



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية

أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: إدارة الأعمال

الأستاذ المشرف:

د. منصوري كمال

إعداد الطالبة:

مقراش فوزية

الجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | أعضاء اللجنة |
|---------------|---------------|------------------|
| جامعة بسكرة | رئيساً | أ.د. يحيوي مفيدة |
| جامعة بسكرة | مقراً | د. منصوري كمال |
| جامعة بسكرة | عضواً مناقشاً | د. خليفي عيسى |
| جامعة باتنة | عضواً مناقشاً | أ.د. رحال علي |
| جامعة البويرة | عضواً مناقشاً | أ.د. أحمد جميل |
| جامعة باتنة | عضواً مناقشاً | أ.د. الشريف عمر |

الموسم الجامعي: 2014-2015

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

والدي الكريمين أطل الله عمرهما

أخي سمير وأفراد عائلته: زوجته إلهام، وأولاده أحسن ومحمد وسيم

أخواتي: هشامة، سميرة، آسيا و حورية

جدي أحمد أطل الله عمره

دكتورتي الفاضلة فيروز الضمور

كل أصدقائي وصديقاتي وأخص بالذكر أعز صديقاتي أقطي جوهرة، مسعودان نسرين، إسراء الذبيان،

و علا الجباوي.

تشكر وعرّفان

الحمد لله على كل نعمة منحني إياها، والحمد له لتوفيقني على إتمام هذا البحث

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف على توجيهاته وملاحظاته القيمة وعلى حرصه الدائم لإتمام هذا
البحث فقد كان نعم المرشد... فجزاه الله كل خير

أتقدم بالشكر للدكتورة فيروز الضمور لتوجيهاتها ودعمها المتواصل

أتقدم بالشكر لإلهام ولأستاذ بوكروح نعمان على تدقيقهما اللغوي للأطروحة

أتقدم بالشكر لكل موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية الذين أجابوا على استبيان الدراسة

أتقدم بالشكر لكل شخص ساهم وساعدني في توزيع استبيان الدراسة

قائمة المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| I | الإهداء |
| II | شكر و عرفان |
| III | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| X | قائمة الأشكال |
| XI | قائمة الملاحق |
| XII | الملخص باللغة العربية |
| XIII | الملخص باللغة الانجليزية |
| 1 | مقدمة |
| 11 | الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة |
| 12 | تمهيد |
| 13 | 1.1. الذكاء الإستراتيجي |
| 13 | 1.1.1. أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي |
| 17 | 2.1.1. مميزات الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل نشاط رجل الأعمال |
| 21 | 3.1.1. عملية الذكاء الإستراتيجي ومناهج دراسته |
| 24 | 2.1. الذكاء التنافسي |
| 24 | 1.2.1. التطور التاريخي للذكاء التنافسي |
| 28 | 2.2.1. أهمية الذكاء التنافسي والحاجة إليه |
| 32 | 3.2.1. مداخل إلى الذكاء التنافسي ومجالاته |
| 34 | 4.2.1. عملية الذكاء التنافسي ودوره الحيوي |
| 42 | 3.1. الذكاء العاطفي |
| 42 | 1.3.1. نشأة وتطور الذكاء العاطفي |
| 47 | 2.3.1. أهمية الذكاء العاطفي وفوائده |
| 50 | 3.3.1. مميزات الذكاء العاطفي |
| 56 | 4.3.1. مجالات وتطبيقات الذكاء العاطفي في المنظمة |
| 59 | 4.1. اتخاذ القرارات الإستراتيجية |
| 60 | 1.4.1. عملية اتخاذ القرارات |

| | |
|-----|---|
| 64 |2.4.1. أنماط ومناهج اتخاذ القرارات |
| 66 |3.4.1. مفاهيم عامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية |
| 70 |4.4.1. أسلوب وتحديات اتخاذ القرارات الإستراتيجية |
| 73 |5.1. التوجه الإستراتيجي للمؤسسة |
| 73 |1.5.1. مفهوم التوجه الاستراتيجي |
| 77 |2.5.1. ضرورة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة |
| 79 |3.5.1. مناهج مختلفة للتوجه الاستراتيجي |
| 82 |4.5.1. نماذج مختلفة للتوجه الاستراتيجي |
| 90 |الخلاصة |
| 91 |الفصل الثاني: العلاقات النظرية بين الإدارة بالذكاءات والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة |
| 92 |تمهيد |
| 93 |1.2. علاقة الذكاء الإستراتيجي بالتوجه الإستراتيجي |
| 93 |1.1.2. علاقة الاستشراف بالتوجه الاستراتيجي |
| 99 |2.1.2. علاقة الرؤية المستقبلية بالتوجه الإستراتيجي |
| 100 |3.1.2. علاقة التفكير بمنطلق النظم بالتوجه الإستراتيجي |
| 100 |4.1.2. علاقة الشراكة بالتوجه الإستراتيجي |
| 103 |5.1.2. الدراسات السابقة حول الذكاء الاستراتيجي |
| 104 |2.2. علاقة الذكاء التنافسي بالتوجه الإستراتيجي |
| 104 |1.2.2. أهمية الذكاء التنافسي في تحقيق التوجه الاستراتيجي |
| 107 |2.2.2. علاقة ذكاء السوق بالتوجه الإستراتيجي |
| 108 |3.2.2. علاقة ذكاء المنافس بالتوجه الإستراتيجي |
| 110 |4.2.2. علاقة الذكاء التكنولوجي بالتوجه الاستراتيجي |
| 111 |5.2.2. الدراسات السابقة حول الذكاء التنافسي |
| 112 |3.2. علاقة الذكاء العاطفي بالتوجه الإستراتيجي |
| 112 |1.3.2. علاقة الوعي بالذات بالتوجه الاستراتيجي |
| 114 |2.3.2. علاقة إدارة الذات بالتوجه الاستراتيجي |
| 115 |3.3.2. علاقة الوعي الاجتماعي بالتوجه الاستراتيجي |
| 116 |4.3.2. علاقة المهارات الاجتماعية بالتوجه الاستراتيجي |
| 118 |5.3.2. الدراسات السابقة حول الذكاء العاطفي |

| | |
|-----|---|
| 120 | إدارة الذكاء بشركات الخطوط الجوية وتوجهاتها الإستراتيجية. |
| 121 | 1.4.2 إدارة الذكاء بشركات الخطوط الجوية. |
| 122 | 2.4.2 التوجهات الإستراتيجية بشركات الخطوط الجوية. |
| 124 | 3.4.2 بناء نموذج الدراسة. |
| 140 | 4.4.2 تفسير نموذج الدراسة وبناء فرضياتها. |
| 150 | الخلاصة |
| 151 | الفصل الثالث: منهجية وتصميم الدراسة |
| 152 | تمهيد |
| 153 | 1.3 أسلوب الدراسة |
| 153 | 1.1.3 تصميم الدراسة |
| 157 | 2.1.3 مصادر المعلومات |
| 158 | 3.1.3 أداة الدراسة |
| 163 | 4.1.3 وحدات القياس ومقياس الدراسة. |
| 167 | 2.3 مجتمع وعينة الدراسة. |
| 167 | 1.2.3 مجتمع الدراسة. |
| 168 | 2.2.3 عينة الدراسة. |
| 171 | 3.2.3 حجم عينة الدراسة |
| 174 | 4.2.3 التأكد من أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة. |
| 174 | 3.3 أساليب التحليل الإحصائي |
| 175 | 1.3.3 برنامج التحليل الإحصائي والتوزيعات التكرارية. |
| 176 | 2.3.3 اختبارات التحقق من جودة البيانات. |
| 177 | 3.3.3 مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت. |
| 178 | 4.3.3 الاختبارات المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة. |
| 182 | 4.3 جودة أداة الدراسة |
| 183 | 1.4.3 ثبات أداة الدراسة وأنواعه. |
| 185 | 2.4.3 صدق أداة الدراسة وأنواعه. |
| 188 | 3.4.3 ثبات أداة الدراسة الحالية. |
| 189 | 4.4.3 صدق أداة الدراسة الحالية |
| 193 | الخلاصة |

| | |
|-----|--|
| 194 | الفصل الرابع: نتائج الدراسة. |
| 195 | تمهيد |
| 196 | 1.4 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. |
| 196 | 1.1.4 خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر |
| 197 | 2.1.4 خصائص عينة الدراسة حسب الدخل |
| 197 | 3.1.4 خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي |
| 198 | 4.1.4 خصائص عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة |
| 199 | 2.4 دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات |
| 199 | 1.2.4 طبيعة توزيع متغيرات الدراسة |
| 200 | 2.2.4 تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح |
| 201 | 3.2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة |
| 205 | 4.2.4 دراسة الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية |
| 211 | 3.4 اختبار صحة فرضيات الدراسة |
| 212 | 1.3.4 اختبار فرضية أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي |
| 213 | 2.3.4 اختبار فرضية أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي |
| 217 | 3.3.4 اختبار فرضية أثر أبعاد الذكاء التنافسي على التوجه الاستراتيجي |
| 218 | 4.3.4 اختبار فرضية أثر أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي |
| 222 | 5.3.4 ترتيب المتغيرات حسب درجة أثرها على التوجه الاستراتيجي |
| 224 | 4.4 تفسير نتائج الدراسة |
| 224 | 1.4.4 تفسير نتائج اختبار الفرضيات |
| 236 | 2.4.4 التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة |
| 238 | 3.4.4 توصيات الدراسة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية |
| 240 | 4.4.4 توجهات مستقبلية للدراسات |
| 242 | الخلاصة |
| 243 | الخاتمة |
| 246 | قائمة المراجع |
| 264 | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 52 | العناصر الخمسة للذكاء العاطفي في العمل..... | 1.1 |
| 53 | قدرات الذكاء العاطفي..... | 2.1 |
| 62 | عملية اتخاذ القرار في ظل ظروف مختلفة..... | 3.1 |
| 71 | مكونات النموذج العام لاتخاذ القرارات الإستراتيجية..... | 4.1 |
| 83 | وصف التوجهات الإستراتيجية لـ Miles and Snow (1978)..... | 5.1 |
| 123 | التوجهات الإستراتيجية لبعض شركات الطيران..... | 1.2 |
| 125 | مصادر متغيرات الدراسة..... | 2.2 |
| 159 | التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة..... | 1.3 |
| 166 | مقياس ليكارت..... | 2.3 |
| 188 | معامل الثبات Cronbach's Alpha..... | 3.3 |
| 189 | اختبار الصدق البنائي..... | 4.3 |
| 196 | خصائص عينة الدراسة حسب الجنس..... | 1.4 |
| 196 | خصائص عينة الدراسة حسب العمر..... | 2.4 |
| 197 | خصائص عينة الدراسة حسب الدخل..... | 3.4 |
| 198 | خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي..... | 4.4 |
| 198 | خصائص عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة..... | 5.4 |
| 199 | معامل التواء والتقلطح..... | 6.4 |
| 200 | معامل تضخم التباين والتباين المسموح..... | 7.4 |
| 201 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة..... | 8.4 |
| 205 | تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس..... | 9.4 |
| 206 | تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للعمر..... | 10.4 |
| 207 | تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للدخل..... | 11.4 |
| 207 | تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي..... | 12.4 |
| 208 | تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للخبرة العملية..... | 13.4 |
| 209 | تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس..... | 14.4 |
| 210 | تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للعمر..... | 15.4 |
| 210 | تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للدخل..... | 16.4 |

| | | |
|-----|--|------|
| 210 | تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي..... | 17.4 |
| 211 | تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للخبرة..... | 18.4 |
| | نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = | 19.4 |
| 212 | التوجه الإستراتيجي)..... | |
| | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار | 20.4 |
| 213 | أثر أبعاد الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة..... | |
| | نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = | 21.4 |
| 214 | التوجه الإستراتيجي)..... | |
| | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار | 22.4 |
| 214 | تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو العملاء..... | |
| | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار | 23.4 |
| 215 | تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو المنافس..... | |
| | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار | 24.4 |
| 216 | تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو التعلم..... | |
| | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار | 25.4 |
| 217 | تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو الإبداع..... | |
| | نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = | 26.4 |
| 218 | التوجه الإستراتيجي)..... | |
| | نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = | 27.4 |
| 219 | التوجه الإستراتيجي)..... | |
| | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار | 28.4 |
| 219 | تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه نحو العملاء..... | |
| | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار | 29.4 |
| 220 | تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه نحو المنافس..... | |
| | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار | 30.4 |
| 221 | تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه نحو التعلم..... | |
| | نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار | 31.4 |
| 222 | تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه نحو الإبداع..... | |
| | نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير | 32.4 |

| | | |
|-----|---|------|
| 223 | Stepwise باستخدام طريقة | |
| | التابع = التوجه الإستراتيجي) باستخدام طريقة Stepwise | |
| | T المحسوبة ومستوى الدلالة لترتيب المتغيرات حسب درجة أثرها على | 33.4 |
| 223 | التوجه الاستراتيجي | |
| 224 | مخلص اختبار صحة فرضيات الرئيسية للدراسة | 34.4 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 36 |عملية الذكاء التنافسي | 1.1 |
| 95 |تصنيفات نهج الاستشراف | 1.2 |
| 97 |دور الاستشراف في عملية الإبداع | 2.2 |
| 121 |أهمية ذكاء السوق بالنسبة لشركات النقل الجوي | 3.2 |
| 124 |نموذج الدراسة | 4.2 |
| 141 |مخطط مبسط لنموذج الدراسة | 5.2 |
| 157 |طريقة إعداد الدراسة | 1.3 |
| 165 |طرق التأكد من جودة المقياس | 2.3 |
| 171 |شروط اختيار العينة | 3.3 |
| 183 |وحدات القياس | 4.3 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|--|-------|
| 265 |استبيان الدراسة | 1 |
| 271 |Cronbach's Alpha معامل الثبات | 2 |
| 278 |قائمة محكمي استبيان الدراسة | 3 |
| 279 |الصدق البنائي لأداة الدراسة | 4 |
| 287 |الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة | 5 |
| 289 |التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة | 6 |
| 290 |معامل تضخم التباين والتباين المسموح | 7 |
| 291 |الفروق في الإدارة بالذكاءات التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية | 8 |
| 293 |الفروق في التوجه الاستراتيجي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية | 9 |
| 295 |اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي | 10 |
| 296 |اختبار أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي | 11 |
| 298 |اختبار أثر أبعاد الذكاء التنافسي على التوجه الاستراتيجي | 12 |
| 299 |اختبار أثر الذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي | 13 |
| 301 |تحليل التباين للانحدار باستخدام طريقة Stepwise | 14 |

المخلص

أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية
مقراش فوزية

جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2014

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. إذ تم اختيار أبعاد للإدارة بالذكاءات والمتمثلة في الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي، بينما قسم التوجه الاستراتيجي إلى أربعة أبعاد هي: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع. وتم تقسيم مختلف أنواع الذكاء إلى أبعاد: فقسم الذكاء الاستراتيجي إلى الاستشراف والرؤية المستقبلية والتفكير بمنطلق النظم والشراكة. أما الذكاء التنافسي فقد شمل ذكاء السوق وذكاء المنافس والذكاء التكنولوجي. وتضمن الذكاء العاطفي الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية.

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 175 موظفا بشركة الخطوط الجوية الجزائرية خلال فترة زمنية ممتدة من جانفي 2014 إلى جويلية 2014، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تملك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين، كما أن للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي، بينما الذكاء التنافسي ليس له أثر على التوجه الاستراتيجي. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، كما أن أثر الذكاء الاستراتيجي أعلى من أثر الذكاء العاطفي. انطلاقا من النتائج المتوصل إليها قدمت الباحثة مجموعة توصيات لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وكذلك تم إدراج تطبيقات عملية للدراسة للاستفادة من نموذج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالذكاءات، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، التوجه الاستراتيجي.

The Impact of Management by Intelligence in Strategic Orientation of The Organization- Case Study of Algeria Air Lines Company.

Mekkrache Fouzia

Mohamed Khider University – Biskra, 2014

Abstract:

The aim of this study is to test the impact of management by intelligences on strategic orientation of an organization. The researcher selected three dimensions for management by intelligences. These dimensions are: strategic intelligence, competitive intelligence, and emotional intelligence. The strategic orientation is subdivided into four dimensions: customer orientation, competitor orientation, learning orientation, and innovation orientation. Each type of intelligence is subdivided into some dimensions. Strategic intelligence includes foresight, visioning, systems thinking, and partnership. Competitive intelligence comprises market intelligence, competitor intelligence, and technology intelligence. Emotional intelligence is divided into self awareness, self management, social awareness, and social skills.

The questionnaire has been used as a tool to collect data base for the study's variables, It was distributed on a convenience sample consisting of 175 employees in Algeria Airlines Company, during the period from January 2014 to July 2014. The researcher used Statistical Package for the Social Sciences SPSS to analyze and test study hypothesis.

The results of the study have revealed that Algeria Airlines Company has got high management by intelligences and strategic orientation. The management by intelligences has a positive impact on strategic orientation. It is the effect of the impact of strategic intelligence and emotional intelligence.

The researcher has concluded from the study that there is no statistical differentiation between management by intelligences and strategic orientation as regards the demographic variables. In addition, the effect of strategic intelligence is higher than the effect of emotional intelligence.

On the basis of the study's results, the researcher has suggested many recommendations to Algeria Airlines Company and given some practical applications considered as very beneficial to the study's model.

Keywords: Management by Intelligences, Strategic Intelligence, Competitive Intelligence, Emotional Intelligence, Strategic Decision Making, Strategic Orientation.

مقدمة

تتصور المقاربة المبنية على الموارد المنظمة على أنها مجموعة من الموارد بعضها عادي متاح لجميع المنظمات وبعضها خاص يمكنها من إنشاء وإدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن المنظمات الأخرى. حيث يعني مصطلح الموارد عند وقت معين حسب Wernefelt مؤسس المقاربة: "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً". فبالإضافة إلى الأصول التي يأخذها الاقتصاديون بعين الاعتبار عادة، يتعلق الأمر بالتكنولوجيا ومهارات الأفراد والعلامات التجارية والإجراءات التنظيمية والاتصالات التجارية... الخ (مزهودة، 2006، ص. 92).

وفق هذه المقاربة يتم إعداد الإستراتيجية عن طريق التوفيق بين بعد الموارد تزويدًا وتوظيفًا من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة، والتي تضم بدورها منظمات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تموقعها من جهة أخرى (مزهودة، 2006، ص. 92).

ففي هذه الدراسة ستتم دراسة أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي المؤسسة، أي أنه سيتم التركيز على جانب محدد من الموارد وهي الموارد البشرية وكذلك نظم المعلومات وكيف تستفيد المنظمة منها لبناء توجه استراتيجي قوي يسمح لها بالنمو والاستمرارية في بيئة تنافسية. بالإضافة إلى أن الإدارة هنا تأخذ مفهومها العام كما جاء بها "هربرت سايمون" Herbert Simon وهو اتخاذ القرارات، أي أن الإدارة بالذكاءات عبارة عن عملية اتخاذ القرار باستخدام أنواع مختلفة من الذكاء.

والمقصود بالذكاء هو القدرة التي تلهب عمليات عقل المنظمة (الإدارة) بالذهن المتوقع وسرعة الفهم، والجاهزية العالية للمحافظة على المعلومات والمعارف المفيدة وتحديثها وإعادة تدويرها، لمواجهة المواقف وحل المشكلات وصناعة قرارات التكيف مع ظروف البيئة وتحقيق الأهداف المرسومة (صالح، العزاوي، وإبراهيم، 2010، ص. 104).

يرى (Kuosa, 2010) أن مصطلح الذكاء الاستراتيجي يطلق على عملية جمع المعلومات التي لها أهمية إستراتيجية ومعالجتها وتحليلها ونشرها. ترتبط هذه العملية ارتباطاً وثيقاً بالأعمال الإستراتيجية والمصادر الإستراتيجية والتحليل والرقابة الإستراتيجية. كما ترتبط بالتحالفات الإستراتيجية والاستشارات الإستراتيجية، إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالتخطيط والتطوير الاستراتيجي للمنظمة.

من جهة أخرى، ينطوي الذكاء التنافسي على معلومات جمعت في حالات مختلفة ويتعلق بالمجال التنافسي للمنظمة. وتشمل المعلومات المقصودة معلومات عن المنافسين والمستهلكين والموردين والتكنولوجيا التي لها صلة بنشاط المنظمة. أما سلوك الذكاء التنافسي فيعبر عن كيفية قيام الأفراد أو المنظمة بجمع، تنظيم واستخدام هذه المعلومات. أما بالنسبة لكل مستوى من المستويات الإدارية فالذكاء التنافسي مجموعة أنشطة تسمح بفهم بيئة الأعمال واستخدام هذه المعلومات يكون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فكل

مستوى إداري يحاول تشكيل معرفة حول المنافسين والبيئة التنافسية (Mariadoss, Milewicz, Lee, & Sahaym, 2014, p. 137).

فالدكاء التنافسي عملية تتضمن حشد المعلومات البيئية وتحليلها وإيصالها لأجل المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي. بل أنه في حد ذاته يعد المرتكز الأساس لعملية لاتخاذ القرار الاستراتيجي، فهدف الذكاء التنافسي يتمثل في تقديم معلومات مركبة ومقيمة ومحللة وتعد جزءا من عملية إدارة المعلومات الإستراتيجية التي تكون مقرونة وملازمة لإستراتيجية المنظمة. فالذكاء التنافسي يعبر عن عملية رصد ومراقبة المنافسين ونواياهم بطرق قانونية وأخلاقية وتحليلها وفق خطوات متسلسلة تبدأ بالتخطيط، ثم تحديد المنافسين وتعريف متطلبات الذكاء، وتشخيص القدرة على تحليل المنافسين ثم إيجاد عملية اتصال باتجاهين (العزاوي، 2012، ص ص. 10، 11). بعبارة أخرى الذكاء التنافسي هو نطاق جزئي من إدارة المعرفة، الهدف الأساسي منه هو مراقبة وضبط المحيط الخارجي للمنظمة وذلك من خلال الحصول وتوفير المعلومات المناسبة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات. توجد عدة شركات تعتمد على الذكاء التنافسي وخير مثال على ذلك شركة "جنرال موتورز"، إذ تقوم هذه الشركة بتنظيم جيد لوحدة متخصصة في الذكاء التنافسي حتى تمكن المسيرين من اتخاذ قرارات ملائمة بخصوص قضايا وأعمال جد حساسة في المنظمة متعلقة بالاستثمار، التسويق، والتخطيط الاستراتيجي (Chen, Chau, & Zeng, 2002).

أما الذكاء العاطفي فهو القدرة على تلقي العواطف وفهمها وإبدائها بدقة، إضافة إلى القدرة على الوصول إلى الشعور وتحليله، والقدرة على استيعاب العواطف وامتلاك المعرفة العاطفية إلى جانب القدرة على التحكم في العواطف وتنظيمها والتي تساهم في تنمية السلوك وتقويمه (García-Sancho, Salguero, & Fernández, 2014, p. 585). وقد أثار هذا المنعير سؤالاً وجداً كبيراً مفاده "هل يمكن اعتبار الذكاء العاطفي نوعاً من الذكاء يكتسي أهمية كبيرة كباقي الأنواع الأخرى من الذكاء؟". إذ أكد (Song et al, 2010) أن الذكاء العاطفي هو القدرة على الإدراك بدقة، التقييم، وكذلك توضيح العواطف كما أنه القدرة على فهم العواطف وكذلك المعرفة العاطفية، بالإضافة إلى أنه المقدرة على تنظيم الانفعالات والعواطف وتنمية العواطف وتطوير القدرات الفكرية والعقلية.

بينما يصف التوجه الاستراتيجي للمنظمة توجهها العام، ويوضح اتجاهها وموقفها حيال النمو وكذلك أعمالها التجارية وخطوط إنتاجها، إذ توضح وتحدد موقفها اتجاه النمو وتوسيع مشاريعها، أو الإبقاء على موقعها وحجم نشاطها الحالي، أو التراجع وتقليص حجم أعمالها (Brady et al, 2014, p. 1017). فالتوجه الاستراتيجي من المفاهيم المهمة التي تحظى بالدراسة المستفيضة في أدبيات الإدارة. فالتوجه الاستراتيجي عبارة عن التوجه العام للمنظمة والأهداف التي تسعى الإدارة العليا إلى تحقيقها. كما أن التوجه الاستراتيجي هو المحدد لنجاح المنظمة في النشاط ضمن بيئة اقتصادية معروفة الأطر. كما أن التوجه الاستراتيجي

يرتكز على الفهم والترجمة المتكاملين للمحيط الداخلي للمنظمة ومواردها الداخلية، وكذلك التخصيص الجيد لهذه الموارد حسب الضرورة والأولويات ضمن ما يحقق أو يكفل تحقيق أهداف المنظمة البعيدة المدى (Lau, Yiu, Yeung, & Lu, 2008).

كما يعتبر التوجه الاستراتيجي متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تبحث عن تحقيق مزايا تنافسية. ومع ثورة التكنولوجيا المعاصرة، وتزايد حدة المنافسة أخذت المنظمات تدرك شيئاً فشيئاً أهمية التوجه الاستراتيجي ودوره كنشاط يمكن أن يكون منظماً، ومنهجياً، من أجل التوصل إلى خدمات، وأساليب جديدة تحقق أداءً أفضل وتعزز المزايا التنافسية للمنظمة (الزريقات، 2012، ص. 284).

إن تطبيق الذكاء الإستراتيجي في المنظمات يؤكد أن هذا الذكاء يزود الإداريين في المستويات العليا بالتوجه الاستراتيجي الملائم، كما يساعد في اتخاذ القرارات وإدارة المخاطر المحتملة الناتجة عن البيئة الخارجية (Bel, Deanand, & Gottschalk, 2010).

في ظل المنافسة الشديدة، وحتى تضمن المنظمة تحقيق توجهاتها الإستراتيجية بنجاح فهي تربط بين التوجهات نحو المنافسة وتطوير وابتكار منتجات وهذا يحتاج إلى دراسة معمقة للبيئة، وهنا يأتي دور الذكاء التنافسي الذي يوفر معلومات عن المنافسين حتى تستغل المنظمة فرص استخدام التكنولوجيا لتطوير منتجاتها (Augusto & Coelho, 2009). فالذكاء التنافسي يهتم بجمع البيانات المتعلقة بالمستهلك والسوق والتغيرات الحاصلة في البيئة التسويقية ودراستها، وهو ذكاء له تأثير على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. كما أن جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين واستخدام الذكاء في ذلك يتيح للمنظمة معرفة البيئة التنافسية ويوضح توجهاتها التنافسية مستقبلاً (Zhou & Li, 2010).

يمكن توظيف أو استخدام الذكاء العاطفي في المجالات الإستراتيجية، فهو عبارة عن قدرة تساعد على تسهيل التفكير وكذلك فهم الذات والآخرين، كما أن هذا النوع من الذكاء له أهمية إستراتيجية خلال كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة (Kilduff, Chiabura, & Menges, 2010).

عدم الاستقرار البيئي جعل منظمات الأعمال تنشط في ظل عدة أزمات مالية عالمية، وكان التأثير الأكبر على التي كان نشاطها مرتبطاً بحركات رؤوس الأموال في البورصات والوضعية المالية للبنوك التجارية التي هي مصدر لتمويل استثماراتها ونشاطاتها الإستراتيجية، وكذلك الأزمات السياسية. هذه الظروف جعلت وضعية المنظمات مهددة بعدة مخاطر بسبب عدم الاستقرار البيئي الذي جعل التنبؤ بالمستقبل أكثر صعوبة. إن حالة عدم التأكد البيئي تفرض عدة قيود على المنظمة وتجعلها تتخوف من مستقبلها خاصة إذا لم يكن نشاطها مبنيًا على أسس علمية وإدارية متينة، وهذه الحال تنطبق على المنظمة الجزائرية التي تفتقد في أغلب الأحيان إلى بيانات ودراسات المستقبل.

إن مقدرة المنظمة على النشاط ضمن محيط ديناميكي يوجب عليها تقوية إدارتها الإستراتيجية فهي الكفيل الوحيد لضمان الاستمرارية والبقاء ضمن أسواق المنافسة فيها على أوجها. بالإضافة إلى ذلك عليها التركيز على تطوير مورد نادر -المورد البشري- إذ إن امتلاكه يمكن أن يحقق لها مزايا من المستحيل تقليدها أو امتلاكها من طرف المنافسين. فهناك عدد من الدراسات أكدت على ضرورة امتلاك المنظمة لمورد بشري متميز فقد أكد (Werbel, & DeMarie, 2005; Ferris, et al, 2007) أهمية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية وضمان الاستمرار للمنظمة رغم الظروف المحيطة بها. فهذا المورد هو الوحيد الذي سيوفر للمنظمة المعلومات المختلفة عن البيئة الخارجية التي تسمح لها بمعرفة القرارات الواجب اتخاذها. لذا ستهتم هذه الدراسة بمجموعة من الذكاءات تبرز من خلالها دور المورد البشري في توفير المعلومات اللازمة لضمان توجه استراتيجي مناسب في ظروف بيئية غير مستقرة.

1. مشكلة الدراسة:

المنظمة الجزائرية كسواها من منظمات البلدان المتخلفة والسائرة في طريق النمو تتخبط في مشاكل عدة، وهذا في الواقع يعود إلى طبيعة الإدارة أو المسير الذي يرجع في أغلب الأحيان إلى حلول مؤقتة أو ظرفية لمعالجة المشكلة بطريقة سريعة، لكن هذا الحل لا يعالج المشاكل من جذورها، فالمديرين يهتمون بمعالجة القضايا الروتينية والقصيرة المدى التي لا ترقى إلى المستوى أو المركز الذي يشغلونه، والأولى بهم أن يصبوا اهتمامهم على القضايا ذات الأبعاد الإستراتيجية التي تمس كيان المنظمة وتهدد مصيرها أو تضمنه، إذ يعود مصيرها في الأول والأخير إلى مدى سلامة القرارات الإستراتيجية المتخذة من قبل الإدارة العليا.

إن وضعية شركة الخطوط الجوية الجزائرية لا تختلف كثيرا عن باقي المنظمات الجزائرية. في ظل انفتاح اقتصادي على العالم الخارجي حيث أن نشاط هذه الشركات في ظل العولمة ممكن أن يفتح عليها نوافذ للمنافسة لا يمكن الصمود أمامها، لأن شركات النقل الجوي للبلدان المتقدمة تؤمن أن جودة الخدمة للمستفيد منها هي سر النجاح وضمان البقاء وهذا ما لا يلاحظ بالنسبة للخدمات المقدمة من طرف شركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما أن لجوء المسافر الجزائري إليها لا مبرر له سوى أنها تحتكر السوق الداخلي، أما بالنسبة للرحلات الدولية فالأمر مختلف بوجود عدة شركات تقدم خدمة النقل هذه. لكن إذا ظهر منافس قوي في ظل الظروف الراهنة وكذلك إذا لم تستطع هذه الشركة إرساء قواعد متينة تضمن لها توجهها استراتيجيا يكفل لها الاستمرار في ظل عدم التأكد البيئي فمصيرها الوقوع في أزمات، وهذا ما حدث بالفعل عندما ظهر فجأة منافسها السابق "الخليفة للطيران" سنة 1999 فقد واجهت شركة الخطوط الجوية الجزائرية عدة مشاكل.

لا شك أن مشاكل عدم التأكد البيئي تشكل قيودا تدفع بمنظمات الأعمال للبحث عن حل لهذه المشكلة، فترى الباحثة أن استثمار المورد البشري بكيفية مدروسة على أسس علمية بمعرفة سلوكه وكيفية توظيفه للحصول على المعلومات التي تضمن التوجه الاستراتيجي الملائم للمنظمة كفيل بمعالجة المشاكل وبجعل

المنظمات محصنة أمام أي طارئ يواجهها. لذا فالباحثة تهتم بدراسة الإدارة بالذكاءات أي دراسة الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي وكيف يساهم كل من هذه الذكاءات في تحقيق التوجه الاستراتيجي الفعال لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. وقررت الباحثة صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي: ما مدى تأثير الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟. وللإجابة على هذا التساؤل تم تقسيمه إلى تساؤلات فرعية كالآتي:

1. ما المقصود بكل من: الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة؟

2. هل يؤثر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟ وما قيمة هذا الأثر إن وجد؟

3. ما مدى تأثير الذكاء التنافسي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟

4. هل يتأثر التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بالذكاء العاطفي؟

5. هل لكل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي مستوى التأثير نفسه على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

من بين أهم الأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع أن اهتمام رجال الأعمال مرتبط بالجوانب المادية والتي تعتبر أكثر أهمية وأكثر تأثيرا وهي تدقيق الحسابات وكيفية استغلال أموال المنظمة، وكذلك قضايا روتينية بخصوص الموارد البشرية مثل تخطيط الموارد البشرية وسياسات التوظيف والمسار الوظيفي للموظفين. كما أن أغلب وجهات النظر ترى أن دراسة السلوك الإنساني من اختصاص علم النفس وعلم الاجتماع ولا علاقة له بإدارة الأعمال، على الرغم من أن توفر مورد بشري يمتلك ذكاء عاطفيا، وقادر على توفير كل من الذكاء الاستراتيجي والتنافسي واستخدامهما بطريقة جيدة، هو أمر من شأنه أن يجعل هذا المورد البشري متميزا ومصدرا يضمن للمنظمة التميز الاستراتيجي لا يمكن تقليده والحصول عليه من طرف المنظمات التي تزاول نفس النشاط. لذا وجب دراسة أهم أنواع الذكاء بالمنظمة الجزائرية ومعرفة ما إذا كان الذكاء يستغل بطريقة تجعل المنظمة الجزائرية قادرة على مواجهة المنافسة؛ إذ يجب التعرف على الموارد البشرية بالمنظمات الجزائرية، استثمارها، واستغلالها أحسن استغلال لصالح منظمات الأعمال الجزائرية التي تتوفر على موارد طبيعية وبشرية لو استغلت بطريقة جيدة لمكنتها من تحقيق تطور في مختلف المجالات ولاستطاعت النهوض بالاقتصاد الوطني ومعالجة المشاكل التي تؤثر سلبيا على نشاطها.

3. أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تهدف الباحثة إلى تحقيق مجموعة أهداف لخصتها في النقاط التالية:

1. تطوير الإطار المفاهيمي لعدة متغيرات: الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي واتخاذ القرارات الإستراتيجية والتوجه الاستراتيجي؛
2. معرفة مستوى الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي في شركة الخطوط الجوية الجزائرية؛
3. المساهمة في زيادة الوعي الإداري لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بمخاطر اتخاذ القرارات الخاطئة وتكاليفها الباهظة، والطرق الكفيلة بضمان نجاح اتخاذ القرارات في تنفيذ ما تسعى المنظمة لتحقيقه عن طريق استخدام مختلف أنواع الذكاء؛
4. التأكيد على أهمية دراسة الخصائص السلوكية للمورد البشري وأهميتها في ضمان بقاء المنظمة في بيئة غير مستقرة؛
5. دراسة تأثير الإدارة بالذكاءات أي استخدام كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية؛
6. معرفة ما مدى إدراك شركة الخطوط الجوية الجزائرية لهذه المتغيرات السلوكية وأهميتها في نشاط المنظمة؛
7. أن نوضح لمديري شركة الخطوط الجوية الجزائرية أن الأزمة اليوم ليست أزمة مالية بالقدر الذي يمكن اعتبارها أزمة معلومات والإدارة بالذكاءات هي الكفيلة لمعالجة الأمور؛
8. إثبات أن تبني مختلف الذكاءات في المنظمة يضمن للمنظمة القدرة على مواجهة المستقبل والتعامل مع المشاكل وتحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل؛
9. المساهمة في زيادة اهتمام المنظمة الجزائرية بدراسة البيئة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، أي التطلع دوما لبناء المستقبل تفاديا للوقوع في الأزمات عن طريق مراجعة الأحداث الماضية وعدم إهمال الوضعية الحالية.

4. أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى ندرة الدراسات في هذا المجال التي ربطت بين متغيرات الدراسة الحالية نفسها؛ فدراسة طبيعة السلوك الإنساني ونظم المعلومات وربطها بعناصر ذات أهمية إستراتيجية بالمنظمة الجزائرية تؤثر فيها وتحدد مصيرها في المستقبل؛ فالجزائر تشهد تأخرا كبيرا في هذا المجال مقارنة بالدول الأخرى

سواء المتقدمة أو دول المشرق العربي. بالرغم من أهمية هذا السلوك وكذلك أهمية المعلومات إلا أن رجال الأعمال والمفكرين من ذوي الاختصاص يعزفون عن دراسة السلوك الإنساني بل يتركون المجال لعلماء النفس والاجتماع لدراسته ويتجاهلون دوره المهم وتأثيره في أداء المنظمة.

إن دراسة أنواع مختلفة من الذكاءات تساعد في تهيئة المناخ الملائم والبيئة التنظيمية التي تحفز وتدفع الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية إلى تحسين الأداء التنظيمي والمساهمة بشكل أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والتفكير بطريقة أكثر جدية في المصير الاستراتيجي للمنظمة.

فقد أثبتت عدة دراسات غربية دور المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية باعتباره موردا لا مثيل له؛ إذ لا يمكن تقليده أو توفره في المنظمات بالكفاءة والمميزات نفسها. والباحثة اليوم تحاول التركيز على جزء من الجانب السلوكي وكيفية استغلاله بطريقة تسمح للمنظمة الجزائرية من حيازة وتطوير مختلف الذكاءات التي تعتبر ضرورية ومهمة لمنظمة تنشط في بيئة ديناميكية تسودها منافسة شرسة لا مكان للضعيف فيها.

كما ترى الباحثة أن القيام بمثل هذا النوع من البحوث قد يحفز الباحثين للكتابة والبحث في الميدان نفسه، وهذا من شأنه أن يطور الفكر الإداري بالجزائر، ويدفع المنظمات للاهتمام بالمورد البشري باعتباره المحرك الأساسي لتطويرها وضمان استمرارها، وذلك من خلال إبراز أهمية مختلف الذكاءات من ذكاء إستراتيجي وذكاء تنافسي وذكاء عاطفي وتأثيرها على التوجه الاستراتيجي. كما أن الواقع يؤكد ضرورة دراسة السلوك الإنساني فهو الكفيل بمواجهة الأزمات المتكررة والاضطرابات البيئية، بالإضافة إلى دراسة نظم المعلومات فالمعلومة تعتبر سلاحا تستخدمه المنظمات لمواجهة عدم التأكد البيئي، فالتركيز على الأداء المحاسبي والمالي والتقني فحسب لا يمكن من التغلب على هذه الأزمات.

5. حدود الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بالإدارة بالذكاءات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية. والإدارة هنا أخذت معناها العام؛ أي اتخاذ القرارات بمعنى اتخاذها بالاعتماد على أنواع من الذكاء، وتم اختيار الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي وأثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي. بينما تمت دراسة التوجه الاستراتيجي باستخدام مدخل حديث وهو المدخل السلوكي، وتم اختيار التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافس والتوجه نحو التعلم والتوجه نحو الإبداع، باعتبار هذه التوجهات تتكامل فيما بينها.

تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية عدة وكالات بمختلف ولايات الوطن، وبسبب التشتت الجغرافي الكبير لهذه الفروع لم تتمكن الباحثة من زيارة كل الولايات، لذا فقد اكتفت بالوكالات التي تمكنت من الوصول إليها وتوزيع استبيان الدراسة بها، كما أن عدم وجود شركات وطنية أخرى في الملاحة الجوية باعتبار شركة الخطوط الجوية الجزائرية الوحيدة الرائدة في هذا النوع من النقل جعلنا نختار دراسة حالة لشركة وليس القطاع في حد ذاته.

تم الاعتماد بالدراسة على الاستبيان الذي وزع على موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية، لأنه من الصعب الحصول على عينة كافية من المديرين، لإعداد الجانب التطبيقي للدراسة، كما أن موظفي هذه الشركة يدركون المعلومات المتوفرة بها والتي يعتمد عليها متخذو القرارات عند اتخاذها، فالموظفون يساهمون في جمع هذه المعلومات بطريقة أو بأخرى.

تمت عملية توزيع الاستبيان خلال الفترة من جانفي 2014 إلى جويلية 2014، فقاعدة البيانات التي تم استخدامها تعتبر حديثة، كما أنها تقيس متغيرات بطيئة التغير فتغييرها يأخذ وقت طويلا نسبيا.

6. منهج الدراسة:

هذه الدراسة عبارة عن بحث تمهيدي ووصفي وكمي وارتباطي. دراسة تمهيدية لأنها انطوت على جانب نظري باستخدام مراجع ثانوية لتعميق فهم متغيرات الدراسة. كما أنها دراسة وصفية لأنها وصفت المشكلة التي تواجه شركة الخطوط الجوية الجزائرية والمتمثلة في ضعف استخدام المعلومات وقدرات ومهارات مواردها البشرية.

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة دراسة كمية، فالجانب التطبيقي تم الاعتماد فيه على الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات لدراسة أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أي تم استخدام قاعدة بيانات لقياس متغيرات الدراسة. إلى جانب هذا فالدراسة بحث ارتباطي لأنها تدرس علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

7. هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول من أجل تكوين إطار نظري لمتغيرات الدراسة وكذلك دراسة علاقة الأثر بين الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

شمل الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، والهدف من هذا الفصل هو توضيح كل المتغيرات المتعلقة بالدراسة بداية بدراسة الذكاء الاستراتيجي وتوضيح أهم النقاط المتعلقة به، ثم تم شرح الذكاء التنافسي وإظهار أهمية وحاجة منظمات الأعمال إليه، كما تمت دراسة الذكاء العاطفي من خلال تعريفه وبيان أهميته الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، وتمت دراسة اتخاذ القرارات الإستراتيجية باعتبار أن الإدارة في هذه الدراسة جاءت بمفهومها الواسع وهو اتخاذ القرار ولأن التوجه الاستراتيجي ما هو إلا عنصر يعبر عن أحد مخرجات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فقد تم شرح هذين المتغيرين وعرض مختلف وجهات النظر التي درستهما.

خصص الفصل الثاني لدراسة العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة، إذ تم تقسيم كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة إلى أبعاد، ويتم ربط كل بعد من

المتغير المستقل للدراسة بأبعاد المتغير التابع. كما يتم التعريف بأبعاد كل متغير لتعميق فهم هذه الأبعاد، بالإضافة إلى تقديم أهم النتائج المتوصل إليها بالدراسات السابقة لهذا الموضوع، وسيتم تقديم تفسير لنموذج الدراسة من قبل الباحثة وإدراج الفرضيات الملائمة لاختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي.

بينما الفصل الثالث فهو الفصل المتعلق بدراسة الجانب المنهجي في الدراسة، إذ سيتم فيه دراسة المنهجية المتبعة في الدراسة بالتفصيل أولاً بتوضيح تصميم الدراسة والخطوات التي سيتم وفقها الجانب التطبيقي، كذلك سيتم توضيح مصادر وطرق جمع البيانات والكيفية التي تم من خلالها قياس المتغيرات. كما سيتم تبيان مجتمع الدراسة وعينته وكيفية تحديد حجم هذه الأخيرة. هذا وسيتم تقديم أهم الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تستخدم لاختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، وفي ختام هذا الفصل ستتم دراسة كل من صدق وثبات أداة الدراسة باعتبارهما المؤشر الذي يتم الحكم من خلاله على مدى جودة البيانات التي سيتم جمعها ومدى مصداقية النتائج المتوصل إليها.

أما الفصل الرابع وهو آخر فصل فقد تضمن نتائج الدراسة. في هذا الفصل سيتم دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتأكد من جودة البيانات التي تم جمعها من خلال حساب عدة مؤشرات إحصائية، وسيتم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام مقاييس النزعة المركزية ونزعة التشتت، وستتم دراسة طبيعة التوزيع الإحصائي الذي تخضع له متغيرات الدراسة، كما سيتم اختبار صحة الفرضيات التي تم طرحها في الفصل الثاني من الدراسة. وسيتم تقديم تفسير مفصل للنتائج المتوصل إليها انطلاقاً من المعلومات المكتسبة في الجانب النظري، وتقديم طرق الاستفادة من هذه الدراسة وإدخالها في المجال التطبيقي، كما سيتم إدراج توصيات لشركة الخطوط الجوية الجزائرية وتقديم توجيهات مستقبلية للدراسات.

الفصل الأول: الإطار النظري للتغيرات البرمجة

1.1. الذكاء الإستراتيجي

2.1. الذكاء التنافسي

3.1. الذكاء العاطفي

4.1. اتخاذ القرارات الإستراتيجية

5.1. التوجه الإستراتيجي للمؤسسة

تمهيد

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، والذي يشمل دراسة توضيحية لمفاهيم متغيرات الدراسة، بداية بالتطرق إلى الذكاء الإستراتيجي وتوضيح جذوره التاريخية، مفهومه، وكذا الفوائد المتأتية من استخدامه، بالإضافة إلى أهميته وأهم مميزاته. كما سيتم دراسة الذكاء التنافسي بالتعرف على أهم المراحل التي مر بها ليظهر بالشكل الحالي، والتعرف على أهميته ومدى حاجة منظمات الأعمال إليه، وأهم العناصر المشكلة له، كما سيدرس هذا المتغير حسب عدة مداخل وسيتم إبراز الدور الحيوي الذي يلعبه. بالإضافة أنه سيتم دراسة الذكاء العاطفي من حيث نشأته، أهميته، وكذا مميزاته، إلى توضيح أهم مجالات استخدام الذكاء العاطفي في المنظمة. وستدرس الباحثة اتخاذ القرارات الإستراتيجية بتوضيح أولاً عملية اتخاذ القرارات، أنماط ومناهج اتخاذ القرارات، ويتم تحديد مفهوم اتخاذ القرارات الإستراتيجية وأهم الجوانب المرتبطة بها. وختام الفصل سندرج به دراسة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بالتعرف على مفهومه، ضرورته في المنظمة، ومختلف المناهج والنماذج المفسرة له.

1.1. الذكاء الإستراتيجي

سيتم التعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي وتوضيح معناه بالتعرف على تعريفات لمختلف الباحثين، والتعرف على الفوائد التي تجنيها المنظمة عند استخدامه، وكذا التعرف على ضرورة تقييم الذكاء الاستراتيجي داخل المنظمة، كما سيتم التطرق إلى الأسس التي يبنى على أساسها هذا النوع من الذكاء. بالإضافة إلى التعرف على درجة تعقد هذا المتغير والذي يؤدي إلى ضرورة دراسة الصفات الواجب التحلي بها من قبل محلل هذا الذكاء، والوقوف أمام الدور الإيجابي للذكاء الإستراتيجي عند قيام رجل الأعمال أو المسير بمهامه. ولتعميق فهم الذكاء الإستراتيجي سيتم دراسة مكوناته، والتعرف على مختلف مناهج الذكاء الإستراتيجي.

1.1.1. أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي

للذكاء الإستراتيجي جذور تاريخية عتيقة سيتم التعرف عليها. وسيتم توضيح مفهومه حسب ما جاء به عدة مفكرين. بالإضافة إلى توضيح أهم الفوائد التي تستفيد منها منظمات الأعمال من تبني واستخدام هذا النوع من الذكاء، والتعرف على مدى أهمية تقييم الذكاء الإستراتيجي.

1.1.1.1. الجذور التاريخية للذكاء الإستراتيجي

لقد تطور الذكاء بشكل كبير، حيث أصبح من الصعب تصور عدم امتلاك أي حكومة الاستخبارات أو الذكاء. فعلى الرغم من أن وكالات الاستخبارات الأجنبية تمثل ظاهرة جديدة نسبياً، إلا أن بريطانيا قامت بتأسيس دائرة للأمن عام 1909 لتقوم بمهمة جمع أدلة عن تخطيط ألمانيا لغزوها، أما فرنسا فقامت بإنشاء وكالة لتقديم خدمات للوثائق الخارجية ومضادة للاستخبارات ثم حولتها إلى مديرية عامة للأمن الخارجي سنة 1946، أما وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية فقد أنشأت سنة 1947 وذلك للحد من عدم اليقين لصانعي السياسة. والسؤال المطروح في المنظمات اليوم: هل يمكن للمدراء التنفيذيين وفرق العمل استخدام الذكاء والذكاء المضاد أو المكافح لتحسين معرفتهم وفهمهم للحقائق الراهنة عن البيئة الخارجية؟ (Bernhardt, 2003,p.9).

2.1.1.1. مفهوم الذكاء الإستراتيجي

حسب (Wagner and Belle (2006 أن الذكاء الإستراتيجي يشمل جمع المعلومات المتعلقة بالعوامل الخارجية التي لديها القدرة على التأثير في رسالة المنظمة وعلى التوجه الإستراتيجي. لأن المنظمات تنشط في بيئة أعمال ديناميكية ومتقلبة أحيانا، والمسؤولين التنفيذيين يعتمدون كثيرا على المعلومات عن البيئة الخارجية أكثر من معلومات البيئة الداخلية (p.2).

ويرى (Kuosa (2011 أن الوصف الشائع للذكاء الاستراتيجي على أنه جمع، معالجة، تحليل ونشر المعلومات ذات صلة وثيقة بمواضيع إستراتيجية، وبصورة أكثر دقة فإن الذكاء الاستراتيجي يرتبط بالتخطيط

العسكري وكذلك أمن الدول وأجهزة استخباراتها، كما اعتمدت عليه الشركات الكبرى عند اتخاذها القرارات الإستراتيجية (p.460).

وقد استخدم الذكاء الاستراتيجي وبطريقة مكثفة في إدارة الأعمال الإستراتيجية، الموارد الإستراتيجية، في رصد وتحليل المنافسات الإستراتيجية، دراسة التحالفات والشراكات الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، الاستشارات الإستراتيجية، وكما يرتبط الذكاء الاستراتيجي بالتخطيط والتطوير الاستراتيجيين (Kuosa , 2011, p.460).

الذكاء الاستراتيجي عبارة عن نظام يساعد لاتخاذ القرار في ملاحظة وتحليل البيئة العملية، التقنية، التكنولوجيا والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل استخراج الفرص والتهديدات. كما أنها ترتكز أساسا على المعلومات الإستراتيجية، بمعنى كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر، أو غير المستمر، مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتوائها معلومات ذات معنى للمنظمة في ميدان استراتيجي معين (يوسف، 2010، ص. 12).

يرى Service (2006) أن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن القدرة على ترجمة وتفسير ملامح الإستراتيجية الواجب تبنيها وكذلك العمل على تطوير الاستراتيجيات الملائمة وذلك بالأخذ في الاعتبار التأثيرات المستقبلية المحتملة للوضع الحالية. هذا النوع من الذكاء هو الوحيد الذي ينطوي على التوقيت فهو مهم جدا، الموهبة، الفضول، المرونة، وضوح الخبرة، القدرة المناسبة، التخيل والقدرة على تفسير الظروف التي قد تظهر (p.61).

كما أن الذكاء الاستراتيجي يبدأ مع الإحساس بالوقت المناسب وعند فهم واستيعاب الظروف التي تحتاج إلى رد فعل بكل واقعية وبما يتماشى مع الحالة التي تواجه المنظمة وليس بما يريد ويتمنى قيادة المنظمة. فالواقعية تعتبر من أهم مقومات الذكاء الاستراتيجي لذا يجب توفر فهم واقعي للظروف المحيطة بالمنظمة حتى يتم تطوير إستراتيجية مناسبة لها (Service, 2006, p.61).

أكد الكواز، يحيى، وإبراهيم (2012) أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء للبيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلا. كما يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية تطوير الإستراتيجية (ص. 180).

وتجدر الإشارة الذكاء الاستراتيجي يتفق مع ذكاء الأعمال في بعض النقاط ويختلف عنه في نقاط أخرى. إذ يلتقي الذكاء الاستراتيجي مع ذكاء الأعمال في جوانب تتمثل بوصف كلاهما عملية منطقية لجمع

المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صناع القرار في عملية صياغة الإستراتيجية بما يُمكن المنظمة من تجنب التهديدات واستباق الفرص وتوفير نظام مبكر للإنذار عن الأخطار المحتملة، فضلا عن أن الجمع بينهما يقود إلى إيجاد إستراتيجية أذكى وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة من خلال بروزها في إطار ذكاء الأعمال الإستراتيجي. أما جوانب الاختلاف فيما بينهما تتمثل بتركيز ذكاء الأعمال على توفير المعلومات عن بيئة الأعمال، بكاملها وبما يتيح للمنظمة مجابهة القوى المحيطة بها كالعلاء والمنافسين، في حين يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات عن كافة العوامل البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة، فضلا عن تحسين ذكاء الأعمال لصنع القرار التكتيكي أكثر من دعمه لصناعة القرار الإستراتيجي، وتركيزه على مراقبة المنافسين والأسواق والعلاء، في حين يوفر الذكاء الإستراتيجي دعما لكبار صناع القرار ذو الطابع الإستراتيجي (الكواز وآخرون، 2012، ص. 180).

أصبحت المنظمات تهتم بجمع الذكاء الاستراتيجي وتستخدمه عند اتخاذها للقرارات المتعلقة بتحركاتها التنافسية والتغيرات البيئية والتنظيمية. إن هذا الاهتمام ناتج عن رصد تحولات ناشئة بشكل كبير في مواقف أصحاب المصلحة الرئيسيين من هذا النوع من الذكاء، إذ أصبح يستخدم كوسيلة لا غنى عنها لجمع المعلومات وتم اعتباره عملية مستمرة لجمع المعلومات، فقد كان ينظر إليه بأنه جزء من عملية جمع المعلومات لـ SWOT (Drew & Kaye, 2007, p.366).

لقد زادت أهمية الذكاء الإستراتيجي فالعالم سريع التغير والبيئة التجارية تتسم بالعالمية أي تحرير التجارة الدولية، إذ لا بد للمنظمات إجراء مسح منظم للبيئتين المحلية والعالمية لتزويد الإدارة التنفيذية بالمعرفة اللازمة للتخطيط والقيادة وتنظيم ومراقبة أعمالها. إذ على المنظمات توظيف آليات فعالة لجمع الذكاء الاستراتيجي، الذي يمكن الإدارة من التنبؤ والتأثير في التوجه المستقبلي للمنظمة. إن هذا النوع من الذكاء مهم جدا خصوصا للمنظمات الصغيرة أو منظمات البلدان الناشئة التي تنافس عالميا، ولكن القيود التي تواجهها مثل التكاليف يصعب من الحصول على معلومات في ما يخص التكنولوجيا العالمية وتوجهات السوق (Wagner & Belle, 2006, p.1).

كما أن للذكاء الإستراتيجي أهمية لا تقل عن أهمية الذكاء على المستويات الأخرى أي على نفس درجة أهميته على المستويات التكتيكية والتنفيذية. فعلى المستوى الاستراتيجي تحتاج المنظمة إلى نظرة ثاقبة للسياسات المتبعة من قبل منافسيها. فيتم التساؤل على سبيل المثال إذا كانت السياسة العامة للمنافس هو تغيير التوازن بين المنافسة بالتكاليف والتمايز. كما ترغب المنظمة في معرفة ما إذا كانت إستراتيجية المنافس قد تتغير من استغلال السوق الحالي لتطوير أسواق جديدة (Powell & Bradford, 2000, p.192).

كما أن للذكاء الاستراتيجي أهمية في تحضير القائد على فهم السياق أو الظروف التي يعمل بها حتى يتمكن من أداء عمله بطريقة جيدة. فقد يكون القائد فعالا في ظروف دون أخرى، فالذكاء الاستراتيجي يساعده على تخطي العقبات. كما أن الذكاء الاستراتيجي عبارة عن مجموعة قدرات منها: الاستشراف أو

البصيرة، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطلق النظم، الشراكة، والتمكين. هذه العناصر تعمل كنظام متماسك جنباً لجنب منسجمة مع فلسفة القائد وذكائه الشخصي (Maccoby & Scudder, 2011, p. 35).

مما سبق تستخلص الباحثة أن الذكاء الإستراتيجي عبارة عن عملية جمع، معالجة، تحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة والبيئة التنظيمية التي لها الأثر المباشر والعميق على إستراتيجية المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية، أي أن هذا النوع من الذكاء أداة لرصد الفرص وتحديد كل خطر يهدد المنظمة. كما أن أهمية الذكاء الإستراتيجي تزداد كلما زاد تعقد بيئة المنظمة، إذ تزيد مع هذا التعقيد الحاجة لهذا الذكاء كوسيلة لمواجهة عدم التأكد البيئي.

3.1.1.1 فوائد الذكاء الإستراتيجي

يؤكد (Bernhardt (2003 أن للذكاء الإستراتيجي فوائد عديدة من بينها (p. 12):

1. يساعد على تجنب المفاجآت الإستراتيجية، فهم المفاجئة وإدراك المنظمة التصورات الخاطئة التي تعمل على تهديدها، من خلال توفير الإنذار المبكر للتهديدات التنافسية، وذلك من خلال الإجابة على بعض التساؤلات: ما هي مؤشرات أن منافس على وشك اتخاذ خطوة معينة، عملية استحواذ أو تحالف؟ التحول إلى التركيز الإستراتيجي؟ طفرة تكنولوجيا جديدة؟
 2. يساعد المديرين التنفيذيين تحدي المعتقدات الخاصة وتبسيط الضوء الكلي على الأعمال، وتجنب الافتراضات الخاطئة حول البيئة التنافسية، وعن المنافسين والمستهلكين والموردين والتكنولوجيا؛
 3. يساعد على ضمان اتخاذ قرارات وإجراءات استناداً على التبصر والبصيرة بدلاً من التركيز على الشعور الغريزي والفترة أو على الخبرة وحدها؛
 4. يقدم للمديرين المصدر الوحيد للمعلومات والتحليل غير المنحاز. فالملاحظ أن أي وظيفة أخرى في المنظمة تقوم بهذا الدور أي أن الوحدات التنظيمية الأخرى لها وجه الخصوص، في كثير من الأحيان لخدمة المصالح الذاتية فعلى سبيل المثال ذاتية الدفاع عن جدول الأعمال؛
 5. يعزز الثقافة التنافسية في المنظمة عن طريق زيادة الوعي بالمنافسة؛
 6. يساعد تعزيز الوعي بالتهديدات التي يتعرض لها رأس المال الفكري للمنظمة والحاجة إلى ضرورة مكافحة التجسس واتخاذ التدابير المضادة؛
 7. يساعد على التقليل من عدم اليقين، فعلى الرغم من الكم الهائل للمعلومات والتحليل المتاح بسهولة لمتخذي القرار فإنهم يحتاجون عادة إلى درجة عالية من الموضوعية لتخطي عدم اليقين.
- يمكن القول أن أهم فائدة يمكن أن تستفيد منها المنظمة باستخدامها الذكاء الإستراتيجي هو التنبؤ بالمستقبل، وتعزيز قدراتها لمواجهة التهديدات واتخاذ قرارات أكثر فعالية.

4.1.1.1. أهمية تقييم الذكاء الإستراتيجي

التحليل الإستراتيجي يتعامل مع تقييم الذكاء الإستراتيجي لتكوين صورة شاملة للعوامل المؤثرة على بيئة المنظمة. حيث يتم جمع المعلومات؛ توزيعها؛ تنظيمها ودمجها في القرارات السياسية. أما المسح البيئي فيمكن رجال الأعمال من تحديد الاتجاهات البيئية الكلية التي تعتبر مهمة للمنظمة، والكشف عن التهديدات المحتملة والفرص أو التغيرات في الأعمال الناتجة عن هذه الاتجاهات، حيث يمكن التفكير في المستقبل وتبنيه الإدارة إلى الاتجاهات المتقاربة، فالاتجاهات المتقاربة تظهر في بيئة بطيئة التغيير نسبيا وهذا ما يؤدي إلى إمكانية التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. بصفة عامة عند إجراء المنظمات لفحص البيئة فإنه يمكن ملاحظة جانبين من البيئة: البيئة الاجتماعية والبيئة التنافسية، أو بيئة الصناعة. فالبيئة الاجتماعية تتمثل في المستوى الكلي للقوى التي لها تأثير غير مباشر على المنظمة، في حين أن البيئة التنافسية لها تأثير مباشر على المنظمة. فالبيئة الاجتماعية تشمل قوى واسعة والتي ليس بالضرورة تؤثر على عمليات المنظمة بل تؤثر بشكل كبير على الاتجاه المستقبلي للمنظمة. وتشمل هذه البيئة الاتجاهات الاقتصادية، التطورات في مجال التكنولوجيا، الضغوط الاجتماعية والتغيرات السياسية والتشريعات الحكومية (Wagner & Belle, 2006, p.2).

ولقد أكد (Gottschalk 2008) أن تقييم الذكاء الاستراتيجي يتضمن اعتبار الإستراتيجية كخطة وهذا يؤدي إلى استفادة المنظمة من عدة نقاط ايجابية يضمنها لها الذكاء الاستراتيجي (p.185):

1. يزود المنظمة بتحليل وتفكير منظم ومهيكل في غاية الأهمية؛
2. يشجع المنظمة على الرؤية البعيدة المدى أي التبصر لما سيكون عليه المستقبل؛
3. يمكن استخدام الذكاء الاستراتيجي كوسيلة للرقابة؛
4. يمكن اعتبار الذكاء الاستراتيجي وسيلة مفيدة للربط والتنسيق بين أجزاء المنظمة؛
5. يساهم الذكاء الاستراتيجي للوصول إلى الأهداف المستقبلية للمنظمة؛
6. يمكن الذكاء الاستراتيجي من خلق علاقات خاصة إستراتيجية بين أفراد المنظمة.

2.1.1.1. مميزات الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل نشاط رجل الأعمال

لتوضيح أهم مميزات الذكاء الإستراتيجي سيتم دراسة الأسس التي يركز عليها هذا المتغير، درجة الصعوبة أو التعقيد التي تعتبر سمة ملازمة لهذا الذكاء، توضيح مجموعة من الصفات يجب أن يتحلى بها محلل الذكاء الإستراتيجي، كما يتم إبراز الدور الذي يؤديه هذا المتغير في تفعيل نشاط رجل الأعمال.

1.2.1.1. أسس الذكاء الإستراتيجي

صمم الذكاء الاستراتيجي ليوفر لكبار صناع القرار الصورة الواضحة والكبيرة والتنبؤات التي يحتاجونها من أجل التخطيط للمستقبل. كما أن نشاط الذكاء الإستراتيجي يقدم لمتخذي القرار في الوقت المناسب معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لغرض واضح هو دعم تطوير الإستراتيجية. يمكن التمييز بين ثلاثة أسس للذكاء الاستراتيجي (Bernhardt, 2003, p. 9):

1. يجب أن يدعم الذكاء الإستراتيجي قدرات متخذي القرارات باعتبارهم استراتيجيين. كما يجب أن تكون أنشطة منسقي الذكاء الإستراتيجي تتماشى مع الأنشطة الإستراتيجية المختلفة بحيث تتكيف بحوثهم وتحليلاتهم لتلاءم احتياجات المشاركين في صنع الإستراتيجية؛
2. يجب على الذكاء الاستراتيجي رصد وتحليل القضايا التي تهم الإستراتيجية. كما أن إستراتيجية المنظمة تتعلق أساسا بنتائج التغيرات غير المتوقعة في المدى الطويل، الذكاء الإستراتيجي يتبع مجموعة واسعة من المؤشرات، مع التركيز الشديد على تحديد التغيرات التي تؤدي إلى تحولات كبيرة في المستقبل؛
3. يجب أن ينسق الذكاء الإستراتيجي مع قيادة المنظمة، فوظائف المنظمة المركزة على تنسيق تحليل وتفسير المعلومات المرتبطة بالإستراتيجية تعد مهمة وحيوية لصناع القرار على مستوى القيادة.

2.2.1.1. صعوبة الذكاء الإستراتيجي

توجد عدة أسباب جعلت امتلاك الذكاء الإستراتيجي واستخدامه بكفاءة وفعالية من الأمور الصعبة، ومن أهمها ما يلي (Kuosa, 2010, p.3):

1. كثرة تدفق المعلومات الخاصة بمحيط المنظمة، فهذا الأخير على درجة عالية من تعقيد هياكله، بالإضافة إلى عدم استقراره؛
2. تعقد عملية الاتصال التي يحتاجها الذكاء الإستراتيجي، فزيادة حجم المعلومات أدى إلى تعقيد شبكات الاتصال، مما نتج عنه التأخير في وصول المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المحدد؛
3. من الصعب على المنظمة القيام بالتحديد المسبق أو التنبؤ بنمو وتطور البيئة، مما يزيد من صعوبة الحصول على كل المعلومات المتعلقة بالتغيرات الناتجة عن هذا النمو في الوقت المناسب؛
4. تعقد البيئة وسرعة تغيرها يستوجب عدم الاعتماد على إستراتيجية واحدة وعدم الاستجابة للمتغيرات البيئية بنفس الأسلوب وهذا ما يزيد من تعقيد استخدام الذكاء الإستراتيجي؛
5. التحكم في التغيرات البيئية يتطلب استراتيجيات تسرع استجابة المنظمة، وكذلك تسمح لها بفهم التحولات الواقعة على نطاق واسع وبطريقة أكثر عمقا، وهذا يحتاج طرق مناسبة لرصد وتفسير وفهم

كل التأثيرات الناتجة عن التغيرات، مما يشجع استخدام أساليب ومصادر معلومات متعددة وهذا سيؤدي إلى زيادة تعقيد الذكاء الإستراتيجي.

يعد الذكاء الإستراتيجي من أصعب المتغيرات التي تحتاجها المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك أن هذا النوع من الذكاء يستخدم على المستوى الإستراتيجي، وهذا الأخير يعتبر حساس بالنسبة للمنظمة فأى خطأ في استخدام الذكاء الإستراتيجي ينتج عنه نتائج سلبية قد تكلف المنظمة الكثير.

3.2.1.1. صفات محلل الذكاء الإستراتيجي

توصل Selth and Wesley (2008) أنه توجد مجموعة من الصفات على محلل الذكاء الإستراتيجي أن يتحلى بها من بينها (3, 2, pp):

1. **المهارات الفكرية:** إذ يجب على المحلل امتلاك مجموعة واسعة من المهارات الفكرية. إذ يجب تجاوز بساطة وضوح التفكير والتعبير، وتشمل القدرة على استنباط وفهم الحجج المعقدة، الحكم على وجهات نظر المنافسة ومزاياها واستخلاص استنتاجات حكيمة استنادا إلى الأدلة المتاحة؛
2. **الخبرات الشخصية:** فعلى محلل الذكاء الاستراتيجي أن يتحلى ببعض الخبرات الشخصية والتي تعتبر مفيدة أيضا، فعلى سبيل المثال إتقان عدة لغات يساعد على تفسير الوثائق، كما أن قدرات التحكم في تكنولوجيا المعلومات وأساليب البحث على شبكة الانترنت يساعد على تحليل معلومات الذكاء الاستراتيجي والاستفادة من أنواع مختلفة من المعرفة والخبرة العملية في هذا المجال، بعبارة أخرى فإن محلي الذكاء الإستراتيجي بحاجة إلى مهارات بحثية رفيعة المستوى والقدرة على استغلال قواعد البيانات الالكترونية وهذا لا يعني إهمال أهمية مصادر المعلومات المطبوعة؛
3. **القدرة على استغلال المعلومات بسرعة:** على المحلل أن يكون لديه القدرة على القراءة وسرعة امتصاص كميات كبيرة من المعلومات، في حين يغربل المواد غير اللاتقة أو الهامشية، حتى يتمكن من تحديد ما هو مفيد، وفهم ما هو مهم والرد على ما هو عاجل؛
4. **القدرة على استيعاب التغيرات البيئية:** المحللون بحاجة إلى القدرة على الاعتراف بالتطورات الحرجة عند وقوعها، وتحديد الاتجاهات المهمة الناشئة، وبناء نماذج مفاهيمية للقضايا المدروسة؛
5. **القدرة على التواصل:** يحتاج محلل الذكاء الإستراتيجي إلى القدرة على التواصل بوضوح وبإيجاز، يجيد الاتصال الشفوي والكتابي على حد سواء، حتى يتمكنوا من نقل وتوزيع نتائج التحليل التي قاموا بها بالطرق التي تناسب احتياجات مستخدمي هذه المعلومات؛

6. القدرة على الإبداع واستقصاء الحقائق: فإن أفضل المحللين هم الذين يتمتعون بالمفاهيم والأفكار والبحث عن طرق جديدة ومبتكرة لفهم القضايا، فالمحلل الجيد أيضا هو الذي يشكك في طبيعة المعرفة والآراء الواردة للوصول إلى الحقيقة.

ترى الباحثة أنه يجب أن يتحلى محلل الذكاء الإستراتيجي بجملة من المهارات والقدرات، فمهما امتلكت المنظمة مستويات عالية من الذكاء الإستراتيجي فهي في المقابل تحتاج لشخص قادر على تحليله والاستفادة منه بطريقة جيدة، فتوفر المعلومات بدون معرفة طرق توظيفها يعتبر تكلفة بدون عائد.

4.2.1.1 دور الذكاء الإستراتيجي في تفعيل نشاط رجل الأعمال

يؤكد (Powell and Bradford (2000 أن فهم البيئة أمر حيوي لاستهداف موارد الذكاء وتحليل الناتج الخام. فإنه حتى وإن كان مستوى نتاج الذكاء منخفض لكن ضمن مستوى أعلى من فهم البيئة، فإن هذا قد يؤدي إلى المساهمة في إنتاج الذكاء على مستوى أعلى. ولا تقتصر مزايا السياق التحليلي على عملية التحليل وحدها، ولكن على مدى حساسية المؤشرات والتحذيرات التي تنذر بتغيير المنافس سياسته والتي تسمح أيضا باستحواذ الموارد المحدودة بطريقة أكثر فعالية. ففهم البيئة يسمح بوعي أكبر للمؤشرات وإمكانية الحصول على أي بيانات حتى وإن كانت من نقطة معزولة من هذه البيئة (p.193).

وأضاف (Powell and Bradford (2000 أن الذكاء الإستراتيجي يزود متخذي القرار بمعلومات تساهم في تحسين الفهم الإستراتيجي للبيئة، كما يدعم استخدام نظرية تخصيص الموارد إذ تؤخذ بعين الاعتبار المعلومات التي يوفرها هذا الذكاء. فالذكاء الإستراتيجي يسمح للمنظمة باستخدام مقاييس الكفاءة النسبية بمقارنة ما تملكه من موارد مع ما يملكه منافسوها، كما تقارن بين قدراتها وقدرات منافسيها لتختار استراتيجيات نمو ملائمة وعلى أسس سليمة. فأكثر استخدامات الذكاء الإستراتيجي تتم في المستوى الأعلى للمنظمة وأثناء بناء الإستراتيجيات (p.194).

علاوة على ذلك فامتلاك الذكاء لنظام ديناميكي بجودة عالية يسمح بتزويد كل من المهنيين المكتسبين الذكاء ومستويات السياسة العامة للمنظمة لغة مشتركة. كما أن رسم وإنشاء جيل جديد من الأنظمة تنتج التقارب بين وجهات نظر واضعي السياسات ومكتسبي الذكاء، وهذا شيء مرغوب فيه. كما أن عملية وضع سياق معين تقدم للموظفين بيانات أكثر دقة وكفاءة كما تزيد من وعيهم بأهمية الذكاء والآثار الإيجابية المترتبة عنه، إذ يؤدي في الكثير من الأحيان إلى نتائج أكثر وضوحا. كما أن للذكاء التأثير المباشر والكبير على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. بالإضافة إلى أن لهذا النوع من الذكاء التأثير غير المباشر على السياسات، لكن التطبيق المباشر له يتمثل في الكشف عن تغييرات سياسات المنافسين. زيادة على هذا فإن الذكاء ليس وظيفته تعزيز الذكاء التنافسي للمنظمة ولكن أيضا تحسين عملية توليد السياسة. وتزداد أهمية فعالية واستمرارية هذا الذكاء في بيئة الأعمال الديناميكية والمعقدة (Powell & Bradford, 2000, p.194).

3.1.1. عملية الذكاء الإستراتيجي ومناهج دراسته

لشرح الذكاء الإستراتيجي باعتباره عملية، سيتم التعرف أولاً على مكوناته، وأهم مراحله، بالإضافة إلى الطرق لمختلف المناهج التي تُرس الذكاء الإستراتيجي من خلالها.

1.3.1.1 مكونات الذكاء الإستراتيجي

كما هو الحال بالنسبة لأي مهنة تتضمن الضبط والتحديد، كذلك الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر متعدد الأوجه، حيث ينطوي هذا الذكاء على النشاط، المعرفة، والتنظيم، إذ لا يجب الخلط بين الذكاء وبحوث السوق، كما أنه لا يجب اعتبار المعلومات التي يوفرها هذا الذكاء عبارة عن خدمة في حد ذاتها فهي وسيلة فقط لتحقيق أهداف المنظمة. بل إن المعلومات الإستراتيجية تشكل جنبا إلى جنب مع مكافحة التجسس والانضباط خط الدفاع الأول للمنظمة لمواجهة التهديدات لعملياتها، خططها وطموحاتها الإستراتيجية (Bernhardt, 2003, p.11). وسوف نتطرق لكل عنصر على حدا.

1. النشاط: نشاط الذكاء ينطوي على عملية دفع المستخدم إلى التوجه لكافة مصادر المعلومات عن المنافس، الصناعة والسوق، فهذه المعلومات هي التي تشكل الأمن التنظيمي للمنظمة. فمثلا فيما يخص المنافس فالمعلومات تتكون من نوايا المنافس، الأداء، وكذلك نقاط القوة والضعف، ويتطلب جمع هذه المعلومات، تحليلها وتوفيرها لمتخذ القرار، فالذكاء يمكن فهمه واستيعابه من خلال ما يعرف بـ "دورة الذكاء"، فإن نموذج هذه الدورة يتكون من خمس مراحل كما يلي (Bernhardt, 2003, p.11):

- ✓ التخطيط والتوجيه: حيث يتم وضع احتياجات متخذي القرارات من الذكاء؛
- ✓ جمع البيانات: جمع البيانات والمعلومات من كل المصادر المتاحة ومتى انتهت هذه العملية فإنه تم إنتاج معلومات إستخبارية أو معلومات الذكاء؛
- ✓ المعالجة والاستغلال: يتم تحويل البيانات الخام، معالجتها، أي بعبارة أخرى وضعها في الشكل المناسب لعملية الذكاء؛
- ✓ التحليل والإنتاج: يتم التكامل بين تحليل وتقييم جميع المعلومات المتاحة وإعداد منتجات الذكاء المختلفة؛
- ✓ النشر: أي تسليم منتجات الذكاء إلى المستخدمين المحددين مسبقا.

2. المعرفة: معرفة الذكاء تشير إلى المنتجات النهائية لعملية الذكاء. وتنقسم منتجات الذكاء الإستراتيجي عموما إلى خمس فئات وهي (Bernhardt, 2003, p.12):

- ✓ الحالية: وهي المؤشرات حول التطورات الجديدة في الوقت المناسب والتي من المرجح أن يكون لها تأثير كبير على السلطة التنفيذية لصنع القرار؛

- ✓ التقديرية: حاسمة، تتمثل في تحليلات والأحكام المتعلقة بأهم المواضيع المهمة للإدارة العليا؛
- ✓ التحذير: تحديد التطورات والتهديدات والمرجح أساسا أن يكون لها تأثير مباشر وسلبى على الأمن التنظيمي، الإستراتيجيات والسياسات؛
- ✓ البحوث: تتعلق بالمنافس على المدى المتوسط والمدى الطويل وغيرها من القضايا التي لها دور مهم؛
- ✓ العلمية والتقنية: معلومات وتحليلات عن التطورات العلمية والتقنية للمنافسين.

3. التنظيم: الذكاء أيضا هو تنظيم. فهو نظام رسمي للمنظمة. فقبل 20 عام أشار Porter أن تجميع البيانات لتحليل متطور عن المنافس يتطلب ربما أكثر من عمل شاق... ولكي يكون فعال، فإن هناك الحاجة لآلية منظمة -نوعا من نظام ذكاء المنافس- لضمان كفاءة العملية (Bernhardt, 2003, p.13).

2.3.1.1. مراحل الذكاء الإستراتيجي

أكد (Li, Shue, & Lee, 2008) أن مجموعة Thomas، وهي شركة استشارات للذكاء الإستراتيجي بالولايات المتحدة الأمريكية وضعت ست مراحل للذكاء الاستراتيجي: التخطيط والتوجيه، جمع البيانات، معالجة المعلومات وتخزينها، تحليلها وإنتاجها، النشر والتوزيع، واستخدام الذكاء واتخاذ القرار، وحددت هذه الشركة ميزتين رئيسيتين للذكاء الاستراتيجي، وهما (p.741):

1. الميزة الأولى في هذه العملية هي التركيز على الاحتياجات، ويقصد بالاحتياجات التعبيرات البديلة للأهداف التجارية؛
2. أما الميزة الثانية فهي مرتبطة بمرحلة النشر حيث يتم التركيز على تفسير نتائج التحليل من حيث سياقات العمل، بحيث يمكن الكشف عن أفكار المعرفة. إن المعرفة المكتشفة يجب ترجمتها إلى سياسات عمل واضحة ومفهومة كما ينبغي توزيعها من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات وتنتشر على مجموعة واسعة من مستويات الإدارة وتوضع محل التنفيذ.

بينما شركة فنلندية دولية متخصصة في تقديم خدمات الذكاء وتقديم المعلومات عن المنافسة والمنتجات، فقامت باقتراح عملية الذكاء تتم عبر ثماني مراحل: تحليل الاحتياجات، الرصد والمتابعة، جمع المعلومات، الهيكلة والحذف، التحليل، الاتصال، التخزين، والاستعمال والتغذية العكسية. تؤكد هذه العملية على وجه الخصوص على أهمية مراقبة ورصد مصادر المعلومات الممكنة، بحيث يمكن تحديد مصادر البيانات الصحيحة للكشف عن المعرفة الحقيقية للحاجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى. كما يتم التركيز على معالجة البيانات من بيانات خام إلى بيانات مهيكلة ويتم حذف والتخلص أو القضاء على المعلومات التي

تهدد صحة وسلامة البيانات حتى يتم إجراء تحليل والوصول إلى نتائج بدون الاعتماد على الأساليب الإحصائية (Li et al., 2008, p.741).

ترى الباحثة أنه حتى وإن اختلف الباحثون في تحديد وتقسيم مراحل الذكاء الإستراتيجي فهم يتفقون في أنه عملية متواصلة لجمع وتحليل وتخزين ونشر المعلومات عن البيئة الإستراتيجية للمنظمة، والهدف الرئيسي من استخدام هذا الذكاء هو مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

3.3.1.1. مناهج الذكاء الإستراتيجي

منذ أكثر من خمسين عاما تناولت الدراسات الأكاديمية الذكاء الذي يلعب حاليا دورا محوريا في عملية صنع القرار في كل من القطاعين الخاص والعام على حد سواء (Coyne & Bell, 2011, p.61). وسيتم توضيح الذكاء الاستراتيجي حسب عدة مناهج.

1. المنهج الإبداعي: أكد (Coyne and Bell (2011 أنه يمكن استخدام منهج إبداعي خاص لوضع نظرية الذكاء الإستراتيجي. هذا المنهج ينطوي على مجموعة من المقترحات من خلال اكتشاف الذكاء الإستراتيجي مع التركيز على التحليل التاريخي بشكل خاص باستخدام دورة الذكاء كإطار تنظيمي. هذا المنهج يستخدم في تطوير المقترحات وتحديد التناقضات لتعيين النطاق النظري الذي تكون به نظرية الذكاء ناجحة. في المقابل يمكن القول أن المنهج التاريخي أصبح لا يتعامل بما فيه من الكفاية به بسبب التغيرات السريعة في البيئة، فالمنهج الناجح هو الذي يكتشف القضايا التي ممكن للنظرية مناقشتها وكذلك يتم التركيز الحالي على مخرجات عملية الذكاء (p.64).

2. المنهج الإرشادي: بينما (Kuosa (2010 فتوصل إلى أن الذكاء الإستراتيجي يعتمد على نمط الإدارة. يعتبر هذا المنهج الذي يستند إلى البيانات التجريبية والهياكل الرسمية أكثر استخداما في مجال الذكاء الإستراتيجي، وفي الوقت نفسه يمكن أن ينظر إليه على أنه منهج إرشادي. حسب هذا المنهج يمكن التمييز بين ثلاث فئات أساسية موجودة. الفئة الأولى هي الحسابات التجريبية وهي أمر شائع خاصة في مجال المنظمات الاستشارية. أما الثانية، النظرية تثبت عن طريق الملاحظات وهذا أكثر شيوعا في بحوث العلوم الطبيعية. بينما الفئة الثالثة فتتمثل في الجمع الحقيقي، يمكن اعتبارها بحوث مشتركة خاصة إذا كانت في البحوث النوعية والسرد. فالنمط يختلف حسب منهج التفكير وطرق استخدامها خصوصا لفهم الواقع (p.3).

3. المنهج المتعدد الجوانب: إذا كان الهدف من الاعتماد على عملية الذكاء الإستراتيجي هو مساعدة المنظمة على رسم رؤية شاملة لظاهرة معقدة، أو إذا كانت العملية هي محاولات لوضع إستراتيجية فعالة للتأثير على هذه القضايا، فإنه على المنظمة ألا تعتمد على إستراتيجية واحدة أو أسلوب واحد. إذ يجب أن تهدف إلى استخدام منهج متعدد الجوانب، والذي يتضمن استراتيجيات وأساليب مختلفة لجوانب متعددة الجوانب من هذه القضية. وينبغي فهم القضية على أنها أمر يتطور باستمرار، حي، تجدد نفسها وبشكل

مستمر. إن نمط الإدارة يساعد على الحصول على نظرة مادية للظواهر المعقدة، إذ ينبغي ملاحظة أن العمليات المعقدة حيوية تخضع أحيانا لفترات عشوائية وفوضوية تماما، نتائجها لا يمكن التنبؤ بها بأي شكل من الأشكال (Kuosa, 2010, p.9).

مما سبق تستنتج الباحثة أن المنهج المتعدد الجوانب ينظر إلى الذكاء الإستراتيجي نظرة أكثر واقعية، ويوضح الدور الحقيقي له في دراسة البيئة الإستراتيجية للمنظمة وهو أفضل منهج درس الذكاء الإستراتيجي.

2.1. الذكاء التنافسي

لدراسة الذكاء التنافسي ستستهل الباحثة ذلك بعرض هذا النوع من الذكاء في حضارات قديمة، وشرح كيف تم تحويل الذكاء العسكري إلى ذكاء تنافسي إداري، والتعرف على أهميته بمنظمات الأعمال ومدى الحاجة المتزايدة لاستخدامه، بالإضافة إلى التعرف على الهدف أو المغزى من تبنيه من قبل الإداريين، وشرح مختلف العناصر المكونة له. كما سيتم دراسة هذا الذكاء حسب عدة مداخل ويتم شرح الدور الحيوي الذي يلعبه في بيئة تنافسية.

1.2.1. التطور التاريخي للذكاء التنافسي

سيتم دراسة التطور التاريخي للذكاء التنافسي من خلال التعرف عليه في التاريخ القديم عبر حضارات مختلفة، ودراسة كيفية تحوله من الذكاء العسكري إلى الذكاء التنافسي، ليظهر بشكله الحالي في منظمات الأعمال، بالإضافة إلى توضيح تعريفات مختلفة للذكاء التنافسي.

1.1.2.1. الذكاء التنافسي في التاريخ القديم

حسب (Calof and Wright, 2008) فإن عملية الذكاء التنافسي إرث ثمين ظهر قبل حوالي أكثر من 5000 سنة في تاريخ الصين. إذ أن هناك عدة مقاطعات تاريخية بالصين اعتمدت على عملية الذكاء. حيث توجد عدة مقالات ونصوص حول الذكاء التنافسي كأعمال Sun Tzu التي أشارت أنه منذ حوالي 2400 سنة مضت فإن فنون الحرب تطرقت في عدة نقاط إلى السبل الكفيلة لتطوير الذكاء والتطبيقات العسكرية له. كما أن الدراسات القديمة رأّت أن الذكاء التنافسي لا يمكنه أن يوقف الهزيمة ولكن على الأقل يجعل المنظمات لا تتفاجئ بها (p.718).

كما أن السجل التاريخي يشهد أن الإمبراطورية البيزنطية في القرن السادس (483-565) استعانت براهب ليقوم بالتعرف على مهارات الصينيين وفهم كيف يبنون ويمتلكون المهارات. فقد كان الذكاء التنافسي في تلك الحقبات الزمنية يعرف بـ "الجوسسة الصناعية"، إذ كان يتم عن طريق تركيز جهود كبيرة من أجل دراسة البيئة ومعرفة المعلومات عن المنظمات أو البلدان التي تملك مزايا تنافسية (Calof & Wright, 2008, p.719).

ويؤكد الباحثان (Calof and Wright (2008) أن صناعة الشاي بإنجلترا عرفت مفهوم الذكاء التنافسي سنة 1615 عندما قامت شركة إنجليزية بالهند الشرقية بإرسال أحد موظفيها R.L.Wickham إلى الصين لجمع معلومات بهدف معرفة السبب الذي أدى إلى احتلال الشاي الصيني أهمية كبيرة، واستخدام هذا الذكاء للهبوط بهذه الصناعة في إنجلترا، ولقد استطاع هذا الموظف من جمع معلومات مهمة جدا مكنت إنجلترا من بداية صناعة الشاي والنجاح في هذه الصناعة (p. 719).

بالإضافة أن الذكاء التنافسي ظهرت بعض علاماته على يد Nathan Rothschild عندما حقق نجاحا باهرا في أسواق رأس المال الانجليزية بعد معركة "واترلو" Waterloo سنة 1815. أما في الوقت الحاضر فإن حوالي 87% من المنظمات الكبيرة تعتمد على هذا النوع من الذكاء بغض النظر عن موقعها لأنها تيقنت وأدركت أهمية قدرة الذكاء وكذلك تطبيقاته التجارية رغم أن جذوره تمتد إلى حوالي 5000 سنة مضت (Calof & Wright, 2008, p.719).

2.1.2.1. التحول من الذكاء العسكري إلى الذكاء التنافسي الإداري

للذكاء التنافسي جذوره التاريخية، فقد تطور على مر الزمن ليظهر بالمفهوم المتداول بين المنظمات وأصحاب الاختصاص في الوقت الحاضر، حيث تعتبر "اليابان" من أوائل الذين أدركوا وفهموا أهمية الذكاء التنافسي بالمفهوم الحالي، فبعد الغزو الأمريكي سنة 1854 خرجت اليابان من العزلة بعد قرنين من الانطواء والانغلاق على نفسها. ففي عام 1868 قام الإمبراطور Meiji بتشجيع سياسة الجمهورية، والقومية، وكذلك العصرية بنية أن تتمكن اليابان من منافسة الغرب وكذلك الاستحواذ مستقبلا على الممارسات المهنية الجيدة. فقد توجه الإمبراطور Meiji إلى دعم المنافسة العالمية مبكرا وبقوة، وكان ضد أي فرد لا يقوم بالاختراع (Rouach & Santi, 2001, p.553).

وقد أكد الباحثان (Rouach and Santi (2001) بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، قام اليابان بتحويل قدرات المخابرات العسكرية إلى نظام الذكاء الاقتصادي. وبهذا يعتبر اليابان البلد الذي استطاع خلق نظام وطني للذكاء أين لم تستطع أكثر البلدان الليبرالية أن تكامل بين المصالح الوطنية ومصالح الأعمال والمشاريع التجارية الرابحة. فاليابان استخدمت الذكاء التنافسي في كل مرحلة من مراحل تطورها. وبصفة عامة فإن نظرية الذكاء التنافسي قد استفادت من عدة تطورات لأفكار حديثة كإدارة المعرفة التي تعتمد عليها منظمات كثيرة (p.553).

3.1.2.1. تعريفات مختلفة للذكاء التنافسي

تطرق عدة باحثين ومؤلفين إلى تعريف الذكاء التنافسي، فقد عرف (Persidis (1999) الذكاء التنافسي على أنه معلومات سلوكية تحتاج إلى القدرة على الغزلة أو الترشيح والترتيب والتنسيق بين المعرفة حتى تستفيد المنظمة بطريقة جيدة من المعلومات المتوفرة لديها (p.1).

بينما الباحثين (Rouach and Santi (2001) فأكدوا أن الذكاء التنافسي يشمل عدة مميزات: فهو فن جمع ومعالجة المعلومات وتخزينها، حتى تكون متاحة لأفراد المنظمة على جميع المستويات الإدارية حتى تتمكن المنظمة للتكيف مع المستقبل وتستعد وتحمي نفسها من مواجهة مخاطر المنافسة الحالية، كما أنه يحترم القانون والنظام المعمول به والأخلاق، بالإضافة إلى أنه يضمن انتقال المعرفة من البيئة الخارجية إلى المنظمة أين يتم تأسيس القواعد. على الرغم من أن المعلومات تعتبر المركز أو المحور الذي يدور حوله الذكاء التنافسي إلا أنه أكتشف مؤخرا أن جمع المعلومات ما هو إلا حجاب يستتر خلفه الهدف من جمع المعلومة. وقد توصل هذين الباحثين إلى هذا التعريف انطلاقا من تعريفات مختلفة لعدة مفكرين سبقوهم في الكتابة بنفس الموضوع، فمن أهم التعريفات التي استندوا إليها ما يلي (p.553):

وصف (Fuild(1995) الذكاء التنافسي بأنه ليس عبارة عن قدر هائل من قواعد البيانات، ولا يستوجب وجود معلومات مكثفة أو كتابة الكثير من التقارير، كما لا يجب أن يكون معلومة مسروقة أو تافهة أو في متناول الجميع، بل إن هذا الذكاء عبارة عن معلومة محللة.

يرى (Achard and Bernat (1998 أن جوهر الذكاء التنافسي هو أن دور الإداري Manager في تحسين البيانات من خلال دورة المعلومة حتى يتم تحويل المعلومة واستخدامها كذكاء قابل للاستخدام عند اتخاذ القرارات. دورة المعلومة عبارة عن تقديم القيمة للمعلومات حتى تمكنها من الانتقال على أنها هدف رئيسي في الخطوة الأولى للذكاء.

درس (Drucker (1998) الذكاء التنافسي وربطه بالمعرفة. حيث عرف Drucker المعلومات على أنها بيانات مرتبطة فيما بينها ومتعلقة بتحقيق هدف الاستمرار والبقاء، فالمنظمات تسعى إلى بناء أنظمة قادرة على خلق وتعظيم القيمة المضافة، وتحتاج إلى التركيز أكثر على المعرفة، إذ يجب أن تركز وتضبط أداءها من خلال تنظيم التغذية العكسية عبر: المستهلكين، الزبائن، قيادة المنظمة الذين بمقدورهم تحويل البيانات إلى معلومات.

يشير الذكاء التنافسي إلى عملية جمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة التنافسية، فضلا عن تحديد قدرات المنافسين وتحركاتهم المستقبلية، إذ تمتلك المنظمة ذكاء تنافسيا من خلال إنتاج واستخدام أنظمة للذكاء التنافسي (Zhao & Jin, 2011, p. 1514).

عرف (Hussein (2011) الذكاء التنافسي بأنه عملية مراقبة البيئة التنافسية وذلك بهدف توفير معلومات مفيدة عن المنافسين. الذكاء التنافسي مفهوم ضروري في عملية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بالمنظمة. فالمنظمات التي تستخدم الذكاء التنافسي وتقوم بتحليل مواطن القوة لدى المنافس ونقاط ضعفه هي القادرة على التنبؤ بفرص السوق، وكذلك ستقدم أداء أفضل من منافسيها، إن تطور الذكاء التنافسي مرهون بالتطور التكنولوجي ونظم المعلومات والاتصالات والتي تلعب دورا مهما في تطوير هذا النوع من الذكاء (p. 941).

كما يمكن اعتبار الذكاء التنافسي فن جمع ومعالجة وتخزين المعلومات التي بمقدور كل أفراد المنظمة بمختلف مستوياتهم الوصول إليها، وهذا وفقا لاحتياجاتهم وتساعدهم على التكيف مع المستقبل وتحميهم من تهديدات المنافسة، إذ تتعلق هذه المعلومات بالمنافسين، العملاء، الموردين، التكنولوجيا، والبيئة التي يحتمل أن يكون لها اتصال بالأعمال التي تزاولها المنظمة (Hussein, 2011, p. 942).

وحسب الباحثين (Chen, Chau, & Zeng, 2003) فإن جمعية محترفي الذكاء التنافسي عرفت الذكاء التنافسي على أنه عملية أخلاقية لجمع، تحليل وتوزيع، ذات العلاقة الدقيقة والمحددة وفي الوقت المناسب للذكاء مع الأخذ بالاعتبار الآثار المترتبة على بيئة الأعمال والمنافسين والمنظمة نفسها. أما أجهزة الاستخبارات الأمريكية فقد عرفت الذكاء التنافسي على أنه عملية غير قانونية لجمع المعلومات؛ فالذكاء التنافسي يقيد جمع المعلومات العامة. كما عرفته هذه الأجهزة على أنه استخدام مصادر عامة لكشف المعلومات حول المنافسين، المنافسة، والبيئة التسويقية (p. 2, 3).

كما عرف (Toit (2003) الذكاء التنافسي على أنه توصيات عملية ناشئة عن عملية منهجية، تشمل التخطيط، جمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة الخارجية، حتى تتمكن المنظمة من رصد الفرص أو التطورات التي لديها القدرة على التأثير على وضع المنظمة ومركزها التنافسي. في الواقع العملي فإن المنظمات التي تبحث على امتلاك ميزة تنافسية في السوق الذي تنشط فيه هي المستخدم الأول للذكاء التنافسي. فالذكاء التنافسي هنا يعتبر منتج معالجة معلومات الأعمال Business Information فالذكاء عبارة عن الاعتماد على بيانات عن الماضي والحاضر للتبصر بما سيكون عليه المستقبل، بهدف توجيه وقيادة القرارات داخل المنظمة (p.113, 114).

كما عرف الذكاء التنافسي بأنه ليس مجرد معلومات عامة حول بيئة الأعمال كالمعلومات المتعلقة بمعدل نمو الأعمال أو الصفقات التجارية، بل للذكاء التنافسي أهمية إستراتيجية للمنظمة. فهو ليس مجرد جمع المعلومات من مختلف المصادر بل يقوم بتحليل وتركيب وتنسيق المعلومات التي تسمح للمنظمة بالقيام بأنشطة حاسمة تقودها إلى تحسين مركزها التنافسي وموقعها في السوق (Chen et al., 2003, p. 148, 149).

إلا أن Calof and Wright (2008) فقد اختصا تعريف الذكاء التنافسي وعرفاه على أنه عبارة عن نظام للمسح والفحص والتحليل البيئي. إذ هو يتأتى من تكامل معرفة كل شخص داخل المنظمة (p. 717).

استنادا لمختلف التعريفات فالباحثة ترى أن الذكاء التنافسي عبارة عن عملية منهجية تقوم بها المنظمة لحيازة ومعالجة وتوزيع المعلومات المتعلقة بالمنافسة والسوق والمنافسين، لإتاحتها لمتخذي القرار بغرض استخدامها في التصدي ومراجعة المنافسين في السوق وتعزيز مركزها التنافسي.

2.2.1. أهمية الذكاء التنافسي والحاجة إليه

لإبراز أهمية الذكاء التنافسي والحاجة إليه سيتم التطرق أولاً إلى أهمية الذكاء التنافسي، ثم سيتم توضيح مدى حاجة المنظمة إلى استخدامه وتوسع نطاق استخدامه في دراسة البيئة التنافسية، كما سيتم شرح مختلف الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال استعمال الذكاء التنافسي، وقصد التأكيد على أهمية هذا الذكاء سيتم شرح مختلف عناصره.

1.2.2.1. أهمية الذكاء التنافسي

حسب (Toit, 2003) إن التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء التنافسي يؤدي إلى تشجيع استخدام هذا النوع من المعلومات ويؤدي إلى تحسين نوعية وجودة وسرعة استجابة المنظمة إلى التغيرات في بيئة الأعمال (p. 111).

وفي سنة 1980 كان الذكاء التنافسي يعتبر بأنه ذكاء الأعمال، حيث ظهر عن طريق التدريب وزادت أهميته في مجال الأعمال، وامتدت الجذور التاريخية للذكاء التنافسي من جامعة "هارفارد" فظهرت على يد "Michael Porter" عام 1980 عندما استخدم تقنية الذكاء التنافسي في تحليل بيئة الصناعة ودراسة المنافسين (Toit, 2003, p.113).

كما أكد (Toit, 2003) 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 نموا كبيرا 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 فرصا يمكن الاستفادة منها وبعضها تعتبر تهديدات تقف عقبة أمام تقدمها ومستقبلها. وهذا ما أدى بالشركات المتعددة الجنسيات للتعامل مع مجال الأعمال وكأنها تتعامل مع حرب اقتصادية (p. 113).

لقد أصبحت المنظمات تبحث عن السبل التي تجعلها دائما أكثر قوة وتبحث عن المناهج التي تستطيع من خلالها مراقبة ودراسة منافسيها وتطوير كل الموارد التي تمكنها من أن تتميز وتحل الصدارة أمام منافسيها الحاليين والمرقبين، لهذا ظهر الذكاء التنافسي بمفهوم جديد وكأنه سلاح في الحرب الاقتصادية العالمية، فظهر مفهوم الذكاء التنافسي حسب المفهوم الاقتصادي على أنه عبارة عن حالة الفوز في الحرب الاقتصادية، وهذا باستخدام الذكاء، والسلاح المقصود هنا هو استخدام المعلومات لتصبح ذكاء لتحسين وضعها الاقتصادي. فقد أكدت الدراسات أن جل المنظمات التي تحقق نجاحا وتصمم بطريقة جيدة منتجاتها وخدماتها، وكذلك المنظمات الشرسة أثناء تسويقها تعتمد استراتيجياتها على استخدام الذكاء. أما المنظمات

الفاشلة، ففي أغلب الأحيان فشلها راجع إلى التوقيت غير المناسب، الحكم الخاطيء، الاستخدام غير الملائم أو غير الكافي للذكاء التنافسي (Toit, 2003, p.114).

وأشار (Mollayaaghobi and Badiee (2011 أن الذكاء التنافسي يركز على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والإجراءات التي يقومون بها، فهذه المعلومات لن تؤثر فقط على الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، ولكنها تؤثر أيضا على عناصر المزيج التسويقي. كما أن أي قرار تسويقي لا يأخذ بالاعتبار سلوك المنافسين فمن المرجح أن يؤدي بالمنظمة لطريق مسدود. فأهمية الذكاء التنافسي تظهر باعتباره مفتاحا لبقاء المنظمة على قيد الحياة في السوق، كما أنه عنصر أساسي في الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنه عامل رئيسي في تحديد الإستراتيجية، كما أن هذا النوع من الذكاء يوفر المعلومات عن أسعار المنافسين، وجودة منتجاتهم، وكذلك الخدمات الحيوية لتنشيط المبيعات والجهود التسويقية المبذولة من قبل المنافسين (p. 529). ترى الباحثة أن أهمية الذكاء التنافسي ازدادت بزيادة شدة المنافسة، وكذلك اختفاء الحدود الزمانية والمكانية، فالمنظمات اليوم تواجه منافسة كونية.

2.2.2.1. الحاجة إلى الذكاء التنافسي

منذ العقدين السابقين لم يظل الذكاء التنافسي يركز على المواضيع البسيطة بل توسع ليستخدم من قبل المنظمات المتعددة الجنسيات. وتوسع مجال استخدامه فالذكاء التنافسي لا يقتصر فقط على بحوث السوق أو على تحليل بيئة الأعمال، بل هو عبارة عن عملية معرفة حقيقة المنافسة، كما أن عملية جمع المعلومات عبارة عن خطوة من خطوات الذكاء التنافسي فهذا النوع من خلاله تقوم المنظمة بجمع معلومات عن المنافسة واستخدام هذه المعلومات على المدى القصير والطويل في عملية التخطيط الاستراتيجي (Teo & Choo, 2001, p.67).

يعد (Toit (2003 من بين أهم المفكرين الذين درسوا الضرورة المتنامية للاعتماد على الذكاء التنافسي في منظمات الأعمال إذ يرى أنه إذا كانت المنظمة تنافس بطريقة ناجحة في السوق، فهي تحتاج إلى معرفة أكثر دقة حول منافسيها، منتجاتهم وكذلك كيف سيكون رد فعلهم على أي إستراتيجية ستتبنها المنظمة. في الواقع إن قدرة تحليل الوضع التنافسي لكل من المنافسين المرتقبين والحاليين تعتبر نقطة محورية للإستراتيجية التنافسية. إذ يجب أن يتم الفحص والدراسة المستمرة بعناية فائقة لأنشطة المنافسين فيتم فحص المؤشرات المباشرة وغير المباشرة لأهداف المنافسين، تحركاتهم ووضعهم الداخلي. كما أنه في الوقت الراهن تنشط المنظمة ضمن سوق عالمي أي أنها تنشط ضمن محيط شديد التغير والاضطراب كما يفرض على المنظمة ضرورة الصمود أمام المنافسة الشديدة التي تفرضها عليها بيئة الأعمال وكذلك ضغوط المنتجين، الموردين، التكنولوجيا الحديثة وكذلك المنتج والخدمة. كل هذه المتغيرات أدت إلى زيادة حاجة مسيري المنظمات إلى مدخلات المعلومات عن المنافسة وكذلك زاد من ضرورة استخدام هذه المعلومات بنجاح (p. 69).

أضاف (Toit 2003) أن الذكاء التنافسي أصبح عبارة عن متغير هام في منظمات البلدان المتقدمة لأن الإداريين تيقنوا أنه إذا لم يتم التحرك والنشاط نحو المنافسين فإن الخطط الإستراتيجية سوف تفشل. بالإضافة إلى أن المنظمات في البلدان المتقدمة تواجه مفاجآت وتغييرات غير مرغوب بها في محيطها فإن إدارة الذكاء في تحسن لأنه لم تكن الدول المتقدمة على معرفة بالذكاء. فإن الانتشار الواسع للعولمة واقتصاد السوق والانفتاح على الأسواق العالمية تعتبر ضغوطات إضافية تواجه المنظمات. فالدخول إلى الاقتصاد العالمي يحتاج ذكاء تنافسي في أعلى درجاته في مختلف النواحي كالتنظيمات، تفضيلات المستهلكين، إستراتيجية المنافسة وكذلك الأنماط الإدارية. فالمنظمة تستطيع أن تجني عدة أرباح في مثل هذه البيئة الكثيرة التغيير إذا ما استطاعت بناء نقاط قوة اعتمادا على قدرات الذكاء المتوفر لديها (p. 114).

كما يرى (Shih, Liu, & Hsu, 2010) أنه بالنسبة للمنظمات التنافسية فإن القدرات والكفاءات الإدارية تعتبر ضرورة حتى تحقق المنظمة النمو والتطور وكذلك أيضا أمر ضروري لضمان البقاء والاستمرار. من بين العناصر التي تحتاجها المنظمة في بيئة غير مستقرة حتى تتعرف على اتجاهات التغيير الحاصل في هذه البيئة فهي تحتاج إلى الذكاء التنافسي على الرغم من أن قواعد البيانات المتوفرة في أغلب الأحيان والمتعلقة بهذا العنصر غير مهيكلة وذلك للتغيير السريع الحاصل في بيئة الأعمال وهذا ما يزيد من أهميته ومن ضرورة توجه المنظمة إلى امتلاك هذا النوع من القدرات وكذلك البحث عن المهارات والطرق الكفيلة بحصولها على هذا النوع من الذكاء. ويمكن الحصول على هذا النوع من الذكاء باتباع ودراسة التغييرات الحاصلة في البيئة التنافسية ودراسة تحركات المنافسين (p.882). تدعم هذه النظرة وجهة نظر (2005) Crane الذي أكد أنه عند اشتداد المنافسة فإن النتائج المستخلصة المتعلقة بالمنتجات المنافسة والعمليات التي تسمح ببروز المشاريع الضخمة وكذلك الحصول على الذكاء التنافسي أمور مهمة جدا وتحظى بالقبول العام من طرف بحوث السوق.

يمكن القول أن ديناميكية البيئة التنافسية واحتمال دخول منافسين جدد في أي وقت زاد من حاجة المنظمات للذكاء التنافسي، فهو يعتبر المنبع الرئيسي للمعلومات حول المنافسة.

3.2.2.1 أهداف استخدام الذكاء التنافسي

النظرة الجديدة والمتكاملة للفكر الإداري هو التركيز على دور موارد المنظمة إذ أصبح تطور المنظمة مرهون بكيفية بناء بطريقة صارمة لموجداتها الأساسية أو أصولها وقدراتها للتمييز على منافسيها. هذه الأصول والمميزات هي خصائص في الحقيقة من خلالها يتم التعرف على المنظمة ومقارنة قدراتها ومميزاتها والتي يملكها منافسوها، فالذكاء التنافسي يلعب دورا في جعل قدرات المنظمة غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين والتي يجب أن تتميز بخصائص ثلاث هي (Powell & Bradford, 2000):

1. الوصول إلى أسواق واسعة ومختلفة؛

2. المساهمة الواضحة في إدراك المستهلك لفوائد المنتج النهائي؛

3. صعوبة امتلاكها وتقليدها من طرف المنافسين.

أما (Chen et al., 2003, p. 147) فقد أكدوا على الدور الذي لعبه الذكاء التنافسي، إذ يعتقدون أن الذكاء التنافسي جزء من إدارة المعرفة والهدف منه هو مراقبة ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة للحصول على المعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار. كما أن المنظمات الكبيرة مثل "General Motors" تعتمد وبشكل رسمي على التنظيم الجيد لوحدة الذكاء التنافسي، والتي تمكن الإداري من اتخاذ القرارات الحاسمة والحساسة في بيئة الأعمال إذ تساعد على اتخاذ قرارات الاستثمار، التسويق، والتخطيط الاستراتيجي.

إن الهدف من وراء بحوث المنافسة هو جمع المعلومات حول المنافسين وإيجاد معايير تصنيفهم، وتجنب المفاجآت وتحديد الفرص. كما أن حجم المنظمة وإستراتيجيتها الأساسية وعدد منافسيها تؤثر على درجة وقابليتها لجمع الذكاء. يلعب الذكاء التنافسي دورا هاما في المنظمة، إذ نجد أن الإستراتيجية والتخطيط ترشد المنظمة في تحديد الاتجاه الواجب أن تسلكه. لكن إذا تم دمج الذكاء التنافسي ضمن عملية التخطيط فإن هذا سيضمن للمنظمة تخطيطا جيدا وهذا يتطلب مراجعة الإستراتيجية والافتراضات التي بنيت على أساسها وهذا يساعد في التحديد الجيد لإستراتيجية المنظمة (Toit, 2003, p.113).

4.2.2.1. عناصر الذكاء التنافسي

يتشكل الذكاء التنافسي من مجموعة عناصر مختلفة، ولتعميق فهم واستيعاب الذكاء سنتطرق إلى هذه العناصر كلا على حدا كما جاء بها Canongia سنة 2007 بداية من الرؤية وصولا إلى المصادر المستخدمة في جمع المعلومات.

1. الرؤية: من خلال دعم عملية اتخاذ القرارات على المدى المتوسط، أي قرارات يصل تأثيرها إلى سنتين وقرارات طويلة الأمد وتتراوح بين سنتين إلى خمس سنوات؛

2. الأهداف: الهدف من الذكاء التنافسي هو تحقيق التكامل والاندماج والتآزر بين التخطيط الاستراتيجي على المدى المتوسط والطويل، وكذلك التنبؤ بالفرص والتهديدات حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أو الحفاظ على المزايا التنافسية؛

3. الطرق الرئيسية: يركز الذكاء التنافسي على جمع ومعالجة وتحليل مختلف المعلومات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة سواء كانت هذه المعلومات رسمية أو غير رسمية وكذلك العمل على إدراك وتبادل المعلومات؛

4. نقطة البداية والغاية: يستخدم الذكاء التنافسي لتحسين العوامل الحساسة والمهمة بالنسبة للمنظمة من أجل التحسين الجيد لتزويد السوق بالمنتجات والخدمات المطلوبة بعبارة أخرى لإشباع احتياجات المستهلكين بالمنتجات والخدمات الجديدة ولجراء تطوير مستمر للمنتجات والخدمات الحالية المقدمة؛

5. **التقنية:** يعتمد الذكاء التنافسي على مجموعة من التقنيات منها الاعتماد على السيناريوهات، مراقبين للبيئتين الداخلية والخارجية، الاعتماد على مصفوفة SWOT (تحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات)، كذلك الاعتماد على المقابلات مع أصحاب المصالح؛

6. **اعتبار أن إدراك النتائج وسيلة للإبداع الإداري:** وذلك من خلال دراسة وتوليد إدارة أعمال جديدة، أسواق، منتجات أو خدمات جديدة وبالاعتماد على تكنولوجيا من شأنها رفع قيمة إدارة الأعمال والزيادة من تنافسية المنظمة وقدرتها الإبداعية؛

7. **التركيز على البيئة التنافسية:** إن نشاط الذكاء التنافسي يركز على معرفة وتحليل اتجاهات متغيرات خارجية، إذ يركز على دراسة السياسات والقوانين وكذلك الاقتصاد بالإضافة إلى الاهتمام بمعرفة شدة المنافسة، التعرف على المنافسين، الشركاء، الزبائن، الموردين، إمكانية دخول منتجات أو خدمات جديدة منافسة للمنظمة، البدائل الممكنة لخدمات أو منتجات المنظمة، إضافة إلى أن الذكاء التنافسي يهتم بدراسة إمكانية دخول منافسين جدد؛

8. **المصادر الأساسية للمعلومات:** المقالات العلمية وخاصة بمجال إدارة الأعمال، كذلك الانترنت، الوقائع والحوادث الحاصلة في مجال الأعمال، براءات الاختراع أو أي سجلات رسمية أو منشورات حكومية.

يمكن القول أن عناصر الذكاء التنافسي تبين أنه عبارة عن ماسح للبيئة التنافسية يهدف إلى زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية.

3.2.1.3. مدخل الذكاء التنافسي ومجالاته

لتعميق استيعاب الذكاء التنافسي سنتم دراسته من خلال عدة مداخل؛ مدخل التعلم التنظيمي، مدخل لعملية حياة المعلومات، كما سنتم دراسة مجالات الذكاء التنافسي المختلفة (ذكاء السوق، ذكاء المنافسين، والذكاء التكنولوجي).

1.3.2.1. الذكاء التنافسي كمدخل للتعلم التنظيمي

لقد استخدم الذكاء التنافسي كأنه نظام حربي في تحديد الفرص والتهديدات وقد اتسع استخدامه في عدة مجالات. فقد أخذت الولايات المتحدة الأمريكية تطبيق الذكاء التنافسي في مختلف المنظمات بعد سنة 1985، فقد استعمل هذا النوع من الذكاء في تحسين التعلم التنظيمي (Dishman & Pearson, 2003).

كما أكد Dishman and Pearson (2003) أن هناك مجموعة من الدراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة الممتدة ما بين 1959 وسنة 1988 حول تطبيق الذكاء التنافسي في المنظمات الربحية، إذ أن مدير الأعمال أو المسير يحتاج إلى معلومات عن المنافسة يمكن حصرها في معلومات عن التسعير، معلومات عن المبيعات والتكاليف، الخطط التنافسية وكذلك الخطط التسويقية والتوسعية بالإضافة إلى الموارد

التي تزود ببرامج الذكاء التنافسي، كما أنه في هذه الفترة تم اعتبار بحوث التسويق جزءا من المعلومات التنافسية.

إن 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 مظلمة للمنافس وكذلك الاعتماد على التفكير الدفاعي وهذه توجهات تسمح للمنظمة ببناء توجه استراتيجي قوي (Dishman & Pearson, 2003).

2.3.2.1. الذكاء التنافسي كمدخل لعملية حياة المعلومات

يرى Yuan and Huang (2001) أن الذكاء التنافسي عملية حياة معلومات حيوية وهامة حول السوق والمنافسين، تحليل البيانات والمعطيات واستخدام المعرفة في صياغة الإستراتيجية حتى تحقق الميزة التنافسية. فالميزة التنافسية يمكن أن تظهر في نقاط مختلفة مثل: المنتج، السعر، التوزيع، وكذلك الترويج، فالذكاء التنافسي ينذر المنظمة بالأشياء التي تجهلها ويدفعها إلى اتخاذ القرارات الجيدة. فهو يختلف عن بحوث التسويق التي تدعم القرارات التي تنفذ مسبقا والتي تعتمد بالدرجة الأولى على استخدام البحوث وقوائم الاستقصاء لفهم نتائج التوجهات الإستراتيجية للمنظمة (p. 37).

كما أكد Yuan and Huang (2001) أنه توجد عدة أسباب جعلت الذكاء التنافسي مفيد لعملية اتخاذ القرار، يمكن حصرها في النقاط التالية (p. 37):

1. الحفاظ على الحصة السوقية في حالة مواجهة المنافسة القوية؛
2. تحديد الفرص المتاحة للنمو؛
3. التقليل من حدة المخاطر؛
4. أهم القرارات المتخذة تبحث عن الذكاء لأن المعلومات التي يستطيع توفيرها تحدث نتائج عميقة وأثر إيجابي على الموقع السوقي للمنظمة وعلى ربحيتها.

في الماضي كان ينظر إلى الذكاء التنافسي أنه يبيئ عملية اتخاذ القرار في استيعاب المركز السوقي والفرص السوقية. وهذا ما أدى إلى وصول معلومات قليلة للموارد البشرية تجمعها وتحللها حتى تحقق نتائج دقيقة. لكن في الفترة الأخيرة فقد فرضت المشاكل الحقيقية للمنافسة وقائع لا يمكن الهروب منها وهذا ما جعل الذكاء التنافسي طريقة جديدة يعتمد عليها لدعم عملية اتخاذ القرار (Yuan & Huang, 2001, p.37).

3.3.2.1. مجالات الذكاء التنافسي

حسب (Drott 2001) فإن الذكاء التنافسي يهتم بمعرفة كل ما تجهله المنظمة عن بيئتها التنافسية، إذ تحتاج المنظمة للموازنة بين تكلفة المعرفة والربح المتوقع من هذه المعرفة. إذ أن هذه العملية سوف تخلق موارد للمعلومات وتصبح معروفة للمنظمة بهدف تحقيق وامتلاك ميزة تنافسية وكذلك تستخدم في التخطيط والرقابة، كما أن الذكاء التنافسي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة الباهظة الناشئة عن خلق قاعدة بيانات جديدة وكذلك التكاليف الكبيرة التي قد تنتج عن إنشاء وتخزين ومعالجة بيانات ضخمة (p. 31, 32).

بينما (Rouach and Santi 2001) فقد رأى أن للذكاء التنافسي ثلاثة مجالات والمتمثلة في الآتي (p. 553, 554):

1. ذكاء السوق: هذا النوع من الذكاء يحتاج لوضع خريطة بها كل من التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات المستهلك وتفضيلاته، الأسواق الجديدة، كذلك خلق فرص لتجزئة السوق، بالإضافة إلى أهم التغيرات الحاصلة في التسويق والتوزيع؛

2. ذكاء المنافسين: وهذا يحتاج إلى تقييم تطور إستراتيجية التنافس على مر الزمن بسبب الاختلافات التي تحصل في هيكل المنافسين وكذلك بسبب ظهور منتجات جديدة بديلة بالإضافة إلى ترقب دخول أي منافس جديد في الصناعة؛

3. الذكاء التكنولوجي: إذ هنا نحتاج إلى تحديد التكلفة والعائد للتكنولوجيا الحالية أو في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة وكذلك العمل على التنبؤ بمستقبل الفجوة التكنولوجية.

ترى الباحثة أن الذكاء التنافسي وسيلة لحيازة المعلومات وتسمح للمنظمة بالتعلم، واستخدام مهارات التنافس الجيد لكسب الحرب التنافسية عن طريق التركيز على ثلاثة متغيرات وهي السوق، المنافسين والتكنولوجيا.

4.2.1. عملية الذكاء التنافسي ودوره الحيوي

يمكن اعتبار الذكاء التنافسي عملية وهو يلعب دور حيوي لا يمكن حصره في نقطة معينة، لذا سيتم إبراز أدواره المختلفة؛ الدور الإستراتيجي، الدور الوقائي، وكذا دوره في إدارة المخاطر.

1.4.2.1. عملية الذكاء التنافسي

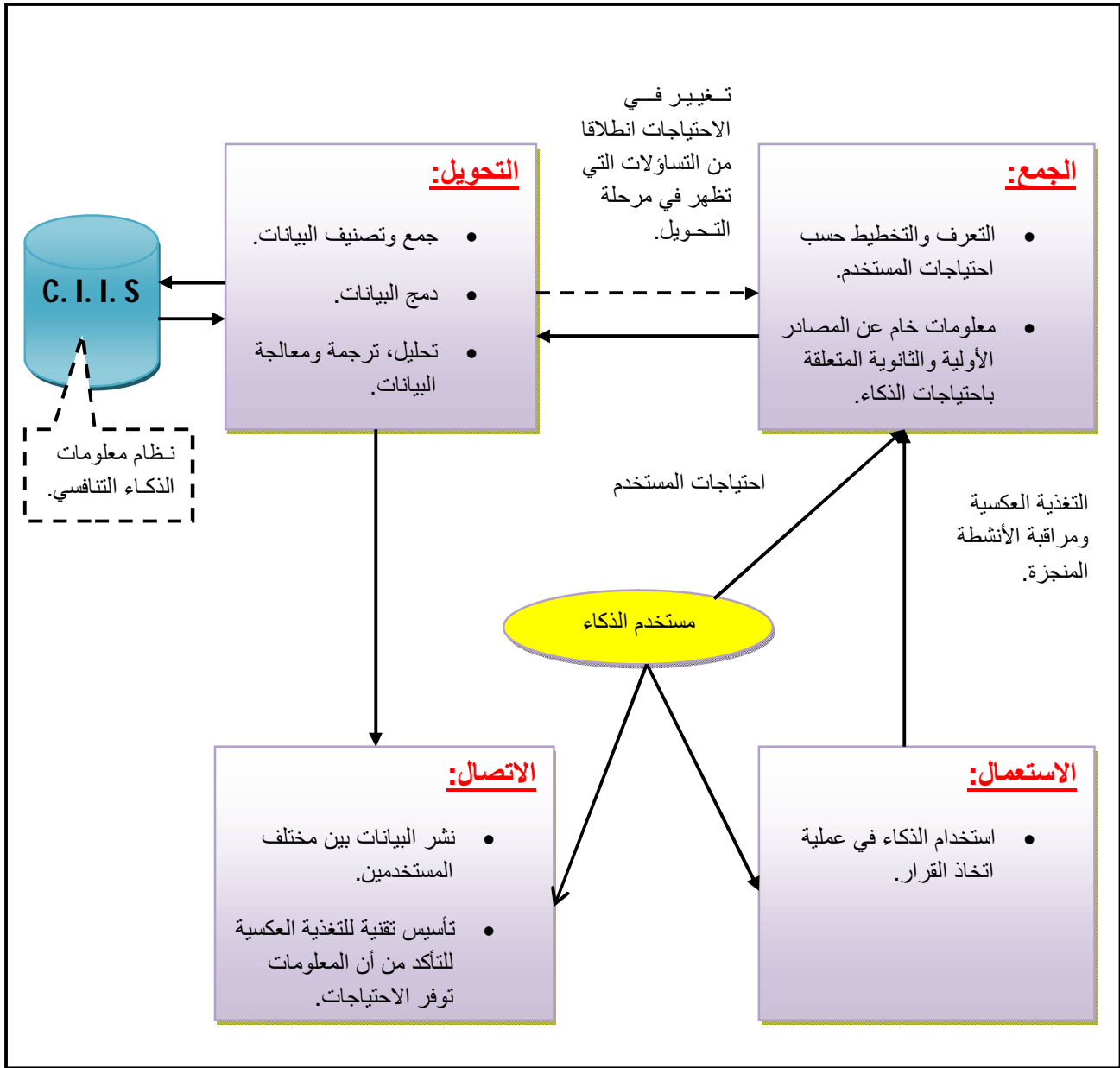
يمكن أن تتم عملية الذكاء التنافسي عبر سلسلة من الأنشطة متضمنة مجموعة من المراحل بداية من تحديد المعلومات الواجب جمعها، وتوزيع المعلومات، وقد اختصرها (Chen et al., 2003, p. 148, 149) في مجموعة الأنشطة المتتابعة كما يلي:

1. تحديد المنافسين، الأسواق، المستهلكين، الموردين، وكذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة الواجب مراقبتها ودراستها، وتحديد المعلومات الواجب جمعها؛
2. تحديد بصورة دقيقة المصادر الممكنة للمعلومات وجمع المعلومات من هذه المصادر؛
3. اختبار درجة الثقة والمصدقية والمنفعة المتأتبة من المعلومات التي تم جمعها؛
4. جمع المعلومات التي تم توفيرها من مختلف المصادر والعمل على دمج هذه المعلومات فيما بينها؛
5. ترجمة وتحليل المعلومات الإستراتيجية أو التكتيكية، والخروج منها بنتائج وتوصيات؛
6. نشر وعرض تحليل النتائج إلى مدراء الأعمال (الإداريين) أو المسيرين؛
7. يجيب على التساؤلات حتى يتم دعم القرارات المتخذة. فالمعلومات المجمعة والمحللة تعتبر قضايا مهمة لعملية الذكاء التنافسي.

أما (Rouach and Santi (2011) فتوصلا إلى أن الذكاء التنافسي عبارة عن عملية كاملة وليس مجرد وظيفة داخل المنظمة، كما أن هذه العملية تتم وفق أربع مراحل: التخطيط والتوجيه؛ جمع البيانات؛ التحليل؛ والنشر والتوزيع. كما يعتقدان بأن المعلومات مفتاح الاختلاف في الميزة كيف تجمع، تدار وتستعمل، فالذكاء التنافسي تدعمه وتقوده التكنولوجيا. وقد أضافا أن عملية الذكاء التنافسي تبنى داخل الثقافة التنظيمية وحولها (p. 554)، والشكل رقم (1.1) يوضح شرحا مبسطا لعملية الذكاء التنافسي.

يوضح الشكل أن الذكاء التنافسي يبدأ أولا بتحديد مستخدم الذكاء التنافسي لاحتياجاته من المعلومات التي يقدمها هذا الذكاء، ويتم تقديم هذه الاحتياجات إلى الأفراد المتخصصين في جمع الذكاء التنافسي فيقومون بدراسة كل احتياجات مستخدمي الذكاء ويحددون المعلومات الواجب جمعها من المصادر الأولية والثانوية، بعد ذلك يتم تحويل هذه المعلومات ومعالجتها عن طريق تصنيفها ودمج البيانات وتحليلها وترجمتها. بعد ذلك ترسل إلى المستخدمين عن طريق عملية الاتصال، أي يتم نشر المعلومات والبيانات على المستخدمين حسب الحاجة إليها ليتم استعمالها واتخاذ القرارات، كما يتم تخزين المعلومات والبيانات في نظام المعلومات الخاص بالذكاء التنافسي ليتم استخدامها مرة أخرى ولحداث تغييرات عليها بحسب الضرورة. وتتخلل عملية الذكاء التنافسي تغذية عكسية ومراقبة للقرارات المتخذة وتقدم هذه التغذية العكسية من قبل مستخدم الذكاء التنافسي إلى الأفراد الذين ساهموا في جمعه حتى يقوموا بتقييم مدى جودة المعلومات والقرارات التي نتجت خلال عملية الذكاء التنافسي.

الشكل رقم (1.1): عملية الذكاء التنافسي



Source: Albescu, Pugna, & Paraschiv, 2008, P. 7.

2.4.2.1 الدور الإستراتيجي للذكاء التنافسي

نظرية الموارد الإستراتيجية ليست الوحيدة التي فسرت الدور الإستراتيجي لامتلاك الذكاء التنافسي داخل المنظمة، إذ يرى (Powell and Bradford (2000 أن الذكاء التنافسي يمد بالمعلومات أكثر تفصيلاً عن السوق والمنافسين عند التفاوض وهذا يساعد المنظمة على الحركة والتكيف في السوق، لكن الرؤية الحديثة والنظريات الإستراتيجية ترى أن هناك حاجة ماسة لمعرفة قدرات المنظمة وتوجهاتها لبناء علاقات ذات ثقة مع العملاء والموردين المنظمات الصديقة، وهذا يساعد المنظمة أن تنشط مستقبلاً في بيئة متغيرة. كما توجد

وجهة نظر أخرى ترى أن الذكاء التنافسي ضرورة أمام ديناميكية المحيط الذي تنشط ضمنه المنظمة وكذلك التغيرات التي تفرضها التطورات التكنولوجية، فهذه التغيرات تؤدي إلى ظهور منافسين لم يكونوا في الحسبان. وحسب نظرية الموارد فإن للذكاء التنافسي أدوار إستراتيجية وحيوية مهمة في حالات عدة منها (Powell & Bradford, 2000):

1. عندما تملك المنظمة أصول مهمة والقدرات والكفاءات الأساسية التي تحقق لها التميز التنافسي وتقارنها مع أصول وقدرات المنافسين، فهي بحاجة إلى معرفة ودراية بمنافسيها والقدرات التنافسية التي يملكونها؛

2. عند محاولة المنظمة امتلاك قدرات تنافسية مستحيلة أن يملكها المنافسون يجب عليها أن تكون على دراية بالقدرات التي يمكن أن يملكها أو يقلدها منافسوها؛

3. عندما ترغب المنظمة في التعرف على القدرات التنافسية للمنافسين وكيفية تقليدها؛

4. تستخدم في زيادة القدرة على الوصول إلى أسواق جديدة وكيفية تزويد هذه الأسواق باحتياجاتها وذلك من خلال المعرفة والدراية الكافية بالمنافسين اهتماماتهم وكذلك قدراتهم.

كل ما سبق يؤكد أن حسب هذه النظرية فإن الذكاء التنافسي يستخدم في التعرف على قدرات المنظمة لدخول أسواق جديدة، وكذلك تحديد وتحقيق الميزة التنافسية.

أما (Rouach and Santi (2001) يؤكدان أن الذكاء التنافسي يؤثر على النشاط ضمن مجال المنافسين المباشرين وغير المباشرين في مجالات مختلفة: النشاط العام للأعمال، تطور ونمو الأعمال، الإستراتيجية والتكتيك للقطاعات المختلفة أو النشاطات الجديدة (في حالات يتم تصميم أنشطة للمراوغة)، اختراق السوق، تسجيل براءات الاختراع وأنشطة البحث وغيرها. إذ يعتبر الذكاء التنافسي بمثابة الرادار يقوم برصد واقتناص الفرص الجديدة ويساعد في مواجهة أو تفادي الكوارث ويمكن المنظمة من ملاحظة وإدراك كل ما يجري بالبيئة. كما يسمح للمنظمة بمراقبة وتطوير وتنمية ممتلكاتها الخاصة (p. 552).

الذكاء التنافسي يرتبط بتحديد الفرص والتهديدات المرتقبة أو المتوقعة من خلال جمع وتحليل المعلومات الخاصة ببيئة المنظمة والتي تساعد على دعم ومساعدة الإداريين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنظمة. أغلب المنظمات تدرك الأهمية البالغة للذكاء التنافسي في الكشف عن التهديدات وفي دعم القرارات لذلك تتفق على هذا النوع من الذكاء مبالغ مالية كبيرة. حتى تتمكن المنظمة من تحديد التهديدات المرتقبة فإنه من المهم للمنظمة جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين ومنتجاتهم وخططهم. بالاعتماد على هذه المعلومات تستطيع المنظمة التعرف على مدى تناسب الفرص ونقاط القوة التي توفرها لها منتجاتها الحالية، كما تستطيع تصميم منتجات جديدة بارزة تميزها أو تساير التي يقوم بإنتاجها المنافسون (Xu, Liao, & Li, 2011, p. 743).

قديمًا كانت المعلومات عن المنافسين تعتبر مادة صحفية أو كانت عبارة عن تحليل لتقارير في صحف إدارة الأعمال والتجارة، أما في الوقت الحالي فيمكن الحصول على هذه المعلومات بزيارة مواقع الانترنت للمنافسين لكن هذه المعلومات تكون منشورة من قبل المنظمات المنافسة مما يؤدي إلى محدودية الثقة في صدقها وزيادة الشك في صحتها (Xu et al, 2011, p. 743).

كما أكد Barnea (2007) أن عددا كثيرا من المنظمات تقبل بالذكاء التنافسي وبوجود وحدة له، إذ أن أغلب وحدات الذكاء التنافسي توجهاتها نحو المعوقات الإستراتيجية. فالذكاء التنافسي يساعد المدراء التنفيذيين في تحديد العوائق الإستراتيجية، الفحص الدقيق للمحيط الخارجي للمنظمة، تقديم إرشادات وتوجيهات كفيلة لرفع الوعي بالمنافسة، وكذلك توجهات مجال الأعمال الذي تنشط به المنظمة (p. 19).

3.4.2.1. الدور الوقائي للذكاء التنافسي

تنشط المنظمات في بيئة تنافسية وتواجهها عدة معوقات وحواجز، كما أن أغلب المنظمات ليس لديها أنظمة رسمية لجمع المعلومات عن المنافسة. بالإضافة إلى أن عددا قليلا من المنظمات التي تملك ذكاء تنافسي تقوم بعمليات رسمية لحماية أنشطتها من استخدام منافسيها للذكاء التنافسي، فأكثر من 40% من المنظمات الأمريكية تعتمد على عمليات غير رسمية لجمع الذكاء التنافسي، وهذا ما يظهر أن المنظمات لا تستخدم الذكاء التنافسي في حماية نفسها من المنافسين، وفي الواقع أنها تقوم بعملية الوقاية من المنافسة بطريقة غير مباشرة (McCrohan, 1998, p. 588).

أضاف McCrohan (1998) الذكاء التنافسي يسرع مجموعة كاملة من التحديدات لأهداف المنظمة، نقاط القوة، نقاط الضعف، جوانب من الشخصيات التنفيذية لأهم المنافسين، المنتج والسوق محل الخطط وكذلك الإستراتيجيات... الخ. باختصار كيف تصرف المنافسون، كيف سيتصرفون مستقبلا، كذلك تحديد السلوكيات المحتملة لهم في المحيط. بالمقابل فإن المعلومات التي يتم جمعها ممكن أن يكون مصدرها منظمات التجارة والمتخصصة، من خلال الكلام والحوار مع الزملاء والأصدقاء، لذا فيمكن أن تكون هذه المعلومات غير صحيحة أو مزيفة إذ يجب التدقيق فيها والتأكد من مدى صدقها وصحتها. كما أضاف أنه بغض النظر عن الاختلاف الموجود في طريقة وعملية جمع الذكاء إلا أنه يشمل أو يتم وضع أولا مخطط مسبق عبارة عن أسئلة وكذلك المصادر أو الأهداف، كما يضع المعلومة وكأنها قبل الهدف الذي يجب أن يصل إليه وليس الهدف في حد ذاته (p. 588).

كما يرى McCrohan (1998) أن هناك نسبة من الحماية يحققها امتلاك قدر كافي من الذكاء التنافسي. إذ أن هذا يدفع المنظمة إلى تقييم المعلومات التي تحصلت عليها حتى تصبح لديها معرفة حول المنافسين. بالإضافة إلى أنه يجب أن تكون دراسة وتقييم المعلومات المتوفرة بدرجة كبيرة من الانتباه والاحتراس تلك التي يكون مصدرها المنافسون، ذلك لأن هذا الأخير يمكن له أن ينشر معلومات زائفة مراوغة ومضللة (p. 589).

بينما يرى (Helms, Etkin, & Morris, 2000) أنه في الوقت الحاضر أصبحت وحدات الذكاء التنافسي أساسية في المنظمات الأمريكية والمنظمات المتعددة الجنسيات إذ يستخدم لتحقيق هدف أساسي يتمثل في: الطريقة النظامية التي يمكن للمنظمة سرقة القدرات التنافسية. إن تسابق المنظمات إلى خلق وحدات داخلية للذكاء التنافسي أدى إلى وقوعها في أخطاء مكلفة جدا بالإضافة إلى أنها أهملت جوانب أخرى لجمع البيانات، غير الشرعية، وكذلك الذكاء الدفاعي (p. 5).

في حالة ما إذا قدم الذكاء التنافسي معلومات موثوق بها بأن المنافسين قد سبقوا المنظمة بتقديمهم لمنتج بنفس مواصفات منتج المنظمة، فهذا يمنح المنظمة فرصة ممكن الاستفادة منها بتطوير منتج جديد بتكلفة قليلة أو أن يرغم المنظمة على صرف النظر عن هذا المنتج واعتباره قديما، إذ عليها تطوير أفكار جديدة وتطوير وابتكار منتجات أحدث. في الوقت الحالي ازداد اعتماد المنظمات على الذكاء التنافسي وفي المقابل إغفال عنصر مهم وهو حماية المعلومات المتعلقة بمنتجات المنظمة وهذا صعب جدا إخفاؤه في السوق. فعلى المنظمات حماية المعرفة عن منتجاتها إذا كانت تنشط في بيئة أعمال فيها المنافسة على أوجها أو أن يبتئها الداخلية غير مستقرة وتعاني من صراعات داخلية. كما يجب على المنظمات بناء سلسلة أنشطة حماية أمام أنشطة الذكاء التنافسي للمنافسين (Helms et al., 2000, p. 6).

1.4.4.2.1 الذكاء التنافسي وإدارة المخاطر

يرى (Barnea 2007) أن زيادة اهتمام إدارة المخاطر بالذكاء التنافسي يرجع إلى أنه من أهم العقبات التي تواجه إدارة المخاطر هو الرقابة المستمرة للمخاطر المتوقعة في كلتا البيئتين الداخلية والخارجية وخلق تنظيم ديناميكي لتقييمها. فالمنظمة التي تمتلك ذكاء تنافسي لديها القدرة لخلق وبناء وعي كبير والتكامل بين القدرات العملية أو الوظيفية (p.21).

فنادرا ما كان يحدد القليل من وحدات الذكاء التنافسي أو تعطي الأولوية للتوجه نحو إدارة المخاطر أهمية كبيرة في موضوعات الذكاء. من المؤلف على هذه الوحدات أنها صغيرة تركز اهتمامها على القضايا الإستراتيجية وكذلك ليس لديها موارد حتى تخصصها لاحتياجات إدارة المخاطر. فكانت إدارة المخاطر تنظر إلى تقديم معلومات بخصوص التهديدات الخارجية وتقييمها على أنها تطبيقات إستراتيجية حيث أصبحت إدارة المخاطر أكثر تأثيرا داخل المنظمة، وصار يخصص موارد أكثر من أجل تطبيق قدرة الذكاء التنافسي التي تساعد في تحقيق الأهداف ودعم حاجات خاصة (Barnea, 2007, p. 21).

يؤكد (Barnea 2007) أن الذكاء التنافسي يدعم إدارة المخاطر بالاعتماد على عدة قدرات تتضمن جمع، التحليل والتوزيع للذكاء التنافسي، بالإضافة إلى أدوات أخرى يمكن شرحها كالتالي (p.20):

1. الجمع:

القدرة الأولى للذكاء التنافسي إمكانية دعم إدارة المخاطر وهي تتمثل في جمع المعلومات ومراقبة المخاطر الخارجية.

بإعادة النظر في الأحداث الماضية للمنظمة تدرك أن المفاجآت ممكن اكتشافها مبكرا قبل وقوعها. إذ أنه المدراء التنفيذيون يستخلصون دروسا من خلال خبراتهم السابقة ويتعلمون كيف يمكن تخطي أو تجنب المفاجآت أو التقليل من أذاها داخل المنظمة.

تعتبر وحدة الذكاء التنافسي ذات فائدة كبيرة عندما تتم عمليات وأنشطة المنظمة بأساليب مترابطة ومتداخلة، فوحدة الذكاء التنافسي تقوم بتشجيع مختلف الوحدات والموظفين بمساهمتها في تلقي المعلومات والتشارك بها، إذ تقدم تحليلا جيدا. فالشبكة الداخلية للمعلومات تعتبر من القضايا المهمة في الذكاء، ففريق الذكاء التنافسي يستطيع تطوير جوانب هامة ومتخصصة للذكاء تركز على الرقابة والإنذار المسبق لأي طارئ بالاعتماد على شبكة المعلومات.

كذلك الذكاء التنافسي يجمع المعلومات عن كيفية تفاعل المنظمات الأخرى في نفس المواقف التي تمر بها المنظمة، ربط وتركيب تكنولوجيا المعلومات لاسترجاع القدرات ودراسة خبرات أخرى حتى تمتلك وتضيف قيمة إلى المدير العام من خلال تقييم الحالات الجديدة التي تواجهه.

2. التحليل:

إن ممارسات الذكاء التنافسي تعمل ضمن حالة توقع المفاجآت. اعتمادا على التدريب والخبرة يتم معالجة والنظر للحالات غير المتوقعة والتمييز بين الإشارات والضوضاء بطريقة وبأسلوب غير متحيز. إذ يمكن التعامل مع هذه الإشارات بطريقة أكثر فعالية وتطبيق القدرات التحليلية واعتبارها مؤشرات ظاهرة. فمحللو الذكاء التنافسي يستخدمون قدرات مختلفة حتى يقدموا تحليل متقدم بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها. هذه المعلومات تم الحصول عليها كمدخلات من طرف خبراء داخليين وتحليلها خلال عملية التحليل. لكن التحليل لا يكون ذا قيمة ومنفعة إلا إذا فهمه واستوعبه متخذ القرار وبنا تحركاته استنادا عليه. بالإضافة لما سبق فالمنظمات تهتم وتركز على تحليل وتوزيع ونشر الذكاء التنافسي حتى يتم إقامة التوصيات المناسبة.

3. النشر والتوزيع:

إن مدراء الذكاء التنافسي لديهم ميزة الاتصال بالإدارة العليا وكذلك الاتصال بهم عن طريق قنوات اتصال مفتوحة. هذا الاتصال يؤدي إلى أن المدراء يناقشون المعلومات ويعرضونها على الإدارة العليا ويحصلون على التغذية العكسية لضمان التركيز لأبعد حد على الأنشطة. إن هذا الربط يركز بدرجة كبيرة على الدور البالغ الأهمية الذي يلعبه الذكاء التنافسي في دعم التخطيط الإستراتيجي وكذلك تسجيل أثر الذكاء التنافسي في النجاحات والمكاسب المحققة سابقا.

4. وسائل وأدوات متقدمة:

تستخدم وحدات الذكاء التنافسي بشكل متكرر باعتبارها أداة أو تقنية متقدمة للتحليل. فبعض قدرات الأدوات ليس فقط امتلاك المعلومات وتخزينها، بل وأيضا دعم تحليل العمل عن طريق تطبيق عمليات استنتاجيه واستنباطية مختلفة. فهذه الأدوات يمكن أن تساعد الوحدات على تحسين دعم وتحليل المخاطر.

يؤكد (Barnea, 2007) على مساهمة الذكاء التنافسي في إدارة المخاطر بطريقة جد هامة، إذ يدمج ضمن عملية إدارة المخاطر عبر عدة مراحل كما يلي (p.23):

✓ الإدراك: تحديد الخطر في أبكر مرحلة له، ويتبعها جمع المعلومات من مصادر داخلية وخارجية، يقيم هذه المعلومات، صياغة هذه المعلومات بطريقة مناسبة وملاتمة لمدير الأعمال؛

✓ الأولوية: زيادة احتمال أن استقبال الذكاء بحاجة أن يتلقى الاهتمام من المدراء. فالقرارات ذات الأولوية أو الأسبقية ميزان للتهديدات المحتملة تحت أثر الخسائر المحتملة. إذا كان الاحتمال والأثر عاليين فإنه تظهر الحاجة الفورية لضرورة إدارة هذا التهديد وذلك باتخاذ إجراءات حياله؛

✓ الحركة: إن الذكاء التنافسي يعمل على دعم قرارات الحاجة إلى حركة الموارد حتى تضمن الاستجابة الفعالة. يفضل أن يكون هذا العمل في المنظمة بقيادة إستراتيجية.

إن حاجة إدارة المخاطر للذكاء التنافسي تظهر في كل مرحلة على مستوى هذا العمل حيث أن مخرجات هذه العملية تزيد من أهمية الموارد التي تحتاجها إدارة المخاطر، وعلى موظفي الذكاء التنافسي الوعي والإدراك كبير للبيانات التي يحتاجها فريق إدارة المخاطر، وقيمة هذه المعلومات وأسبقيتها أي لا يجب أن يكون أي تأخير في توفير المعلومات لهذه الإدارة.

رغم الإسهامات الكبيرة للذكاء التنافسي في إدارة المخاطرة إلا أنه توجد عدة عوائق أو حواجز تعيق مشاركة ودعم الذكاء التنافسي لإدارة المخاطر، يمكن تلخيصها في النقاط التالية (Barnea, 2007, p. 23):

✓ عوائق نفسية: الذكاء التنافسي ليس على دراية كلية بالمختصين بإدارة المخاطر، فالأشخاص الذين لا يدرك أنهم مرتبطون ارتباط وثيقا بإدارة المخاطر يرى أنهم ليسوا بحاجة له. بالإضافة إلى أن إدارة المخاطر لا ترغب في تحقيق التغيير؛

✓ عوائق تنظيمية: دعم الذكاء التنافسي ليس عنصر مكمل لإدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي. فإدارة المخاطر لا تستخدم تقنيات كافية ومريحة إذ هي ليست جزء سائد أو ظاهر في الهيكل أو البناء التنظيمي؛

✓ **عوائق سياسية:** المعارضة الداخلية لمساهمة الذكاء التنافسي في إدارة المخاطر، حيث أنه من الممكن أن يتأتى من خلال الأفراد الذين يؤمنون بالفعل بضرورة تزويد الإدارة بالمعلومات الكافية والتي يحتاجونها وهم يرون عدم الحاجة لتدخل الذكاء التنافسي على مستوى هذه الإدارة.

من خلال دراسة الأدوار التي يلعبها الذكاء التنافسي توصلت الباحثة أن هذا النوع من الذكاء يلعب دورا إستراتيجيا لأن بعض القرارات الإستراتيجية تتخذ انطلاقا من المعلومات التي يوفرها الذكاء التنافسي لمتخذ القرار، بما يساهم في حماية المنظمة من المنافسين ومن التأثيرات السلبية للمنافسة، بالإضافة إلى استخدامه لمواجهة المخاطر الناتجة عن القيود والضغوط البيئية.

3.1. الذكاء العاطفي

يعتبر الذكاء العاطفي من المتغيرات التي تتسم بالغموض، لذا فالباحثة ستقوم بتوضيحه من خلال التعرف أولا على نشأته وأهم التطورات التي عرفها ليظهر بالمفهوم الحالي، كما ستوضح الباحثة أهمية الذكاء العاطفي وإبراز الفوائد المستفادة من استخدامه، بالإضافة إلى استعراض ما مدى حاجة المنظمات له. كما ستتم دراسة وتوضيح أهم مميزات الذكاء العاطفي بإبراز عناصره والدور الإستراتيجي الذي يلعبه هذا الذكاء. كما ستقوم الباحثة بدراسة أهم مجالات وتطبيقات الذكاء العاطفي في المنظمة.

1.3.1. نشأة وتطور الذكاء العاطفي

ستقوم الباحثة بدراسة نشأة وتطور الذكاء العاطفي من خلال توضيح جذوره التاريخية، وإبراز أهم الدراسة كان لها الفضل في تطور هذا الذكاء، كما سيتم توضيح مختلف التعريفات التي قدمها المفكرون والباحثون لهذا المتغير.

1.1.3.1. نشأة الذكاء العاطفي

على الرغم من أن فكرة الذكاء العاطفي تمتد أو تعود جذورها إلى أكثر من نصف قرن، فإن ما أدى إلى نقاشات مختلفة هو التعريف المفاهيمي لهذا المتغير. حيث أن تركيز مناقشة ودراسة الذكاء العاطفي ترى على أنه (Ishak, Iskandar, & Ramli, 2010, p. 605):

1. مفهوم يلبي المعايير العلمية القانونية أو الشرعية؛

2. بناء قابل للقياس؛

3. توفر معايير نفسية لقياس الذكاء العاطفي.

يرى (Sjöberg and Littorin, 2003) أن الذكاء العاطفي برز في عدة كتابات للباحثين على أنه عامل مهم أثناء أداء العمل. ويرى الباحثون أن هذا لا يكون صحيحا إلا إذا كان العمل ضمن مكونات اجتماعية هامة.

كما أنه توجد دراسات قليلة طبقت الذكاء العاطفي في المنظمات الصناعية، إذ أن أغلب الدراسات إما ذات طابع نظري أو يتم اختبار الذكاء حسب وجهات نظر الزملاء الباحثين أو الطلبة (p.1).

وقد أكد (Gülyüz, Güneş, Aydın, & Asan, 2008) أن فكرة الذكاء العاطفي ظهرت في ميدان الأعمال وتم تقديمها من طرف "Salovey & Mayer" سنة 1990 بعدها زاد اهتمام الأفراد بها بالمنظمات النفسية والصناعية وأخذ ينظر إليها على أنها محدد نفسي للنجاح والتفوق المهني. وقد عرفه Mayer & Salovey سنة 1990 على أنه فرع من فروع الذكاء الاجتماعي يشمل القدرة على مراقبة الفرد لنفسه، وشعور الآخرين والعواطف، والتمييز بينهم واستخدام المعلومات لإرشاد التفكير والسلوك الشخصي (p.626).

وحسب (Ishak et al, 2010) أن مجموعة من المفكرين أمثال (Mayer, Salovey & Caruso, 2000;) أكدوا أن الذكاء العاطفي مجموعة من القدرات المرتبطة بالعاطفة. مجموعة أخرى من المفكرين من بينهم (Austin, 2004; Tett, Fox & Wang, 2005; Petrides & Furnham, 2001) بينوا الاختلاف الموجود بين أثر الذكاء العاطفي وقدرة الذكاء العاطفي، فالأثنين يختلفان من حيث المنشأ والتركيب فالأول يركز على التقارير الذاتية أي يعتمد بالدرجة على نماذج الأداء لقوائم الاستقصاء الشخصية، بينما القدرة فتعتمد على تعظيم الأداء وكأن الذكاء عبارة عن اختبار (p.605).

بالإضافة إلى أنه في الوقت الراهن أصبح يمكن اعتبار الذكاء مكون من مجموعة أبعاد (الوعي بالذات، تنظيم أو إدارة الذات، التحفيز الذاتي، التعاطف وكذلك المهارات الاجتماعية، فالذكاء العاطفي عبارة عن المعرفة أو التعلم المحتمل للقدرات العملية بالاعتماد على قدرتين: القدرات الفردية، والقدرات الاجتماعية، فالقدرات الذاتية أو الشخصية تتكون من ثلاث فروع أساسية: الوعي بالذات، تنظيم الذات، تحفيز الذات. بينما القدرات الاجتماعية فتتشكل من التعاطف والمهارات الاجتماعية. فالوعي بالذات يتمثل في قدرة الفرد على معرفة ووصف الحالة الداخلية له، ميوله، موارده وكذلك البديهة. يتكون الوعي بالذات من ثلاث مركبات جزئية وهي الوعي العاطفي، المعرفة بقيمة الذات، والثقة بالذات. بينما تنظيم أو إدارة الذات يعني بها قدرة الفرد على تسيير حالته الداخلية، والتحكم في اندفاعاته وموارده، إذ أن هذه القدرة بمثابة مراقبة الذات بثقة وضمير والتكيف وكذلك الإبداع، بينما تحفيز الذات فالمقصود به توجيه العواطف حتى تكون مرشداً أو أنها تسهل تحقيق الأهداف. هذه المؤشرات تؤدي إلى: تحقيق القيادة، الالتزام، المبادرة وكذلك التفاؤل (Ishak et al., 2010, p.605).

2.1.3.1. تطور الذكاء العاطفي

ركز علماء النفس عند بداية الكتابة والتفكير في موضوع الذكاء بالتركيز على الجوانب الإدراكية، مثل الذاكرة وحل المشاكل، ومع هذا فإن هناك مجموعة من المفكرين أدركوا وفي وقت مبكر أن الجوانب غير

الإدراكية مهمة أيضا. فعلى سبيل المثال فإن David Wechsler عرف الذكاء على أنه القدرة العامة للفرد أن يعمل بشكل هادف، والتفكير برشد وعقلانية (Cherniss, 2000, p.2).

كما تم التوصل إلى أن القدرة على إدارة المشاعر والعواطف والتعامل مع التوتر هو جانب من جوانب الذكاء العاطفي، وقد تم التأكيد على أنها مهمة جدا للنجاح (Cherniss, 2000, p.6).

وأكد Cherniss(2000) أن الذكاء العاطفي يساهم في التعرف على العواطف وكذلك السيطرة عليها وتوجيهها وفق المسار المرغوب. إذ قام الباحث Sigdal Barsade سنة 1998 في جامعة "Yale" الأمريكية بتجربة حول الذكاء العاطفي. حيث تم اختيار مجموعة موظفين متطوعين لتقمص دور المديرين، حيث كل مدير يت رأس مجموعة مرؤوسين ويقدم لهم مكافآت، وتشمل كل مجموعة على موظف فعال بينهم يقوم بتدريبهم، كما أن هذا المدرب يكون دائما أول شخص يتحدث في المجموعة، ومهمة الموظف هو نشر مجموعة سلوكيات ضمن المجموعة التي يديرها. المجموعة الأولى يقوم المدرب ببث الحماس والبهجة في المرؤوسين، بينما المجموعة الثانية يحرص المدرب على نشر الاسترخاء والهدوء، أما المجموعة الثالثة يتم نشر فيها الكسل والاكنتاب، والمجموعة الرابعة يقوم المدرب بنشر التهيج والعدائية ضمن أفرادها. وأشارت نتائج الدراسة أن المدرب الأول استطاع تكوين فريق عمل فعال، فقد أدى إلى التأثير فيهم من خلال العواطف الإيجابية وأدى إلى زيادة تعاونهم وزيادة الأداء العام للفريق، كما أن مدير هذه المجموعة أي المجموعة المبتهجة قام بتوزيع عادل للمكافآت باعتبارهم فريق عمل فعال وكان لهذا الفريق أثر إيجابي على المنظمة (p.7).

تم اعتبار التعاطف جانب خاص مهم من الذكاء العاطفي، وقد تعرف الباحثون منذ سنوات على أنه يساهم في النجاح المهني. اكتشف Rosenthal وزملاؤه من جامعة Harvard منذ عقدين ماضيين، أن الأشخاص الأفضل تعرفا على الآخرين كانت عواطفهم أكثر نجاحا في عملهم وفي حياتهم الاجتماعية. كما توصلت دراسة استقصائية لتجار تجزئة الملابس أن مبيعات الملابس للممثلين (تقمصوا دور البائعين) تأتي في المقام الأول وهذا نتيجة للتعاطف، إذ أن المشتريين يريدون ممثلين (بائعين) يصغون جيدا لهم، ويفهمون حقا ما يحتاجونه وما هي اهتماماتهم، بعبارة أخرى يكونوا متعاطفين معهم (Cherniss, 2000, p.7).

3.1.3.1. تعريفات الذكاء العاطفي

على مدى العقدين الماضيين حظي الذكاء العاطفي بالاهتمام الكبير في البحوث، ولكنه كان أيضا واحدا من المفاهيم المثيرة للجدل في كل من المجالات الأكاديمية لبحوث علم النفس والإدارة على حد سواء. وركز النقاش على طبيعة الذكاء العاطفي وصلاحيته لأنه بناء نفسي، والموضوع الذي أثير أكثر من غيره هو ما إذا كان يجب تصنيفه كواحد من أوجه الذكاء. ويعرف الذكاء العاطفي على أنه القدرة على إدراك بدقة وتقييم وتوليد العاطفة؛ القدرة على الوصول أو توليد المشاعر لتسهيل التفكير؛ القدرة على فهم العاطفة والمعرفة العاطفية؛ وكذلك القدرة على تنظيم العواطف لتعزيز النمو العاطفي والفكري (Song et al., 2010, p.137).

أكد (Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006) أن الباحثين Salovey and Mayer أول من استخدم مصطلح "الذكاء العاطفي" سنة 1990 وافترضوا انه إطار مفاهيمي لوصف مجموعة من المهارات: تتعلق بالتقييم الدقيق والتعبير عن العواطف الشخصية والمتعلقة بالآخرين، والتنظيم الفعال للعواطف الشخصية الذاتية والأفراد، واستخدام التحفيز الشعوري، الخطة، وتحقيق الحياة للفرد. علاوة على ذلك فإن التفكير والشعور من العمليات العقلية المتميزة وفعلا يعملان مع بعضهما البعض جنباً لجنب. فنظرية الذكاء العاطفي تركز على مدى قدرة الأشخاص على إدراك القدرات المتأتمية من العواطف ومدى إدراكهم كيفية تنظيم وإدارة هذه العواطف. فقد أصبح الذكاء العاطفي يحظى بالاهتمام الكبير ويخضع للاختبارات والتقييم من جميع النواحي (p.265).

الذكاء العاطفي مجموعة غير منظمة من الكفاءات، والقدرات والمهارات المعرفية التي تؤثر على قدرة الفرد في التعامل مع المتطلبات والضغوط البيئية بنجاح. كما ينطوي هذا النوع من الذكاء على أربعة أنواع من المهارات هي: إدراك العواطف، استخدام العواطف لتسهيل التفكير، فهم العواطف، إدارة العواطف بطريقة تعزز النمو الشخصي والعلاقات الاجتماعية (Dusseldorp, Meijel, & Derksen, 2009, p. 556).

أكد (Al Qamash, Altal, and Jawaldehy (2011) أن هذا النوع من الذكاء له تأثير على الكائن البشري وعلى سلوكه ويرتبط الذكاء العاطفي بالاستجابة للمزاج، والمشاعر والحواس، فمسؤولية السلوك الإنساني تقع على عاتق كل من الكفاءات الفكرية والعاطفية فإن عملت هاتان الكفاءتان على وفاق فإن الأداء البشري يكون جيداً. بالإضافة إلى أن الذكاء العاطفي يعبر عن الطريقة التي يتفاعل بها الفرد مع حالاته الشخصية وكذلك مع محيطه الوجداني. ويمكن وصف الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على رصد مشاعره ومشاعر الآخرين، مع القدرة على التمييز بينها لتوجيه سلوكه وأفكاره. ويمكن تعريف الذكاء العاطفي أيضاً بأنه قدرة التوصل لرد فعل، وخلق التفكير الصحيح عند ظهور المشاعر، والقدرة على فهم رد الفعل، والمعرفة العاطفية، والقدرة على التحكم في أبعاد التطوير العاطفي والعقلي (p. 87).

أما (Bhaskar, Haritha, and Neeraja (2012) فعرف الذكاء العاطفي بأنه عبارة عن القدرة على الإدراك، والتعبير، وفهم وإدارة العواطف المهنية بطريقة فعالة في العمل. كما يعرف بأنه القدرة على رصد وتنظيم الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين واستخدام هذه المشاعر لتوجيه تفكير المرء والعمل، وللذكاء العاطفي خمسة مجالات رئيسية هي: معرفة العواطف، إدارة العواطف، تحفيز الفرد لنفسه، الاعتراف بعواطف الآخرين، وإدارة العلاقات مع الآخرين (p. 27).

وأضاف (Kerr et al., 2006) أن نموذج قدرة الذكاء العاطفي الأكثر شعبية وانتشاراً هو الذي طوره (Mayer and Salovey (1997) حيث صمما نموذجاً هرمياً للذكاء العاطفي يتكون من أربعة فروع أساسية للعملية النفسية هذه الفروع هي الأكثر تقدماً. الفروع الأربعة المكونة للنموذج هي (p.268):

1. استخدام العواطف لتسهيل التفكير: أي القدرة على توليد الشعور، ومن تم سبب هذه العاطفة؛

2. تحديد العواطف: وهي القدرة على التعرف على الشعور الشخصي وعلى شعور من حولنا؛
 3. فهم العواطف: يعنى بها القدرة على فهم الانفعالات العاطفية المعقدة، وكيفية تحول المشاعر من مرحلة إلى أخرى؛
 4. إدارة العواطف: القدرة على إدارة العواطف الشخصية وعواطف الآخرين.
- يرى (Schulte, Ree, & Carretta, 2004) أنه طوال هذا القرن نال الذكاء العاطفي الاهتمام البالغ من الباحثين والمؤلفين. فقد عرف الذكاء العاطفي على أنه القدرة على التعرف وإدراك العواطف والعلاقات والتفكير بصواب وحل المشاكل. كما أن الباحثين أكدوا أنه من الممكن اعتبار الذكاء العاطفي على علاقة وثيقة بالعواطف الإبداعية (p.2).
- كما عرف الذكاء العاطفي على أنه مجموعه من المهارات المفترضة التي تساهم في التقييم الدقيق والتعبير عن انفعالات الفرد والآخرين، والتنظيم الفعال لانفعالات الفرد والآخرين ، واستخدام المشاعر لتحفز وتخطط وتحقق ما تصبو إليه حياة الفرد (القاضي، 2012، ص. 38).
- أما العتبي (2010) فقد عرف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة مركبة من القدرات أو المهارات الشخصية التي تساعد الشخص على فهم مشاعره وانفعالاته ثم سيطرته عليها جيدا، وعلى فهم مشاعر وانفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم، مع القدرة على استغلال طاقاته الوجدانية في الأداء الجيد، وعلى إقامة علاقات طيبة مع المحيطين به (ص. 247).
- ظهر الذكاء العاطفي على غلاف مجلة "Time"، وهو موضوع الكتاب الأكثر قراءة في العلوم الاجتماعية على نطاق واسع من العالم إذ أن كتاب المؤلف Goleman لسنة 1995 هو الأكثر قراءة، كما درس هذا الموضوع في مقالات الصحف والمجلات. وعرف الذكاء العاطفي بأنه عبارة عن مجموعة من القدرات العقلية المتعلقة بالعواطف وعملية معالجة المعلومات العاطفية. كما أن التقييم الصحيح للذكاء العاطفي هو الناتج عن الاعتماد على القدرة (Palmer, Gignac, Manocha, & Stough, 2005, p.285).
- كما عرف الذكاء العاطفي بأنه عبارة عن مجموعة من القدرات الفكرية والذهنية المتعلقة بالشعور ومعالجة المعلومات الشعورية. يتكون الذكاء الشعوري من أربعة مفاهيم المرتبطة ارتباط وثيقا بالقدرات النفسية المعقدة والمتمثلة في: (1) القدرة على إدراك الشعور؛ (2) القدرة على استخدام الشعور لتسهيل التفكير واستنتاج الحقائق؛ (3) القدرة على فهم المغزى من العواطف والمعلومات التي تشملها وتغطيها؛ (4) والقدرة على تنظيم وإدارة الشعور بفعالية (Jaus'ovec & Jaus'ovec, 2005 ; Toit, 2003).
- تم تعريف الذكاء العاطفي على أنه مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي تمكن الناس من رصد مشاعرهم ومشاعر الآخرين، تساعد في التعامل مع المتطلبات اليومية، ويستخدمون هذه القدرة لأن يكونوا أكثر فعالية في حياتهم، بدلا من العاطفة المبنية على التصورات. إن التقارير الذاتية لقياس الذكاء

العاطفي أثارت عدة مخاوف بسبب أنها تتداخل مع بناء الشخصية وهل أن هذا العنصر هو نوع من الذكاء يستخدم في الاستخبارات المعرفية، إذ توجد القليل من الأبحاث الأكاديمية التي عالجت هذا المتغير (Craig et al., 2009, p.111).

حسب جروان (2012) فإن الذكاء العاطفي يمكن التطرق له من خلال ثلاثة محاور هي (ص ص. 77، :78):

✓ المحور الذي يتماشى مع روح العصر وينظر للذكاء العاطفي كحركة ثقافية أو اتجاه ثقافي يعكس حالة من التكامل بين الحركة الرواقية أو المذهب الفلسفي القديم الذي يدعو إلى التحرر من العواطف وتغليب العقلانية والمنطق، وبين الحركة الرومانسية الغربية التي ظهرت في القرن الثامن عشر وأبرزت دور التفكير الحدسي والتفكير القائم على تقمص العواطف لمعالجة بعض القضايا التي لا يصلح التعامل معها بالمنطق. وكانت نتيجة هذا الاتجاه حل إشكالية الصراع بين العقل والعاطفة؛

✓ المحور الذي ينظر للذكاء العاطفي على أنه مجموعة من السمات الشخصية التي يعتقد أنها مهمة في نجاح الفرد على مستوى حياته العملية، وينظر لهذا الاتجاه باعتباره إعادة تصنيف لعوامل الشخصية التي حددت لدى بعض الباحثين بالقدرات الشخصية، والاجتماعية، والقدرة على التكيف، وإدارة الضغوط، والمزاج العام؛

✓ المحور الثالث الذي ينظر للذكاء العاطفي على أنه قدرة عقلية أو مجموعة كفايات عقلية تساعد الفرد في عملية فهم وإدارة معلوماته العاطفية، وأن هذه القدرات والكفايات ليست من نوع القدرات والكفايات التي ينطوي عليها المفهوم التقليدي للذكاء.

تعرف الباحثة الذكاء العاطفي على أنه قدرات نفسية تتشكل أساساً من مزيج من القدرات، أي مزيج من الوعي بالذات، تنظيم وإدارة الذات، التحفيز الذاتي، التعاطف وكذا المهارات الاجتماعية، يستخدمها الشخص لتسهيل التفكير، تحديد العواطف وفهمها وكذا إدارتها. تستفيد المنظمة من هذا الذكاء إذا استطاع الفرد التحكم في هذه القدرات بشكل صحيح حتى يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

2.3.1. أهمية الذكاء العاطفي وفوائده

للذكاء العاطفي أهمية كبيرة في إنجاح عمل ونشاط المنظمة، سيتم من خلال العناصر التالية توضيح الأهمية الكبيرة لهذا الذكاء وفوائده التي تساهم في تقدم وتطور المنظمة، إضافة إلى توضيح الأسباب التي أظهرت حاجة المنظمات للذكاء العاطفي.

1.2.3.1. أهمية الذكاء العاطفي

حسب (Güleryüz et al, 2008) فإن الأفكار التي أثّرت للنقاش في مجال إدارة الأعمال تتعلق بإمكانية طرح جيد لفكرة الذكاء تتعلق بالعواطف وربطه بأداء أفراد المنظمة. هذه الفكرة مفادها أن أعضاء المنظمة

الذين يمتلكون ذكاء عاطفيا يكون مستوى أدائهم عاليا. وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالذكاء العاطفي في هذا القرن (p.626).

بينما (Alon and Higgins 2005) يريان أنه بالرغم أن عدد قليل من المنظمات تهتم بتحسين قدرات الذكاء العاطفي لدى القادة، فإن عددا قليلا جدا يتحرك لتطوير الذكاء الثقافي ويعي أهمية هذه العملية، إذ أن هذين الباحثين يعتقدان بأن أهمية الذكاء العاطفي مستمدة من الذكاء الثقافي للمنظمة وبوعي أفرادها بأهمية هذا العنصر (p.502).

أما (Imai and Gelfand 2010) فقد أكدوا أن أهمية الذكاء العاطفي ناتجة عن مساعدة الذكاء العاطفي للمتفاوضين أثناء المفاوضات بمجموعة خاصة من المعلومات، لكن هذه الميزة ليست ضرورية بشكل كبير لتسهيل التفاعل الاجتماعي إذا كان المجتمع أو البيئة متقفة. بالإضافة إلى ذلك فإن الذكاء العاطفي يسمح للفرد بالتقييم الدقيق لانفعالات وعواطف الآخرين وأن تكون الاستجابة بطريقة صحيحة.

بينما (Ishak et al, 2010) فقد أكدوا أن للذكاء العاطفي أهمية بالغة إذ يجب الحفاظ على درجة عالية من الذكاء العاطفي وذلك بتوفير الوعي الروحي والنضج. فالوعي الروحي يقصد به التعرف على القيم الروحية التي يؤمن بها المجتمع، بينما النضج فهو القدرة على التعامل مع تجارب الحياة واستخدام هذين العنصرين في عملية التعلم (p.606).

إن أهمية الذكاء العاطفي متمثلة في الصلة بين الإحساس والشخصية والاستعدادات الأخلاقية الفطرية. وإن المواقف الأخلاقية الأساسية في الحياة إنما تتبع من قدرات الإنسان العاطفية الأساسية. ذلك أن الانفعال بالنسبة للإنسان هو (واسطة) العاطفة، وبذرة كل انفعال وهو شعور يتفجر داخل الإنسان للتعبير عن نفسه في فعل ما. وهؤلاء الذين يكونون أسرى الانفعال أي المفتقدون للقدرة على ضبط النفس، فإنهم يعانون من نقص السلوكيات الإيجابية، فالقدرة على السيطرة على الانفعال هي أساس الإرادة وأساس الشخصية، ولن أساس مشاعر الإيثار إنما يكمن في التعاطف الوجداني مع الآخرين، أي القدرة على قراءة عواطفهم، أما العجز عن الإحساس باحتياج الآخر أو بشعوره بالإحباط فمعناه عدم الاكتراث (خوالدة، 2004، ص. 47).

يمكن القول أن للذكاء العاطفي أهمية كبيرة في تحسين سلوك الأفراد وجعله سلوك إيجابي، هذا السلوك سيخلق نتائج إيجابية تزيد من قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته السلبية.

2.2.3.1. فوائد الذكاء العاطفي

للذكاء العاطفي فوائد متعددة، إذ يؤدي إلى التأثير بشكل واسع في سلوكيات العمل، متضمنة فريق العمل، تنمية المواهب، الإبداع، جودة الخدمة، ولاء المستهلك، إذ يفترض الجدية دائما في العمل وربطه بالمخرجات (Güteryüz et al., 2008, p. 626). أما (Costarelli and Stamon 2009) فقد أدرجا الفوائد التالية للذكاء العاطفي (p.105):

1. يؤدي الذكاء العاطفي إلى التفكير الدقيق بالعواطف والقدرة على استخدام العواطف والمعرفة العاطفية حتى يتم تحسين التفكير بعبارة أكثر دقة فإن الذكاء العاطفي عبارة عن القدرة على الإدراك الدقيق، التعبير عن العاطفة وتقييمها، القدرة على الوصول وتوليد الميولات التي تسهل التفكير؛ القدرة على فهم العاطفة، والقدرة على تنظيم العواطف لتعزيز النمو العاطفي والفكري؛
2. زيادة الذكاء العاطفي يؤدي إلى زيادة المواقف الإيجابية، ويحسن العلاقات بين الأفراد، وكما يحسن التوجه العالي لخلق قيم إيجابية وزيادة التكيف أمام التغيرات البيئية.

بينما (Barlow, Qualter, and Stylianou (2010) فقد أدرجوا فوائد أخرى للذكاء العاطفي والمتمثلة في (p. :78):

1. للذكاء العاطفي أثر كبير على العلاقات الاجتماعية والمشاركة الاجتماعية الفعلية، كما يؤدي إلى بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع الزملاء والأصدقاء؛
2. يجب الانتباه إلى احتمالية استخدام بطريقة جيدة تحديد واستنتاج الحالات العاطفية التي تقود الشخص إلى التصرف بطريقة خادعة. بمعنى أنه في بعض الحالات ممكن أن يستفيد الفرد من ارتفاع ذكاءه العاطفي وقدرته على قراءة وإدارة مشاعر الآخرين للتلاعب في تصرفاتهم لتحقيق المكاسب الشخصية.

3.2.3.1. الحاجة إلى الذكاء العاطفي

يرى Cherniss(2000) أن مستوى معين من الذكاء العاطفي ضروري لتعلم المهارات العاطفية، على سبيل المثال القدرة على التعرف بدقة شعور شخص آخر، يمكن أن تطور كفاءة أخرى مثل التأثير أي أن يصبح بالإمكان التأثير في سلوك الآخرين عند التعرف على شعورهم وعواطفهم. وبالمثل الأفراد الذين بمقدورهم تنظيم عواطفهم من السهل عليهم تطوير كفاءات مثل المبادرة وتحقيق الإنجازات. فالقدرات الاجتماعية والعاطفية بحاجة إلى تحديدها وقياسها حتى نستطيع التنبؤ بالأداء (p.8). ويدعم هذا الرأي Lyons (2005) and Schneider إذ أكد أن الذكاء العاطفي مهم جدا في مكان العمل، فالذكاء العاطفي يقصد به المهارات العاطفية التي يحتاجها الفرد للإدراك والفهم الصحيح للانفعالات والعواطف، بالإضافة إلى فهم العواطف والانفعالات وتطبيقها في مختلف الحالات وإدارة العواطف والتحكم فيها.

بينما (Alon and Higgins (2005) يعتقدان أنه عموما من الصعب أن ينجح الذكاء العاطفي على المستويين المعيشي والعملي فهو جزء بيولوجي، فالعواطف تطورها مهم جدا في حياة الكائنات البشرية. فالدراسات تؤكد أن العواطف هي الحاجز الأول الذي يعترض الإنسان عند تلقيه المعلومات. فمن الطبيعي عند تلقي شخص لمعلومات بشكل أوتوماتيكي يقيمها من خلال وجهة نظر عاطفية. فالتقييم العاطفي شيء ضروري للبقاء والنشاط ضمن جماعات وكذلك فهو يسمح بالمبادرة وكذلك الاستجابة (p.504).

بالإضافة إلى أن الذكاء العاطفي يمكن الشخص على إظهار عواطف أكثر وضوحاً ودقة، وكذلك يستطيع التحكم في ردود أفعاله، لكن هذا لا يضمن أن للفرد دائماً سهولة التعامل والاستجابة والانفعال بنفس الطريقة والكيفية ضمن ثقافة محددة، فهناك عوامل تؤثر على العواطف وطريقة الاستجابة كالثقافة الفرعية وكذلك الاختلاف في امتلاك مهارات الذكاء العاطفي بين الأفراد (Imai & Gelfand, 2010).

تتفق الباحثة مع وجهات النظر السابقة، إذ من الضروري أن يمتلك كل فرد حداً معيناً من الذكاء العاطفي يسمح له بالاتصال مع غيره وكذلك في تلقي المعلومات وفهمها، بالإضافة إلى جعله أكثر استجابة متكيف مع الظروف المحيطة به.

3.3.1. مميزات الذكاء العاطفي

لدراسة مميزات الذكاء العاطفي، فالباحثة ستوضح ذلك من خلال دراسة نماذج مختلفة للذكاء العاطفي، وشرح أهم مكوناته، والقدرات المشكّلة له. بالإضافة إلى تبيان الدور الاستراتيجي الذي يلعبه الذكاء العاطفي في بيئة الأعمال.

1.3.3.1. نماذج الذكاء العاطفي

في العقد الماضي تم طرح تصورات مختلفة للذكاء العاطفي، إذ يمكن تصنيف هذه التصورات إلى مجموعتين متميزتين تماماً، فالأولى عبارة عن "نموذج القدرة على معالجة المعلومات" أما الثاني فيتمثل في "النموذج المختلط أو نموذج السمة أو الميزة" (Freudenthaler & Neubauer, 2005, p.569).

أكد (Freudenthaler and Neubauer (2005) أن هذه النماذج أو التصورات تقيد الذكاء العاطفي وتجعله مقتصرًا على القدرة العقلية، وتفصله عن الذكاء الاجتماعي والسمات الشخصية، حيث يعرف الذكاء العاطفي كسلسلة من القدرات العقلية يمكن تقسيمه إلى أربعة فروع: (1) إدراك العواطف، (2) تسهيل التفكير العاطفي، (3) فهم العواطف، (4) وإدارة العواطف (p.569).

في المقابل نجد أن النموذج المختلط للذكاء العاطفي أوسع بكثير من ربط الذكاء العاطفي بالقدرات العقلية، إذ أن هذا التوسيع مبني من خلال ربط ودمج لخصائص الشخصية تحت مظلة الذكاء العاطفي. في حين أن النظريات المرتبطة بالقدرات توفر البناء الجيد لقياس الأداء، بينما النموذج المختلط يعتمد بدرجة كبيرة على التقرير الذاتي للأمر (Freudenthaler & Neubauer, 2005, p.569).

النموذج المختلط يدعم نموذج القدرة على معالجة المعلومات، (Palmer et al., 2005) إذ أن نموذج قدرة الذكاء العاطفي يتألف من أربع قدرات مفاهيمية مرتبة بشكل هرمي من الأبسط نفسياً إلى الأكثر تعقيداً، إذ نجدها مرتبة كما يلي من القاعدة إلى القمة: (1) القدرة على إدراك العواطف؛ (2) القدرة على الاستفادة من استخدام العاطفة لتسهيل التفكير؛ (3) القدرة على فهم معنى العواطف والمعلومات المنقولة عبرها؛ (4) القدرة

على تنظيم وإدارة العواطف بفعالية. داخل هذا التنظيم الهرمي، فإن هذه القدرات يفترض أنه يتم تطويرها بتسلسل كما أنها تابعة للنضج المعرفي ونضج السن (Palmer et al., 2005, p.285).

أما (Siu 2009) فرأى أن الذكاء العاطفي لقي الاهتمام الكبير في أدبيات الدراسات. بصفة عامة فالذكاء العاطفي عبارة عن جزء من الذكاء الاجتماعي وكذلك تمت دراسته في نظرية الذكاء المتعدد. فقد ظهر مصطلح الذكاء العاطفي منذ فترة طويلة. فالنموذج النظري للذكاء العاطفي ركز على المهارات العاطفية التي يمكن تطويرها من خلال المعرفة والخبرة، وتم وضع أربع قدرات أساسية: إدراك، استخدام، فهم، وإدارة العواطف. لكن رغم الاتفاق النسبي في مفهوم الذكاء العاطفي فإن مساحة الخلاف تظهر جليا في أنسب طريقة لقياس الذكاء العاطفي (p.553).

كما أضاف (Siu 2009) أنه تم التمييز المفاهيمي بين نوعين من الذكاء العاطفي: (1) سمة الذكاء العاطفي أو كفاءة العاطفة الذاتية ويقصد به مجموعة من التصرفات وسلوكيات وإدراك الفرد لقدراته العاطفية، معالجة، واستخدام المعلومات العاطفية المحتملة مقياس بواسطة الاعتماد على التقارير الذاتية؛ (2) قدرة الذكاء العاطفي أي إدراك القدرات العاطفية تتعلق بالقدرات الحالية للفرد للاعتراف ومعالجة واستخدام المعلومات العاطفية المحتملة التي تم الحصول عليها استنادا إلى قياس الأداء. في الحقيقة إن سمة الذكاء العاطفي وكذلك قدرة الذكاء العاطفي تختلفان من الناحية النظرية، المنهجية، والتجريبية. وأشارت الدراسات إلى وجود ارتباط قليل جدا يكاد لا يذكر بين مقياس قدرة الذكاء العاطفي وسمة الذكاء العاطفي (p.553).

بينما يرى (Rao 2006) أنه منذ أن تم عرض بناء الذكاء العاطفي في المجتمع العلمي، اتخذ النقاش حيزا فيما يتعلق في جدوى هذا البناء الجديد من الجانب النظري والتجريبي، إذ رأت وجهات نظر أنه من الصعب الحكم بموضوعية على هذا المفهوم، والتأكيد على أن الذكاء العاطفي عبارة عن قدرة أدى إلى تعريفها بأنها القدرة على الإدراك بدقة والتعبير عن العاطفة، والقدرة على توليد وخلق العواطف لتسهيل التفكير، والقدرة على فهم العاطفة والمعرفة العاطفية، وكذلك القدرة على تنظيم العواطف والنمو الفكري. مفكرون آخرون يرون أن الذكاء العاطفي مزيج مركب من الجوانب المختلفة، الإدراك الموفق والقدرات الشخصية. فالتمييز والفصل لمفهوم الذكاء العاطفي على أنه قدرة ما هو إلا جزء من فكرة النموذج المختلط (p. 310, 311).

2.3.3.1 عناصر الذكاء العاطفي

يندرج ضمن الذكاء العاطفي أربع مجموعات من المهارات وهي: إدراك الشخص لعواطفه وعواطف الأشخاص الآخرين، استخدام الذكاء العاطفي لتسهيل التفكير، فهم العواطف، وكذلك إدارة والتحكم في العواطف الشخصية وعواطف الآخرين. إن من يمتلك النقاط السابقة (العناصر) للذكاء العاطفي يكون قادرا على: إدراك متى يكون الشخص فرحا أو حزينا، يكامل هذه المعلومات مع تفكيره والقرارات المتخذة، استخدام الكلمات الصحيحة للوصف والتعبير عن العواطف، بالإضافة إلى هذا يكون الفرد قادرا على تنظيم عواطفه وفهم عواطف الآخرين ودارتها (Kilduff, Chiaburu, & Menges, 2010).

بينما نجد (Rao 2006) قسم الذكاء إلى خمسة عناصر أساسية ولخص السمات الأساسية لهذه العناصر في العمل على النحو التالي:

الجدول رقم (1.1): العناصر الخمسة للذكاء العاطفي في العمل

| عناصر الذكاء العاطفي | التعريف | السمات الأساسية |
|----------------------|---|--|
| الوعي بالذات | القدرة على التعرف وفهم المزاج الذاتي، العواطف، الدوافع، وكذلك أثرها على الآخرين | الثقة بالنفس، الواقعية، التقييم الذاتي؛ التشجيع الذاتي للروح لإبداعية |
| تنظيم أو إدارة الذات | القدرة على التحكم أو توجيه اضطراب دوافع والمزاجية... وربط الأفعال والتصرفات بالتفكير قبل إصدار الأحكام | الأمانة والنزاهة؛ الراحة مع الغموض؛ الانفتاح على التغيير |
| التحفيز | الشغف إلى العمل لأسباب تتجاوز المال أو المركز . . . الميل إلى تحقيق أهداف بوجود الطاقة والمثابرة | محرك قوي لتحقيق؛ التفاؤل، حتى في مواجهة الفشل؛ الالتزام التنظيمي |
| التعاطف | القدرة على فهم التركيبة العاطفية للأشخاص الآخرين . . . المهارة في معاملة الناس حسب ردود أفعالهم العاطفية | الخبرة في بناء والاحتفاظ بالموهب؛ عبر الحساسية الثقافية؛ خدمة العملاء والزبائن |
| المهارات الاجتماعية | الكفاءة في علاقات التعامل بناء الشبكات اتصال مع الآخرين . . . قدرة العثور على أرضية مشتركة وبناء جسور الاتصال | فعالية في قيادة التغيير؛ الإقناع، والخبرات في بناء الفريق وقيادته |

Source : Rao, 2006, p.312.

من الجدول رقم (1.1) نلاحظ أن هذه العناصر تتكامل فيما بينها، لأن كل عنصر يؤدي دورا مختلفا عن الدور الذي تؤديه بقية العناصر، كما أن على الأفراد امتلاك مجموعة سمات أساسية تختلف حسب عناصر الذكاء العاطفي حتى يمكن القول أن الفرد يمتلك ذلك العنصر من الذكاء العاطفي.

3.3.3.1. قدرات الذكاء العاطفي

اختلف الباحثون في تقسيم قدرات الذكاء العاطفي فنجد (Alon and Higgins 2005) أكد أن للذكاء العاطفي أربع قدرات تتمثل في (p.504):

1. إدراك العواطف: القدرة على التعرف وبدقة على شعورك، إحساسك، وشعور الأشخاص من حولك؛
2. استخدام العواطف: القدرة على توليد العواطف واستعمالها في مهمة الفهم مثل استخدامها في حل المشاكل وكذلك في الإبداع؛
3. فهم العواطف: القدرة على فهم العواطف المعقدة، وكيفية انتقال العواطف من شخص إلى آخر؛
4. إدارة العواطف: القدرة على دمج وبذكاء البيانات عن عواطفك وعواطف غيرك بهدف الوصول إلى استراتيجيات فعالة التي تساعد في تحقيق النتائج الإيجابية.

بينما (Ishak et al, 2010) فقد رأوا أن الذكاء العاطفي يجمع بين مجموعة من القدرات مثل الوعي الشعوري، التقييم الصحيح للذات، الثقة بالنفس، التحفيز للقيام بالأعمال من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والعمل ضمن قيود وشروط العمل. بالإضافة إلى هذه القدرات توجد قدرات أخرى تتعلق بالجماعة من بينها نذكر: القدرة على تطوير وتنمية الآخرين، فهم الآخرين، الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين أفراد المنظمة، إدارة الصراعات، القدرة على القيادة، بالإضافة إلى نضج التفكير، إذ يستخدم في التعامل مع مختلف أفراد المجتمع المتميز بالتباين الشديد والتعقيد في خصائصه ومميزاته (p. 604).

بالمقابل نجد أن Rao (2006) قد أكد على أن مكونات الذكاء العاطفي المتمثلة في الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية كل منها تتخلله مجموعة من القدرات، أما الدافعية فتعتبر قدرة تحتاجها كل عناصر الذكاء العاطفي، والجدول التالي يوضح قدرات الذكاء العاطفي.

الجدول رقم (2.1): قدرات الذكاء العاطفي

| المهارات الاجتماعية | الوعي الاجتماعي | إدارة الذات | الوعي بالذات |
|---|--|--|--|
| القيادة الحكيمة : القدرة على تحمل المسؤولية، والهام مع الرؤية المقنعة | التعاطف: المهارة في الاستشعار عن بعد عواطف الناس الآخرين، فهم وجهة نظرهم، والخروج بفائدة من شؤونهم | ضبط النفس: القدرة على إبقاء العواطف المدمرة والنزوات تحت السيطرة | الوعي العاطفي الذاتي: القدرة على قراءة وفهم للعواطف الذاتية فضلا عن إدراك تأثيرها على أداء العمل والعلاقات |
| التأثير: القدرة الواسعة على بسط تكتيكات الإقناع | الوعي التنظيمي: القدرة على قراءة الواقع | الثقة: عرض ثابت للاستقامة والنزاهة | دقة التقييم الذاتي: تقييم واقعي ذاتي لنقاط القوة |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | المعاش في المنظمة، وبناء شبكات القرار، ونقل السياسات | | والضعف |
| تطوير الآخرين: الميل إلى تعزيز قدرات الآخرين من خلال ردود الفعل والتوجيه | التوجه نحو الخدمة: القدرة على التعرف على احتياجات العملاء وتلبيتها | الضمير : القدرة على إدارة نفسك ومسؤولياتك | الثقة بالنفس: الشعور القوي والإيجابي لتقدير الذات |
| الاتصالات :المهارة في الاستماع وعلى الإرسال الواضح والمقنع والضبط الجيد للرسائل | | التكيف : تعديل المهارة لتغيير المواقف وللتغلب على العقبات | |
| محفز التغيير : البراعة في استهلال الأفكار الجديدة والشخصيات البارزة في اتجاه جديد | | التوجه نحو الانجاز : محرك داخلي لتلبية معايير التميز | |
| إدارة الصراع: القدرة على تهدئة الخلافات وتنسيق الحلول | | المبادرة :الاستعداد لاغتنام الفرص | |
| العمل الجماعي والتعاون : تتخصص في تعزيز التعاون وبناء الفريق | | | |

Source: Rao, 2006, p.317.

من الجدول رقم (2.1) نلاحظ أن الذكاء العاطفي ينطوي على مجموعة قدرات معقدة تحتاج إلى الدراسة الدقيقة والاهتمام، فحتى يملك الفرد الوعي بالذات يجب أن يملك وعي عاطفي ذاتي والقدرة على التقييم الذاتي بدقة وكذلك الثقة بالنفس. وحتى يستطيع الفرد إدارة ذاته يجب عليه أن يتحلى بقدرة ضبط النفس والثقة، والقدرة على التكيف، امتلاك الضمير، امتلاك توجه نحو الانجاز، والتحلي بروح المبادرة. من جهة أخرى حتى يكون للفرد وعي اجتماعي عليه أن يمتلك التعاطف، الوعي التنظيمي، والتوجه نحو الخدمة. بينما لكي يملك الفرد مهارات اجتماعية عليه أن يتحلى بالقيادة الحكيمة، القدرة على التأثير، القدرة على

تطوير الآخرين، امتلاك مهارات الاتصال، امتلاك محفز التغيير، القدرة على إدارة الصراع، وامتلاك قدرة على العمل الجماعي والتعاون.

4.3.3.1. الدور الاستراتيجي للذكاء العاطفي في بيئة الأعمال

يعتبر الإدراك العاطفي وإدارة العواطف لبّ الذكاء العاطفي. فالإدراك العاطفي يتضمن قدرة الشعور بالعواطف بدقة في النفس وفي البيئة، والتعبير عنها بشكل جيد في الأوساط الاجتماعية. فالإدراك العاطفي يسمح بالتمييز بين التهديدات والفرص البيئية. قد يكون هذا الجانب مهم من أجل التكيف مع ضغوطات البيئة وذلك بتوجيه الاهتمام نحو الاضطرابات المتعلقة بالبيئة. كما أن استخدام الأفراد للذكاء العاطفي يساهم في توليد عواطف تساعد في العمليات المعرفية. فالأفراد الماهرين هم القادرين على إدراك عواطفهم بشكل صحيح والتوليف بينها بطريقة تجعلهم يستفيدون من العواطف الإيجابية في تشجيع الإبداع، وتسهيل امتلاك المعلومات، بينما العواطف السلبية فيحاولون تغييرها إلى عواطف إيجابية (Lyons & Schneider, 2005, p.693).

حسب (Lyons and Schneider (2005 تتألف المنطقة الإستراتيجية للذكاء العاطفي من الفهم وإدارة العواطف، والفهم العاطفي يتضمن تحديد العواطف وبشكل واضح عن الحالة لأجل تشكيل ومزج وتحديد الأسباب والنتائج المترتبة عن تلك العواطف. فالقدرة على فهم العواطف يساعد في تحديد أو تسمية العواطف. إذ ينبغي على الأفراد تخفيض العواطف غير المنتجة التي تركز على المواجهة وتيسير المشكلة، أو التركيز على العواطف التي تسهل عملية التعامل والتكيف مع المواقف. إدارة العواطف تتضمن صيانة وتغيير المشاعر في النفس والآخرين، أي تعزيز العواطف الإيجابية والتقليل من العواطف السلبية عند الحاجة، قد تكون القدرة على تغيير الاستجابات العاطفية مصدر فوائد عند حدوث توتر أو أي طارئ (p. 694).

وأضاف (Lyons and Schneider (2005 أن العواطف جزء لا يتجزأ من عملية الضغط، حيث يمكن الاستفادة من جميع قدرات الذكاء العاطفي في الاستجابة إلى التوترات، فالمجال الاستراتيجي هو الأكثر استفادة من هذا النوع من الذكاء. إذ خلال الضغوطات فإن الذكاء العاطفي يساهم في تحديد مصدر التوتر للاستجابة إليه بسرعة أكبر، إذ يستطيع توجيه الاهتمام نحو المواجهة وبعيدا عن الاستغاثة. فالأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة عواطفهم يمكن أن يكونوا قادرين على التغيير أو الحفاظ على عواطفهم عند الحاجة لتسهيل التكيف والاستجابة إلى التوترات (p. 695).

للذكاء العاطفي دور استراتيجي إذ يساهم في الفصل بين الفرص والتهديدات البيئية، كما أنه يساهم في تحديد كل متغير يشكل ضغط أو خطر على المنظمة ويجعلها قادرة على التغلب عليه.

4.3.1. مجالات وتطبيقات الذكاء العاطفي في المنظمة

يمكن استخدام الذكاء العاطفي داخل المنظمة في مجالات مختلفة، إذ سيتم توضيح أهمها من خلال هذا العنصر.

1.4.3.1. الذكاء العاطفي والعمل المهني

يؤثر الذكاء العاطفي على كفاءة المنظمات إيجابياً من خلال عدة نقاط، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي (بظاظو، 2010، ص. 19):

1. يخلق الذكاء العاطفي نمطاً مستقراً من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد؛

2. يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامة على نمو متميز باستقراره ومنهجيته وفاعلية إدارته؛

3. الذكاء العاطفي لدى المجموعات والمنظمات يؤثر على الذكاء العاطفي لدى الأفراد حيث التغذية العكسية توفر دوافع إيجابية وأماناً لدى الأفراد بتوفير السعادة أو الفرحة والمواقف الهائلة لمزيد من النمو؛

4. يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات وكذلك للأفراد في الإنتاج، لما في ذلك من بعد عن التآرجح والاضطراب.

2.4.3.1. الذكاء العاطفي والقيادة

أكد بظاظو (2010) للقيادة دور اجتماعي إذ يقوم من له القوة والقدرة من أفراد الجماعة التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد وأتباعه، كما أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة. ولما كانت القيادة هي تفاعل بين طرفين طرف فردي وهو القائد وطرف جماعي هم الأتباع، فإن فهم الآخر والتعامل معه عنصر مهم في تحقيق فاعلية التواصل وهذا هو أساس عمل الذكاء العاطفي. فالمهارات الفنية والذكاء يمثل أهمية ودوراً بارزاً في نجاح القائد في العمل فإن للذكاء العاطفي أهمية قصوى أيضاً في تحقيق ذلك، حيث أنه يساعد المدير على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المنظمة وبالتالي ينبغي التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي. كما أن الذكاء العاطفي يزود القائد بمزيد من المرونة والقابلية للتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به، حيث أن هناك بعض المنظمات أصبحت تعتبر المرونة والقابلية للتغير سمة أساسية من سمات المدير الذي يقود المنظمة (ص. 19، 20).

فعلى القائد أن يتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي، فهذا الأخير يضمن له ما يلي (بن جامع، 2010، ص. 127):

1. القدرة على تحسيس جماعة العمل بأهداف المنظمة ووسائل تحقيقها؛
2. القدرة على إلهام الأفراد الأهمية التي تختص بها السلوكيات والنشاطات المطلوبة في العمل؛
3. القدرة على خلق الحماس والثقة والتفاؤل تجاه المنظمة والمحافظة عليها؛
4. القدرة على التغيير، والمرونة في اتخاذ القرارات؛
5. القدرة على إرساء هوية صادقة ومقبولة للمنظمة، والمحافظة عليها.

وأكد مصطفى (2007) أن القيادة تستخدم الذكاء العاطفي في عدة نقاط هي (ص ص. 24، 25):

1. استخدام الذكاء العاطفي في فهم خصائص وقدرات الأفراد الذين يعملون معك؛
2. يسمح الذكاء العاطفي بقراءة اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين فيستطيع القائد تصنيفهم كما يعمل الجواهري: هذا معدنة ذهب وهذا فضة وهذا نحاس؛
3. يتيح الذكاء العاطفي للقائد فرصة تمييز المرؤوسين، أيهم يتحمل المسؤولية وأيهم أعلى قدرة على التعلم وأيهم يمكن الاعتماد عليه ومن ثم تفويضه أو تمكينه؛
4. يستطيع القائد فهم شخصيات وحاجات ودوافع الموظفين. وهذا ضروري ليس فقط لتحديد طبيعة العمل الذي تعهد به لكل منهم، بل لتحديد الحافز الأنسب لكل نمط من شخصيات المرؤوسين؛
5. يساهم الذكاء العاطفي في زيادة قدرة القائد على تقييم أداء الموظفين على أساس قدر واف من فهم الشخصيات وتقدير موضوعي سليم لحجم وجودة الأداء. وهكذا تساهم في تهيئة الموظف للترقية أو التطور.

لقد اقترح حسين، س وحسين، ط (2006) العديد من المقترحات التي تنمي لدى القادة مهارات الذكاء العاطفي وتجعلهم أذكيا عاطفيا، ومن أهم هذه المقترحات نذكر (ص ص. 231 - 235):

1. **الربط بين التفكير والمشاعر:** فمن الضروري جدا أن يتعلم القائد كيف يفصل بين التفكير والمشاعر ويحاول تقريب الفجوة بينهما مما يساعده على ضبط مشاعره وعدم الانجراف في تيارات الغضب والقلق، حتى يصل إلى أعلى مراتب الحكمة في التعبير عن الآراء والمشاعر وفي اتخاذ القرارات الفعالة والقيام بالسلوكيات التي تبني على مهارات فكرية؛
2. **الإصغاء إلى العواطف:** إذ على القائد أن يتعلم كيف يصغي لمشاعره مثلما يصغي إلى الكلمات وذلك حتى يتمكن من فهم وإدراك مشاعر الموظفين الذين يعملون معه حتى يفهم بطريقة جيدة كل متطلباتهم؛

3. **التدريب على التواصل الروحي مع الموظفين:** يعتبر التواصل أحد الدعائم الهامة التي تركز عليها المنظمة ولهذا فالتواصل هو عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات بين القائد وأفراد المنظمة بقصد التأثير فيهم وإحداث الاستجابة المطلوبة، ويعد التواصل الروحي أو المعنوي من أفضل أنواع وأساليب التواصل مع الآخرين؛

4. **زيادة قدرة القائد على التعاطف مع الموظفين:** يجب أن يقوم القائد بكل السبل لبناء قدرته على التعاطف وتفهم الآخرين، حيث يمثل ذلك التعاطف القدرة على النظر إلى الموقف بعيون الموظفين، بمعنى قدرة القائد أن يضع نفسه موضع الموظفين وإدراك مشاعرهم، فالتعاطف مهارة لازمة لكل قائد يريد أن يظل التوافق السليم قائما بينه وبين من يعاملهم من الموظفين وهذه المهارة يمكن تنميتها بالتدريب؛

5. **التعامل بفعالية مع كل التحديات:** يجب على القائد أن يستجيب ويتعامل مع أي تحدي يظهر أمامه حتى ولو كان صغيرا أو تافها فكثيرا ما يواجه القائد تحديات ببيئة العمل، مما قد يؤثر بصورة أو بأخرى على الموظفين وقد يؤدي ذلك إلى إحداث تغييرات جوهرية في طبيعة العمل وفي طبيعة الأسلوب القيادي في التعامل مع الموظفين؛

6. **تشجيع الحرية والاستقلالية بين الموظفين:** يجب أن يتعلم القائد أن القائد الذكي عاطفيا هو الذي يعي جيدا أهمية أن يشعر الموظفين بالراحة والتوافق الشخصي والمهني ولا يخاف من تمتع الموظفين بمزيد من الحرية داخل العمل، ولكن ليس معنى الحرية أو الاستقلالية الاستقلال الكامل كل بوظيفته ومهمته وعدم التعاون مع الآخرين، ويجب أن يدرك القائد أيضا أن اهتمام القائد بما يقدمه وما يفعله كل موظف خير محفز وأفضل دافع على الولاء والانتماء الوظيفي مما يزيد من سهولة الوظيفة التي يؤديها كل من القائد والموظفين.

3.4.3.1. الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي

على الرغم من الاهتمام بالذكاء العاطفي فهذا الموضوع يعتبر جديدا مقارنة بالجهود التي بذلت لدراسة الكفاءة العاطفية والاجتماعية للموظفين منذ فترة طويلة، فقد ظهرت تلك الجهود في دراسات هاوثورن في أواخر العشرينيات من القرن الماضي والتي أجريت على العاملين والمديرين في المنظمات (الأعمال) التي تهتم بالجوانب الاجتماعية في محيط العمل، وأشارت النتائج إلى أن الكفاءات العاطفية والاجتماعية للعاملين كانت هامة في رفع مستوى دافعيتهم للعمل، كما أن الحوافز المادية والمعنوية لها أثر واضح أيضا على دافعيتهم. وأكدت الدراسات أيضا على الدور الذي لعبه المدير واهتمامه أكثر اجتماعيا وعاطفيا لموظفيه مما يجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء. وقد أوصت تلك الدراسات بإعطاء برامج تدريبية لتعلم المديرين كيف يريدون عملهم بشكل أفضل من خلال العلاقات الإنسانية بين فريق العمل (السمادوني، 2007، ص. 216).

ويرى السمدوني (2007) أن الذكاء العاطفي يشبه الذكاء الاجتماعي من حيث قدرته على إدراك مشاعر الآخرين وتقييمها، واستخدام هذه المعرفة في توجيه السلوك. وعلى مستوى العمل فإن هذا الانسجام هو أساس تفاعل المهارات والكفاءات داخل مجموعات الفريق التي تظهر تفوقا في عملها مقارنة بشيبتها المتفوقة معها في النواحي الفنية، ولكنها أقل منها على مستوى المهارات الاجتماعية (ص. 216).

والذكاء العاطفي يخلق علاقات عمل جيدة ويساهم في الحفاظ عليها، ففي دراسة أجريت على مجموعة الأفراد ذوي الأداء المرتفع ومجموعة الأفراد ذوي الأداء المتوسط وجد أن الأفراد ذوي الأداء المرتفع والتميز في مجال العمل قد اتسموا بالقدرة على خلق علاقات جيدة داخل مجال العمل والمحافظة عليها، والتناغم داخل فريق العمل يدعمه العلاقات الطيبة بين أفرادها، والثقة المتبادلة بينهم والتي تحكم مشاعر واهتمام أفراد فريق العمل (السمدوني، 2007، ص. 216).

4.4.3.1 الذكاء العاطفي وتطوير الإدارة

أكد الشهري (2009) أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات التي قد تساعد المديرين بطرق عديدة على أن يكونوا أكثر مرونة في التخطيط وتحفيز الذات والآخرين، واتخاذ القرارات الهامة (ص. 30).

فالذكاء عاطفي يساعد المديرين في التخطيط بشكل أفضل من خلال عدة طرق منها تغيير الخطط لتلبي حاجتهم الحالية، والتكيف مع المواقف واللجوء إلى الخطط المتعاقبة وتغييرها عند الفشل. والمديرين الأذكياء عاطفيا لديهم القدرة على فهم عواطفهم وعواطف الآخرين كي تساعدهم على تحفيز الموظفين وتحفيز أنفسهم، وعلى مساعدة الأفراد على الاستمرار في العمل. كما أن لديهم القدرة على اتخاذ قرارات هامة وذلك من خلال استخدام عواطفهم لتيسير تفكيرهم ورؤية الأشياء بوضوح عندما تكون المشاعر قوية (الشهري، 2009، ص. 30).

تستنتج الباحثة أن الذكاء العاطفي لا يقتصر على فهم العواطف وإدارتها أو تنظيمها، بل له مجالات تطبيق هامة، إذ يسمح لقادة المنظمة بالنجاح في وظائفهم من خلال التأثير والتوجيه الفعال للمرؤوسين، كما له آثار إيجابية على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى مساهمته في تطوير الإدارة عن طريق تفعيل عملية اتخاذ القرار.

4.1 اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يعد اتخاذ القرارات الإستراتيجية من المحددات التي يتوقف عليها مستقبل المنظمة، لهذا سنقوم الباحثة بدراسة هذا المحدد بداية من توضيح المقصود بعملية اتخاذ القرارات وذلك بدراسة مفهومها والعوامل المؤثرة عليها، وكذا التعرف على ظروف اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تبيان خطوات اتخاذ القرارات. ولتعميق فهم اتخاذ القرارات سنتم دراسة أنماط ومناهج اتخاذ القرارات والكيفية التي يتم من خلالها دعم هذه العملية. كما سنتخصص الباحثة في هذه الدراسة بنوع من اتخاذ القرارات وهي القرارات الإستراتيجية، بحيث سنتناول

مفهومها، خصائصها، وكذا العوامل المؤثرة عليها بالإضافة إلى متطلبات اتخاذ هذا النوع من القرارات. علاوة على هذا ستدرس الباحثة أسلوب اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتحديات التي تقف حاجزا أمام اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

1.4.1. عملية اتخاذ القرارات

سيتم شرح عملية اتخاذ القرارات من خلال توضيح معنى القرار وما المقصود بنظرية القرار، وتحديد مختلف العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات، بالإضافة لدراسة اتخاذ القرار في البيئتين المستقرة (نسبيا) وبيئة عدم التأكد، كما سيتم تحديد الخطوات المتبعة لاتخاذ القرارات المهيكلة.

1.1.4.1. القرار و نظرية القرار

يعتبر اتخاذ القرارات نشاطا أساسيا بالنسبة لرجل الأعمال، أي أنها جوهر أي عمل في وظيفة رجل الأعمال، وعنصر حيوي وحساس بالنسبة للمنظمة (Martinsons & Davison, 2007). وقد عرف (2001) Stefanelli القرارات على أنها التزام الأفراد أو المنظمة بالنشاط ضمن نسق محدد مرتبط بالهدف والغاية التي يجب تحقيقها وكذلك مرتبطة بالمعلومات المتنبأ بها والأفكار المتعلقة بالإستراتيجيات المختارة، بالإضافة إلى أن القرارات أنشطة مختارة بكيفية تؤدي إلى تحقيق المخرجات المرغوبة، حيث يوجد نموذجين مهمين عند تنفيذ عملية اتخاذ القرار: النموذج الرشيد، ونموذج المراحل (p.33).

بينما يعرف اتخاذ القرار بأنه عملية الاختيار بين البدائل المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق هدف واحد. عدة باحثين ركزوا على دراسة الشخصية أي شخصية متخذ القرار وعملية اتخاذ القرار وتوصلوا إلى وجود عدة أنماط أو نماذج اتخاذ القرار (Baiocco, Laghi, & D'Alession, 2009).

أكد (1998) Nutt أن اتخاذ القرارات يتضمن جمع الذكاء، تحديد الاتجاهات، اكتشاف أو تحديد البدائل، تقييم البدائل، وكذلك تطبيق أفضل بديل. فمتخذ القرار يستجيب إلى الضغوطات السياسية والواقعية، إذ يقوم بتسخير وقته وتخصيص الموارد لاختبار البدائل. الواقعية معناها أن متخذ القرار يقوم بالكشف عن أفضل السبل للتحرك وأداء العمل. بينما السياسات التنظيمية فتحتاج من متخذ القرار أن يطور وينمي الحجج التي يمكن استخدامها في تبرير الخيار المتخذ (p.333).

إن سلوك اتخاذ القرارات داخل المنظمة ليس عملية سهلة الفهم. لكنها ليست دائما صعبة لتحديد كيفية اتخاذ قرارات محددة، فالصعوبة تكمن في تحديد قواعد للقرار التي يجب استخدامها في عملية اتخاذ القرار أو إتباع نفس الخطوات في صناعة القرارات من نفس النوع (Crittenden & Woodside, 2006, p. 360). هذا الرأي تدعمه نظرية القرار. فنظرية القرار مرتبطة ارتباطا وثيقا بنظرية معالجة المعلومات، وفي كثير من الأحيان تمثل مجموعة من النماذج الرياضية. وغالبا ما تستخدم التقنيات الكمية لاستعراض النتائج المحتملة

للقرارات والحلول الممكنة للمشاكل. فالتقنيات الأكثر استعمالاً هي تحليلات خط الانحدار، النماذج المالية، والنماذج الإحصائية (Subramoniam, Huising, & Chinnam, 2010, p. 578).

ويرى أصحاب نظرية القرار أن عملية اتخاذ القرار سهلة نسبياً وغير معقدة، للحلول التي تظهر في حالتين أساسيتين: مشاكل مبرمجة أو منظمة، والمشاكل غير المبرمجة أو غير المنظمة. فالمشاكل المبرمجة أو المنظمة تكون طرق تقييم الخيار واضحة والغموض أثناء تقييمها قليل أو منعدم. على العكس من ذلك نجد المشاكل التي لا تخضع للمعايير، وفريدة من نوعها أو ليست ذات طابع روتيني، إذ هي غير مبرمجة أو غير منظمة (Subramoniam et al., 2010, p.578).

يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه عملية منظمة من أجل تقييم البدائل، واختيار أفضل بديل لتحقيق أهداف المنظمة.

2.1.4.1. العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات

أكد (Martinsons and Davison 2007) أن عملية اتخاذ القرارات تتأثر بمجموعة من العوامل والمؤثرات منها السياق الذي تتخذ القرارات في نطاقه، حالة متخذ القرار عند تلقيه وفهمه للمشكل محل الدراسة، وكذلك مدى قيمة وأهمية القرار الذي سيتخذه، حيث إن متخذ القرار يتأثر بقيمة القرار الذي هو بصدد اتخاذه وكذلك مدى إدراكه لذلك وعلى هذا الأساس يقوم بالاستجابة للظروف والشروط المحيطة بعملية اتخاذ القرار.

بينما (Gambetti, Fabbri, Bensi, & Tonetti, 2008) فأكدوا أنه عند اتخاذ القرارات يجب الأخذ بعين الاعتبار التكامل بين مختلف أنواع المعلومات حتى يتمكن متخذ القرار من تحديد واختيار البدائل واتخاذ الإستراتيجيات المناسبة. كما أن عملية اتخاذ القرار تتوقف على خبرة متخذ القرار ومعرفته بالبيئة التي سيتخذ فيها القرار أي بيئة القرار، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه العملية تكون مرهونة بضغط الوقت وتعد المهمة محل التنفيذ.

ترى الباحثة أن اتخاذ القرارات يتأثر بمجموعتين من العوامل، عوامل شخصية ترجع إلى خصائص ومميزات متخذ القرار، وعوامل أخرى بيئية ومتمثلة في المتغيرات البيئية المؤثرة على بيئة اتخاذ القرار.

3.1.4.1. ظروف اتخاذ القرارات

حسب (McKinnon 2003) فإنه في سنة 1979 أكد Mintzberg أن الحالة التي يتخذ بها القرار هي التي تفرض نفسها. قبل أن ينفذ أي قرار فإن هناك محفزات تقوم بإثارته. من أمثلة سلسلة المحفزات المترابطة بداية من محفزات الفرص، ثم الوصول إلى المشكل وفي الأخير نجد الأزمة كمحفز. فالفرص تكون محفزاً عن طريق تحسين الوضع الأمني، وهي فرص اختيارية يمكن أن تستغل هذه الفرص أو لا بحسب رغبة المنظمة. إن الأزمة كمحفز تحتاج إلى انتباه المنظمة بسرعة وتتضمن الحاجة إلى التقدم أو العمل أفضل. أما محفز المشكل فيكون حالة وسط بين محفزات الفرص والأزمات (p.4).

كما أكد (Bonn and Rundle-Thiele 2007) أنه تختلف طريقة اتخاذ القرارات حسب الظروف والشروط المحيطة بعملية اتخاذ القرار ويمكن التمييز بين حالتين أساسيتين هما: اتخاذ القرار في محيط أو بيئة مستقرة (نسبياً) واتخاذ القرار بعد الصدمات أو ظهور أحداث مفاجئة أي بيئة عدم التأكد ومحيط ديناميكي. ويمكن تلخيص أهم مميزات اتخاذ القرار في كلتا الحالتين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3.1): عملية اتخاذ القرار في ظل ظروف مختلفة

| بيئة بعد حدوث الصدمات | البيئة مستقرة (نسبياً) | |
|---|---|------------------------------|
| تحليل قليل للبيانات، والأخذ في الاعتبار عدد قليل من البدائل. | تحليل معمق للبيانات، والأخذ بعين الاعتبار مجموعة كبيرة من البدائل. | الأشياء المستخدمة في التحليل |
| اعتماد كبير على الحدس. | استعمال محدود للحدس. | استخدام الحدس |
| الرئيس التنفيذي، وفريق عمل مختار من الإدارة العليا. | الرئيس التنفيذي، وفريق الإدارة العليا. | الاحتياجات من الإدارة |
| مشاركة كبيرة في وضع الإستراتيجية، المسؤول هو الذي يوافق على الإستراتيجية. | الموافقة بالأغلبية على الإستراتيجية الموضوعية، ومشاركة محدودة في وضع الإستراتيجية | مجال المشاركة |
| مشاورات محدودة. | بالمشاركة يعني الاعتماد على مستشارين والمشاركة | منهج اتخاذ القرار |
| مبسطة | شاملة | عملية اتخاذ القرار |
| سريع | بطيء | سرعة اتخاذ القرار |
| يمكن تجاوزها بسرعة وعدم الالتزام بها | تعتبر في اغلب الأحيان عقبة وحواجز | دور اللوائح والتنظيمات |

Source: Bonn & Rundle-Thiele, 2007.

يوضح الجدول رقم (3.1) أن اتخاذ القرار في بيئة مستقرة مختلف عن اتخاذه في بيئة بعد حدوث الصدمات، لما تكون البيئة مستقرة فتمتدد القرار لديه الوقت الكافي لتحليل المعلومات ودراسة أكبر عدد ممكن من البدائل على عكس لما تكون البيئة حدث بها صدمات، إذ تحتاج معالجة سريعة وأخذ أقل حد ممكن من البدائل لاختصار الوقت، كما يؤسس اتخاذ القرار في بيئة مستقرة على معلومات ويبتعد عن الحدس على عكس اتخاذ القرار في البيئة بعد حدوث صدمات فقلة المعلومات يؤدي إلى الاعتماد على الحدس، كما أنه

يتم اختيار فريق عمل من الإدارة العليا على عكس القرارات في بيئة مستقرة كل فريق الإدارة العليا يساهم في ذلك، كما أن اتخاذ القرار في هذه البيئة يكون بموافقة الأغلبية ومشاركة محدودة في وضع الاستراتيجيات، أما في البيئة التي حدث بها صدمات المسؤول هو الذي ينفرد باتخاذ القرار، ويكون القرار سريع ومبسط ويمكن تخطي بعض الإجراءات لضرورة الاستجابة للظروف البيئية على عكس البيئة المستقرة فاتخاذ القرار يكون شاملاً وبطيئاً ويتقيد بكل اللوائح والإجراءات التنظيمية.

4.1.4.1. خطوات اتخاذ القرارات المهيكلية

بصفة عامة يتم اتخاذ نوعين من القرارات من قبل متخذي القرارات بين قرارات مهيكلية وقرارات غير مهيكلية هذا النوع الأخير يلجأ إليه متخذ القرار في حالة عدم التأكد البيئي، كما يعتمد ويلجأ متخذ القرار إلى استخدام التحليل الكمي من أجل تشخيص الوضع وإدراك التغيرات الحاصلة في بيئة القرار حتى يتسنى له اتخاذ القرار الصائب (Srinivas & Shehar, 1997, p. 100). وتتم عملية اتخاذ القرارات المهيكلية عبر عدة مراحل يمكن توضيحها في خطوات كالتالي (SDM Fact Sheet, 2008, p.2):

1. تحديد المشكل: لماذا سيتم اتخاذ قرار محدد؟ ما هو الحيز المكاني والزمني للقرار؟ هل القرار سينتكر عبر الزمن؟

2. الأهداف: ما هي أهداف الإدارة؟ يحدد هذه الأهداف بطريقة كمية وترتبط بمعايير للقياس. يتم وضع الأهداف ضمن سياسة المنظمة، كما أنها تكون عن طريق التفويض من قبل الجهات القانونية والتنظيمية بالمنظمة، كما أن ملاك المنظمة يبدون وجهة نظرهم اتجاه هذه الأهداف؛

3. البدائل: ما هي مختلف النشاطات المختارة من قبل الإدارة؟ هذا العنصر يحتاج إلى مرتكزات جلية للبدائل المتوفرة لمتخذ القرار. يتخذ المجال المسموح به لهذه البدائل بالأخذ في النظر الاعتبارات السياسية، كما أن التقييم المنظم ممكن أن يؤدي إلى خلق بديل جديد؛

4. النتائج: ما هي النتائج المترتبة عن النشاطات المختلفة للإدارة؟ عدد الأهداف المحققة على مستوى تطبيق أو تبني كل بديل؟ عند اتخاذ القرارات المنظمة (المهيكلية) يتم التنبؤ بالنتائج المتوقعة للبدائل باستخدام نماذج استناداً إلى المعلومات المتوفرة أو بالاعتماد على تطبيقات العلمية للنمذجة بالحاسوب أو الاعتماد على الحكم الشخصي الشفاف بدون تحيز وبكل موضوعية. في هذا العنصر استخدام النماذج الكمية لا نحتاج إليها دائماً، بل إن أهم شيء هو أن يكون التفكير بالربط بين كل نشاط والنتائج المترتبة عنه؛

5. المفاضلات: إذا كانت الأهداف متعددة ويجب أن لا يكون هناك خسارة فيما بينها أي كيفية تحقيق هدف لا يضر بالأهداف الأخرى، فهذه القرارات تعتبر أكثر القرارات تعقيداً، أفضل خيار هو الذي يتم بطريقة ذكية أي الاختيار بين البدائل أقلها وأكثرها مثالية. توجد عدة أدوات تساعد في تحديد الأهمية

والأوزان لمختلف الأهداف المتضاربة وتسمح بالمقارنة بين البدائل ذات الخصائص المتعددة حتى يتم تحديد الحل الأفضل أو الأمثل؛

6. عدم التأكد: بسبب ندرة المعرفة الدقيقة بكيفية نشاط الإدارة فهذا يؤثر على النظام الطبيعي، فالقرارات تتم عادة في حالة عدم التأكد. اختيار بين البدائل أكثر صعوبة في حالة عدم التأكد. عملية اتخاذ القرارات الجيدة هي التي تتحدى حالة عدم التأكد، كما يتم تقييم النتائج المختلفة والأمور الممكنة المترتبة على هذه النتائج باحتمالات قوية؛

7. تخطي الخطر: إن تحديد عدم التأكد الذي يعيق اتخاذ القرار وكذلك تحليل الخطر الذي يتضمنه عدم التأكد يعتبر بالنسبة للإدارة مرحلة مهمة جدا في عملية اتخاذ القرار الجيد. إن فهم واستيعاب مستوى الخطر يؤدي إلى تقبله من قبل متخذ الخطر، أو أن الخطر يحدد حسب النظام أو سياسة المنظمة، عملية اتخاذ القرار هنا تكون أكثر موضوعية، شفافية، وكذلك ممكن الدفاع عنها بحجة قوية.

2.4.1.1. مناهج وأنماط اتخاذ القرارات

من خلال العناصر التالية سيتم توضيح مناهج مختلفة لاتخاذ القرارات، وكذا أنماط اتخاذ القرارات، بالإضافة لتوضيح إيجابيات عملية دعم اتخاذ القرارات.

1.2.4.1. مناهج اتخاذ القرارات

يرى (Subramoniam et al., 2010, p. 578) أنه توجد ثلاثة مناهج مختلفة لاتخاذ القرار؛ المعيارية والوصفية والمنهج الهجين. وسنعرض كل منها في الفقرات التالية:

1. المنهج المعياري: المنهج المعياري يسعى إلى الحل الأمثل للمشكلة المنظمة. تستخدم الأساليب الاحتمالية والنظريات الرياضية المعقدة لحل المشاكل.

2. المنهج الوصفي: المنهج الوصفي هو منهج سلوكي مع تركيز أقل على "ماذا تفعل؟"، تعتمد على الاستدلال ويستخدم هذا المنهج لمعالجة المشاكل غير المنظمة.

3. المنهج الهجين أو التوجيهي: المنهج الهجين أو التوجيهي هو مزيج من المنهجين المعياري والوصفي لعملية اتخاذ القرار. النموذج الهجين أو التوجيهي يشير إلى الحل الجيد، وليس بالضرورة الحل الأمثل، هذه الطريقة تساعد في دعم القرارات السريعة، وهي بمثابة مرشد لمتخذ القرار.

2.2.4.1. أنماط اتخاذ القرارات

تعددت تعريفات أنماط اتخاذ القرار من مفكر لآخر. يرى (Loo(2000 أن أسلوب اتخاذ القرار هو مجموعة معلومات تم تجميعها وعدد من البدائل يأخذها متخذ القرار في الاعتبار. كما تعبر عن نظرة أكثر تعقيدا لاتخاذ الأفراد القرارات وتطوير وسائل خاصة لهذه العملية (p.896).

بينما أكد Thunholm (2004) أن مصطلح أسلوب اتخاذ القرار بمعناه الضيق يعني للأفراد "ممارسات التفكير" والتي تركز على فهم عملية اتخاذ القرار. وأسلوب اتخاذ القرار عبارة عن نمط يتعلمه ويتعود عليه الأفراد لعرض استجاباتهم عندما يواجهون وضعية اتخاذ القرار، إذ أن هذا الأسلوب ليس سمة من سمات الشخصية بل إنه عادة تستند إلى الميول للاستجابة ضمن حالة معينة في بيئة محددة للقرار (p.932).

أما (Gambetti et al., 2008) فقد أكدوا أن نمط اتخاذ القرار ليس متعلقاً أو مرتبطاً بشخصية متخذ القرار بل هو ناتج عن تعود متخذ القرار على طريقة معينة للاستجابة ضمن سياق معين، أي الاستجابة بنفس الكيفية إذا ما واجهت متخذ القرار نفس القضية وأحيطت بنفس الظروف.

وقد عرف (Baiocco et al., 2009) نمط اتخاذ القرار بأنه نموذج شخصي لترجمة والاستجابة إلى مهام عملية اتخاذ القرار. كما أن أسلوب اتخاذ القرار يعرف على أنه طريقة خاصة بالفرد لترجمة والاستجابة إلى مهام اتخاذ القرار. إذ أن الدراسات في هذا المجال حددت عدد قليل من هذه الأساليب المتبعة من طرف الأشخاص والمرتبطة بأهم خصائص مهام القرار (Gati, Landman , Davidovitch , Asulin-Peretz , & Gadassi, 2010, p. 277).

كما يعرف أسلوب اتخاذ القرار على أنه النموذج الذي يتعود على استخدامه الفرد عند اتخاذه القرار أو أنه نموذج لصفات الأشخاص لفهمهم واستجاباتهم لمهام اتخاذ القرارات. وحسب عدة تقسيمات وتصنيفات لأساليب اتخاذ القرار ونظراً للسمات الشخصية للأفراد نجد (Lim et al., 2010, p.332):

1. الأسلوب العقلاني (اتخاذ القرارات بتأني وبأسلوب منطقي).
2. الأسلوب الحدسي أو الإدراكي (اتخاذ القرارات بالاعتماد على الإحساس والرضا العاطفي).
3. الأسلوب التابع (اتخاذ القرارات يتم استناداً على توقعات ووجهات نظر الآخرين).

هذه الأنواع هي الأكثر شيوعاً أو الأكثر تعارفاً عليها. إن الأسلوب العقلاني يلعب دور إيجابي في القرارات والخيارات المتعلقة بالعمل، على عكس الأسلوب التابع الذي يلعب دوراً سلبياً في سرعة اتخاذ القرارات (Lim et al., 2010, p.332). تتفق هذه الدراسة مع ما توصل إليه (Mau, 2000). وأضاف (2000) أن الأساليب الثلاثة المختلفة توضح الاختلاف والتميز في مجموعة المواقف والسلوك المستخدم في مهام اتخاذ القرار، كما أنها تتغير حسب درجة المسؤولية الشخصية التي يتحملها الأفراد عند اتخاذهم القرار وكذلك المجال الذي يستخدم المنطق على أنه متميز عن استخدام العواطف في اتخاذ القرارات (p.366).

بينما توجد دراسات أخرى توصلت إلى أنه توجد أربعة أنماط لاتخاذ القرارات فبالإضافة إلى النمط العقلاني، الحدسي، التابع، يوجد نمط رابع هو نمط أو أسلوب المتجنب. من بين هذه الدراسات (Thunholm, 2008; Martinsons & Davison, 2007; Gambetti et al., 2008, p. 933)، والأساليب الأربعة تتمثل في:

1. **الأسلوب العقلاني:** يتميز بالبحث عن الفهم الواسع للمعلومات، تحديد أو جرد كل البدائل الممكنة، ثم التقييم المنطقي للبدائل.
2. **الأسلوب الحدسي:** يتميز بالاهتمام الكبير وبتفاصيل تدفق المعلومات أكثر من القيام بتنظيم بحوث لمعالجة المعلومات والميل أو النزعة إلى استخدام الحدس والشعور.
3. **أسلوب التابع:** يتميز بالبحث عن النصح والإرشاد من طرف الآخرين قبل القيام باتخاذ القرارات المهمة.
4. **أسلوب المتجنب:** هذا الأسلوب يقوم على أساس محاولة تجنب اتخاذ القرارات كلما أمكن ذلك.

3.2.4.1 دعم اتخاذ القرارات

- دعم اتخاذ القرار يجب أن تركز على النماذج المعرفية. بشكل أكثر تحديدا، ينبغي أن يعالج نظام دعم القرار القضايا التالية (Chen & Lee, 2003, p. 149):
1. مساعدة واعية لإثراء نماذج صنع القرار العقلية؛
 2. دعم ثبات وصحة وتكامل النموذج العقلي؛
 3. دعم تفكير متخذ القرار خصوصا في القرارات المعقدة؛
 4. تخفيف الأخطاء نظرا لمحدودية قدرات الفكر البشري على معالجة المعلومات.

3.4.1 مفاهيم عامة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

نظرا للأهمية الكبيرة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، سيتم دراستها من حيث المفهوم، وإبراز أهم الخصائص المميزة لها، بالإضافة لشرح العوامل المؤثرة عليها، وأخيرا تحديد مجموعة من المتطلبات الضرورية لإنجاح هذا النوع من القرارات.

1.3.4.1 مفهوم اتخاذ القرارات الإستراتيجية

تعتبر الإستراتيجية من مخرجات عملية اتخاذ القرار. فنجاح الإستراتيجية مرتبط بالتكامل بين البيئة الخارجية للمنظمة أي الفرص وبين نقاط القوة التي توفرها أو تملكها البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك القرارات المتخذة، إن الإدارة العليا تحتاج إلى اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف وحالات جد ملحة كحالات حدوث تغييرات مفاجئة في بيئة المنظمة وهذا من شأنه ضبط وتكييف أفراد المنظمة أمام هذه التغييرات (Krabuanrat & Phelps, 1998). كما أكد Andersen (2001) أن الإستراتيجية عبارة عن مخرجات التخطيط وهي عبارة عن خليط متناسق من اتخاذ القرارات الإستراتيجية. حيث يمكن النظر إلى الإستراتيجية على أنها عبارة عن صياغة وتنفيذ من خلال التخطيط الاستراتيجي المركزي الذي يستند على نموذج التحليل العقلاني.

إن القرارات الإستراتيجية هي المحدد للتوجه العام للمنظمة، فضلا عن جدواها في إمكانية التنبؤ أو عدم قدرتها على التنبؤ بالتغيرات غير المعروفة في بيئة الأعمال التي تنشط بها (Llopis, Gonzalez , & Gasco , 2010, p. 323). هذه النظرة تتفق مع وجهة نظر (Srinivas and Shehar (1997) الذي أكد أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية محدد للتوجه العام للمنظمة (p.99).

التخطيط الاستراتيجي يعتبر خطوة مرتبطة ضمن توليد وتقييم الإستراتيجية حتى يتم اختيار الإستراتيجية العامة أو التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة. وتتم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عبر أربع مراحل أساسية وهي (Pinson, LouÇa, & Moraitis, 1997, p. 36):

1. تحليل المحيط أو البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
2. التوجه نحو التخطيط (أي تبني الفكر التخطيطي)؛
3. التخطيط الاستراتيجي؛
4. التنفيذ الاستراتيجي.

والقرارات الإستراتيجية لها أهميتين بالغتين من حيث نوع المواد التي يحتاجها متخذ القرار عند اتخاذه هذا النوع من القرارات، وكذلك فيما يخص النتائج المتوقعة من اتخاذ هذه القرارات (Nutt, 2007). فالتغير السريع في بيئة الأعمال جعل من تقييم فعالية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة في غاية الأهمية في سياق بناء ورفع الأداء، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية والتغلب على منافسيها. إن فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ممكن ملاحظته من خلال مؤشرات ملائمة الإستراتيجية عن طريق أشكال توضيحية (مثل مصفوفة BCG). أو عن طريق مجموعة أو تركيب المتغيرات التي تتكامل فيما بينها لتحديد الأداء. تتشكل هذه المؤشرات بالاعتماد بالدرجة الأولى على مدخلات ومخرجات أنشطة أي منظمة. إن المعلومات فيما يخص فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ضرورية باعتبار أن المنظمات تحتاج إلى قدر كبير من المدخلات حتى تحقق قدر معين من المخرجات. كما أن المعرفة بفعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تساعد المنظمة على فهم النقائص أو العجز وتحدد الصناعة التي تقود إلى المعيارية (Demirbag, Tatoglu, Glaister , & Zaim, 2010, p. 95).

كما أن أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية جر وراءه أهمية تقييم البدائل إذ يرى (Nutt (2000 أنه يوجد سببين رئيسيين لتقييم البدائل: (1) الكشف عن أفضل سبيل للعمل، (2) لأسباب سياسية. متخذ القرار يقيم البدائل حتى يتوصل إلى أفضل إجراء ويحاول أن يضعه موضع التنفيذ. إن تفويض السلطة يكون مرتبط بحجة أنه يقوم بدعم العمل بطريقة مقنعة. فإن سياسة المنظمة تحتاج إلى براهين مقنعة لدعم العمل قبل وضعها محل التطبيق. كذلك فإن قرارات كثيرة للاختيار بين البدائل يعتبر عمل معقد، فهذا يؤدي إلى وجوب

التقييم الدقيق لكل البدائل المتاحة. لذا فإن كل من الاعتبارات السياسية وواقعية اتخاذ القرارات تؤدي إلى ضرورة الاختيار الجيد والموسع للبدائل حتى يتم اختيار القرار الاستراتيجي الملائم (p.160).

وعليه ترى الباحثة أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية هي عملية بمقتضاها تولد وتتخذ المنظمة قرارات لها آثار بعيدة المدى على الوضعية التنافسية للمنظمة ولها علاقة وثيقة بالتوجهات الإستراتيجية للمنظمة والخيارات الإستراتيجية. يتخذ هذا النوع من القرارات استنادا للمعلومات الناتجة عن تقييم وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة واعتمادا على التنبؤات بما ستكون عليه بيئة الأعمال مستقبلا.

2.3.4.1. خصائص اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يرى (Nielsen and Nielsen (2011) استنادا إلى النظرية السلوكية للمنظمة أن بحوث اتخاذ القرارات الإستراتيجية تركز على كيفية تكييف القرارات العقلانية التي يتخذها الأفراد، فقد توصلت دراسات إلى أن خلفيات التنفيذيين وأصحاب الخبرات لها تأثير كبير على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يمكنهم التأثير على الخيارات. كما أن ازدياد عولمة السوق على مدى العقود الماضية والضغوط التي تلت ذلك على الإدارات العليا المنظمة زادت من القيود المفروضة على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية (p.185).

كما أضاف (Nielsen and Nielsen (2011) أن الخصائص الإدارية والسلوكية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية تسبق الدخول في وضع نموذج الاختيار العقلاني. في المقابل نجد أن النظرية السلوكية للمنظمة تعترف وتدرك تأثير مدى محدودية الرشد في اتخاذ القرار واعتباره جزء لا يتجزأ منه، وبسبب تعقيد البيئة فإن أغلب المنظمات تميل للنشاط على مقربة من الممارسات الروتينية حتى تتفادى نقص المعلومات، وعدم اليقين المتعلق بالنتائج المتوقعة. لذا في ظروف عدم التأكد فإن خلفية متخذ القرار وخبرته لها تأثير هام على القرارات المتخذة (p.186).

3.3.4.1. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

أكد (Nielsen and Nielsen (2011) من بين العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الاعتماد إلى حد كبير على وضع المخططات المعرفية والاستدلال على خلفية المدراء التنفيذيين والخبرات. كما أن حدود الإنسان تؤثر على إدراك متخذ القرار، وتقييم واختبار قرارات المدراء بشأن مشاكل المنظمة والتي تؤثر على تحسين سلوك المنظمة وخياراتها، حيث أن فهم هذا التوجه هو نقطة الانطلاق لفهم وجهة النظر هذه، كما أن المدراء في المستويات الإدارية العليا يستندون في قراراتهم على مجموعة معطيات خاصة، مثل الأسس والقيم المعرفية وكذلك حالة اتخاذ القرار، فاتخاذ القرارات الإستراتيجية لا يتم في الحالة الواقعية أو الفعلية بل يتم بحسب إدراك المدراء وهذا ما يسمى بالواقع المفسر. هذه النظرة تتعارض مع وجهة نظر السلوكيين إذ ترى نظرتهم أن العوامل والمتغيرات المؤثرة في المشكلة التي تواجه المنظمة هي نفسها العوامل المؤثرة على

عملية اتخاذ القرار، فالمخططات المعرفية من شأنها أن تكون موجها للمدراء في طريقة وكيفية تخصيص الموارد والسيطرة على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية (p.187).

بالإضافة إلى أن الاعتماد على المعرفة التنفيذية والقيم تؤثر على عملية اتخاذ القرارات من خلال (1) توجيه الاهتمام وبالتالي تحديد مجال الرؤية (vision)؛ (2) تصفية أو ترشيح الإدراك التنفيذي لمحفزات محددة فقط؛ (3) تعتبر عدسة من خلالها يتم تفسير هذه المحفزات. فمتخذ القرار المعتمد على المعرفة كقاعدة يبني قراراته استنادا على المعرفة، أو افتراضات حول الأحداث في المستقبل، معرفة البدائل ومعرفة العواقب التي تكتنف كل بديل. أما القيم بدورها تمثل مبادئ لترتيب البدائل وفقا للأفضلية. فالاعتماد على المعرفة والقيمة السابقة قد تشوه عملية اتخاذ القرار والقرار الإستراتيجي (Nielsen & Nielsen, 2011, p. 187).

إلا أنه توجد وجهة نظر مناقضة لما سبق، فاستنادا إلى نظرية الطبقات العليا، فإنه يمكن استخدام الخصائص الديموغرافية والتي يمكن ملاحظتها على كبار المدراء التنفيذيين لاستنتاج قواعد معرفية وقيم نفسية تكون بمثابة قواعد تنبؤ قوية للإستراتيجيات. إذ يمكن الاستفادة من أربع مزايا رئيسية للسلطة التنفيذية يمكن استغلالها في الخيار الإستراتيجي وهي: حيازة السلطة التنفيذية، الخبرة الفنية، التعلم الرسمي، وكذلك الخبرة الدولية (Nielsen & Nielsen, 2011, p. 187).

توجد عدة متغيرات تؤثر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ يجب على متخذ القرار دراستها حتى يتمكن من اتخاذ قرارات سليمة، لأن أي خطأ سينتج عنه نتائج سلبية.

4.3.4.1 متطلبات اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يؤكد (Subramoniam et al., 2010) أن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى الاستغلال الفعال للموارد وليس مجرد توفير الموارد (p.576).

كما يرى (Dalkmann, Herrera, & Bongardt, 2004) أنه على مستوى اتخاذ القرارات الإستراتيجية فإن أثر التنبؤ غير جدير بالثقة أو غير ملائم لمثل هذه القرارات. إذ يجب أن تتخذ القرارات بأساليب علمية تسمح برفع قيمة التقييم الموحد ويتم الحوار في مستوى واحد لاتخاذ القرارات (p.386). في المقابل نجد (Chen and Lee (2003) يؤكدان أنه عند تنفيذ القرارات الإستراتيجية فإنه نحتاج إلى نوعين من التفكير: أن ننظر إلى الخلف لفهم الماضي، والتطلع إلى الأمام لنتنبأ بالمستقبل. إن جودة تفكير القائد الأعلى وقدراته الفكرية تجعله يدرس الوضع الحالي والنظرة التاريخية، أي يتم ربط الحاضر بالماضي. فالقرارات الإستراتيجية هي نتائج تأثيرات متنوعة السياقات الناشئة عن أحداث سابقة، الظروف الراهنة، ووجهات النظر بشأن المستقبل (p.149).

بينما (Li 2005) فقد أكد أن القرارات الإستراتيجية تحتاج في العادة إلى الوعي والالتزام عند استجابة الأفراد والجماعات، وذلك بسبب الاختلافات الموجودة بين وجهات النظر، والاهتمامات وكذلك الميولات العملية، فإن الفريق المتنوع عند اتخاذ القرار قد يؤدي لإيجاد الحلول للصراعات. إذ أن السبب لاعتماد القرارات الإستراتيجية على اتخاذ القرارات الجماعية راجع إلى المزايا التي يتمتع بها هذا النوع من القرارات، منها (p.394):

1. قدرة الجماعة على اكتشاف الأخطاء تفوق قدرة الأفراد؛

2. الجماعة أفضل من الأفراد في الفهم الجيد للمشكل محل الدراسة؛

3. وفرة المعلومات لدى الجماعة وامتلاكها معرفة أكثر يساعدها على حل المشكل؛

4. إمكانية خلق التعاون والتآزر بين أعضاء الفريق.

تؤكد الباحثة أن المتطلب الأساسي لنجاح اتخاذ القرارات الإستراتيجية هو التخصيص الأمثل لموارد المنظمة، سواء كانت مادية أو بشرية.

1.4.4.1. مناهج اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحدياتها

توجد عدة مناهج في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وسيتم توضيح هذه المناهج كل على حدى، كما سيتم توضيح أهم التحديات التي تواجهها.

1.4.4.1.1. المنهج العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

الموضوع المهم في دراسة اتخاذ القرارات الإستراتيجية متعلق بالمنهج أو العملية التي من خلالها يتم اتخاذ القرار وكيف يتم هيكلة أو تركيب هذه العملية. فعملية اتخاذ القرارات الرشيدة تحتاج إلى جمع معلومات مختلفة عن البدائل المتاحة وكذلك دراستها بطريقة منصفة أي من دون تحيز، أي يتم اتخاذ القرار في إطار دراسة الواقع والظروف المحيطة به بتأنٍ ووضع خطط بديلة للقرار المتخذ والآثار المترتبة على هذا القرار الذي اتخذ. إن اتخاذ القرار بطريقة عقلانية يفترض أن المعلومات المتاحة لمجلس الإدارة كافية تمكنه من اتخاذ القرار على أفضل وجه ممكن، في ظل الظروف المحيطة ببيئة القرار، حيث أن العقلانية أو الرشد متضمنة في اختيار المعلومات وتحليلها وتنظيمها. إن هذا المنهج المركب لعملية اتخاذ القرار يتميز من خلال القدرة للوصول إلى حقيقة أن القرار يتخذ عن طريق مراحل متميزة يتم برمجتها في وقت معين ويمكن ملاحظتها ودراستها بطريقة عقلانية وموضوعية (Citroen, 2011, p. 1).

وقد أكد Citroen (2011) أنه تم وضع عدة شروط لنجاح هذه العملية العقلية المنظمة من قبل عدة مفكرين على سبيل المثال Drucker سنة 1967، Mintzberg سنة 1976، Nutt سنة 1999، وWhittington سنة 2005، تمثلت هذه الشروط في الآتي (p.2):

1. التعريف الواضح والجيد للقضية أو المشكلة وأهداف القرار من قبل متخذ القرار؛
 2. البحث الجدي عن المعلومات المتعلقة بالبدائل المحتملة؛
 3. باستخدام معايير محددة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات كل بديل وتقدير احتمال نجاح تطبيقه؛
 4. حتى عندما يتم ظهور الحل الأولي، يجب الأخذ في الاعتبار المعلومات الجديدة إن توفرت وكذلك رأي الخبراء والدارسين والمحللين لهذا الحل، حتى وإن كان رأيهم مخالف في وقت مبكر للأفكار والخيار المطروح؛
 5. قبل اتخاذ القرار النهائي يجب إعادة النظر في الآثار الإيجابية والسلبية لكل بديل؛
 6. إذا كان القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ، يجب وضع خطة طوارئ تعد بمثابة خطة بديلة تستخدم في حالة الفشل في تطبيق القرار المتخذ؛
 7. يتم إجراء متابعة للقرار المتخذ حتى يتم التأكد هل تم تحقيق الغرض منه أو لا بد من إعادة النظر فيه.
- مع الإشارة أنه ليس بالضرورة توفر هذه الشروط كلها حتى تكون عملية اتخاذ القرار عقلانية أو رشيدة، على سبيل المثال عندما يكون لدينا خيار واحد فقط صالح وقابل للتطبيق نكون بصدد اتخاذ قرار رشيد.

2.4.4.1 منهج استخدام نموذج عام في اتخاذ القرارات الإستراتيجية

يؤكد (2003) McKinnon أن Mintzberg اقترح سنة 1979 نموذج عام لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ضمن هذا النموذج خمسة مكونات، كما هو موضح في الجدول أدناه (p.5):

الجدول (4.1): مكونات النموذج العام لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

| العنصر | التعريف |
|----------------|--|
| الإدراك | إدراك المحفزات، فالمحفزات تشمل الفرص، التهديدات، أو الأزمات. |
| التشخيص | اختبار المعلومات الحالية والجديدة لتعريف القضية. |
| البحث والتصميم | البحث عن الحلول لتطبيقها أو تصميمها. |
| التقييم | استخدام إصدار الحكم، رأي الجماعة والتحليل لاختيار الحل، هذه العملية المتعددة المراحل من أجل تحديد البدائل. |
| الترخيص | الترخيص باختيار الحل من قبل الإدارة العليا. |

Source: McKinnon, 2003, p.5.

يبين الجدول رقم (4.1) أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبدأ بإدراك متخذ القرار للأسباب التي تدفعه إلى اتخاذ القرار كظهور فرص يجب اغتنامها أو تهديدات يجب تجنبها وتقليل مخاطرها، هذا ما يدفع متخذ

القرار إلى تشخيص الوضع عن طريق جمع المعلومات وتحليلها، وبعد ذلك تم البحث عن الحلول الممكنة والتي يتم تقييمها في وقت لاحق من أجل اختيار أفضل حل ممكن، أما آخر مرحلة فيتم الحصول على الترخيص بتطبيق الخيار الاستراتيجي أي أن يحظى البديل المختار بالقبول من قبل الإدارة العليا.

3.4.4.1. منهج اتخاذ القرارات الإستراتيجية باستخدام المعلومات

ترى عدة دراسات في الإدارة الإستراتيجية أن التنفيذيين يتوصلون إلى القرارات الإستراتيجية اعتماداً على عملية منهجية تدرس بشكل جيد الظروف المحيطة، البدائل المتوفرة وكذلك معرفة على العواقب أو النتائج المترتبة عن كل بديل. هذا المنهج أو الطريقة يعرف على أنه عملية رشيدة في اتخاذ القرار، حيث تحتاج المنظمة إلى مجموعة معلومات مثل المعلومات عن المنافسة، الأسواق، التكنولوجيا، وكذلك توجهات البيئة الاجتماعية ذات التأثير على المنظمة، تستخدم هذه المعلومات كأساس لإصدار الحكم على آثار البدائل وترتيب هذه البدائل، حتى يكون القرار المتخذ بطريقة عقلانية. فاستخدام المعلومات يساهم في الحد من حالة عدم اليقين (Citroen, 2011, p. 1).

وأضاف Citroen (2011) إلا أن الواقع يثبت إغفال دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات. إذ الأولى أن يتم تحديد الدور وقيمة الموارد والوصول إلى معلومات حديثة بشأن هذه الموارد كشرط مسبق لضمان نجاح عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما أن التدقيق في تفاصيل استخدام المعلومات أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية يثبت أنه يتم التركيز على عملية اتخاذ القرار وليس على جوهرها أي القرار المتخذ خلال هذه العملية وجودته (p.1).

4.4.4.1. تحديات اتخاذ القرارات الإستراتيجية

حسب Fuglseth and Grønhaug (2003) فإن متخذي القرارات الإستراتيجية يواجهون مهام معقدة للغاية، خاصة في البيئات الديناميكية المتغيرة باستمرار، إذ يمكن أن يكون للقرارات عواقب وخيمة على أداء المنظمة، فاتخاذ القرار في مثل هذه المهام يعتمد إلى حد كبير على المعرفة والأحكام الصادرة عن المديرين أو المسيرين. ومن أجل التكيف مع التغيرات البيئية واستغلالها على نحو فعال، لابد على صناع القرار الإستراتيجي فهم سلوك السوق ومتطلباته بطريقة جيدة (p.503).

كما أكد Fuglseth and Grønhaug (2003) أنه في الواقع العملي اتخاذ القرارات الإستراتيجية تتطوي على مشاكل واعتبارات خاصة. أولاً، وقت المديرين الذي يعتبر من الموارد النادرة والمكلفة جداً، لذلك عادة ما يجب الأخذ في الاعتبار الوقت المخصص للمشاركة في المشروعات البحثية. ثانياً، قد يتردد المديرون في المشاركة في الدراسات المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية لأنهم لا يريدون كشف جانب من واقع الأمور الإستراتيجية بمنظمتهم. علاوة على هذا فإن طبيعة القرارات الإستراتيجية تفرض قيوداً من نوع آخر باعتبارها قرارات غير متكررة (p.508).

ويرى (Nielsen and Nielsen (2011) أن العقبة الأساسية التي تواجه المدراء في الإدارة العليا هي العمليات المتعددة، المعقدة، وعندما يكتنف الغموض اتخاذ القرارات الإستراتيجية ضمن عدم التأكد البيئي. في هذه الحالة العوامل المحفزة والمؤثرة على الخيارات المثالية لا تكون واضحة؛ وبالمقابل يجد المدراء التنفيذيون أنفسهم أمام كم هائل من المعلومات سواء كان مصدرها من داخل المنظمة أو من خارجها، والتي من غير الممكن استيعابها وفهمها كليا. بسبب محدودية قدرات العقل البشري مقارنة مع تعقيدات المشاكل التي تواجه الأفراد والمنظمات، فإن ترشيد السلوك يدعو إلى نماذج مبسطة من شأنها المحافظة على ملامح المشكلة الرئيسية دون استياء متخذ القرار من جميع التعقيدات. وقد أثبتت الدراسات أن متخذي القرارات يعتمدون على توظيف القواعد والهياكل المعرفية وأساليب الاستدلال لتبسيط عملية اتخاذ القرار ولجعل التفسيرات والتقييمات دقيقة إلى حد ما ودون الحاجة إلى دراسة جميع المعلومات المتاحة (p.187).

يمكن القول أنه لا يمكن إيجاد منظمة لا تواجهها تحديات عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والمنظمة الناجحة هي التي تستطيع التكيف مع هذه التحديات عن طريق تقادي التهديدات ونقاط ضعفها، واغتنام الفرص البيئية واستخدام نقاط قوتها بالفعالية والكفاءة المطلوبين.

5.1. التوجه الإستراتيجي للمؤسسة

ارتبط التوجه الإستراتيجي للمؤسسة بالطريقة التي اختارتها المنظمة للبقاء والنشاط ضمن محيط أعمال ديناميكي، ويعد من المتغيرات المهمة لدى رجل الأعمال، في هذه الدراسة سيتم شرح التوجه الإستراتيجي من خلال مجموعة من العناصر؛ تحديد مفهوم التوجه الإستراتيجي وبيان أهميته، وضرورة التوجه الإستراتيجي للمؤسسة باعتبار المنظمة تنشأ في بيئة متغيرة، ثم توضيح مناهج مختلفة لدراسة التوجه الإستراتيجي، وأخيرا يتم شرح مختلف النماذج لدراسة التوجه الإستراتيجي منها ما هو كلاسيكي ومنها ما هو حديث.

1.5.1. مفهوم التوجه الاستراتيجي

ل للوصول إلى المفهوم الدقيق للتوجه الإستراتيجي للمؤسسة سيتم دراسة تعريفات لمختلف الباحثين في المجال، ويتم إدراج أيضا أهمية هذا النوع من التوجهات والتعرف أيضا على أهم التطورات التي طرأت على التوجه الإستراتيجي ليظهر بالمفهوم الحالي.

1.1.5.1. تعريفات مختلفة للتوجه الاستراتيجي

اختلفت تعريفات التوجه الإستراتيجي من باحث لآخر فقد عرفه (Morgan and Strong (2003) على أنه تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها. إن دراسة التوجه الاستراتيجي تقدم صورة أفضل للمدراء للفهم الجيد للموارد التنظيمية وتأثيرهما على أداء المنظمة (p.163).

بينما (Zhou, Gao, Yang , & Zhou , 2005) فقد عرفوا التوجه الإستراتيجي على أنه اتجاه المنظمة لخلق السلوكيات السليمة لتحقيق التفوق في الأداء، فالتوجه نحو السوق والتوجه نحو الإبداع يعتبران من أهم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة لتحقيق النجاح على المدى الطويل (p.1).

أما (Lau, Yiu , Yeung , & Lu, 2008) فأروا أن التوجه الإستراتيجي هو توجه الأعمال والأهداف التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها داخل المنظمة. فالتوجه الإستراتيجي عبارة عن محدد أساسي لنجاح المنظمة (p.1). كما أكد (Avci, Madanoglu , & Okumus ,2011) أن التوجه الإستراتيجي أو المحتوى الإستراتيجي يعبران عن نفس المفهوم والمقصود منهما التوجه الإستراتيجي العام للمنظمة، والحاجة إلى تصميم مبادرات جديدة (p.1).

عرف (Auh and Menguc (2005) التوجه الاستراتيجي بأنه توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة. والتوجه الاستراتيجي يقتضي تقاسم المعلومات ونشرها بالمنظمة، إلى جانب تخصيص الموارد والتي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي (p. 335).

كما أن التوجهات الإستراتيجية يمكن اعتبارها مجموعة من القيم التي تسترشد بها المنظمة في مجالي الإستراتيجية والقرارات التي تخلق السلوكيات السليمة للتفاعل مع السوق، كما توفر للمنظمات القدرة على تحقيق المزايا التنافسية (Liu, Li, & Xue, 2011, p. 382).

بالإضافة لما سبق فالتوجه الاستراتيجي للمنظمة يعكس الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها للسعي لتحقيق الأداء المتفوق والمستمر. كما يسهل التوفيق بين الإستراتيجية والموارد المتوفرة والتي تساعد على التكيف مع ظروف السوق (Sainio, Ritala, & Hurmelinna-Laukkanen, 2012, p. 3).

وأكدت أبو طه (2012) أن التوجه الاستراتيجي يوفر وبدرجة مساوية جهودا هادفة وبعيدة الأمد لحماية واستثمار موارد المنظمة وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها. كما أن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ أن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية (ص. 15).

إلا أن (Hynes (2009 يرى أن التوجه الاستراتيجي باعتباره مجموعة من السلوكيات ويسهر على تحقيق إستراتيجية المنظمة، ويعتبر أيضا التوجه الاستراتيجي أنه المسألة الحاسمة التي يمكن أن تحدد نجاح أو فشل أي منظمة. كما يمكن أيضا اعتبار التوجه الاستراتيجي متغير يمكن التحكم والسيطرة فيه، وبالتالي فإن المنظمات قد تسعى إلى تحسينه إذا كانت هناك بوادر لتحسين الأداء الكلي للمنظمة. وقد حددت الأعمال السابقة العديد من أشكال التوجه الاستراتيجي باستخدام مزيج الموارد لقياس القيمة والمواقف بالتركيز على المقاييس السلوكية. وللتوجه الاستراتيجي تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الأعمال. فالتوجه الاستراتيجي

يوصف على أنه التركيز الرئيسي على الأهداف الطويلة الأجل وأهداف المنظمة والإجراءات اللاحقة والسلوكيات المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف، فعلى سبيل المثال تقديم خدمة ممتازة للعملاء، أو العودة القوية لتحقيق مكاسب مالية على المدى القصير (p.645). هذه النظرة لا تختلف كثيرا عن وجهة نظر (Lau and Bruton 2010) اللذان أكدوا أنه يمكن فهم التوجه الإستراتيجي على أنه الفهم المعرفي واستيعاب وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية. أي أنها تمثل أولوية تخصيص الموارد على المدى الطويل لنمو ثروة المساهمين باعتباره الهدف النهائي. أما الافتراض الأساسي في التوجه الإستراتيجي هو أن المعتقدات الإستراتيجية الموضوعية تدعم الإجراءات الإستراتيجية التي تتخذها المنظمة. هذه المعتقدات تخص التفكير الأساسي للمنظمة في عدة ميادين، مثل مجال أنشطة المنظمة التي تتبعها، متى تقوم المنظمة بالعمل، وكيف تقوم بأداء العمل ضمن هذه الأسس الفلسفية، التوجه الاستراتيجي في المقابل يوجه الخيارات الإستراتيجية للمنظمة في عدة نطاقات (p.2).

ترى الباحثة أن التوجه الإستراتيجي للمنظمة يعبر عن المسار العام الذي اختارته المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها وكذلك مواردها المتاحة أي التقيد بالإمكانيات المتوفرة لديها.

2.1.5.1 أهمية التوجه الاستراتيجي

توجد عدة أمور زادت من أهمية التوجه الاستراتيجي ودفع الدراسات والبحوث الحديثة إلى دراسة ما هي التوجهات الإستراتيجية والعلاقات الإستراتيجية مع توجهات التصميم التنظيمي والأداء، ومن بين هذه الأمور ما يلي (Lau et al., 2008, p.766):

1. التوجه الإستراتيجي يستند على فهم وإدراك وتفسير البيئة الخارجية والموارد الداخلية، إذ أنه يمثل أولوية تخصيص الموارد لتنمية ثروة المساهمين في المنظمة على المدى الطويل وباعتباره الهدف النهائي؛
2. تطور التوجه في الفكر الإستراتيجي إذ شمل الاستثمارات المختلفة، توزيع الموارد المالية وكذلك رأس المال الفكري؛
3. كما أن التوجه الاستراتيجي يمثل كيف ترغب المنظمة وبقوة المنافسة في السوق، وبالتالي كيفية الاستعداد لاكتشاف وتطوير الكفاءات، المنتجات والأسواق؛
4. التوجهات الإستراتيجية المختلفة تشمل الاستثمارات في الوقت المناسب، الموارد المالية ورأس المال البشري. على أساس هذا التوجه الإدارة العليا تنظم وتفسر المعلومات المتعلقة بالبيئة ومستوى الموارد الضرورية التي يجب أن تملكها المنظمة.

كما أن (Zhou et al., 2005) أكدوا أن للتوجه الاستراتيجي أهمية للأسباب التالية (p.2):

1. لا يوجد خيار إستراتيجي مفيد عالميا، وتحتاج المنظمات دائما لفحص ودراسة الشروط البيئية والتنظيمية لتطوير إستراتيجيتها؛

2. يتأثر صياغة التوجه الاستراتيجي بمجموعة من العوامل البيئية مثل عدم يقين السوق، الخصائص التنظيمية للمنظمة، مثل هيكلها التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والأنظمة. في سياقات مختلفة تكون بعض العوامل أكثر بروزا وبالتالي ينبغي النظر إليها وأخذها بعين الاعتبار.

3.1.5.1. التوجه الاستراتيجي من وجهات نظر مختلفة

يمكن دراسة التوجه الإستراتيجي من وجهتين نظريتين: وجهة نظر المعرفة والإدراك الاجتماعي للمشاريع، ووجهة النظر القائمة على الموارد أي نظرة الإدارة الإستراتيجية. فوجهة نظر الإدراك الاجتماعي تؤكد على الطبيعة الشخصية لبيئات الأعمال والمواقف التنافسية لكنها فشلت في ربطها بالمزايا التنافسية للمنظمة. من ناحية أخرى فإن نظرية الموارد ترى وتركز على أهمية الموارد التنظيمية بما في ذلك الإدراك الإداري في خلق الربح، لكن هذه النظرية لم تنتبه إلى أن من خلال إدراك العمليات الإدارية يمكن خلق مزايا تنافسية. إن الدمج بين النظريتين حول كيفية الإدراك الإداري والموارد المتاحة سوف يمكن من الحفاظ على المزايا التنافسية للمنظمة (Lau et al., 2008, p.767).

كما أكد (Lau et al., 2008) أن منهج الإدراك الاجتماعي يوفر إطارا لفهم الكيفية التي تدرك بها الإدارة العليا البيئتين الداخلية والخارجية للمشاريع الجديدة، فالإدارة العليا تحتاج لنجاح المشاريع إلى الحصول على المعلومات وبناء المعرفة التجارية. في المقابل، فإن الاعتماد على الواقعية القائمة على المنطق مكلفة جدا. فاستخدام الأساليب الإدارية البحثية والفهم المحدود لجزء من المعلومات معا يكونان الطريق الوحيد للتقدم إلى الأمام في عملية اتخاذ القرار. لهذا فرجال الأعمال والمدراء يعتمدون على الاستخدام المكثف للاستدلال الفردي والمعتقدات في عملية اتخاذ القرار. لدراسة الإدراك الإداري أهمية خاصة في حالة الغموض وعدم التأكد، مثلا في الصناعات ذات التكنولوجيا المرتفعة. يمكن وضع توجهات إستراتيجية فعالة إذا كانت الإدارة العليا قادرة على فهم وإدراك البيئة التنظيمية المتغيرة بشكل صحيح ويكون لديها فهم جيد لموارد المنظمة. وهذا يعني، أن تلك المنظمات لها تطلعات أقوى نحو استغلال الفرص بشكل سريع في البيئة الخارجية وتطوير المنتجات، التكنولوجية، والقدرات التنظيمية، وأكثر ميلا للانخراط في الأنشطة الإستراتيجية (p.767).

ويرى (Lau et al., 2008) أنه حسب نظرية تخصيص موارد المنظمة، فالمنظمات تملك موارد حيوية معينة من أجل استغلال الفرص المتاحة في السوق. إن المنظمات التي لديها ضغوط كبيرة للنمو أو الحصول على موارد ضرورية لبناء وتحقيق مستمر لمزايا تنافسية، بالإضافة إلى أن التكوينات أو التركيبات المختلفة للموارد تسهل على المنظمة تحقيق الإستراتيجيات التنافسية المختلفة. لتسهيل تحقيق هذه الإستراتيجيات، فالآليات التنظيمية هي التي تيسر الاقتناء الفعال ونقل المعرفة في جميع أنحاء المنظمة وتعتبر موارد رئيسية تساعد المنظمات في بناء المزايا التنافسية (p.767).

الجمع بين المنظورين الإدراكي الاجتماعي ونظرية تخصيص الموارد يقترح أن الإدارة العليا يجب أن يكون لديها تصورا مناسباً لبيئة الأعمال، وبالتالي الرغبة في خلق المعرفة والقدرة اللازمة التي تقود المنظمة لامتلاك مزايا تنافسية وتحسين الأداء، كما أن المنظمة استناداً إلى مواردها تحسن قدراتها في تطوير توجه إستراتيجي قوي (Lau et al., 2008, p.767).

مما سبق تستنتج الباحثة أن البيئة فرضت على المنظمات تحديد توجهاتها الإستراتيجية ورسم الطريق المناسب لمواجهة عدم اليقين، ويتم تحديد هذه التوجهات بالأخذ في الاعتبار كل متغير ممكن أن يؤثر على المنظمة.

2.5.1. ضرورة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

أصبح تحديد توجه إستراتيجي واضح من قبل إدارات المنظمات من مستلزمات المنافسة والتنافس لذا سيتم إبراز الفوائد المتأتية من هذا التوجه، وكذا تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية لضمان نجاح هذا التوجه والنتائج المترتبة على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، كما لا يجب إهمال التحديات التي تعترض هذا النوع من التوجه والتي ستقوم الباحثة بتوضيحها.

1.2.5.1. فوائد التوجه الاستراتيجي

حسب وجهة النظر الإدارية فإن فائدة أو استخدام التوجه الإستراتيجي يبقى عرضة للتساؤل إذا لم تفهم إدارة المنظمة الحالات الطارئة التي تؤثر تأثيراً كبيراً على التنفيذ الفعال للإستراتيجية. فلبينة الداخلية والخارجية دوراً هاماً في تحديد نجاح التوجه الإستراتيجي للمنظمة، لذلك فالتوجه الإستراتيجي يحتاج إلى الدعم التنظيمي والتزام الإدارة العليا في تحقيقه وتعريفه في جميع أنحاء التسلسل التنظيمي الهرمي للمنظمة (Jeong, Pae , & Zhou, 2006, p.350). وقد أكد الدهدار (2006) أن للتوجه الاستراتيجي جملة من الفوائد من أهمها ما يلي (ص. 58):

1. يساعد التوجه الاستراتيجي على التركيز الواضح في الأمور والمسائل الهامة استراتيجياً، كما يساهم في معالجة وحل القضايا الإستراتيجية التي تواجه المنظمات؛
2. يساعد المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى، وجعلهم أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها وبصفة دائمة؛
3. تحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وأثرها على أداء إدارة المنظمات؛
4. إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات التي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المنظمة؛
5. التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمنظمة في الأجل الطويل؛
6. تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة، وتنمية عادات التفكير في المستقبل؛

7. توضيح الأهداف والتوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل، بالإضافة إلى توحيد ودمج جميع الجهود نحو أهداف وغايات واحدة.

2.2.5.1. احتياجات التوجه الاستراتيجي من الموارد البشرية

إن تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة يحتاج إلى أربع مجموعات من الأفراد كالتالي (Pinson et al., 1997, p.37):

1. الفريق الأول ويعتبر رئيسيا يتكون من الإدارة العليا وأعضاء المجلس التنفيذي يقومون بتحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك تقسيم الهدف الرئيسي للمنظمة إلى مجموعة أهداف فرعية ويوكلون للمستويات الدنيا الأمر بتحقيق وبلوغ هذه الأهداف الفرعية. وبعد تنفيذ هذه التوجهات يتم مراجعة ما إذا تم التقيد بهذه التوصيات والتوجيهات الإستراتيجية، ودراسة الحاجة إلى إدخال التعديلات؛

2. الفريق الثاني عبارة عن الإدارة الوسطى والمتضمن مختلف الإدارات التنفيذية: المالية، الإنتاج، التسويق، والموارد البشرية... الخ، على مستوى هذه الإدارة يتم تحديد أكثر للأهداف الفرعية وجعلها أكثر تحديدا وتخصيصا أي كل هدف يوكل إلى جهة مختصة (عملي أو إداري) ويتم الأخذ في الاعتبار القيود الداخلية للمنظمة (مالية، تقنية، إدارية،...);

3. فريق آخر تحتاجه المنظمة وهو المستوى الإداري الأدنى، حيث يتم الاهتمام بالوحدات العملية والتنفيذية مثل قسم الإنتاج ووحدة الأعمال الإستراتيجية، وهي تهدف أساسا إلى إدراج توصيات وتوجيهات وكذلك اقتراح خطوات عملية مناسبة لتحقيق الأهداف الفرعية مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المتوفرة عن البيئة؛

4. كما تحتاج المنظمة إلى فريق رابع من الموارد البشرية وهذا الفريق جد متميز ويشكل من مجموعة خاصة من الموظفين وهم (المحامون، رجال بحوث التسويق، رجال البحث والتطوير... وغيرهم) ومهمة هؤلاء هو تحديد القيود البيئية والتنظيمية والقانونية، وكذلك توفير بيانات تاريخية أو آنية عن المنافسين والمستهلكين، كذلك بيانات سياسية، ديموغرافية... الخ هذه البيانات المختلفة مهمة جدا لأنها تسهل وتزيد من نجاح تطبيق وتنفيذ الاقتراحات.

3.2.5.1. النتائج المترتبة على التوجه الاستراتيجي

أكد (Zhou et al., 2005) من بين التوجهات الإستراتيجية التوجه نحو السوق ومن المعروف جيدا أن للاتجاه نحو السوق التأثير الإيجابي على الأداء التنظيمي. بإتباع اتجاه السوق المنظمة تتمكن من توليد ونشر معلومات عن السوق في جميع أقسامها وفروعها، هذه المعلومات تتمثل بالدرجة الأولى في احتياجات زبائنها الحاليين والمرتقبين، فضلا عن المعلومات المتعلقة بمنافسيها وأنشطتهم. كما يتيح توجه المنظمة نحو

السوق الفرصة لتركيز الجهود الفردية وإدارات المنظمة وتوحيدها مما يمكن المنظمة من خلق وتقديم قيمة أفضل للعملاء وتحقيق أداء مرتفع ومتميز. كما أن التوجه نحو السوق يزيد من ثقة الموظفين في أداء منظماتهم في المستقبل (p.3).

وأضاف (Zhou et al., 2005) أن التوجه نحو السوق قد يؤدي أيضا إلى تحسين الأداء النفسي، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ويفسر ذلك بأن الاتجاه نحو السوق يؤكد على التعاون بين جميع إدارات المنظمة وأفرادها لتحقيق الأهداف المنشودة، وحتى يكون هناك التعاون وتحقيق الأهداف يجب على الموظفين أن يتشاركوا في شعورهم بالمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. بعبارة أخرى أن يكتسب الموظفون الشعور بالافتخار والاعتزاز بالانتماء للمنظمة ويشعرون أكثر بالارتياح في وظائفهم ويصبحون أكثر التزاما وحزما (p.3).

4.2.5.1. تحديات التوجه الإستراتيجي

إن التحدي الذي يواجه التوجهات الإستراتيجية على أن آثارها تتوقف على ديناميكية البيئة التنافسية، إذ أن العديد من الدراسات أشارت إلى أن التوجهات نحو العملاء والمنافسين لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة، ودراسة أخرى توصلت إلى أن التوجه نحو العملاء يؤثر سلبا على أداء المنظمات في الصناعات الفنية أو عندما يكون التوجه نحو المنافسين يضر بأداء المنظمة. لكن هذه النتائج تتعارض مع النتائج التي تشير إلى أن التوجهات الإستراتيجية قد تكون قوية في البيئات أو السياقات المتجانسة نسبيا، لكن عندما يكون السياق أكثر ديناميكية فتحتاج المنظمة إلى اختيار المنظور الاحتمالي للتوجهات الإستراتيجية (Gao, Zhou, & Yim, 2007, p.3).

يمكن القول أن التوجه الإستراتيجي أهم مرشد للمنظمة ونجاحها مقرون بمدى قدرتها على تحديد هذا التوجه بكفاءة، وحتى تستطيع المنظمة التحديد الدقيق والتطبيق الصحيح لتوجهها الإستراتيجي فهي تحتاج إلى تكامل جهود مواردها البشرية في مختلف المستويات الإدارية حتى تضمن نتائج إيجابية وتتفادى المشاكل التي قد تظهر جراء الخطأ في توجهها الإستراتيجي.

3.5.1. مناهج مختلفة لدراسة التوجه الاستراتيجي

توجد مناهج مختلفة لدراسة التوجه الإستراتيجي، فهناك من ربط هذا التوجه بمراد المنظمة، وهناك من قام بربطها بالقدرات الديناميكية للمنظمة، وهناك من لديه نظرة مغايرة واعتبرها من مخرجات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وفيما يلي سيتم شرح وجهات النظر هذه كل على حدا.

1.3.5.1. الموارد والتوجهات الإستراتيجية

نوقش موضوع التوجه الاستراتيجي في عدة دراسات على أنه اتجاه الأعمال (Business Direction) وأنه الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. ويوضح الكيفية التي ترغب بها المنظمة العدوانية في المنافسة في

السوق وكذا رغبتها في اكتشاف وتطوير قدراتها، منتجاتها، أو التوسع في الأسواق. بحسب نظرية تخصيص الموارد، فإن الموارد تمنح المنظمة اعتبارات مهمة عند صياغة الاستراتيجيات. إن إدراك الإدارة العليا لموارد المنظمة تؤثر على نظرة المنظمة إلى النمو على المدى الطويل وكذلك ثروة أصحاب المنظمة أي المساهمين، فمختلف التوجهات الإستراتيجية تحتاج إلى استثمارات مختلفة، موارد مالية وبشرية، وأيضاً إلى الرأس مال السياسي أي إلى فكر قيادي يوضح المسار الذي تسير عليه المنظمة (Lau, 2011, p.2).

المدراء يقيمون موارد المنظمة، ونقاط قوتها النسبية، والتي بدورها تحدد الأشياء التي يمكن أو يجب أن تقوم بها المنظمة مستقبلاً. لهذا فإن التوجهات الإستراتيجية تكون تحت تأثير كيف يدرك المدراء الموارد وقدرات المنظمة، فعندما يكون الاقتصاد في مرحلة انتقالية بعض المديرين يعجزون عن فهم وإدراك الفرص المتاحة في الأسواق الجديدة، في حين هناك بعض المدراء ينتهجون طرقاً وأساليباً أكثر خطورة لاستغلال الأسواق الجديدة. وبالتالي فإن الإدارة العليا لديها إدراك مختلف في ما يخص قيمة الموارد في المنظمة والاستراتيجيات الممكنة في السياق الذي يمر به الاقتصاد (Lau, 2011, p.2).

2.3.5.1. التوجهات الإستراتيجية والقدرات الديناميكية

وتنشأ التوجهات المختلفة من اختلاف وجهات النظر بشأن الإستراتيجية، مع أن مفهوم القدرات الديناميكية ربطت عادة بوجهة نظر القائمة على تخصيص الموارد في المنظمة فهي تتشارك مع التوجه الإستراتيجي في مجموعة من الخصائص. إذ يرى بعض المؤلفين أن التوجهات الإستراتيجية عبارة عن قدرات ديناميكية. وقد تم تعريف القدرات الديناميكية على أنها قدرة المنظمة للاندماج، بناءً، وتكوين القدرات الداخلية والخارجية للتصدي للتغيرات البيئية السريعة، بالتأكيد يمكن أن تستوعب فكرة التوجهات. نظرية تخصيص الموارد والتي ترى بأن الموارد التي تتميز في نفس الوقت بالقيمة العالية، الندرة، صعوبة التقليد، وكذلك عدم وجود بدائل لها هي مصدر للميزة التنافسية، والقدرات الديناميكية هي التي تغير في خصائص المنظمة، حزم المورد الفريد (القدرات) (Hakala, 2010, p. 21).

كما أكد (Hakala 2010) أن القدرات الديناميكية هي عبارة عن التوجهات السلوكية للمنظمة لدمج وإعادة تكوين وتجديد وإعادة خلق مواردها وقدراتها، والأهم من ذلك تطوير وإعادة بناء القدرات الأساسية للاستجابة إلى البيئة المتغيرة لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة. كما تعرف القدرات الديناميكية على أنها أعلى القدرات في المنظمة إذ تؤكد على السعي المستمر للمنظمة لإعادة تشكيل وتجديد وإعادة خلق موارد والقدرات الأساسية لمعالجة التغير البيئي. فالتوجهات عبارة عن قدرة ديناميكية، كما تعتبر من مقاييس هذا النوع القدرات التي يمكن ملاحظتها عبر المنظمات بدلاً من أن تكون فريدة من نوعها في المنظمات الفردية (p.21).

بالإضافة إلى أن (Hakala 2010) يؤكد على أنه مع أن القدرات الديناميكية تتعلق بالتغيرات الداخلية في الموارد التي تعتمد عليها المنظمة فإن التوجه الإستراتيجي ورغم أنه يرتبط بالتغيرات الحاصلة في موارد

المنظمة الداخلية إلا أنه أيضا يعتمد على التغيرات الحادثة في جوانب أخرى، أو في القدرات الديناميكية في حد ذاتها. بعبارة أخرى فإن التوجهات المختلفة تتبع المفاهيم المختلفة للإستراتيجية، كما أنها أيضا قد تتعلق بالتغيرات الحاصلة في السوق، المواقف من المبادرة، أو عمليات التعلم. هذا يؤدي أو يقود إلى استنتاج أنه لا يمكن الاعتماد الكلي على نظرية تخصيص الموارد، بل يجب أن تكون هناك مرونة أكثر من حيث وجهة النظر الأساسية للإستراتيجية (p.22).

وعلى الرغم من أن الباحثين لم يربطوا صراحة بين القدرات الديناميكية والتوجهات، إلا أن التوجهات الإستراتيجية غير مستقلة عن وجهة النظر القائمة على الموارد أي نظرية تخصيص الموارد أو القدرات الديناميكية للمنظمة، كما أن التوجهات الإستراتيجية المنفذة من قبل المنظمة تؤدي إلى خلق سلوكيات تساهم في التفوق في الأداء (Hakala, 2010, p. 22).

1.3.3.5.1 التوجه الاستراتيجي نتيجة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

إستراتيجية الأعمال تميزت على أنها الطريقة التي من خلالها المنظمة تقرر التنافس، وتشمل السعي نحو الانجاز، تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية في الصناعة. وبالنظر إلى مركزها فإن قضيتها المحورية في اتخاذ القرارات التنظيمية، فإنه ليس من الغريب أن يكون مفهوم الإستراتيجية يربط بنتائج الأداء. في الواقع، فإن عددا كبيرا من الباحثين الإداريين يكرسون انتباههم نحو التوجه الاستراتيجي، إذ أنه من دون شك أن فكرة الأداء المتفوق تحتاج أن يكتسب العمل مزايا أعلى من تلك التي يمتلكها المنافسون والتركيز على التفكير الاستراتيجي (Morgan & Strong, 2003, p.164).

ويرى (Morgan and Strong (2003 أن النظرية المعيارية في الإدارة الإستراتيجية تتجه إلى تبني العملية، المحتوى، أو وجهات نظر بيئية، حيث أن بحوث العمليات تقوم باختبار وفحص الأنشطة التنظيمية والإدارية الناتجة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما بحوث المحتوى تتضمن خصائص القرار الإستراتيجي وإستراتيجية العمل في حد ذاتها، وتركز بحوث السياق على الشروط التي يمكن بموجبها أن الكل يأخذ مكانه (p.164).

كما أكد (Morgan and Strong (2003 أن معظم الدراسات الإستراتيجية تركز على حالات الظواهر الداخلية والخارجية التي يمكن التحكم بها والتي يمكن قياس أثرها الواضح على الأداء. مع ذلك فإن أدبيات الدراسات أسست من أجل فهم طبيعة العمليات الإستراتيجية وتقييم العلاقة بين هذه العمليات والأداء. تمت دراسة جوانب عديدة من العلاقات من قبل أفراد، مجموعة، من وجهة نظر تنظيمية، حيث توصلوا إلى نتائج غير واضحة أو غير ثابتة. إن عدم الإجماع على النتائج في البحوث الإستراتيجية في الآونة الأخيرة لعب دورا كبيرا في تفسير الاختلافات في أداء الأعمال على حد سواء عندما تأخذ في الاعتبار الربط في قضايا العملية الإستراتيجية فضلا عن امتلاكها حق بناء القرارات (p.164).

بالإضافة إلى أن محتوى الإستراتيجية يركز أساسا على مخرجات عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وطريقة محتوى الأعمال الإستراتيجية يظهر جليا في المنظمة التي تصفها على أنها الإستراتيجية المناسبة، الاستعداد الاستراتيجي، الخيار الاستراتيجي وكذلك التوجه الاستراتيجي الأكثر شيوعا. لقد درس التوجه الاستراتيجي حسب ثلاث جهات نظر مختلفة: منهج السرد، المنهج التصنيفي، والمنهج المقارن. فمنهج السرد يسعى إلى الوصف الشفهي للطابع الشمولي للإستراتيجية على أنها حدث فريد من نوعه، حالة، وتنظيم، حيث يعتمد هذا النوع من المناهج على الأساليب النوعية، وعلى الاختبار النظري بالتركيز على الوصف والسرد إلا أنه لا يقيس بشكل كاف المتغيرات التي يمكن تقييمها بدقة معايير وموازن، وتقنصر المقارنة عبر وحدات التحليل لأن إستراتيجية المنظمة، البيئة، والظروف الزمانية وحيدة (Morgan & Strong, 2003, p.164).

ظهر المنهج التصنيفي كمنهج بديل لمنهج السرد، ويقوم هذا المنهج على تصنيف المنظمات وفق حجج مسبقة أو حجج لاحقة. ويستند تصنف المنظمات إلى القيام بالمقارنة وليس التحليل بين المنظمات المصنفة، ومن أهم التصنيفات نجد المنقب، المدافع، المحلل والمتفاعل، وتجدر الإشارة إلى أن هذه التصنيفات لا تحدد الفروق الدقيقة التي تبنى عليها الاستراتيجيات، كما أنها لا تفسر تصرفات المنظمات وأعمالها بطريقة دقيقة (Morgan & Strong, 2003, p.164).

أما المنهج الثالث لتقييم إستراتيجية الأعمال هو المقارنة وتسعى إلى التقييم الإستراتيجي عن طريق صفات متعددة أو أبعاد مشتركة لكل المنظمات. لذا، فالإستراتيجية لديها أهمية نسبية تقدمها للمنظمة على مدى كل بعد للتوجه الإستراتيجي. هذا المنهج، بالتالي ينظر إلى التغلب على القيود التجريبية للطريقة التصنيفية في هذا التوجه الإستراتيجي لا ينظر عبر التصنيفات الإستراتيجية الصارمة، ولكن بدلا من ذلك، على طول أبعاد محددة. إن التصورات بخصوص المقارنة الإستراتيجية محدودة لكن سنة 1989 اقترح Venkatraman ستة أبعاد للتوجه الإستراتيجي وهي: العدوانية، المحلل، المدافع، المنتفع مستقبلا، المتفاعل، والمخاطر (Morgan & Strong, 2003, p.165).

من خلال دراسة المناهج المختلفة التي درست التوجه الإستراتيجي، ترى الباحثة أن هذا الأخير عبارة عن ناتج من نواتج عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وعلى المنظمات أن تبني توجهاتها الإستراتيجية استنادا إلى الموارد والقدرات المتاحة لديها وبما يتيح لها فرصة التميز والتغلب على منافسيها.

4.5.1 نماذج مختلفة للتوجه الاستراتيجي

قام عدة باحثين بإدراج نماذج مختلفة لدراسة التوجه الإستراتيجي، وستقوم الباحثة بدراسة أهم هذه النماذج بداية من أول نموذج ل Miles and Snow (1978)، ثم دراسة نموذج التوجه الإستراتيجي حسب السمات التنافسية، وفي الختام سيتم دراسة أهم نموذج وهو نموذج حسب المدخل السلوكي.

1.4.5.1. نموذج التوجه الاستراتيجي لـ Miles and Snow (1978)

يشير التوجه الإستراتيجي إلى الطريقة التي تتكيف بها المنظمة مع بيئتها الخارجية (بيئة الصناعة أو الأعمال| البيئة التنافسية)، حيث أن البحوث في إدارة الأعمال الإستراتيجية ركزت على تحديد وفهم مستوى التوجه الإستراتيجي داخل الصناعة وعبر الصناعات. وحسب نظرية هيكله الطوارئ أو الحالات الطارئة لـ Weber سنة 1947 فإن البحوث ركزت على تصنيف المنظمات عبر مخططات بالاعتماد على أنماط التكيف البيئي. عادة ما تستخدم التوجهات الإستراتيجية لدراسة العلاقة الموجودة بين إستراتيجية المنظمة وأدائها (Avci et al.,2011, p.148).

وقد أكد (Avci et al., 2011) أن كل من Miles and Snow سنة 1978 وضعوا أحد أبرز الأنماط الإستراتيجية التي تصف العلاقة بين التوجه الإستراتيجي للمنظمة وأدائها. وفقا لتصنيف هذين الباحثين فإن المنظمة تتبع نوعا من بين التوجهات الإستراتيجية الأربعة (المنقب، المدافع، المحلل، المتفاعل) لتحقيق أداء المنظمة. هذا النموذج ليس سوى أحد الأنماط المستخدمة على نطاق واسع في ميدان البحوث الإستراتيجية لكنه أيضا وصف يشمل ويجمع بين عناصر رئيسية مثل الهيكل، الإستراتيجية، العملية، وكذلك علاقتهم بالأداء. فهذا التصنيف يوفر وصفا دقيقا للخصائص التنظيمية المرتبطة بالإستراتيجية. والجدول رقم (5.1) يصف هذه التوجهات (p.148):

الجدول رقم (5.1): وصف التوجهات الإستراتيجية لـ Miles and Snow (1978)

| التوجه الإستراتيجي | الوصف |
|--------------------|---|
| المنقبون | هي المنظمات التي يظهر توجهها وسعيها نحو خلق ميزة تنافسية من القيادة السوقية من خلال الريادة في تقديم منتجات جديدة وكذلك في تطوير وابتكار التقنيات والعمليات. يقوم المنقبون باستمرار بمراقبة البيئة الخارجية رغبة في الاستجابة وبسرعة ومبكرا لأي إشارة للفرص واغتنام فرص الريح في كونهم أول من دخل أو الرائد في إنتاج منتج جديد أو العمل ضمن نطاق سوق جديدة. لديهم مجال سوقي واسع ومنتجات مرنة، لأنهم يقومون بتعديلات وتحسينات مستمرة للاستفادة من إدراكهم للفرص المتاحة، لهذا السبب نجد أنهم يحتاجون متطلبات تسويقية عالية ويعتمدون بشكل رئيسي على التكنولوجيا. |
| المدافعون | على نقيض المنقبون فإن المنظمات المدافعة تكون توجهاتها داخلية. إذ يؤكدون على الفعالية، يهتمون بالتنظيم الجيد للمنظمة ويركزون على الحفاظ على مكانتهم ضمن مجموعة محدودة من المنتجات أو الخدمات. نتيجة لتكيزها الضيق نادرا ما تحتاج هذه المنظمات إلى إجراء تعديلات كبيرة في مجال التكنولوجيا، هيكلها، أو طرق وأساليب عملها، وتركز جهودها إلى تحسين فعالية عملياتها القائمة حاليا. فالمدافعون لا يحبون المخاطرة، إذ أنهم يميلون إلى أن |

| | |
|---|--|
| <p>يتخلوا عن منافسيهم في مجال الابتكار، ويبحثون فقط عن الفرص الأكيدة في نطاق خبرتهم.</p> | |
| <p>المحللون</p> <p>في هذا النوع هناك مزيج بين توجهات كل من المنقبين والمدافعين. هذه المنظمات قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية لما يكون السوق مستقر، كما في الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد عن طريق الفحص الدقيق والإبداع عندما يكون السوق ديناميكي أو مضطرب. إن الاتجاه نحو السوق الجديد يتم عندما تثبت جدواه من قبل المنقبين. فهذه المنظمات تقوم بأداء كل ما يقوم به المدافعون لكن باعتدال وفي نفس الوقت تقوم بتقليد وتأخذ أفكار منظمات أخرى وتقوم بتسويقها بنجاح.</p> | |
| <p>المتفاعلون</p> <p>المنظمات في هذا النوع ليس لديها توجه المنتج-السوق بشكل ثابت بل فقط تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة. إن هذا السلوك غير المستقر والقرارات موجهة نحو المدى القصير مقابل التوجه نحو المدى الطويل. إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية من تعريف مجال المنتج/السوق، كما أنه لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية المقابلة للتحقيق أو أخذ المخاطر الحقيقية.</p> | |

Source : Avci, Madanoglu , & Okumus ,2011, p.148.

2.4.5.1. نموذج التوجه الاستراتيجي حسب السمات التنافسية

يرى (Velcu (2010 أنه يوجد ستة أبعاد للتوجه الاستراتيجي بغض النظر عن خصائص ومميزات بيئة الأعمال التي تنشط بها المنظمة وهي: العدائي، المحلل، المدافع، التوجه نحو المستقبل، المتفاعل، ومتجنب الخطر.

بينما (Hooper, Huff , & Thirkell, 2004) فقد أكدوا أنه تم وضع سبعة أبعاد للتوجه الاستراتيجي سنة 1989 من قبل Venkatraman وتم تعديلها من طرف الباحث Chan وآخرون سنة 1997، لتعكس مميزات الإستراتيجية. هذه الأبعاد تركز على المنافسة القوية، فضلا عن تركيزها على الأسواق، وعلى الوسائل التي تعكس الغايات، في مقابل تحقيقها السلوك المقصود وتنفيذ الإستراتيجية بدلا من التخطيط الإستراتيجي، كما أن التوجه الإستراتيجي يعكس السياق أو الظروف المحيطة به (p.3).

أما (Choy(2001 فرأى أن الإستراتيجية متعددة الأبعاد وظيفية، وتشمل التكيف وتحديد موقع المنظمة من الموارد الداخلية، القدرات والأنشطة والمزج والتنسيق بينها، سواء في الاستجابة للتهديدات أو في استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة. ولقياس بناء الإستراتيجية توجد ثلاث طرق وهي السرد، التصنيف، أو الأسلوب المقارن. فالأسلوب المقارن يهدف لقياس الصفات والأبعاد الأساسية لبناء الإستراتيجية، إذ يمكن التمييز بين ستة أنواع من التوجهات الإستراتيجية استنادا إلى سمات الإستراتيجية

التنافسية فنجد: عدوانية، والتحليل، الدفاعي، المنفعة في المستقبل، المتفاعل، والمخاطرة (p.2). وسنتطرق لكل نوع من التوجهات الإستراتيجية على حدا في النقاط التالية:

1. التوجه العدواني: حسب هذا النوع تكون المنظمة متجهة نحو البيئة الخارجية وبالخصوص الاتجاه والتركيز على المنافسين. كما يتم التركيز أكثر على الفعالية أكثر من الكفاءة. ويمكن أن تستند المنظمة العدوانية على ابتكار المنتجات أو التوسع في السوق، أو اعتمادها على رفع استثماراتها نسبيا لتحسين حصتها السوقية. كما أن المنظمة إما أن تكثف هجومها في المدى القصير أو تتجه إلى توسيع حصتها السوقية في المدى الطويل (Hooper et al., 2004, p.4). ويرى Choy(2001) أن هذا التوجه يظهر في المنظمات ذات النزعة في مواجهة وتحدي منافسيها بشكل مباشر ومكثف ويتفوق عليها في السوق. وتشمل استخدام سياسات مثل انخفاض الأسعار، التمايز، واستهداف نقاط الضعف منافس. بالإضافة إلى تسويق منتجات بجودة أعلى من منافسيها وترويج المبيعات والقدرة على الإعلان أو التصنيع. علاوة على ذلك فإن المنظمة تسعى إلى النمو العدائي، وتبدي في إستراتيجيتها الاهتمام الواضح بالفوز والتغلب على منافسيها. وتكون إستراتيجيتها متجهة نحو نجاح المبيعات ونادرا في الواقع ما يعاق نجاحها في السوق على المدى الطويل (p.2).

2. التوجه التحليلي أو المحلل: حسب (Hooper et al., 2004) كما هو الحال في تجنب المخاطرة، فهذا البعد يعكس حذر المنظمة عند اتخاذ القرارات، ولاسيما إذا كانت أعمال المنظمة كبيرة وذات أهمية بالغة. إذ يعكس التوجه التحليلي نحو البحث الشمولي عن جذور المشاكل من أجل إيجاد أفضل الحلول الممكنة (p.5). وأكد هذه النظرة Choy(2001) فالتوجه التحليلي يشير إلى موقف المنظمة لحل مشكلة شاملة، ومدى البحث العميق في جذورها، وفهم البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، لتوليد أفضل البدائل لحل المشكلة، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة (p.2).

3. التوجه الدفاعي: غالبا ما ينظر إليه على أنه الاتجاه المضاد للعدوانية، وهنا تركز المنظمة حماية نفسها من المنافسة. ويتم هذا بحماية والحفاظ على قوتها الداخلية، أو تحسين كفاءتها الداخلية. كما قد تلجأ أيضا إلى تحسين علاقاتها بالموردين والعملاء، وتحسين قدرتها على التفاوض معهم (Hooper et al., 2004, p.5). ويرى Choy(2001) أنه يشير للسلوك الدفاعي للمنظمة والتركيز على الإنتاجية والكفاءة وتخفيض تكاليف العمليات. إن المنظمات الدفاعية تركز على مجالات المنتج والسوق في حيز ضيق والمتميز بالاستقرار النسبي، وتميل للدفاع عن منتجاتها وأسواقها والتكنولوجيا بدلا من تطوير منتجات وأسواق جديدة، فهذا المجال يحفظ للمنظمة شهرتها، كما يضمن لها التركيز على كفاءة الإنتاج من حيث التكلفة، بالرغم من استبعادها الاستفادة من الفرص والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وفي الوقت ذاته فهذا يقلل من تكييفها لقدراتها (p.2).

4. **التوجه المتفاعل:** يعتقد (Hooper et al., 2004) أنه كثيرا ما يتم الخلط بينه وبين التوجه العدواني، التوجه الاستراتيجي المتفاعل يعبر عن السعي الدائم لتحسين نقاط قوة المنظمة واغتنام الفرص الكثير التي قد تنشأ في السوق. فهذا النوع يشتمل على عنصر من العدوانية في مجال المنافسة بالفوز باغتنام الفرص، إلا أنه يكون أكثر تركيزا على حيازة الصدارة وبالتالي لن يكون لديه القدرة الكبيرة على التحكم والسيطرة في زمام الأمور. إذ أن هذا النوع يستعين بالبحث المستمر عن فرص السوق والاعتماد على التجريب ومع احتمال الاستجابة إلى تغير الاتجاهات (p.5). بينما عرفه (2001) Choy على أنه نظرة استشرافية مميزة لقائد السوق الذي يستخدم التبصر لاستباق المعرفة بالطلب المستقبلي وشكل البيئة. إذ يعكس كيف تتفاعل المنظمة مع الفرص المتاحة في السوق، إذ تعمل على المبادرة للتأثير على اتجاهات السوق وتوقعات الطلب (p.2).

5. **التوجه نحو المنفعة المستقبلية:** هنا يتم التمييز بين وجهات النظر حول ما تحققه المنظمة في المدى الطويل وال المدى القصير، إذ يتم التركيز على الاستمرارية في المدى البعيد. يتم استخدام التنبؤ بالمبيعات ودراسة رغبات العملاء (Hooper et al., 2004, p.4). ويؤكد Choy(2001) أن هذا التوجه يتعلق بالمستقبل، لاعتبارات زمنية أو التوجه نحو الوقت في اتخاذ القرار. وينعكس ذلك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية، حيث يتم الاحتفاظ بالتوازن بين الفعالية في المدى الطويل مقابل الكفاءة في المدى القصير. كما يعكس المنفعة المستقبلية المتأتمية من بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين وغيرهم من المتعاملين مع المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة والتي تؤثر إيجابا على أداء الأعمال (p.2).

6. **التوجه متجنب المخاطرة:** حسب (Hooper et al., 2004) في البداية كان يقصد بهذا التوجه المخاطرة والمتوقع أن يكون جليا في طريقة تخصيص الموارد، وبشكل عام في اتخاذ القرارات. لكن طور هذا النوع وغير ليصبح تجنب أو النفور من المخاطر. إذ أصبح مفهومه معاكس للمخاطرة، ويقصد به أن المنظمة تمارس نشاطاتها وعملياتها الداخلية بحيطه وحذر بغض النظر عن محيطها الخارجي (p.5). بينما Choy(2001) فقد أطلق على هذا التوجه اسم المخاطرة والذي يعكس النظرة التقليدية لهذا التوجه الإستراتيجي، ورأى أنه يتم تعريفه بطرق مختلفة مثل "المغامرة في المجهول"، إذ يرتبط بالشعور بعدم اليقين في تخصيص موارد المنظمة. إن الاعتماد على المخاطرة يؤثر على الأداء الاقتصادي للمنظمة ويعتبر من القضايا الحرجة في الإدارة الإستراتيجية (p.3).

7. **التوجه نحو الابتكار:** هذا التوجه يغطي الإبداع والابتكار بالنظر إلى العروض الموجودة بالسوق، وطرق ممارسة الأعمال التجارية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتعزيز الابتكار، حيث أن مناخ أو بيئة الأعمال الحالية توحى أو تشير بأن التوجه نحو الابتكار يشكل بعدا مهما في التوجه الاستراتيجي (Hooper et al., 2004, p.4).

3.4.5.1. نموذج التوجه الاستراتيجي حسب المدخل السلوكي

التوجه الإستراتيجي يعكس التوجهات الإستراتيجية المنفذة من قبل المنظمة التي ترشد النشاطات الحقيقية والتي تؤدي إلى تحقيق أداء مستمر ومرتفع. فالتوجهات الإستراتيجية قابلة للتطبيق تشمل السوق، التكنولوجيا، والتوجهات نحو البيع، إذ أن التوجه نحو السوق حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين. ويتشكل التوجه نحو السوق من ثلاث مكونات سلوكية: التوجه نحو المستهلك، التوجه نحو المنافس، والتنسيق بين الوظائف، فالدراسات الحالية أشارت إلى أن هذه العناصر الثلاثة سلوكياتها مختلفة كما أنه يمكن معالجة كل منها كبناء مختلف عن الآخر أو متميز عن الآخر (Gao et al., 2007, p.2).

كما أكد (Gao et al., 2007) أن التوجهات الإستراتيجية الأكثر أهمية هي: العملاء، المنافس، والتوجهات التكنولوجية. فالتوجه نحو العملاء يركز على الفهم الكافي لاستهداف العملاء وذلك لتقديم قيم متفوقة بالنسبة لهم. التوجه نحو المنافس ويقصد به التركيز على فهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمرقبين أو المحتملين. بينما التوجه نحو التكنولوجيا فمعناه أن المستهلكين يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجيا. هذه الأنواع الثلاثة من التوجهات الإستراتيجية تمثل التركيز النسبي للمنظمة لفهم وإدارة القوى البيئية والتي لها تأثيرات مختلفة على أداء المنظمة (p.4).

بينما يرى (Jantunen, Nummela , Puumalainen , & Saarenketo, 2008) أن التوجهات الإستراتيجية المهيكلة تشير إلى العمليات، الممارسات، المبادئ وأساليب اتخاذ القرار، ترشد أنشطة المنظمة ولاسيما في سياق البيئة الخارجية والتنمية التنظيمية. والتوجهات الإستراتيجية المهيكلة هي محل اهتمام الدراسات وبحوث الإدارة الإستراتيجية، تنظيم المشاريع، والتسويق. وعلى الرغم من الاهتمام الكبير بهذا الموضوع إلا أنه لا يوجد اتفاق في الآراء حول طبيعة بناء وتركيب هذا المتغير. بعض المفكرين ينظرون إليه على أنه انعكاس لفلسفة وثقافة إدارة المنظمة والتي توجه سلوك المنظمة، والبعض الآخر يرى ويؤكد على أنها الاستجابة لمؤشرات السوق والأنشطة التي تحتاجها المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية. من أمثلة التوجهات الإستراتيجية المهيكلة التي درست سابقا التوجه نحو السوق، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو الأعمال الحرة، والتوجه نحو إدارة المعرفة (p.160).

وأضاف (Jantunen et al., 2008) أن دراسة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة من منظور القدرات الحيوية يعتبر من المداخل المهمة لدراسة هذا الموضوع. فالأنواع الثلاثة للتوجهات الإستراتيجية تعكس خصائص سلوك المنظمة، وبالتالي تكون ذات صلة من حيث وجهة نظر القدرة الديناميكية، مع التركيز على القدرة على توقع اتجاهات السوق المستقبلية وتطوير قيمة توليفات جديدة للموارد لتتناسب مع الاحتياجات المتغيرة. فالتوجهات الإستراتيجية تنمي مجموعة من قدرات المنظمة باعتبارها عناصر من القدرات الحيوية. لكن الملاحظ أنه يوجد اختلاف بين اهتمامات هذه التوجهات إذ يكون للتوجه نحو المشاريع والتوجه نحو التعلم أسس تنظيمية أوسع من التوجه نحو السوق (p.160).

أما (Chou and Yang, 2011) أكد أن التوجه نحو الإبداع والتوجه نحو السوق عبارة عن توجهات إستراتيجية أو فلسفة أعمال توجه نشاط وأعمال المنظمة. يركز التوجه الإبداعي على أهمية حيازة التكنولوجيا المتطورة والتميز التكنولوجي، بينما التوجه نحو السوق فيركز على احتياجات المستهلك وكيفية حيازة أو الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة. كلا من التوجه الإبداعي والتوجه نحو السوق يساعدان المنظمة في زيادة أداؤها وكذلك تحقيق الربحية وزيادة حجم المبيعات ونجاح المنتجات الجديدة. في الماضي كان الباحثون يرون أن هذين التوجهين لهما أهداف مختلفة وهذا يؤدي بالمنظمة إلى القيام بنشاطات مختلفة تؤدي إلى تخفيض أداؤها، لكن في الوقت الراهن فقط أصبح التفكير ينصب على الطريقة التي يتمكن من خلالها الإداري الربط الصحيح والفعال بين التوجهين من خلال تخصيص موارد المنظمة واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق التكامل بين هذين المتغيرين (p.63).

الجدير بالذكر أن للتوجه الإبداعي وللتوجه نحو السوق نفس القدر من الأهمية إذ يمكنهما خلق أثر تعاوني في أداء المنظمة وكذلك النجاح في تطوير منتجات جديدة. فالتكامل والتفاعل بين هذين التوجهين يشجع الحوار والتعاون بين موظفي المنظمة وهذا يزيد من فعالية المنظمة. بالإضافة إلى أن التوجه الإبداعي يزيد من العوائق والحواجز أمام منافسي المنظمة لامتلاكهم مزايا تنافسية وهذا من شأنه أن يزيد من فعالية التوجه نحو السوق (Chou & Yang, 2011, p.64).

أكدت عدة دراسات أنه عند دراسة التوجه نحو السوق كان يتم التركيز على الحاجات والرغبات للمستهلكين الحاليين، ولم يكن يؤخذ بعين الاعتبار التغير السريع للسوق. بعبارة أخرى لا يؤخذ بعد الأسبقية (Proactive dimension) للتوجه نحو السوق وكذلك فهم وشبّاع الحاجات الكامنة للمستهلك. كما أكدت الدراسات أن العلاقة التفاعلية بين التوجه نحو السوق والتوجه الإبداعي يؤدي إلى التوجه نحو المستهلك (Chou & Yong, 2011, p.64).

وأضاف (Chou and Yong, 2011) أن التوجه الإبداعي يعبر عن تبني المنظمة لثقافة اكتشاف الأفكار الجديدة كما تعتبره بعض الدراسات مرادفا للإبداع. زادت أهمية هذا المتغير شدة المنافسة وضرورة الحصول على ربح في بيئة مضطربة أو أين تواجه المنظمة منافسة شرسة. وينطوي التوجه نحو السوق على فكرتين أساسيتين: (1) يراعي بالدرجة الأولى كيفية خلق وتوفير مصالح ومنافع المستهلك والطريقة الكفيلة بخلق القيمة له أكثر من الاهتمام بالمنافع التي سيحصل عليها أصحاب المصالح الآخرين؛ (2) يوفر بيانات معتبرة عن السلوك تساعد على التطور التنظيمي للمنظمة، وكيفية الاستجابة، بالإضافة إلى معلومات عن السوق (p.65).

ترى الباحثة أن نموذج التوجه الإستراتيجي حسب السمات التنافسية لا يختلف كثيرا عن نموذج Miles and Snow، فهما متشابهان نوعا ما، إذ كل منهما درس التوجه العدواني والتحليلي والدفاعي والمتفاعل، حتى وإن اختلفت التسميات فهي تشمل نفس المضمون، أما الاختلاف بينهما فيتمثل في أن نموذج التوجه

الإستراتيجي حسب السمات التنافسية أضاف التوجه نحو المنفعة المستقبلية والتوجه حسب تجنب المخاطر وكذلك التوجه نحو الابتكار. بينما نموذج التوجه الإستراتيجي حسب المدخل السلوكي فقد ركز على أهم التوجهات التي توجه الأنشطة الحقيقية التي تؤدي إلى التحسين المستمر للأداء، ويعتبر هذا النموذج من أحدث النماذج التي درست التوجه الإستراتيجي.

الخلاصة

الإدارة بالذكاءات عبارة عن استخدام مختلف أنواع الذكاء في اتخاذ القرارات. ويعتبر كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي من أهم أنواع الذكاء بالنسبة للمنظمة. يشكل الذكاء الاستراتيجي أهم مصادر المعلومات لدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أما الذكاء التنافسي لأهم مصدر للمعلومات حول المنافسة، بينما الذكاء العاطفي فيتضمن فهم وإدارة الذات وكذلك الوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية.

وتمت دراسة اتخاذ القرارات الإستراتيجية كمدخل لدراسة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، باعتبار هذا الأخير من مخرجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالمنظمات تهتم بكل من اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتوجهات الإستراتيجية لما لها من آثار بالغة الأهمية على المنظمة.

الفصل الثاني: العلاقة النظرية بين الإدارة بالذكاء والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة

1.2. علاقة الذكاء الإستراتيجي بالتوجه الإستراتيجي

2.2. علاقة الذكاء التنافسي بالتوجه الإستراتيجي

3.2. علاقة الذكاء العاطفي بالتوجه الإستراتيجي

4.2. إدارة الذكاء بشركات الخطوط الجوية وتوجهاتها الإستراتيجية

تمهيد

بعد الإحاطة النظرية بمتغيرات الدراسة سيخصص هذا الفصل لدراسة العلاقة النظرية الموجودة بين مختلف أنواع الذكاء المستخدمة من قبل المنظمات لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوجهاتها الإستراتيجية، إذ سيتم تقسيم كل نوع من الذكاء إلى مجموعة أبعاد، ودراسة علاقتها بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة، كما سيتم التعريف بهذه الأبعاد، وتقديم أهم النتائج المتوصل إليها من طرف بعض الدراسات السابقة للموضوع، هذا ويقم تفسير لنموذج الدراسة وتدرج الفرضيات الملائمة لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

1.2. علاقة الذكاء الإستراتيجي بالتوجه الإستراتيجي

يتكون الذكاء الإستراتيجي من أربعة أبعاد هي: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطلق النظم، والشراكة، إذ سيتم شرح العلاقة النظرية التي تربط بين الذكاء الإستراتيجي والتوجه الإستراتيجي عن طريق توضيح العلاقة الموجودة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والتوجه الإستراتيجي.

1.1.2. علاقة الاستشراف بالتوجه الاستراتيجي

سيتم توضيح علاقة الاستشراف بالتوجه الاستراتيجي من خلال دراسة ممارسات الاستشراف في المنظمة، وكذلك توضيح الدور الذي يلعبه الاستشراف في تحسين القدرات الإبداعية في المنظمة.

1.1.1.2. ممارسات الاستشراف في المنظمة

أكد (Laforet 2008) أن المنظمة تعتمد في تحديد توجهاتها الإستراتيجية على مهارات حل المشاكل وكذلك على عملية جمع الذكاء، إذ تقوم بإعادة النظر وكذلك وضع توقعات تتقرب الاتجاهات المحتملة للبيئات التكنولوجية، الديموغرافية بالإضافة إلى القوانين وقواعد الصناعة التي تنشط بها والمجال التنافسي. فالاستشراف يسمح للمنظمة بأخذ نظرة بعيدة المدى حول أنشطتها (p. 757).

من جهة أخرى تضاربت أوجه النظر حول استفادة المنظمات من التوجه نحو العملاء وكذلك في مدى قدرتها على خلق عميل ذي ولاء، إذ أنه هناك تأثير سلبي لعدم اليقين على قدرة التكيف مع الطلب والتوجه نحو العملاء، فليس من المعقول أن يستفيد العملاء دائما من الأنشطة التجارية بالنحو الذي يرضيهم، إذ يصعب التوجه نحو العملاء في بيئة سريعة التغيير، كما تختلف قدرة التوجه نحو العملاء حسب كفاءة المنظمة في تخصيص الموارد وإعادة تشكيلها، علاوة على هذا فالعملاء قصيري النظر بطبعهم ويصعب التنبؤ باحتياجاتهم، لذلك فعند محاولة المنظمة تقديم خدمات تشبع احتياجات عملائها قد تلجأ إلى استخدام الاستشراف حتى تستطيع التكيف بسرعة مع التهديدات أو الفرص وخاصة عندما تتغير احتياجات العملاء بسرعة (Zhou. K. Z & Li. C. B, 2010, p. 229).

من جهة أخرى يرى (Amanatidou and Guy 2008) أن للاستشراف آثارا غير مباشرة أو غير مقصودة إذ يؤدي إلى تعزيز التواصل والتعاون بين المنظمات فعلى سبيل المثال التعاون الذي قد ينشأ بين الجامعات، معاهد البحوث والمنظمات المقدمة للخدمات، فهذا النوع من التواصل يساهم في تحسين وإنجاح آفاق الإبداع. علاوة على ذلك فقد يتم الحصول على معارف ومهارات من خلال مجموعة متنوعة من عمليات التعلم. فالاستشراف هنا عملية لها فوائد خفية وفي أغلب الأحيان يتم إهمالها على مستوى الأفراد والمنظمات وحتى على مستوى المجتمعات المحلية (p. 541).

يعتبر الاستشراف واحدا من الأساليب التي تتعامل مع عدم اليقين، والتي تتطلب وضع صيغ بديلة للمستقبل، مما يسهل تصميم عدة خطط للتعامل مع النتائج المترتبة عن السيناريوهات المختلفة التي قد تتحقق. بغض النظر عن محاولة رصد المخاطر المحتملة في المستقبل، فالاستشراف يسهل أيضا تحديد الآثار المتوقعة داخليا وفيما بين مختلف السيناريوهات بالاعتماد على نهج شمولي (Amanatidou & Guy, 2008, p. 541).

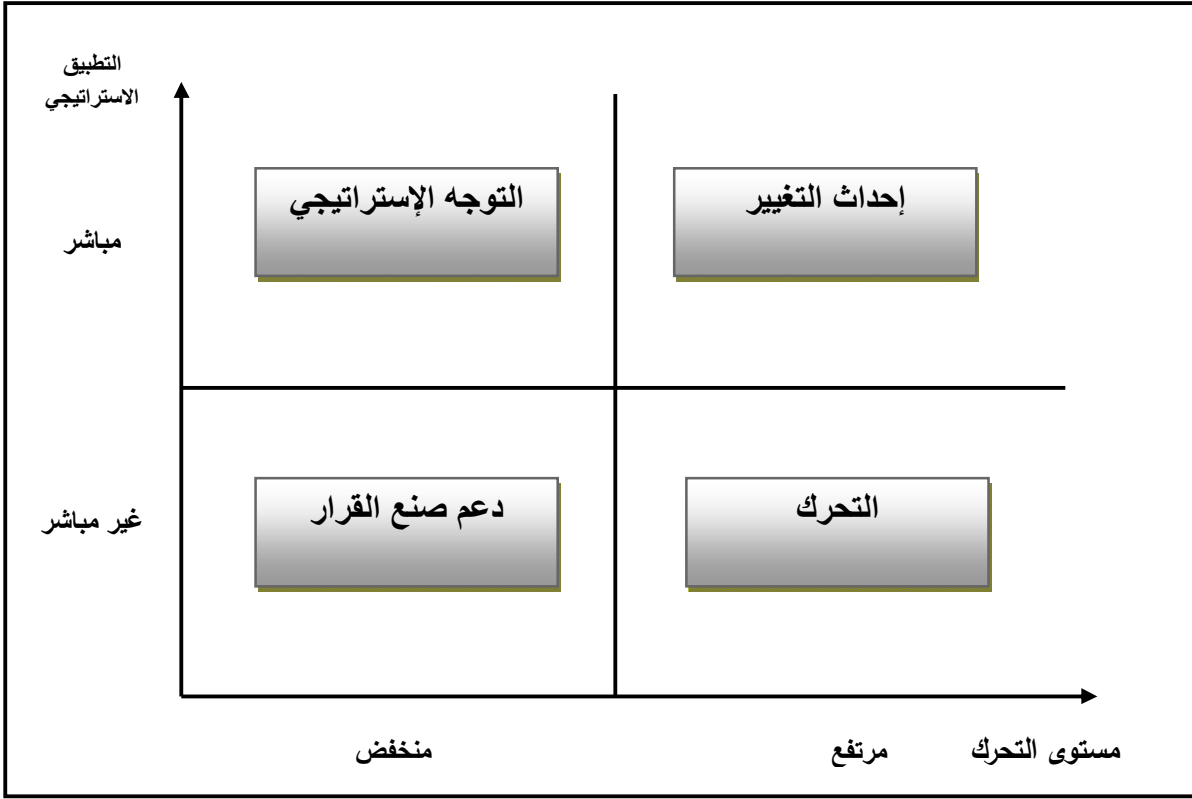
بالإضافة إلى أن الاستشراف يقر بأن المعرفة عملية اجتماعية أي تجمع بين جميع الأطراف المعنية لتسهل نشر المعرفة والإنتاج بين المجموعات التي لها خلفيات مختلفة. كما يشجع الاستشراف على ظهور أنواع جديدة من الانتماءات والتحالفات الضرورية ضمن مجتمع المعرفة من خلال مشاركة فعالة بين مختلف الخلفيات، المهارات ووجهات النظر في أشكال جديدة من التفاعل والتواصل الاجتماعي، والعمل نحو تحقيق هدف مشترك، وبالتالي يتم تعزيز تنمية رأس المال الاجتماعي. علاوة على ذلك فيمكن أن يساعد الاستشراف على كسر بعض الحواجز بين العلم والمجتمع إذ يساعد على التعامل مع التطورات الحاصلة في المعرفة المجتمعية والتعامل مع التعقيدات الاجتماعية والبيئية والفكرية. كما أن الاستشراف تغذية لتطوير التخصصات المتعددة في مجال البحوث وهو عملية تسهيل لإنشاء الجماهير الواعية (Amanatidou & Guy, 2008, p. 541).

وضح (Bootz 2010) أن الاستشراف يستخدم السيناريوهات ويستهدف جماعات العمل وليس الأفراد. فالاستشراف ليس وسيلة لإرشاد المنظمة نحو التوجهات الإستراتيجية فقط، ولكنه أيضا أداة تساعد على تنظيم الجماعة التي يحتمل أن يكون لها تأثيرات هامة على أداء المنظمة. أي أن الاستشراف يعتبر نهجا شاملا يبدأ من دراسة وتحليل الوضع الحالي وصولا إلى دمج ووضع إستراتيجية جديدة، وعلى هذا يعتبر الاستشراف أداة للمعلومات وحافزا للعمل والنشاط، كما يسمح الاستشراف بجعل كل فرد داخل المنظمة يدرك كيف يستجيب وينشط بما يتناسب ويتلاءم مع الرؤية المستقبلية للمنظمة، وجعلها واقعا (p. 1591).

فالاستشراف يسمح بالتفكير في التغيرات الممكنة الحصول في البيئة الإستراتيجية والبيئة التنافسية، مما يؤدي إلى إحداث ردود فعل أو مبادرات داخلية من شأنها تخطي العقبات التي تفرضها البيئة الخارجية، وهنا يظهر الاستشراف وكأنه عملة ذات وجهين إذ يربط بين صعيدين مختلفين داخلي وخارجي؛ فالصعيد الداخلي يشمل الحوافز الداخلية أما الصعيد الخارجي فيشمل العوامل الإستراتيجية، إذ يتم الربط بينهما لتحقيق أهداف المنظمة. ويتطلب الاستشراف وجود هرمية ودقة في السلوكيات داخل المنظمة، كذلك يستوجب تجميع طاقة وقدرات المنظمة وتوجيهها في المنحى نفسه، وإدراج إستراتيجيات واضحة. كما يجب أن تتم برمجة رؤية المنظمة نحو أهداف دقيقة وواضحة لكل أفراد المنظمة (Bootz, 2010, pp. 1591, 1592).

علاوة على ما سبق فالاستشراف يقدم ركائز لصناع القرار وكذا يدعم التعلم التنظيمي مما يسهل إمكانية تبني إستراتيجية جديدة، فيعمل الاستشراف على صياغة المبادئ لتنفيذ التغييرات التي يمكن أن تسبق التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. ويمكن استخدام الاستشراف في أربعة ممارسات مختلفة كما هو موضح في الشكل التالي (Bootz, 2010, p. 1592):

الشكل رقم (1.2): ممارسات الاستشراف



Source: Bootz, 2010, p. 1592.

نلاحظ من الشكل رقم (1.2) أن للاستشراف أربع ممارسات وذلك تبعا لاختلاف طريقة استخدامه على المستوى الإستراتيجي، وكذلك بسبب اختلاف درجة تحرك المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية، ونميز بين هذه الممارسات كما يلي:

1. استخدام الاستشراف في دعم صنع القرارات: ويكون ذلك باستخدامه بطريقة غير مباشرة في تطبيق الاستراتيجيات، أي استخدامه في اتخاذ قرارات لها علاقة بإستراتيجية المنظمة، وكذلك عندما لا تحدث المنظمة استجابة وتغييرات كبيرة بسبب التغيرات البيئية، فالبيئية تكون قلية التعقيد وبطيئة التغيير؛

2. استخدام الاستشراف عند التحرك أو الاستجابة: ويستخدم الاستشراف هنا بطريقة غير مباشرة في تطبيق الإستراتيجيات، عندما تفرض البيئة على المنظمة الاستجابة السريعة للتغيرات، أي أن البيئة تكون مصدر ضغط على المنظمة؛

3. استخدام الاستشراف عند بناء التوجه الإستراتيجي: يظهر هذا الاستخدام أو التطبيق للاستشراف لما يكون تغيير بطيء للبيئة والذي يستوجب استجابة بطيئة للمنظمة، وكذلك عندما يكون هناك تطبيق مرتفع للاستشراف على المستوى الإستراتيجي، أي استخدام الاستشراف لاستقراء المستقبل الإستراتيجي للمنظمة بطريقة فعالة؛

4. استخدام الاستشراف في إحداث التغيير: ويعتبر من أصعب الاستخدامات لأن هنا يتم استخدامه على المستوى الاستراتيجي بطريقة مباشرة وكذلك في بيئة سريعة التغيير والتعقيد تستوجب استجابة سريعة وتغييرات كثيرة على مستوى المنظمة وهذا يؤدي إلى ضرورة التطبيق الصحيح للاستشراف حتى لا يؤثر سلبا على المنظمة.

2.1.1.2 دور الاستشراف في تحسين القدرات الإبداعية للمنظمة

يلعب الاستشراف ثلاثة أدوار يمكن من خلالها تحسين قدرات المنظمة على الإبداع. فالإبداع يتم عبر أربع مراحل بداية من توليد الفكرة، الاختيار، التطوير، ثم تسويق الفكرة، وتتخلل هذه المراحل الأدوار الثلاثة للاستشراف كما هو موضح بالشكل رقم (2.2). إذ يظهر في بداية قمع الإبداع الدور الأول للاستشراف وهو دور المبادر، أما خارج القمع فيظهر الدور الاستراتيجي للاستشراف، بينما يمتد على طول قمع الإبداع دور الخصم، وتعمل كل هذه الأدوار على تعزيز الإبداع كما يلي (Rohrbeck & Gemunden, 2011, p.237):

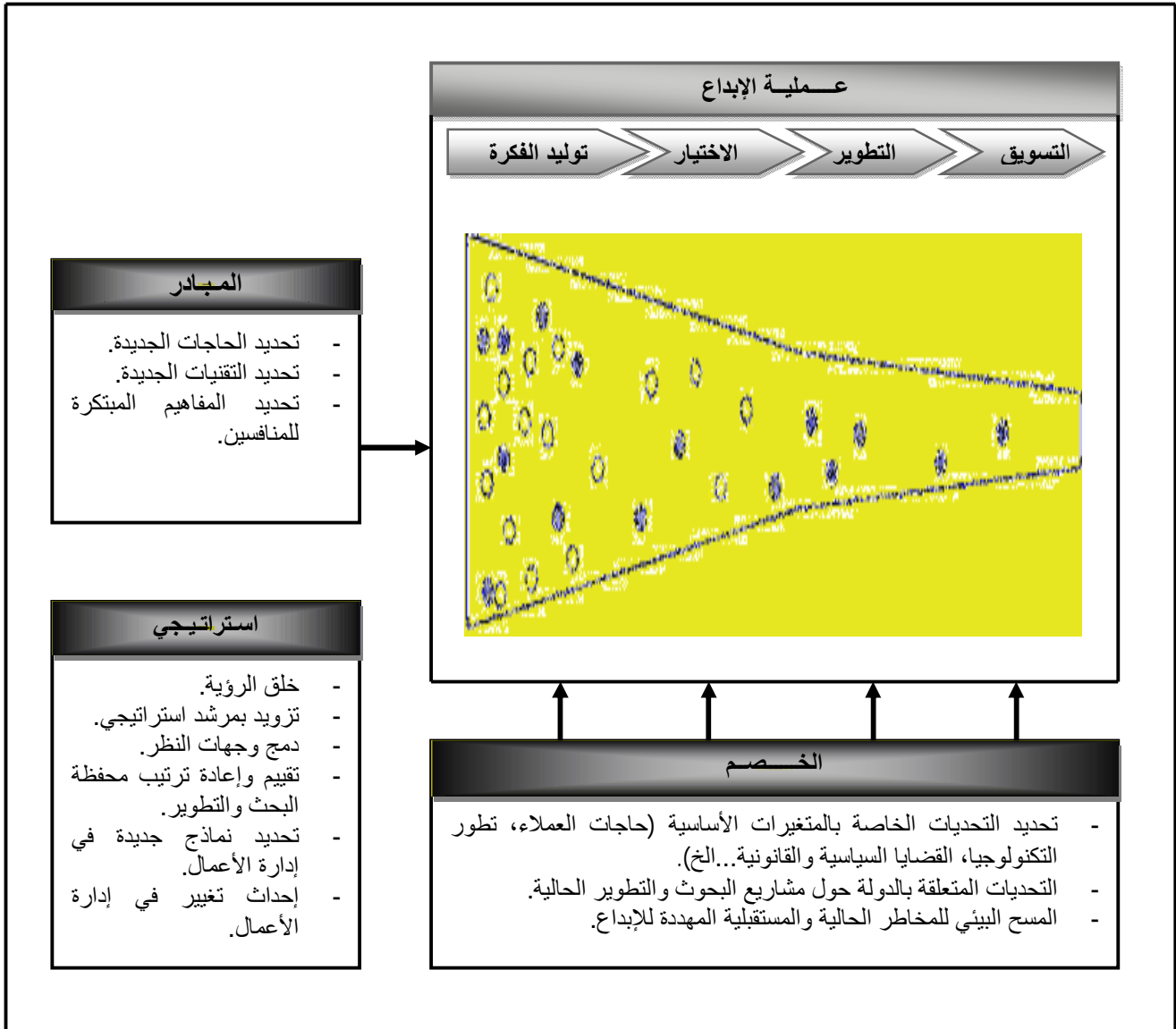
1. في دور المبادر: يقوم الاستشراف باقتراح مبادرات للإبداع انطلاقا من تحديد احتياجات العملاء الجديدة، التقنيات والتكنولوجيا الجديدة، وكذا تحديد مفهوم المنتج عند المنافسين؛

2. في الدور الاستراتيجي: الاستشراف هنا يوجه أنشطة الإبداع من خلال خلق رؤية، وتوفر توجه استراتيجي، بالإضافة إلى تقييم الآراء وتعزيز عملية التغيير لإحداث الإبداع والتعرف على نماذج عمل المنافسين الجديدة؛

3. في دور الخصم: الاستشراف هنا يقوم بتحديد التهديدات التي تكون عقبة أمام المبدعين لخلق إبداعات أفضل وأكثر نجاعة، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة المسح للاضطرابات التي يمكن أن تهدد الإبداعات الحالية والمستقبلية.

ولقد لخص (Rohrbeck & Gemunden, 2011) دور الاستشراف في عملية الإبداع في الشكل التالي:

الشكل رقم (2.2): دور الاستشراف في عملية الإبداع



Source: Rohrbeck & Gemunden, 2011, p.239.

يوضح الشكل رقم (2.2) دور الاستشراف في عملية الإبداع أن دور الاستشراف كمبادر له تأثير مباشر على عملية الإبداع وذلك من خلال أنه يطرح نماذج جديدة في عملية البحث والتطوير، فضلا عن استخدام المنظمات للاستشراف كمدخلات لعملية الإبداع، فللاستشراف دور فعال في تحديد متطلبات العملاء وذلك من خلال تحليل التغيرات الثقافية وتأثيراتها على هذه الاحتياجات، فعلى سبيل المثال ما قامت به شركة "Volkswagen" والتي لاحظت انخفاضا في حجم مبيعاتها في السوق الأمريكية، لذا أرسلت فريق عمل مكون من 23 مدير أعمال إلى مدينة "Los Angeles" لمدة 18 شهرا للعيش والعمل هناك، وكان فريق العمل مكونا من جميع الوحدات الفنية لهذه الشركة ومن بينها وحدة البحث والتطوير، خدمات ما بعد البيع، التسويق... الخ، وكان هناك احتكاك بين فريق العمل والأسر الأمريكية. والهدف من وراء هذا الاحتكاك هو

الفهم الجيد لمتطلبات الأسر الجديدة واحتياجات العملاء المستقبلية والتي تم أخذها بالاعتبار عند القيام بعملية الإبداع (Rohrbeck & Gemunden, 2011, p.239).

من جهة أخرى يعمل الاستشراف بتحديد التقنيات والتكنولوجيا الحديثة وهذا يسمح للمنظمات بربط التخطيط لإبداع منتجات جديدة بالاعتماد على التطورات الحاصلة في التقنية. أما فيما يخص رصد وتحديد المفاهيم المستخدمة من قبل المنافس في مجال البحث والتطوير، فعلى سبيل المثال شركة الاتصالات الألمانية "أطلقت شبكة لمراقبة المنافسين الرئيسيين إذ يتم تجميع النتائج المتوصل إليها ونشرها عبر رادار أطلق عليه اسم "المنتجات والخدمات" والذي يتميز بما يلي (Rohrbeck & Gemunden, 2011, p.239):

1. شاشة الرادار تقوم بتوضيح المفاهيم المتعلقة بالمنافس ويتم وضع الوقت المتوقع للأعمال الميدانية للمنافس؛

2. ضمن صفحة واحدة يتم شرح مفصل للخدمة أو المنتج؛

3. تعقب التقارير حتى يتم تحديد مجالات العمل الجديدة أثناء حدوث التغيير التكنولوجي.

وأكد (Rohrbeck and Gemunden (2011) أن الدور الاستراتيجي للاستشراف مرتبط من خلال المقارنة بين الفرص الناشئة عن عمليات البحث والتطوير مقارنة مع الميزانيات، كما يوفر لمتخذ القرار الحجج التي تبرر طريقة تخصيص الموارد، فعلى سبيل المثال شركة "Volkswagen" استخدمت الاستشراف وقامت على أساسه بطرح ثلاثة نماذج جديدة من السيارات في السوق الأمريكية، أما في السوق الصينية فقامت بإنتاج أربعة أنواع تتماشى مع متطلبات عملائها في هذه السوق. كما يعمل الاستشراف على توفير وتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، فمثلا شركة "Siemens" استخدمت السيناريوهات أو ما أسمته "صور المستقبل" وقامت بتوجيه وتوحيد جهود الإبداع في كل أنحاء الشركة، وهذه التصورات ما هي إلا نتيجة لعدد من البحوث التي قام بها فريق عمل مشترك من عدة وحدات والتي شملت فريق بحث في التكنولوجيا، وحدة الأعمال والبحث في التطورات المستقبلية من منظور السوق والتي تبحث في أفكار تجارية جديدة، حيث قام فريق العمل بإعداد تقرير نهائي لتعزيز المشاريع المشتركة ولدعم التوجه نحو الإبداع بهذه الشركة. بينما يتمثل الدور الأخير للاستشراف في تسهيل عملية إحداث تعديلات على الإبداعات بسبب رصد التغيرات التي تطرأ على البيئة (p. 239).

إن دور الخصم يجعل من الاستشراف وسيلة تواجه بها المنظمة التهديدات التي يواجهها الإبداع، إذ يعمل الاستشراف على تحديد وتوضيح هذه التهديدات للمنظمة بطريقة جيدة، فيقوم بتحديد التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمة والناجمة عن التغيير في حاجات العملاء، وكذلك التغيرات الحاصلة في البيئة التكنولوجية بسبب سرعة تطور هذه الأخيرة، بالإضافة إلى التهديدات التي قد تظهر بسبب الاضطرابات في البيئة

السياسية التي تنشط بها المنظمة والتغيرات في القوانين واللوائح التشريعية، إلى جانب هذا فالاستشراف يسمح للمنظمة بتحديد التحديات التي تفرضها الدولة على مشاريع البحث والتطوير ذات العلاقة بالنشاط الإبداعي للمنظمة.

2.1.2. علاقة الرؤية المستقبلية بالتوجه الإستراتيجي

تعتبر الرؤية المستقبلية بيانات مهمة وأساسية للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الفعالة، كما تعتبر الرؤية المستقبلية أداة حكم قوية لمراجعة القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، وتسمح باستيعاب وإدراك أهداف المنظمة بصورة حقيقية تتحدد من خلالها الاتجاهات الإستراتيجية الجديدة للمنظمة، فالمنظمة غير مؤهلة لأن تتطور ما لم تتحدد بها رؤية مستقبلية واضحة تعمل كموجه ومحفز لكل أفراد المنظمة للوصول لتوجهات إستراتيجية أكثر فعالية (Logan, 2004, p. 5).

من جهة أخرى فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول محتوى الرؤية المستقبلية إذ لم يتوصلوا إلى اتفاق مشترك لمضمونها، مما أدى إلى خلق صعوبات للقادة عند تحديدهم لمحتوى الرؤية المستقبلية لمنظمتهم، إذ هناك من يركز على المنتجات والخدمات والأسواق. وهناك من يرى أن الرؤية المستقبلية الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار الصناعة التي تنشط بها المنظمة، والعملاء وكذا البيئة التنافسية للمنظمة التي تتحدد من خلالها المواقف التنافسية للمنظمة، مع العمل على تمييز محتوى الرؤية عن باقي المنظمات بنوع من المثالية (Kantabutra & Avery, 2009, p. 12).

وأكد Vandebroek (2012) أن الإدارة العليا للمنظمة ترى بأن رؤيتها المستقبلية هي التي تحدد توجهاتها الإستراتيجية نحو كل من المنتج، العملاء، السوق، وكذا التكنولوجيا. فالرؤية المستقبلية تحدد التطلعات التجارية للمنظمة أي تجيب عن تساؤل مهم "إلى أين نحن متجهون؟"، وهكذا فالرؤية المستقبلية تحدد اتجاه المنظمة في مسار معين وترسم مسارها الإستراتيجي، وتمنحها طرازا معيناً يعطي للمنظمة هوية تنظيمية تتفرد بها عن باقي المنظمات. علاوة على هذا فإن الرؤية المستقبلية الواضحة تساعد على توجيه قدرات ومهارات الموظفين في اتجاه هدف مشترك (p.25)، فالرؤية المستقبلية والشعارات (العبارات) الإستراتيجية لا تترجم بسهولة إلى عمل على أرض الواقع، وهذا ينطبق أيضاً على توجه المنظمة نحو العملاء، إذ على المنظمة أن تكون قادرة على بناء رؤية مستقبلية واضحة قابلة للترجمة إلى أهداف وقابلة للقياس، كما يجب إبلاغ جميع المسؤولين التنفيذيين بها، إذ أن الغموض في الرؤية سيكون له تأثيرات سلبية على المنظمة (Blom & Josefsson, 2013, p. 13). وعليه فإن مواصفات الرؤية الجيدة هي:

1. وضوح ودقة الرؤية المستقبلية، أي بعدها عن الغموض؛
2. يجب أن تكون الرؤية المستقبلية قابلة للتطبيق على أرض الواقع، فلا تكون مجرد حبر على ورق؛
3. يجب أن تكون الرؤية المستقبلية قابلة للقياس.

3.1.2. علاقة التفكير بمنطلق النظم بالتوجه الإستراتيجي

يركز التفكير بمنطلق النظم على جوانب متعددة كالعلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة كنظام والنتائج المترتبة عنه، وكذا شموليته وحدوده، بالإضافة إلى البيئة المحيطة به وكذا التغذية العكسية. فالتفكير بمنطلق النظم مبني على أسس علمية وهو طريقة للتفكير، وتطبيقاته ومجالات استخدامه عديدة إذ يستعمل في التخطيط الإستراتيجي وتحديد الاتجاه العام للمنظمة أو توجهاتها الإستراتيجية، كما يساهم هذا النوع من التفكير في حل المشاكل وكذلك إدارة المشاريع. فالتفكير بمنطلق النظم وسيلة واسعة النطاق أي تشمل كل فروع وأجزاء المنظمة ويؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة. بالإضافة إلى ذلك فهو يوفر معلومات أكثر منهجية عن البيئة تساهم في تحديد المنحى العام للمنظمة أو توجهاتها الإستراتيجية (Haines, 2006, p. 4).

يرى (Brøn. P and Brøn. C (2011) أن المنظمات تحتاج إلى توجيه أنظارتها واهتمامها إلى القضايا الإدارية المتعلقة بها وكذلك توفير الأسس اللازمة لتحديد توجهاتها الإستراتيجية وذلك من خلال (p. 256):

1. تفكير واهتمام أفراد المنظمة بالقضايا الإستراتيجية وليس فقط دراسة مثل هذه القضايا من طرف الإدارة العليا للمنظمة؛

2. توفير الإطار اللازم لجعل القضايا الإدارية المدروسة أكثر فعالية؛

3. وجوب التفكير بمنطلق النظم والذي يوفر للمنظمة الأساس لإعادة التفكير في كل القضايا المرتبطة بالمنظمة، فهذا يساعد المنظمة على الوصول إلى التوجهات الإستراتيجية المرغوبة.

أكد Mathews (2007) أن من مزايا التفكير بمنطلق النظم أنه يحسن التوجه نحو التعلم المستمر، فباعتبار المنظمة نظام ديناميكي وعليها التعرف على أجزائها وفهمها بطريقة جيدة، فهذا يدفعها إلى بذل الجهد الإضافي لفهم النظام، مما يؤدي بدوره إلى زيادة اهتمام المنظمة بالتوجه نحو التعلم. فالتفكير بمنطلق النظم يدفع أفراد المنظمة للتشارك في المعرفة ونشرها فيما بينهم بما يساهم في التعرف وتعلم واكتساب خبرات جديدة (pp. 17, 18).

4.1.2. علاقة الشراكة بالتوجه الإستراتيجي

سيتم دراسة علاقة الشراكة بالتوجه الإستراتيجي من خلال شرح مواصفات المنظمة القائدة وأهمية الشراكة بالنسبة إليها، وكذلك التعاون الإستراتيجي وتعزيز التوجه الإستراتيجي، إلى جانب توضيح أهمية الشراكة في إدارة العلاقة مع العملاء، وكذا الدور الذي تلعبه الشراكة في تعزيز التوجه نحو التعلم والإبداع.

1.4.1.2. المنظمة القائدة وأهمية الشراكة لها

تعمل المنظمات جاهدة لبناء شراكات وعلاقات عمل فعالة تسمح لها بخلق تآزر بينها وبين شركائها، وذلك لتعزيز قدراتها على تحسين جودة المنتج والإبداع والوصول إلى الأسواق بسهولة (Wong, Tjosvold, & Zhang, 2005, p. 722). وقد أكد (Hernández-Espallardo and Arcas-Lario, 2003) أنه في سياق الشراكة المنظمة القائدة هي تلك التي تمتلك المواصفات التالية (p. 139):

1. تملك المنظمة القائدة المعرفة المتفوقة والتي تعتبر نفسها منبع المعلومات لشريكها من المنظمات؛
2. لدى المنظمة القائدة التخصص في تسويق المنتجات وتزويد الخدمات ولديها المعرفة الأفضل لمتطلبات السوق وتكشف عن التغيرات في الظروف المحيطة به بشكل أسرع وأكثر دقة عن شركائها؛
3. تملك المنظمة القائدة منظور أوسع على جميع العمليات والأنشطة التسويقية التي يقوم بها منافسوها؛
4. تكوين شراكات يوسع من محفظة منتجات المنظمة القائدة وعلاقتها بالأسواق التي تنشط بها والذي يسمح بتراكم المعارف والخبرات التي يمكن ترجمتها إلى استثمار إذ تسمح الشراكة باكتساب المزيد من الموارد المالية والإدارية باكتساب المعرفة اللازمة لتحسين الأنشطة وتحسين التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

2.4.1.2. التعاون الإستراتيجي وتعزيز التوجه الإستراتيجي

لقد زادت أهمية التعاون الاستراتيجي بين المنظمات مما أدى إلى توجيه أنظار الباحثين إلى مسألة كيفية بناء الشراكات والقدرات الديناميكية من أجل تحقيق الأداء الفعال وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة وكيفية تمكين المنظمات من الوصول إلى الموارد عن طريق التعاون الإستراتيجي والذي له آثارا إيجابية على التوجهات العامة للمنظمات. علاوة على ذلك فإن تراكم القدرات من خلال التعاون الإستراتيجي يتطلب التفكير في بناء ميزة إستراتيجية تفوق ما يمتلكه المنافسون، بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بإحداث نوع من التوازن بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومخزوناتا الحالية من الموارد والقدرات (Chen-Shiun, Paulraj, & Lado, 2004, p. 168).

إن المنظمات التي تحاول استغلال التعاون الاستراتيجي الموجود بينها وبين شركائها تبني توجهها طويل الأجل أي توجهها استراتيجيا استنادا إلى التعزيز المقدم من قبل شركائها. فقد يوفر لها أحد الشركاء موارد فريدة في النوعية والقيمة لا يمكنها الحصول عليها خارج حدود الشراكة كما يمكنها الاستفادة من سمعة الشريك أو وضعه المالي وبالتالي فإن بناء توجه استراتيجي استنادا إلى التعاون الاستراتيجي سيعزز إلى حد كبير الوضع التنافسي للمنظمة (Chen-Shiun, Paulraj, & Lado, 2004, p. 168).

فقد تستخدم الشراكة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الطويلة الأجل وللوصول إلى التعاون الاستراتيجي الذي يعزز المركز التنافسي للمنظمات الأعضاء في الشراكة والعمل على تعزيز قيم تبادل المنافع والمصالح وتصميم السياسات التي تخلق خطوطا واضحة للشراكة. بالإضافة إلى أنها تركز على المكاسب الطويلة المدى مستخدمة المكاسب على المدى القصير وسيلة للوصول إليها (Lengnick-Hall. M. L, Lengnick-). (Hall. C. A, & Rigsbee, 2012, p.5).

إن المنظمات التي تعتمد على الشراكة تكون أكثر توجهها نحو السوق بالاهتمام أكثر بالتوجه نحو العملاء وتكون أكثر التزاما بالتعلم من عملائها وشركائها مقارنة بالمنافسين، علاوة على ذلك فإن قطاع الخدمات هو الأكثر عرضة لاستخدام الأنشطة التسويقية والتوجه نحو العملاء من المنظمات الصناعية (Liu, Luo, & Shi, 2002, p. 371).

3.4.1.2 الشراكة لإدارة العلاقة مع العملاء

حسب (Lee and Trim (2012) فإن إتباع التسويق الاستراتيجي من قبل المنظمات يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للعملاء مما يجعل هذه المنظمات بحاجة إلى إبداء الاهتمام الخاص بالوضع المالي وكيفية إتمام الوفاء بتوقعات العملاء. إذ تقوم المنظمة بتحديد قدراتها الذاتية ومقارنتها بما تحتاجه لاغتنام الفرص المتاحة في البيئة وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد نوع الشراكة التي تحتاجها، فالشراكة تقوم بدعم ممارسة إدارة العملاء. كما أكد هذان الباحثان أنه من الفوائد المترتبة عن الشراكة متمثلة فيما يلي (p. 772):

1. تقاسم المخاطر وهذا ما أكدته الشراكة بين شركات الإلكترونيك اليابانية والكورية فهي تحد من المخاطر عن طريق الشراكة والاندماج العمودي مع سلسلة التوريد؛
2. الشراكة تسهل من تبادل الأفكار؛
3. العمل الجاد في إدارة العلاقة مع العملاء والحرص على تلبية احتياجاتهم وإرضاءهم؛
4. تسلط الشراكة الضوء على أهمية الثقة بين المنظمات في التقاسم والتشارك في المعرفة؛
5. الشراكة عنصر مهم في نقل المعرفة وتعتبر جانبا أساسيا في التعلم التنظيمي، إذ أن الشراكة تؤدي إلى تنمية العلاقات التجارية الطويلة الأمد؛
6. تعتبر خطوة مهمة للأمام لإيجاد علاقات مع العملاء عن طريق استخدام المعرفة المتعلقة بالعملاء والتي يكون لها تأثير بالغ الأهمية على المدى البعيد أي على التوجهات نحو العملاء.

4.4.1.2 الشراكة لتعزيز التوجه نحو التعلم والإبداع

أكد (Celuch, Kasouf and Peruvemba (2002) أن إقامة الشراكات تؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تطوير قدرات جديدة، بالإضافة إلى أنه يمكن أن يظهر تعاون مع عملاء المنظمة مما يفضي إلى خلق قيمة

جديدة لديهم عن طريق طرحهم لأفكار أو وجهات نظر حول منتجات المنظمة مما سيؤدي إلى التأثير الإيجابي على التوجه نحو العملاء. كما أن التوجه نحو التعلم سيتأثر بالإيجاب إذ سيحدث تغيرات على المنظمة جراء الشراكة مما يؤدي للعمل على التعرف على هذه التغيرات بشكل حقيقي (p. 546).

فالمنظمات التي لديها شراكات تتجه نحو التعلم بغرض التعرف أكثر على الفرص المتاحة من الشراكة وكذلك التعرف على الكفاءات الواجب التركيز عليها في تعزيز ميزتها التنافسية، كما أنها تكون على علم وأكثر استعدادا لتغيير قواعد اتخاذ القرارات وطرق الاستجابة للتغيرات الحاصلة وتكون أكثر قابلية وتقبلا للتكيف مع التغير الحاصل في بيئتها، ويرجع الأمر إلى زيادة الاهتمام بالتوجه نحو التعلم لإنجاح الشراكة القائمة (Celuch et al., 2002, p.548).

وجهة النظر السابقة تتماشى مع آراء (Lai, Pai, Yang and Lin (2009) والذين اعتبروا التوجه نحو التعلم من القضايا التي يسלט الضوء عليها من قبل الشركاء باعتبار أن كل منظمة تحاول من خلال الشراكة بناء ميزة تنافسية مستدامة، لذا فإن كل طرف في الشراكة يفكر مليا في كيفية تعزيز التعاون نحو التعلم لأنه يقلص الفجوة الموجودة بين الشركاء ويسمح بتحقيق التوجه نحو السوق، لكن التعاون لتعزيز التوجه نحو التعلم لن يظهر إلا إذا كانت هناك علاقة متينة بين الشركاء مبنية على الثقة المتبادلة والتزام كل طرف بواجباته اتجاه العلاقة الناشئة بين الطرفين (p.1).

بينما يرى (Nambisan (2002 أن للشراكة علاقة وثيقة بالإبداع والذي أكد أن المنظمات ذات التوجهات نحو الإبداع تعتمد على الشراكة باعتبارها أداة للتقليل من مخاطر التكنولوجيا، وكذلك خلق فرص لتقاسم المعارف والتعاون مع الشركاء فضلا عن التقليل من حدة المنافسة الشرسة، لذا فإن للشراكة آثارا إيجابية على التوجه نحو الإبداع (p. 155).

5.1.2. الدراسات السابقة حول الذكاء الاستراتيجي

تمت دراسة الذكاء الاستراتيجي من قبل عدة مفكرين، ويمكن توضيح أهم هذه الدراسات ما يلي:

1. دراسة (Seitovirta(2011 بعنوان "The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making".

درس الباحث دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات التنظيمية. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية اتخاذ المدراء في المستوى الإداري الأعلى القرارات لأداء أعمالهم، وكيف يتم استخدام الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرار، وما هي طرق احتواء وامتلاك أكبر قدر من الذكاء الاستراتيجي لاتخاذ القرارات. اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الكيفي لجمع المعلومات باستخدام المقابلة كأداة لذلك، إذ أجرى الباحث مقابلات مع أربعة عشر مديرا في منظمة XYZ، وتم الاستعانة بسجلات داخلية للمنظمة لتحليل المقابلات وتفسيرها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يعطي للمنظمة صورة كاملة لبيئة الأعمال وكذلك يقدم لها مؤشرات عن نشاطها. كما أنه يعتبر مصدرا للمعلومات لعملية التعلم بالمنظمة. ويعتبر الذكاء الاستراتيجي عنصرا ضروريا لمتخذ القرار يجب إجراء تحليل المعلومات التي يوفرها هذا الذكاء بالتعاون مع خبراء وصناع القرار بالمنظمة.

2. دراسة قاسم (2011) بعنوان " أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا".

درست الباحثة أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء بمكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات إذ بلغت عينة الدراسة أربعاً وتسعين مديراً وهذا العدد يمثل أيضاً مجتمع الدراسة، أي أنه استخدم أسلوب الحصر الشامل في الدراسة. توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء. ومن أهم التوصيات التي قدمتها هذه الباحثة زيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وتعميق استعماله في التحليل البيئي للمنظمات.

3. دراسة Kruger(2010) بعنوان " A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa".

درس الباحث الذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الإستراتيجية على المدى الطويل في قطاع التأمين لجنوب إفريقيا، حيث هدفت هذه الدراسة لتحديد الدور الحالي الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في المدى الطويل بشركات التأمين بجنوب إفريقيا عن طريق البحث في المشاكل والمزايا التي يوفرها استخدام الذكاء الاستراتيجي للمدراء التنفيذيين، وكذا دراسة الذكاء الاستراتيجي كمدخل لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث أكدت هذه الدراسة أن المنظمة تستخدم الذكاء الاستراتيجي وتولد منه معرفة تنظيمية تعتمد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي ستؤدي إلى خلق ميزة تنافسية وتساهم في تحقيق الإبداع المستمر.

2.2. علاقة الذكاء التنافسي بالتوجه الإستراتيجي

سيتم توضيح العلاقة التي تربط بين الذكاء التنافسي والتوجه الإستراتيجي من خلال توضيح أهمية الذكاء التنافسي في تحقيق التوجه الإستراتيجي بصفة عامة، وشرح علاقة هذا الأخير بأبعاد الذكاء التنافسي، والمتمثلة في: ذكاء السوق، ذكاء المنافس، والذكاء التكنولوجي.

1.2.2. أهمية الذكاء التنافسي في تحقيق التوجه الاستراتيجي

سيتم توضيح أهمية الذكاء التنافسي لفهم البيئة التنافسية ولخلق المزايا التنافسية، وكذلك أهمية البعد الإستراتيجي لمعلومات العملاء، كما ستم دراسة أهمية الذكاء التنافسي في تعزيز التوجه نحو التعلم.

1.1.2.2. أهمية الذكاء التنافسي لفهم البيئة التنافسية ولخلق المزايا التنافسية

يرى (Lim 2013) أن الإدارة الإستراتيجية تؤكد بصراحة دور تقييم المنافس وكذلك التنبؤ بتحركاته من أجل تفوق توجهاتها الإستراتيجية، وكذلك قدرتها على بناء مزايا تنافسية. فقد وضح "Michael Porter" أن الاستجابات الإستراتيجية للمنظمات اتجاه القوى التنافسية يستند إلى تحديد أدائها. إذ يجب فهم القوى التنافسية وذلك عن طريق استخدام الذكاء التنافسي لاستيعاب أهداف المنافسين، استراتيجياتهم وأنماط الاستجابة لديهم، وذلك بصياغة توجهات إستراتيجية تتماشى مع المعطيات البيئية وهذا يعتبر المفتاح لخلق ميزة تنافسية. فالذكاء التنافسي يقتضي امتلاك القدرة على كشف وتفسير إشارات المنافسين في الأسواق، حتى يتسنى لصناع القرار تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها والاستراتيجيات الواجب وضعها لمواجهة المنافسين. بالإضافة إلى هذا فإن الخطأ في تحديد أنشطة المنافسين سيؤدي إلى أخطاء في تفسير تحركات المنافسين (p. 1577).

فالذكاء التنافسي يقيس نشاط المنافسين المباشرين وغير المباشرين، عن طريق قياس نشاطهم التجاري وتطور أعمالهم الإستراتيجية والتكتيكية والأنشطة الجديدة وكذلك معرفة طرقهم في اختراق السوق ونشاطاتهم البحثية. إذ يعمل الذكاء التنافسي كرادار يسمح الفرص الناتجة عن ضعف المنافس والتهديدات الناتجة عن قوته، مما يتيح للمنظمة فرص مراقبة لبيئتها والعمل على تنمية قدراتها التنافسية عن طريق زيادة دراستها ووعيها بمنافسيها وكيفية التعامل معهم (Rouach & Santi, 2001, p. 552).

من جهة أخرى فإن استخدام الذكاء التنافسي يساهم في تحسين أداء المنظمة وكذلك يساعدها على ضمان الاستمرار، كما يساعد في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية كالاندماج والاستحواذ من خلال توفير معلومات تساعد في عملية التفاوض خلال مراحل التكامل، كما أنه يستخدم في إعادة تخصيص موارد المنظمة من أجل أن يوفر للعملاء حاجاتهم بالمواصفات المطلوبة ويكسب رضاهم وثقتهم. بمعنى آخر يساهم بطريق غير مباشر في تفعيل توجه المنظمة نحو العملاء (Peyrot, Childs, Doren, & Allen, 2002, p. 756).

2.1.2.2. أهمية البعد الإستراتيجي لمعلومات العملاء

في سنوات السبعينيات لم تكن المنظمات تدرك أهمية المعلومات المتوفرة عن عملائها إذ لم تكن تستغلها في توليد الأفكار الجديدة أو في تحسين الأداء. لكن الباحثين في مجال التسويق درسوا أهمية هذه المعلومات والتي مصدرها أبحاث السوق والذكاء التنافسي، إذ ركزوا على أهمية المعلومات المتولدة عن العملاء وكيف يمكن استغلالها من قبل مختلف إدارات المنظمة لصنع القرارات فهذا يسمح بتوجيه جهود الموظفين اتجاه الهدف المرغوب والاستفادة منها في تحسين خدمة العملاء وإدارة العلاقة معهم بطريقة فعالة بالإضافة إلى تقليص الفجوة الموجودة بين المعرفة المتوفرة ومعلومات العملاء الموجودة ومدى استخدامها من قبل صناع القرار بالمنظمة. إذ يجب تعزيز استخدام المعلومات الخاصة بالعملاء باستخدامها على المستوى الإستراتيجي

وذلك بإيجاد مفاهيم ونماذج تساعد في حل مشاكل العملاء لأن ذلك سيساعد في كسب ولائهم (Rollins, Bellenger, Johnston, 2012, p. 759).

يدعم وجهة النظر السابقة (Abdul-Mohsin, Abdul-Halim and Ahmad (2012) الذين أكدوا بأن المنظمة تسعى في إطار توجهها نحو العملاء إلى خلق ثقافة لموظفيها مفادها وضع العميل في المركز الأول أي أن الاهتمام ينصب عليه، وذلك عن طريق إرضائه بمعرفة نوع المنتج الذي يريد، بالإضافة إلى هذا يجب التميز على المنافس والتوجه نحوه عن طريق رصد كل أنشطته وليس فقط المنافسين الحاليين بل وحتى المنافسين المرتقبين، إذ تستخدم المنظمة هنا الذكاء التنافسي في رصد كل أنشطة المنافس وضمان خدمة للعميل تفوق الخدمة المقدمة من طرف المنافسين (p. 733).

وأكد (Rapp, Beitelspacher, Schillewaert and Baker (2012) أنه يمكن تعزيز التوجه نحو العملاء عن طريق تفعيل العلاقة الموجودة بين العملاء وموظفي المنظمة إذ أن هذا التفاعل سيؤدي لخلق القدرة على مراقبة ردود أفعالهم، مما يتيح فرصة اتخاذ التدابير والتعديلات الواجبة بسرعة في حالة عدم رضا العميل أما في حالة الرضا فيجب معرفة الأسباب التي نتج عنها الرضا لدعمها مستقبلا ويساعد الذكاء التنافسي بتقديم معلومات عن العملاء وكذلك يحدد وضع المنظمة مقارنة بمنافسيها، كما يقدم معلومات عن الكيفية التي يتبعها المنافسون لكسب مزايا تنافسية فهذا كله يسمح للمنظمة بتكوين صورة عن الطريقة التي يجب الاستجابة بها لعملائها حتى تتفوق على منافسيها (p. 930).

3.1.2.2 أهمية الذكاء التنافسي في تعزيز التوجه نحو التعلم

بينما (Dishman and Pearson (2003) فأكدوا أن أنظمة الذكاء التنافسي كانت بمثابة نظام إنذار مبكر لتجنب الكوارث الناتجة عن المنافسة ومحددا مهما للفرص الممكن اغتنامها من قبل المنظمات وأصبح استخدامها على نطاق واسع، فقد أخذ استخدامها من قبل المنظمات الأمريكية في التضاعف منذ عام 1985. إلا أن بعض إدارات الذكاء التنافسي فشلت في استعماله لأنها أهملت وجود علاقة وثيقة بينه وبين تعزيز التعلم بالمنظمة. بالإضافة إلى أن ممارسات المنظمات الأمريكية للذكاء التنافسي أكدت أهمية المعلومات التي يقدمها فهي تساعد في سياسة التسعير وإدارة المبيعات وتحديد التكاليف وخطط التسويق التوسعية وكذلك في بناء الخطط التنافسية. بالإضافة إلى أن الذكاء التنافسي يسمح بالتخصيص الجيد للموارد وهذا نتيجة طبيعية لأنه يساهم في نشر ثقافة مرتبطة بالتعلم إذ تصبح المنظمة قادرة على المنافسة عن طريق التعلم من البيئة التنافسية وهذا ما يؤكد أن الذكاء التنافسي يعزز توجهات المنظمة نحو التعلم. إذ يعتبر الذكاء التنافسي مدخلا لعمليتي التعلم والإبداع بالمنظمات ولديه علاقة مباشرة للقيمة التنافسية للمنظمة، كما أن التعلم يعتبر مصدرا للميزة التنافسية. إذ أكد Geus سنة 1988 أن ما يعادل ثلث أكبر خمس مائة منظمة مدرجة في عام 1970 قد اختفت بحلول سنة 1983. والسبب في نجاح العديد من

المنظمات والتي كانت موجودة منذ أكثر من 75 سنة هو تعلمها الصحيح من البيئة وقدرتها على استغلال الذكاء التنافسي بطريقة جيدة (p. 615).

توجد العديد من وحدات الذكاء التنافسي تعمل على التكيف مع التعلم واغلب هذه الوحدات لا تتناول إسهام هذا النوع من الذكاء في التعلم، إذ يمكن دراسة إسهامه في هذا المتغير الهام لتقييم فعالية الذكاء التنافسي. إذ يجب على الذكاء التنافسي أن يكون قادرا على دعم القدرات التنظيمية من أجل دفع المنظمة إلى التعلم وتحسين توجهها الإستراتيجي باستمرار (Dishman & Pearson, 2003, p. 616).

علاوة على ما سبق فمن آفاق الاستفادة من الذكاء التنافسي استعماله من طرف المنظمات لتجزئة وتبسيط المشاكل المعقدة باستخدام طرق تنظيمية في حل المشاكل. ففهم المشكلة بطريقة منهجية ناتج عن استخدام التعلم على التكيف مع المشاكل وإيجاد ردود الفعل المناسبة والآلية لإحداث التغيير ومعالجة المشاكل وهذا يعتبر أحد إيجابيات استخدام الذكاء التنافسي. بالإضافة إلى أن الذكاء التنافسي يكسب المنظمة معلومات حول التحركات التنافسية ويسمح لها بالتنبؤ بأعمالها إما أن تكون هجومية أو دفاعية. كما أن استخدام الذكاء التنافسي في دعم التوجه نحو التعلم يظهر عندما تستخدم المنظمة هذا الذكاء في تحديد موضعها التنافسي، وهل هي منظمة مبادرة أم أنها مدافعة لا تقتصر ردود فعلها سوى على الرد على التهديدات التنافسية، أما إذا كانت مبادرة فمعنى هذا أنها تخلق استجابات مبتكرة لا تتشابه مع منافسيها (Dishman & Pearson, 2003, p. 617).

2.2.2. علاقة ذكاء السوق بالتوجه الإستراتيجي

منذ سنة 1980 تم الإقرار بفوائد المتغيرات غير الملموسة والدور الذي تلعبه في تحقيق فوائد إستراتيجية، إذ يعتبر ذكاء السوق أحد هذه المتغيرات، فهو يقدم معلومات عن السوق واحتياجات العملاء بدقة مما يسمح للمنظمة بالاستجابة وتوجيه أنشطتها وفقا لحاجات العملاء الحالية والمستقبلية وهذا ما سيعزز خطتها الإستراتيجية (Homburg, Krohmer, & Jr, 2004, p. 1332).

قد أكد Zhou. K, Gao, Yang and Zhou.N (2012) أن المنظمات تسعى لتحقيق رضا العملاء وتضع ضمن أولوياتها خلق قيمة للعملاء والحفاظ على العلاقة معهم والاستجابة إلى متطلبات السوق استنادا إلى تقدير احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال جمع ونشر ذكاء السوق في إدارات المنظمة حتى تستجيب هذه الأخيرة في الوقت المناسب لحاجات عملائها. كما أن ذكاء السوق قد يؤدي إلى التوجه نحو الإبداع بسبب انفتاح المنظمة على أفكار جديدة وميلها إلى إحداث التغيير بالاعتماد على تكنولوجيا جديدة، الموارد والمهارات والنظم الإدارية. إذ تقوم المنظمة بتعزيز الأفكار الجديدة وتبني الإبداع إذا ما توفرت المعلومات اللازمة لذلك (p. 1050).

بينما يرى (Laforet, 2008) أن المنظمات تستخدم ذكاء السوق لجمع المعلومات لحل المشاكل التي تصادفها وتحسبا لأي تغيير في الأسواق في مجال التكنولوجيا، التنظيم والتغيير في التركيبة الديموغرافية لعملائها إذ يسمح للمنظمات باتخاذ قرارات على المدى الطويل أكثر فعالية وترسم توجهات إستراتيجية مبنية على معلومات موثوق بها (p. 754).

بالإضافة إلى أن الباحثين في إدارة الأعمال يحثون المدراء على التوجه أكثر نحو العملاء من خلال التركيز أكثر على خدمة العملاء والحرص على إقامة علاقات إيجابية وطويلة الأمد معهم، كما تعمل المنظمات أكثر على فهم احتياجات العملاء ووضع الخطط الفعالة لتلبية هذه الاحتياجات بتفوق، واتخاذ إجراءات مبنية على المعلومات والتي مصدرها ذكاء السوق، حيث تتمكن من تحديد الفرص المتاحة في السوق وتحديد الطرق للحفاظ على نمو الأعمال التجارية (Bell, Lai, & Li, 2012, p. 204).

على العموم تستخدم المنظمات ذكاء السوق لتكييف منتجاتها مع احتياجات العملاء، ويحظى اهتمام المنظمة بالتوجه نحو المنافس أو المنافسين نفس درجة اهتمامها بالتوجه نحو العملاء، إذ يقوم الموظفون بتبادل المعلومات حتى يتحقق التوجه نحو المنافس وذلك عن طريق توزيع المعلومات عن الإجراءات المتبعة من قبل المنافس في السوق التي تم جمعها عن طريق ذكاء السوق، إذ أن هذه المعلومات تساعد على فهم تحركات المنافسين وردود أفعالهم اتجاه أنشطة المنظمة. والجدير بالذكر أن تبادل المعلومات ذات الصلة بالمنافسين يتم بالاعتماد على قنوات اتصال رسمية وذلك لأهميتها ولتقليل الوقت لإصدار ردود أفعال اتجاه التهديدات التنافسية (Bell, Lai, & Li, 2012, p. 204).

3.2.2. علاقة ذكاء المنافس بالتوجه الإستراتيجي

ذكاء المنافس عنصر يشغل جزءا هاما من فكر قادة المنظمة، فكل منافس لديه مشكلة تتحصر في كيفية خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها. لذا فالمنظمات تستخدم ذكاء المنافس من أجل دراسة أنشطة المنافس ورصد تحركاته وتحديد نقاط ضعفه حتى تبنى عليها توجهاتها المستقبلية وتستغلها في المنافسة. فأهمية ذكاء المنافس لا تقتصر على جمع المعلومات عن المنافس بل في اكتساب المعرفة عنه عن طريق تحديد نقاط قوته والتحصير للعمل الدفاعي ضد نقاط قوته التي تشكل مصدر تهديدات للمنظمة (Crouch, 1998, p. 7).

على الرغم من الدور الإيجابي الذي يلعبه ذكاء المنافس إلا أنه توجد مجموعة قضايا أخلاقية مرتبطة به، لأنه يوجد مجموعة من المهنيين الذين يعتمدون على التجسس على مجالس الإدارة للمنظمات للوصول إلى المعلومات وهذا يتنافى مع الشفافية والأخلاقيات المهنية. بالإضافة إلى أن قيمة ذكاء المنافس ظهرت منذ فترة طويلة لكن جهود المنظمة لجمع هذا النوع من الذكاء آخذة في الزيادة وهذا أمر طبيعي بسبب توفر الكم الهائل من المعلومات وكذلك زيادة إدراك المنظمة للمزايا التي يمكن تحقيقها من خلال ذكاء المنافس، فإن توفر معرفة بالمنظمات المنافسة يمكن من تنمية البحوث والجهود لبناء استراتيجيات وإنتاج منتجات جديدة

وإدراج خطط للتوسع، وكذا تنمية القوى العاملة والتحكم في التكاليف والتسعير بطريقة جيدة وهذه العناصر كلها تترجم إلى مزايا تنافسية مع مرور الوقت (Paine, 1991, p. 2).

على المنظمة إجراء تقييم لردود فعل المنافس ومبادراته الإستراتيجية. كما على المنظمات أن تشجع على تطوير نظام ذكاء المنافس وجعله وظيفة رسمية يمكن الاستفادة منها على المستوى الاستراتيجي للمنظمة. علاوة على هذا فإن تشكيل معرفة بالمنافس تسمح بامتلاك معلومات تساعد المنظمة في رسم توجهات إستراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافس مما يسمح بالتغلب عليه (Crouch, 1998, p. 7).

ينطوي ذكاء المنافس على تراكم معلومات تنافسية تسهل امتلاك ميزة تنافسية، كما أن التشارك في أنشطة ذكاء المنافس يتيح العديد من الفوائد، إذ على المنظمات جمع واستخدام المعلومات الإستراتيجية المتعلقة بالمنافسين بطريقة فعالة مما يزيد من قدرتها التنافسية وفرصها للبقاء في السوق (Tsionou, Karoulia & 2013, p. 608).

حسب (Frambach, Prabhu and Verhallen (2003 فإن المنظمات التي تبنى توجهات اتجاه المنافس تكون أكثر استخداما للذكاء التنافسي بالإضافة إلى أنها تستخدم هذا النوع من الذكاء في تحديد منتجات جديدة أو تزيد من اهتمامها بالتوجه نحو العملاء، لأن زيادة التوجه نحو العملاء نشاط يفعل التوجه نحو المنافس، فإدخال عمليات تحسينية على المنتجات تكون كردود فعل على المنافس وهذا يزيد استفادة العملاء، إذ تعمل المنظمات على تكثيف ذكاء المنافس لإيجاد استراتيجيات تكون رد فعل على المنافس لإنتاج منتجات تفوق منتجات المنافس من وجهة نظر العملاء المستهدفين، وتكون قادرة على المنافسة وذلك عن طريق زيادة الفهم لحاجات العملاء التي يليها المنافسون واستعمال المعلومات التي تم جمعها لأجل عملية الإبداع والتطوير والتحسين (p. 392).

إن المنظمات التي تواجه منافسة محلية ودولية تكون أكثر حرصا على دراسة نقاط قوتها وضعفها ومقارنتها بما يمتلكه منافسوها. إذ تسعى إلى امتلاك المعرفة الخاصة بالمنافس وكذلك العملاء عن طريق ذكاء المنافس، فهذا يسمح لها بتكوين قدرات تساعد على النجاح في السوق الذي تنشط به وكذلك في تحسين أدائها والذي يعزز مكانتها التنافسية بالإضافة إلى تحديد الفرص والتهديدات والتي ستبني على أساسها المنظمة توجهاتها الإستراتيجية (Tseng, 2009, p. 489).

في بيئة مضطربة شديدة التغيير يجب التركيز على عملية التطوير والإبداع، إذ على المنظمات الربط بين الإبداعات التي تقوم بها وما يقدمه المنافسون، بالإضافة إلى أنه يجب إحداث تفاعل بين التوجه نحو العملاء والتوجه نحو تطوير وإبداع منتجات جديدة فهذا سيؤدي إلى خلق قيمة إضافية لدى العملاء ويزيد من فرص نجاح المنتجات الجديدة وتفوقها على منتجات المنافس، ولكي تتجح المنظمة في ذلك عليها استعمال

ذكاء المنافس فهو يدلها على نقاط هامة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص التنافسية لتحسين وتطوير المنتجات الجديدة (Augusto & Coelho, 2009, p. 99).

كذلك ينبغي على مسيري المنظمات أن يكونوا على علم ودراية بأن المنظمة قادرة على استخدام قوتها التنافسية وزيادة تطوير وإبداع منتجات جديدة إذا ما تمكنت من الاستفادة من ذكاء المنافس، وإذا استطاعت معرفة كيفية التخفيف من الآثار السلبية لنقاط قوة المنافس وكيفية تعزيز قدراتها التنافسية عن طريق اتخاذ قرارات إستراتيجية جريئة تسمح لها بالحفاظ على قوتها التنافسية على المدى الطويل (Augusto & Coelho, 2009, p. 99).

4.2.2. علاقة الذكاء التكنولوجي بالتوجه الاستراتيجي

تعترف الإدارة الحديثة بأهمية البيئة التكنولوجية والحاجة إلى وجود طريقة منظمة لتقييم ومراقبة التغيرات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والتي تزيد من تعقيد البيئة التنافسية للمنظمة، فالمنظمات تواجه صعوبات في تفسير وإدارة التكنولوجيا باعتبارها أصلا مهما من أصولها الإستراتيجية، لذا أصبحت المنظمات تقوم برصد التكنولوجيا وتتنبأ بها وتعمل على تقييمها مستخدمة بذلك المعلومات التي يزودها بها الذكاء التكنولوجي، فهذا النوع من الذكاء ليس مجرد أداة لجمع المعلومات ذات قيمة بل إنه عملية لجمع واستخدام معلومات تدرس المسار الذي تتبعه التكنولوجيا والتي تؤثر في الوضع التنافسي للمنظمة. فباعتبار التكنولوجيا أحد أهم الركائز التي تستعين بها المنظمة في عملية تطوير منتجاتها فالذكاء التكنولوجي يعتبر المصدر الرئيسي للمعلومات المستخدمة من قبل المنظمات لتقييم البيئة التكنولوجية (Nosella, Petroni, & Salandra, 2008, p. 322).

وتختلف احتياجات المنظمات إلى الذكاء التكنولوجي من منظمة إلى أخرى، كذلك طرق وضع وتنفيذ أنشطة هذا النوع من الذكاء إذ تتوقف على العوامل التالية (Savioz, Luggen & Tschirky, 2003, p. 42):

1. طبيعة بيئة الأعمال والأنشطة التي تزاولها المنظمة؛
2. كذلك درجة عدم اليقين والاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمة وكذا طرق تخصيصها للموارد المتاحة لها؛
3. درجة استخدام الذكاء التكنولوجي في المرحلة الحالية التي تشغلها المنظمة ضمن دورة حياتها أي إلى أي مرحلة وصلت في دورة حياتها، ففي المراحل الأولى من دورة الحياة تحتاج إلى أنشطة مكثفة من الذكاء خصوصا مع الحاجة إلى أنشطة سريعة لإدارة التكنولوجيا لمسايرة التغيرات السريعة في البيئة.

وأضاف (Savioz et al (2003 أن الذكاء التكنولوجي ماسح بيئي جيد يساعد المنظمة في تحديد طرق استجابتها للتغيرات الحاصلة في هيكل المنافسة ويجعلها أكثر ديناميكية وقابلية للتطور مع مرور الوقت

فالمعلومات التي يوفرها الذكاء التكنولوجي تعتبر من مدخلات عملية تحديد الخطط والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة خصوصا إذا كانت بيئة المنظمة سريعة التغيير وأكثر غموضا، وبها تهديدات قوية من قبل المنافسين فالذكاء التكنولوجي يسمح بإعطاء المنظمة نوعا من الميزة عن طريق تطوير التكنولوجيا وتحسين مستوى التعلم التنظيمي بها وكذلك عن طريق التشارك في المعلومات التي يوفرها هذا الذكاء لتسمح بالاستفادة منه بطريقة جيدة والذي لن يتأتى إلا إذا تم وضع الذكاء التكنولوجي في أربعة أنشطة وتم التنسيق فيما بينها وهذه الأنشطة هي (p. 43):

1. تحديد أهداف المسح البيئي؛
2. تحديد نوع المعلومات المطلوبة؛
3. تحديد مصادر هذه المعلومات؛
4. واستخدام أنشطة الذكاء التكنولوجي في الممارسات الإدارية.

علاوة على ما سبق فالمنظمات تستخدم الذكاء التكنولوجي في المسح البيئي لأغراض مختلفة منها تحديد التوجهات الإستراتيجية، تحسين الأداء والذي يعتبر من محفزات المسح البيئي، بالإضافة إلى تحقيق أغراض متعلقة بتنافسية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية أو تحقيق أهداف متعلقة بالإنتاج والإنتاجية (Savioz et al, 2003, p. 43).

5.2.2. الدراسات السابقة حول الذكاء التنافسي

يمكن توضيح بعض الدراسات السابقة التي بحثت في الذكاء التنافسي وأهم النتائج المتوصل إليها من قبل هذه الدراسات كما يلي:

1. دراسة (Yap and Rashid 2011) بعنوان " Acquisition and strategic use of competitive intelligence ". درس هذان الباحثان امتلاك الذكاء التنافسي واستخداماته الإستراتيجية. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الوضع الحالي بالاستعانة بالذكاء التنافسي بماليزيا وكيف يمكن للمدراء اكتساب هذا النوع من الذكاء من مصادر مختلفة وكيف يتم استخدامه. تم الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني وجه إلى 123 شركة مدرجة في بورصة ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من نصف الشركات التي شملتها الدراسة تمتلك وحدة رسمية لهذا الذكاء وتعين في المتوسط من فردين إلى خمسة أفراد لمزاولة أنشطة الذكاء التنافسي. وتعتبر الصحف، الدوريات والانترنت من أهم مصادر الذكاء التنافسي التي يستعين بها المدراء، ويستخدم هذا الذكاء في اتخاذ قرارات إستراتيجية متعلقة بالعملاء والمنافسين. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالمصادر الداخلية للمعلومات فأغلب هذه الشركات تهملها.

2. دراسة (2010) Hawes بعنوان " Competitive Intelligence for Small-to-Medium Size Businesses. JTHawes Consulting Strategic Analysis ."

درس هذا الباحث الذكاء التنافسي على مستوى إدارة الأعمال الصغيرة والمتوسطة وكيف يمكن لهذه المنظمات البداية في تحقيق النجاح وبسرعة. وأكد هذا الباحث أن منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم تواجه تحديات كبيرة تقف حاجزا أمامها لامتلاك قاعدة صلبة من العملاء وكذلك في تحديد استراتيجيات النمو والمنافسة والتحديد والتصدي للضغوط التنافسية المفروضة عليها لذا فالذكاء التنافسي لمثل هذه المنظمات يعتبر عنصرا حاسما في تحسين أدائها كما أنه يعمل على إعطاء صورة صحيحة لهذه القيود. وقد توصلت هذه الدراسة أن للذكاء التنافسي دورا في تعزيز النتائج الإيجابية لهذا النوع من المنظمات يظهر جليا في زيادة أرباحها وحصصها السوقية. فالذكاء التنافسي يقلل من مخاطر المنافسة ويساعد المنظمة في تخصيص الموارد. وأهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة أنه يجب إدراك أهمية الذكاء التنافسي واستخدامه في التعرف على المنافسين بطريقة جيدة.

3. دراسة (2006) Badr, Madden and Wright 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 الإستراتيجية بشركات صناعة الأدوية الأوروبية. 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 الإستراتيجية بغض النظر عن حجم الشركة. إذ تم توزيع 79 استبيان على مدراء الشركات ولجراء 14 مقابلة معمقة. توصلت هذه الدراسة إلى أنه رغم أن أنشطة الذكاء التنافسي موجودة بهذه الشركات وأنها تتماشى مع متطلبات العصر إلا أنه لا يتم الاستفادة منها بالقدر المطلوب والممكن عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، 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.

3.2. علاقة الذكاء العاطفي بالتوجه الإستراتيجي

سيتم دراسة علاقة الذكاء العاطفي بالتوجه الإستراتيجي، من خلال شرح العلاقة الموجود بين التوجه الإستراتيجي وكل من الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية.

1.3.2. علاقة الوعي بالذات بالتوجه الاستراتيجي

سيتم توضيح العلاقة الموجودة بين الوعي بالذات وكل من التوجه نحو العملاء والتوجه نحو التعلم والتوجه نحو الإبداع.

1.1.3.2. الوعي بالذات والتوجه نحو العملاء

حسب (Poujol, Siadou-martin, Vidal and Pellat (2013) فإن المنظمة تتمكن من امتلاك عملاء ذوي ولاء اتجاه منتجاتها عندما تعطي اهتماما كبيرا لتوجهاتها الإستراتيجية نحو العملاء عن طريق توفير موارد بشرية قادرة على تحقيق هذه التوجهات، فالتوجه نحو العملاء هو الذي يخلق ولاء العملاء. وهنا يظهر سؤال رئيسي والمتمثل في: كيف يمكن للمنظمة تسليط اهتمامها على التوجه نحو العملاء؟ هنا تظهر الحاجة إلى ضرورة توظيف أفراد ذوي مميزات شخصية وكفاءات معينة للتعامل مع العملاء. فالذكاء العاطفي وخصوصا الوعي بالذات وإدارة أو تنظيم الذات لها علاقة كبيرة بالتوجه نحو العملاء خصوصا في أنشطة الترويج، فسلوك الموظف سيكون هنا بمثابة مرآة عاكسة للمنظمة ومنتجاتها، وهذا ما يستوجب على المنظمة تعيين موظفين يمتازون بقدرة عالية على فهم الذات وكذلك القدرة على التحكم وترشيد سلوكهم لتحسين تعاملهم مع العملاء، بالإضافة إلى إعداد دورات تدريبية للموظفين من أجل تعزيز هذا النوع من القدرات لديهم لدعم التوجه نحو العملاء واكتساب ثقة هذا الأخير وجعله عميلا وفيها لمنتجات المنظمة (p. 436).

2.1.3.2. الوعي بالذات والتوجه نحو التعلم

إن الأفراد الذين يمتلكون القدرة على فهم الذات هم أفراد لديهم دوافع لمعرفة المزيد عن أنفسهم حتى يتمكنوا من رسم صورة كاملة لذاتهم فهذا يسمح لهم بتعزيز الثقة بالنفس عن طريق إدراكهم لردود أفعالهم، فالأفراد الذين يملكون هذه المميزات تجعلهم أكثر انفتاحا لاكتساب خبرات جديدة وكذلك يخلق أمامهم نوع من الفضول الايجابي والتفكير والتأمل والاستعداد لتعلم أساليب جديدة في العمل الذي يزاولونه، لهذا فالمنظمات المتوجهة نحو التعلم تكون بحاجة إلى هذا النوع من الأفراد. باعتباره أكثر إقبالا لاكتساب معلومات ومعرفة جديدة (London & Smither, 2002, p. 83).

3.1.3.2. الوعي بالذات والتوجه نحو الإبداع

أكد (Talim (2012 أن التوجه نحو الإبداع يحتاج إلى وجود الوعي بالتغيير والعوامل المهمة لخلق مبادرات جديدة وناجحة، إذ يجب أن يملك أفراد المنظمة القدرة على فهم الذات حتى يتمكنوا من إدراك شعورهم ورغباتهم وميلهم إلى إحداث الإبداع بالمنظمة. إن امتلاك الأفراد لذلك يعتبر نقطة ايجابية للمنظمة، فهذا أيضا يسمح للأفراد بتحديد قدراتهم وكفاءاتهم الذاتية مما يعطيهم الثقة للمبادرة في طرح أفكار جديدة، إذ يظهر الفرد الذي لديه إدراك لذاته ثقة كبيرة في استخدام مهاراته ومعرفته أثناء أداء عمله والذي يؤثر على نشاط المنظمة ليس فقط في المدى القصير بل وحتى في المدى الطويل. كما يحظى أفراد المنظمة الذين يمتلكون القدرة على فهم الذات بالاهتمام الكبير من قبل رؤسائهم والذين يقومون بتشجيعهم وتحفيزهم ويوفرون لهم فرصا ليكونوا أفرادا مبتكرين. فالفرد لا يحتاج فقط إلى القدرة على إدراك أو فهم الذات بل يجب أن يكون مدعوما برئيس يمنحه كل التوجيهات التي تعزز نشاطه (pp. 141, 142).

2.3.2. علاقة إدارة الذات بالتوجه الاستراتيجي

تعتمد المنظمات الخدمائية في توجهها نحو العملاء على قدرة الموظف على تنظيم أو إدارته الذاتية لعواطفه وسلوكه بطريقة ترضي العملاء وتؤدي إلى الحفاظ عليهم، فلقدرة الموظف على إبداء مشاعر إيجابية وقمع المشاعر السلبية خلال لقائه بالعملاء أثر إيجابي فمن خلال تعديله لعواطفه يستطيع استثمار هذه القدرات لاكتساب العملاء وخلق الرضا لديهم على طريقة تقديمه للخدمة. بالإضافة إلى ما سبق فالموظف الذي يملك القدرة على إدارة الذات لديه قدرة على الرقابة الذاتية وهذا ما سيدفعه للاستجابة التلقائية لضبط نفسه قدر الإمكان عند تقديم الخدمة للعملاء وإبداء سلوكيات تتسق مع قواعد المنظمة والطريقة المطلوبة في تقديم الخدمة، أي أن السلوكيات المطلوبة ستظهر بطريقة تلقائية سينتج عنها خدمة مرضية بالإضافة إلى أن الموظف لن يبذل جهداً لإبداء السلوكيات الإيجابية مما سيؤدي إلى توفيره للطاقة لأداء خدمات أخرى بطريقة جيدة. علاوة على هذا فإن الموظفين الذين يركزون على خدمة العملاء تكون مستويات الرضا الوظيفي لديهم أعلى مقارنة بأولئك الذين يكون توجههم نحو العملاء منخفض، والسبب في ذلك أن ارتفاع التوجه نحو العملاء يستوجب موظفين أكثر قدرة على عرض الخدمات بإظهار سلوكيات إيجابية كالابتسامة، واللباقة في الكلام، وهذه سلوكيات تترك أثراً إيجابياً في عواطف الموظف مما سيخلق مع الوقت الرضا الوظيفي لديه (Babakus, Yavas, & Ashill, 2009, p. 483).

وحسب (Chen and Mathieu (2008) فإن التوجه نحو التعلم يؤدي إلى تحريك استجابات التكيف، كما أنه يرتبط بتخصيص الجهود نحو التعلم، فالأفراد الذين يهتمون بالتعلم تكون لديهم الرغبة في إتقان العمل واستكشاف مجال عملهم وإيجاد طرق جديدة لأدائه. والجدير بالذكر أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من التوجه نحو التعلم يكونون أكثر كفاءة وفعالية وذلك لربطهم بشكل إيجابي بين هذا التوجه وتنظيم أو إدارة الذات إذ يعملون على تكريس جهودهم لأداء العمل عن طريق استخدام المهارات والتخصيص الجيد لها (p. 24).

أما (Tseng and Kuo (2010) فقد أكد أن التوجه نحو التعلم يرتبط بمدى قدرة أفراد المنظمة على التفاعل مع الغير لاكتساب المعرفة وكذا بالقدرة على استغلال آليات تنظيم أو إدارة الذات. فإدارة الذات تسمح بتحديد الاستجابة النفسية نحو المعلومات الجديدة فضلاً عن التحكم في وضع إجراءات للتغلب على العقبات التي تواجه عملية التعلم، كما أن إدارة الذات أمر بالغ الأهمية إذ يسمح بالتنبؤ بالجهد المستثمر في التعلم وكذلك استغلال الكفاءة الذاتية واعتمادها لبلوغ أهداف التعلم. بالإضافة إلى هذا فإن تنظيم الذات قدرة تؤهل الأفراد للتفاعل والتعاون مع الآخرين لتبادل المعارف من خلال خلق سلوكيات إيجابية لتحقيق تشارك في المعرفة (p. 1043).

وأضاف (Tseng and KuO 2010) أنه يمكن اعتبار إدارة الذات عنصرا هاما يجعل الأفراد أكثر التزاما بأهداف المنظمة، وأكثر كفاءة في اتخاذ مواقف أكثر إيجابية اتجاه ردود الأفعال السلبية التي يمكن ظهورها على مستوى المنظمة خصوصا عند التفاعل بين الأفراد في إطار التعلم التنظيمي وتبادل وتشارك المعرفة. وتعتبر هذه النقطة مهمة في السيطرة على التحديات التي تعرقل تحقيق الأداء المرتفع بالمنظمة، فامتلاك الفرد لقدرة إدارة الذات دليل على قدرته على التكيف مع التغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والإجراءات التي تعقب هذه التغيرات (p.1046).

يتطلب توجه المنظمة نحو التعلم تأثيرات كبيرة على سلوكيات الموظفين لتبادل المعرفة بينهم ولتعزيز عمليات التعلم وتحفيزهم نحوه، كما يجب أن يمتلك الموظفون القدرة على تنظيم الذات وذلك بهدف التوجيه الذاتي نحو الهدف المرجو وبالإضافة إلى تهيئته للحالة النفسية التي يجب الاستجابة ضمنها إلى اكتساب المعرفة أثناء عملية التعلم. فالتوجه نحو التعلم يستوجب أن يقدم الموظف عدة معلومات إلى زملائه وهذا يستوجب قدرات ومهارات ذاتية يمكن من خلالها تحسين كفاءة العمل، كما أن هذا يمكن أن يزيد من أعباء العمل إذ يستوجب من الموظف بذل جهد أكبر وكذلك التكيف مع هذا العبء الجديد وهنا تظهر الحاجة إلى قدرة تحكم الفرد في خبرته ومهارته وكيفية استخدامها أثناء عرضه للمعرفة على زملائه بطريقة فعالة (Kim & Lee, 2013, p. 327).

أما (Bettencourt 2004) فأكد على تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بإدارة الذات وأهمية تحديد الفرد لردود فعله وأثر ذلك على تحقيق الأهداف وعلى الإبداع بالمنظمة. فإدارة الذات تؤثر على الجهود والكفاءة الذاتية المبذولة من قبل الفرد للقيام بخلق أفكار جديدة بالمنظمة بالإضافة إلى التحكم في التغيرات الناتجة عن الإبداع والاستجابة إليها، فهذا كله سيؤثر على تبني التوجه نحو الإبداع (p. 167).

3.3.2. علاقة الوعي الاجتماعي بالتوجه الاستراتيجي

يشغل العميل الحيز الأكبر من اهتمام المنظمات وكيفية تحقيق توجه نحوه بطريقة فعالة إذ توجهت الأنظار إلى فهم الكفاءات التي تعد موردا لها ومصدرا لخلق قيمة لدى العميل. ومصطلح القيمة هنا يتعدى القيمة النقدية للسلعة أو الخدمة، فقد يعتبر العميل القيمة التي يخلقها مقدم الخدمة أو منتج السلعة ومدى إدراك الأثر الذي خلفه عند نشوء علاقة تجارية بينه وبين العميل أكثر أهمية من القيمة المادية للمنتج. فالمنظمات تؤمن بأن الوعي الاجتماعي كعنصر حاسم في تحديد الكفاءة المطلوبة للتعامل مع العميل والطريقة الملائمة لتقديم السلع والخدمات وكيفية التعامل مع المشاكل والعقبات التي تظهر عند الاتصال بالعميل وقد تكون هذه الحلول مصدرا لأفكار جديدة قد يعتمدها النشاط الإبداعي في المنظمة مستقبلا أثناء إحداث تغييرات وتطويرات على المنتجات الحالية (Zerbini, Golfetto & Gibbert, 2007, p. 785).

أما Fernando and Almeida (2012) فأكدوا أن المنظمات تحتاج إلى الوعي الاجتماعي لزيادة القدرة على إشباع حاجات عملائها في الأسواق المستهدفة وبالتالي تعزيز توجهاتها الإستراتيجية عن طريق الموازنة بين قطاع الأعمال ومتطلبات المجتمع الذي تنشط به. فعلى المنظمة امتلاك قدرات تمكنها من فهم ثقافة المجتمع حتى تضع برامج تثبت من خلالها تطبيقها لمبدأ المسؤولية الاجتماعية وهذا ما سيكون دافعا لها لإنجاح توجهاتها الإستراتيجية عن طريق الفهم الجيد للعملاء وكيفية تحقيق المنفعة المجتمعية حتى تشد انتباه العملاء لمنتجات المنظمة وتجعله أكثر تقبلا وتمسكا بها. بالإضافة إلى أن نجاح المنظمة في استثمار الوعي الاجتماعي يستلزم إدخال مفهوم "الاستقامة التنظيمية" والذي يقصد به إحداث نوع من التوازن بين تعارض مصالح أصحاب المصالح بالمنظمة وحاجات العملاء، أي قيام المنظمة بأنشطة تعكس من خلالها مدى إدراكها لحاجات العملاء وكذلك التزامها بالمسؤولية الاجتماعية التي تعتبر موجهها لأداء الأعمال بطريقة صحيحة. كما أن تطبيق مفهوم الاستقامة التنظيمية يحتاج إلى مدراء وقادة تتوفر فيهم معايير معينة لتحقيق التوازن بين مصالح المنظمة ومصالح العملاء، منها التشارك الاجتماعي مع الآخرين عند تحديد مشاريع الاستثمار وكذلك تخصيص موارد المنظمة بطريقة أكثر واقعية إلى جانب تبني المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية تحظى بالقدر المطلوب من الأهمية (pp. 566, 567).

من جهة أخرى أكد Yen, Wang, Wei, Hsu and Chiu (2012) أن التوجه نحو الإبداع يستلزم إحداث تغييرات في أنشطة المنظمة، أي أن الإبداع يعتمد على التغيير التنظيمي، وهذا الأخير يعتبر نتيجة حتمية لوجود الدافع للتغيير، والفرصة والقدرة على إحداث التغيير. ففرصة إحداث التغيير تعتبر من أكبر التحديات البيئية للمنظمة يوفر لها المعلومات للتنبؤ بالاستجابة الناتجة عن اتخاذ قرارات الإبداع والتغييرات الناجمة عنه، والتي يمكن استخدامها في خلق بيئة ملائمة للإبداع عن طريق إيجاد حوافز تثير الدوافع لتأدية العمل بالشكل المطلوب. أي أن الوعي الاجتماعي يسمح بتحديد دعامة للإبداع عن طريق التحديد الجيد للتوجه نحو الإبداع وكذلك تحديد الآلية المواتية لتجسيد هذا التوجه على أرض الواقع (p. 815).

4.3.2. علاقة المهارات الاجتماعية بالتوجه الإستراتيجي

يعتبر التوجه نحو العملاء من المكونات الرئيسية للعلاقات التسويقية، فالموظف أو مزود الخدمة يتفاعل مع العملاء ويسعى لتلبية احتياجاتهم وزيادة رضاهم. ومن متطلبات إنجاز تلبية رغبات العملاء الحاليين والمرتبين توفر الموظف على المهارات الفنية والمهارات الاجتماعية والدافع وكذا الوعي أو الإدراك الذاتي للسلطة الممنوحة له لاتخاذ قرارات تتعلق بوظيفته. وتشمل المهارات الفنية معرفة الموظف للخدمة، الخبرة وكذا الكفاءة المطلوبة لتزويد الجمهور بالخدمة. أما المهارات الاجتماعية فهي مرتبطة بقدرة الموظف على التواصل والتفاعل الإيجابي مع العملاء، فمزود الخدمة الذي يمتلك مهارات اجتماعية يبرز سلوكيات إيجابية وينقل عواطف إيجابية أثناء تزويد الخدمة مما يؤدي إلى ردود فعل إيجابية من قبل العملاء والتي تكون بارزة

بطريقة جيدة عند تقديم الخدمة. إذ يجب أن يتحلى الموظف بالقدرة على تقييم عواطف ومزاج العملاء بشكل صحيح من أجل معرفة طريقة تحفيزهم حتى تتولد لديهم استجابات عاطفية إيجابية (Kang & Hyun, 2012, p. 773).

يرى (Fransen, Kirschner and Erkens (2011) أن التوجه نحو التعلم الفعال مشروط بعوامل أهمها الاتصال بين الأفراد وكيفية استخدام المهارات الاجتماعية لإنجاح ذلك. إذ تظهر أهمية هذا الاتصال بشكل أكثر تحديدا عند بلوغ الاستثمار العاطفي من خلال التفاعل الاجتماعي فهذا يدعم دور التبادل الاجتماعي في تعزيز كل من المعرفة والتعلم عن طريق تبادل الأفكار وتقبل وجهات النظر المختلفة ويظهر هذا أكثر على مستوى فرق العمل والذي ينشئ ضمنها منطلقا مفاده بناء الثقة المتبادلة والوعي بين كل أفراد الفريق والرفع من فعالية العمل الجماعي عن طريق التعلم وتبادل المعرفة بين أفراد الفريق الواحد (pp. 1106, 1107).

أكد (Pérez-Luño, Medina, Lavado and Rodríguez (2011) أن التوجه نحو الإبداع لا يشمل فقط عددا من الشركاء وشبكة اتصال تربط بينهم لأجل القيام ببحوث التطوير، بل يستلزم أيضا وجود مستوى عال من الالتزام بالارتباط والثقة وهي كلها تنصب ضمن المهارات الاجتماعية المكونة للعلاقات والواجب توفرها في الأشخاص المعنيين بعملية الإبداع بدل التركيز على العلاقات الهيكلية والتسلسل الهرمي والعلاقات الناشئة عنه. وتظهر أهمية المهارات الاجتماعية أثناء قيام المنظمة بالإبداع في أنها تسمح في نقل المعرفة بين المنظمات وتوفر فرص التعلم المتبادل بينها، وتحفز توليد معرفة جديدة تساهم في زيادة قدرة المنظمة على الإبداع. وتزيد أهمية المهارات الاجتماعية هنا عندما تكون المعرفة ضمنية (pp. 1369, 1370).

وأضاف (Pérez-Luño et al (2011) أن للتعاون بين المنظمات أثرا إيجابيا على التوجه نحو الإبداع ويمكن رده إلى وجود علاقات تعمل على تحفيز الإبداع. فامتلاك المنظمات موظفين يتحلون بمهارات اجتماعية يسهل عملية تبادل المعرفة ويحفز التعلم المتبادل بينهم مما يسهل الوصول إلى مصادر معلومات إضافية وهذا يحسن نوعية المعلومات والتي تؤدي إلى إكساب المنظمة معارف ومهارات جديدة. فمن مزايا المهارات الاجتماعية أنها تخلق علاقات إيجابية بين المنظمات فيما يتعلق بالإبداع. فالروابط المباشرة وغير المباشرة بين الأفراد والجماعات تيسر أنشطة الإبداع. إذ ينبغي على المنظمات أن تركز على الاتصال وتنوع منه من أجل التأثير الإيجابي على التوجه نحو الإبداع، والعمل على تحسين جودة هذه العلاقات بدلا من تكثيف شبكة الاتصالات الهيكلية عن طريق توفير التماسك والسعي لتحقيق أهداف جماعية. ويمكن تقييم فعالية هذه المهارات بدراسة قوة العلاقات التي بنتها من حيث وتيرة التفاعل ومدة العلاقة ومدى الاستفادة منها للوصول إلى أهداف المنظمة (p.1370).

علاوة على ما سبق تلعب المهارات الاجتماعية دورا مهما في بناء علاقات موثوق فيها بين الشركاء مما يخلق على المدى الطويل علاقات قوية. كما أنه عند وجود روابط قوية تطور الثقة الموجودة بين الطرفين مما يشجع الشركاء على الالتزام بتخصيص موارد أكثر تدعم هذه العلاقة. وهذا سينعكس إيجابا على التوجه نحو الإبداع بزيادة قدرة المنظمة على الإبداع من خلال استثمار هذه الروابط والعلاقات في مجال الإبداع. علاوة على ذلك فالفاعل الإيجابي المتبادل بين الشركاء سيشجع على الاعتراف بالأعراف والتقاليد الاجتماعية مما يشجع الامتثال للقواعد والعادات وهذا ما سيقفل اللجوء إلى الضوابط الرسمية، وبالتالي سيخلق نوعا من التضامن مما يجعل نقل المعلومات يتم بثقة ويكون أكثر ثراء مما يسرع تدفق المعرفة ويعزز عمليتي التعلم والإبداع. كما أن استخدام المهارات الاجتماعية في بناء علاقات قوية مبنية على الثقة يؤدي إلى استعداد الشركاء لتبادل المعارف، إذ أنهم استوعبوا ضرورة وجود علاقة قوية بين الطرفين فهي ضمان رسمي للآثار الإيجابية على الإبداع وكذلك تعزيز أنشطة نقل المعرفة مما سيولد نتائج إيجابية. تشجع كل من الثقة والصدقة الأفراد الذين يقومون بتطوير المنتجات على زيادة استثمارهم لهذه العلاقة والتعاون في الإبداع، واعتبارها جزءا لا يتجزأ من مصادر المعلومات والمعرفة الجديدة الضرورية للإبداع والنمو في المدى البعيد (Pérez-Luño et al, 2011, p. 1371).

5.3.2. الدراسات السابقة حول الذكاء العاطفي

درس عدة باحثين الذكاء العاطفي وأكدوا على أهميته الإستراتيجية، ومن الدراسات السابقة التي عالجت هذا المتغير ما يلي:

1. دراسة (Radha(2013 بعنوان " A Study on Customer Orientation as Mediator between

" Emotional Intelligence and Service Performance in Banks

قام هذا الباحث بدراسة دور الذكاء العاطفي كوسيط بين التوجه نحو العملاء وأداء الخدمة من طرف البنوك بالهند. إذ هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الذكاء العاطفي لموظفي بنك منطقة الأعمال التجارية CBD (Commercial Business District) بالهند، وهل يؤدي هذا الذكاء دور الوسيط بين التوجه نحو العملاء وأداء الخدمة. توصلت هذه الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي من العوامل المهمة والتي تؤثر على كل من التوجه نحو العملاء وجودة أداء الخدمة، لكن دور الذكاء العاطفي كوسيط بين هذين المتغيرين يظهر فقط لأن سلوك الموظفين يظل هو المحدد الرئيسي لجودة الخدمة المقدمة للعملاء والذي سيؤدي إلى خلق ولاء لديهم.

2. دراسة (Akbari and Safarnia (2012 بعنوان " The Relationship of Emotional intelligence,

" Market orientation and Competitive strategy

درس هذان الباحثان العلاقة الموجودة بين الذكاء العاطفي والتوجه نحو السوق (التوجه نحو العملاء، والتوجه نحو المنافسين) والإستراتيجيات التنافسية للمنظمة. لدراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين هذه المتغيرات تم تطوير استبيان وزع على شركات تكنولوجيا المعلومات الإيرانية. وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والتوجه نحو السوق وينتج أثر إيجابي للذكاء العاطفي على التوجه نحو السوق، فنجاح هذا التوجه مرهون بمدى قدرة قادة المنظمة على إدارة وتوجيه عواطف المرؤوسين عن طريق خلق جو من الحماس نحو العمل والشعور بالراحة المتبادلة أثناء التعامل. وأكدت هذه الدراسة أن شركات تكنولوجيا المعلومات الإيرانية والتي تملك مستوى عال من الذكاء العاطفي تنتهج إستراتيجية المحلل وتستعمل قدراتها العاطفية في الدعاية.

3. دراسة (2012) Prentice بعنوان " Trait EI, Customer Orientation and Service Performance " .

درس هذا الباحث الذكاء العاطفي، والتوجه نحو العملاء وكذلك أداء الخدمة. أكدت هذه الدراسة وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والتوجه نحو العملاء وأداء الخدمة. قصد دراسة العلاقة الموجودة بين هذه المتغيرات تم توزيع 300 استبيان على موظفي فندق "SOFITEL" بمنطقة آسيا والمحيط الهادي. توصلت هذه الدراسة إلى أن حاجة الفندق إلى الذكاء العاطفي ترجع لأن عواطف الموظفين ومهاراتهم تؤثر على التعامل مع العملاء مما يخلق أثرا إيجابيا لديهم عند التعامل معهم بطريقة جيدة، كما أن إدارة العواطف تساعد الموظفين على التعامل مع طلبات العملاء غير المعقولة، كما أكدت هذه الدراسة على التأثير الإيجابي للذكاء العاطفي على أداء الخدمة.

4. دراسة (2004) Scott-Ladd and Chan بعنوان " Emotional intelligence and participation in "

." decision-making: strategies for promoting organizational learning and change "

درس هذان الباحثان الذكاء العاطفي وإسهامه في اتخاذ القرار وكيف يعزز التعلم التنظيمي وعملية التغيير. إذ هدفت الدراسة إلى اختبار كيف يمكن للذكاء العاطفي تفعيل التعلم التنظيمي وتعزيز المنظمة في اتخاذ القرار وتحسين الأداء. وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه حتى تستجيب المنظمة للتغيرات يجب أن تكون مرنة وتعمل على التحسين المستمر لذلك تحتاج إلى موظفين يملكون ذكاء عاطفيا فهذا يزيد من وعيهم للعمل الذي يقدمونه ويزيد من التزامهم التنظيمي، فالذكاء العاطفي يطور قدرات التعلم فإدراك المنظمة للغموض الذي يواجه اتخاذ القرارات يجعلها أكثر توجهها نحو التعلم التنظيمي.

5. دراسة (2004) Voola, Carlson, and West بعنوان " Emotional intelligence and competitive "

." advantage: examining the relationship from a resource-based view "

درس هؤلاء الباحثون علاقة الذكاء العاطفي بالميزة التنافسية من وجهة نظر نظرية تخصيص الموارد. هدفت هذه الدراسة لتوضيح حاجة المنظمة للذكاء العاطفي للتأقلم مع التغيرات الإستراتيجية وكذا توضيح كيف يمكن لهذا الذكاء التأثير على الميزة التنافسية من خلال التأثير على قدرة القادة لتنفيذ التغيير الاستراتيجي والذي يعتبر ضرورياً لأن بيئة أعمال المنظمة شديدة التعقيد. توصلت هذه الدراسة إلى أن القائد القادر على مواجهة المنافسة هو القائد الذكي الذي يستطيع بذل جهده في تطوير الميزة التنافسية للمنظمة ويكون إدارياً مفيداً وقادراً على إحداث التغيير الملائم لإنجاح عمل المنظمة. وأكد هؤلاء الباحثون على أن "جنرال إلكتريك" (GE) تعتبر من أهم الشركات التي تعتمد على الذكاء العاطفي في تعزيز قدراتها على إدارة أعمالها التجارية وتقديم خدمات متميزة لعملائها.

4.2. إدارة الذكاء بشركات الخطوط الجوية وتوجهاتها الإستراتيجية

في هذا العنصر من الدراسة سيتم تقديم بعض الأمثلة عن استخدام الذكاء في قطاع النقل الجوي، وكذلك توضيح التوجهات الإستراتيجية التي تتبناها بعض شركات النقل الجوي.

1.4.2. إدارة الذكاء بشركات الخطوط الجوية

سيتم توضيح الذكاء المستخدم من قبل أهم شركات النقل الجوي.

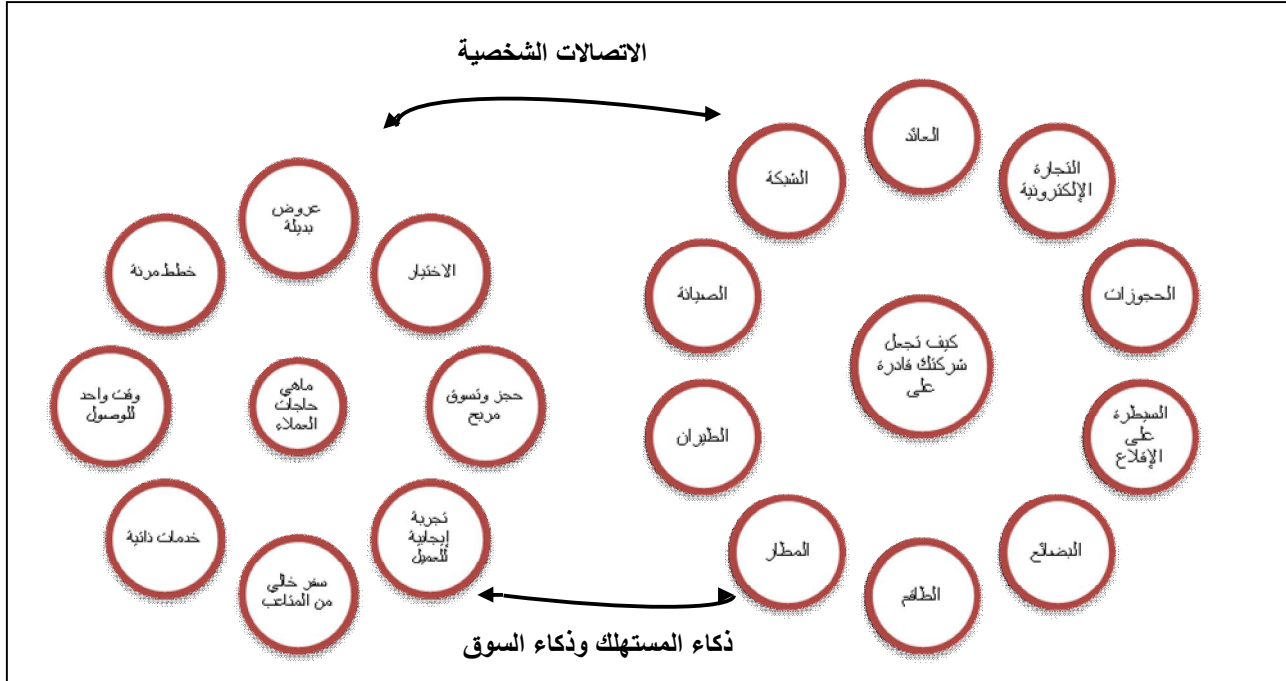
1.1.4.2. ذكاء السوق وذكاء المنافس بشركات الخطوط الجوية

من أهم الأمثلة على استخدام الذكاء في مجال النقل الجوي "Sabre Airlines Solutions" شركة سبير لإيجاد الحلول لشركات النقل الجوي. تعتبر هذه الشركة الأمريكية من أهم الشركات من خلال تطوير برامج الحجز وتقديم استشارات لشركات الطيران حتى تحسن من ربحيتها. تستخدم هذه الشركة ذكاء السوق وذكاء المنافس، فالحاجة إلى الاستجابة السريعة لحاجات الأسواق أدى إلى ضرورة تحليل البيانات واتخاذ القرارات والتحرك بسرعة. فترى هذه الشركة أن ذكاء السوق وذكاء المنافس عبارة عن حل يجعلها تتخذ قرارات سريعة وصائبة بالاعتماد على الاستيعاب الجيد لحاجات العملاء وكذا البيئة التنافسية، ويوفر هذان النوعان من الذكاء فوائد هي (Albakri, 2011, p. 16):

1. توفير بيانات دقيقة وقادرة على دعم أهم القرارات التجارية؛
2. تسمح للمحللين بإيجاد فرص جديدة في الأسواق، وتوجه تقسيم السوق، كما تسمح بتحديد الأداء على مستوى كل وكالة وعلى مستوى السوق الكلية؛
3. زيادة التبصر بالمنافسين والخدمات التي يعرضونها، وكذلك الأسعار التي يطبقونها وخصصهم السوقية.

ويتيح استخدام ذكاء السوق لشركة النقل الجوي زيادة الأرباح وتخفيض تكلفتها، كما يعمل على إكسابها خبرة اتجاه عملائها، والشكل رقم (3.2) يوضح أهمية الذكاء بالنسبة لهذا النوع من الشركات.

الشكل رقم (3.2): أهمية ذكاء السوق بالنسبة لشركات النقل الجوي



Source: Albakri, 2011, p. 22.

من الشكل رقم (3.2) نلاحظ أن ذكاء السوق يلعب دور همزة الوصل بين العملاء وشركة النقل الجوي، إذ يساهم في نقل المعلومات عن العملاء بواسطة ذكاء متخصص وهو ذكاء المستهلك، فيزود هذه الشركات عن حاجات العملاء ومواصفات الخدمة التي يريدونها كوقت الوصول إلى وجهة السفر وكذلك الخدمات الذاتية التي يريدها العميل بالإضافة العروض البديلة التي يمكن أن يختارها العميل، إذ تستخدم الشركة هذه المعلومات عند تصميمها للخدمة والتي تتجلى في طاقم الطائرة، المطار، طريقة الحجز، السيطرة على الإفلاع... الخ

2.1.4.2. أهمية الذكاء التنافسي بشركات الخطوط الجوية

تعتبر شركة الطيران البريطانية British Airways من أهم الشركات التي تستخدم الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية، فهي من خلال توظيف التكنولوجيا وجمع وتحليل معلومات عن الإبداع، الأسواق، المنافسين وكذا التحديات التي تفرزها البيئة، فهذه المعلومات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية إذا استطاعت الشركة معرفة أمور مهمة حول منافسيها، وكذلك في حالة ما إذا استطاعت ترجمة المعلومات المتعلقة بالمنافسين بطريقة جيدة، وانطلاقاً من ذلك تقوم أولاً بإحداث تغييرات ثم تستفيد من ذلك (Hemmatfar, Salehi, & Bayat, 2010, p. 160).

بالإضافة لما سبق يعتبر الذكاء التنافسي من أهم أنواع الذكاء الذي تحتاجه شركات الطيران، إذ تسعى هذه الشركات إلى الحصول على معلومات تنافسية من مصادر عامة أو من التواصل بموظفي المنافسين بطريقة غير مباشرة أو من العملاء أو عن طريق القيام ببحوث ميدانية. وتعتمد هذه الشركات على بحوث الذكاء التنافسي المتميز باستخدام الذكاء الصناعي وكذلك بالتزام الممارسين للذكاء التنافسي بالإرشادات القانونية والمعايير الأخلاقية. فاستخدام هذا النوع من الذكاء يسمح لهذه الشركات بزيادة قدرتها على اتخاذ القرارات، فهو يوضح لها مجموعة من النقاط (Tarokh & Majidi, 2014, p. 8):

1. تحديد الموقف العالمي اتجاه الخدمة التي تقدمها الشركة مقارنة بالمنافسين من خلال: تقييم أسهم السوق، تحديد نقاط القوة حسب المنطقة؛
2. أهم الإجراءات المتخذة من طرف المنافسين التي غيرت ملامح الساحة التنافسية؛
3. أكثر الأمور التي يخشاها المنافسون، قد تنفع الشركة في تغيير البيئة التنافسية؛
4. المراقبة الدائمة لموقف شركات الطيران وكذلك المنافسين، للتعرف على مدى وجود فرصة لتطوير ميزة تنافسية جديدة.

يمكن القول بأن شركات النقل الجوي تركز على الذكاء التنافسي، فالاعتماد على هذا النوع من الذكاء يمكن تفسيره بحساسية هذا المجال خصوصا على مستوى المنافسة، فشركة النقل الجوي التي لا تستطيع الصمود في وجه المنافسة مصيرها هو الزوال، فنشاطها مبني على مدخلات عالية التكلفة، كذلك اعتماد على التكنولوجيا لذا تستخدم هذه الشركاء الذكاء التكنولوجي حتى تستطيع امتلاك تكنولوجيا مشابهة لما يملكه المنافسون وتطور الخدمة التي تزودها بما يتماشى مع متطلبات العملاء.

2.4.2. التوجهات الإستراتيجية بشركات الخطوط الجوية

يعتبر التوجه نحو العملاء من بين أهم التوجهات الإستراتيجية التي تحظى بالأهمية من قبل شركات النقل الجوي، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك لسعيها لتطوير العلاقة مع العملاء والحفاظ عليها لارتفاع تكلفة الخدمات التي تقدمها، فوجود أماكن شاعرة بالطائرة ينظر إليها بأنها تكلفة مرتفعة الثمن، لذا تستعين بعض الشركات إلى دعم توجهها الإستراتيجي نحو العملاء بالتركيز على الإستراتيجيات التسويقية لتلبية حاجات العملاء بطريقة أفضل من المنافسين (Javalgi, Whipple, Ghosh, & Young, 2005, p. 215).

وأكد (Javalgi., et al (2005) أن شركة الطيران جنوب غرب بالولايات المتحدة الأمريكية، احتلت مكانة رفيعة ورسخت في أذهان عملائها، فهي شركة تتمتع بالموثوقية وتقدم خدمات مريحة ما جعلها تحقق قيمة عالية. فعملاء هذه الشركة لديهم رضا وولاء مرتفعين، فهي تقوم بتأدية الخدمة في الوقت المحدد

وبالمواصفات المطلوبة، كذلك تتعامل بأفضل الطرق مع الأمتعة، وتستخدم الشركة خدمات تسويقية تعزز من خلالها صورتها الذهنية الفريدة في أذهان العملاء (p. 217).

وتعتبر شركة سنغافورة الدولية للطيران مثال آخر على الشركات التي تهتم بالتوجه نحو العملاء. فقد بنت هذه الشركة رسالتها والقيم الأساسية على تقديم الخدمة لعملائها بجودة عالية، وهذا هو الهدف الأساسي الذي تطمح لتحقيقه. فهذه الشركة تجعل كل قراراتها مبنية على الالتزام بتوفير خدمة ذات مستوى عالمي، وتعمل جاهدة للإبقاء على الاتصال مع العملاء خلال رحلتها الجوية، فتقوم من خلال استخدام المسوحات على متن طائراتها بالتعرف على رأي كل عميل اتجاه الخدمة المقدمة له، إلى جانب هذا فهي تركز على مجموعة من العملاء حتى تقوم بالرد السريع على مجاملاتهم أو انتقاداتهم أو الشكاوي التي يطرحونها. فهذا يحسن من طريقة أدائها للخدمة ويحسن من توجهها نحو العملاء (Nair, Palacios, & Tafur, 2011, p. 9).

يوضح الجدول رقم (1.2) التوجه الاستراتيجي لبعض شركات الطيران أو النقل الجوي.

الجدول رقم (1.2): التوجهات الإستراتيجية لبعض شركات الطيران

| شركة سنغافورة | شركة دلتا (شركة أمريكية) | شركة الخطوط الجوية البريطانية | شركة الخطوط الجوية الفرنسية | |
|---|--|--|---|--------------------------------|
| التركيز على العملاء بدلا من تطوير الطرق العالمية، تركز على الطرق الأكثر ربحا، تشجع إقامة التحالفات مع شركتي دلتا والشركة السويسرية. تركز على موقعها باعتبارها مركز رئيسي للربط بين الشمال والجنوب وكذلك الربط بين الشرق والغرب. | تتبع إستراتيجية تعزيز خطوطها الداخلية مقارنة بخطوطها الدولية، أقامت تحالفات مع الخطوط الجوية السويسرية وكذلك شركة سنغافورة، كما أن الشركة تعيش حرب تنافسية ضد الشركة البريطانية للوصول إلى مطار هيثرو. | التوسع في الطرق والشبكة الدولية لتحقيق الريادة في هذا المجال، وتتبع إستراتيجيات عدوانية كما تقوم بعملية الحماية عن طريق حماية الوصول إلى مطار هيثرو. | توسع في الطرق الأوروبية، وتحقيق مركز دولي من خلال إقامة تحالفات إستراتيجية. | الإستراتيجية التنافسية للمتوقع |
| التركيز القوي على التميز في الخدمة المقدمة، واستخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمة وتحقيق رضا العملاء. | التركيز القوي على نوعية الخدمة المقدمة والعمل على إرضائهم عن طريق التمييز في الخدمة المزودة لهم. | إجراء حملات ترويجية كثيرة ومكثفة لتغيير الصورة عن الشركة والتركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. | إقامة استثمارات كبرى لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، والتركيز على العملاء. | التوجهات الإستراتيجية |
| هذه الشركة مربحة للغاية، إلى جانب تطبيقها | اعتمادها على التكنولوجيا المتقدمة، زاد | تخفيض التكاليف وترشيد الإدارة التي أفرزتها | خفض التكاليف الرئيسية وتكاليف | إستراتيجية الرقابة على |

| | | | | |
|----------|---|--|---|---|
| التكاليف | برامج إعادة الهيكلة، الاستثمار المالي من قبل الحكومة الفرنسية والبنك الوطني لباريس. | الخصخصة، التقليل من التكاليف لزيادة الادخار. | من تكاليفها مما أدى إلى وعي بضرورة إعادة النظر في هذه التكاليف. | للتكنولوجيا وحداثة أسطولها فهي تطبق الرقابة الصارمة على التكاليف. |
|----------|---|--|---|---|

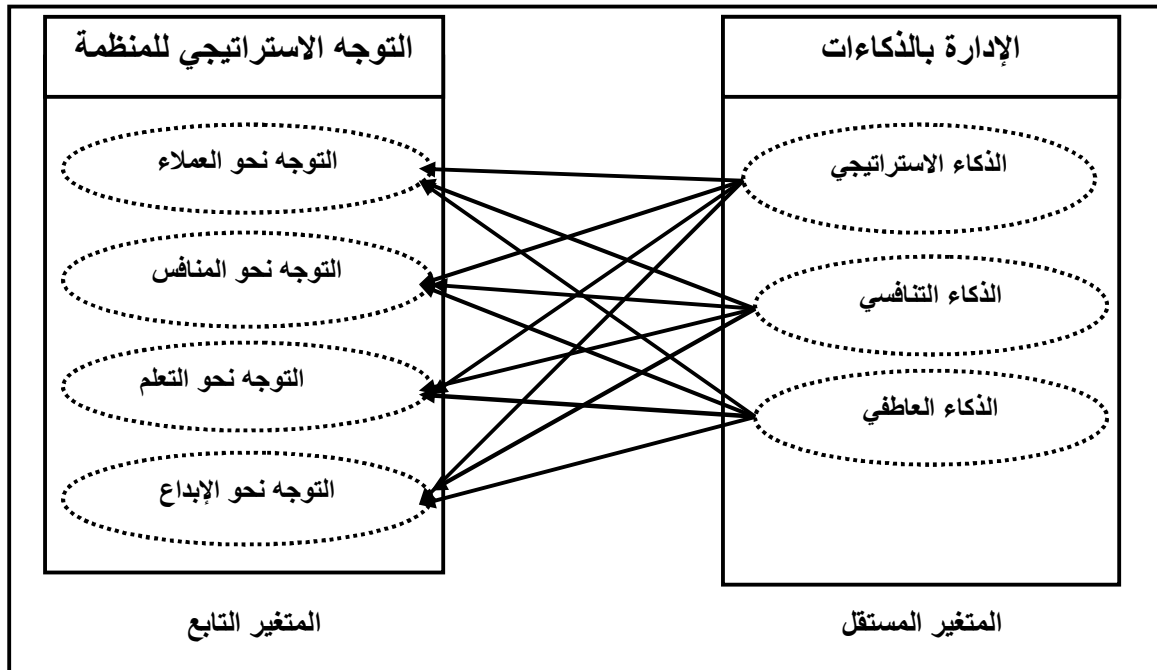
Source: Hamill, 1993, p. 337.

من الجدول نلاحظ أن شركة الخطوط الجوية الفرنسية، شركة الخطوط الجوية البريطانية، شركة دلتا (شركة أمريكية)، وشركة سنغافورة حتى وإن اختلفت في طريقة استجابتها للعملاء واختلفت في طريقة رقابتها على التكاليف إلا أنها تشترك في نفس التوجه الاستراتيجي، فهي تهتم بالتوجه نحو العملاء بهدف اكتساب ثقته وتحقيق الأرباح. تركز شركات الخطوط الجوية على التوجه نحو العملاء فهذا دليل على أنها تؤمن بأن العميل هو ملك، وعلى الشركة توجيه جهودها لتصميم وتزويد خدمات بمواصفات تتماشى مع حاجات العملاء، وحتى تبني صورة ذهنية إيجابية في فكر عملائها، حتى تضمن ثقة وولاء عملائها.

3.4.2. بناء نموذج الدراسة

استناداً إلى دراسات بحثت في موضوع الإدارة بالذكاءات أي الاعتماد على الذكاء بأنواعه المختلفة كمصدر للمعلومات لاتخاذ القرارات وكذا التوجه الاستراتيجي للمنظمة باعتباره أحد أهم مخرجات اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، تقترح الباحثة في الدراسة الحالية النموذج الموضح في الشكل رقم (4.2).

الشكل رقم (4.2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

قصد اختبار أثر المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة بالذكاءات والمكون من الذكاء الاستراتيجي، والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي على المتغير التابع والمتمثل في التوجه الاستراتيجي للمنظمة بأبعاده الأربعة (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو الإبداع). ومن أهم هذه الدراسات التي تمت الاستعانة بها لاختيار متغيرات الدراسة وأبعادهما ما هو مدون بالجدول رقم (2.2).

الجدول رقم (2.2): مصادر متغيرات الدراسة

| المتغير | المصدر |
|--------------------|---|
| الذكاء الاستراتيجي | Seitovirta, 2011; Kruger, 2010; Martelli, 2007; Wagner & Belle, 2006; McDowell, 1997. |
| الذكاء التنافسي | Lim, 2013; Yap & Rashid, 2011; Hawes, 2010; Brad, Madden & Wright, 2006; Dishman & Pearson, 2003; Peyrot, Childs, Doren, & Allen, 2002; Rouach & Santi, 2001. |
| الذكاء العاطفي | Radha, 2013; Walter, Humphrey, & Cole; Akbari & Safarnia, 2012; Ro & Chen, 2011; Akgün, Keskin, Byrne, & Aren, 2007; Voola, Carlson, and West, 2004. |
| التوجه نحو العملاء | Blom & Josefsson, 2013; Rapp, Beitelspacher, Schillewaert & Baker, 2012; Zhou. K. Z & Li. C. B, 2010; Lai, Pai, Yang & Lin, 2009; Liu, Luo, & Shi, 2002. |
| التوجه نحو المنافس | Bell, Lai, & Li, 2012 ; Frambach, Prabhu & Verhallen, 2003. |
| التوجه نحو التعلم | Lai, Pai, Yang & Lin, 2009; Mathews, 2007; Dishman and Pearson, 2003; Celuch, Kasouf & Peruvemba, 2002. |
| التوجه نحو الإبداع | Zhou. K, Gao, Yang & Zhou.N; Walter, Humphrey, & Cole; Yen, Wang, Wei, Hsu & Chiu, 2012; Rohrbeck & Gemunden, 2011; Nambisan, 2002. |

المصدر: من إعداد الباحثة

وسيتم توضيح المقصود بكل متغير من هذه المتغيرات على حدى.

1.3.4.2. أبعاد الذكاء الإستراتيجي

ترى الباحثة أنه يمكن دراسة الذكاء الاستراتيجي من خلال أربعة أبعاد هي: الاستشراف، التفكير بمنطلق النظم، الرؤية المستقبلية، والشراكة، وسيتم شرح كل منها على حدى.

1.1.3.4.2. الاستشراف أو البصيرة

حسب (Saritas, Taymaz, and Tumer (2007) الاستشراف خاصية تتصف بها الموارد البشرية المتميزة، فالاستشراف كمفهوم نشاط منظم مرتبط بالتخطيط والتنبؤ، وهو يعني شكلا من أشكال التخطيط التشاركي القائم على الرؤية. فقد انتشر الاستشراف على نطاق واسع منذ العقدين الماضيين خصوصا على مستوى

المنظمات التي تهتم بتخصيص الموارد النادرة (p. 1374)، وهذا الانتشار ظهر في ثلاثة سياقات مختلفة وهي كما يلي (Saritas, Taymaz, & Tumer, 2007, p.1374):

1. على صعيد المنافسة الاقتصادية والصناعية: بسبب المنافسة على المستوى الاقتصادي العالمي

والإبداع والتطوير وظهور تكنولوجيا جديدة إذ أصبح أكثر أهمية بالنسبة للبلدان الصناعية. وهذا ما خلق دورا أساسيا للاستشراف الذي فرض نفسه وهو تحديد تكنولوجيات ناشئة، والتي يرجح أن يكون لها تأثير كبير على الصناعة والاقتصاد والمجتمع والبيئة في العقود المقبلة وفي مرحلة مبكرة؛

2. زيادة الضغوط على الإنفاق الحكومي: فبسبب الموارد الحكومية المحدودة فمثلها مثل غيرها من

مجالات الإنفاق العام، إذ لا يمكن إجراء البحوث بتمويل كلي من الحكومة، فالاستشراف بوصفه عملية مساعدة في اتخاذ القرارات فهو يساعد على تحديد أولويات التمويل؛

3. تغيير طبيعة إنتاج المعرفة: التعرف على التقنيات الحديثة ووضع أولويات لمجالات البحث

والتكنولوجيا تشير إلى الحاجة المتنامية للاتصالات، الشراكات والشبكات والتعاون بين الباحثين، الفنيين في أداء الصناعة، مستخدمي البحوث، الحكومة وأصحاب المصالح الآخرين. فالاستشراف يوفر وسيلة لتطوير وتعزيز هذه الروابط.

أكد (Salmenkaita and Salo (2004 أن الاستشراف أو البصيرة مستمدة من توسع نطاق التصور السائد والتوجه نحو المستقبل. فالاستشراف عبارة عن نهج منظم لتحديد الأولويات وتخصيص الموارد، كما يركز على التنسيق على المدى الطويل وتحسينه بين رؤى أصحاب المصالح والأهداف والأنشطة. وعرف هذان الباحثان الاستشراف بأنه عبارة عن عملية تنظيمية تهدف للجمع بين تطلعات كل الجهات الفاعلة بالمنظمة وذلك لصياغة رؤية إستراتيجية حول المستقبل بالأخذ في الاعتبار التطورات الاجتماعية والاقتصادية بشكل واسع. من خلال هذا التعريف يمكن النظر إلى الاستشراف على أنه عملية مركزية وليس عبارة عن نشاط مستقل داخل المنظمة. فعملية الاستشراف جزء لا يتجزأ عن الأنشطة الأخرى فهي بنفس مستوى أهمية الهياكل الإدارية وعمليات الاتصال داخل المنظمة. ينتج عن الاستشراف بعد النظر، فهذه العملية تتطور من خلال التكرار وكذلك فإن أصحاب المصالح يصبحون أكثر وعيا للفرص المستقبلية وأكثر التزاما بالأنشطة المحسنة لطريقة تفكيرهم واستيعابهم الأمور (p. 897).

يوضح المشاركون في عمليات الاستشراف اهتماماتهم ومجالات خبرتهم بشكل منفصل وظاهر، على الرغم من أن هذه العمليات تتأثر بشكل ضمني بانتماءاتهم التنظيمية. في أغلب الأحيان هذه العملية عبارة عن نهج منظم للغاية لتطوير رؤى مشتركة ذات أولوية في المستقبل. على الرغم من أن الاستشراف قد لا يتضمن اتخاذ خطوات لتنفيذ التوصيات، إلا أن النتائج التي يتوصل إليها يمكن أن تبرر التغييرات الحاصلة

في بيئة المنظمة، والتي بدورها قد تؤثر على أنماط تخصيص الموارد (Salmenkaita & Salo, 2004, p.897).

2.1.3.4.2. التفكير بمنطق النظم

ترجع جذور التفكير بمنطلق النظم إلى علم الأحياء سنة 1969، ثم تم استخدامه على نطاق واسع في مختلف التخصصات العلمية، من طب وهندسة وكذا علم النفس، بالإضافة إلى علم الاقتصاد وإدارة الأعمال. وفي الحقيقة هو نهج قوي لفهم واقع الظاهرة كنظام والذي يؤكد على دراسة العلاقات الموجودة بين أجزاء النظام، وليس دراسة الأنظمة الفرعية بذاتها. فالنظام مزيج من عدة عناصر حيث كل عنصر من العناصر يؤثر ويتأثر بسلوك العناصر الأخرى فضلا عن التأثير في السلوك الكلي للنظام (Schiuma, Carlucci, & Sole, 2012, p. 8045).

أكد Schiuma et al (2012) أن التفكير بمنطلق النظام يستند على افتراض أن فهم النظام يجب أن يأخذ في الاعتبار تحليل مكوناته الفردية، وكذلك الصلات المشتركة والعلاقات الموجودة بين عناصره. فهذا النوع من التفكير هو السبيل الوحيد لفهم مشكلة أو عنصر وذلك عن طريق تحليل كل جزء يتعلق به. فهذا يضمن التوصل إلى فهم أفضل للمشكلة والاستجابة لها بفاعلية كما يتم التعبير بشمولية للظواهر المدروسة ولاسيما لتلك النظم المعقدة (p. 8045).

يعرف التفكير بمنطلق النظم على أنه إطار مفاهيمي لحل المشاكل، إذ ينظر إلى حل المشكلة في مجملها وليس في جزء منها. وحل المشكلات بهذه الطريقة يساعد في تعزيز فهمها وحلها بفاعلية. كما أن التفكير بمنطلق النظم يؤكد ضرورة الأخذ بعين الاعتبار عند حل المشاكل العلاقة الموجودة بين مختلف أجزاء المنظمة، وكذلك يؤكد على ضرورة تحديد حدودها أي التفرقة بين البيئتين الداخلية والخارجية، والأخذ بعين الاعتبار أثر كل من البيئتين على حل المشكلة (Rubenstein-Montano et al, 2001, p. 6).

3.1.3.4.2. الرؤية المستقبلية

يقصد بالرؤية المستقبلية التطلع أكثر إلى المستقبل بدل الاهتمام فقط بتحليل الطبيعة الحالية للأشياء والنظر فيها. بمعنى النظر إلى الأمام وتوقع الأحداث لتجنب الكوارث، أو الاستعداد لاغتنام تغيرات إيجابية قد تحصل، لكن هذه التوقعات ما هي إلا جزء ضيق جدا من عملية الرؤية المستقبلية الصحيحة. فالرؤية المستقبلية تنطوي على حزمة من الالتزام الكامل نحو التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة، وبعد ذلك يجب أن يهتم متخذو القرار بعمليات التخطيط الاستراتيجي المصاحبة للتوجه العام للمنظمة. فالرؤية الصحيحة أو الصائبة هي القادرة على تقديم تصورات لشكل المستقبل على نحو استباقي (N. Kakabadse, A. Kakabadse, & Lee-Davies, 2005, p. 237).

وأضاف (Kakabadse et al, 2005) أن القيادة الحكيمة الناجحة لا تنتظر إلى الرؤية المستقبلية بأنها هدف مستقبلي نهائي لكنها تنتظر وتبحث أكثر في الأسباب التي تؤدي إلى الوصول إلى الرؤية المستقبلية، بمعنى أنها لا تعتبر ذلك مجرد أرباح تذر على المنظمة وإنما أيضا تهتم بفرق العمل المحققة لهذه الرؤية، والأهم من ذلك كله هو الأفراد أو الموارد البشرية المشكلة لتلك الفرق. والسبب الأساسي لظهور هذا النوع من الاهتمام هو المسؤولية الأخلاقية التي تلقى على كاهل كل فرد من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة والتي تعتبر قيمة شخصية لدى كل فرد بها (p. 238).

4.1.3.4.2. الشراكة

فحسب نظرية تخصيص الموارد تعرف الشراكة على أنها عملية الغرض منها هو إيصال وضم الموارد بين مختلف المنظمات. فالشراكة بالموارد هي وحدها القادرة على خلق القيمة للمنظمة، وتضمن لها مزايا تنافسية، وتقودها إلى مستويات أداء مرتفعة. إن بناء شراكة ممكن أن يؤدي إلى تغيير الإستراتيجية العامة للمنظمة والمنافسة في الأسواق (Cui, Calantone, & Griffith, 2011, p. 402).

أكد (Rummary and Coleman, 2003) أن الشراكة تبنى على ستة مبادئ هي: معرفة وإدراك الحاجة إلى الشراكة، وضوح وواقعية الهدف من الشراكة، الالتزام بالشراكة، تطوير الثقة والحفاظ عليها، إقامة رقابة وأنظمة شراكة واضحة وقوية، وأخيرا القيام بالمراجعة وضرورة وجود تعلم تنظيمي (p. 1774).

2.3.4.2. أبعاد الذكاء التنافسي

يمكن تقسيم الذكاء التنافسي إلى ثلاثة أبعاد هي: ذكاء السوق، ذكاء المنافس، والذكاء التكنولوجي، إذ سيتم ما المقصود بكل واحد منها في الآتي.

1.2.3.4.2. ذكاء السوق

حسب (Song and Thieme, 2009) فذكاء السوق عبارة عن أنشطة لجمع واستحواذ المعلومات المتعلقة بالزبائن والمنافسين وال جماهير ذات الصلة والعلاقة بنشاط المنظمة. وتعرف الجماهير ذات الصلة أنها أية جماعة من المحتمل أن يكون لديها اهتمامات أو تأثيرات على أنشطة المنظمة (p. 48).

إن أنشطة جمع ذكاء السوق تختلف كثيرا عن مهام التسويق. إذ يهتم ذكاء السوق بتقدير وتحليل حجم السوق الحالي، ودراسة مدى نموه، وكذلك دراسة خصائص البنية التنافسية. ويتم اكتشاف تقنيات لتحديد مدى ملاءمتها وإمكانية خلق المزايا التنافسية المستدامة للمنتجات الجديدة المقترحة. إذ يتم جمع المعلومات عن السوق للمساعدة في عملية تحديد الصفات المطلوبة وخصائص الأداء في الإبداعات التي سيتم إنجازها. وهنا ستقوم المنظمة باستغلال معرفتها وخبرتها في الأسواق المدروسة (Song & Thieme, 2009, p. 49).

ولقد أكد (Juntarung and Ussahawanitchakit 2008) أن ذكاء السوق يهتم بالمعلومات المتعلقة بالعملاء الحاليين والمحتملين، إذ يجب نشر معلومات الذكاء عبر كل الإدارات بالمنظمة حتى تتم الاستجابة لمتطلبات السوق بطريقة جيدة. فذكاء السوق هو القدرة على فهم وتحليل وتقييم بيئة المنظمة أي المنافسين، والعملاء، والأسواق والصناعات، والتوصل إلى معرفة السوق لاستخدامها في مجال التخطيط الاستراتيجي والمساعدة على اتخاذ القرارات التسويقية، كما أن ذكاء السوق يستخدم لفهم احتياجات السوق وتطوير المنتجات من أجل إرضاء العملاء وكذلك تحسين الأداء التنظيمي. بالإضافة إلى أن ذكاء السوق هو عملية الحصول على المعلومات وتحليلها من أجل فهم السوق، لتحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية والتفضيلات والمواقف والسلوك في السوق، وكذا تقييم التغيرات في بيئة الأعمال التي قد تؤثر على حجم وطبيعة السوق في المستقبل (p. 69).

ويرى (Maltz and Kohli 1996) أنه يمكن تحسين ذكاء السوق من خلال تصميم عمليات نشر مناسبة للمعلومات التي تم التوصل إليها من خلاله. وفي الوقت الحالي يحتل نشر ذكاء السوق عبر وظائف المنظمة أهمية كبيرة ويمثل أحد أسس التوجه نحو السوق. كما أنه في حالات يحتاج مدير التسويق لنشر معلومات السوق أكثر من الوظائف الأخرى وهذا في حالة ما إذا كانت المعلومات المتعلقة بالسوق قصيرة العمر في الأسواق الديناميكية بسبب سرعة التغير في الأسواق (p. 52).

بينما (Meunier-FitzHugh and Piercy 2006) يرى أن ذكاء السوق عنصر مهم لنجاح صياغة الإستراتيجية لأية منظمة، وكذلك قوة البيع تلعب دورا رئيسيا في أنشطة المنظمة. وتعتبر قوة المبيعات تغذية عكسية لذكاء السوق وذلك بتقييم مدى تحسن أنشطتها والاستجابة استراتيجيا للسوق وذلك بدراسة مدى فهم واستخدام المعلومات التي تم جمعها (p. 714).

2.2.3.4.2. ذكاء المنافس

ذكاء المنافس هو تيار يمكن للمنظمة من خلاله جمع معلومات محددة لقياس وتقييم جودة مواردها التنظيمية ومقارنتها بما يملك منافسوها (Makadok & Barney, 2001, p. 2).

بينما (Paine 1991) أكد أن أنشطة جمع ذكاء المنافس تتزايد بوتيرة سريعة وتوجد عدة اتجاهات تؤثر على الطريقة التي يدار بها هذا النوع من الذكاء. لكن مناهج البحث المتطورة تشجع المنظمات للحفاظ على خصوصية معلومات المنافسين ورفع القيود للإفصاح عنها والتقليل من التزام المنظمات بالكشف عن البيانات التنظيمية لمنافسيها حتى وإن كانت وكالات حكومية لمنع وصولها للجمهور. إن اشتداد المنافسة شجع المنظمات على وضع وتحديد معايير لتقييم مستمر للكفاءات الأساسية ومقارنتها بالوضع النسبي للمنافسين، كما أن المنظمات تستفيد من التكنولوجيا المتزايدة في بيئة الأعمال التي تقدم الكثير من المعلومات والاستفادة من الخبرات الخارجية لإدارة التدفق المتزايد للذكاء (p. 1).

وقد أشار Fuld (1995) إلى أنه حتى تتم الاستفادة من ذكاء المنافس بطريقة جيدة يجب أن تتوفر فيه عدة شروط منها (p. 99) :

1. أن يكون ذكاء المنافس دقيقا لأن القرارات الحاسمة والحساسة تؤثر على التكاليف المختلفة أي على الأموال المنفقة وكذلك على الموارد البشرية؛
2. يجب أن يكون في الوقت المناسب لأن هذا النوع من الذكاء يعبر عن إحداثيات المنافس فمن الممكن أن تكون الوضعية السابقة للمنافس فرصة أمام المنظمة يجب استغلالها، وممكن تغيير إحداثيات هذه الوضعية لتصبح تهديدات في فترة زمنية أخرى؛
3. يجب أن يكون ذكاء المنافس قابلا للاستخدام فلا يمكن أن يتم جمع معلومات دون استغلالها فتصبح تكلفة إضافية على المنظمة بدون جدوى؛
4. يجب أن يكون ذكاء المنافس واضحا لأن المعلومات التي لا يمكن تفسيرها بسهولة نسبية ومن ثم تطبيقها في وضع الاستراتيجيات يكون عديم الفائدة تقريبا؛
5. يجب أن يكون ذكاء المنافس ذا مغزى إذ لا يمكن ترجمته إلى استراتيجيات وسيناريوهات إن لم يكن قد جمع وأعد من أجل ذلك.

3.2.3.4.2 الذكاء التكنولوجي

عرف (Arman and Foden 2010) الذكاء التكنولوجي بأنه نشاط لجمع وتقييم المعلومات عن التطورات التكنولوجية، وتوجد عدة مصطلحات أطلقت على هذا المتغير فعلى سبيل المثال الجمعية الأوروبية لإدارة البحوث التكنولوجية أطلقت عليه مصطلح الرصد التكنولوجي، وهناك من الباحثين من أطلق عليه التتبؤ التكنولوجي. وأضاف هذان الباحثان بأن كل من الأدبيات العلمية وكذلك الممارسين للإدارة أجمعوا واتفقوا على الأهمية البالغة لزيادة الحاجة إلى الدقة والتحديد والتوقع في وقت مبكر للاحتياجات المستقبلية والتطورات والتوجهات التكنولوجية. فالسبب في هذا الاهتمام يرجع إلى عولمة الأسواق والتكنولوجيا والتي أدت إلى التسريع في الإبداع وفي دورة حياة المنتج وتزايد نفقات البحوث والتطوير وغيرها من النفقات لمجابهة مقتضيات المنافسة (p. 182).

أما (Mortara et al 2010) فعرف الذكاء التكنولوجي بأنه نشاط يهتم بالنقاط المعلومات التكنولوجية الهامة، وتسليمها لمتخذي القرار. فالحصول على معلومات تكنولوجية في وقت مبكر بما يكفي اتخاذ قرارات صائبة أمر بالغ الأهمية للمنظمات وخصوصا التي تحاول امتلاك مستوى عال من الإبداع والقدرة التنافسية. لذا توجد بعض المنظمات التي تنشئ مراكز لها تكون كثافة المعلومات التقنية بها عالية (p. 27).

الذكاء التكنولوجي مصطلح أوسع من الملكية الفكرية، إذ ينطوي على عملية اكتشاف الفرص والمخاطر الناتجة عن السوق التكنولوجي وكيفية التعامل معها. كما أنه أداة تستعين بها المنظمة لتحديد اتجاهات البحوث والاستثمارات التكنولوجية التي ينبغي على المنظمة القيام بها. فالذكاء التكنولوجي أصبح أكثر أهمية بالنسبة للمنظمات التي تنشط في بيئة تهتم بالتكنولوجيا وتحاول التصدي للمنافسة والإبقاء على حياتها لفترة زمنية طويلة عن طريق استغلال هذا المجال (Diaz-Prado, Lopez-Pineda, & Cruz-Ramos, 2010, p. 2).

ويعتبر الذكاء التكنولوجي أداة للتنبؤ بالفرص والتهديدات التي تخلفها البيئة التكنولوجية على المنظمة. إن حاجة المنظمة لتحديد التهديدات الناشئة عن البيئة التكنولوجية أدى إلى ظهور مصطلح جديد وهو "الفرص الطبيعية" والتي مفادها أن المنظمة تقوم بدراسة البيئة التكنولوجية وترصد كل تحركاتها ثم تسير في نفس المنحى للتغيرات الحاصلة بمعنى يجب تقديم معلومات تكنولوجية لمتخذي القرار من أجل استباق التطورات المستقبلية وهذا سيكون بالاعتماد على خطوتين أساسيتين وهما تحديد تكنولوجيات مقترحة وتقييم هذه البدائل المقترحة (Arman & Foden, 2010, p. 182).

علاوة على ما سبق فالذكاء التكنولوجي في سياق التغيرات التكنولوجية عبارة عن عملية تعتمد بشكل رئيسي على المسح البيئي ورقابة العمليات. ففي مرحلة المسح يكون الموظفين على اطلاع كبير بالتكنولوجيا وعلى تواصل مستمر مع الإدارة العليا لمناقشة أهميتها. أما في المرحلة الثانية وهي مرحلة الرقابة فإنه يتم الاكتفاء بملاحظة التكنولوجيا وتحديد ما إذا كانت هناك إمكانية الكشف عن اتجاهات جديدة في المجال التكنولوجي، كما أن الرقابة يمكن أن تتكرر عدة مرات (Arman & Foden, 2010, p. 182).

3.3.4.2. أبعاد الذكاء العاطفي

يتشكل الذكاء العاطفي من أربعة أبعاد هي:

1.3.3.4.2. الوعي بالذات

يعتبر الوعي بالذات أمرا أساسيا لتطوير وصيانة القيم الروحية فمن المفترض أن القيم الروحية من المتطلبات لتنمية وضممان التقدم المستمر للوعي بالذات. ببساطة الوعي بالذات يشير إلى معرفة النفس أو معرفة الفرد بأفكاره ومشاعره وسلوكه ويمكن اعتباره حالة، ولذلك يمكن أن تكون ظرفية. وهناك من يعتبر الوعي بالذات نتيجة للرعاية بالذات والاهتمام بها (Richards, Campenni, & Muse-Burke, 2010, p. 250).

حسب (Morin 2011) فإن الوعي بالذات يمثل حالة الفرد التي تحدد نشاطه والعمليات التي يقوم بها وكذلك مخازن للمعلومات حول ذاته. فالنقطة الأهم في الوعي بالذات هي معرفة الفرد وإدراكه للجوانب العقلية الخاصة به مثل الأفكار، الأهداف، الأحاسيس والمواقف وهذه تعتبر جوانب ذاتية خاصة بالفرد، وبالمقابل توجد خصائص واضحة أي جوانب ذاتية عامة مثل المظهر، الصفات الجسدية، السلوكيات

والتصرفات. كما أن الوعي بالذات يقتضي الاعتراف بحقيقة أن الفرد إذا ظل على مر الزمن بنفس الحالة والسلوك فإن هذا الفرد يعتبر فردا معزولا عن البيئة (p. 369).

كما أن الوعي بالذات هو قدرة الفرد على الاستجابة بنفس الحالة العقلية. فالوعي بالذات بالنسبة للفرد يكون في المقام الأول ثم يتبعها الميل الطبيعي إتباع الحالات الداخلية للآخرين من خلال شكل من أشكال المحاكاة العقلية. بالإضافة لما سبق فالوعي بالذات يتكون في البشر باتجاهين الأول وهو الانعكاس الذاتي والذي يظهر بتشكيل فضول عن حقيقة الذات أما الاتجاه الثاني فهو التأمل الذاتي وهو ما يمثل اهتماما يدفع بالنفس إلى القلق. وحقيقة الاتجاه الثاني أي التأمل الذاتي فهو يؤدي بالشخص إلى استيعاب الحالات العقلية للآخرين (Morin, 2011, p. 372).

ترى النظريات الكلاسيكية أن الوعي بالذات عملية يقوم الشخص من خلالها بتقييم نفسه وكذا نظرة الآخرين إليه. هذه النظريات أشارت في وقت مبكر إلى أن الوعي بالذات يتكون من عنصرين الأول هو فهم القدرات الذاتية والثاني نظرة الآخرين للفرد. وكل من علم النفس والإدارة يرى أن الوعي بالذات هو توقع الفرد لنظرة الآخرين إليه وتقييم نفسه وتصرفاته وفقا للمعتقدات والقيم الاجتماعية. كما يكون الوعي بالذات إما داخليا ولما خارجيا، فالداخلي هو إدراك الفرد لحالته الداخلية الخاصة به، أما الخارجي فهو الاعتراف بالتأثير في الآخرين (Taylor, 2010, p. 58).

بينما أدبيات الدراسات المعاصرة تتعامل مع نوعين من الوعي بالذات هما: الوعي الموضوعي والوعي غير الموضوعي. فالأول يعتبر الوعي بالذات ككائن أما الثاني فيرى أن الوعي بالذات ما هو إلا وجهة نظر في الخبرة الذاتية للفرد (Ishihara, 2011, p. 193).

فالوعي بالذات هو قدرة الفرد على قراءة عواطفه وإدراكها فور حدوثها (Akamolafe, Adebayo, 2012, p. 215). كما يشير الوعي بالذات إلى المشاعر والعواطف الداخلية للفرد وكذلك ضبط النفس والتي ترتبط بالسيطرة على العواطف الداخلية للفرد (Mousavi, Yarmohammadi, Nosrat, & Tarasi, 2012, p. 743).

يرى (Faguy (2012 أن الوعي بالذات هو فهم الفرد لعواطفه وقدراته. كما أن الوعي بالذات هو جوهر الذكاء العاطفي. فالجوهر يتمثل في الإجابة على الأسئلة التالية: ما هي العواطف التي يشعر بها الفرد؟، لماذا كان يشعر بها؟، وكيف تؤثر على ما يقوم به أو يفكر فيه؟. فالفرد لا يميل لضبط عواطفه على الرغم من أنها دائما تكون موجودة. وعادة يتم التركيز عليها عندما يكون هناك تصرف متطرف فيظهر المزيد من الاهتمام بعواطفنا. فمثلا إذا كان للفرد مشاعر عدم الكذب فهذا دليل على أنه اعتمد على مخاوفه ورغباته ودوافعه اتجاه هذا التصرف (p. 241).

فعندما يكون الفرد على وعي بذاته فإنه يكون أكثر ميلا لمتابعة الفرص المناسبة، وتحديد نقاط القوة التي يملكها للقيام بعمله. وربما الأمر يتعدى هذا إذ يمكن حدوث انسجام مع مشاعر الفرد فيساعده ذلك على اختيار المشاريع التي يستخدم بها مواهبه على أحسن وجه. كما أن الوعي بالذات يرتبط بضبط النفس فمن دون الوعي بالذات فإن عواطف الفرد عرضة لتكون ثانوية وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إجهاد الفرد. فعدم الالتفاف والاهتمام بالعواطف يؤدي إلى إجهاد الفرد في عمله لأنه سيكون غافلا عن دور العواطف في مجال عمله (Faguy, 2012, p. 248).

2.3.3.4.2. إدارة الذات أو تنظيمها

تبنى إدارة الذات على الفهم العاطفي وتكتسب مع الوعي بالذات وتستخدم إدارة الذات لتنظيم وتوجيه حالتنا العاطفية. إدارة الذات هي القدرة على السيطرة على مشاعرنا حتى لا تسيطر علينا. وفي الواقع أن إدارة الذات تشمل ضبط النفس وهي الكفاءة الحاسمة والأكثر أهمية بالنسبة لإدارة الذات (Mersino, 2007, p. 35).

وتتكون إدارة الذات من ستة كفاءات لتشمل القدرة على التحكم في العواطف وهنا يحتاج الفرد للحفاظ على العواطف وتركها تحت السيطرة، والشفافية والقدرة على عرض الاستقامة وصدق مشاعر الفرد مما يخلق شعورا بالثقة. كما تتضمن القدرة على التكيف وهذا يستلزم المرونة في التعامل مع التغيرات في المواقف والتغلب على العقبات، والقدرة على تحقيق أو تحسين الأداء لتلبية معيار التميز الداخلي. كما تشمل إدارة الذات الاستعداد للعمل والاستفادة من فرص المبادرة. وآخر هذه القدرات الجودة وتتأتى من التفاؤل والقدرة على رؤية العناصر الإيجابية في الوقائع والأحداث (Meredith, 2007, p.28).

مكونات إدارة الذات السابقة تدعمها وجهة نظر Cherniss and Goleman (2001) واللذين أكدا أن إدارة الذات تشمل مجموعة من الكفاءات، وتعتبر كفاءة مراقبة الذات الأولى في القائمة والتي تظهر بصورة كبيرة في حالة تعرض الفرد لمواقف مزعجة أو عصبية وفي المقابل على هذا الفرد إصدار ردود فعل إيجابية. ففي الحالة العملية قد يتعرض الموظف إلى الغضب أو الاكتئاب من ضغوط العمل ولكنه يجب أن يراقب كل سلوك يصدر عنه لتفادي السلوكيات السلبية. كما تشمل ترجمة قدرة الجدارة بالثقة والسماح للآخرين بمعرفة القيم الشخصية للفرد ومبادئه ونواياه ومشاعره حتى يتم التعامل بالطريقة التي تتفق مع هذه القيم. وتحتوي أيضا على علامات الضمير وتشمل الحرص والانضباط الذاتي والدقيق في التقيد بالمسؤوليات. إذ أن هذا العنصر هو الذي يحافظ على تسيير الأمور كما يجب. بالإضافة إلى الكفاءات السابقة لإدارة الذات تنطوي على قدرة التكيف (p. 34).

وأضاف Cherniss and Goleman (2001) أن الأداء المتفوق يبني على معلومات جديدة وترك الافتراضات القديمة والتكيف معها. فالقدرة على التكيف العاطفي تسمح للفرد أن يبقى مرتاحا من القلق الذي

غالبا ما يرافق عدم اليقين وكذلك يدفع بطرح أفكار جديدة لتحقيق نتائج إيجابية، كما تتضمن التوجه نحو الإنجاز وكفاءة التحرك نحو النجاح أي التفاؤل والسعي بصورة مستمرة لتحسين الأداء. علاوة على ما سبق فالقدرة على المبادرة تعد عنصرا مهما لإدارة الذات وهي التي تؤدي إلى اتخاذ ردود فعل عن طريق الأحداث الخارجية. وغالبا ما يقصد بها اتخاذ إجراءات استباقية لتجنب الوقوع في المشاكل قبل وقوعها أو الاستفادة من الفرص قبل أن يستفيد منها أشخاص آخرون (p. 35).

3.3.3.4.2. الوعي الاجتماعي

عرف (2007) Niculescu-Mihai الوعي الاجتماعي بأنه يشمل ثلاث كفاءات هي التعاطف والتوجه نحو الخدمة والوعي التنظيمي. فالتعاطف يتطلب فهم مشاعر الآخرين التي تؤدي إلى الأداء المتميز والنجاح الشامل، بينما التوجه نحو الخدمة هو الكفاءات التي تسمح بفهم أفضل الأشياء حول العملاء مثل احتياجاتهم وكذلك التضحية بالمكاسب على المدى القصير لبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. أما الوعي التنظيمي فهو فهم هرمية المجموعة الاجتماعية، كما يمثل قدرة الشبكة التنظيمية للعمل بشكل فعال وكذلك يشمل هذا الوعي مهارات لبناء التحالفات الفعالة وجميع المكونات الأساسية للقيادة الفعالة (p. 20).

التعريف السابق يتوافق مع تعريف (2007) Meredith والذي أشار إلى أن الوعي الاجتماعي مزيج من المكونات ويشمل التعاطف والذي يمثل القدرة على الشعور بعواطف الآخرين والفهم الصحيح لوجهة نظرهم والانخراط فعلا في مخاوفهم. بينما المكون الثاني هو الوعي التنظيمي ويشمل معرفة الأحداث الجارية والشبكات أين يتم اتخاذ القرارات والسياسات على المستوى التنظيمي. أما المكون الثالث فهو الخدمة أي الاستجابة لاحتياجات العملاء والتحرك وفق الاحتياجات الخاصة (p. 28).

أكد (2007) Mersino أن الوعي الاجتماعي يحدث عندما نوسع إدراكنا لمشاعر وعواطف من حولنا. ويشمل الوعي الاجتماعي التعاطف، الوعي التنظيمي، النظر في الآخرين بوضوح، ومعرفة الحدود العاطفية. فالتعاطف مهارة حاسمة لمديري المشاريع وللقيادة، فهو القدرة على فهم وربط مشاعر الآخرين لنضع أنفسنا مكانهم وكأننا نقوم بنقص أدوارهم. والوعي التنظيمي هو القدرة على تفسير السياق الذي تسري فيه العواطف داخل المنظمة ويشمل كل القواعد المعلنة وغير المعلنة والقيم التي تسترشد بها كل المنظمة. بينما رؤية الآخرين بوضوح هي القدرة على إجراء تقييم دقيق وفهم الآخرين. من المهم أن يكون أفراد المنظمة قادرين على فهم وتفسير العواطف لأعضاء فريق العمل وكذا لأصحاب المصلحة الآخرين. إن مثل هذه المهارة يمتلكها الأفراد بدرجات متفاوتة. إضافة لما سبق فالحدود العاطفية تساعد على فهم المدى الذي تنتهي إليه عواطفنا وأين تبدأ عواطف غيرنا. إذا كان لدينا سيطرة على الحدود العاطفية فعلى الأرجح فإننا لن نتكلم ولكن بوعي لأنه لدينا إدراك لتوقعات أكثر واقعية لمن نحاوره عن الكلام الذي سنقوله أي سوف نتحمل المسؤولية الخاصة بمشاعرنا ونلزم الآخرين بأن يكونوا مسئولون عن عواطفهم (pp. 26-27).

للعوعي الاجتماعي عدة فوائد على مستوى العمل نذكر منها (Mersino, 2007, p. 85):

1. فهم الاتصالات اللفظية وغير اللفظية من مختلف أطراف عملية الاتصال؛
2. فهم دوافع أعضاء فريق العمل حتى يتم موافقتها مع أهداف المنظمة؛
3. تحسين الفهم الخاص لأصحاب المصالح وسياسة المنظمة؛
4. تقديم الملاحظات والنقد البناء لأعضاء الفريق؛
5. إدراك ومعالجة الخصومات والصراعات والسلوكيات السلبية للآخرين.

ويمثل الوعي الاجتماعي جزء من الرادار الشخصي والذي تتمثل وظيفته في الحصول على معلومات عن البيئة. أي هو معلومات خاصة عن الأفراد الذين يتفاعلون مع فرق عملنا.

4.3.3.4.2 المهارات الاجتماعية

المهارات الاجتماعية هي القدرة على التكيف والتصرف على نحو ملائم، كما أنها خبرة التواصل الاجتماعية فهي عبارة عن صفات شخصية معقدة تسهل التواصل مع الآخرين. إن تحديد المهارات الاجتماعية أمر مهم لتحديد السلوك الاجتماعي وكذلك التصرفات اللفظية وغير اللفظية التي تحسن العلاقات الموجودة بين الأفراد. فالفرد الذي يستطيع تنمية مهاراته الاجتماعية يكون قادرا على التكيف مع تغيرات البيئة الاجتماعية كما يستطيع قيادة حياته بأسلوب صحيح، وكذا يستطيع التواصل بشكل خلاق وتكون لديه القدرة على إدارة الصراعات بفاعلية ويستطيع متابعة الأهداف العامة المشتركة (Railiené, 2012, p.85).

وأكد (2012) Railiené أنه غالبا ما يستخدم مفهوم المهارات الاجتماعية والكفاءة الاجتماعية كترادفات، لكن مفاهيم هذين المصطلحين مختلفة في الحقيقة، فالكفاءة الاجتماعية هي القدرة على الوفاء بمتطلبات الحياة العامة، بينما المهارات الاجتماعية هي قدرات معرفية وعاطفية تعتبر حاسمة من أجل التعامل مع المسؤوليات الناشئة في مراحل معينة من حياة الفرد، بما في ذلك فعالية السلوك الاجتماعي، القدرة على حل المشاكل والتكيف مع الظروف البيئية المتغيرة. فالمهارات الاجتماعية كفاءة تعمل على تسهيل تطوير العلاقات الشخصية الفعالة (p. 85).

قدم (2011) Giilay أمثلة عن المهارات الاجتماعية فاعتبر المشاركة والتعبير عن المشاعر الايجابية التي تعمل على إحداث تفاعل بين إدراك المعرفة الاجتماعية والكفاءة اللغوية وتحسين السلوكيات الاجتماعية الايجابية مهارات اجتماعية، وكذا مهارات حل المشكلات الاجتماعية تعتبر من أهم المهارات الاجتماعية التي تؤدي إلى خلق وتعزيز العلاقات الناجحة بين الأفراد وخلق سلوكيات اجتماعية إيجابية (p. 165).

تشمل المهارات الاجتماعية خمسة جوانب ذات أهمية كبيرة وهي: أولاً، المهارات الاجتماعية هادفة. ثانياً، ترتبط مع بعضها البعض. ثالثاً، مناسبة لإتمام الأفراد لمهامهم وواجباتهم. رابعاً، المهارات الاجتماعية ليست بالضرورة تدور حول تفاعلات الأفراد مع الآخرين بل بعض الجوانب تشير إلى سلوك الشخص مع نفسه. أما النقطة الخامسة والأخيرة فإن المهارات الاجتماعية قابلة للتعلم (Lavasani et al, 2011, p. 189).

وقد أكد Wu (2012) أن المهارات الاجتماعية هي قدرة الفرد على تفسير التفاعلات الاجتماعية وإدارتها بنجاح، وتشير البحوث العلمية إلى الارتباط الإيجابي بين الأداء الوظيفي والترقية والرواتب وبين التكيف الاجتماعي والنفسي. بالإضافة إلى أن الأفراد ذوي المهارات الاجتماعية القوية يميلون أكثر إلى تجربة التفاعلات الاجتماعية الإيجابية، لكن وعلى الرغم من الآثار الإيجابية للمهارات الاجتماعية إلا أنه يوجد القليل من الأفراد الذين يدركون كيفية تأثير المهارات الاجتماعية القوية على التوجيه في مكان العمل وعلى التكاليف (p. 61). كما أكد Wu (2012) أن المهارات الاجتماعية تشمل مهارات فرعية للاستشعار بفعالية الإشارات الاجتماعية وتفسيرها بدقة وديناميكية شخصية، والتصرف بمرونة وتكيف للاستجابة للمتطلبات الاجتماعية (p. 64).

4.3.4.2. أبعاد التوجه الإستراتيجي

يعتبر التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافس والتوجه نحو التعلم والتوجه نحو الإبداع من أهم أبعاد التوجه الاستراتيجي، وسيتم شرحها في الآتي.

1.4.3.4.2. التوجه نحو العملاء

عرف التوجه نحو العملاء بأنه مدى سعي المنظمات في تركيز جهودها لخلق خدمات تتماشى مع احتياجات عملائها، بالإضافة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع هؤلاء العملاء. كما أن هذا المتغير يعتبر عنصراً مهماً في الإدارة التسويقية ويعد أيضاً مصدراً للميزة التنافسية (Kim, Basu, Naidu, & Cavusgil, 2011, p. 880).

يرى Donovan and Hocutt (2001) أن التوجه نحو العملاء أحد العناصر الأساسية المرتبطة بتنفيذ أو تطبيق مفهوم التسويق، باعتباره يدعو إلى ضبط سلوكيات الموظفين من أجل تقديم خدمات تتماشى مع احتياجات عملائهم. والتوجه نحو العملاء هو انعكاس لسمات مزود الخدمة عند تقديمه الخدمات لعملاء المنظمة (p. 293).

وأكد الدارسون في ميدان الإدارة التسويقية أن منظمات الأعمال التي تولي اهتماماً بعملائها وتعمل على تطبيق التوجه نحوهم تتفوق على منافسيها، كما أنها تستحوذ على القسم الأكبر من رضا العملاء. علاوة على هذا فالتوجه نحو العملاء يسمح للمنظمة بالتوفيق بين تصورات العملاء اتجاه خدمات المنظمة وما

تقدمه فعلا لهم وهذا ما يسمح بتخفيض حالات عدم الرضا التي يمكن أن تظهر (Donavan & Hocutt, 2001, p. 294).

بينما (Arndt and Karande (2012) فأكدوا أن التوجه نحو العملاء هو درجة محاولة مندوبي البيع مساعدة العملاء على اتخاذ قرارات الشراء التي تلبي حاجاتهم ورغباتهم على المدى الطويل. وبالمقابل نصادف مصطلح التوجه نحو المبيعات والذي يعني درجة وضع وتحديد مندوبي المبيعات لاحتياجات المنظمة من العملاء والعمل على بيع أقصى ما يمكن لهؤلاء العملاء. والتوجه نحو العملاء يقتضي توفر مجموعة عناصر وهي التعاطف، البيع باستخدام ضغوط منخفضة، وكذلك الاعتماد على أسلوب حل المشكلات عند البيع. فالتوجه نحو العملاء يزيد من رضاهم، ولائهم وكذا توطيد الثقة بينهم وبين المنظمة المتعامل معها (p. 355).

2.4.3.4.2. التوجه نحو المنافسين أو المنافس

يعتقد (Rapp (2009 أن التوجه نحو المنافس يشير إلى القدرة والإرادة لتحديد وتحليل الإجراءات التي يقوم بها المنافس والاستجابة إليها، وهذا يشمل التغييرات التي يحدثها المنافس على مستوى المنتجات والعمليات الإستراتيجية. فالمنظمة ذات التوجه القوي نحو المنافس تجمع جميع المعلومات حول المنافس وتقوم بنشرها قصد الاستفادة منها بطريقة جيدة (p. 414).

وجهة النظر السابقة تتوافق مع تعريف (Li and Zhou (2010) اللذين أكدوا أن التوجه نحو المنافس يركز على مراقبة المنافسين والتعرف على المبادرات التسويقية التي يقومون بها، إذ تتمكن المنظمة من مقارنة قدراتها والعروض التي تقدمها مع تلك التي يقدمها منافسوها. كما تتمكن المنظمة من تحديد السبل الممكنة لترشيد وتخفيض تكاليفها، وكذا القدرة على وضع طريقة فريدة لاستغلال الفرص غير المستغلة من قبل المنافسين لتحقيق المزيد من التميز (p.858).

التوجه نحو المنافس يسمح للمنظمة بالتعرف على مركزها التنافسي بشكل أفضل عن طريق زيادة الفهم الواضح لنقاط القوة والضعف للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمرقبين. فهذا الفهم يتيح للمنظمة فرص تطوير منتجات وخدمات من أجل وضع نفسها على نحو فعال لمواجهة المنافسة. إضافة لما سبق فإنه بإمكان المنظمة العمل على تغيير رغبات العملاء من خلال رصد مدى نجاح أو فشل منافسيها. وهكذا يمكن للمنظمة تطوير منتجاتها وخدماتها المستقبلية بطريقة أفضل نتيجة لتتبع منافسيها في السوق حتى تتمكن من التغلب عليهم (Zhou, Brown, & Dev, 2009, p. 1065).

علاوة على ما سبق فقد أكد (Zhou et al (2009 أن التوجه نحو المنافس يركز أساسا على تحديد المنافسين الحاليين والمرقبين؛ والتقنيات المستخدمة من قبل المنافسين؛ وبيروا إن كانت المنتجات التي

يقدمونها تمثل بديلا جذابا من وجهة نظر العملاء المستهدفين. فالتوجه نحو المنافس يدرس عن كثب المنافسين بمحاولة فهم كل من نقاط القوة والضعف على المدى القصير. أما على المدى الطويل فبمحاولة فهم قدرات واستراتيجيات المنافسين الحاليين والمرقبين. ويمكن للمنظمة استخدام التوجه نحو المنافس كإطار مرجعي لتحديد المزايا والعيوب التي تتصف بها، وهذا يسمح لها باستيعاب قوة المنافس عن طريق التقليد أو المحاكاة، أو إبطال قوة المنافس عن طريق تبني الإبداع (p. 1066).

3.4.3.4.2. التوجه نحو التعلم

يشير التوجه نحو التعلم إلى النشاط على نطاق المنظمة لإنشاء واستخدام المعرفة لتعزيز القدرة التنافسية. وهذا يشمل الحصول على المعلومات وتبادلها حول احتياجات العملاء وتغيرات السوق وأنشطة المنافس، فضلا عن تطوير تكنولوجيا جديدة لخلق منتجات جديدة للتفوق على تلك المنتجة من قبل المنافسين. كما أن للتوجه نحو التعلم تأثيرا على نوع المعلومات التي تم جمعها، وكذا على كيفية تفسيرها وتقييمها، وكيفية التشارك بها مع الموظفين (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002, p. 515).

ويعتبر التوجه نحو التعلم مهما جدا بالنسبة للمنظمات المهمة بالإبداع والذي يؤثر بشكل إيجابي على أداء المنظمة. ويتشكل التوجه نحو التعلم من أربعة عناصر مهمة وهي الالتزام بالتعلم، المشاركة أو التشارك في الرؤية، الانفتاح، وكذلك التشارك في المعرفة التنظيمية. ويمكن عرضها على النحو التالي (Calantone et al, 2002, p. 517):

1. الالتزام بالتعلم: الالتزام بالتعلم أو الدرجة التي تقوم بها القيم التنظيمية بتعزيز التعلم، بعبارة أخرى الدرجة التي يعزز بها مناخ التعلم. التزام المنظمة بالتعلم يعتبر استثمارا مهما وحيويا من أجل ضمان البقاء في بيئة تنافسية. فالمنظمة التي تملك قيم التعلم أكثر تكون أكثر تعلما أي أكثر قابلية للتعلم وللوصول إليه. ويرتبط الالتزام بالتعلم بالتوجه الاستراتيجي الطويل الأمد للمنظمة؛

2. الرؤية المشتركة: تشير الرؤية المشتركة إلى التركيز على التعلم في المنظمة. إذ أكد الباحثون أنه من دون رؤية مشتركة نحو التعلم من قبل أفراد المنظمة فمن غير المعقول أن يكون التعلم ذا مغزى وفائدة. بعبارة أخرى حتى لو كان بالمنظمة دوافع للتعلم فمن الصعب معرفة ما هو التعلم. فمنظمات الأعمال تواجه مشكلة واسعة الانتشار متمثلة في صعوبة بداية تنفيذ الأفكار الخلاقة وذلك لافتقار المنظمة إلى المشاركة بين أعضائها أي انعدام توجه مشترك يجمع أفراد التنظيم الواحد. بمعنى أن الأفكار المهمة لا يمكن ترجمتها إلى عمل على أرض الواقع بسبب المصالح المختلفة في المنظمة. وبالتالي فمناخ التعلم الإيجابي يحتاج إلى تركيز تنظيمي عند تطبيق معرفة جديدة. كما تختلف الإدارات في المنظمة في طرق حصولها على المعرفة وتحليلها وتفسيرها، وذلك باختلاف الأفراد واختلاف مستوياتهم التنظيمية وكذلك المجالات الوظيفية، وقد يؤدي هذا إلى تفسيرات مختلفة حتى ولو كان ذلك لنفس المعلومات التي تم جمعها. لذا فالرؤية المشتركة

بمثابة منسق بين مختلف الإدارات ومحسن لنوعية التعليم. ومفهوم الرؤية المشتركة في نظرية التعلم مماثل للاتصالات الداخلية والمتكاملة، أي أنها مشجع على تخطي كل الحواجز المعرقة للاتصال والتي تحول دون تدفق المعلومات، وتنسيق العمل مع الإدارات الأخرى؛

3. الانفتاح الذهني أو الانفتاح: والمقصود به تقديم الاستعداد لتقييم نقدي للأساليب التنفيذية الروتينية بالمنظمة والقبول بالأفكار الجديدة. إذ يجب على المنظمات التعامل مع التكنولوجيا السريعة التغير والأسواق المضطربة. كما يجب القبول بمعدل تقادم المعرفة المرتفع في معظم القطاعات. ولكن هذا لا يفي أن الدروس التي استفادت منها المنظمة من التجارب السابقة تبقى مفيدة لها في الحاضر إذا كان لديها قابلية لذلك، وهذا بنفس القدر من الأهمية بإدراك المنظمة لأهمية نبذ الأساليب القديمة وضرورة تجديد وتحديث قاعدة المعرفة؛

4. تبادل المعرفة بين الوحدات التنظيمية: تبادل المعرفة بين الوحدات التنظيمية يشير إلى المعتقدات الجماعية أو الإجراءات السلوكية المتعلقة بانتشار التعليم بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة. بمعنى جعل المعرفة حيوية والمعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة تستخدم كمرجع للعمل في المستقبل. على سبيل المثال قد تواجه المنظمة مشكلة مع العملاء على مستوى إدارة التسويق فمن الضروري ومن المفيد لحل هذه المشكلة بطريقة جيدة بالاستعانة بالمعلومات والمعرفة من عدة إدارات أو وحدات بالمنظمة كإدارة البحث والتطوير مثلا لمعرفة تصميم المنتج أو الخدمة الذي يتوافق مع متطلبات العميل، ويمكن التوجه إلى إدارة الموارد البشرية لمعرفة سبب المشكلة والذي يمكن رده إلى قصور ظهر على مستوى الموارد البشرية كرجال البيع أو الموظف مقدم الخدمة، فتبادل المعرفة أمر طبيعي وضروري يحول دون ضياع المعلومات والوصول إلى جذور الحقائق، فتوفر الالتزام بالتعلم والرؤية المشتركة وكذا الانفتاح يجب أن يتم دعمه بتبادل المعارف. فقد أجمع بعض العلماء على أن التعلم لن يتجسد في الواقع ما لم تتوفر المنظمة على نظام فعال وكفؤ لتبادل المعلومات وإعادة النظر في تقاسم المعرفة، كما أنه من الضروري إعادة هيكلة المعلومات المتحصل عليها وإعادة النظر بها بأسلوب منهجي، كما يجب تقاسم الخبرات والدروس المكتسبة بين مختلف إدارات المنظمة وتخزينها في الذاكرة التنظيمية.

وقد أكد (Magnini and Jr (2003 أن التوجه نحو التعلم هو واحد من التوجهات نحو الهدف فقد طور Dweck سنة 1986 اتجاهين نحو الهدف، وقام بتحديد نوعين من التوجهات الفردية المتميزة: التوجه نحو هدف الأداء، والتوجه نحو هدف التعلم. وظهرت أعمال لباحثين تدعم هذه النظرية وتطبيق مفهوم التوجه نحو هدف عن طريق إنشاء سيناريوهات للأعمال، كما أن بعض الجامعات قامت بإنشاء مراكز بحوث في هذا المجال مثل: "Southern Methodist University" و "University of Rochester" وكذلك "Michigan State University" (p. 268).

4.4.3.4.2. التوجه نحو الإبداع

حسب (Zhou. K. Z, Gao, Yang, and Zhou. N (2005) فإن الاتجاه نحو الإبداع يقصد به انفتاح المنظمة على الأفكار الجديدة والميول إلى التغيير وذلك من خلال تبني تقنيات جديدة والموارد والمهارات وكذلك الأنظمة الإدارية. يمكن أن تواجه المنظمات مقاومة من قبل مواردها البشرية عند تبني أفكار جديدة. كما أن التوجه نحو الإبداع هو المحرك الرئيسي للتغلب على العقبات التي تواجه المنظمة وكما يعزز نجاحها وقدرتها على تنفيذ النظم الجديدة، ويدعم عملياتها ومنتجاتها. إلى جانب هذا فالتوجه نحو السوق ونحو الإبداع يعتبران من أهم التوجهات الإستراتيجية للمنظمات والتي تضمن لها النجاح على المدى الطويل (p. 1050).

التوجه نحو الإبداع مجموعة من المعتقدات المشتركة المنظمة والفكر الذي يرشد ويوجه جميع الاستراتيجيات التنظيمية والأنشطة، إذ أن التوجه نحو الإبداع جزء لا يتجزأ من الأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والسلوكيات أو التصرفات، والقدرات، وكذلك العمليات بالمنظمة، إضافة لما سبق فتوفر المنظمة على قدرات يدفعها إلى الإبداع المستمر والقيام ببحوث جديدة. ويمكن القول أن التوجه نحو الإبداع عبارة عن تركيز المنظمة على تطوير أهم قدراتها التنظيمية بتخصيص الموارد والتكنولوجيا، والموظفين، والعمليات، وكذا الأسواق. كما أن التوجه نحو الإبداع قد يفتح المجال للمنظمة للاستفادة من عدة جوانب منها تطوير منتجات وخدمات جديدة، والرفع من معنويات الموظفين، وتعزيز ولاء العملاء، والدخول إلى أسواق جديدة (Simpson, Siguaw, & Enz, 2006, p. 1134).

4.4.2. تفسير نموذج الدراسة وبناء فرضياتها

سيتم في هذا الجزء من الدراسة تقديم تفسير مبسط للنموذج الذي تبنته الباحثة لاختبار العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى صياغة فرضيات الدراسة التي سيتم اختبار مدى صحتها في الفصل الأخير من الدراسة.

1.4.4.2. تفسير نموذج الدراسة

سيتم تفسير نموذج الدراسة من خلال إدراج مخطط توضيحي له، وكما سيتم شرح كل جزء من هذا المخطط.

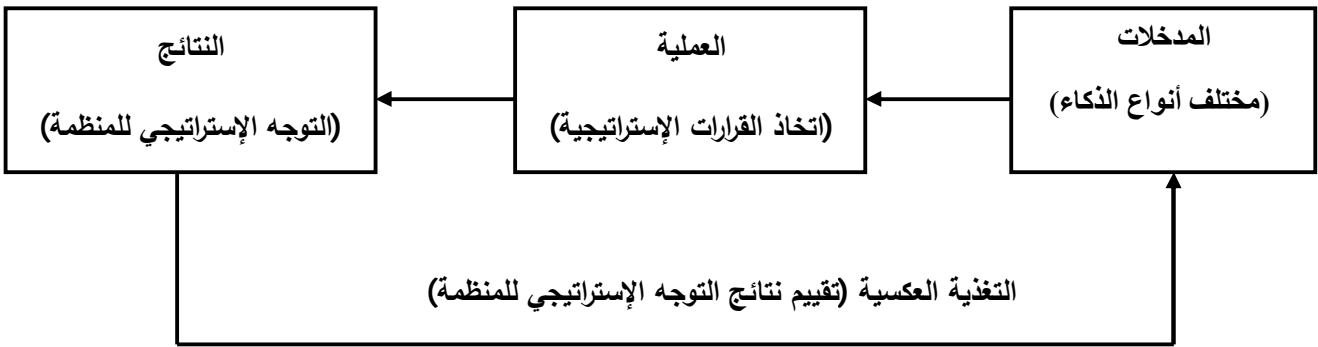
1.1.4.4.2. مخطط توضيحي لنموذج الدراسة

لا تنشط المنظمة بمعزل عن تأثير متغيرات البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، فالداخلية وبحكم معرفتها بمعالما وكذا المحدودية النسبية في عدد متغيراتها فيمكن التحكم فيها إلى حد ما، فالمعلومات متوفرة عن مختلف مكوناتها ويظل فكر قادة المنظمة متجها أكثر نحو البيئة الخارجية بسبب كثرة تعقدها، وسعيها

للحصول على معلومات عنها لاتخاذ القرارات الملائمة وفي الوقت المناسب باعتبار أن الوقت مورد مرتفع التكلفة إن لم يتم التحكم فيه بطريقة جيدة، فهو فرصة أو نقطة قوة إن تم استغلاله بطريقة حكيمة من قبل الإداريين.

فالبينة معقدة باعتبارها تتطور وتنمو وتتشعب فهي في ديناميكية مستمرة تخلق قيودا وفرصا للمنظمة لذا وجب على منظمات الأعمال البحث عن سبيل لسر هذه القيود واغتنام الفرص، لهذا فالباحثة تقترح نموذجا متكاملًا يساعد على التعايش مع عدم التأكد البيئي بداية هذا النموذج هي الموارد أو منبع المعلومات بالإضافة إلى كيفية تفسيرها ثم استخدامها ضمن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ليكون الناتج هو التوجه الاستراتيجي للمنظمة أي كما يلي:

الشكل رقم (5.2): مخطط مبسط لنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

2.1.4.4.2. العلاقة التكاملية بين مكونات الإدارة بالذكاءات

تعمل الإدارة بالذكاءات كماشح بيئي لكل من العوامل الإستراتيجية والتنافسية التي تؤثر على نشاط المنظمة. فالذكاء الاستراتيجي بمكوناته الأربعة (الاستشراف، التفكير بمنطلق النظم، الرؤية المستقبلية، والشراكة) يصب في منحى واحد وهو توفير المعلومات عن البيئة وبالأخص الخارجية. فالاستشراف يعمل كمرشد وقارئ للمستقبل الغامض أي يساعد على التبصر بما سيكون عليه وضع البيئة، ويضع الاحتمالات أو السيناريوهات المحتملة مع افتراض هوامش للخطأ في حالة ظهور متغيرات عشوائية تؤثر على التنبؤ والتطلع بما سيكون عليه المستقبل.

يعتبر الاستشراف دعامة تبنى عليها الرؤية المستقبلية للمنظمة لأنه يخفض من تأثير عدم التأكد البيئي، أما الرؤية المستقبلية فهي بمثابة خط يرسمه قادة المنظمة تحدد نقطة بدايته عملية الاستشراف ونقطة الوصول هي غاية المنظمة بالمرور على الرؤية المستقبلية أي إدراج صورة لما تريد المنظمة أن تصبو إليه في المستقبل وهذا لن يأتي ثماره إن لم يتم تحديده مسبقا ويجب أن يكون واقعيًا قابلاً للتجسيد على أرض الواقع مع توافر كل الموارد لبلوغه.

إلى جانب الاستشراف والرؤية المستقبلية يأتي متغير آخر له وزن هام على مستوى الذكاء الإستراتيجي وهو التفكير بمنطلق النظم أي الإقرار بوجود نظامين نظام داخلي وهو المنظمة، ونظام خارجي وهو البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. كما أن هذين النظامين الداخلي والخارجي متصلان مع بعضهما البعض بتبادل المدخلات والمخرجات عن طريق عملية تبادل المدخلات والمخرجات فيما بينهما، كما تجمعهما علاقة التأثير والتأثر فالتفكير بمنطلق النظم يسمح للمنظم بفهم واستيعاب المتغيرات البيئية ويساعد على عملية الاستشراف ويسهل من إدراج رؤية مستقبلية تتماشى مع الظروف البيئية.

إن عدم الإقرار بضرورة التفكير بمنطلق النظم يجعل المنظمة معزولة عن البيئة الخارجية وهذا سيؤثر سلبا عليها في عدة جوانب ويسبب سوء استيعاب الحاجات الحقيقية للعملاء وعدم القدرة على التواصل مع موردين تتناسب عروضهم مع متطلبات المنظمة وكذا الصعوبة في الوصول إلى الأسواق. كما أن عدم التفكير بمنطلق النظم سيضيع على المنظمة فهم السوق الصناعي الذي تنشط به والمنافسة السائدة فيه كما ستفوتها فرص الحصول على موارد بشرية كفؤة باعتبارها معزولة عن التغيرات الحاصلة في سوق العمالة.

الشراكة عنصر حاسم في الذكاء الإستراتيجي يتم المتغيرات السالفة الذكر فإن امتلكت المنظمة قادة يعتمدون على الاستشراف ويخططون حسب رؤية مستقبلية لما ستكون عليه المنظمة ويؤمنون بالتفكير بمنطلق النظم فهم حتما سوف يستوعبون جيدا فوائد الشراكة وما تتيحه من فرص إستراتيجية على المنظمة اغتنامها، فإن إنشاء شراكة مع منافس قوي مثلا يسمح بتفادي الصدام مع هذا المنافس بالإضافة إلى الاستفادة من التكنولوجيا التي يملكها وإقامة تعاون في مجال البحث والتطوير إلى جانب ذلك يمكن استغلال الموارد المتاحة لهذا الشريك وعلاقاته مع الموردين والعمل على الحصول على مدخلات للمنظمة بأفضل الشروط. هذا وقد يظهر تعاون بين الموارد البشرية ويمكن خلق أفكار جديدة أو بناء فرق عمل تحسن من أداء المنظمة علاوة على هذا فالشراكة تسهل على المنظمة الحصول على معلومات إستراتيجية عن البيئة الخارجية مصدرها هو الشريك، وهذا يؤدي إلى تقليص التكلفة والجهد والوقت للحصول على المعلومات.

البيئة التنافسية للمنظمة تفرض عليها التنقيب عن طريقة لفهم هذه البيئة والتحرك لمواجهة هذه المنافسة فعدم المواجهة في وقتنا الراهن يعني الرضوخ للمنافس والذوبان ضمن استراتيجياته التوسعية، لهذا جعلت المنظمات الذكاء التنافسي السبيل الذي يسمح بمواجهة المنافسة وترى الباحثة أن المنظمة التي تملك ذكاء تنافسيا فعلا يجب أن تسيطر على ثلاثة عناصر وهي: ذكاء السوق، ذكاء المنافس أو المنافسين، والذكاء التكنولوجي على الترتيب.

بداية بذكاء السوق فجمع معلومات ومعالجتها عن السوق سيعطي المنظمة صورة فعلية لحصتها السوقية ومقارنتها بحجم السوق الكلي، كما يسمح بالتقرب من المستهلك والتعرف على حاجاته ورغباته الفعلية وكذا أنواقه، وهذا يتيح للمنظمة فرصة خلق منتجات تتماشى مع هذه الأنواع كما يمكن التأثير فيها عن طريق

المزيج الترويجي، وذكاء السوق يسمح بمعرفة المنتجات المنافسة لمنتجات المنظمة ويمكنها من التعرف على منافسيها.

إن الوصول إلى معرفة قائمة المنافسين يكون بمثابة منبه يثير المنظمة للبحث عن ذكاء للتعرف عن كذب على منافسيها فتم إدراج الذكاء التنافسي هذا الذكاء الذي سيوفر معلومات مهمة ودقيقة عن المنافس ويرصد استراتيجياته وتوجهاته وكذا حصته السوقية مما يسمح للمنظمة بإدراج خطط مضادة لتتمكن من تحديد نقاط قوة وضعف المنافس. فنقاط قوة المنافس تراها المنظمة تهديدات تحاول إضعافها بينما نقاط ضعف المنافس تنظر إليها على أنها فرص وتعتبرها ثغرات يمكن استغلالها.

البيئة التنافسية وتعقدتها مرتبط بال تكنولوجيا المستخدمة ومدى تجددتها فالتحكم في المنافسة من قبل المنظمة يستوجب امتلاك تكنولوجيا مشابهة لما يملك المنافسون أو تتعدها لذا وجب توفر الذكاء التكنولوجي والذي يهتم بهذا الجانب ويوفر معلومات وبيانات عن التكنولوجيا السائدة في السوق الصناعي، كما يتيح للمنظمة فرصة تطوير وإدخال تكنولوجيات جديدة على اعتبار أن حاجات المستهلك في تطور مستمر.

إن كلاً من الذكاء التنافسي والذكاء الإستراتيجي يحتاج إلى ذكاء مرتبط أكثر بالمورد البشري ويساهم بشكل فعال في استغلال الذكاءين السابقين إذ يمكن أن تتوفر المنظمة على كل من الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي لكن غياب مورد بشري قادر على تحليلها واستخدامها سيلغي فائدة وجودها وترى الباحثة أن الذكاء العاطفي باعتباره يعبر عن مهارات وكفاءات بشرية فهو ضروري ومكمل لكل من الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي. وحتى تملك المنظمة ذكاء عاطفي يجب أن يتوفر موردها البشري على أربعة عناصر هي: الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية.

فأول ركيزة للذكاء العاطفي هي الوعي بالذات أي استيعاب القدرات الذاتية وفهم الحالة الشعورية الذاتية التي سنتخذ فيها المواقف والقرارات. إذ أن إدراك الفرد لذاته وعواطفه يسمح بإدراك كل من الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي فمثلا عندما نعرض على الفرد معلومات مصدرها أحد الذكاءين السالفي الذكر ويكون مدركا بأن حالته النفسية لا تسمح باستيعاب كل المعلومات سيتم تأجيل دراستها لوقت لاحق بسبب أهمية المعلومات، لأنه إذا تمت دراستها في مثل هذه الحالة يمكن إهمال بعض المعلومات ويمكن التركيز على معلومات غير مهمة كما أن الوقت المستغرق في هذه الحالة سيكون طويلا مقارنة في حال ما كان الفرد على أحسن الأمور.

من جانب آخر فالوعي بالذات يقود إلى تنظيم أو إدارة الذات أي تحسين وتقويم الفرد لسلوكه بما يتماشى مع العمل الذي يقوم بإنجازه فإن تم التحكم في القدرات والمهارات الذاتية وتكييفها فهذا يسمح باستغلال كل المعلومات التي جمعت من قبل الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي بطريقة جيدة لأن الفرد هنا قد وصل إلى إحكام السيطرة على ذاته وتكييفها مع متطلبات كل من البيئتين التنافسية والإستراتيجية.

إن الوعي وإدارة الذات جزء مهم في الذكاء العاطفي لكن الفرد باعتباره كائن اجتماعي بطبعه لا يمكن فصله عن المجتمع أو البيئة الاجتماعية التي يقطن فيها لذا فالفرد يعتمد على الوعي الاجتماعي كقدرة لفهم الأفراد الذين يتعامل معهم إذ أن الوعي الاجتماعي يزيد من التفاهم والترابط بين الأفراد ويسهل عملية الاتصال بينهم وعلى اعتبار أن كلاً من الذكاء التنافسي والذكاء الاستراتيجي يعتمد على تضافر جهود جماعية من أجل توفيره للمنظمة فالوعي الاجتماعي يعمل على الربط بين تلك الجهود باعتبار أن كل فرد مدرك لقيم وتوجهات الأفراد الآخرين ومشاعرهم وانشغالاتهم مما يزيد من فعالية مخرجات كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي.

لكن الوعي الاجتماعي وحده لا يكفي لتوجيه الجماعات بل إنه يجب تعزيزه بالمهارات الاجتماعية والتي تعتبر قدرات يدفع من خلالها الفرد الآخرين نحو سلوك معين أو هدف محدد أي تكيف الجماعة مع ظروف ومتطلبات العمل وهذا شيء مطلوب في منظمة توفرت فيها معلومات عن البيئتين الإستراتيجية والتنافسية فهي بحاجة لأفراد قادرين على غرس قيم وسلوكيات إيجابية من شأنها أن تحسن من أداء أعمال المنظمة وكذا تستند إلى أساليب حضارية وأساليب حوار لحل المشكلات، فهذا ما تحتاج إليه المنظمة إن أرادت دعم وتطوير مواردها البشرية عن طريق تخفيض السلوكيات السلبية وزيادة التصرفات الإيجابية.

3.1.4.4.2. استخدام الذكاء عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية

إن سهر المنظمة على بناء ذكاءات مختلفة ليس غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة إذ تقوم باستخدام هذه الذكاءات في أمور أهم من جمع المعلومات، معالجتها، تحليلها وتخزينها بل يتم استخدامها في اتخاذ قرارات تتحكم في مصير المنظمة ككل فتبني عليها قراراتها الإستراتيجية. فالذكاء الاستراتيجي مثلاً له عدة استخدامات عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فمثلاً قد تستعمله المنظمة في جمع بيانات ومعلومات عن المنظمات التي قد تكون مناسبة لبناء شراكة معها فهذه الشراكة ستترتب عليها عدة نتائج منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي فتوفير المعلومات عن المنظمات التي تنشط في نفس القطاع سيتيح فرصاً أكبر لاختيار أفضل بديل وسيقلص من مجال ضياع الفرصة البديلة.

كما أن القرارات الإستراتيجية تتخذ في الوقت الحاضر إلا أن نتائجها لا تظهر إلا بعد مرور وقت وهذا يحتاج إلى استقراء لما ستكون عليه البيئة مستقبلاً وتبنى على عمليات التنبؤ العلمي، أي يجب الاستناد إلى الاستشراف فهو الكفيل بقراءة المستقبل مع الإقرار دوماً بوجود هوامش للخطأ. إضافة لهذا فاتخاذ القرارات الإستراتيجية يجب ألا يتعارض مع غاية المنظمة أو الهدف من وجودها لذا فمتخذ القرار دوماً يرجع إلى الرؤية المستقبلية التي تصبو إليها المنظمة.

علاوة على ما سبق فاتخاذ القرارات الإستراتيجية يقتضي وجوب اختيار أفضل بديل وكذا الإقرار بديناميكية البيئة وتغيراتها أي ضرورة التفكير بمنطلق النظم حتى لا تتفاجىء المنظمة بظهور متغيرات تحول دون تطبيق القرارات الإستراتيجية المتخذة والقيام بوضع سيناريوهات تغطي كل الاحتمالات الممكنة.

إن حاجة متخذ القرار الاستراتيجي للذكاء الاستراتيجي بنفس القدر من الأهمية لحاجته إلى الذكاء التنافسي. فمتخذ القرارات الإستراتيجية يحتاج إلى ذكاء السوق إذا كان سيتخذ قرارات بشأن الأسواق كالتوسع في الأسواق أو تطبيق سياسة سعرية معينة، فوفرة المعلومات عن الأسواق ستؤدي إلى اختيار القرار الملائم، فمثلا إذا أرادت منظمة تطبيق سياسة التسعير الكاشط في سوق مداخل مستهلكيه محدودة فهذا يعتبر قرار استراتيجيا خاطئا لأنه لم يراعي القدرة الشرائية للمستهلك والتي تعتبر شرطا رئيسيا عند تطبيق سياسة السعر الكاشط، كذلك إذا أرادت منظمة أن تخفض من تكاليف الإنتاج على حساب الجودة وكانت منتجاتها موجهة لسوق تهتم بالتنوع فهذا القرار الاستراتيجي أيضا يعد خاطئا.

كما تعتمد بعض القرارات الإستراتيجية على ذكاء المنافس أو المنافسين، فإذا كانت منظمتين متنافستين فكل واحدة منهما ستستعمل قراراتها الإستراتيجية إما أسلوبا هجوميا على المنافسين أو كطريقة للدفاع، وكمثال لأسلوب الهجوم توفرت معلومات للمنظمة عن منتجات منافسيها فتقوم بدراستها ولحداث تحسينات على منتجاتها لكن بطرق أفضل من منافسيها وتقوم بطرحها في السوق معتمدة على الإعلان المقارن كأسلوب للترويج. بينما استخدام ذكاء المنافس كأسلوب للدفاع هو استخدام المعلومات المتوفرة عن المنافس بإنتاج منتجات تتشابه مع مواصفات منتجات المنافس وطرحها في نفس أسواق المنافس.

وللذكاء التكنولوجي نصيبه من الاهتمام عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية إذ توجد عدة قرارات مرتبطة بالتكنولوجيا تتخذها المنظمة وهي إستراتيجية لما لها من تكاليف باهظة عند الإنشاء ونتائج جد إيجابية وطويلة المدى بعد التطبيق، فمثلا إذا أرادت المنظمة تطوير منتجاتها كان عليها تغيير التكنولوجيا المعتمدة والاستعانة بتكنولوجيا أكثر تطورا فالمنظمة ستقارن بين التكنولوجيا التي تستخدمها وما تستخدمه منظمات الأعمال التي تزاوئ نفس نشاطها وتعتمد في مقارنتها على المعلومات التي وفرها الذكاء التكنولوجي لينتخذ القرار بشأن تغيير التكنولوجيا المستخدمة.

يستند اتخاذ القرارات الإستراتيجية إلى المعلومات التي تم جمعها فيما يخص البدائل المتاحة للقرار الذي سيتخذ، فاتخاذ القرار من قبل شخصين مختلفين استنادا لنفس المعلومات يختلف، بل إنه ممكن أن يختلف إذا ما طلب من شخص أن يتخذ قرارا في وقتين مختلفين إذ يتأثر بالحالة الشعورية للفرد وللوعي بالذات. فمثلا إذا كان فردا متفائلا سيكون قراره متفائلا جدا ويتوقع الحصول على أفضل النتائج ويختار البديل الذي يكون له أعلى مردود، أما إذا كان متخذ القرار متشائما فإنه يتوقع حصول أسوأ النتائج ويختار البديل الذي من المتوقع أن يحقق أضعف نتيجة وممكن أن يفوت على المنظمة فرصا جيدة ضمن البدائل التي لم

يختارها. لذا فالفرد يحتاج إلى التحكم في ذاته عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية أي أن يحاول توجيه قدراته عند اتخاذ القرار لاختيار الأفضل للمنظمة وهذا عن طريق اتخاذ قرار متوافق بين التفاؤل والتشاؤم أي اختيار بديل وسط.

إن اتخاذ قرارات إستراتيجية سيطبق ضمن مجتمع باعتبار المنظمة غير معزولة عنه لهذا يجب على متخذ القرار أن يكون لديه وعي اجتماعي حتى لا يتم نقد القرار وحتى لا تترتب عنه أيضا آثار سلبية كثيرة، كما على متخذ القرار أيضا زيادة الاهتمام بالعملاء باعتباره سيكون أكثر إدراكا لاحتياجاتهم. إلى جانب ما سبق فاتخاذ القرارات الإستراتيجية يحتاج إلى مهارات اجتماعية إذ أن مثل هذه القرارات لا يتخذها الفرد بمفرده دون الاستعانة بفريق عمله لذا يجب أن يتحلى متخذ القرارات بمهارات الاتصال وتوجيه الجماعات بالتأثير الإيجابي فيهم، فهذا يعزز من أهمية وجدوى القرارات الإستراتيجية المتخذة.

4.1.4.4.2. ضرورة تبني توجهات إستراتيجية متناسقة

إن هدف المنظمة بغض النظر عن الشعارات التي ترفعها هو تحقيق الأرباح ومواجهة المنافسة وضمان الاستمرار، لذا فهي تختار التوجهات الإستراتيجية التي تضمن لها كل ما سبق وتعتمد على توجهات إستراتيجية حديثة تتماشى مع متطلبات بيئتها انطلاقا من نقطة البداية وهو التوجه نحو العملاء أو المستهلكين فالمنظمة تقوم بإنتاج منتجات وخلق خدمات تتماشى مع حاجات ورغبات المستهلكين حتى تضمن رضاهم وولاءهم كما تخفض من نسب الشكاوي وترفع عدد المتعاملين معها بكسب السمعة الطيبة باستغلال الآثار الإيجابية للكلمة المنقولة، فجعل العميل ملكا بلغة التسويق سيتيح للمنظمة فرصا كثيرة لذا فالتوجه نحو العملاء يزداد أهمية بتزايد حدة المنافسة وكسر القيود التسويقية بتحرير التجارة.

إن التوجه نحو العملاء بمفرده غير قادر على ضمان رضا وولاء العملاء إذا كان للمنظمة منافسين يقدمون للعملاء بدائل لمنتجات المنظمة (سلع أو خدمات) مما يؤدي بهذه الأخيرة إلى اللجوء إلى توجه استراتيجي آخر وهو التوجه نحو المنافس الذي يتيح للمنظمة التعرف على مركزها التنافسي ودراسة المنافسين عن كثب وإعداد خطط إستراتيجية اعتمادا على مستوى المنافسة وتعزيز ذلك عن طريق التأثير في رغبات العملاء عن طريق محاولة التفوق على المنافسين عند إنتاج السلع أو خلق الخدمات.

إن كل من التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافسين يحتاج إلى توجه آخر وهو التوجه نحو التعلم والذي يعتبر همزة وصل بين التوجهين السابقين إذ يمكن أن تستخدمه المنظمة كمصدر للمعرفة وكذلك مصدر للتشارك وتقاسم المعارف والخبرات بين أفراد المنظمة. وفي ظل غياب هذا التوجه يمكن حدوث تصادم بين التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافس، بمعنى يمكن أن تقوم المنظمة بالاقتراب إلى العملاء بإنتاج منتجات حسب حاجاتهم دون التعرف على المنافسين في وقت قد يكون المنافس يعمل على تغيير رغبات العملاء، فقد يؤدي بالمنظمة إلى إنتاج منتجات أو خلق خدمات لا تحظى بالقبول لدى العملاء.

تحاول المنظمة إرضاء عملائها والتميز على منافسيها وتقوم بدعم قدراتها عن طريق تبني التوجه نحو الإبداع فهو يسمح للمنظمة بغرس أفكار جديدة وثقافة مفادها تطوير المنظمة عن طريق إدخال طرق حديثة تفوق ما يستخدمه المنافس وكذا دعم مقاومة التغيير والاستفادة من التوجه نحو التعلم وما يوفره من معلومات ومعرفة تستثمر كمدخلات للتوجه نحو الإبداع، فعدم الإبداع يعني الجمود والتقادم وعدم مواكبة التطور أي أن تصبح مخرجات المنظمة متخلفة مقارنة بالتطور السريع والمستمر لحاجات ورغبات العملاء والنتائج عن تطور المجتمعات والأذواق.

2.4.4.2. فرضيات الدراسة

من أجل دراسة النموذج الموضح بالشكل (5.2) واختبار العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة وباستخدام الإطار النظري المطور تم تطوير مجموعة من الفرضيات، إذ تفترض الباحثة وجود تأثير إيجابي للمتغير المستقل على المتغير التابع، إلا أن أهمية تأثير الذكاء على التوجه الاستراتيجي للمنظمة تختلف حسب نوع الذكاء، كما تفترض الباحثة أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة بالذكاءات وكذا التوجه الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية. ويمكن تلخيص فرضيات الدراسة في الآتي:

H₁: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية إدارة بالذكاءات.

H_{1a}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية ذكاء استراتيجي.

H_{1b}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية ذكاء تنافسي.

H_{1c}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية ذكاء عاطفي.

H₂: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه استراتيجي.

H_{2a}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو العملاء.

H_{2b}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو المنافس.

H_{2c}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو التعلم.

H_{2d}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو الإبداع.

H₃: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي

تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

H_{3a}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي

تعزى إلى الجنس.

H_{3b}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى العمر .

H_{3c}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى الدخل .

H_{3d}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى المستوى التعليمي .

H_{3e}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى مستوى الخبرة .

H₄: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

H_{4a}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى الجنس .

H_{4b}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى العمر .

H_{4c}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى الدخل .

H_{4d}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى المستوى التعليمي .

H_{4e}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى مستوى الخبرة .

H₅: للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

H_{5a}: للذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

H_{5b}: للذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

H_{5c}: للذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

H₆: لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

H_{6a}: لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه نحو العملاء بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

H_{6b}: لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

H_{6c}: لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

H_{6d}: لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه نحو الإبداع بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

H₇: لأبعاد الذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

- H_{7a}: لأبعاد الذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه نحو العملاء بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- H_{7b}: لأبعاد الذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- H_{7c}: لأبعاد الذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- H_{7d}: لأبعاد الذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه نحو الإبداع بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- H₈: لأبعاد الذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- H_{8a}: لأبعاد الذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه نحو العملاء بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- H_{8b}: لأبعاد الذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- H_{8c}: لأبعاد الذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- H_{8d}: لأبعاد الذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه نحو الإبداع بشركة الخطوط الجوية الجزائرية.
- H₉: تختلف أهمية تأثير الذكاءات على التوجه الإستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية حسب نوع الذكاء.

الخلاصة

في هذا الفصل تم تحديد الأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة. فالذكاء الاستراتيجي يتكون من الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطلق النظم، والشراكة، أما الذكاء التنافسي فيتشكل من ذكاء السوق، ذكاء المنافس، والذكاء التكنولوجي، بينما الذكاء العاطفي فيتركب من الوعي بالذات، إدارة أو تنظيم الذات، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية. أما التوجه الاستراتيجي فتم اختيار أربعة أبعاد له متكاملة فيما بينها وهي: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع. كما تم إدراج أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة والتي أكدت أن مختلف أنواع الذكاء السالفة الذكر لها أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي للمنظمة، واستنادا إلى هذه النتائج تم تحديد نموذج الدراسة الحالية وصياغة الفرضيات الملائمة لاختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

الفصل الثالث: منهجية وتصميم الدراسة

1.3. أسلوب الدراسة

2.3. مجتمع وعينة الدراسة

3.3. أساليب التحليل الإحصائي

4.3. جودة أداة الدراسة

تمهيد

بعد الدراسة النظرية للعلاقة الموجودة بين الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة، سيتم في هذا الفصل توضيح منهجية الدراسة من خلال شرح أسلوب الدراسة عن طريق تبيان تصميم الدراسة، مصادر وطرق جمع البيانات وكذلك وحدات القياس والمقياس المستخدم بالدراسة. كما سيتم توضيح مجتمع ونوع عينة الدراسة وحجمها، وتقديم أهم الأساليب والاختبارات المعتمدة من أجل اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة، كما سيتم التأكد من جودة أداة الدراسة من خلال المعيارين الأكثر استخداماً في البحوث العلمية والمتمثلين في الثبات والصدق.

1.3. أسلوب الدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم توضيح كل من تصميم الدراسة بتوضيح مختلف أنواع البحوث المستخدمة بالدراسة، وكذلك توضيح المصادر المعتمدة لجمع المعلومات، كما سيتم شرح أداة الدراسة ووحدات القياس المستعملة.

1.1.3. تصميم الدراسة

حسب العساف والوادي (2011) البحث العلمي هو محاولة لاكتشاف المعرفة، والتقيب عنها وتميئها، وفحصها وتحقيقتها، بنقص دقيق، ونقد عميق، ثم عرضها عرضاً مكتملاً لتسير في ركب الحضارة العالمية، وتسهم فيه إسهاماً إنسانياً شاملاً. كما أن البحث العلمي هو سعي منظم في ميدان معين يهدف إلى اكتشاف الحقائق والمبادئ. أو هو محاولة لاكتشاف معلومات أو علاقات جديدة، أو محاولة لتطوير المعلومات المعروفة، أو التحقق من صحتها وهو إذن عملية بحث عن المعرفة (ص. 26).

أما القاضي والبياتي (2008) فقد عرفا البحث العلمي على أنه استقصاء منظم يهدف إلى إضافة معارف جديدة يمكن توصيلها والتحقق من صحتها عن طريق الاختبار العلمي. وأيضا البحث العلمي هو المحاولة الدقيقة الناقدة للتوصل إلى حلول للمشكلات التي تواجه البشرية وتحيرها (ص. 25).

بينما عبيدات، أبو نصار، ومبيضين (2006) فأكدوا أن البحث العلمي هو اكتشاف الحقائق والعلاقات بين أبعاد وأجزاء الموضوع والتحقق من صحة ما تم التوصل إليه (ص. 5).

إن الهدف الرئيسي من إجراء هذه الدراسة هو الوصول إلى حقيقة الأثر الذي تمارسه الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة عن طريق اختبار أثر الأبعاد المكونة للمتغير المستقل والمتمثلة في الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي على أبعاد التوجه الاستراتيجي والمتمثلة في التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع، وتعميق الفهم حول هذا الأثر حتى تتمكن المؤسسات الجزائرية من استغلاله لأجل تطوير نشاطها وتحسين خدماتها والتصدي لتهديدات المنافسة.

وحسب (Kothari 2004) توجد أنواع أساسية من البحوث، وهي كما يلي (4-2 pp):

1. البحوث التطبيقية والبحاث الأساسية Applied Vs. Fundamental

يمكن أن تكون البحوث تطبيقية أو بحوث أساسية، فالهدف من البحوث التطبيقية هو الوصول إلى حل سريع لمشكلة تواجه المجتمع أو المنظمة، بينما تهتم البحوث الأساسية بعملية تعميم النتائج وصياغة النظريات. ومن أمثلة البحوث الأساسية البحوث المتعلقة بالظواهر الطبيعية والبحاث التي لها علاقة بحتة بالرياضيات. بالإضافة إلى أن البحوث التي تجرى على السلوك الإنساني بغية تعميم النتائج على هذا

السلوك تعتبر بحوث أساسية، في حين البحوث المتعلقة بالسلوك الإنساني التي تدرس لإيجاد حل لمشكلة اجتماعية أو مشكلة تواجه المنظمة ناتجة عن السلوك الإنساني تعتبر بحوث تطبيقية. إذن فالهدف من البحث الأساسي تحديد المعلومات التي تستخدم كقاعدة واسعة لإنجاز البحوث التطبيقية، أما هذا الأخير فالهدف الرئيسي منه إيجاد بعض الحلول لمشاكل معينة.

2. البحوث الكمية والبحوث النوعية Quantitative Vs. Qualitative

تركز البحوث الكمية على قياس مقدار أو كمية، وتطبق على الظواهر التي يمكن ترجمتها إلى كمية. بالمقابل البحوث الكيفية متعلقة بالظواهر الكيفية، أي الظواهر المتعلقة والتي تنطوي على الجودة والنوعية، على سبيل المثال في مجال السلوك الإنساني فبحوث التحفيز مثلا تعتبر من بين أهم أنواع البحوث الكيفية. تستخدم البحوث الكيفية لدراسة المواقف ووجهات النظر، كما تعمل على تحليل مختلف العوامل التي تحفز الموارد البشرية لإبداء سلوك معين، فتطبيق هذا النوع من البحوث يعد صعبا للغاية، وتعتمد هذه البحوث على المقابلات بالدرجة الأولى.

3. بحوث وصفية وبعوث تحليلية Descriptive Vs. Analytical

تشمل البحوث الوصفية البحوث المسحية وبعوث تقصي الحقائق والاستفسارات بأنواعها المختلفة. والهدف الرئيسي من البحوث الوصفية هو وصف الوضع الراهن كما هو قائم في الوقت الحاضر. إن أغلب العلوم الاجتماعية والبحوث الإدارية تعتمد على البحوث الوصفية والسبب يرجع إلى أن الباحث لا يستطيع التحكم في متغيرات بحثه، ويكتفي فقط بكتابة تقرير عن ما حدث أو ما قد سيحدث. كما يستخدم البحث الوصفي لاكتشاف الأسباب حتى ولو لا يستطيع الباحث السيطرة على المتغيرات. وتستخدم في البحوث الوصفية أساليب المسح بما في ذلك أساليب المقارنة وإيجاد العلاقات بين المتغيرات. أما البحوث التحليلية فالباحث يقوم باستخدام الحقائق أو المعلومات المتاحة بالفعل وتحليلها أي القيام بتقييم نقدي للمعلومات.

كما أكد القاضي والبياتي (2008) أن البحوث الوصفية هي البحوث التي تهتم بعملية الدراسة والبحث لمشاكل تم تحديد موضوعها وطبيعتها محاولين ضمن هذا النوع من البحوث الاهتمام بعملية وصف المشكلة بصورة مكثفة وواسعة ودقيقة عن طريق استخدام الطرق الخاصة بذلك وهي الطرق العملية المتبعة في العمل والدراسة والتحليل، وكثير من هذه الطرق تكون متخصصة كالطرق الإحصائية مثلا. ومن بين بعض الطرق الإحصائية لدينا الجداول الإحصائية والرسوم البيانية ومقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت وغيرها من المقاييس والطرق الإحصائية الوصفية (ص. 41).

4. البحوث التمهيديّة Exploratory Researches

وهي البحوث التي تعتمد على مبدأ دراسة ما هو موجود من دراسات وأفكار سابقة للبحث في المشكلة الراهنة وضع القيد والتحليل. وتستخدم البحوث التمهيديّة عندما يكون للباحث فكرة عامة عن المشكلة ويهتم هذا النوع من البحوث بعملية توضيح المشكلة، وعادة ما تبدأ البحوث عموماً بعملية التوضيح أو التمهيّد تلك وبالتالي فإن الإجراءات المناسبة لتوضيح فكرة عادة ما تكون عامة وليست دقيقة أو متخصصة. وبالتالي فإن هذا النوع من البحوث يعتمد وبشكل كبير على محاولة دراسة موضوع معين عن طريق التركيز على أحد التصنيفات الأربعة التالية من البحوث التمهيديّة وهي: تحليل البيانات الثانوية، أو الدراسات الاسترشادية، أو دراسات الحالة، أو المسوحات المتخصصة (القاضي، والبياتي، 2008، ص. 42).

5. بحوث سببية وبحوث الارتباط Cause- and- Effect Researches Vs. Correlational Researches

يمكن تمييز بحوث الارتباط عن البحوث السببية في أن بحوث الارتباط تهتم بوصف أو تحديد الارتباطات الهامة التي تشرح التغير في العامل التابع، كما أن الدراسة يتم إجراؤها في بيئة تتم فيها الأحداث بطريقة طبيعية دون محاولة لفرض أي قيود على تلك البيئة. أما تصميم التجارب فيتم فيه عزل أو فرز العوامل التي تؤدي إلى حدوث العامل التابع (أي تسببه)، والباحث هنا يتدخل في تتابع الأحداث ولا يتركها تتم بصورة طبيعية. وعلى ذلك فإن وضع تصميم لتجربة ما يتطلب وضع إستراتيجيات جيدة سبق التفكير فيها بعمق. ومن الواجب إدراك أن فصل وتحديد العامل السببي أمر صعب، لأن ذلك يتطلب تقريراً بعيداً عن أي نوع من الشك أن المتغير X قد يسبب المتغير Y. فالباحث لا يكتفي كما هو الحال في بحوث الارتباط بقول مثلاً أن المتغير Y يتغير بدرجة مساوية لتغير المتغيرات X, A, D. بمعنى أنه عندما توجد تلك المتغيرات في ظروف أو مجال معين فيتوقع الباحث أن المتغير Y سوف يتغير بنفس القدر الذي يتغير به المتغيرات X, A, D. أما بالبحوث السببية فإن الباحث يؤكد أنه إذا لم يوجد العامل فإن العامل سيختفي بصرف النظر عن عدد المتغيرات الأخرى التي توجد في مجال الدراسة (سيكاران، 1992، ص. 178).

وأكدت سيكاران (1992) كما أن البحوث السببية تريد التأكد من أن المتغير X قد أدى إلى وجود المتغير Y، أي كان سبباً له. كما أنه لا يوجد أي احتمال لأن يكون المتغير Y سبباً في وجود المتغير X (ص. 178).

وأضافت سيكاران (1992) أنه حتى يتمكن الباحث من إنشاء علاقة سببية في بيئة تنظيمية فإنه ينبغي السيطرة على عدد من المتغيرات المستقلة حتى يتمكن من القول بأن المتغير بمفرده قد سبب المتغير أي كان له سبباً في حدوثه. ويترتب على إنشاء تلك العلاقة أنه إذا تم إبعاد العامل فإن المتغير لا يحدث أيضاً. ومع أن العلاقة السببية، والتي تعرف بعلاقة السبب والنتيجة، أمر مفيد فإن بناءها ليس سهلاً نظراً لأن ذلك يقتضي السيطرة على عدد من المتغيرات التي تتغير في نفس الوقت مع المتغير التابع (ص. 180).

الدراسة الحالية عبارة عن بحث تمهيدي، وصفي، كمي وارتباطي. فهذه الدراسة بحث تمهيدي لأن الجانب النظري اعتمد على المعلومات الثانوية للتعلم في فهم متغيرات الدراسة وكذلك اعتماد على أسلوب دراسة الحالة إذ تم اختيار شركة الخطوط الجوية الجزائرية كنموذج لاختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ليتم تعميم نتائج الدراسة على بقية المؤسسات الجزائرية.

أيضا هذه الدراسة بحث وصفي لأنها بدأت بوصف المشكلة التي تعاني منها شركة الخطوط الجوية الجزائرية وهي ضعف دراستها للمنافسة وضعف استخدام نظم المعلومات، كما سيتم تحليل البيانات الديموغرافية عن طريق استخدام الرسوم البيانية وكذلك اعتماد على مقاييس النزعة المركزية وغيرها من الطرق الإحصائية الوصفية لاختبار مدى صحة بعض فرضيات الدراسة.

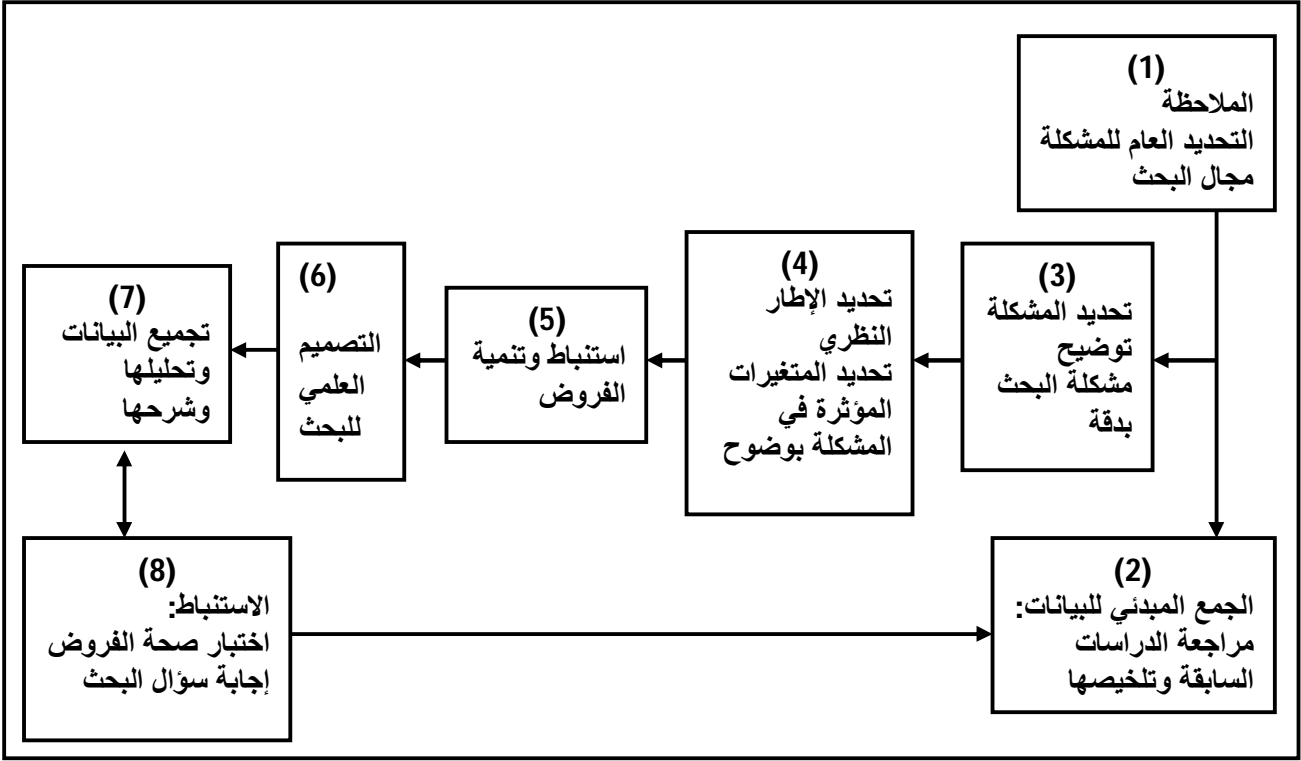
كما أن الدراسة الحالية هي بحث كمي إذ تم الاعتماد على الاستبيان لجمع قاعدة بيانات لقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وقياس كذلك مدى استخدام شركة الخطوط الجوية الجزائرية لمختلف أنواع الذكاء، وكذلك لقياس توجهاتها الإستراتيجية.

بالإضافة إلى ما سبق فهذه الدراسة بحث ارتباطي لأنه يهتم بالتعرف على العوامل المرتبطة بالمشكلة ووصفها، ويدرس قيمة أثر المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة بالذكاءات على المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي للمؤسسة) بالاعتماد على معادلة خط الانحدار المتعدد وكذلك بالاعتماد على تحليل قواعد البيانات التي سيتم جمعها من عينة الدراسة.

ولإتمام الدراسة سيتم الاعتماد على الخطوات التالية والموضحة بالشكل رقم (1.3):

1. وضع التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة؛
2. تطوير استبيان الدراسة لجمع البيانات؛
3. الاتصال بشركة الخطوط الجوية الجزائرية وتقديم طلب لتوزيع الاستبيان؛
4. توزيع الاستبيان على عينة صغيرة من أجل التعرف على مدى وضوح عبارات الاستبيان؛
5. تم استرجاع الاستبيان والتعديل على بعض الكلمات غير الواضحة؛
6. توزيع استبيان الدراسة في شكله النهائي؛
7. تحليل النتائج وتقديم التوصيات.

الشكل رقم (1.3): طريقة إعداد الدراسة



المصدر: سكاران، 1992، ص.50.

2.1.3.2. مصادر المعلومات

أكد القاضي والبياتي (2008) على أنه يوجد مصدرين للمعلومات وهما (ص ص. 116، 117):

1.2.1.3. المصادر الأولية Primary Sources

وتمثل البيانات أو المعلومات التي يتوجب الحصول عليها من مصادرها الأولية، ألا وهي، المفردات التي تخصها الدراسة أو موضوع البحث. وهي البيانات أو المعلومات التي تجمع وترتب خصيصا لغرض أو أغراض البحث تحت الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان أو المقابلة أو غيرها من وسائل جمع البيانات.

المفردة تحت الدراسة هو الشخص أو الجهة التي ستقوم بإعطاء المعلومات أو البيانات المطلوبة لإجراء البحث، أو تلك المفردة التي ستقوم بالإجابة عن الأسئلة التي قد تعرض بشكل استمارة الاستبيان أو تلك الإجابة التي سيتم الحصول عليها عن طريق المقابلات أو عبر الهاتف أو غيرها من وسائل الاتصال.

سيتم استخدام أسلوب المسح العيني وهو أسلوب الدراسة المستخدم عندما يتم جمع المعلومات من العينة التي سحبت من مجموعة الدراسة أو مجتمع الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان. ومن أهم مميزات المسح

العيني أنها: سريعة، غير مكلفة، كافية، ودقيقة، كما تم اللجوء إلى هذه الطريقة بسبب بعد المسافة الفاصلة بين فروع شركة الخطوط الجوية الجزائرية بمختلف ولايات الوطن.

2.2.1.3 Secondary Sources (الجاهزة) المصادر الثانوية

وتمثل البيانات والمعلومات الموجودة في الأبحاث والمؤلفات والإحصائيات والمجلات والكتب المنشورة وغير المنشورة. فالبيانات الثانوية تعني البيانات والمعلومات الموجودة فعلا والتي تم جمعها من قبل آخرين وربما تم جمعها لغرض معين، وأهم نقطة عند استخدام المعلومات الثانوية هو إحداث التعديل عليها بما يتناسب مع غرض الدراسة الحالية. وتستخدم المصادر الثانوية في البحوث الإدارية ضمن حقلين مهمين هما: الأول البحث عن الواقع Fact Finding ويمثل جمع المعلومات الوصفية لدعم عملية اتخاذ القرار، والثاني بناء النماذج Model Building ويعني تحديد العلاقات بين المتغيرات معتمدين على البيانات والمعلومات الثانوية.

ومن أهم مزايا استخدام المصادر الثانوية أنها أقل تكلفة من استخدام المصادر الأولية، وكذلك يمكن الحصول على البيانات من مصادرها الثانوية بصورة أسرع وبشكل مناسب.

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مصادر ثانوية تمثلت بالدرجة الأولى في المقالات العلمية المنشورة في مجلات عالمية محكمة، بالإضافة إلى استخدام الكتب، والاعتماد على المقالات العلمية بدرجة أكبر بسبب قلة الكتب التي عالجت الموضوع ونظرا لحدثة الموضوع، كما تم الاستعانة بمعلومات مستمدة من الموقع الرسمي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية على شبكة الانترنت.

3.1.3 أداة الدراسة

الدراسة الحالية دراسة كمية تم فيها الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات لاختبار صحة الفرضيات، وسيتم توضيح هذه الأداة بداية من التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكذلك مكونات الاستبيان.

1.3.1.3 التعريفات الإجرائية

قبل إدراج التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة يجب توضيح نوع المتغيرات المستخدمة في الدراسة.

1. المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

أكد Marczyk, DeMatteo and Festinger (2005) أن للتمييز بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة أهمية كبيرة. فالمتغير المستقل هو العامل الذي يمكن للباحث التحكم فيه ومراقبته، ومعظم الدراسات تهتم بدراسة الآثار الناتجة عن المتغير المستقل. وقد تشمل الدراسة البحثية عدة متغيرات مستقلة، وكما قد يكون

لكل متغير مستقل مستويات أو أبعاد. بينما المتغير التابع هو مقياس للأثر (إن وجد) الذي يحدثه المتغير المستقل عليه (p. 42).

في الدراسة الحالية تم الاعتماد على المتغير المستقل والمتغير التابع، المتغير المستقل هو الإدارة بالذكاءات وتم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد هي: الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي، وكل بعد تم تقسيمه إلى مجموعة عناصر بهدف دراسة المتغيرات بطريقة جيدة. أما المتغير التابع فهو التوجه الاستراتيجي وتم تقسيمه إلى أربعة أبعاد هي: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع.

2. المتغيرات الفئوية والمتغيرات المستمرة

المتغيرات الفئوية هي المتغيرات التي يمكن أن تأخذ قيم معينة فقط ضمن مجموعة محددة من القيم، على سبيل المثال: نوع الجنس هو متغير متقطع لأنه يمكن أن يكون إما ذكر أو أنثى. بينما المتغيرات المستمرة هي التي يمكن أن تأخذ أي قيمة من الناحية النظرية على طول سلسلة متصلة. فمثلا العمر والدخل تعتبر متغيرات مستمرة لكن أغلب الباحثين يقومون بتحويلها إلى متغيرات فئوية وجعلها متغيرات متقطعة لتسهيل الدراسة (Marczyk et al, 2005, p. 47). في الدراسة الحالة المتغيرات الديموغرافية هي متغيرات فئوية. أما بقية المتغيرات فهي متغيرات مستمرة.

أكدت (Sekaran, 2004) أن وضع التعريفات الإجرائية أو العملية لمتغيرات الدراسة يعني وضع تعريف للمفاهيم المجردة وجعلها بالتالي قابلة للقياس عن طريق فحص الأبعاد السلوكية، والمظاهر أو الخصائص التي يدل عليها المفهوم المطلوب قياسه، ثم تقسيمها إلى عناصر مشاهدة يمكن قياسها (p. 181)، والجدول رقم (1.3) يوضح التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (1.3): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

| المتغيرات | التعريف الإجرائي | المصدر | العبارات |
|-------------------|--|--|----------|
| الاستشراف | قدرة الموظف على استقراء المستقبل انطلاقا من وضعية الوقت الراهن، بشكل يجعل المنظمة أكثر تطورا بالمستقبل. | Rask, 2008 ; Heger & Rohrbeck, 2012 | 4 عبارات |
| الرؤية المستقبلية | قدرة الموظف على العمل والوصول إلى الصورة الإيجابية والمكانة الإستراتيجية التي تريد المنظمة الوصول إليها مستقبلا. | Kallis., Hatzilacou., Mexa., Coccossis., & Svoronou, 2009; | 3 عبارات |

| | | | |
|----------|---|--|----------------------|
| 4 عبارات | Ababneh., Edwards., & Hall, 2010; Skaržauskienė, 2008 ; Porter, 2008 ; | نظرة الموظف للمنظمة على أنها وحدات متكاملة وليست أجزاء أو وحدات منفصلة فيما بينها، والعمل على فهم تفاعل هذه الأجزاء والتكامل من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة. | التفكير بمنطلق النظم |
| 4 عبارات | Currie et al, 2005 ; Wu., Chen., & Greenes, 2009 ; Sunderland., Domalewski., Kendall., & Armstrong, 2009; | قدرة المنظمة على إقامة تحالفات وبناء شراكات لتعزيز قدراتها ومكانتها التنافسية عن طريق الاستفادة من قدرات وخبرات شركائها. | الشراكة |
| 4 عبارات | Maltz & Kohli, 1996; | توفر المعرفة اللازمة والمتعلقة بالسوق لصياغة الخطط المتعلقة بالسوق وتعزيز مكانة وأداء المنظمة بالسوق. | ذكاء السوق |
| 4 عبارات | Nwokah & Ondukwu, 2009; Bernhardt, 2003; | توفير المعرفة الكافية عن قدرات المنافسين واستخدامها من أجل التصدي لمنافستهم وتهديداتهم. | ذكاء المنافس |
| 3 عبارات | Lichtenthaler, Lichtenthaler, & Frishammar, 2009; | الحصول على المعرفة المتعلقة بالتكنولوجيا المستخدمة في منظمات النقل الجوي والاستفادة منها في تطوير المنظمة من أجل التصدي لخطر المنافسين عن طريق امتلاك التكنولوجيا. | الذكاء التكنولوجي |
| 3 عبارات | Ishak, Iskandar, & Ramli, 2010 ; Martinez-Miranda & Aldea, 2005 ; | قدرة الموظف على فهم حالاته الشعورية وقدرته على تقييم نفسه وإدراكه نظرة الآخرين إليه بكل موضوعية ومن دون أي تحيز. | الوعي بالذات |
| 3 عبارات | Faguy, 2012; | قدرة الموظف على السيطرة على شعوره ومزاجه وتوجيهها بشكل إيجابي لجعلها نافعة خصوصا عند اتخاذ القرارات وأثناء تأدية عمله. | إدارة الذات |
| 4 عبارات | Faguy, 2012; | قدرة الموظف على فهم شعور الآخرين ومزاجهم والتعرف على الأسلوب الأمثل للتعامل معهم وفقا | الوعي الاجتماعي |

| | | | |
|----------|--|--|---------------------|
| | | لاستجاباتهم الشعورية. | |
| 3 عبارات | Faguy, 2012; Moon & Hur, 2011, | قدرة الموظف على التفاعل الإيجابي مع الآخرين والعمل على تحقيق التعاون وتجنب العزلة واستثمار ذلك لتحقيق نتائج إيجابية. | المهارات الاجتماعية |
| 4 عبارات | Arndt, & Karande, 2012; Kim, Basu, Naidu, & Cavusgil, 2011 ; Conduit, & Mavondo, 2001 ; | توجيه جهود وقدرته الموظف وتركيزها لتزويد العملاء بخدمة ذات جودة بالمستوى المطلوب والحرص على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. | التوجه نحو العملاء |
| 4 عبارات | Cheng, & Krumwiede, 2012; Conduit, & Mavondo, 2001 ; | قدرة المنظمة على إدراك وبناء مركز تنافسي من خلال تقييمها لنقاط قوة وضعف منافسيها حتى تستطيع التفوق عليهم. | التوجه نحو المنافس |
| 4 عبارات | Cheng, & Krumwiede, 2012; Hult, Jr, & Reus, 2001; Magninia, & Jr, 2003; Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2003; | سعي المنظمة إلى إنشاء المعرفة واستخدامها من أجل خلق منتجات جديدة عن طريق تفسير هذه المعرفة وتقييمها وكذلك التشارك بها مع الموظفين. | التوجه نحو التعلم |
| 4 عبارات | Tajeddini, 2010 ; Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2003; | تبنى أفكار جديدة من قبل المنظمة والرغبة التغيير عن طريق إدخال تقنيات جديدة للتطوير والتحسين المستمر للخدمات المقدمة. | التوجه نحو الإبداع |

المصدر: من إعداد الباحثة.

2.3.1.3. استبيان الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية الاستبيان كطريقة لجمع البيانات **Data Collection Method** فتصميم الاستمارة أو الاستبيان من الأمور الضرورية والمهمة إذ يجب مراعاة الدقة والحذر في تصميمه ليظهر بالشكل الصحيح والمناسب لأغراض الدراسة. والاستبيان هو أداة ملائمة وفعالة للحصول على المعلومات أو البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يقوم أفراد عينة الدراسة بالإجابة على الأسئلة المدرجة في

الاستبيان والتي تقيس متغيرات الدراسة. إن تطوير الاستبيان بالطريقة التي تجعله أداة جيدة وموضوعية تم عبر المراحل التالية (الجرجوي، 2010، ص. 82):

1. المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل التطبيق

استنادا إلى الإطار النظري ونموذج الدراسة الذي طورته الباحثة إضافة إلى دراسات سابقة درست نفس متغيرات الدراسة تم تطوير الاستبيان وتم عرضه على مجموعة محكمين الذين لديهم خبرة بمجال الدراسة وتم تعديل الاستبيان انطلاقا من ملاحظاتهم واقتراحاتهم والتي استفادت منها الباحثة بشكل كبير في تحسين صياغة الاستبيان وتطويره.

2. المرحلة الثانية: وهي مرحلة التجريب الفعلي

تم تطبيق الاستبيان على عينة للتأكد من فهم أفراد عينة الدراسة وفهم الأداة وتم تغيير المصطلحات والكلمات الصعبة والتي تم الاستفسار عنها بمصطلحات سهلة الفهم ومتداولة حتى تزيد من استيعاب أفراد العينة لفقرات الاستبيان.

3. المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التطبيق الفعلي

تم توزيع الاستبيان في صورته النهائية على عينة الدراسة وذلك لإبداء الرأي فيها من قبل المجيبين عن طريق ملء بيانات الاستبيان. وبعد عملية الملء قامت الباحثة باسترداد الاستبيان الموزع قصد عملية التبويب والتحليل والتفسير لاختبار مدى صحة الفرضيات المطروحة.

قصد ضمان أن يؤدي الاستبيان الغرض الذي طور من أجل تحقيقه فالباحثة حرصت على أن يشمل هذا الاستبيان على مجموعة من الخصائص والمتمثلة في النقاط التالية (الجرجوي، 2010، ص. 22):

1. يمكن توزيع الاستبيان على أفراد مجتمع الدراسة حتى وإن كانوا منتشرين في أماكن متفرقة ودون اللجوء للاتصال بهم شخصيا لشرح مضمون الاستبيان؛
2. الاستبيان قليل التكلفة والجهد والوقت مقارنة بغيره من أدوات مع المعلومات؛
3. الاستبيان يعطي الفرصة لأفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة بكل دقة خاصة وأن هذه المعلومات مزيج بين الإدارة الإستراتيجية ونظم المعلومات وكذلك السلوك التنظيمي؛
4. يسمح الاستبيان لأفراد العينة الإجابة على الأسئلة في الأوقات التي يرونها مناسبة خصوصا أنهم غير مقيدون بوقت محدد حتى يولوا الاستبيان الاهتمام المطلوب لأهمية المعلومات التي يتضمنها؛
5. تم تطوير الاستبيان بطريقة ملائمة وتم اختيار ألفاظ تسهل عملية الإجابة على فقراته؛

6. صياغة الاستبيان تمت بطريقة تسمح بجمع معلومات دقيقة دون إحداث أي إخراج للمجيبين فهو يحتفظ بسرية الصفة الشخصية للمجيب ودون تعريضهم لأي مساءلة فهو لا يؤدي إلى تسريب معلومات سرية عن الشركة محل الدراسة.

وقد اشتمل استبيان الدراسة على جزأين، الجزء الأول عبارة عن البيانات الشخصية وتضمن: الجنس، العمر، الدخل الشهري، المركز الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة العملية. وتجدر الإشارة إلى أنه تم إلغاء المركز الوظيفي لأن أغلب المجيبين على الاستبيان امتنعوا عن تعبئة الخانة المضمنة هذا البند لأنهم يرون أن التصريح بمركزهم الوظيفي سيخل بسرية الإجابات لحرصهم الشديد السرية في الإجابة.

بينما شمل الجزء الثاني من الاستبيان محورين: المحور الأول تضمن أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في الإدارة بالذكاءات، أما المحور الثاني فتم تخصيصه لأبعاد المتغير المستقل أي التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، أي أن الجزء الثاني قسم كما يلي (أنظر الملحق رقم (1)):

1. الإدارة بالذكاءات: وتضمنت ما يلي:

الذكاء الإستراتيجي: وتضمن الأبعاد التالية: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطلق النظم، والشراكة.

الذكاء التنافسي: وتضمن الأبعاد التالية: ذكاء السوق، ذكاء المنافس، والذكاء التكنولوجي.

الذكاء العاطفي: وتضمن الأبعاد التالية: الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية.

2. **التوجه الإستراتيجي للمؤسسة:** وتضمن الأبعاد التالية: التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو الإبداع.

4.1.3 وحدات القياس ومقياس الدراسة

سيتم توضيح كل من وحدات القياس والمقياس المستخدم في الدراسة من خلال العناصر التالية:

1.4.1.3 Measurement scales وحدات القياس

أكد القاضي والبياتي (2008) أنه توجد أربعة أنواع من وحدات القياس وهي (ص ص. 105، 106):

1. وحدة القياس الاسمية Nominal Scale أو وحدات القياس المصنفة Categorical Scale

وهو أبسط أنواع وحدات القياس وتعني التسمية للمفردات المختلفة، حيث أن إعطاء رقم معين أو حرف محدد أو اسم للمفردة المراد قياسها هو استخدام وحدات القياس الاسمية وتمثل الإجراءات التي تؤدي لتحديد قيم رمزية للمفردات موضوع القياس.

هذا النوع من وحدات القياس يسمى أيضا وحدات القياس المصنفة والتي تعني تصنيف البيانات حسب عدد من التسميات أو التصنيفات والخيارات مثل التصنيف حسب الجنس (ذكر أو أنثى)، أو التصنيف حسب الحالة الاجتماعية، وهنا لا توجد أهمية للتقديم أو التأخير بين المستويات، أي أنه لا يوجد هناك أهمية للتسلسل.

2. وحدات القياس المرتبة The Ordinal Scale

ويمثل إعطاء قياسات حسب ترتيب المفردات وبديالتها Ranking، وذلك يعني إعطاء تصنيفات مختلفة ومرتبة ترتيبا تصاعديا أو تنازليا، ويتم ذلك عادة وفق مؤشرات معينة. فمثلا صفة الذكاء يمكن أن تصنف ضعيف أو متوسط أو جيد، بمعنى أن للترتيب أهمية ولكن الفروقات بين الرتب لا يمكن تحديدها.

وبذلك فإن المفردات ترتب من الأقل إلى الأكثر أو العكس فمثلا ترتيب الناجحين حسب الأول، الثاني، الثالث، وهكذا وهنا لا نستطيع قياس الفروقات بين المستويات المختلفة للمتغير أو لا نستطيع تحديد المسافات بين الرتب المختلفة، فهل أن الفرق بين الناجح الأول والثاني هو نفسه الفرق بين الناجح الثاني والثالث.

3. وحدات القياس بالفترات The Interval Scale

ويشابه وحدات القياس المرتبة السابق ذكره ولكن الفرق هو وجود وحدة قياس ثابتة في المقياس المندرج تحت اسم القياس بالفترات ويساعد الباحثين على تحديد الفروقات الموجودة بين المفردات ونقطة مقارنة تختار عشوائيا، فمثلا عند اختيار السنة 2000 كسنة أساس في السلاسل الزمنية فيعطى لها الرقم 100 وهكذا.

وبالتالي فإن وحدات القياس بالفترات لا تعطي الرتب فحسب وإنما تقيس المسافات بين الرتب المختلفة وقد ينتج لدينا مقياس مستمر متساوي الفترات Equal-Interval Measurement، والقياس هنا يعتبر قياسا كميًا.

4. وحدات القياس بالنسبة The Ratio Scale

وحدات القياس هنا تتميز بحقيقة تساوي النسب وكذلك تساوي الفترات، وتشابه وحدات القياس بالفترات السابق ذكره لكنها تؤكد على حقيقة أن النقطة الصفرية هنا تعني عدم وجود قيمة معينة للمفردة. فالأوزان، الأطوال، رؤوس الأموال جميعها تقاس بوحدات القياس النسبي. ويمكن توضيح هذه الأنواع بالشكل التالي:

الشكل رقم (2.3): وحدات القياس

| Measurement Scales وحدات القياس | | | |
|--|--|---|--|
| النسبي Ratio | الفترة أو الفئوي Interval | الترتيبي Ordinal | الاسمي Nominal |
| التصنيفات المرتبة والثابتة الفروقات لها نقطة مقارنة واضحة ومحددة وهي نقطة الصفر. مثل الأطوال، الأوزان، الدخل، الإنفاق، الأرباح، لمبيعات، وغيرها. | التصنيفات المرتبة والتي لها صفة أن الفروقات بين هذه التصنيفات المرتبة المتتابعة هي نفسها، بمعنى أن الفروقات ثابتة، ويمكن مقارنتها بأي قيمة افتراضية مثل درجات الحرارة. | التصنيفات المعتمدة لها ترتيب محدد وأن المشاهدات تعود أو تقع ضمن واحدة من هذه التصنيفات المرتبة. مثل قياس استطلاع الرأي في موضوع معين، قياس مدى رضا العملاء. | المشاهدة تعود أو تقع ضمن واحدة من أكثر من فئة أو تصنيف مميز مثل الأسماء، الجنس، الجنسية، التخصص، وغيرها. |

المصدر: القاضي والبياتي، 2008، ص. 107.

في الدراسة الحالية تم استخدام وحدات القياس الاسمي لدراسة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب الجنس والمستوى التعليمي، أما القياس النسبي فقد تم استخدامه لدراسة خصائص عينة الدراسة من حيث العمر والدخل، بينما القياس بالفترة أو الفئوية فتم استخدامه لقياس مدى موافقة المستقيمين على العبارات التي تقيس أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، والفروقات في الاختيار ما بين أي نقطتين على هذا المقياس تبقى ثابتة.

2.4.1.3 مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية مقياس ليكارت Likert Scale إذ يؤكد هذا المقياس على التمييز بين مدى قوة توافق المفردة مع الخيار أو العبارة أم غير ذلك، وذلك بتحديد المستويات من علاقة قوية موجبة (طردية) إلى علاقة قوية سالبة (عكسية)، ويعتبر من أكثر المقاييس سهولة واستخداما ويمكن تلخيص مضمون هذا المقياس في الجدول التالي (Sekaran, 2004, p. 197):

الجدول رقم (2.3): مقياس ليكارت

| | | | | | |
|--------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| مدى الموافقة على العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| الأوزان | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Source: Sekaran, 2004, p. 197.

لاستخدام مقياس ليكارت ولمقارنة النتائج يجب أولاً حساب المدى وطول كل فئة.

✓ إيجاد المدى The Range:

عرف العساف والوادي (2011) المدى على أنه الفرق المطلق أي بغض النظر عن الإشارة الجبرية بين أعلى قيمة وأصغر قيمة في البيانات الإحصائية، ويعتمد بشكل كامل على القيمتين المتطرفتين. ويتم حساب المدى كما يلي (ص. 345):

$$\text{المدى} = | \text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى} |$$

وفي الدراسة الحالية المدى = $| 1 - 5 | = 4$.

✓ إيجاد طول الفئة Class Interval:

يتم إيجاد طول الفئة عن طريق قسمة المدى على عدد الفئات، وفي الدراسة الحالية المدى يساوي 4 وعدد الفئات 5، فنجد طول الفئة كما يلي (العساف والوادي، 2011، ص. 346):

$$\frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات المقترحة}} = \text{طول الفئة}$$

$$\text{أي: } \frac{4}{5} = \text{طول الفئة}$$

إذن: طول الفئة = 0.8.

وبهذا نجد الفئات التالية لمقارنة النتائج:

- ✓ إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] فإنه عال جداً؛
- ✓ إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8، 2.6] فإنه عال؛
- ✓ إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [2.6، 3.4] فإنه متوسط؛
- ✓ إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [3.4، 4.2] فإنه منخفض؛

✓ إذا كان الوسط الحسابي ينتمي إلى [4.2، 5] فإنه منخفض جدا .

2.3. مجتمع وعينة الدراسة

سيتم توضيح مجتمع الدراسة، وطبيعة عينة الدراسة بالإضافة إلى تحديد حجمها، وكذلك طريقة التحقق من أن عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة بشكل جيد .

1.2.3. مجتمع الدراسة Research population

يعرف المجتمع على أنه جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو للبحث من قبل الباحث. كما يصطلح عليه أيضا اسم المجتمع الإحصائي Statistical Population أي أن المفردات التي تسمى بالمجتمع والتي سيتم دراستها وجمع المعلومات أو البيانات لها تكون مختلفة من حالة لأخرى أو من دراسة لأخرى (القاضي، عبد الله، البياتي، 2003، ص ص. 17، 18).

ويصطلح أيضا على المجتمع بأنه مجتمع الدراسة الأصلي ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة.

التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سيدرسها الباحث أمر ضروري جدا لأنه سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع خاصة وأن بعض المشكلات المدروسة أحيانا تغطي مجتمعات كبيرة يصعب دراسة كل عنصر أو حالة فيها، كذلك قد يترتب على دراسة كل عنصر أو حالة تكاليف باهظة يتعذر معها تنفيذ الدراسة، وفي بعض الأحيان يصعب الوصول إلى كل عنصر من عناصر الدراسة لسبب أو لآخر، كذلك قد تكون دراسة جميع عناصر المجتمع غير مجدية خصوصا إذا كانت هذه العناصر متجانسة نسبيا .

يتمثل مجتمع الدراسة في الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، فهم مسئولون عن اتخاذ القرارات بها وهم مستخدمو المعلومات الناتجة عن استخدام الإدارة بالذكاءات بهذه الشركة. إن ضرورة جمع البيانات لاتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج المشكلة لا يسمح بدراسة كل عناصر المجتمع لذلك ستعتمد الباحثة على استخدام أسلوب العينة بدلا من أسلوب المسح الشامل.

وتجدر الإشارة إلى أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تأسست سنة 1947 تحت اسم الشركة العامة للنقل الجوي، كانت تقوم برحلات جوية بين الجزائر وأوروبا، في أواخر الأربعينيات تأسست شركة النقل الجوي لربط الجزائر وقسنطينة ووهران ببعض الدول الأوروبية. في سنة 1953 تم اندماج الشركة العامة للنقل الجوي وشركة النقل الجوي. بعد الاستقلال شرعت الجزائر في شراء أسماها هذه الشركة وأصبحت شركة وطنية سنة 1963، تملك الجزائر 51% من أسماها، وقد تم امتلاكها بالكامل من طرف الجزائر سنة 1972. وقد صاحبها عدة تغييرات إلى غاية سنة 1984 أطلق عليها اسم الخطوط الجوية الجزائرية مهمتها

الأساسية ضمان الانتقال للمسافرين، الأمتعة، السلع والبريد. تملك الشركة 43 وكالة أو فروع خارج التراب الوطني و98 وكالة داخله، ولديها 38 محطات دولية و29 محطة وطنية.

2.2.3. عينة الدراسة

عرف العساف والوادي (2011) العينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي (ص. 224).

ومن أهم الأسباب التي دفعت الباحثة للاعتماد على عينة الدراسة ما يلي (العساف والوادي، 2011، ص. 224):

1. ارتفاع التكلفة والوقت والجهد لأن مجتمع الدراسة الأصلي كبير جدا ومتباعد جغرافيا، إذ يتطلب تكلفة عالية ووقتا طويلا لجمع المعلومات؛
2. عدم إمكانية إجراء الدراسة على كامل عناصر المجتمع الأصلي؛
3. عدم إمكانية حصر كامل عناصر مجتمع الدراسة الأصلي.

أكد العساف والوادي (2011) أنه بشكل عام تقسم عينات الدراسة إلى مجموعتين رئيسيتين هما: العينات الاحتمالية Probability Sample، العينات غير الاحتمالية Non-probability Sample، وسيتم توضيح كل نوع بشيء من التفصيل كما يلي (ص ص. 232 - 241):

1.2.2.3. العينات الاحتمالية

وفيها يتم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية بحيث يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة فرصة للظهور في العينة مع عدم الضرورة بأن تكون فرصة الظهور متساوية لكل عنصر، إلا أن فرصة الظهور تكون لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقا. والعينات الاحتمالية عدة أنواع هي:

✓ العينة العشوائية البسيطة: Simple Random Sampling (SRS)

✓ العينة المنتظمة: Systematic sampling

✓ العينة الطبقيّة: Stratified Sampling

✓ العينة العنقودية: Cluster Sampling

1. العينة العشوائية البسيطة

يتطلب استخدام هذه الطريقة حصر كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي ومعرفتها ليتم لاحقاً الاختيار من بين تلك العناصر. وبموجب هذه الطريقة يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة الأصلي فرصة الظهور نفسها في العينة المختارة، وتكون فرصة الظهور لكل عنصر معروفة ومحددة مسبقاً.

2. العينة المنتظمة

في هذا النوع من العينات يتم حصر عناصر مجتمع الدراسة الأصلي ثم يعطى كل عنصر رقماً متسلسلاً. ثم تقسم عدد عناصر المجتمع الأصلي على عدد أفراد العينة المطلوبة فينتج رقم معين هو الفاصل بين كل مفردة يتم اختيارها في العينة والمفردة التي يليها. بعد ذلك يتم اختيار رقم عشوائي ضمن الرقم الذي تم حسابه في الخطوة السابقة. ويكون أفراد العينة هم أصحاب الأرقام المتسلسلة التي تفصل بين الرقم العشوائي المختار والترتيب الذي يليه.

3. العينة الطبقية

في هذا النوع من العينات يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو فئات معينة وفق معيار معين ويعتبر ذلك المعيار من عناصر أو متغيرات الدراسة الهامة. بعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي وبشكل يتناسب مع حجم تلك الفئة في مجتمع الدراسة.

4. العينة العنقودية

العينة العنقودية هي النوع الرابع من أنواع العينات الاحتمالية وفيها يلجأ الباحث إلى تحديد العينة أو اختيارها ضمن مراحل عدة. ففي المرحلة الأولى يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى شرائح أو فئات بحسب معيار معين ومن ثم يتم اختيار شريحة أو أكثر بطريقة عشوائية، وبالنسبة للشرائح التي لم تقبل ضمن الاختيار في هذه المرحلة فإنه يتم استبعادها من العينة نهائياً. في المرحلة الثانية يتم تقسيم الشرائح التي وقع عليها الاختيار في المرحلة السابقة إلى شرائح أو فئات جزئية أخرى ثم يتم اختيار شريحة أو أكثر منها بطريقة عشوائية أيضاً، وهكذا يستمر الباحث حتى يتم الوصول إلى الشريحة النهائية التي يقوم بالاختيار منها وبشكل عشوائي عدد مفردات العينة المطلوبة.

1.2.2.3. العينات غير الاحتمالية

وفيها يتم اختيار عينة الدراسة بشكل غير عشوائي وبحيث يتم مقدماً استثناء بعض عناصر الدراسة من الظهور في العينة لأسباب معينة منها عدم توافر المعلومات المطلوبة للدراسة لدى تلك العناصر، أو لاستحالة الوصول لتلك العناصر، أو لارتفاع تكلفة الحصول على المعلومات المطلوبة فيما إذا تم اختيار

العينة بشكل عشوائي بالإضافة إلى كبر حجم مفردات مجتمع الدراسة. ومن أهم العينات غير الاحتمالية ما يلي:

✓ العينات الملائمة: Convenience Samples

✓ العينات الحصصية: Quota Samples

✓ العينات المقصودة أو الهدفية: Purposive Samples

1. العينات الملائمة

في هذا النوع من العينات يعطى لعناصر مجتمع الدراسة الأصلي حرية الاختيار في المشاركة في الدراسة ولا يكون هناك تحديد مسبق لمن سيدخل ضمن العينة، بل يتم الاختيار بناء على أول مجموعة يقابلها الباحث وتوافق على المشاركة في الدراسة حيث يختار منها عدد مفردات العينة المطلوبة ولكن بشروط محددة تضمن تمثيلا معقولا لمجتمع الدراسة.

2. العينات الحصصية

تشبه العينات الحصصية العينات الطباقية من حيث المراحل الأولى في التحديد حيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى فئات أو شرائح ضمن معيار معين ثم يتم بعد ذلك اختيار العدد المطلوب من كل شريحة بشكل يتلاءم وظروف الباحث.

3. العينات المقصودة أو الهدفية

العينات المقصودة هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة. كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.

لإجراء الدراسة الحالية تم اختيار العينة المقصودة أو الهدفية وترجع أسباب اختيار هذا النوع من العينات دون غيره للأسباب التالية:

1. تم توجيه الاستبيان للإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية باعتبارهم يعتمدون على الذكاء في جمع المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وقادرين على تقييم مدى تأثيره على الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة؛

2. اختيار هذا النوع من العينات بسبب بعد المسافة الفاصلة بين فروع هذه الشركة في الوطن إذ لا يمكن تغطية كل هذه الفروع.

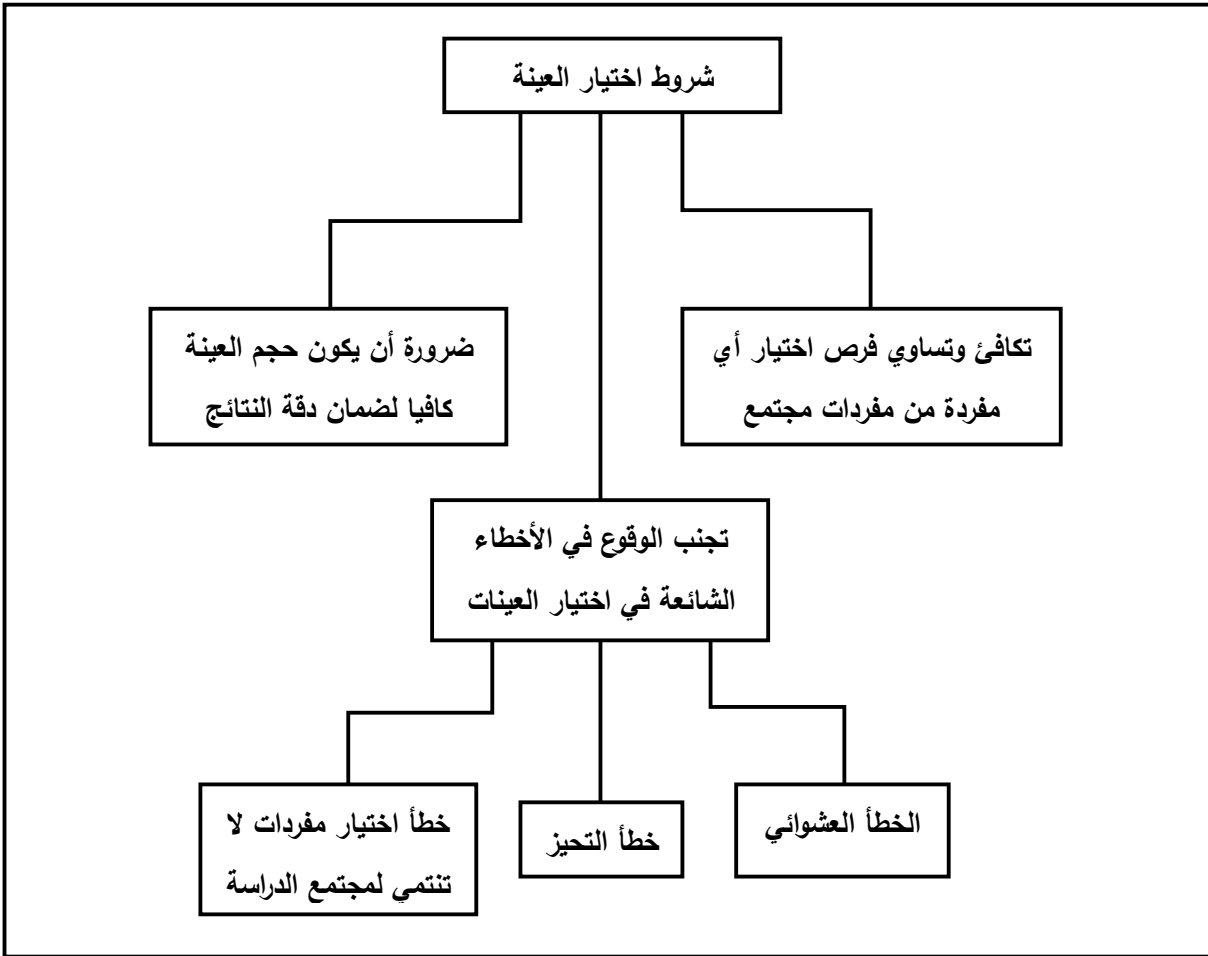
3.2.3. حجم عينة الدراسة

تحديد حجم عينة الدراسة أي عدد مفرداتها من الأمور الهامة جدا، إذ توجد عدة عوامل تسهم في تحديد حجم العينة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي (العساف والوادي، 2011، ص ص. 227، 228):

1. مستوى درجة الدقة والثقة في النتائج التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها؛
2. درجة التعميم المنتظرة من نتائج البحث؛
3. مدى التجانس أو التباين في خصائص مجتمع الدراسة الأصلي؛
4. حجم المجتمع الأصلي.

لضمان تمثيل سليم وشامل لمجتمع الدراسة فإنه لا بد قبل اختيار العينة من الأخذ بعين الاعتبار الشروط التالية والموضحة بالشكل رقم (3.3):

الشكل رقم (3.3): شروط اختيار العينة



المصدر: العساف والوادي، 2011، ص. 229.

وتتمثل شروط اختيار العينة في النقاط التالية:

1. تكافؤ وتساوي فرص اختيار أي مفردة أو عنصر من مفردات وعناصر مجتمع الدراسة؛
2. ضرورة أن يكون حجم العينة كافياً لضمان دقة النتائج من خلال دقة تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، فكلما كان حجم العينة كبيراً كلما كان تمثيلها أفضل لمجتمع الدراسة وكانت النتائج أفضل وأكثر دقة؛

3. ضرورة تجنب الوقوع في بعض الأخطاء الشائعة في اختيار العينات ومن أهم هذه الأخطاء:

✓ الخطأ العشوائي ويرتبط وقوع هذا الخطأ بأسلوب اختيار مفردة أو عنصر معين من عناصر مجتمع الدراسة؛

✓ خطأ التحيز وينجم عادة عن وقوع الباحث تحت تأثير معين يجعله منحازاً لفكرة معينة فيقوم باختيار عينات تتلاءم مع هذا التأثير وتعمل على تحقيقه؛

✓ اختيار عناصر أو مفردات لا تنتمي إلى مجتمع الدراسة.

توجد عدة طرق لتحديد حجم العينة وسيتم عرض طريقتين الأولى للباحث "Som" والثانية للباحثة "Sekaran". وبالدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة التي قدمتها الباحثة "Sekaran". فحسب Som (1996) توجد طريقتين لحساب حجم العينة الأولى دون أخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار، والطريقة الثانية بأخذ حجم المجتمع بعين الاعتبار، وسيتم توضيح ذلك في الآتي (pp. 126- 128):

1. تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع البحث في الاعتبار: ويتم ذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$n = \frac{t^2 P(1 - P)}{d^2}$$

حيث أن: n هو حجم العينة المطلوبة.

t عدد الوحدات المعيارية وهي $1.96 \pm$ لمستوى ثقة 95%.

P نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي 50%.

d حدود الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95%.

وبالتعويض في هذه المعادلة نجد:

$$\text{حجم العينة} = \frac{0.50 \times 0.50 \times 2_{(1.96)}^2}{2_{(0.05)}^2} = 385 \text{ مفردة}$$

2. تحديد حجم العينة بأخذ حجم مجتمع الدراسة في الاعتبار: وذلك باستخدام المعادلة الآتية:

$$n \setminus = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

حيث أن: $n \setminus$ حجم العينة المطلوبة والمعدلة لحجم مجتمع الدراسة

n حجم العينة وغير المعدلة بحجم مجتمع الدراسة

N حجم مجتمع الدراسة

أما (Sekaran (2004 فأكدت أنه توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة وهي (p.295):

1. أن حجم العينة الذي يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث؛
2. عند استخدام العينة الطبقية أي تقسيم المجتمع إلى طبقات فإن حجم العينة لكل فئة يجب أن لا يقل عن 30 مفردة؛
3. في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة. على سبيل المثال إذا شملت الدراسة 7 متغيرات فإجراء التحليل عليها يجب أن لا يقل حجم العينة عن 70 مفردة.

وأكدت هذه الباحثة أنه في بعض أنواع البحوث التجريبية التي يكون فيها حجم الضبط والرقابة عالياً فإن حجم عينة مقداره 10 إلى 20 مفردة قد يكون مقبولاً.

وقد تم اختيار عينة الدراسة عبر مجموعة من المراحل المتسلسلة والمترابط كالتالي:

1. تم تحديد الهدف من المسح بالعينة وهو اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية؛
2. تم تحديد مجتمع الدراسة وهو الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؛
3. المعلومات المراد جمعها هي معلومات حول الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي وكذلك عن التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم والتوجه نحو الإبداع؛
4. تحديد أسلوب جمع هذه البيانات وهو الاستبيان؛

5. تم تحديد عينة الدراسة وهي عينة هدفية من الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية؛
6. تم تحديد عينة الدراسة اعتمادا على ما قدمته Sekaran أن على كل متغير يتم توزيع 10 استبيانات كأقل عدد وبما أن الدراسة الحالية تتضمن 15 متغير فإنه حجم العينة سيكون 150 مفردة كأقل قيمة؛
7. التوزيع الأولي للاستبيان ولحداث تعديلات في حالة الضرورة؛
8. التوزيع النهائي للاستبيان ثم تبويب وتحليل البيانات.

بالدراسة الحالية يوجد 15 متغير جزئي أو فرعي لذا فالباحثة ترى أنه يجب أن يتعدى حجم عينة الدراسة 150 مفردة، وقد تم توزيع 175 استبيان بعدة وكالات لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وتم استرداد 136 استبيان منها 5 استبيانات تم استبعادها بسبب عدم الإجابة على كل العبارات بالاستبيان، فكان 131 صالح لإجراء عملية التحليل أي كان معدل الاسترداد 75.86%. وقد تم توزيع استبيان الدراسة بوكالات الشركة في الولايات التالية: جيجل، بسكرة، قالمة، سوق أهراس، المدية، الأغواط، البويرة، الجلفة، ميلة، سطيف، بجاية، معسكر، ورقلة، حاسي مسعود، قسنطينة، سكيكدة، عنابة، باتنة، تبسة، تلمسان، الجزائر العاصمة، بشار، عين تيموشنت. وكان الهدف تغطية مختلف المناطق من الوطن الشرق والغرب والشمال والجنوب.

4.2.3. طريقة التأكد من أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة

إن اختيار العينة بشكل دقيق ومضبوط سيعطي نتائج تكون قريبة جدا من النتائج الفعلية لدراسة كامل مجتمع الدراسة الأصلي. ويمكن التأكد من مدى تمثيل العينة للمجتمع الأصلي عن طريق استخدام التوزيع الطبيعي.

يتخذ التوزيع الطبيعي شكل الجرس ويكون ما نسبته تقريبا 68% من المشاهدات تقع ضمن انحراف معياري واحد عن الوسط الحسابي للملاحظات، وحوالي 95% من المشاهدات تقع ضمن انحرافين معياريين عن الوسط الحسابي، وحوالي 99% من المشاهدات تقع ضمن 3 انحرافات معيارية عن الوسط الحسابي.

للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي يتم تحديد طبيعة توزيع العينة المختارة فإذا كان توزيع العينة طبيعيا فإن ذلك يدل على أن العينة ممثلة لمجتمع الدراسة الأصلي، أما إذا كان التوزيع غير طبيعي فإن هذا يعني وجود تحيز باختيار العينة وبالتالي تكون العينة غير ممثلة للمجتمع الأصلي (القاضي والبياتي، 2008، ص. 233).

3.3. أساليب التحليل الإحصائي

سيتم توضيح ما المقصود ببرنامج التحليل الإحصائي والتوزيعات التكرارية، كما سيتم شرح مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت المستخدمة في الدراسة، بالإضافة إلى عرض الاختبارات المستخدمة للتأكد من

جودة البيانات التي تم جمعها والاختبارات الإحصائية التي سيتم استخدامها عند اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

1.3.3. برنامج التحليل الإحصائي والتوزيعات التكرارية

سيتم توضيح كل من برنامج التحليل الإحصائي وكذلك التوزيعات التكرارية.

1.1.3.3. برنامج التحليل الإحصائي SPSS

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وهو مجموعة من البرامج يطلق عليها برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) والمعروف باختصار SPSS. أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية وفي كافة نواحي العلوم الاجتماعية، وبالطبع لا يعتبر هذا البرنامج الأداة الوحيدة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للأبحاث على الحاسب الآلي، وتقديراً من أهمية برنامج SPSS في تنفيذ التحليلات الإحصائية اللازمة لمجالات البحث العلمي بكفاءة عالية. تستخدم الأساليب الإحصائية للخروج بالنتائج والقرارات لا بد أن يمر في عدة خطوات، أولى هذه الخطوات تحديد المشكلة التي يراد دراستها، وتحديد هذه المشكلة تكون الركيزة الأولى لعلم الإحصاء قد تم تحديدها وهي المتغيرات. أما الخطوة الثانية بعد تحديد المشكلة فهي تحديد أداة جمع البيانات، وبعد تحديد الأداة فالخطوة الثالثة هي تحديد العينة التي سيتجمع منها البيانات وطرق جمعها، وتأتي بعد ذلك الخطوة الرابعة وهي ترميز البيانات وتحويلها إلى أرقام أو حروف حتى يسهل إدخالها إلى الحاسوب ويسهل التعامل معها، ثم إدخال هذه البيانات إلى الحاسوب وتجهيزها لعملية التحليل الإحصائي، ومن ثم إجراء التحليلات الإحصائية حسب أهداف الدراسة المنشودة (النعمي والعودة، 2007، ص. 16).

2.1.3.3. التوزيعات التكرارية Frequency Distributions

إن تبويب البيانات يتطلب تقسيمها إلى أقسام تسمى فئات. ويبين التوزيع التكراري كيفية توزيع المشاهدات على كل فئة من هذه الفئات. ولإنشاء التوزيع التكراري لا بد أولاً من تحديد عدد الفئات وأطوالها. وعلى الرغم من أن اختيار الفئات يتوقف على البيانات المتاحة وعلى الخبرة الشخصية للباحث، فإن الاسترشاد بالقواعد التالية يمكن أن يساعد في تحديد الفئات في حالات كثيرة (عزام، 1996، ص. 48، 49):

1. يجب ألا يكون عدد الفئات قليلاً جداً أو كثيراً جداً وإلا أصبح من الصعب التعرف على خصائص التوزيع التكراري؛

2. يستحسن أن تكون أطوال الفئات متساوية؛

3. يستحسن أن تكون مراكز الفئات سهلة في التعامل معها حسابياً، وأن يكون الفرق بين مركزي أي فئتين متتاليتين مقداراً ثابتاً ومساوياً لطول الفئة.

بالدراسة الحالية سيتم استخدام التوزيعات التكرارية عند عرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، أي الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة العملية، والدخل.

2.3.3. اختبارات التحقق من جودة البيانات

يجب التحقق من أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً باستخدام معاملي الالتواء والتفطح، كما يجب التأكد من عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة.

1.2.3.3 معامل الالتواء Skewness

عرف رشيد (2003) الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. ويستخدم معامل الالتواء لمعرفة نوع التوزيع فإذا كان (ص. 138):

1. مقياس الالتواء موجبا فعندها نقول بأن التوزيع ملتو نحو اليمين (موجب الالتواء)؛
2. مقياس الالتواء سالبا فعندها نقول بأن التوزيع ملتو نحو اليسار (سالبا الالتواء)؛
3. مقياس الالتواء يساوي الصفر فإن التوزيع متمائل.

2.2.3.3 معامل التفطح Kurtosis

التفطح هو درجة تدبب قمة التوزيع قياساً إلى التوزيع الطبيعي. أي أن التفطح هو قياس درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي عادة، أي درجة قياس التسطح. فالتوزيع ذو القمة العالية نسبياً يسمى منحني مدبب، والتوزيع الذي قمته مسطحة يسمى مفرطحا، أما التوزيع الطبيعي فقمته ليست مدببة ولا مفلطح يسمى متوسط التفطح (رشيد، 2003، ص. 241).

3.2.3.3 مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)

أكد Liao and Valliant (2012) أن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة تعتبر إحدى المشاكل الهامة التي تواجه الانحدار المتعدد أي إمكانية الارتباط بين المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار المتعدد، بمعنى إمكانية وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة. وتسمى هذه المشكلة بالارتباط بين المتغيرات المستقلة. فإذا كان الارتباط بين المتغيرات المستقلة قويا فإن ذلك يؤدي إلى تضائل مصداقية معاملات الانحدار الجزئية. ولذا يجب التأكد من عدم وجود هذه المشكلة قبل البداية في اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. إن التحقق من عدم وجود مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة يتم عن طريق إجراء اختبارين هما: اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) (p. 53).

3.3.3. مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت

تعتبر مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت من أهم المقاييس المستخدمة في تحليل البيانات، وسيتم توضيح كل واحدة منها فيما يلي:

1.3.3.3 Measures of central tendency مقاييس النزعة المركزية

على الرغم من أهمية العرض البياني فإنه لا يستجيب للأساليب الرياضية اللازمة لتحليل البيانات إحصائياً، هذا بجانب وجود بعض البيانات التي يصعب عرضها بيانياً. لذا فإن الإحصائيين لا يكتفون بأساليب العرض البياني بل عادة ما يفضلون استخدام مقاييس النزعة المركزية بالإضافة إلى مقاييس أخرى لازمة لوصف وتحليل البيانات. فيتم حساب مثلاً قيمة متوسطة من بيانات العينة مما يساعدهم على تصور بعض خصائصها وكذلك الاستدلال عن خصائص المجتمع. ويعتبر الوسط الحسابي من أهم هذه المقاييس وأكثرها استخداماً في التحليل الإحصائي (عزام، 1996، ص. 83).

وأكد رشيد (2003) أنه إذا كان هنالك ميل لأن تتجمع المفردات في التوزيعات المختلفة حول قيمة معينة من التوزيع، فهذا الميل يسمى النزعة المركزية أي نزعة المفردات المختلفة للتجمع حول مركز معين. وهكذا يمكن تعريف النزعة المركزية بأنها ميل معظم المفردات المختلفة لتتمركز حول نقطة أو قيمة واحدة تسمى القيمة المتوسطة، فالقيمة المتوسطة لمجموعة من المشاهدات هي قيمة نجدها من مجموع المشاهدات لتمثل البيانات (المفردات) بشكل مقبول، ويعتبر الوسط الحسابي من أهم مقاييس النزعة المركزية (ص. 67).

✓ الوسط الحسابي

اعتبر الطيب (1999) الوسط الحسابي أكثر المقاييس الإحصائية انتشاراً، وذلك لفائدته الكبيرة وسهولته، فكثيراً ما تتم المقارنة بين المتغيرات والأشياء، لكن هذه المقارنات تتركز أكثر على المتوسط الحسابي لأنه حلقة الوصل التي تتوسط المجموعة في قيمتها فتقارن به القيم الكبيرة والقيم الصغيرة لتتضح الفروق. ويحسب الوسط الحسابي عن طريق جمع الدرجات وقسمتها على عددها. فالوسط الحسابي عبارة عن مجموع القيم على عددها. فإذا رمزنا لحجم العينة بالرمز n وللمشاهدات بالرمز $X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ وللوسط الحسابي للعينة بالرمز \bar{X} ، فإن الوسط الحسابي هو (ص. 45):

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

حيث تستخدم i للتمييز بين المشاهدات.

2.3.3.3. مقاييس التشتت

تستخدم مقياس النزعة المركزية لتحديد مركز البيانات المتاحة. ويجب ملاحظة أن وصف كيفية انتشار البيانات على جانبي القيمة المتوسطة لا يقل أهمية عن تحديد مركز البيانات. ويعرف انتشار القيم حول القيمة المتوسطة بالتشتت. فإذا زاد التشتت فإن هذا يدل على قلة تجانس البيانات. أما إذا قل التشتت فهذا يدل على زيادة تجانس البيانات. وإذا كان التشتت مساويا للصفر فهذا يعني تطابق قيم جميع المفردات، أي تجانسها الكامل، وهذا بالطبع نادر الحدوث. وإذا تساوى متوسطي عينتين فإن هذا لا يعني أنهما متماثلتان في تشتت مفرداتهما (رشيد، 2003، ص. 115).

كما عرف رشيد (2003) التشتت في أي مجموعة من المجموعات بأنه درجة التفاوت بين قيم هذه المجموعة. ويمكن أن تكون القيم متفاوتة بدرجات صغيرة وبالتالي يكون تشتتها صغيرا، وقد تكون متفاوتة بدرجة كبيرة ويكون تشتتها كبيرا (ص. 115).

وأضاف رشيد (2003) أن التشتت أو التركيز من أهم خصائص البيانات فإذا كانت البيانات متجانسة ومتشابهة وغير متباعدة عن بعضها أي مركزة حول بعضها وبالتالي حول وسطها الحسابي، أما إذا كانت مجموعة البيانات متباعدة ومتباينة عن بعضها وغير متجانسة فيقال أنها بيانات مشتتة. وللتشتت أهمية لأنه ممكن أن تتساوى المتوسطات لأكثر من مجموعة ولكن هذه المجموعات مختلفة كثيرا من حيث التجانس، فنقع بالخطأ عندما نقول بأنها متشابهة، ويعتبر الانحراف المعياري من أهم المؤشرات مقاييس التشتت (ص. 115).

✓ الانحراف المعياري

يعتبر الانحراف المعياري أفضل مقاييس التشتت حيث يقيس انحرافات الدرجات عن متوسطها، وعند حساب الانحراف المعياري تكون هناك انحرافات موجبة وأرى سالبة ولهذا فالانحراف يربع للتخلص من الإشارة السالبة ويعرف الانحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الانحراف عن الوسط الحسابي أو يساوي الجذر التربيعي للتباين. ويحسب الانحراف المعياري وفق المعادلة التالية (الطيب، 1999، ص. 97):

$$s = \sqrt{\frac{\sum(X_i - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

4.3.3. الاختبارات المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة

لاختبار صحة فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على معامل الارتباط، معادلة الانحدار المتعددة، وكذلك تحليل التباين.

1.4.3.3 الارتباط Correlation

الارتباط هو ذلك الأسلوب الذي يفسر درجة قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين، ودون النظر إلى السببية بينهما. فقد يرتبط متغيرين بعلاقة خطية أو غير خطية وقد لا تكون بينهما أي علاقة على وجه الإطلاق (أبو صالح وعوض، 2005، ص. 291).

يرى العتوم (2004) أن تحليل الارتباط يبحث في دراسة العلاقة بين متغيرين أو أكثر لمعرفة ما إذا كان تغير أحدهما أو مجموعة منها مرتبطا بتغير الأخرى، وبعبارة أخرى فإن تحليل الارتباط يعنى بقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين أو أكثر دون التعرض لدراسة العلاقة السببية بينهما. وتبدأ دراسة الارتباط بافتراض وجود العلاقة منطقيا، فمثلا يقضي المنطق الاقتصادي بوجود علاقة بين الربح ورأس المال ووجود علاقة بين حجم الطلب على سلعة معينة ومستوى الدخل، كما يقضي قانون العرض والطلب بوجود علاقة بين حجم الطلب على سلعة معينة وسعر هذه السلعة، وفي التسويق وجود علاقة بين حجم المبيعات من سلعة معينة وحجم الإنفاق على الإعلان. ويمكن تقسيم الارتباط إلى عدة أنواع كالتالي (ص. 416، 417):

1. من حيث قوة الارتباط: يقسم إلى:

✓ ارتباط تام **Complete Correlation**: كالعلاقة بين مساحة الدائرة ونصف قطرها ويمكن أن يظهر هذا النوع من الارتباط في العلوم الطبيعية ولكن يندر وجوده في العلوم الاقتصادية والإدارية والسلوكية بشكل عام؛

✓ ارتباط غير تام **Incomplete Correlation**: حيث يمكن التقرير منطقيا بوجود علاقة بين متغيرين، ولكن يصعب أو لا يمكن تفسير التغير في أحد المتغيرين كليا بالتغير في المتغير الثاني، فمثلا يؤثر مستوى الدخل على حجم الطلب على سلعة معينة ولكن هناك متغيرات أخرى تؤثر على حجم الطلب كسعر هذه السلعة وأسعار السلع البديلة والمنافسة بالإضافة إلى متغيرات أخرى غير قابلة للقياس أو التحديد وخاصة ما يتعلق منها بالسلوك الإنساني.

2. من حيث عدد المتغيرات: ويضم كلا من:

✓ ارتباط بسيط **Simple Correlation**: ويدرس العلاقة بين متغيرين فقط كالارتباط بين اهتلاك الآلة وسرعتها؛

✓ ارتباط متعدد **Multiple Correlation**: ويدرس العلاقة بين أكثر من متغيرين كالارتباط بين قيمة أقساط التأمين على الحياة والدخل السنوي ومكان الإقامة وطبيعة العمل.

3. من حيث شكل العلاقة: ويشمل ما يلي:

✓ **ارتباط خطي Linear Correlation:** حيث تمثل العلاقة بين المتغيرين (أو أكثر من متغيرين) في هذه الحالة بخط مستقيم أو نموذج خطي بسيط، وتعني العلاقة بأن التغير في أحد المتغيرين يكون ثابتا إذا زاد المتغير الآخر بمقدار ثابت مهما كانت نقطة البداية كالعلاقة بين رأس المال والربح؛

✓ **ارتباط غير خطي Non-Linear Correlation:** حيث تمثل العلاقة بين المتغيرين (أو أكثر من متغيرين) بنموذج غير خطي، وتعني هذه العلاقة بأن التغير في أحد المتغيرين إذا زاد المتغير الآخر بمقدار معين يكون غير ثابت، كالعلاقة بين الكمية المنتجة وتكلفة الوحدة المنتجة، حيث أنه من المعروف في النظرية الاقتصادية أن التكلفة تقل بزيادة الكمية المنتجة وهو ما يسمى مزاي الإنتاج الكبير.

وأكد الطيب (1999) أن العلاقة تختلف بين متغيرين من حالة لأخرى، ومن وضع لآخر، فقد يزيد أحد المتغيرين بزيادة الآخر وتكون العلاقة طردية، وقد يزيد أحد المتغيرين ويقل الآخر أي وجود علاقة عكسية بين المتغيرين، وقد لا تكون هناك علاقة بين المتغيرين أي لا يوجد ارتباط بين المتغيرين أي أن المتغيرين مستقلين عن بعضهما البعض (ص. 109). على هذا الأساس وقصد معرفة نوع العلاقة هل هي طردية أم عكسية أو لا توجد علاقة يتم استخدام معامل الارتباط والذي ينحصر عادة بين $+1$ و -1 وعادة ما تكون العلاقة بين متغيرين على النحو التالي (أبو صالح و عوض، 2005، ص. 291):

1. يعتبر معامل الارتباط قيمة مجردة لا تتأثر بوحدة المتغيرات؛
2. تتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و $+1$ ؛
3. إذا كان معامل الارتباط $+1 = r$ فيقال بأنه هنالك ارتباط طردي (موجب) تام؛
4. إذا كان معامل الارتباط $-1 = r$ فيقال بأنه هنالك ارتباط عكسي (سالب) تام؛
5. إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين 0 و $+1$ فإنه يقال أن هناك علاقة ارتباط طردي يكون ضعيفا كلما كانت قيمة معامل الارتباط قريبة من 0 وتزداد قوة العلاقة كلما اقتربنا من $+1$ ؛
6. إذا كانت قيمة معامل الارتباط تتراوح بين -1 و 0 فيقال أن هناك علاقة ارتباط عكسي يكون قويا كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من -1 وتضعف كلما اقتربت من 0 ؛
7. إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 0 فلا يوجد علاقة خطية بين المتغيرين؛
8. كلما ابتعدت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط عن 1 كلما ضعفت العلاقة الخطية.

وفي هذه الدراسة سوف نستخدم الارتباط عند التأكد من مدى مناسبة البيانات التي تم جمعها لاختبار صحة فرضيات الدراسة، وذلك بقياس معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع متوسط العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة.

2.4.3.3 الانحدار الخطي المتعدد Multiple Linear Regression

يسمى تحليل الانحدار بالثنائي أو البسيط عندما يكون هناك متغير مستقل واحد، أي يتم التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في المتغير التابع الناتجة عن أثر متغير مستقل واحد، ولذلك فإن المعادلة التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تكون على الشكل التالي (الزعيبي والطلافة، 2006، ص. 245):

$$\text{المتغير التابع} = \beta \times \text{المتغير المستقل} + \alpha + \text{الخطأ}$$

تحليل الانحدار المتعدد يستخدم للتنبؤ بقيمة متغير؛ يسمى المتغير التابع، من خلال مجموعة متغيرات تسمى المتغيرات المستقلة، وذلك من خلال تمثيل العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة على شكل معادلة خطية كما يلي (الزعيبي والطلافة، 2006، ص. 257):

$$\text{المتغير التابع} = \alpha + \beta_1 \times \text{المتغير المستقل الأول} + \beta_2 \times \text{المتغير المستقل الثاني} + \beta_3 \times \text{المتغير المستقل الثالث} + \dots + \text{خطأ}$$

حيث تسمى قيمة α الحد الثابت وتسمى $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots$ بمعاملات المتغيرات المستقلة. ويعتمد تحليل الانحدار المتعدد على الفروض الثلاثة التالية:

1. التوزيع الاحتمالي الشرطي للمتغير التابع بمعلومية المتغيرات المستقلة هو توزيع معتدل؛
2. ثبات تباين التوزيع الشرطي للمتغير التابع؛
3. استقلال قيم المتغير التابع عن بعضها البعض.

وأكد عزام (1999) معامل التحديد المتعدد Coefficient of Multiple Determinations والذي يرمز له بـ R^2 من أهم المؤشرات عند اختبار الانحدار المتعدد، ويقاس معامل التحديد نسبة التغير في المتغير التابع راجع لعلاقة الانحدار بينه وبين المتغيرات المستقلة، أي يقاس نسبة التغير في المتغير التابع الناتج عن التغير في المتغير المستقل (ص. 837). وفي الدراسة الحالية سوف نستخدم معامل التحديد لقياس نسبة التغير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الناتج عن التغير في كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي.

كما سيتم الاعتماد على الانحدار المتعدد باستخدام طريقة "Stepwise" فهذه الطريقة هي الأفضل والأكثر استخداماً، وفي هذه الطريقة يتم إدخال المتغيرات المستقلة إلى معادلة الانحدار على خطوات بحيث

يتم إدخال المتغير المستقل ذي الارتباط الأقوى مع المتغير التابع بشرط أن يكون هذا الارتباط ذا دلالة إحصائية (يحقق شرط الدخول إلى معادلة الانحدار)، وفي الخطوات التالية يتم إدخال المتغير المستقل ذي الارتباط الجزئي الأعلى الدال إحصائياً مع المتغير التابع بعد استبعاد أثر المتغيرات التي أدخلت إلى المعادلة، ثم تفحص المتغيرات الموجودة في معادلة خط الانحدار (ذات الدلالة الإحصائية) أم لا، فإذا لم يحقق أحدها شرط البقاء في المعادلة فإنه يخرج من المعادلة، تنتهي عملية إدخال أو إخراج المتغيرات المستقلة عندما لا يبقى أي متغير يحقق شرط الدخول إلى المعادلة أو شرط البقاء فيها (الزعيبي والطلافة، 2006، ص. 259). والهدف من استخدام هذه الطريقة في الدراسة الحالية هو ترتيب المتغيرات المستقلة حسب أهمية ودرجة تأثيرها على المتغير التابع، لتحديد أي المتغير المستقل أكثر أهمية من غيره.

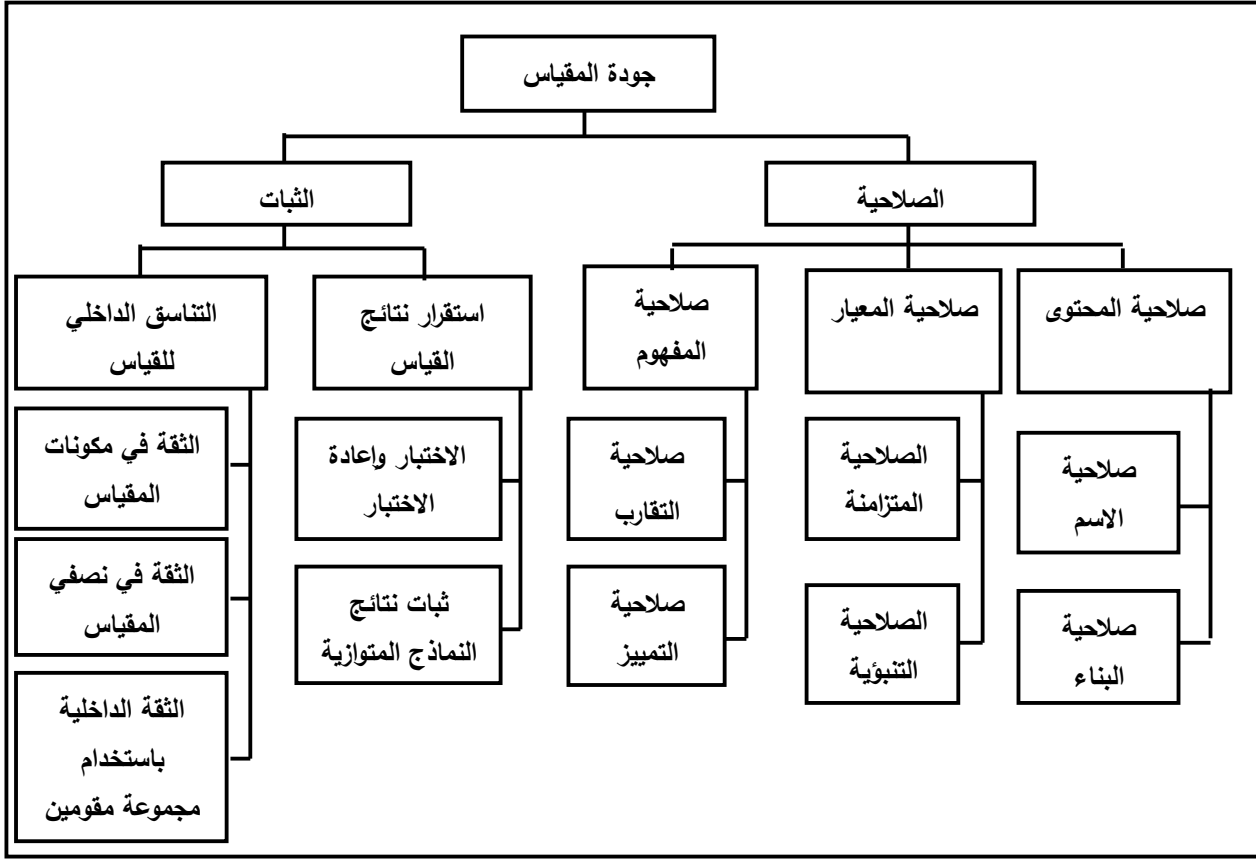
3.4.3.3. اختبار الفرضيات التي تنطوي على الفروق

قصد اختبار مدى صحة الفرضيات التي تدرس الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية فإنه يتم استخدام تحليل التباين (ANOVA) Analysis of Variance. يستخدم تحليل التباين في أبسط حالاته لفحص مساواة متوسطين أو أكثر، إذ سيتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ويستخدم هذا النوع من تحليل التباين إذا كان لكل فرد من أفراد العينة علامة على متغيرين، الأول يسمى المتغير العامل أو المتغير المستقل وهو متغير من النوع الاسمي أو الترتيبي له عدد من الفئات المحددة، وهو المتغير الذي من خلاله سيتم تقسيم العينة الكلية إلى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها. أما المتغير الآخر الذي يسمى بالمتغير التابع فهو متغير من النوع الكمي المتصل، وهو المتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير العامل (الزعيبي والطلافة، 2006، ص. 173).

4.3. جودة أداة الدراسة

ستتم دراسة جودة أداة الدراسة من خلال شرح ثبات وصدق أداة الدراسة وأهم أنواعها، كما ستتم دراسة صدق وثبات أداة الدراسة الحالية. والشكل التالي يلخص أهم طرق التأكد من جودة مقياس الدراسة.

الشكل رقم (4.2): طرق التأكد من جودة المقياس



Source: Sekaran, 2004, p. 204.

1.4.3. ثبات أداة الدراسة وأنواعه

إذا اعتمد الباحث مقياساً معيناً لقياس شيء ما وأنه بتكرار القياس بذلك المقياس ولحالات مختلفة حصل على النتائج نفسها فإنه بذلك يستطيع القول بأن المقياس موثوق به، ويعني أيضاً أن المقياس يمكن الاعتماد عليه والوثوق به لعملية القياس (Sekaran, 2004, p. 203).

وأكدت Sekaran (2004) أن درجة الثقة Reliability تشير إلى الدرجة التي يصبح فيها المقياس حراً من الخطأ وبالتالي يمكن الحصول بواسطته على نتائج متسقة وثابتة Stable and Consistent Results. وبالتالي فإن عملية القياس للحصول على البيانات أو المعلومات تعتبر جيدة وأن المقياس المستخدم يعتبر جيد إذا كانت النتائج موثوقة منها ويمكن الاعتماد عليها (p. 204).

وهناك العديد من الطرق للتأكد من درجة الثقة بالمقياس، ويوجد نوعين أساسيين من الثقة هما: ثبات نتائج المقياس، والتناسق الداخلي للمقياس، وسيتم توضيح هذه الأنواع والاختبارات المستخدمة للتأكد من ثقة المقياس.

1.1.4.3. ثبات نتائج المقياس

يشير ثبات نتائج القياس إلى استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس عدة مرات لقياس المفهوم في نفس الوقت في أوقات متتالية. أي أنه يشير إلى استقرار نتائج القياس على الرغم من عدم القدرة على التحكم في الظروف التي يتم فيها إجراء القياس أو في مزاج المستقيمين. فهي تعني باختصار عدم تعرض نتائج القياس للتغير مع تغير ظروف القياس. ويعتبر هذا دليل على جودة المقياس نظرا لقدرة على قياس المفاهيم بصرف النظر عن زمن القياس. وهناك نوعين من الاختبارات يمكن التعرف بهما على درجة استقرار نتائج المقياس وهما: إعادة نفس الاختبار، استخدام نموذجين متوازيين من نفس الاختبار. وسيتم توضيحهما في الآتي (Sekaran, 2004, p. 204):

1. الاختبار وإعادة الاختبار Test- Retest Reliability

يسمى معامل الثقة الذي تم الحصول عليه عند تكرار نفس المقياس في ظروف مختلفة "مقياس الثبات عن طريق الاختبار وإعادة الاختبار". ويطلق على معامل الارتباط بين النتائج المتحصل عليها بتوزيع الاستبيان على مجموعة من الأفراد الآن ثم إعادة توزيع الاستبيان على نفس المجموعة بعد مدة تتراوح مثلا عدة أسابيع "معامل الاختبار وإعادة الاختبار". وكلما كان هذا المعامل مرتقعا كلما كان ذلك دليلا على جودة المقياس من حيث ثبات نتائجه. ومن هنا يحكم باستقرار المقياس عبر الزمن.

2. الثقة عن طريق ثبات نتائج النماذج المتوازية Parallel Form Reliability

عندما يوجد ارتباط عال بين نتائج نموذجين متشابهين يقيسان نفس المفهوم أو المفاهيم فإن ذلك يعني أننا قد تأكدنا من استقرار المقياس باستخدام النماذج المتوازية. وهنا ينبغي أن يتكون النموذجان من نفس الأسئلة مع تغير ترتيب الأسئلة والكلمات التي استخدمت في صياغة هذه الأسئلة فقط. ويتم التأكد أن الفروق نتجت فقط من اختلاف الصياغة والترتيب. فإذا كان معامل الارتباط قويا فيمكن القول أنه يمكن الاعتماد على المقياسين لاستقرار نتائجهما وأن الاختلافات البسيطة الموجودة بينهما ترجع إلى اختلاف الألفاظ والترتيب أو عوامل أخرى.

2.1.4.3. التماسق الداخلي للمقياس Internal Consistency Measure

ترى (Sekaran (2004 أن التماسق الداخلي للمقياس يعتبر مؤشرا على تجانس مكونات المقياس الذي يقيس مفهوما أو نظرية معينة. وتعبير آخر فإن الأسئلة ينبغي أن تكون مترابطة مع بعضها البعض كمجموعة تقيس مفهوما معينا، وأن يتوفر في سؤال، في نفس الوقت القدرة على قياس نفس المفهوم بمعنى أن يفهم المستقصى منهم المعنى الإجمالي من المقياس ومن كل سؤال من الأسئلة المكونة له، أي أنها تنصب على نفس المفهوم (p. 205).

ويمكن التعرف على مدى التناسق الداخلي للمقياس عن طريق تقسيم المقياس إلى نصفين Split-Half والمقارنة بين نتائجهما، ويطلق على ذلك الثقة في نصفي المقياس Split-Half Reliability، أو عن طريق التعرف على الارتباط بين الأسئلة المكونة له Interitem Consistency Reliability وسنشرح هاتين الطريقتين فيما يلي (Sekaran, 2004, p. 205):

1. الثقة في مكونات المقياس Interitem Consistency Reliability

هذا اختبار لدرجة تناسق إجابة المستقصى منه على كل الأسئلة الموجودة بالمقياس، وإلى المدى الذي يقيس فيه كل سؤال نفس المفهوم فإن هذه الأسئلة ستكون مرتبطة ببعضها البعض. وأكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس هو المقياس الذي يطلق عليه معامل كرنباخ ألفا Cronbach Alpha والذي يستخدم مع المقاييس التي تقاس أسئلتها على مقاييس مكونة من عدد من النقاط.

2. الثقة في نصفي المقياس Split-Half Reliability

يعكس هذا النوع من اختبارات التماسك مدى الارتباط بين نصفي المقياس. وينبغي أن يختلف هذا الارتباط اعتماداً على الطريقة التي قسم بها المقياس إلى نصفين. ويمكن أن يزيد معامل الارتباط بين نصفي المقياس على معامل كرنباخ ألفا في حالة ما إذا كان هناك عدد من الأبعاد الهامة التي يتم قياسها بواسطة المقياس. وعلى ذلك يمكن اعتبار معامل كرنباخ ألفا مؤشراً مناسباً أو مقياساً دقيقاً للتعرف على درجة الثبات الداخلي للمقياس في كل الحالات تقريباً.

3. الثقة الداخلية باستخدام مجموعة مقومين Interrater Reliability

يعتبر التناسق الموجود بين تقديرات وفهم مستخدمي المقياس في رؤيتهم للمفهوم الذي يتم قياسه، وفهمهم لإجابات المستقصى منهم مقياساً آخر لثبات أداة القياس. وهذا النوع من الثقة مهم عندما يتم تجميع البيانات عن طريق استخدام الملاحظة الشخصية أو الاختبارات الإسقاطية Projective Test أو المقابلات غير المهيكلة وهي تلك الوسائل التي تكون عرضة للحكم الشخصي للباحث. وبالتأكيد فإن الثقة تتزايد في المقياس كلما اتحد فهم القائمين بالتقويم للمقياس.

2.4.3. صدق أداة الدراسة وأنواعه

تمثل الصلاحية أو صدق Validity قابلية المقياس لقياس ما يراد حقا قياسه، فتحديد قابلية المقياس وصلاحيته للغرض الذي سيتم استخدامه من أجله تعتبر من الأمور الهامة جداً في تحديد المقياس والقياس الجيدين. فصلاحية المقياس بمعنى أنه عند أداء القياس كيف نتأكد بدرجة معقولة أننا نقيس المفهوم الذي خططنا لقياسه وأنها لا نقيس شيئاً آخر. إذ يمكن التأكد من خلال استخدام مجموعة من اختبارات الصلاحية.

وهناك عدة مقاييس للصلاحية يمكن استخدامها لقياس جودة المقياس. وتقسم هذه الاختبارات إلى ثلاثة مجموعات هي: صلاحية المحتوى، صلاحية المعيار، وصلاحية المفهوم (Sekaran, 2004, p. 206).

1.2.4.3 صلاحية المحتوى Content Validity

حسب (Sekaran, 2004) فإن هذا النوع من الصلاحية يحاول التأكد من أن المقياس قد تضمن عددا كافيا وممثلا من الأسئلة التي ينبغي أن تستخدم لقياس المفهوم. وكلما كانت أسئلة المقياس ممثلة لمجال المفهوم كلما زادت صلاحية المحتوى. بعبارة أخرى فإن صلاحية المحتوى تتأثر بمدى تحديد أبعاد وعناصر المفهوم المراد قياسه. وينطوي هذا النوع من الصلاحية على (p. 206):

1. صلاحية الاسم Face Validity

تمثل صلاحية الاسم الحد الأدنى من الصلاحية الذي يمكن تحقيقه، كما أنها مؤشر مبدئي على صلاحية المقياس، فصلاحية الاسم تشير إلى أن الأسئلة التي يفترض أنها تقيس المفهوم تؤدي ذلك بالنظر إلى مظهرها، أي يبدو أنها تفعل ذلك.

2. صلاحية البناء A Panel of Judges

يقصد بهذا النوع من الصلاحية أن حكم الخبراء أو المحكمين سيؤدي إلى صلاحية البناء، في سنة 1986 قدم "كدر و جد" "Kidder and Judd" مثلا عن ذلك بتصميم مقياس لقياس ضعف القدرة على الكلام، إذ قامت مجموعة من المتخصصين في علاج ضعف الحديث بتقويمه والحكم بقدرته على ذلك. فالمقياس صالح من حيث المحتوى بناء على ذلك الحكم.

2.2.4.3 صلاحية المعيار Criterion Related Validity

يحكم بصلاحية المقياس من هذا الجانب إذا استطاع المقياس أن يميز بين الأفراد في مجال العامل التابع المتوقع أن يحدث فيه التغيير. ويمكن التحقق من ذلك باستخدام الصلاحية المتزامنة أو الصلاحية التنبؤية، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي (Sekaran, 2004, pp. 206, 207):

1. الصلاحية المتزامنة Concurrent Validity

يمكن التأكد من توفر الصلاحية المتعلقة بالمعايير في المقياس إذا فرق المقياس بين الأفراد المختلفين عن بعضهم فعلا، بمعنى أن يحصلوا على درجات متفاوتة بوضوح في هذا الاختبار. فعلى سبيل المثال، إذا طور مقياس لقياس القيم الخاصة باحترام العمل وتم اختبار مجموعة ممن يحصلون على المعونات الاجتماعية، فإنه ينبغي أن يميز المقياس بين أولئك المتحمسين للحصول على عمل وبالتالي التوقف عن طلب تلك المعونات وبين أولئك الذين لا يتحمسون للعمل حتى لو عرض عليهم. ومن الواضح أن من تتوفر

لديهم القيم الخاصة باحترام العمل لا يودون الحصول على المعونات الاجتماعية، وسيكونون بالتالي متحمسين للحصول على عمل. أما الذين لا تتوفر لديهم القيم المذكورة فلن يكونوا متحمسين للحصول على عمل وهم بذلك يفضلون التنعم بالمعونات الاجتماعية. فإذا حصل هذان النوعان من الأفراد على نفس الدرجات فإن المقياس لا يكون صالحاً لقياس أخلاقيات العمل، بل إنه يقيس شيئاً آخر.

2. الصلاحية التنبؤية Predictive Validity

ويقصد بها قدرة المقياس أو الاختبار على التمييز بين الأفراد باستخدام معايير تتعلق بالمستقبل. فعلى سبيل المثال إذا قمنا بإعطاء اختبار خاص بالاستعدادات أو القدرات الوظيفية لمجموعة من الموظفين وقت التوظيف فإننا نتوقع أن يفرق هذا الاختبار بين المتقدمين بناء على أدائهم المتوقع في المستقبل. وعلى ذلك فإن المتوقع أن يكون أداء الحاصلين على درجات منخفضة في الاختبار سيئاً في المستقبل وأن يكون أداء الحاصلين على درجات مرتفعة في الاختبار جيداً أثناء العمل. وعلى ذلك فإن صلاحية المقياس التنبؤية قد تكون عالية أو متوسطة أو منخفضة وفقاً لقدرة على التنبؤ بدقة أداء من يأخذون الاختبار.

3.2.4.3 صلاحية المفهوم Construct Validity

تتحدث هذه الصلاحية عن مدى تطابق النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس مع النظريات التي بني حولها. ويمكن التأكد من ذلك باستخدام الصلاحية التطابقية أو الصلاحية التمييزية اللتين سيتم شرحهما فيما يلي (Sekaran, 2004, p. 207):

1. الصلاحية التطابقية Convergent Validity

فيتم التأكد منها إذا وجد ارتباط عال بين النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام مقياسين يقيسان نفس المفهوم.

2. الصلاحية التمييزية Discrimination Validity

فيتم التأكد من توفرها إذا أكدت النتائج الميدانية أو العملية عدم وجود ارتباط بين بمتغيرين افترضت النظرية عدم وجود ارتباط بينهما.

وعلى ذلك فمن الممكن إنشاء الصلاحية أو التأكد منها بعدة طرق. وغالباً ما تشير المقاييس المنشورة للمفاهيم المختلفة إلى نوع الصلاحية التي تم استخدامها للتأكد من صلاحية المقياس حتى يستطيع القارئ أو المستخدم الحكم على جودة المقياس.

3.4.3. ثبات أداة الدراسة الحالية

يمثل الجدول رقم (3.3) نتائج دراسة ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha.

الجدول رقم (3.3): معامل الثبات Cronbach's Alpha

| المتغيرات | عدد الحالات | عدد العبارات | معامل الثبات Cronbach's Alpha |
|----------------------|-------------|--------------|-------------------------------|
| الاستشراف | 131 | 4 | ,736 |
| الرؤية المستقبلية | 131 | 3 | ,766 |
| التفكير بمنطلق النظم | 131 | 4 | ,801 |
| الشراكة | 131 | 4 | ,787 |
| ذكاء السوق | 131 | 4 | ,762 |
| ذكاء المنافس | 131 | 4 | ,782 |
| الذكاء التكنولوجي | 131 | 3 | ,750 |
| الوعي بالذات | 131 | 3 | ,809 |
| إدارة الذات | 131 | 3 | ,767 |
| الوعي الاجتماعي | 131 | 4 | ,738 |
| المهارات الاجتماعية | 131 | 3 | ,793 |
| التوجه نحو العملاء | 131 | 4 | ,754 |
| التوجه نحو المنافس | 131 | 4 | ,853 |
| التوجه نحو التعلم | 131 | 4 | ,748 |
| التوجه نحو الإبداع | 131 | 4 | ,857 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (2).

من الجدول رقم (3.3) نلاحظ أن معامل الثبات كرونباخ ألفا بالنسبة لكل متغيرات الدراسة يتراوح بين 0.736 و 0.857 وهو أكبر من 0.709، إذن فشرط ثبات أداة الدراسة محقق وهذا دليل على جودة بيانات الدراسة، فقد أكد (Zeller أن Navarro, Losada, Ruzo, and Díez (2010) سنة 1979 أكد على ضرورة أن يكون معامل الثبات يساوي أو أكبر من 0.707 حتى يتحقق شرط الثبات.

4.4.3. صدق أداة الدراسة الحالية

سيتم التأكد من صدق المحتوى والصدق البنائي لأداة الدراسة كما يلي:

1.4.4.3. التأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة

تم عرض استبيان الدراسة على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال، إذ تم تقويم استبيان الدراسة والتقييد بالملاحظات المفيدة التي قدمها هؤلاء المحكمين لتحسين جودة العبارات المدرجة في الاستبيان وزيادة دقة المجيبين عليه، والملحق رقم (3) يوضح قائمة بأسماء هؤلاء المحكمين.

2.4.4.3. التأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة

يوضح الجدول رقم (4.3) نتائج اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة باستخدام اختبار معامل ارتباط العبارة بالنسبة لمجموع العبارات، لأن حكم المحكمين لوحده غير كاف لدراسة صدق أداة الدراسة.

الجدول رقم (4.3): اختبار الصدق البنائي

| المتغيرات | الفقرة | عدد الحالات | Sig. (2- tailed) | ارتباط الفقرة بالنسبة لكل العبارات |
|----------------------|-----------------------|-------------|------------------|------------------------------------|
| الاستشراف | الاستشراف1 | 131 | ,000 | ,698** |
| | الاستشراف2 | 131 | ,000 | ,742** |
| | الاستشراف3 | 131 | ,000 | ,819** |
| | الاستشراف4 | 131 | ,000 | ,728** |
| الرؤية المستقبلية | الرؤية المستقبلية1 | 131 | ,000 | ,778** |
| | الرؤية المستقبلية2 | 131 | ,000 | ,848** |
| | الرؤية المستقبلية3 | 131 | ,000 | ,848** |
| التفكير بمنطلق النظم | التفكير بمنطلق النظم1 | 131 | ,000 | ,740** |
| | التفكير بمنطلق النظم2 | 131 | ,000 | ,851** |

| | | | | |
|--------|------|-----|------------------------|-------------------|
| ,843** | ,000 | 131 | التفكير بمنطلق النظم 3 | |
| ,733** | ,000 | 131 | التفكير بمنطلق النظم 4 | |
| ,781** | ,000 | 131 | الشراكة 1 | الشراكة |
| ,885** | ,000 | 131 | الشراكة 2 | |
| ,843** | ,000 | 131 | الشراكة 3 | |
| ,603** | ,000 | 131 | الشراكة 4 | |
| ,735** | ,000 | 131 | ذكاء السوق 1 | ذكاء السوق |
| ,814** | ,000 | 131 | ذكاء السوق 2 | |
| ,714** | ,000 | 131 | ذكاء السوق 3 | |
| ,790** | ,000 | 131 | ذكاء السوق 4 | |
| ,763** | ,000 | 131 | ذكاء المنافس 1 | ذكاء المنافس |
| ,796** | ,000 | 131 | ذكاء المنافس 2 | |
| ,807** | ,000 | 131 | ذكاء المنافس 3 | |
| ,762** | ,000 | 131 | ذكاء المنافس 4 | |
| ,726** | ,000 | 131 | الذكاء التكنولوجي 1 | الذكاء التكنولوجي |
| ,863** | ,000 | 131 | الذكاء التكنولوجي 2 | |
| ,856** | ,000 | 131 | الذكاء التكنولوجي 3 | |
| ,811** | ,000 | 131 | الوعي بالذات 1 | الوعي بالذات |
| ,876** | ,000 | 131 | الوعي بالذات 2 | |
| ,866** | ,000 | 131 | الوعي بالذات 3 | |
| ,833** | ,000 | 131 | إدارة الذات 1 | إدارة الذات |
| ,794** | ,000 | 131 | إدارة الذات 2 | |

| | | | | |
|--------|------|-----|-----------------------|---------------------|
| ,850** | ,000 | 131 | إدارة الذات 3 | |
| ,770** | ,000 | 131 | الوعي الاجتماعي 1 | الوعي الاجتماعي |
| ,743** | ,000 | 131 | الوعي الاجتماعي 2 | |
| ,806** | ,000 | 131 | الوعي الاجتماعي 3 | |
| ,683** | ,000 | 131 | الوعي الاجتماعي 4 | |
| ,849** | ,000 | 131 | المهارات الاجتماعية 1 | المهارات الاجتماعية |
| ,854** | ,000 | 131 | المهارات الاجتماعية 2 | |
| ,819** | ,000 | 131 | المهارات الاجتماعية 3 | |
| ,777** | ,000 | 131 | التوجه نحو العملاء 1 | التوجه نحو العملاء |
| ,815** | ,000 | 131 | التوجه نحو العملاء 2 | |
| ,735** | ,000 | 131 | التوجه نحو العملاء 3 | |
| ,708** | ,000 | 131 | التوجه نحو العملاء 4 | |
| ,761** | ,000 | 131 | التوجه نحو المنافس 1 | التوجه نحو المنافس |
| ,849** | ,000 | 131 | التوجه نحو المنافس 2 | |
| ,912** | ,000 | 131 | التوجه نحو المنافس 3 | |
| ,807** | ,000 | 131 | التوجه نحو المنافس 4 | |
| ,663** | ,000 | 131 | التوجه نحو التعلم 1 | التوجه نحو التعلم |
| ,704** | ,000 | 131 | التوجه نحو التعلم 2 | |
| ,862** | ,000 | 131 | التوجه نحو التعلم 3 | |
| ,797** | ,000 | 131 | التوجه نحو التعلم 4 | |
| ,794** | ,000 | 131 | التوجه نحو الإبداع 1 | التوجه نحو الإبداع |

| | | | |
|--------|------|-----|----------------------|
| ,864** | ,000 | 131 | التوجه نحو الإبداع 2 |
| ,833** | ,000 | 131 | التوجه نحو الإبداع 3 |
| ,853** | ,000 | 131 | التوجه نحو الإبداع 4 |

** : مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (4).

من الجدول رقم (4.3) نلاحظ أن مستوى الدلالة (Sig. (2- tailed) = 0.000 < 0.01) إذن يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة محصورة بين 0.603 و 0.912 وهي أكبر من 0.50 وهذا دليل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع العبارات وهذا حسب دراسة (Tseng and Lee (2009) ، إذن فشرط صدق أداة الدراسة محقق.

الخلاصة

في هذا الفصل تم توضيح الجانب المنهجي للدراسة، فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعه على عينة هدفية من الموظفين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وقد تم توضيح طريقة تحديد عينة الدراسة وكذا كيفية قياس مختلف متغيرات الدراسة، وتم توضيح الاختبارات المستخدمة من أجل دراسة مدى صحة الفرضيات المطروحة، كما تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة باعتبارهما شرطان مهمان يحددان مدى جودة البيانات وقدرتها على اختبار صحة الفرضيات بموضوعية.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

2.4. دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات

3.4. اختبار صحة فرضيات الدراسة

4.4. تفسير نتائج الدراسة

تمهيد

بعد دراسة الإطار النظري والجانب المنهجي لهذه الدراسة تم تخصيص هذا الفصل لنتائج الدراسة. إذ سيتم توضيح الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، كما سيتم دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات بتوضيح كذلك طبيعة توزيع متغيرات الدراسة ودراسة مدى ملائمة البيانات لإجراء اختبار الفرضيات، ودراسة الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. كما سيتم اختبار صحة مختلف فرضيات الدراسة، وفي الأخير سيتم تفسير النتائج المتوصل إليها وتقديم بعض التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة، بالإضافة إلى طرح مجموعة توصيات لشركة الخطوط الجوية الجزائرية حتى تستفيد منها، علاوة على هذا سيتم إدراج توجيهات مستقبلية للدراسات.

1.4. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

سيتم توضيح خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية، أي حسب الجنس، العمر، الدخل، المستوى التعليمي، وكذلك مستوى الخبرة العملية.

1.1.4. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر

يمثل الجدول رقم (1.4) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (1.4): خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

| النسبة (%) | التكرار | الجنس |
|------------|---------|---------|
| 64.1 | 84 | ذكر |
| 35.9 | 47 | أنثى |
| 100 | 131 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (5).

من خلال الجدول نلاحظ أن 84 من المجيبين على الاستبيان كانوا ذكور أي ما يعادل 64.1%، بينما 47 من المجيبين كانوا إناث أي ما يعادل 35.9%، فمجتمع الدراسة مجتمع ذكوري ويمكن استغلال هذا في جمع المعلومات خصوصاً فيما يتعلق بكل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي، باعتبار أن الذكور أكثر قدرة على جمع المعلومات.

يوضح الجدول رقم (2.4) خصائص عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (2.4): خصائص عينة الدراسة حسب العمر

| النسبة (%) | التكرار | العمر |
|------------|---------|-----------------------------|
| 23.7 | 31 | أقل من 30 سنة |
| 51.15 | 67 | من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة |
| 19.85 | 26 | من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة |
| 5.3 | 7 | من 50 سنة فأكثر |
| 100 | 131 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (5).

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 31 من المجيبين عمرهم أقل من 30 سنة أي ما يعادل 23.7%، و 67 من المجيبين عمرهم بين 30 سنة وأقل من 40 سنة أي بحدود 51.15% والتي تعتبر أكبر نسبة، أما المجيبين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 سنة وأقل من 50 سنة فكان عددهم 26 أي بنسبة 19.85%، بينما الموظفين الذين عمرهم من 50 سنة فأكثر فكانوا 7 موظفين أي بنسبة 5.3%. والملاحظ أن شركة الخطوط

الجوية الجزائرية تملك موارد بشرية فنية يمكن استثمارها بطريقة جيدة باعتبار لديها القابلية للتعلم واكتساب المهارة اللازمة للتصدي للمنافسة، كذلك قادرة على الإبداع في العمل باعتبار أن الموارد البشرية في مثل هذا السن قادرة على تحسين الخدمة المقدمة باستخدام التكنولوجيا.

2.1.4. خصائص عينة الدراسة حسب الدخل

يبين الجدول رقم (3.4) خصائص عينة الدراسة حسب مستوى الدخل الذي يتقاضاه الموظفون.

الجدول رقم (3.4): خصائص عينة الدراسة حسب الدخل

| النسبة (%) | التكرار | الدخل |
|------------|---------|---------------------------------|
| 9.16 | 12 | أقل من 20000 دج |
| 48.09 | 63 | من 20000 دج إلى أقل من 40000 دج |
| 33.59 | 44 | من 40000 دج إلى أقل من 60000 دج |
| 9.16 | 12 | من 60000 دج فأكثر |
| 100 | 131 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (5).

كما هو مبين في الجدول فإن 12 من المجيبين على الاستبيان دخلهم أقل من 20000 دج أي بنسبة 9.16%، بينما الموظفين الذين دخلهم يتراوح بين 20000 دج وأقل من 40000 دج فهم 63 موظف أي 48.09% وهي تمثل أعلى نسبة، أما الذين دخلهم بين 40000 دج وأقل من 60000 دج فكان 44 من المجيبين أي بنسبة 33.59%، أما المجيبين الذين دخلهم 60000 دج فأكثر فكان 12 موظفاً أي ما نسبته 9.16%. يعتبر دخل الموظف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية متوسط وغير محفز من الناحية المادية لبذل الجهد أثناء قيام الموظف بوظيفته.

3.1.4. خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يبين الجدول رقم (4.4) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي. ونلاحظ من الجدول أن المجيبين الذين مستواهم التعليمي البكالوريا أو أقل 34 موظف أي ما نسبته 25.95% من المجيبين، بينما المتحصّلين على شهادة الليسانس 83 موظف أي بنسبة 63.36%، وهي أعلى نسبة من المجيبين على الاستبيان، أما المهندسين فعددهم 11 ما يعادل 8.4%، بينما المتحصّلين على شهادة الماجستير فكان 3 موظفين أي ما نسبته 2.29% من عينة الدراسة، بينما لا يوجد من يحمل شهادة الدكتوراه. نستنتج أن بشركة الخطوط الجوية الجزائرية موارد بشرية تتمتع بمستوى علمي مرتفع يمكن استثماره وجعله مورداً متميزاً تستغله الشركة في بناء توجهاتها الإستراتيجية وتحقيق مزايا تنافسية حتى تتفوق على منافسيها.

الجدول رقم (4.4): خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة (%) | التكرار | المستوى التعليمي |
|------------|---------|------------------|
| 25.95 | 34 | بكالوريا فأقل |
| 63.36 | 83 | ليسانس |
| 8.4 | 11 | مهندس |
| 2.29 | 3 | ماجستير |
| 0 | 0 | دكتوراه |
| 100 | 131 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (5).

4.1.4. خصائص عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة

يوضح الجدول رقم (5.4) خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية لموظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

الجدول رقم (5.4): خصائص عينة الدراسة حسب مستوى الخبرة

| النسبة (%) | التكرار | مستوى الخبرة |
|------------|---------|--------------------------------|
| 26 | 34 | أقل من 5 سنوات |
| 48.1 | 63 | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات |
| 12.2 | 16 | من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة |
| 13.7 | 18 | من 15 سنة فأكثر |
| 100 | 131 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (5).

كما هو مبين بالجدول أعلاه أن الموظفين الذين خبرتهم العملية أقل من 5 سنوات هو 34 موظف أي بنسبة 26% من المجيبين على الاستبيان، بينما يمثل الموظفين ذوي الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات 63 موظف أي بنسبة 48.1% وهي أعلى نسبة، أما الموظفين الذين خبرتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة فعددهم 16 موظف أي بنسبة 12.2%، كما أن الموظفين الذين خبرتهم من 15 سنة فأكثر فكان 18 موظف أي 13.7% من المستجوبين. يمكن القول هنا بأن الموظفين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية لديهم مستوى مقبول من الخبرة العملية، ويمكن استغلاله من قبل قادة الشركة في تطوير أعمالها أو عند ظهور أي طارئ خصوصا على مستوى المنافسة.

2.4. دراسة جودة البيانات والتحليل الوصفي للمتغيرات

ستتم دراسة جودة البيانات بدراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة، والتحقق من عدم وجود مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة، وسيتم تحليل المتغيرات تحليلاً وصفيًا بدراسة الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1.2.4. طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

لدراسة طبيعة توزيع متغيرات الدراسة تم الاعتماد على معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis والتأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي كما هو موضح بالجدول رقم (6.4).

الجدول رقم (6.4): معاملي الالتواء والتفلطح

| المتغيرات | معامل الالتواء | معامل التفلطح |
|----------------------|----------------|---------------|
| الاستشراف | 2.274 | 8.114 |
| الرؤية المستقبلية | 1.562 | 2.789 |
| التفكير بمنطلق النظم | 2.028 | 5.181 |
| الشراكة | 1.174 | 1.322 |
| ذكاء السوق | 2.269 | 8.193 |
| ذكاء المنافس | 2.555 | 8.093 |
| الذكاء التنافسي | 2.225 | 6.361 |
| الوعي بالذات | 2.471 | 7.489 |
| إدارة الذات | 2.591 | 11.186 |
| الوعي الاجتماعي | 1.779 | 6.274 |
| المهارات الاجتماعية | 2.257 | 8.099 |
| التوجه نحو العملاء | 1.361 | 2.643 |
| التوجه نحو المنافس | 1.233 | 1.323 |
| التوجه نحو التعلم | 1.436 | 2.469 |
| التوجه نحو الإبداع | 1.597 | 2.379 |
| الذكاء الاستراتيجي | 1.045 | 1.655 |
| الذكاء التنافسي | 1.634 | 4.663 |
| الذكاء العاطفي | .832 | 1.283 |
| التوجه الاستراتيجي | 1.502 | 3.239 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (6).

من الجدول رقم (6.4) لدينا معامل الالتواء محصور بين 0.832 و 2.591 وهو أقل من 3، بينما معامل التقلطح بالنسبة لمتغيرات الدراسة فهو ينحصر بين 1.283 و 11.186 وهو أقل من 20، إذا فمتغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا حسب ما أكدته دراسة (Cao & Dowlatshahi (2005 إذ أكد أنه إذا كان معامل الالتواء أقل من 3 ومعامل التقلطح أقل من 20 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا يعني أن الأثر الذي يظهر يكون ناتج عن أثر المتغيرات المستقلة، ويسمح بإكمال الدراسة واختبار صحة الفرضيات باستخدام الاختبارات المعلمية.

2.2.4. تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

للتحقق من عدم ارتباط المتغيرات المستقلة تم حساب كل من معامل تضخم التباين والتباين المسموح كما هو موضح بالجدول رقم (7.4).

الجدول رقم (7.4): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

| المتغيرات | معامل تضخم التباين (VIF) | التباين المسموح (Tolerance) |
|----------------------|--------------------------|-----------------------------|
| الاستشراف | 1.167 | .857 |
| الرؤية المستقبلية | 1.217 | .822 |
| التفكير بمنطلق النظم | 1.134 | .882 |
| الشراكة | 1.290 | .775 |
| ذكاء السوق | 1.224 | .817 |
| ذكاء المنافس | 1.243 | .805 |
| الذكاء التكنولوجي | 1.138 | .879 |
| الوعي بالذات | 1.158 | .864 |
| إدارة الذات | 1.153 | .867 |
| الوعي الاجتماعي | 1.335 | .749 |
| المهارات الاجتماعية | 1.239 | .807 |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (7).

من الجدول نلاحظ أن معامل تضخم التباين بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة (VIF) Variance Inflation Factor محصور بين 1.134 و 1.335 وهي أقل من 10، كما أن التباين المسموح Tolerance محصور بين 0.749 و 0.882 وهي أكبر من 0.1، إذن لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة ولا تظهر مشاكل عند التحليل واختبار صحة الفرضيات وهذا حسب دراسة (Bryant-Kutcher, Jones, & Widener (2006).

إذ أكد هؤلاء الباحثون أن مشكل ارتباط المتغيرات المستقلة لن يظهر إذا كان معامل تضخم التباين أقل من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة.

3.2.4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سيتم تحليل متغيرات الدراسة تحليلاً وصفيًا بالاعتماد على الوسط الحسابي باعتباره أهم مؤشر مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري باعتباره أهم مؤشر بمقاييس نزعة التشتت. والجدول رقم (8.4) يوضح كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (8.4): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

| الانحراف المعياري | التعليق | الوسط الحسابي | المتغيرات |
|-------------------|---------|---------------|----------------------|
| ,42062 | عال | 1,8430 | الذكاء الاستراتيجي |
| ,52357 | عال جدا | 1,6889 | الاستشراف |
| ,77387 | عال | 1,9160 | الرؤية المستقبلية |
| ,70593 | عال | 1,8206 | التفكير بمنطلق النظم |
| ,74033 | عال | 1,9466 | الشراكة |
| ,44135 | عال جدا | 1,7540 | الذكاء التنافسي |
| ,57492 | عال جدا | 1,7347 | ذكاء السوق |
| ,67055 | عال جدا | 1,7691 | ذكاء المنافس |
| ,79949 | عال جدا | 1,7583 | الذكاء التكنولوجي |
| ,37962 | عال جدا | 1,6196 | الذكاء العاطفي |
| ,71864 | عال جدا | 1,7150 | الوعي بالذات |
| ,54790 | عال جدا | 1,5547 | إدارة الذات |
| ,51875 | عال جدا | 1,6031 | الوعي الاجتماعي |
| ,57706 | عال جدا | 1,6056 | المهارات الاجتماعية |
| ,59004 | عال | 1,9571 | التوجه الاستراتيجي |
| ,66483 | عال | 1,9008 | التوجه نحو العملاء |
| ,80205 | عال | 2,0534 | التوجه نحو المنافس |
| ,77172 | عال | 1,8779 | التوجه نحو التعلم |
| ,84863 | عال | 1,9962 | التوجه نحو الإبداع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (6).

1.3.2.4. التحليل الوصفي للذكاء الاستراتيجي

كان الوسط الحسابي بالنسبة للذكاء الاستراتيجي 1,8430 والانحراف المعياري 0,42062، بما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8، 2.6] فهذا دليل على وجود ذكاء استراتيجي عال أو مرتفع بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. أما فيما يخص أبعاد الذكاء الاستراتيجي فكانت النتائج كالتالي:

✓ كان الوسط الحسابي للاستشراف 1,6889، أما الانحراف المعياري 0,52357 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] فهذا يؤكد على استخدام الاستشراف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية بدرجة عالية جدا، وبما أن الانحراف المعياري أقل من 1 فهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان الوسط الحسابي للرؤية المستقبلية 1,9160، أما الانحراف المعياري 0,77387 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8، 2.6] فهذا يؤكد على اهتمام عال بالرؤية المستقبلية من قبل الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان الوسط الحسابي للتفكير بمنطلق النظم 1,8206، أما الانحراف المعياري 0,70593 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8، 2.6] فهذا يؤكد على أن أغلب الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية يرون أن الشركة نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية تتكامل وتتفاعل فيما بينها لأن مؤشر التفكير بمنطلق النظم كان عال، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان الوسط الحسابي للشراكة 1,9466، أما الانحراف المعياري 0,70593 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8، 2.6] والذي يعتبر عال، فهذا يؤكد على أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية لديها شركاء، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

2.3.2.4. التحليل الوصفي للذكاء التنافسي

بلغ الوسط الحسابي بالنسبة للذكاء التنافسي 1,7540 والانحراف المعياري 0,44135، بما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] فهذا دليل على وجود ذكاء تنافسي عال جدا بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. أما فيما يخص أبعاد الذكاء التنافسي فكانت النتائج كالتالي:

✓ كان الوسط الحسابي بالنسبة لذكاء السوق يساوي 1,7347، بينما الانحراف المعياري 0,57492 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] فهذا دليل على وجود ذكاء سوق عال جدا بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان الوسط الحسابي لذكاء المنافس يساوي 1,7691، أما الانحراف المعياري 0,67055 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] فهذا يؤكد على وجود ذكاء منافس عال جدا بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان الوسط الحسابي للذكاء التكنولوجي 1,7583، أما الانحراف المعياري 0,79949 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] فهذا يؤكد على أن الذكاء التكنولوجي عال جدا بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

3.3.2.4. التحليل الوصفي للذكاء العاطفي

الوسط الحسابي بالنسبة للذكاء العاطفي يساوي 1,6196 والانحراف المعياري 0,37962، بما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] فهذا دليل على وجود ذكاء عاطفي عال جدا أو مرتفع جدا لدى الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. أما فيما يخص أبعاد الذكاء العاطفي فكانت النتائج كالتالي:

✓ كان الوسط الحسابي للوعي بالذات 1,7150، أما الانحراف المعياري 0,71864 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] فهذا يؤكد على أن للإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية مستوى عال جدا من الوعي بالذات، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ الوسط الحسابي لإدارة الذات يساوي 1,5547، أما الانحراف المعياري 0,54790 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] فهذا يؤكد على أن للإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية قدرة عالية جدا على إدارة الذات، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان الوسط الحسابي للوعي الاجتماعي 1,6031، أما الانحراف المعياري 0,51875 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] فهذا يؤكد على أن أغلب الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية لديهم وعي اجتماعي عال جدا، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان الوسط الحسابي للمهارات الاجتماعية 1,6065، أما الانحراف المعياري 0,57706 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1، 1.8] والذي يعتبر عال جدا، فهذا يؤكد أن لدى الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية مهارات اجتماعية عالية جدا، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

4.3.2.4. التحليل الوصفي للتوجه الاستراتيجي

الوسط الحسابي بالنسبة للتوجه الاستراتيجي يساوي 1,9571 والانحراف المعياري 0,59004، بما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8، 2.6] فهذا دليل على وجود توجه استراتيجي عال بشركة الخطوط الجوية

الجزائرية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. أما فيما يخص أبعاد التوجه الاستراتيجي فكانت النتائج كالتالي:

✓ كان الوسط الحسابي للتوجه نحو العملاء يساوي 1,9008، بينما الانحراف المعياري 0,66483 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8، 2.6] فهذا دليل على وجود توجه نحو العملاء عال بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان الوسط الحسابي للتوجه نحو المنافس يساوي 2,0534، أما الانحراف المعياري 0,80205 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8، 2.6] فهذا يؤكد أن التوجه نحو المنافس عال بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان الوسط الحسابي للتوجه نحو التعلم يساوي 1,8779، أما الانحراف المعياري 0,77172 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8، 2.6] فهذا يؤكد أن بشركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو التعلم عال أو مرتفع، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات؛

✓ كان الوسط الحسابي للتوجه نحو الإبداع يساوي 1,9962، أما الانحراف المعياري 0,84863 وبما أن الوسط الحسابي ينتمي إلى [1.8، 2.6] فهذا يؤكد أن التوجه نحو الإبداع عال بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، كما أن الانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

مما سبق نستنتج أن بشركة الخطوط الجوية الجزائرية كل أنواع الذكاء عال أي أنها تهتم به وتعتبره مصدرا مهما للمعلومات، كما أن التوجه الاستراتيجي لهذه الشركة عال ويدل على اهتمامها بمستقبلها الاستراتيجي وبعد نظرها خصوصا لأنها تنشط في بيئة تنافسية، إذن الفرضيات التالية كلها مقبولة:

H₁: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية إدارة بالذكاءات، مقبولة.

H_{1a}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية ذكاء استراتيجي، مقبولة.

H_{1b}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية ذكاء تنافسي، مقبولة.

H_{1c}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية ذكاء عاطفي، مقبولة.

H₂: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه استراتيجي، مقبولة.

H_{2a}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو العملاء، مقبولة.

H_{2b}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو المنافس، مقبولة.

H_{2c}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو التعلم، مقبولة.

H_{2d}: تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو الإبداع، مقبولة.

4.2.4. دراسة الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

ستتم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية لكل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

1.4.2.4. دراسة الفروق في الإدارة بالذكاءات تعزى للمتغيرات الديموغرافية

سيتم دراسة الفروق الموجودة في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي والتي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

1. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس

يوضح الجدول رقم (9.4) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (9.4): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الوسط | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------|---------------|
| الذكاء الاستراتيجي | بين المجموعات | ,236 | 1 | ,236 | 1,335 | ,250 |
| | داخل المجموعات | 22,764 | 129 | ,176 | | |
| | المجموع | 22,999 | 130 | | | |
| الذكاء التنافسي | بين المجموعات | ,320 | 1 | ,320 | 1,652 | ,201 |
| | داخل المجموعات | 25,003 | 129 | ,194 | | |
| | المجموع | 25,323 | 130 | | | |
| الذكاء العاطفي | بين المجموعات | ,237 | 1 | ,237 | 1,651 | ,201 |
| | داخل المجموعات | 18,498 | 129 | ,143 | | |
| | المجموع | 18,735 | 130 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (8).

من الجدول رقم (9.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة للذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي هو على التوالي: 0,250، 0,201، 0,201 وهي كلها أكبر من 0,05 إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى متغير الجنس.

2. دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر

يبين الجدول رقم (10.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى متغير العمر.

الجدول رقم (10.4): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للعمر

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الوسط | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------|---------------|
| الذكاء الاستراتيجي | بين المجموعات | ,364 | 3 | ,121 | ,681 | ,565 |
| | داخل المجموعات | 22,635 | 127 | ,178 | | |
| | المجموع | 22,999 | 130 | | | |
| الذكاء التنافسي | بين المجموعات | ,382 | 3 | ,127 | ,648 | ,586 |
| | داخل المجموعات | 24,941 | 127 | ,196 | | |
| | المجموع | 25,323 | 130 | | | |
| الذكاء العاطفي | بين المجموعات | ,950 | 3 | ,317 | 2,261 | ,085 |
| | داخل المجموعات | 17,785 | 127 | ,140 | | |
| | المجموع | 18,735 | 130 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (8).

من الجدول رقم (10.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة للذكاء الاستراتيجي يساوي 0,565 وهو أكبر من 0,05، وكذلك مستوى الدلالة للذكاء التنافسي يساوي 0,586 وهو أكبر من 0,05، وكذلك مستوى الدلالة للذكاء العاطفي هو 0,085 وهو أكبر من 0,05. إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى متغير العمر.

3. دراسة الفروق التي تعزى إلى الدخل

يوضح الجدول رقم (11.4) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى الدخل.

من خلال الجدول رقم (11.4) وكما مبين أدناه نلاحظ أن مستوى الدلالة للذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي هو على التوالي: 0,783، 0,377، 0,581 وهي كلها أكبر من 0,05 إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى الدخل.

الجدول رقم (11.4): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للدخل

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الوسط | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------|---------------|
| الذكاء الاستراتيجي | بين المجموعات | ,193 | 3 | ,064 | ,358 | ,783 |
| | داخل المجموعات | 22,806 | 127 | ,180 | | |
| | المجموع | 22,999 | 130 | | | |
| الذكاء التنافسي | بين المجموعات | ,608 | 3 | ,203 | 1,041 | ,377 |
| | داخل المجموعات | 24,715 | 127 | ,195 | | |
| | المجموع | 25,323 | 130 | | | |
| الذكاء العاطفي | بين المجموعات | ,285 | 3 | ,095 | ,655 | ,581 |
| | داخل المجموعات | 18,450 | 127 | ,145 | | |
| | المجموع | 18,735 | 130 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (8).

4. دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم (12.4) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي.

الجدول رقم (12.4): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الوسط | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------|---------------|
| الذكاء الاستراتيجي | بين المجموعات | ,082 | 3 | ,027 | ,152 | ,928 |
| | داخل المجموعات | 22,917 | 127 | ,180 | | |
| | المجموع | 22,999 | 130 | | | |
| الذكاء التنافسي | بين المجموعات | ,172 | 3 | ,057 | ,290 | ,832 |
| | داخل المجموعات | 25,150 | 127 | ,198 | | |
| | المجموع | 25,323 | 130 | | | |
| الذكاء العاطفي | بين المجموعات | ,220 | 3 | ,073 | ,503 | ,681 |
| | داخل المجموعات | 18,515 | 127 | ,146 | | |
| | المجموع | 18,735 | 130 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (8).

من الجدول رقم (12.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة للذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي هو على التوالي: 0,928، 0,832، 0,681 وهي كلها أكبر من 0,05 إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى لمستوى التعليمي.

5. دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة العملية

يوضح الجدول رقم (13.4) نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق التي تعزى إلى الخبرة العملية.

الجدول رقم (13.4): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للخبرة العملية

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الوسط | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------|---------------|
| الذكاء الاستراتيجي | بين المجموعات | ,063 | 3 | ,021 | ,116 | ,950 |
| | داخل المجموعات | 22,936 | 127 | ,181 | | |
| | المجموع | 22,999 | 130 | | | |
| الذكاء التنافسي | بين المجموعات | ,361 | 3 | ,120 | ,612 | ,608 |
| | داخل المجموعات | 24,962 | 127 | ,197 | | |
| | المجموع | 25,323 | 130 | | | |
| الذكاء العاطفي | بين المجموعات | ,033 | 3 | ,011 | ,075 | ,973 |
| | داخل المجموعات | 18,702 | 127 | ,147 | | |
| | المجموع | 18,735 | 130 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (8).

من الجدول رقم (13.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة للذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي هو على التوالي: 0,950، 0,608، 0,973 وهي كلها أكبر من 0,05 إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى مستوى الخبرة العملية.

إذن لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في الإدارة بالذكاءات بشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، ومما سبق نستنتج أن كل الفرضيات التالية مرفوضة:

H_3 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، مرفوضة.

H_{3a} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى الجنس، مرفوضة.

H_{3b} : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى العمر، مرفوضة.

H_{3c}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى الدخل، مرفوضة.

H_{3d}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى المستوى التعليمي، مرفوضة.

H_{3e}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى مستوى الخبرة، مرفوضة.

2.4.2.4. دراسة الفروق في التوجه الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

سيتم دراسة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في التوجه الاستراتيجي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

1. دراسة الفروق التي تعزى إلى الجنس

يوضح الجدول رقم (14.4) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى الجنس.

الجدول رقم (14.4): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للجنس

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الوسط | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------|---------------|
| التوجه الاستراتيجي | بين المجموعات | ,036 | 1 | ,036 | ,103 | ,748 |
| | داخل المجموعات | 45,222 | 129 | ,351 | | |
| | المجموع | 45,258 | 130 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (9).

من الجدول رقم (14.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة للتوجه الاستراتيجي يساوي 0,748 وهي أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعزى إلى الجنس.

2. دراسة الفروق التي تعزى إلى العمر

يوضح الجدول رقم (15.4) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى العمر.

فمن الجدول رقم (15.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة للتوجه الاستراتيجي يساوي 0,086 وهي أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعزى إلى العمر.

الجدول رقم (15.4): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للعمر

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الوسط | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------|---------------|
| التوجه الاستراتيجي | بين المجموعات | 2,280 | 3 | ,760 | 2,245 | ,086 |
| | داخل المجموعات | 42,979 | 127 | ,338 | | |
| | المجموع | 45,258 | 130 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (9).

3. دراسة الفروق التي تعزى إلى الدخل

يوضح الجدول رقم (16.4) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى الدخل.

الجدول رقم (16.4): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للدخل

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الوسط | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------|---------------|
| التوجه الاستراتيجي | بين المجموعات | 1,515 | 3 | ,505 | 1,467 | ,227 |
| | داخل المجموعات | 43,743 | 127 | ,344 | | |
| | المجموع | 45,258 | 130 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (9).

من الجدول رقم (16.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة للتوجه الاستراتيجي يساوي 0,227 وهي أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعزى إلى الدخل.

4. دراسة الفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم (17.4) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى المستوى التعليمي.

الجدول رقم (17.4): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للمستوى التعليمي

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الوسط | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------|---------------|
| التوجه الاستراتيجي | بين المجموعات | ,242 | 3 | ,081 | ,227 | ,877 |
| | داخل المجموعات | 45,017 | 127 | ,354 | | |
| | المجموع | 45,258 | 130 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (9).

من الجدول رقم (17.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة للتوجه الاستراتيجي يساوي 0,877 وهي أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعزى إلى المستوى التعليمي.

5. دراسة الفروق التي تعزى إلى الخبرة

يوضح الجدول رقم (18.4) نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للفروق التي تعزى إلى الخبرة.

الجدول رقم (18.4): تحليل ANOVA للفروق في المتغيرات تعزى للخبرة

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الوسط | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------|---------------|
| التوجه الاستراتيجي | بين المجموعات | ,080 | 3 | ,027 | ,075 | ,973 |
| | داخل المجموعات | 45,178 | 127 | ,356 | | |
| | المجموع | 45,258 | 130 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (9).

من الجدول رقم (18.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة للتوجه الاستراتيجي يساوي 0,973 وهي أكبر من 0,05، إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعزى إلى الخبرة.

من النتائج السابقة يمكن القول أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، أي أن كل الفرضيات التالية مرفوضة:

H₄: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية، مرفوضة.

H_{4a}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى الجنس، مرفوضة.

H_{4b}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى العمر، مرفوضة.

H_{4c}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى الدخل، مرفوضة.

H_{4d}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى المستوى التعليمي، مرفوضة.

H_{4e}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى مستوى الخبرة، مرفوضة.

3.4. اختبار صحة فرضيات الدراسة

ستتم دراسة واختبار صحة الفرضيات التي تدرس أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي، كما ستتم دراسة مدى ملائمة نموذج الدراسة.

1.3.4. اختبار فرضية أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي

قبل اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي يجب أولاً التحقق من عدم وجود مشكل الارتباط الذاتي Autocorrelation. فالارتباط الذاتي في نموذج الانحدار يظهر عند وجود علاقة خطية وتداخل بين الأعمدة في جدول البيانات، وكما يشير إلى الارتباط الذي قد يحدث بين الملاحظات أي صفوف جدول البيانات. وإذا كان الارتباط الذاتي كبيراً جداً سيؤدي إلى التقليل من حجم العينة، كذلك سينتج عنه تضخيم إيجابي للنتائج المتحصل عليها (Twagilimana, 2003, p.7).

يستخدم اختبار "دريان واتسون" Durbin-Watson Test (D-W) والذي يعتبر أهم اختبار التأكد من عدم الارتباط الذاتي في معادلة خط الانحدار، إذ يجب أن يكون مؤشر (D-W) أقل من 2، فإذا كان أكبر من 2 فإنه ستظهر مشاكل كبيرة عند تحليل البيانات (Carroll, Permanente, & Denver, 2002).

بالدراسة الحالية معامل Durbin-Watson يساوي 1,912 وهو أقل من 2، إذن لا يوجد مشكل الارتباط الذاتي ويمكن إكمال التحليل بدراسة ملائمة نموذج الدراسة عن طريق تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance).
ملئمة النموذج:

يبين الجدول رقم (19.4) نتائج تحليل التباين للانحدار، فالمتغير التابع هو التوجه الاستراتيجي أما المتغيرات المستقلة فهي الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي.

الجدول (19.4): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = التوجه الإستراتيجي)

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد R ² | مستوى دلالة F | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | النموذج |
|--------------------|------------------------------|---------------|-----------------|----------------|--------------|----------------|---------------|
| ,422 | ,178 | ,000 | 9,195 | 2,692 | 3 | 8,076 | 1 الانحدار |
| | | | | ,293 | 127 | 37,183 | الخطأ المتبقي |
| | | | | | 130 | 45,258 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (10).

من الجدول رقم (19.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة ($F = 0,000 < 0,05$) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد R² يساوي 0.178 هذا يعني أنه 17.8% من التباين في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي للمؤسسة) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد الإدارة بالذكاءات)، أي راجع إلى: الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي. إذن الفرضية التالية مقبولة:

H₅: للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مقبولة.

سيتم دراسة أثر كل بعد من أبعاد الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من خلال تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها مدرجة بالجدول رقم (20.4).

الجدول رقم (20.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد

الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة

| مستوى دلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات النمطية | | النموذج Model | |
|---------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|--------------------|
| | | Beta | الخطأ المعياري | B | ثابت Constant |
| ,131 | 1,518 | | ,296 | ,449 | 1 |
| ,002 | 3,137 | ,278 | ,124 | ,390 | الذكاء الاستراتيجي |
| ,336 | ,967 | ,086 | ,119 | ,115 | الذكاء التنافسي |
| ,005 | 2,880 | ,234 | ,126 | ,364 | الذكاء العاطفي |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (10).

من الجدول رقم (20.4) نجد ما يلي:

1. للذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لأن مستوى الدلالة ($T = 0.002 <$) ($T = 0.002 <$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع أي أثر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي كانت 0.278 أي 27.8% وهي قيمة معتبرة. إذن الفرضية التالية مقبولة:

H_{5a} : للذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مقبولة.

2. ليس للذكاء التنافسي أثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لأن مستوى الدلالة ($T = 0.336 >$) ($T = 0.336 >$)، إذن الفرضية التالية مرفوضة:

H_{5b} : للذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرفوضة.

3. للذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لأن مستوى الدلالة ($T = 0.005 <$) ($T = 0.005 <$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر الذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي كانت 0.234 أي 23.4% وهي قيمة مرتفعة نوعا ما. إذن الفرضية التالية مقبولة:

H_{5c} : للذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مقبولة.

2.3.4. اختبار فرضية أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي

ستتم دراسة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي أي أثر كل من الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطلق النظم، والشراكة على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. يبين الجدول رقم (21.4) نتائج تحليل التباين للانحدار،

فالتغير التابع هو التوجه الاستراتيجي أما المتغيرات المستقلة فهي الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطلق النظم والشراكة.

الجدول (21.4): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = التوجه الإستراتيجي)

| معامل | معامل | مستوى | قيمة F | متوسط | درجات | مجموع | النموذج |
|--------------|------------------------|---------|----------|----------|--------|----------|---------------|
| الارتباط (R) | التحديد R ² | دلالة F | المحسوبة | المربعات | الحرية | المربعات | |
| ,390 | ,152 | ,000 | 5,667 | 1,725 | 4 | 6,901 | 1 الانحدار |
| | | | | ,304 | 126 | 38,357 | الخطأ المتبقي |
| | | | | | 130 | 45,258 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (11).

من الجدول رقم (21.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة ($F= 0,000 < 0,05$) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد R² يساوي 0.152 هذا يعني أنه 15.2% من التباين في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي للمؤسسة) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي)، أي راجع إلى: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطلق النظم، والشراكة. إذن الفرضية التالية مقبولة:

H₆: لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مقبولة.

بعد دراسة أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي سيتم دراسة أثره على كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. بين الجدول رقم (22.4) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو العملاء.

الجدول رقم (22.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير أبعاد

الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو العملاء

| مستوى دلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات النمطية | | النموذج Model |
|---------------|-----------------|-------------------|----------------|----------------------|
| | | Beta | الخطأ المعياري | |
| ,002 | 3,117 | | ,255 | 1 ثابت Constant |
| ,204 | 1,276 | ,109 | ,109 | الاستشراف |
| ,002 | 3,138 | ,272 | ,074 | الرؤية المستقبلية |
| ,008 | 2,702 | ,227 | ,079 | التفكير بمنطلق النظم |
| ,817 | ,232 | ,020 | ,078 | الشراكة |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (11).

من الجدول رقم (22.4) نلاحظ ما يلي:

1. ليس للاستشراف أثر على التوجه نحو العملاء لأن مستوى الدلالة ($T= 0.204 > 0.05$)؛
2. للرؤية المستقبلية أثر إيجابي على التوجه نحو العملاء لأن مستوى الدلالة ($T= 0.002 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر الرؤية المستقبلية على التوجه نحو العملاء كانت 0.272 أي 27.2% وهي قيمة مرتفعة؛
3. للتفكير بمنطلق النظم أثر إيجابي على التوجه نحو العملاء لأن مستوى الدلالة ($T= 0.008 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر التفكير بمنطلق النظم على التوجه نحو العملاء كانت 0.227 أي 22.7% وهي قيمة مرتفعة نوعا ما؛
4. ليس للشراكة أثر على التوجه نحو العملاء لأن مستوى الدلالة ($T= 0.817 > 0.05$).

إذن الفرضية التالية مقبولة:

H_{6a} : لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه نحو العملاء بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مقبولة.

يبين الجدول رقم (23.4) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو المنافس.

الجدول رقم (23.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو المنافس

| مستوى دلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات النمطية | | المعاملات غير النمطية | | النموذج Model |
|---------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------------|----------------------|---------------|
| | | Beta | الخطأ المعياري | B | | |
| ,027 | 2,240 | | ,310 | ,693 | ثابت Constant | 1 |
| ,142 | 1,479 | ,127 | ,132 | ,195 | الاستشراف | |
| ,010 | 2,610 | ,228 | ,090 | ,236 | الرؤية المستقبلية | |
| ,020 | 2,353 | ,199 | ,096 | ,226 | التفكير بمنطلق النظم | |
| ,369 | ,902 | ,079 | ,095 | ,086 | الشراكة | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (11).

من خلال الجدول رقم (23.4) نستنتج ما يلي:

1. ليس للاستشراف أثر على التوجه نحو المنافس لأن مستوى الدلالة ($T= 0.142 > 0.05$)؛
2. للرؤية المستقبلية أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس لأن مستوى الدلالة ($T= 0.010 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر الرؤية المستقبلية على التوجه نحو المنافس كانت 0.228 أي 22.8% وهي قيمة مرتفعة؛

3. للتفكير بمنطلق النظم أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس لأن مستوى الدلالة ($T = 0.020 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر التفكير بمنطلق النظم على التوجه نحو المنافس كانت 0.199 أي 19.9% وهي قيمة مرتفعة نوعا ما؛
4. ليس للشراكة أثر على التوجه نحو المنافس لأن مستوى الدلالة ($T = 0.369 > 0.05$).

إذن الفرضية التالية مقبولة:

H_{6b} : لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مقبولة.

يوضح الجدول رقم (24.4) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو التعلم.

الجدول رقم (24.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو التعلم

| مستوى دلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات النمطية | | النموذج Model | |
|---------------|-----------------|-------------------|---|---------------|----------------------|
| | | Beta | المعاملات غير النمطية الخطأ المعياري | | |
| ,000 | 4,753 | | ,317 | 1,508 | 1 |
| ,154 | 1,433 | ,131 | ,135 | ,194 | ثابت |
| ,978 | ,027 | ,003 | ,093 | ,003 | الاستشراف |
| ,118 | 1,573 | ,142 | ,098 | ,155 | الرؤية المستقبلية |
| ,201 | -1,287 | -,120 | ,097 | -,125 | التفكير بمنطلق النظم |
| | | | | | الشراكة |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (11).

بين الجدول رقم (24.4) النتائج التالية:

1. ليس للاستشراف أثر على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T = 0.154 > 0.05$)؛
2. ليس للرؤية المستقبلية أثر على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T = 0.978 > 0.05$)؛
3. ليس للتفكير بمنطلق النظم أثر على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T = 0.118 > 0.05$)؛
4. ليس للشراكة أثر على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T = 0.201 > 0.05$).

إذن الفرضية التالية مرفوضة:

H_{6c} : لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرفوضة.

يوضح الجدول رقم (25.4) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو الإبداع.

الجدول رقم (25.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير أبعاد

الذكاء الاستراتيجي على التوجه نحو الإبداع

| مستوى دلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات النمطية | | المعاملات غير النمطية | | النموذج Model |
|---------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------------|----------------------|---------------|
| | | Beta | الخطأ المعياري | B | | |
| ,006 | 2,790 | | ,338 | ,943 | ثابت Constant | 1 |
| ,029 | 1,769 | ,157 | ,144 | ,255 | الاستشراف | |
| ,169 | 1,384 | ,125 | ,099 | ,137 | الرؤية المستقبلية | |
| ,007 | 2,735 | ,238 | ,105 | ,287 | التفكير بمنطلق النظم | |
| ,429 | -,793 | -,072 | ,104 | -,082 | الشراكة | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (11).

من الجدول رقم (25.4) نستنتج النقاط التالية:

1. للاستشراف أثر إيجابي على التوجه نحو الإبداع لأن مستوى الدلالة ($T = 0.029 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر الاستشراف على التوجه نحو الإبداع كانت 0.157 أي 15.7% وهي قيمة متوسطة؛

2. ليس للرؤية المستقبلية أثر على التوجه نحو الإبداع لأن مستوى الدلالة ($T = 0.169 > 0.05$)؛

3. للتفكير بمنطلق النظم أثر إيجابي على التوجه نحو الإبداع لأن مستوى الدلالة ($T = 0.007 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر التفكير بمنطلق النظم على التوجه نحو الإبداع كانت 0.238 أي 23.8% وهي قيمة مرتفعة؛

4. ليس للشراكة أثر على التوجه نحو الإبداع لأن مستوى الدلالة ($T = 0.429 > 0.05$).

إذن الفرضية التالية مقبولة:

H_{6d} : لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه نحو الإبداع بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مقبولة.

3.3.4. اختبار فرضية أثر أبعاد الذكاء التنافسي على التوجه الاستراتيجي

من دراسة أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة وجدنا أن الذكاء التنافسي لا يؤثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وسيتم من خلال الجدول التالي التأكد من أن كل أبعاد الذكاء التنافسي لا تؤثر على التوجه للاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. إذ يبين الجدول رقم (26.4) نتائج تحليل التباين

للانحدار، فالمتغير التابع هو التوجه الاستراتيجي أما المتغيرات المستقلة فهي: ذكاء السوق، ذكاء المنافس، والذكاء التكنولوجي.

الجدول (26.4): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = التوجه الإستراتيجي)

| معامل | معامل | مستوى | قيمة F | متوسط | درجات | مجموع | النموذج |
|--------------|------------------------|---------|----------|----------|--------|----------|---------------|
| الارتباط (R) | التحديد R ² | دلالة F | المحسوبة | المربعات | الحرية | المربعات | |
| ,240 | ,057 | ,056 | 2,580 | ,867 | 3 | 2,600 | 1 الانحدار |
| | | | | ,336 | 127 | 42,659 | الخطأ المتبقي |
| | | | | | 130 | 45,258 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (12).

من الجدول رقم (26.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة ($F = 0,056 > 0,05$) وهذا يعني أن من التباين في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي للمؤسسة) غير مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء التنافسي)، أي أن كل من ذكاء السوق، ذكاء المنافس، والذكاء التكنولوجي لا تؤثر على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

إذن الفرضيات التالية مرفوضة:

H₇: لأبعاد الذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرفوضة.

H_{7a}: لأبعاد الذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه نحو العملاء بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرفوضة.

H_{7b}: لأبعاد الذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرفوضة.

H_{7c}: لأبعاد الذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرفوضة.

H_{7d}: لأبعاد الذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه نحو الإبداع بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرفوضة.

4.3.4. اختبار فرضية أثر أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي

ستتم دراسة أثر أبعاد الذكاء العاطفي أي أثر كل من الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ويبين الجدول رقم (27.4) نتائج تحليل التباين

للانحدار، فالمتغير التابع هو التوجه الاستراتيجي أما المتغيرات المستقلة فهي الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية.

الجدول (27.4): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = التوجه الإستراتيجي)

| معامل | معامل | مستوى | قيمة F | متوسط | درجات | مجموع | النموذج | |
|--------------|------------------------|---------|----------|----------|--------|----------|---------------|---|
| الارتباط (R) | التحديد R ² | دلالة F | المحسوبة | المربعات | الحرية | المربعات | | |
| ,292 | ,086 | ,023 | 2,946 | ,968 | 4 | 3,871 | الانحدار | 1 |
| | | | | ,328 | 126 | 41,387 | الخطأ المتبقي | |
| | | | | | 130 | 45,258 | المجموع | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (13).

من الجدول رقم (27.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة ($F= 0,023 < 0,05$) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد R² يساوي 0.086 هذا يعني أنه 08.6% من التباين في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي للمؤسسة) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء العاطفي)، أي راجع إلى: الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية. إذن الفرضية التالية مقبولة:

H₈: لأبعاد الذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مقبولة.

بعد دراسة أثر أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي سيتم دراسة أثر هذا المتغير على كل بعد من أبعاد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

يبين الجدول رقم (28.4) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه نحو العملاء.

الجدول رقم (28.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير أبعاد

الذكاء العاطفي على التوجه نحو العملاء

| مستوى T دلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات غير النمطية | | النموذج Model | |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|----------------|------------------|---------------------|
| | | Beta | الخطأ المعياري | | |
| ,000 | 4,025 | | ,247 | ,994 | 1 ثابت Constant |
| ,580 | - ,556 | - ,048 | ,081 | - ,045 | الوعي بالذات |
| ,033 | 2,151 | ,188 | ,106 | ,229 | إدارة الذات |
| ,238 | 1,186 | ,108 | ,117 | ,138 | الوعي الاجتماعي |
| ,016 | 2,441 | ,220 | ,104 | ,253 | المهارات الاجتماعية |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (13).

من خلال الجدول رقم (28.4) نستنتج أن:

1. ليس للوعي بالذات أثر على التوجه نحو العملاء لأن مستوى الدلالة ($T= 0.580 > 0.05$)؛
2. لإدارة الذات أثر إيجابي على التوجه نحو العملاء لأن مستوى الدلالة ($T= 0.033 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر إدارة الذات على التوجه نحو العملاء كانت 0.188 أي 18.8% وهي قيمة مرتفعة نوعاً ما؛
3. ليس للوعي الاجتماعي أثر على التوجه نحو العملاء لأن مستوى الدلالة ($T= 0.238 > 0.05$)؛
4. للمهارات الاجتماعية أثر إيجابي على التوجه نحو العملاء لأن مستوى الدلالة ($T= 0.016 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر المهارات الاجتماعية على التوجه نحو العملاء كانت 0.220 أي 22.0% وهي قيمة مرتفعة.

إذن الفرضية التالية مقبولة:

H_{8a} : لأبعاد الذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه نحو العملاء بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مقبولة.

يبين الجدول رقم (29.4) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه نحو المنافس.

الجدول رقم (29.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير أبعاد

الذكاء العاطفي على التوجه نحو المنافس

| مستوى T دلالة | قيمة T المحسوبة | المعاملات غير النمطية | | النموذج | |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|---------|---------------------|
| | | Beta | الخطأ المعياري | B | Model |
| ,000 | 4,004 | | ,305 | 1,221 | 1 ثابت Constant |
| ,580 | ,554 | ,050 | ,100 | ,055 | الوعي بالذات |
| ,014 | 2,503 | ,225 | ,131 | ,329 | إدارة الذات |
| ,259 | 1,134 | ,106 | ,144 | ,163 | الوعي الاجتماعي |
| ,861 | -,175 | -,016 | ,128 | -,022 | المهارات الاجتماعية |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (13).

من خلال الجدول رقم (29.4) نستنتج ما يلي:

1. ليس للوعي بالذات أثر على التوجه نحو المنافس لأن مستوى الدلالة ($T= 0.580 > 0.05$)؛
2. لإدارة الذات أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس لأن مستوى الدلالة ($T= 0.014 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر إدارة الذات على التوجه نحو المنافس كانت 0.225 أي 22.5% وهي قيمة مرتفعة؛

3. ليس للوعي الاجتماعي أثر على التوجه نحو المنافس لأن مستوى الدلالة ($T= 0.259 > 0.05$)؛

4. ليس للمهارات الاجتماعية أثر على التوجه نحو المنافس لأن مستوى الدلالة ($T= 0.861 > 0.05$).
إذن الفرضية التالية مقبولة:

H_{8b} : لأبعاد الذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مقبولة.

يبين الجدول رقم (30.4) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه نحو التعلم.

الجدول رقم (30.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه نحو التعلم

| مستوى دلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات النمطية | | المعاملات غير النمطية | | النموذج Model | 1 |
|---------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------------|---------------------|---------------|---|
| | | Beta | الخطأ المعياري | B | | | |
| ,000 | 4,231 | | ,294 | 1,244 | Constant ثابت | | |
| ,019 | 2,384 | ,213 | ,096 | ,229 | الوعي بالذات | | |
| ,193 | 1,309 | ,118 | ,127 | ,166 | إدارة الذات | | |
| ,415 | ,819 | ,076 | ,139 | ,144 | الوعي الاجتماعي | | |
| ,316 | - 1,006 | - ,093 | ,124 | - ,124 | المهارات الاجتماعية | | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (13).

من الجدول رقم (30.4) نجد:

1. للوعي بالذات أثر إيجابي على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T= 0.019 < 0.05$)، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" والتي تعبر عن نسبة أثر الوعي بالذات على التوجه نحو التعلم كانت 0.213 أي 21.3% وهي قيمة مرتفعة؛

2. ليس لإدارة الذات أثر على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T= 0.193 > 0.05$)؛

3. ليس للوعي الاجتماعي أثر على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T= 0.415 > 0.05$)؛

4. ليس للمهارات الاجتماعية أثر على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T= 0.316 > 0.05$).

إذن الفرضية التالية مرفوضة:

H_{8c} : لأبعاد الذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرفوضة.

يبين الجدول رقم (31.4) تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الذكاء العاطفي على التوجه نحو الإبداع.

الجدول رقم (31.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار تأثير أبعاد

الذكاء العاطفي على التوجه نحو الإبداع

| مستوى دلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات النمطية | | المعاملات غير النمطية | | النموذج Model |
|---------------|-----------------|-------------------|----------------|-----------------------|---------------------|---------------|
| | | Beta | الخطأ المعياري | B | | |
| ,000 | 4,473 | | ,331 | 1,483 | ثابت Constant | 1 |
| ,632 | ,480 | ,044 | ,108 | ,052 | الوعي بالذات | |
| ,451 | ,756 | ,070 | ,143 | ,108 | إدارة الذات | |
| ,748 | - ,323 | - ,031 | ,157 | - ,051 | الوعي الاجتماعي | |
| ,134 | 1,509 | ,143 | ,139 | ,210 | المهارات الاجتماعية | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (13).

من خلال الجدول رقم (31.4) نستخلص النقاط التالية:

1. ليس للوعي بالذات أثر على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T=0.632 > 0.05$)؛
2. ليس لإدارة الذات أثر على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T=0.451 > 0.05$)؛
3. ليس للوعي الاجتماعي أثر على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T=0.748 > 0.05$)؛
4. ليس للمهارات الاجتماعية أثر على التوجه نحو التعلم لأن مستوى الدلالة ($T=0.134 > 0.05$).

إذن الفرضية التالية مرفوضة:

H_{8d} : لأبعاد الذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه نحو الإبداع بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، مرفوضة.

5.3.4. ترتيب المتغيرات حسب درجة أثرها على التوجه الاستراتيجي

لترتيب المتغيرات المستقلة حسب درجة تأثيرها على المتغير المستقل يتم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise. وستتم دراسة أولاً ملائمة النموذج باستخدام هذه الطريقة، والجدول رقم (32.4) يوضح ذلك.

الجدول (32.4): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variances) (المتغير التابع = التوجه الإستراتيجي)

باستخدام طريقة Stepwise

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد R ² | مستوى دلالة F | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | النموذج |
|-----------------------|---------------------------------|------------------|--------------------|-------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| ,415 | ,172 | ,000 | 13,332 | 3,901 | 2 | 7,802 | 1 الانحدار |
| | | | | ,293 | 128 | 37,456 | الخطأ المتبقي |
| | | | | | 130 | 45,258 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (14).

من الجدول رقم (32.4) نلاحظ أن مستوى الدلالة ($F= 0,000 < 0,05$) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.178 هذا يعني أنه 17.8% من التباين في المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي للمؤسسة) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة وهي الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي حيث تم استبعاد الذكاء التنافسي لأنه لا يؤثر على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

سيتم ترتيب المتغيرات المستقلة حسب درجة أثرها على التوجه الاستراتيجي في المؤسسة، والجدول رقم (33.4) يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (33.4): T المحسوبة ومستوى الدلالة لترتيب المتغيرات حسب درجة أثرها على التوجه الاستراتيجي

| الترتيب حسب الأثر | مستوى دلالة T | قيمة T المحسوبة | المعاملات النمطية Beta | النموذج Model |
|----------------------|------------------|--------------------|---------------------------|--------------------|
| 1 | ,000 | 3,861 | ,312 | 1 ثابت Constant |
| | | | | الذكاء الاستراتيجي |
| | | | | الذكاء العاطفي |
| 2 | ,003 | 2,978 | ,241 | |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملحق رقم (14).

من الجدول رقم (33.4) نلاحظ أن الذكاء الاستراتيجي أكثر تأثيراً من الذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة إذ يؤثر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي بنسبة 31.2% لأن $(Beta = 0.312; t=3.861)$ ثم يؤثر الذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي بنسبة 24.1% لأن $(Beta = 0.241; t=2.978)$.

إذن الفرضية التالية مقبولة:

H_0 : تختلف أهمية تأثير الذكاءات على التوجه الإستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية حسب نوع الذكاء.

مما سبق يمكن تلخيص نتائج اختبار صحة الفرضيات الرئيسية للدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34.4): مخلص اختبار صحة فرضيات الرئيسية للدراسة

| الفرضية | مقبولة مرفوضة |
|--|-----------------|
| H ₁ : تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية إدارة بالذكاءات. | مقبولة |
| H ₂ : تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه استراتيجي. | مقبولة |
| H ₃ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. | مرفوضة |
| H ₄ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التوجه الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. | مرفوضة |
| H ₅ : للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. | مقبولة |
| H ₆ : لأبعاد الذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية. | مقبولة |
| H ₇ : لأبعاد الذكاء التنافسي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية. | مرفوضة |
| H ₈ : لأبعاد الذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية. | مقبولة |
| H ₉ : تختلف أهمية تأثير الذكاءات على التوجه الإستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية حسب نوع الذكاء. | مقبولة |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة.

4.4. تفسير نتائج الدراسة

سيتم تفسير النتائج المتوصل إليها عند اختبار فرضيات الدراسة، وكذلك توضيح التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة، كما سيتم تقديم توصيات لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بالإضافة إلى اقتراح مجموعة مواضيع يمكن اعتمادها كعناوين لدراسات مستقبلية.

1.4.4. تفسير نتائج اختبار الفرضيات

انطلاقاً من المعلومات الواردة في الجانب النظري والإطار النظري الذي تم تطويره في الفصل الثاني سيتم تقديم تفسير لنتائج الدراسة بداية بتفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي، ثم النتائج المتعلقة بفرضيات اختبار الفروض وأخيراً بتفسير نتائج فرضيات الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

1.1.4.4. تفسير النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي للمتغيرات

يمكن تفسير النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على النحو التالي:

1. توصلت نتائج الدراسة إلى أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تملك ذكاءً استراتيجياً عالٍ أو مرتفعاً، يمكن تفسير ذلك بأن هذه الشركة تدرك الأهمية الإستراتيجية لهذا النوع من الذكاء والدور الذي يلعبه في توفير معلومات عن البيئة الإستراتيجية للشركة، خصوصاً أن هذه الشركة تنشط في بيئة شديدة التنافس لأنها تنشط على الصعيدين المحلي والدولي. فهي تدرك أهمية وجود مصدر للمعلومات حتى تستطيع اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب؛
2. وجود استشراف أي التبصر بما سيكون عليه المستقبل بشركة الخطوط الجوية الجزائرية عالٍ جداً، دليل على اعتباره من أهم مكونات الذكاء الاستراتيجي، إذ يمكن تفسير ذلك ببعد نظر الإداريين بهذه الشركة ووعيهم بأهمية هذا العنصر للتعرف على المستقبل انطلاقاً من الوضع الحالي لبيئتي الشركة الداخلية والخارجية والتحرك وفق خطط استناداً إلى استقراء المستقبل؛
3. إن الرؤية المستقبلية عنصر مهم بالذكاء الاستراتيجي، وأشارت نتائج الدراسة أنه عالٍ بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ويمكن تفسير ذلك بحرص الإداريين بهذه الشركة إلى الوصول بها إلى الأهداف الموضوعية وكذلك قدرتهم العالية على بناء صورة إيجابية للشركة وبناء مكانة إستراتيجية في القطاع الذي تعمل فيه؛
4. أوضحت نتائج الدراسة بأن الوسط الحسابي للتفكير بمنطلق النظم كان عالٍ، ويمكن تفسير ذلك بأن الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ينظرون إلى الشركة بأنها مجموعة أنظمة فرعية متكاملة ومتفاعلة فيما بينها تؤثر وتتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، كما أن الإداريين بهذه الشركة على يقين أن الشركة لن تتجح إلا إذا كان هناك تكامل وتعاون بين كافة أجزائها لتحقيق الأهداف الموضوعية، كما أنهم يدركون أن هذه الشركة لا تنشط في معزل عن البيئة الخارجية، وإذا تم تبني فكر مغاير أي اعتبار هذه الشركة نظاماً مغلقاً سيؤدي إلى انعزال الشركة وعدم قدرتها على توفير المواد التي تحتاجها لتزويد خدمات النقل لعملائها، أو أنها ستقوم بطرح خدمات لا تتماشى مع متطلبات السوق التي تنشط بها؛
5. كان الوسط الحسابي للشراكة عالٍ وهذا دليل على أن لشركة الخطوط الجوية الجزائرية عدة شركاء، وأنها تعتمد على الشراكات للاستفادة من المزايا التي يوفرها لها التعاون مع شركات أخرى، إذ لديها على سبيل المثال شراكة مع شركة الطيران العماني في مجال بيع التذاكر الإلكترونية (المصدر الموقع الرسمي لشركة الخطوط الجوية العمانية)، وكذلك شراكة مع شركة سوناطراك عام 1998 أسستاً مع شركة الطاسيلي للطيران **Tassili Airlines**، إذ تملك سوناطراك نسبة 51% أما شركة الخطوط الجوية الجزائرية فتملك 49%. كما أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تقوم بدراسة مشروع شراكة مع شركة **British Rolls Royce** وتدخّل هذه الشراكة في إطار برنامج تطوير أسطولها الجوي، فقد قامت بإعداد حملات ترويجية تحت شعار "أسطول جديد، جودة أحسن، مستقبل جديد"؛

6. من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الذكاء التنافسي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية عال جدا، ويمكن تفسير هذه النتيجة بإدراك الشركة لأهمية المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية ومدى أهميتها عند اتخاذ القرارات، أي تأكدها من ضرورة تقييم البيئة التنافسية وتحديد الفرص والتهديدات الناتجة عنها حتى يتم التحرك وفق خطط مدروسة بشكل جيد، لأن أي خطأ عند دراسة البيئة التنافسية سينتج عنه مخاطر مكلفة جدا؛
7. يعتبر ذكاء السوق من أهم مكونات الذكاء التنافسي، وقد أكدت نتائج الدراسة أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تملك ذكاء سوق عال جدا، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اهتمام هذه الشركة بهذا النوع من الذكاء لأنه يدرس كل الأمور المتعلقة بالسوق وهو القادر على تقديم معلومات دقيقة عن احتياجات السوق إذ تستطيع الشركة تحديد الفرص التسويقية وكيفية الاستجابة لها، كما أن هذا النوع من الذكاء يسمح للشركة بتحديد الطريقة المثلى لتعزيز مكانتها وحصتها السوقية؛
8. أكدت نتائج الدراسة أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تملك ذكاء منافس عال جدا، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الشركة تحرص على دراسة كل تحركات المنافسين خطوة خطوة، وتحدد نقاط قوتهم وضعفهم حتى تتمكن من صياغة الإستراتيجيات المناسبة للتصدي لكل خطر يواجهها، كما أن هذا دليل على أن هذه الشركة كسبت الخبرة في مجال المنافسة، فقبل بضع سنوات فوجئت بمنافس اخترق سوقها دون سابق إنذار (شركة آل خليفة للطيران) أثر عليها سلبا كما أدى إلى تراجع حصتها السوقية، على الرغم من أن هذا المنافس خرج من السوق خلال فترة زمنية قصيرة، كما أن اهتمام الشركة بجمع معلومات عن المنافس سيسمح لها بمقارنة خدماتها مع ما يقدمه المنافس مما يتيح لها فرصة التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها؛
9. أشارت نتائج الدراسة أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تملك ذكاء تكنولوجي عال جدا، ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الشركة تدرك أهمية المعلومات عن التكنولوجيا المستخدمة في ميدان النقل الجوي، وكذلك حرصها على استخدام التقنيات الحديثة وتطوير الخدمة التي تقدمها، وعلى سبيل المثال استخدام هذه الشركة للتذاكر الإلكترونية بالإضافة إلى قدرة العملاء على التعرف على الرحلات المبرمجة وسعرها وكذلك العروض المطبقة من خلال الموقع الرسمي للشركة؛
10. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية عال جدا، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تملك موارد بشرية متميزة قادرة على إدراك والتعبير عن عواطفها وكذلك قادرة على استخدام هذه المهارة خصوصا وأن الموارد البشرية بهذه الشركة على مستوى تعليمي مرتفع، كذلك يمكن تفسير ذلك بأن الشركة تقوم بتزويد خدمة فهي تحتاج إلى عملية الاتصال بشكل كبير مما يؤدي إلى حاجتها الكبيرة لهذا النوع من الذكاء، فالإتصال الفعال لن يتم إلا إذا امتلكت الموارد البشرية الذكاء العاطفي؛

11. أثبتت نتائج الدراسة بأن الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية يملكون وعي بالذات عال جدا، ويمكن تفسير ذلك بامتلاء هؤلاء الموظفين القدرة على فهم حالاتهم الشعورية وتقييم أنفسهم وقدرتهم على إدراك عواطف الآخرين نحوهم حتى يتمكنوا من أداء مهامهم بطريقة جيدة، فتزويد الخدمات يتأثر بالحالة الشعورية للموظف إذ يمكن للموظف أداء نفس الخدمة بطريقة مختلفة حسب حالته الشعورية، لذا يجب أن يكون للموظف قدرة الوعي بالذات حتى لا تؤثر حالته الشعورية سلبا على الخدمة المزودة للعملاء؛
12. أوضحت نتائج الدراسة بأن لدى الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية قدرة عالية جدا على إدارة الذات، يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى قدرة الإداريين على التحكم والسيطرة على حالاتهم الشعورية وجعلها إيجابية، وتغيير الشعور السلبي إلى آخر إيجابي، فالشركة تقوم بتزويد خدمة والحالة الشعورية لمزود الخدمة ستؤثر على جودة الخدمة المزودة، لذا فالإداريون يدركون أهمية التحكم في حالاتهم أثناء تقديم الخدمة إذ يجب ضبطها بشكل جيد حتى لا تظهر أمام العملاء؛
13. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية وعي اجتماعي مرتفع جدا، ويمكن تفسير ذلك بحرص الإداريين وقدرتهم الكبيرة على فهم شعور الآخرين والتعرف على الطريقة الملائمة للتعامل معهم، فلدى موظفي هذه الشركة اتصال مع عدد كبير من الجمهور إذا فهي تحرص على توظيف موظفين يملكون القدرة على إدراك شعور الآخرين لضمان الاتصال الفعال معهم، ويعكس هذا أن هذه الشركة تقوم بانتقاء الموظفين بطريقة جيدة استنادا إلى قدراتهم أي بطريقة موضوعية؛
14. بينت نتائج الدراسة أن للإداريين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية مهارات اجتماعية عالية جدا، ويفسر هذا بالقدرة العالية للموظفين على التفاعل الايجابي مع الآخرين، فاتصال الموظفين بحاجة إلى مهارات عالية هي مهارات الاتصال، وكذلك القدرة على العمل والتعاون ضمن فرق العمل لتحقيق أهداف الشركة؛
15. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية عال، ويمكن تفسيره بأن هذه الشركة تحرص على توجيه الجهود الجماعية لموظفيها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والحصول على ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها، بالإضافة فهذا دليل على قدرة الشركة على تخصيص الموارد المتاحة لها وكذلك قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية، فامتلاك توجه استراتيجي قوي يستدعي أو يتطلب المرونة من قبل الشركة والقدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية باعتبار البيئة الإستراتيجية لأي منظمة تكون شديدة التعقيد؛
16. أوضحت نتائج الدراسة أن بشركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو العملاء عال، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين بهذه الشركة يوجهون قدراتهم ومهاراتهم لتزويد العملاء بخدمة ذات مستوى مقبول من الجودة، بالإضافة إلى حرصهم الشديد إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء. بالإضافة إلى ذلك فهذه

النتيجة تعكس إدراك الشركة لأهمية العملاء وضرورة معرفة حاجاتهم بدقة حتى تتم تلبية حاجاتهم بالشكل المطلوب، لأنها على يقين بأن تحقيق الأرباح وضمان استمرارها متوقف على تلبية حاجات العملاء تتطابق مع توقعاتهم؛

17. أكدت نتائج الدراسة أن لشركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو المنافس عال، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تدرك أهمية دراسة المنافسين حتى تحدد وضعها التنافسي، فعن طريق تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين تتمكن الشركة من تحديد الطريقة المثلى للاستجابة لحاجات العملاء حتى تستطيع التفوق على منافسيها، إذ لا يمكن للشركة ضمان استمرارها إذا لم تتعرف على منافسيها خصوصا أن قطاع النقل الجوي قطاع حساس جدا فالشركة ستواجه عدة منافسين بالجزائر وكذلك منافسين خارج أراضيها، لذا فهي تعتبر الاهتمام بدراسة المنافسين أمر ضروري؛

18. بينت نتائج الدراسة أن لشركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو التعلم عال، ويمكن تفسير ذلك بأن الشركة تقوم بإنشاء المعرفة والحرص على نشرها داخل الشركة واستخدامها في تطوير خدمات الشركة، كما يمكن إرجاع تلك النتيجة إلى أن للشركة وعي كبير بأهمية التوجه نحو التعلم عن طريق رصد المعلومات الناتجة عن الخبرات وتجارب الشركة ثم استخدامها في حل المشكلات التي تواجهها؛

19. توصلت نتائج الدراسة إلى أن لشركة الخطوط الجوية الجزائرية توجه نحو الإبداع عال، ويمكن تفسير ذلك باهتمام الشركة بالإبداع إذ ترى أنه أمر ضروري في بيئة شديدة التنافس فإدخال التكنولوجيا وتطوير طريقة تزويد الخدمة والتحسين المستمر لها بما يتماشى مع التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، فعلى سبيل المثال تم استبدال التذاكر العادية بالتذاكر الإلكترونية، كما يمكن للعميل حجز رحلة السفر عبر الانترنت عن طريق الموقع الرسمي للشركة وكذلك التعرف على الرحلات المبرمجة وأسعار الرحلات وكذلك العروض خصوصا العروض الموسمية فهذه كلها تمت في إطار تطوير الخدمات المقدمة.

2.1.4.4. تفسير النتائج المتعلقة بالفروق

توصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، والذكاء العاطفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الدخل، المستوى التعليمي، ومستوى الخبرة)، ويمكن تفسير ذلك في أن الشركة تهتم باستخدام كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي بحسب الأهمية ولا تميز بينهم حسب اختلافهم في الجنس، العمر، الدخل، المستوى التعليمي، ومستوى الخبرة. أما فيما يخص الذكاء العاطفي فعدم وجود فروق دليل أن للموظفين ذكاء عاطفي متقارب ويمكن تفسيره بأن الشركة تقوم بانتقاء موظفيها بطريقة جيدة مبنية على أسس علمية وكذلك بطريقة تجعلهم مناسبين للمناصب التي يشغلونها.

أكدت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي بشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الدخل، المستوى التعليمي، ومستوى الخبرة)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين بهذه الشركة يهتمون بنفس الدرجة في تحقيق التوجه الاستراتيجي على اختلاف جنسهم، عمرهم، دخلهم، مستوى تعليمهم، ومستوى خبرتهم العملية، أي أنهم يعملون كفريق واحد ويسعون لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة عن طريق تجميع جهودهم وتكاملها لتحقيق كل من التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، وكذلك التوجه نحو الإبداع.

3.1.4.4. تفسير نتائج أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة بالذكاءات تؤثر إيجاباً على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بحدود 17.8%، ويرجع هذا الأثر إلى أثر كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي وتتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Wagner & Belle, 2006)، أما الذكاء التنافسي فلا يؤثر على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية وهذه النتيجة تختلف مع النتائج التي توصل إليها (Lim, 2013; Rollins, Bellenger, Johnston,) (2012) وسيتم تفسير هذه النتائج بشيء من التفصيل على النحو التالي:

1. تفسير أثر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي

يمكن تفسير نتائج اختبار فرضية أثر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي كما يلي:

✓ أظهرت نتائج الدراسة أن الاستشراف يؤثر إيجابياً على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بما نسبته 17.4%، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج كل من (Rohrbeck & Gemunden, 2011; Zhou. K. Z & Li. C. B, 2010; Laforet, 2008)، وأكدت النتائج بأن الاستشراف يؤثر فقط على التوجه نحو الإبداع بنسبة 15.7%، ولا يؤثر على كل من التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس والتوجه نحو التعلم، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركة لا تستطيع استخدام الاستشراف في الاستجابة لحاجات العملاء بطريقة جيدة فعملية الاستشراف عملية تأخذ فترة طويلة نوعاً ما من الزمن، أما حاجات العملاء فهي تتغير بسرعة شديدة بافتراض أن العملاء يتأثرون بعروض المنافسين، أي أنهم قد يغيروا من سلوكهم الشرائي خلال فترة زمنية قصيرة؛

✓ لا يؤثر الاستشراف على التوجه نحو المنافس ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أنه ليس للشركة القدرة على دراسة كل منافسيها وتحركاتهم وبناء سيناريوهات لمواجهة كل منافس، أي أن إمكانيات الشركة محدودة لا تستطيع تحليل الوضع الحالي للمنافسين بدقة ووضع استراتيجيات جديدة للتصدي لهم؛

✓ من جهة أخرى عدم تأثير الاستشراف على التوجه نحو التعلم يمكن تفسيره بأنه ليس للشركة الكفاءة اللازمة في إدارة المعلومات التي يتم التوصل إليها باستخدام الاستشراف، أي يمكن اعتبار هذه المعلومات موارد غير مستغلة بالشركة؛

✓ بالإضافة إلى ما سبق الاستشراف يؤثر إيجابيا على التوجه نحو الإبداع ويمكن تفسيره بأن عملية الإبداع تحتاج لفترة زمنية فقيام الشركة بتزويد خدمات جديدة لن يتأتى إلا من خلال استغلال معلومات عن حاجات عملائها وكذلك أهم منافسيها لتحديد مميزات الخدمة التي تريد تطويرها، كما أن الاستشراف يدرس الوضع الراهن ويحدد العقبات التي تواجه المبدعين بالشركة فتعمل هذه الأخيرة للتقليل منها ومعالجتها وخلق بيئة مناسبة للإبداع؛

✓ أثبتت نتائج الدراسة أن للرؤية المستقبلية أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي بما يعادل 20%، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج (Blom & Josefsson, 2013; Kantabutra & Avery, 2009)، إذ تؤثر الرؤية المستقبلية على التوجه نحو العملاء بما قيمته 27.2% ويمكن تفسير ذلك بما أن الرؤية المستقبلية تعبر عن المكانة الإستراتيجية التي تريد الشركة بلوغها وعن الصورة الإيجابية التي تريد الوصول إليها مستقبلا، لذا فهي تدرج النظرة الإيجابية التي تخلقها في ذهن العملاء ضمن أولوياتها، فتعمل على إرساء قواعد للوصول إلى ذلك عن طريق تحديد احتياجاتهم، ودراسة مقترحاتهم وتقييمهم لخدمات الشركة ومحاولة كسب عملاء دائمين للشركة بتوطيد العلاقة معهم؛

✓ من جهة أخرى للرؤية المستقبلية أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس قدر ب 22.8%، ويمكن تفسير هذا بما أن الرؤية المستقبلية هي رسم للصورة الإيجابية للشركة مستقبلا فائما يكون ذلك عن طريق مقارنة مكانة الشركة بالمكانة التي يحتلها المنافسون، لذا فالشركة تقوم بتحديد توجهاتها نحو المنافسين وتقوم بصياغة إستراتيجيات تتفوق بها عليهم؛

✓ كما توصلت نتائج الدراسة أن الرؤية المستقبلية لا تؤثر على التوجه نحو التعلم، ويمكن تفسير ذلك بضعف قدرة الشركة على استغلال المعلومات التي توفرها الرؤية المستقبلية في التوجه نحو التعلم، أي أنها لا تكسب الخبرة ولا تنتج معرفة جديدة تساعدها في حل مشاكلها وكذلك في إدراك الأخطاء التي وقعت فيها، وعدم قدرة الموظفين على استغلال المعلومات بطريقة جيدة؛

✓ كما بينت نتائج الدراسة أنه ليس للرؤية المستقبلية أثر على التوجه نحو الإبداع، ويمكن تفسير ذلك بأن عملية الإبداع وتطوير خدمات جديدة لا يتم إدراجه في رؤية الشركة بل يتم إدراجه كحل بديل لمواجهة المنافسة، أي كأنه رد فعل أو إستراتيجية دفاعية اتجاه المنافسين، كما يمكن اعتباره خيار حتمي مفروض على الشركة للاستجابة فقط لحاجات العملاء حتى لا يتجهوا إلى التعامل مع الشركات المنافسة؛

✓ أكدت نتائج الدراسة أن للتفكير بمنطلق النظم أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي بنسبة 26.3%، هذه النتيجة تتوافق مع النتائج التي توصل إليها (Brønn. P. S & Brønn, 2011; Mathews, 2007)، إذ يؤثر التفكير بمنطلق النظم ب 22.7% على التوجه نحو العملاء، ويمكن تفسير ذلك بأن اعتبار الشركة نظاما مفتوحا يجعلها أكثر تفاعلا مع العملاء وأكثر دراسة لحاجاتهم وأكثر استجابة لها، كما أنه يجعلها تعتمد على التغذية العكسية عن طريق دراسة تقييم خدماتها من طرف عملائها من خلال وضعها لصدوق الاقتراحات وشكاوى العملاء، كما يمكن تفسير ذلك بأن إدراك الشركة بأنها تنشط في بيئة ذات متغيرات معقدة تؤثر على عملائها أدى بها إلى التعرف على هذه المتغيرات، وكيف تؤثر على حاجات ورغبات العملاء ومحاولتها لإيجاد طرق للتكيف مع هذه المتغيرات؛

✓ يؤثر التفكير بمنطلق النظم إيجابيا على التوجه نحو المنافس بقيمة 19.9%، ويمكن تفسير ذلك أن تبني هذا الفكر من قبل الشركة يجعلها أكثر وعيا ودراسة لتوجهات المنافس ورصدها وبناء استراتيجيات للتصدي له، فبالاعتماد على نقاط قوة وضعف منافسيها وكذلك الفرص والتهديدات التي يشكلونها تستطيع الشركة مواجهة المنافسة، فلو لم تتبنى هذا التفكير لنظرت إلى نفسها بأنها تنشط بمعزل عن البيئة التنافسية وهذا سيؤدي حتما إلى فشلها؛

✓ من جهة أخرى توصلت نتائج الدراسة أن التفكير بمنطلق النظم لا يؤثر على التوجه نحو التعلم وهذا يدل على أن هذه الشركة لا تدرك فوائد المعلومات التي يمكن التحصل عليها من دراسة المتغيرات البيئية وكذلك عملية التغذية العكسية، فهذه الأخيرة تعتبر مصدرا لتقييم الشركة لاستراتيجياتها ومصدرا للتعلم من كل القرارات التي اتخذتها، فالتفكير بمنطلق النظم يوفر النتائج المترتبة عن كل قرار، فعدم تأثره على التوجه نحو التعلم دليل على سوء تقييم المعلومات المرتدة من بيئتي الشركة الداخلية والخارجية؛

✓ كما أكدت نتائج الدراسة على أن للتفكير بمنطلق النظم أثر إيجابي على التوجه نحو الإبداع بلغ 23.8%، ويمكن تفسير ذلك بأن اعتبار الشركة نظاما مفتوحا جعلها أكثر توجهها نحو الإبداع، إذ يتيح لها فرصة التعرف على التكنولوجيا المستخدمة في مجال النقل الجوي، كما يسمح لها بإدخال هذه التكنولوجيا والعمل على تطوير خدماتها، فهي بتبنيها لهذا المفهوم تكون أكثر قدرة لتحديد مواصفات الخدمات المطلوبة وكذلك أكثر معرفة بالموارد التي تحتاجها لعملية التطوير وتبني الإبداع عند تزويد خدماتها، وأكثر تتبعها للتطورات الحاصلة في مجال النقل الجوي فكل هذه المعلومات تتبع من البيئة الخارجية للشركة؛

✓ توصلت نتائج الدراسة أن الشراكة لا تؤثر على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أي لا تؤثر على التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع، على الرغم من أن لشركة الخطوط الجوية الجزائرية عدة شركاء داخل الوطن وخارجه، هذه النتيجة تختلف مع النتائج التي توصل إليها (Lee & Trim, 2012; Wong, Tjosvold, & Zhang, 2005; Chen-Shiun,)

(Paulraj, & Lado, 2004)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه يمكن أن تكون شركة الخطوط الجوية الجزائرية هي الطرف الضعيف في معادلة الشراكة مما يؤدي إلى عدم استفادتها بطريقة جيدة من هذه الشراكة، وأن الشركة ليس لها القدرة في تحصيل المعلومات من شركائها بسبب إخفاء المعلومات من قبل الشركاء والذين يرون أنها معلومات حساسة وتسريها يضر بوضعهم التنافسي. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن للشركة عدة مخاوف من الشراكة واحتمال ظهور آثار سلبية في المدى البعيد، فقد تؤثر على استقلالية قراراتها مما جعلها تقلل من استخدام المعلومات المتأتية من شركائها مما أدى إلى عدم استغلال هذه الشراكة في بناء توجهاتها الإستراتيجية.

2. تفسير عدم تأثير الذكاء التنافسي على التوجه الاستراتيجي

أوضحت نتائج الدراسة أن الذكاء التنافسي لا يؤثر على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، أي أن كل من ذكاء السوق، ذكاء المنافس والذكاء التكنولوجي لا تؤثر على التوجه الاستراتيجي، ويمكن تفسير ذلك على النحو التالي:

✓ توصلت الدراسة إلى عدم تأثير ذكاء السوق على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وهذا يختلف مع دراسة (Homburg, Krohmer, & Jr, 2004; Bell, Lai, & Li, 2012). يمكن تفسيره بعدم قدرة الشركة على استغلال المعلومات المتأتية من هذا النوع من الذكاء بطريقة جيدة إذ تنشط بأسواق كثيرة السوق المحلي وأسواق دولية، فتشعب المعلومات وكذلك تنوع العملاء يؤدي إلى عدم قدرة الشركة على غربلة كم هائل من المعلومات والاستفادة منها في الوقت والدقة المناسبين، كما يمكن تفسير هذه النتيجة بعدم كفاءة قنوات الاتصال على توفير ذكاء السوق بالجودة المطلوبة مما يؤدي إلى عدم أدائه لوظيفته بالطريقة المطلوبة؛

✓ من نتائج الدراسة الحالية عدم تأثير ذكاء المنافس على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (Tseng, 2009; Karoulia & Tsionou, 2013)، ويمكن تفسيره بعدم قدرة الشركة على استغلال ذكاء المنافس بطريقة جيدة، إذ تواجه هذه الشركة عددا كبيرا من المنافسين يصعب عليها استخدام كل المعلومات عند بناء توجهاتها الإستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك كثرة عدد المنافسين يزيد من تمايزهم ويزيد من اختلاف قدراتهم التنافسية وكذلك نقاط قوتهم وضعفهم من جهة والفرص والتحديات التي يشكلونها من جهة أخرى مما يصعب على الشركة استخدام هذه المعلومات عند اختيار توجهاتها الإستراتيجية، فقد تعتمد على معلومات متعلقة ببعض المنافسين تختار توجهها معينا يختلف عن التوجه الذي ستختاره إذا أخذت بعين الاعتبار معلومات أخرى عن منافسين آخرين؛

✓ أكدت هذه الدراسة عدم تأثير الذكاء التكنولوجي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية وهذه النتيجة عكس ما وصل إليه (Nosella, Petroni, & Salandra, 2008)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركة تملك ذكاء تكنولوجي لكن استخدامها لهذا الذكاء لا يكون عند تبني توجهات إستراتيجية، بل

يتم استخدامه عندما تكون الشركة مجبرة على استحداث التكنولوجيا التي تعتمد عليها، أي تستخدم هذا الذكاء كآخر حل للتصدي للمنافسة فقط أي عند صياغة استراتيجيات دفاعية. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية لا تدرك الأهمية الكبيرة للذكاء التكنولوجي عند صياغة توجهاتها الإستراتيجية فهي تملك هذا الذكاء ولا تستغله بطريقة جيدة.

3. تفسير تأثير الذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي

من أهم ما توصلت إليه الدراسة أن للذكاء العاطفي أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية قدر ب 23.4%. ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الوعي بالذات، إدارة الذات والمهارات الاجتماعية وهذه النتيجة تتماشى مع ما توصل إليه (Poujol, Siadou-martin, Vidal & Pellat; Kim &) (Lee, 2013; Kang & Hyun, 2012; Babakus, Yavas, & Ashill, 2009 Fernando & Almeida, 2012; Zerbini, Golfetto)، إلا أن الوعي الاجتماعي لا يؤثر على التوجه الاستراتيجي وهذه النتيجة تختلف مع (Gibbert, 2007)، وسيتم تقديم تفسير لهذه النتائج في الآتي:

✓ توصلت نتائج الدراسة أن الوعي بالذات لا يؤثر على التوجه نحو العملاء لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ويمكن تفسير ذلك بأنه على الرغم من أن موظفي هذه الشركة يملكون وعي بالذات عال جدا أي لديهم قدرات ومهارات عالية على فهم عواطفهم وحالتهم الشعورية لكنهم لا يدركون أهمية ذلك والأثر الإيجابي الذي يمكن ممارسته على التوجه نحو العملاء، فهم لا يدركون كيف إدراكهم لعواطفهم يزيد من مهاراتهم الاتصالية بالعملاء مما يخلق أثر إيجابي لديهم ويجعلهم يقدمون الخدمة بطريقة جيدة تتلاءم مع ما يرغب به العملاء؛

✓ لا يؤثر الوعي بالذات على التوجه نحو المنافس لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ويمكن تفسير ذلك بأن الوعي بالذات يجعل من المورد البشري مورد متميز، لكن الشركة ليس لديها معرفة بطريقة استثمار هذه النقطة لصالحها، لأن الوعي بالذات من شأنه تعزيز الثقة بالذات مما يزيد من القدرة على تقييم الوضع الحالي للشركة مقارنة بالمنافسين وزيادة القدرة على بناء استراتيجيات للتغلب عليهم؛

✓ يؤثر الوعي بالذات على التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية بنسبة 11.8% وهذه النسبة منخفضة نوعا ما، ويمكن تفسير ذلك بأن امتلاك الموظفين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية للوعي بالذات يجعلهم أكثر إدراك لنقاط قوتهم وضعفهم، وكذلك أكثر وعيا بالأخطاء التي ارتكبوها سابقا أو للقرارات غير الصائبة أو المتسرعة التي اتخذوها، مما يجعلهم أكثر قابلية لتدارك الأمر وأكثر سعيا لتحسين الوضع، أي أنهم يكونون أكثر قابلية للتعلم فكل موظف يدرك نقاط ضعفه، وهذا ما يؤدي إلى التأثير الإيجابي للوعي بالذات على التوجه نحو التعلم؛

- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أنه ليس للوعي بالذات أثر إيجابي على التوجه نحو الإبداع لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين بهذه الشركة لا يملكون الرغبة في الإبداع إما لأنهم بطبيعتهم يحبون الروتين أي أنهم أشخاص غير مبدعين بطبيعتهم، أو لأن لديهم مخاوف حول التغييرات التنظيمية التي قد تحدث جراء عملية الإبداع على الرغم من أن الشركة لديها توجه نحو الإبداع، وهذا التوجه يتم تبنيه من قبل الشركة لأنه الحل الأخير الذي تسلكه الشركة لمواجهة المنافسة أي يتم إدراجه ضمن الاستراتيجيات الدفاعية للشركة؛
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة أن لإدارة الذات أثر إيجابي على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، إذ تؤثر إدارة الذات على التوجه نحو العملاء لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بقيمة 18.8%، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين بهذه الشركة يحرصون على إظهار سلوكيات إيجابية عند تقديمهم للخدمات وخلق أثر إيجابي لدى العملاء، وهو دليل على حرص الموظفين على خلق مستويات عالية للرضا لدى العملاء، كما أن هذا دليل أن للموظفين إدراك مرتفع لكيفية تحكمهم في سلوكهم عند تعاملهم مع مختلف العملاء، أي أن لكل موقف أو لكل عميل طريقة مناسبة لتقديم الخدمة؛
- ✓ لإدارة الذات أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بنسبة 22.5%، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين بهذه الشركة يحرصون كل الحرص على التحكم في شعورهم وسلوكهم وجعلها أكثر إيجابية مقارنة بالمنافسين، أي تقديم صورة أفضل مما يقدمه المنافسون عند عملية اتصالهم بالعملاء؛
- ✓ ليس لإدارة الذات أثر إيجابي على التوجه نحو التعلم لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين عند استخدامهم لتنظيم قدراتهم الذاتية والتحكم فيها ليس الهدف منها هو التعلم وكسب معارف جديدة تفيدهم في تصحيح أخطائهم وتحسين طريقة تزويد الخدمة، لكن الهدف لا يتجاوز فقط إعطاء صورة جيدة أمام العملاء لإرضائهم فقط، عن طريق الاتصال بهم بطريقة جيدة؛
- ✓ إضافة لما سبق توصلت نتائج الدراسة أنه ليس لإدارة الذات أثر إيجابي على التوجه نحو الإبداع لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، يمكن تفسير ذلك بأن الموظفين لا يستخدمون مهاراتهم في إحداث تغييرات وادخال تطويرات على الخدمة المقدمة، أي أن استخدام إدارة الذات يكون فقط إذا استوجب الموقف ذلك عند تزويد الخدمة، أي لا توجد رغبة ذاتية لدى الموظفين لتنظيم سلوكهم واستثمار ذلك في عملية الإبداع بالشركة؛
- ✓ أثبتت نتائج الدراسة إلى أن لدى موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية وعي اجتماعي عال جدا، لكن لا يؤثر على توجهها الاستراتيجي. كما أكدت نتائج الدراسة أن الوعي الاجتماعي لا يؤثر على التوجه نحو العملاء لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وهذا دليل على أن موظفي الشركة يتعاملون بنفس الطريقة مع العملاء أي يستجيبون لحاجاتهم بنفس الطريقة، باعتبار أن العملاء يطلبون نفس الخدمة ولا

توجد ضرورة لأخذ بعين الاعتبار شعور ومزاج العميل عند تزويده بالخدمة، لذا فلا يؤثر الوعي الاجتماعي على التوجه نحو العملاء؛

✓ لا يؤثر الوعي الاجتماعي على التوجه نحو المنافس بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركة لا تدرك أهمية الوعي الاجتماعي في بناء مركز تنافسي انطلاقاً من دراسة نقاط قوة وضعف منافسيها، لأنها لا تستخدم فهمها للآخرين في التفوق على المنافسين، أي لا تدرك بأن فهم عواطف الآخرين يؤدي إلى زيادة القدرة في التأثير فيهم وبذلك التفوق على المنافسين؛

✓ لا يؤثر الوعي الاجتماعي على التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ويمكن تفسير ذلك بأنه ينظر إلى التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين، أي أن كل موظف يسعى لصقل معارفه وتصحيح أخطائه دون أن يشارك أي طرف في ذلك، وهذا ما يعكس قصر نظر الموظفين بالشركة لأهمية الوعي الاجتماعي، إذ أن هذا الأخير من شأنه أن يوضح نقاط قوة وضعف كل فرد وإذا تعاون كل الموظفين مع بعضهم سيحسنون من مهاراتهم وسيؤثر ذلك إيجابياً على التوجه نحو التعلم؛

✓ لا يؤثر الوعي الاجتماعي على التوجه نحو الإبداع بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، يمكن تفسير ذلك بأن هذا النوع من الوعي ليس لديه القدرة على خلق بيئة ملائمة للإبداع، ولا يستطيع إيجاد طريقة ملائمة لإحداث تغييرات على مستوى الشركة، لأن الإبداع يستوجب التغيير التنظيمي بالشركة وكذلك ضرورة توفير الجو الملائم لذلك؛

✓ توصلت نتائج الدراسة أن للمهارات الاجتماعية أثر إيجابي على التوجه نحو العملاء لشركة الخطوط الجوية الجزائرية قدر ب 22%، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين بشركة الخطوط الجوية الجزائرية عند تزويدهم للخدمة يستخدمون قدراتهم ومهاراتهم على الاتصال لخلق أثر إيجابي لدى العملاء، فهم حريصين على نقل عواطف إيجابية إلى العملاء عند تقديمهم للخدمة؛

✓ بينت نتائج الدراسة أنه ليس للمهارات الاجتماعية أثر إيجابي على التوجه نحو المنافس لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين بالشركة لا يدركون أهمية هذه المهارة في التفوق على المنافسين خصوصاً إذا كان لديهم مهارات اجتماعية تفوق ما يملكه المنافسون، والتي عليهم استثمارها في التفوق على المنافسين فطريق التأثير في متلقي الخدمة لها فوائد عديدة منها كسب ثقته وولائه وجعله عميل دائم للشركة؛

✓ توصلت نتائج الدراسة أن المهارات الاجتماعية لا تؤثر على التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ويمكن تفسير ذلك بأنه توجد حلقة مفقودة بالتوجه نحو التعلم بهذه الشركة وبأنه مبني على أسس غير سليمة، إذ يفقد لعنصر مهم وهو التعاون بين أفراد الشركة والتشارك في المعرفة فيما بينهم عن طريق تبادل الأفكار، كما أن هذه النتيجة دليل على غياب الثقة المتبادلة بين أفراد الشركة أو أنه

توجد منافسة شديدة بينهم لشغل مناصب عليا بالشركة تحول دون تأثير المهارات الاجتماعية على التوجه نحو التعلم بالشركة؛

✓ توصلت نتائج الدراسة أن المهارات الاجتماعية لا تؤثر على التوجه نحو الإبداع بشركة الخطوط الجوية الجزائرية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين لا يستغلون مهاراتهم الاجتماعية في بناء عمليات اتصال غير هيكلية تعزز عملية الإبداع بالشركة، فخلق الأفكار الجديدة يحتاج إلى تكامل الجهود وتفاعلها وكذلك يحتاج إلى كل من الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، بمعنى أن الموظفين بهذه الشركة لا يدركون كيفية الاستفادة من المهارات الاجتماعية في تحفيزهم نحو الإبداع.

2.4.4. التطبيقات الإدارية لنتائج الدراسة

فيما يلي سيتم توضيح بعض الجوانب التي يمكن أن تطبق وتستخدم فيها أو استخدام نتائج الدراسة من قبل المنظمات:

1. يمكن تطبيق نموذج الدراسة بطريقتين أساسيتين، الطريقة الأولى عن طريق تطوير كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي بالمنظمات والذكاء العاطفي لدى مواردها البشرية، حتى يتم استخدام هذه الأنواع من الذكاء بطريقة جيدة وواضحة المعالم وتطبيقها عند بناء المنظمات لتوجهاتها الإستراتيجية، أي يتم النظر لمتغيرات الدراسة نظرة شمولية وتكامل بين كل الأبعاد المشكلة له. بينما الطريقة الثانية فهي استغناء المنظمات على المتغيرات التي لا تؤثر على التوجه الاستراتيجي وذلك لضمان التخصيص الأمثل للموارد أي التركيز على الأجزاء الفعالة في النموذج من أجل التأثير الإيجابي على التوجه الاستراتيجي؛

2. يمكن تطبيق الذكاء العاطفي والاستفادة منه على مستوى فرق العمل، إذ يقوم الذكاء العاطفي على توجيه السلوك والعمل على التأثير والتغيير الإيجابي للعلاقات بين أعضاء الفريق ومن ثم خلق بيئة ملائمة للعمل. بمعنى آخر تعزيز بيئة العمل عن طريق جعل فرق العمل أكثر فعالية وكفاءة يجمع بين أفرادها الثقة المتبادلة. وهذه النقطة لن تتحقق بالمنظمات إلا إذا أدركت النقائص التي ينطوي عليها الذكاء العاطفي لأفرادها وعملت على دعم هذا الذكاء وصفله بأفضل الطرق؛

3. يمكن استخدام الاستشراف لجعل المنظمات أكثر ديناميكية وأكثر قدرة على تحقيق توجهاتها الإستراتيجية، إذ يسمح الاستشراف بتوفير معلومات إستراتيجية مما يدعم الأداء التنظيمي بالمنظمات، كما يجعل هذه الأخيرة أكثر استخداما للمعلومات التكنولوجية والتي تدعم تطوير المنظمات لقدراتها من أجل خلق القيمة لدى العملاء؛

4. يطبق الذكاء العاطفي في تطوير تسهيلات داخل المنظمات لتحقيق توجهاتها الإستراتيجية، عن طريق التأثير في أفراد المنظمة ودفعهم نحو التغيير الإيجابي، وتوفير جو ملائم لعملية التغيير وجعلهم يستجيبون لضرورة التغيير وكذلك بدفعهم لاستغلال قدرات وكفاءات المنظمة بطريقة جيدة؛
5. الاستشراف من أهم دعائم نجاح التوجهات الإستراتيجية، إذ سيوفر المعرفة حول العملاء، الموردين والمنافسين، كما أنه سيسمح للمنظمة بتطوير واستخدام توجهاتها الإستراتيجية في توجيه وتحفيز جهود موظفيها نحو الأنشطة والمهام لتحقيق أهدافها؛
6. من أهم استخدامات التوجه نحو التعلم أنه يساعد المنظمة على الاستجابة للأسواق المضطربة أو التي تسودها المنافسة الشديدة وكذلك يجعلها أكثر استغلالاً للفرص التسويقية. كما أنه يقوم بدعم المزايا التنافسية للمنظمة في المدى الطويل، فهذا النوع من التوجه يمكن المنظمة من امتلاك معلومات تجعلها تبدي استجابة لحاجات العملاء أسرع من منافسيها. هذا إلى جانب أن التوجه نحو التعلم سيكون بمثابة دافع لقادة المنظمات إذ يشجعهم على تحسين مركزهم التنافسي من خلال تطوير منتجات جديدة، وكذلك التشارك في مجموعة قرارات مع مختلف المستويات الإدارية مثل حل المشكلات، كذلك نشر ثقافة التعلم وتطبيق إدارة فرق العمل لتشجيع الإبداع؛
7. يسمح التوجه نحو العملاء للمنظمة بتحقيق ميزة تنافسية فهو يساعدها على تركيز جهودها على الحاجات الفعلية للعملاء، فالمعرفة بحاجة العملاء تجعل المنظمة على معرفة أكثر بمتطلبات البيئة التنافسية؛
8. يمكن للمنظمات الاستفادة من الذكاء التكنولوجي لأن البيئة التكنولوجية تعتبر بيئة شديدة التعقيد وسريعة التغيير، فهذا الذكاء سيسمح للمنظمة بتحديد أو بالتنبؤ بالبيئة التكنولوجية وتحديد مصادر التكنولوجيا التي يمكن أن تستخدمها عند مزاولتها نشاطها. كما أن هذا الذكاء سيسمح للمنظمة بتوفير معلومات مسبقة أو معرفة مسبقة بهذه التكنولوجيا حتى يستوعبوا مدى أهميتها، كما أن هذا سيجعلهم أكثر تقبلاً لاستخدامها بالإضافة إلى أنه سيكون حافزاً لهم مع مرور الوقت لاستخدامها في البحث والتطوير لمنتجات المنظمة؛
9. إلى جانب النقاط السابقة من أهم استخدامات الذكاء التنافسي هو تقييم خطر المنافسة وكذلك المساعدة على تطوير سيناريوهات للاستجابة ومواجهة المنافسة، كما أنه سيشجع رجال الأعمال لدخول الأسواق التي تسودها المنافسة.

3.4.4. توصيات الدراسة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية

من خلال النتائج المتوصل إليها بالدراسة التطبيقية في شركة الخطوط الجوية الجزائرية تم إدراج بعض النقاط يمكن أن تأخذ بها الشركة مستقبلا لتحسين استفادتها من الإدارة بالذكاءات عند تبنيها للتوجهات الإستراتيجية، نذكر منها:

1. تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية ذكاء تنافسي، لكن لا تستفيد منه في بناء توجهاتها الإستراتيجية، وهذا يعتبر مورد من الموارد غير المستغلة بالشركة، فيجب إعادة النظر في أهميته الإستراتيجية بالشركة، فهذه الأخيرة تتكلف مبالغ مالية للحصول عليه من دون استخدامه في تحصيل العوائد؛
2. تملك شركة الخطوط الجوية الجزائرية مستوى عال جدا من ذكاء السوق، لكن لا تستفيد منه بطريقة جيدة، فعلى الشركة لضمان الاستفادة من المعلومات التي يوفرها ذكاء السوق لتجزئة الأسواق إلى مجموعات متشابهة في حاجات المستهلكين وأنماطهم الاستهلاكية، حتى تزيد من فعالية استغلال المعلومات والتقليص من تكلفة الحصول عليها؛
3. على الشركة تقسيم المنافسين وفق مجموعات حسب تشابهها في نقاط قوتها وضعفها وكذلك الفرص والتهديدات التي تشكلها على الشركة، حتى تضع استراتيجيات تطبق على كل مجموعة من المنافسين، حتى لا تنتشت أفكار الشركة بين المعلومات التي تملكها حول المنافسين والذي سيؤدي إلى عدم القدرة على التركيز في بناء استراتيجيات تصد بها المنافسة، فكثرة المنافسين يشنت تفكير قادة الشركة؛
4. على الشركة تغيير وجهة نظرها حول الذكاء التكنولوجي واستخدام التكنولوجيا في توجهاتها الإستراتيجية، فالشركة تستخدم هذا الذكاء كرد فعل على المنافسة أي دائما تكون بصفة المدافع وليست بصفة المبادر أو المهاجم، فعليها استغلال الذكاء التكنولوجي في دعم توجهها الاستراتيجي ومركزها التنافسي؛
5. تملك الشركة عدة شراكات لكن للأسف لا تدرك أهمية هذه الشراكات، إذ لا بد من زرع الوعي لدى قادة الشركة بأهمية الشراكة وكيفية الاستفادة منها، إذ عن طريق الشراكة يمكن للشركة أن تدعم كل توجهاتها الإستراتيجية؛
6. على الشركة تنمية الذكاء العاطفي لدى موظفيها عن طريق دورات تدريبية في التنمية البشرية، بالإضافة إلى ذلك لا يجب أن تكون هذه الدورات نظرية بل يجب أن تكون تطبيقية، فهذا ما سيؤدي فعلا لتنمية الذكاء العاطفي وسيجعل الموظفين على دراية بكيفية الاستفادة منه؛
7. على الشركة تفعيل استخدام الاستشراف ، فلا يقتصر استخدامه فقط في بناء التوجه نحو الإبداع، بل تجعله طريقة للتفكير في كل التوجهات الإستراتيجية، فهذا من شأنه أن يرسم للشركة خطوات صحيحة تضمن لها الوصول للمركز التنافسي الذي ترغب فيه؛

8. على الشركة تقديم توضيح أكثر لموظفيها للطريقة المثلى لتدفق المعلومات، وحثهم على ضرورة التشارك في المعلومات بحدود ما تسمح به الوظائف والمهام، حتى تضمن اتخاذ قرارات سليمة بالشركة؛
9. على الشركة نشر الوعي بأهمية التوجه نحو الإبداع وتحفيز الموظفين عليه، وتوضح لهم أن كل التغييرات التنظيمية التي ستحدث جراء الإبداع بالشركة كلها لصالح الموظف، أي لا داعي لمقاومة التغيير بطريقة غير مباشرة أي بالامتناع عن استخدام الذكاء العاطفي في بناء ودعم الإبداع بالشركة؛
10. يجب على الشركة استغلال الذكاء التنافسي في التوجه نحو التعلم، إذ تجعل الشركة نقاط قوة المنافسين وكذلك خططهم الإستراتيجية الناجحة قدوة لها تحاول تقليدها أو إبداع وتطوير ما هو أفضل، أما النقاط السلبية أو الخطط الفاشلة فتجعلها دروسا تستفيد منها أو انطلاقا منها تبني إستراتيجيات هجومية على المنافس؛
11. يجب على الشركة إعادة النظر في استخدامها لمختلف أنواع الذكاء وكذلك الأبعاد المشكلة لكل ذكاء، فهي تنظر إليها نظرة جزئية وتستخدمها من هذا المنطلق، إذ يجب النظر إليها بأنها كل متكامل وكل جزء يقدم جزء من المعلومات يجب التكامل فيما بينها حتى تتجح التوجهات الإستراتيجية للشركة؛
12. على الشركة إنشاء وحدة خاصة هي الإدارة بالذكاءات، إذ تعمل على جمع كل أنواع الذكاء وتحرص على نشر هذه المعلومات حسب الضرورة على الموظفين في الوقت المناسب، فهذا يجعل المعلومات أكثر كفاءة وفعالية، أو إنشاء وحدة الذكاء في كل قسم أو إدارة بالشركة؛
13. على الشركة تطوير طرق الاستفادة من الموارد غير الملموسة، أي يجب إيجاد الطريقة المثلى للاستفادة من المعلومات، وذلك عن طريق التوصيف الجيد للمعلومات التي يحتاجها كل مورد بشري، وتوفيرها بالجودة المطلوبة وتقديمها للمستخدم بطريقة تتناسب مع قدراته، بالإضافة الدراسة الدقيقة لطريقة تدفق المعلومات وتقديم دورات تدريبية للموارد البشرية تمكنهم من الاستفادة من المعلومات؛
14. على الشركة التركيز على تعليم الموظفين كيفية الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
15. على الشركة استخدام كل الأدوات والطرق التي يوفرها لها الذكاء الاستراتيجي حتى تتغلب على نقاط الضعف الموجودة ببيئتها الداخلية، وكذلك تتفوق على التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية؛
16. يحتاج استخدام الذكاء الاستراتيجي بيئة مناسبة لذلك أو ثقافة تنظيمية ملائمة، أي تغيير وجهة نظر الموظفين وعدم اعتبار هذين الذكاءين عنصرين دخيلين على الشركة، بل يجب اعتباره من أهم مواردها ومن خلاله يمكن تحقيق عدة مزايا تنافسية.

4.4.4. توجهات مستقبلية للدراسات

اهتمت الدراسة الحالية بدراسة أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، إذ درست العلاقة بين مختلف أنواع الذكاء وأبعاد التوجه الاستراتيجي، لكن تخللت هذه الدراسة عدة حدود قلصت من أهمية تعميم النتائج على بقية المنظمات الجزائرية، ومن أهم هذه الحدود نذكر النقاط التالية:

1. تم استخدام طريقة وحيدة في جمع المعلومات الميدانية استنادا إلى الاستبيان لاختبار مدى صحة فرضيات الدراسة؛

2. الدراسة الحالية اقتصرت على دراسة أثر الإدارة بالذكاءات وأهملت أثر متغيرات أخرى على التوجه الاستراتيجي للشركة، إذ توجد متغيرات أخرى قد تؤثر على كل من التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التعلم، والتوجه نحو الإبداع.

انطلاقا من النقاط السابقة تقترح الباحثة مجموعة مواضيع لتوجيه البحوث المستقبلية في الآتي:

1. تمت الدراسة التطبيقية على شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أي تمت دراسة شركة واحدة فقط، يمكن للبحوث المستقبلية القيام بدراسة مقارنة بين شركتين أو أكثر مع الإبقاء على نفس نموذج الدراسة الحالية؛

2. تمت الدراسة على شركة ذات طابع ربحي (تهدف إلى تحقيق الربح)، يمكن للدراسات المستقبلية دراسة منظمات غير ربحية باعتبار لكل منظمة توجهات إستراتيجية وكذلك بيئة تنافسية حتى لو لم تكن تسعى لتحقيق الربح، على سبيل المثال تطبيقها على المستشفيات وكذلك الجامعات؛

3. يمكن للبحوث المستقبلية دراسة الطرق والأدوات التي تضمن للمنظمات الاستغلال الأمثل للإدارة بالذكاءات؛

4. هذه الدراسة ركزت على عنصرين هما المعلومات (الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي)، والسلوك التنظيمي (الذكاء العاطفي) وأثرها على التوجه الاستراتيجي، يمكن للدراسات المستقبلية دراسة أثر متغيرات أخرى كأثر الموارد المادية بالشركة، كذلك ضغوط العمل، والصراعات التنظيمية، كما يمكن دراسة أثر قوانين حماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية على التوجه الاستراتيجي؛

5. عالجت هذه الدراسة أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة لكن لم تدرج النتائج المترتبة على تبني هذه التوجهات الإستراتيجية من قبل الشركة، يمكن للدراسات المستقبلية جعل الإدارة بالذكاءات متغير مستقل والميزة التنافسية أو الحصة السوقية كمتغير تابع أما التوجه الاستراتيجي فيكون متغير وسيط؛

6. دراسة الذكاء الاستراتيجي على أنه أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية وتوضيح كيف يساهم هذا الذكاء في المسح البيئي وتحديد كل من نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات؛
7. يحتاج الاستخدام الجيد للذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي إلى موارد بشرية متمكنة أو متميزة بعدة مهارات، إذ على الدراسات المستقبلية دراسة المهارات المطلوبة في مستخدمي الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي؛
8. دراسة حاجة المنظمات إلى التكنولوجيا من أجل توفير مختلف أنواع الذكاء الذي تحتاجه المنظمات لاتخاذ قرارات فعالة.

الخلاصة

توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية، كما أكدت الدراسة على أن الإدارة بالذكاءات تؤثر إيجابيا على التوجه الإستراتيجي، هذا الأثر ناتج عن تأثير كل من الذكاء الإستراتيجي والذكاء العاطفي، إلا أن الذكاء التنافسي لا يؤثر على التوجه الإستراتيجي. كما توصلت هذه الدراسة أن كل من الاستشراف، الرؤية المستقبلية والتفكير بمنطلق النظم يؤثر إيجابيا على التوجه الإستراتيجي أما الشراكة فلا تؤثر على التوجه الإستراتيجي. بالإضافة إلى ما سبق فإن الوعي بالذات، إدارة الذات والمهارات الاجتماعية تؤثر إيجابيا على التوجه الاستراتيجي، بينما الوعي الاجتماعي فلا يؤثر على هذا الأخير. وانطلاقا من هذه النتائج أدرجت توصيات وكذلك التطبيقات الإدارية حتى تتم الاستفادة من الدراسة بشكل جيد.

الخلاصة

ركزت هذه الدراسة على جزء من نظرية تخصيص الموارد، وذلك بدراسة الموارد البشرية وأنظمة معلومات متخصصة، فدرست مدى إمكانية المورد البشري الجزائري في توظيف واستخدام أنواع مختلفة من الذكاء في اتخاذ القرار، وذلك عن طريق اختبار أثر الإدارة بالذكاءات على أحد نواتج عملية اتخاذ القرار، أي الأثر على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

قامت الباحثة باختبار نموذج تتكامل متغيراته فيما بينها، فتم اختبار أثر كل من الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي والذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي. فعلى الرغم من أن هذه الأنواع من الذكاء قد تم التطرق إليها في عدة دراسات إلا أنها لم تدرس مجتمعة مع بعضها بهذا الشكل. كما اختلفت الدراسات في طريقة تطبيقها، كما أنه من النادر إيجاد دراسات أوضحت طريقة الاستفادة من الذكاء العاطفي على المستوى الاستراتيجي للمنظمة.

أكدت هذه الدراسة على أهمية هذه الأنواع من الذكاء، فكل منها متخصص في جمع ومعالجة وتحليل وتوزيع نوع معين من المعلومات على البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة أو عن كليهما معا، فعملية اتخاذ القرارات الصائبة لن تتأني إذا لم تتوفر معلومات بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت الملائم، فالتغيرات البيئية وديناميكية هذه الأخيرة وتعقدها وتداخل متغيراتها سبب كاف لزيادة اهتمام المنظمات مهما كان نوعها بالذكاء، أي أصبح الذكاء من متطلبات الإدارة المعاصرة، فهو الكفيل بتوفير المعلومات عن العملاء، المنافسين، التكنولوجيا السائدة في البيئة التي تنشط بها المنظمة، الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فهذه كلها محددات لنجاح أو فشل المنظمة، فهي مصدر فرصها وتهديداتها، إلى جانب هذا توفير معلومات عن البيئة الداخلية خصوصا المتغيرات غير الملموسة أو الجانب السلوكي للمورد البشري الذي يعتبر شديد التعقيد والغموض، ففكر هذا المورد وما يدور بعقله يعتبر صندوقا أسود، فهنا يأتي دور الذكاء العاطفي الذي سيؤدي دورا إيجابيا لفهم السلوك الإنساني واستثماره في اتخاذ قرارات صحيحة.

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات واختلفت مع البعض الآخر، فنقاط الاتفاق أن الذكاء الاستراتيجي والذكاء العاطفي يؤثران إيجابيا على التوجه الاستراتيجي، أما الاختلاف فيمكن في أن الذكاء التنافسي لا يؤثر على التوجه الاستراتيجي، وعلى الرغم من أن شركة الخطوط الجوية الجزائرية تملك الأنواع الثلاثة من الذكاء وكلها مرتفعة، مما يدل على قلة خبرة الموارد البشرية في هذه الشركة بالكيفية المثلى لاستغلال الذكاء بالشركة. إذ على المنظمات الجزائرية دعم توجهاتها الإستراتيجية بأنسب الطرق، فالتوجه الاستراتيجي لأي منظمة يعتبر الواجهة التي من خلالها يمكن الحكم على المنظمة ومدى تطورها ومدى قدرتها على النمو ومواجهة المنافسة، فهذه التوجهات تحدد القدرة التنافسية للمنظمة والتي يعتبر توفرها من مقتضيات التميز في الأسواق الدولية وحتى المحلية في زمن العولمة.

إن دراسة هذا الموضوع أوضحت عدة حقائق، وأبرزت نقاطا سلبية تعاني منها شركة الخطوط الجوية الجزائرية، والتي تعتبر مثالا عما تعانيه بقية المنظمات الجزائرية والتي يتم تصفيتها وخصصتها على التوالي بسبب عدم مقدرتها على المنافسة، وهذا يدل على قصر نظر متخذي القرار وعدم قدرتهم على إدارة منظماتهم على أسس علمية سليمة تتماشى مع التطور العلمي. فصحیح أن الإدارة فن لكنها أيضا علم وهذا ما لا يدركه المسير في المنظمة الجزائرية والذي يعتبر منتج جامعات جزائرية، فهذه الأخيرة عليها إعادة النظر في مخرجاتها والقيام بتغذية عكسية، وأن الأخذ بعين الاعتبار مجموعة نقاط هي كالتالي:

1. إعادة النظر في المقررات التي تدرس، فبعضها لا يتماشى مع التغييرات الحاصلة التي أظهرت متغيرات جديدة لا يتم تدريسها على مستوى تخصصات التسيير، إذ يدخل خريج الجامعة سوق العمل ويباشر عمله وهو يجهل ما وصل إليه علم الإدارة بالدول المتقدمة من مفاهيم ومتغيرات تتحكم في نجاح المنظمة؛
2. أغلب ما يقدم في الجامعات الجزائرية عبارة عن جانب نظري، والتطبيقي منه لا يكون إلا خلال إجراء مذكرات التخرج وهذا يعتبر غير كاف لمتخذ قرار مستقبلي بإحدى الشركات الجزائرية، إذ يجب تدعيم المعارف النظرية للمورد الجزائري بإسقاطات تطبيقية إلى جانب ضرورة توضيح طرق الاستفادة من كل مقياس يدرس تطبيقيا؛
3. على الجامعات الجزائرية إقامة شراكات مع المنظمات الجزائرية خصوصا على صعيد المؤتمرات والملتقيات العلمية التي تقام بالجامعات الجزائرية، فهنا يلاحظ غياب المنظمات عن حضور هذه المؤتمرات والتي يجب أن تكون قاعدة معلومات يستخدمها المسير في حل المشاكل التي تواجه منظمته؛
4. تقوم الجامعات الجزائرية بإنشاء فرق بحث، فعلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجامعات الجزائرية إعادة النظر في هذه المشاريع، فما الفائدة منها إذا كانت النتائج المتوصل إليها لا تؤخذ بعين الاعتبار من قبل إدارة المنظمات، فلا يجب القيام بالبحث من أجل البحث فقط، فالمغزى من هذه البحوث، وهو نادر التحقق، علاج مشكلة تعاني منها منظمة جزائرية وإحداث تحسينات وتطويرات على المنظمات الجزائرية لجعلها قادرة على المنافسة.

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

1.1 الكتب:

- أبو صالح، م، ص.، و عوض، ع، م. (2005). مقدمة في الإحصاء: مبادئ وتحليل باستخدام SPSS، دار المسيرة، الطبعة الثانية، عمان.
- الجرجاوي، ز، ب، ب. (2010). القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، غزة.
- جروان، ف، ع. (2012). الذكاء العاطفي والتعلم الاجتماعي العاطفي. الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
- الزعبي، م، ب.، والطلافة، ع. (2006). النظام الإحصائي SPSS. الطبعة الثالثة، دار وائل، عمان.
- حسين، س، ن وحسين، ط، ع. (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
- الطيب، أ، م. (1999). الإحصاء في التربية وعلم النفس. الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- النعمي، م، ع.، والعودة، ع. (2007). مقدمة في الإحصاء. الطبعة الأولى، دار الوراق، عمان.
- سيكاران، أ.، ترجمة بسيوني، إ، ع.، والعزاز، ع، ب. (1992). طرق البحث العلمي في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، مطابع جامعة آل سعود، السعودية.
- السمادوني، س، إ. (2007). الذكاء الوجداني: أسسه، تطبيقاته، تنميته. الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان.
- عبيدات، م.، أبو نصار، م.، ومبيضين، ع. (2006). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، 2006، دار وائل، عمان، الأردن.
- عزام، ع، م، ح. (1996). الإحصاء في الإدارة. دار المريخ، الرياض.
- العساف، أ، ع.، والوادي، م. (2011). منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية. الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان.
- العتوم، ش. (2004). طرق الإحصاء: تطبيقات إقتصادية وإدارية باستخدام SPSS. درا المناهل، عمان.
- صالح، أ، ع.، العزاوي، ب، ه.، وإبراهيم، إ، خ. (2010). الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات. الطبعة الأولى، دار وائل، عمان.
- القاضي، د.، والبياتي، م. (2008). منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان.

رشيد، م، ح، م. (2003). الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان.
خوالدة، م. (2004). الذكاء العاطفي. دار الشروق، عمان.
مصطفى، أ، س. (2007). المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة. دار وائل، عمان.

2.1. الرسائل العلمية:

أبو طه، ن، أ. (2012). "أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الإستراتيجي بالأداء التسويقي - دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الأردنية عمان". رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
بن جامع، إ. (2010). "الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة - دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول بسكيكدة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة.
بظاظو، ع، م. (2010). "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا". رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
الدهدار، م، ح. (2006). "العلاقة بين التوجه الإستراتيجي لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية وميزتها التنافسية دراسة ميدانية على جامعات قطاع غزة". رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
قاسم، س، ح. (2010). "أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا". مذكرة تخرج استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة الإسلامية، فلسطين.
الشهيري، س، م، ع. (2009). "الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام والقطاع الخاص بمحافظة الطائف". رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في علم النفس تخصص الإرشاد النفسي، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

3.1. المقالات العلمية:

بومدين، ي. (2010). "آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجي: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية". ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، 1-

- الزريقات، خ، خ، س. (2012). "أثر التوجه الإستراتيجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية- دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الأردنية". *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق*، 31، 281-324.
- الكواز، س، م، عبد السلام، ع، وإبراهيم، ط، ن. (2012). "إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي- دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق". ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 170-188.
- مزهودة، ع. (2006). "التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات التنافسية". *مجلة الباحث*، 04، 87-95.
- العزاوي، ن. (2012). "أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي". ورقة بحث مقدمة للملتقى الوطني: استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 1-21.
- العنبي، ت، ب. (2010). "تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية". *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، المملكة العربية السعودية*، 2، 1، 239-286.
- القاضي، ع، م، ع. (2012). "الذكاء الوجداني وعلاقته بالاندماج الجامعي لدى طلبة كلية التربية- جامعة تعز". *المجلة العربية لتطوير التفوق*، 3، 4، 26-80.
2. المراجع باللغة الإنجليزية:

2.1. The Books:

- Bernhardt, D. (2003). Competitive Intelligence How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence. Great Britain : Person Education.
- Hacker, C. (1999). A Writer's Reference. Fourth edition, Bedford/ St. Martin's, Boston, New York.
- Hakala, H. (2010). Configuring Out Strategic Orientation. ACTA WASAENSIA Business Administration Management Organization.
- Kothari, C, R. (2004). Research methodology: methods and techniques. second edition. New age international publishers. New Delhi.
- Marczyk, G., DeMatteo, D., & Festinge, D. (2005). Essentials of research design and methodology. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Sekaran, U. (2004), Research Methods for Business a Skill Building Approach, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Som, R, K. (1996). Practical Sampling Techniques. Marcel Dekker, New York.

2.2. The Articles:

- Ababneh, B., Edwards, J., & Hall, M. (2010). "Systems Thinking: Whether you use it or not is the Road to KM!". *International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning*, 1-10.

- Abdul-Mohsin, A. M., Abdul-Halim, H., & Ahmad, N. H. (2012). "Delving into the issues of entrepreneurial attitude orientation and market orientation among the SMEs A conceptual paper". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 65, 731 – 736.
- Akbari, Z., Safarnia, H. (2012). "The Relationship of Emotional intelligence, Market orientation and Competitive strategy". **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, 4, 8, 497- 511.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). "Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance". **Technovation**, 27, 501–513.
- Akomolafe, M. J., & Adebayo, M. A. (2012). "Assessment Of Emotional Intelligence Among Secondary School Students In Ibadan Metropolis, Oyo State, Nigeria". **Ife Psychologia**, 20, 1, 214- 229.
- Albakri, M. A. (2011). "Sabre Airline Solutions offers a best-in-platform environment and the flexible solutions needed to help Saudia deliver on its integrated commercial and airline operations vision". **Sabre Inc.** All rights reserved, 1- 28.
- Albescu, F., Pugna, I., & Paraschiv, D. (2008). "Business Intelligence & Knowledge Management – Technological Support for Strategic Management in the Knowledge Based Economy". **Revista Informatica Economică**, 4, 48, 5- 12.
- Alon, I., & Higgins, J. M. (2005). "Global leadership success through emotional and cultural intelligences". **Business Horizons** , 48, 501—512.
- Al Qamash, M. N., Altal, S. A., & Jawaldeh, F. E. (2011). "Dimensional Common Emotional Intelligence for the Student of Higher Education In Princess Alia College At the University of Al Balq'a Applied University In Jordan from the Point of View of the Students". **European Journal of Social Sciences**, 25, 3, 87- 97.
- Amanatidou, E., & Guy, K. (2008). "Interpreting foresight process impacts: Steps towards the development of a framework conceptualising the dynamics of foresight systems". **Technological Forecasting and Social Change**, 75, 4, 539–557.
- Andersen, T. J. (2001). "Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings". **Journal of Strategic Information Systems**, 10, 101-119.
- Anna Nosella, A., Petroni, G., & Salandra, R. (2008). "Technological change and technology monitoring process: Evidence from four Italian case studies". **J. Eng. Technol. Manage**, 25, 321–337.
- Arman, H., & Foden, J. (2010). "Combining methods in the technology intelligence process: application in an aerospace manufacturing firm". **R&D Management**, 40, 2, 181- 195.
- Arndt, A. D., & Karande, K. (2012). "Is it better for salespeople to have the highest customer orientation or a strong fit with their group's customer orientation? Findings from automobile dealerships". **Journal of Retailing and Consumer Services**, 19, 3, 353–359.
- Augusto, M., & Coelho, F. (2009). "Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces". **Industrial Marketing Management**, 38, 94–108.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). "The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination". **International Journal of Research in Marketing**, 22, 3, 333–350.
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country". **Tourism Management**, 32, 147–157.

- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N, J. (2009). "The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand–Burnout Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective". **Journal of Retailing**, 85, 4, 480–492.
- Badr, A., Madden, E., & Wright, S. (2006). "The Contribution of CI to the Strategic Decision Making Process: Empirical Study of the European Pharmaceutical Industry". **Journal of Competitive Intelligence and Management**, 3, 4, 1- 24.
- Baiocco, R., Laghi, F., & D'Alessio, M. (2009). "Decision-making style among adolescents: Relationship with sensation seeking and locus of control". **Journal of Adolescence**, 32, 963-976.
- Barlow, A., Qualter, P., & Stylianou, M. (2010). "Relationships between Machiavellianism, emotional intelligence and theory of mind in children". **Personality and Individual Differences**, 48, 78–82.
- Barnea, A. (2007). "Predictable surprises and risk management a role for competitive intelligence". **Competitive Intelligence Magazine**, 10, 6, 19-24.
- Bell, G, G., Lai, F., & Li, D. (2012). "Firm orientation, community of practice, and Internet-enabled interfirm communication: Evidence from Chinese firms". **Journal of Strategic Information Systems**, 21, 201–215.
- Bell, P., Deanand, G., & Gottschalk. P. (2010). "Information management in law enforcement: The case of police intelligence strategy implementation". **International Journal of Information Management**, 30, 343- 349.
- Bernhardt, D. (2003). "Competitive Intelligence: How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence". **Prentice Hall**, 1- 127.
- Bettencourt, L, A. (2004). "Change-oriented organizational citizenship behaviors: the direct and moderating influence of goal orientation". **Journal of Retailing**, 80, 165–180.
- Bhaskar, R, V, M., Haritha, K., & Neeraja, K. (2012). "A Study on Emotional Intelligence with reference to Bharat Heavy Electricals Limited, Ranipet". **Advances In Management**, 5, 6, 27- 35.
- Blom, J., & Josefsson, A. (2013). "Customer-Oriented Product Development : An explorative study within a car manufacturer". **Chalmers University of Technology, Gothenburg**, Sweden, 1-108.
- Bonn, I., & Rundle-Thiele, S. (2007) . "Do or die—Strategic decision-making following a shock event". **Tourism Management**, 28, 615–620.
- Bootz, J. (2010). "Strategic foresight and organizational learning: A survey and critical analysis". **Technological Forecasting & Social Change**, 77, 1588–1594.
- Brad, A., Madden, E., & Wright, S. (2006). "The Contribution of CI to the Strategic Decision Making Process: Empirical Study of the European Pharmaceutical Industry". **Journal of Competitive Intelligence and Management**, 3, 4, 12- 35.
- Brady, D, I., Saklofske, D, H., Schwan, V, L., Montgomery, J, M., McCrimmon, A, W., & Thorne, K, J. (2014). "Cognitive and emotional intelligence in young adults with Autism Spectrum Disorder without an accompanying intellectual or language disorder". **Research in Autism Spectrum Disorders**, 8, 1016–1023.
- Brønn, P, S., & Brønn, C. (2002). "Issues management as a basis for strategic orientation". **Journal of Public Affairs**, 5, 4, 247- 258.
- Bryant-Kutcher. L, Jones. D. A, & Widener. S. K. (2006). "Market Valuation of Intangible Resources: The Use of Strategic Human Capital". **In Advances in Management Accounting**, 17, PP, 1-42.
- Calantone, R, J., Cavusgil, S, T., & Zhao, Y. (2002). "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance". **Industrial Marketing Management**, 31, 6, 515–524.

- Calof, J. L., & Wright, S. (2008). "Guest Editorial Competitive intelligence A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective". **European Journal of Marketing**, 42, 7/8, 717-730.
- Canongia, C. (2007). "Synergy between Competitive Intelligence (CI), Knowledge Management (KM) and Technological Foresight (TF) as a strategic model of prospecting — The use of biotechnology in the development of drugs against breast cancer". **Biotechnology Advances**, 25, 57–74.
- Cao, Q., & Dowlatshahi, S. (2005), "The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment". **Journal of Operations Management**, 23, PP, 531–550.
- Carroll, N., Permanente, K., & Denver. (2002). "Application of Segmented Regression Analysis to the Kaiser Permanente Colorado Critical Drug Interaction Program". **SAS and all other SAS Institute Inc**, 1-8.
- Celuch, K. G., Kasouf, C. J., & Peruvemba, V. (2002). "The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities". **Industrial Marketing Management**, 31, 545– 554.
- Chen, G., & Mathieu, J. E. (2008). "Goal orientation dispositions and performance trajectories: The roles of supplementary and complementary situational inducements". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 106, 21–38.
- Chen, H., Chau, M., & Zeng, D. (2002). "CI Spider: a tool for competitive intelligence on the Web". **Decision Support Systems**, 34, 1 – 17.
- Chen, J. Q., & Lee, S. M. (2003). "An exploratory cognitive DSS for strategic decision making". **Decision Support Systems**, 36, 147– 160.
- Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2012). "The role of service innovation in the market orientation—new service performance linkage". **Technovation**, 32, 7–8, 487–497.
- Cherniss, C. (2000). "Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters". **Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, New Orleans, 1-14.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). "The emotionally intelligent workplace". **Jossey-Bass, A Wiley Company**, San Francisco, 1- 385.
- Chi-Shiun Lai, C., Pai, D., Yang, C., & Lin, H. (2009). "The effects of market orientation on relationship learning and relationship performance in industrial marketing: The dyadic perspectives". **Industrial Marketing Management**, 38, 166–172.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). "How critical is internal customer orientation to market orientation?". **Journal of Business Research**, 51, 1, 11–24.
- Chou, C., & Yang, K. (2011). "The interaction effect of strategic orientations on new product performance in the high-tech industry: A nonlinear model". **Technological Forecasting & Social Change**, 78, 63–74.
- Choy, S. (2001). "The impact of strategic orientation dimensions on business performance". **Fellow Graduate Management Association of Australia**, 1-9.
- Citroen, C. L. (2011). "The role of information in strategic decision-making". **International Journal of Information Management**, 1-9.
- Costarelli, V., & Stamou, D. (2009). "Emotional intelligence, body image and disordered eating attitudes in combat sport athletes". **J Exerc Sci Fit**, 7, 2, 104–111.
- Coyne, J. W., & Bell, P. (2011). "The role of strategic intelligence in anticipating transnational organised crime: A literary review". **International Journal of Law, Crime and Justice**, 39, 60-78.

- Craig, A., Tran, Y., Hermens, G., Williams, L. M., Kemp, A., Morris, C., & Gordon, E. "Psychological and neural correlates of emotional intelligence in a large sample of adult males and females". **Personality and Individual Differences**, 46, 111–115.
- Crane, A. (2005). "In the company of spies: When competitive intelligence gathering becomes industrial espionage". **Business Horizons**, 48, 233–240.
- Crittenden, V. L., & Woodside, A. G. (2006). "Mapping strategic decision-making in cross-functional contexts". **Journal of Business Research**, 59, 360–364.
- Crouch, A. (1998). "Reframing the Strategic Problem: An Accommodation of Harmony and Belligerence in Strategic Management". **Journal of Business Research**, 41, 3–13.
- Cui, A. S., Calantone, R. J., & Griffith, D. A. (2011). "Strategic change and termination of interfirm partnerships". **Strategic Management Journal**, 32, 402–423.
- Currie, M. (2005). "A model of impacts of research partnerships in health and social services". **Evaluation and Program Planning**, 28, 4, 400–412.
- Dalkmann, H., Herrera, R. J., & Bongardt, D. (2004). "Analytical strategic environmental assessment (ANSEA) developing a new approach to SEA". **Environmental Impact Assessment Review**, 24, 385–402.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Glaister, K. W., & Zaim, S. (2010). "Measuring strategic decision making efficiency in different country contexts: A comparison of British and Turkish firms". **Omega**, 38, 95–104.
- Diaz-Prado, J. A., Lopez-Pineda, A., & Cruz-Ramos, M. P. (2010). "Corporate Technology Intelligence Research System through Recycling Public Patent Data-bases". **Communications of the IBIMA**, 1–11.
- Dishman, P., & Pearson, T. (2003). "Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: a pilot study". **Industrial Marketing Management**, 32, 615–620.
- Donavan, D. T., & Hocutt, M. A. (2001). "Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application". **Journal of Quality Management**, 6, 2, 293–306.
- Drew, S. A., & Kaye, R. (2007). "Engaging Boards in Corporate Direction-Setting: Strategic Scorecards". **European Management Journal**, 25, 5, 359–369.
- Drott, M. C. (2001). "Personal Knowledge, Corporate Information: The Challenges For competitive intelligence". **Business Horizons**, 31–37.
- Dusseldorp, L. R. V., Meijel, B. K. V., & Derksen, J. J. (2009). "Emotional intelligence of mental health nurses". **Journal of Clinical Nursing**, 20, 555–562.
- Faguy, K. (2012). "Emotional Intelligence in Health Care". **Radiologic Technology**, 83, 3, 237–254.
- Fernando, M., & Almeida, S. (2012). "The organizational virtuousness of strategic corporate social responsibility: A case study of the Sri Lankan family-owned enterprise MAS Holdings". **European Management Journal**, 30, 564–576.
- Ferris, G. R., Perrewé, P. L., Ranft, A. L., Zinko, R., Stoner, J. S., Brouer, R. L., & Laird, M. D. (2007). "Human resources reputation and effectiveness". **Human Resource Management Review**, 17, 117–130.
- Frambach, R. T., Prabhu, J., & Verhallen, T. M. M. (2003). "The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation". **Intern. J. of Research in Marketing**, 20, 377–397.
- Fransen, J., Kirschner, P. A., & Erkens, G. (2011). "Mediating team effectiveness in the context of collaborative learning: The importance of team and task awareness". **Computers in Human Behavior**, 27, 1103–1113.

- Freudenthaler, H. H., & Neubauer, A. C. (2005). "Emotional intelligence: The convergent and discriminant validities of intra- and interpersonal emotional abilities". **Personality and Individual Differences**, 39, 569–579.
- Fuglseth, A. M., & Grønhaug, K. (2003). "Can computerised market models improve strategic decision-making? An exploratory study". **Journal of Socio-Economics**, 32, 503–520.
- Fuld, L. M. (1995). "The new competitor intelligence". **John Wiley & Sons, Inc**, Canada, 73- 100.
- Gambetti, E., Fabbri, M., Bensi, L., & Tonetti, L. (2008). "A contribution to the Italian validation of the General Decision-making Style Inventory". **Personality and Individual Differences**, 44, 842–852.
- Gao, G. Y., Zhou, K. Z., & Yim, C. K. B. (2007). "On what should firms focus in transitional economies? A study of the contingent value of strategic orientations in China". **International Journal of Research in Marketing**, 24, 3–15.
- García-Sancho, E., Salguero, J. M., & Fernández-Berrocal, P. (2014). "Relationship between emotional intelligence and aggression: A systematic review". **Aggression and Violent Behavior**, 19, 584–591.
- Gati, I., Landman, S., Davidovitch, S., Asulin-Peretz, L., & Gadassi, R. (2010). "From career decision-making styles to career decision-making profiles: A multidimensional approach". **Journal of Vocational Behavior**, 76, 277–291.
- Giilay, H. (2011). "Assessment of the Prosocial Behaviors of Young Children with Regard to Social Development, Social Skills, Parental Acceptance-Rejection and Peer Relationships". **Journal of Instructional Psychology**, 38, 3, 164- 174.
- Gottschalk, P. (2008). "Organizational structure as predictor of intelligence strategy implementation in policing". **International Journal of Law, Crime and Justice**, 36, 184–195.
- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M., & Aşan, Ö. (2008). "The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey". **International Journal of Nursing Studies**, 45, 1625–1635.
- Haines, S. (2006). "Becoming a Strategic Thinker on a Daily Basis: Raise Your Strategic IQ for 21st Century Success". **Founder and CEO of the Centre for Strategic Management**, 1-4.
- Hamill, J. (1993). "Competitive Strategies in the WORLD Airline". **European Management Journal**, 11, 3, 332- 341.
- Hawes, T. (2010). "Competitive Intelligence for Small-to-Medium Size Businesses". **JTHawes Consulting Strategic Analysis. Vision. Inspiration**, 1- 15.
- Heger, T., & Rohrbeck, R. (2012). "Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields". **Technological Forecasting and Social Change**, 79, 5, 819–831.
- Helms, M. M., Etkin, L. P., & Morris, D. J. (2000). "Viewpoint: The Risk of Information Compromise and Approaches to Prevention". **Journal of Strategic Information Systems**, 9, 5-15.
- Hemmatfar, M., Salehi, M., & Bayat, M. (2010). "Competitive Advantages and Strategic Information Systems". **International Journal of Business and Management**, 5, 7, 158- 169.
- Hernández-Espallardo, M., & Arcas-Lario, N. (2003). "The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships". **Intern. J. of Research in Marketing**, 20, 133–152.
- Homburg, C., Krohne, H., & Jr, J. P. W. (2004). "A strategy implementation perspective of market orientation". **Journal of Business Research**, 57, 1331– 1340.

- Hooper, V, A., Huff, S, L., & Thirkell, P, C. (2004). "Determination of the Alignment between Information Systems and Marketing". **11th Pacific-Asia Conference on Information Systems**, 1-15.
- Hult, G, T, M, H., Jr, D, J, K., & Reus, T, H. (2001). "Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units". **Journal of Quality Management**, 6, 2, 173-192.
- Hussein, R, D. (2011). "Analyzing the impact of competitive intelligence on innovation at scientific research centers In Isfahan science and technology town". **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, 3, 5, 940- 949.
- Hynes, N. (2009). "Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships". **Technological Forecasting & Social Change**, 76, 644–651.
- Imai , L., & Gelfand, M, J . (2010). "The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes" . **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 112, 83–98.
- Injazz, J., Chen, I, J., Paulraj, A., & Lado, A, A. (2004). "Strategic purchasing, supply management, and firm performance". **Journal of Operations Management**, 22, 505–523.
- Ishak, N, M., Iskandar, P., & Ramli, R. (2010). "Emotional intelligence of Malaysian teachers: a comparative study on teachers in daily and residential schools". **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 9, 604–612.
- Ishihara, Y. (2011). "Later Nishida on Self-awareness: Have I lost myself yet?". **Asian Philosophy**, 21, 2, 193–211.
- Jantunen, A., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008). "Strategic orientations of born globals—Do they really matter?". **Journal of World Business**, 43, 158–170.
- Jaus̃ovec , N., & Jaus̃ovec, K. (2005). "Sex differences in brain activity related to general and emotional intelligence" . **Brain and Cognition**, 59, 277–286.
- Javalgi, R, R, G., Whipple, T, W., Ghosh, A, K ., & Young, R, B. (2005). "Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers". **Journal of Services Marketing**, 19, 4, 212- 221.
- Jeong, I., Pae, J, H , & Zhou, D. (2006). "Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers". **Industrial Marketing Management**, 35, 348–358.
- Juntarung, N., & Ussahawanitchakit, P. (2008). "knowledge management capability, market intelligence, and performance: an empirical investigation of electronic businesses in Thailand". **International journal of business research**, 8, 3, 69- 81.
- Kakabadse, N., Kakabadse, A., & Lee-Davies, L. (2005). "Visioning the Pathway: A Leadership Process Model". **European Management Journal**, 23, 2, 237–246.
- Kallis, G., Hatzilacou, D., Mexa, A., Coccossis, H., & Svoronou, E. (2009). "Beyond the manual: Practicing deliberative visioning in a Greek island". **Ecological Economics**, 68, 4, 979–989.
- Kang, J., & Hyun, S, S. (2012). "Effective communication styles for the customer-oriented service employee: Inducing dedicational behaviors in luxury restaurant patrons". **International Journal of Hospitality Management**, 31, 772– 785.
- Kantabutra, S., & Avery, G, C. (2009). "Shared Vision In Customer And Staff Satisfaction: Relationships And Their Consequences". **The Journal of Applied Business Research**, 25, 4, 9- 22.

- Karoulia, S., & Tsionou, T. (2013). "Information gathering in Greek tourism entrepreneurship". **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 73, 607 – 615.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). "Emotional intelligence and leadership effectiveness". **Leadership & Organization Development Journal**, 27, 4, 265-279.
- Kilduff, M., Chiaburu, D. S., & Menges, J. I. (2010). "Strategic use of emotional intelligence in organizational settings: Exploring the dark side". **Research in Organizational Behavior**, 30, 129–152.
- Kim, D., Basu, C., Naidu, G. M., & Cavusgil, E. (2011). "The innovativeness of Born-Globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals". **Journal of Business Research**, 64, 8, 879–886.
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). "Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior". **International Journal of Hospitality Management**, 34, 324–337.
- Krabuanrat, K., & Phelps, R. (1998). "Heuristics and rationality in strategic decision making: an exploratory study". **Journal of Business Research**, 41, 83-93.
- Kruger, J. (2010). "A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa". **Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of master of commerce, university of South Africa**, 1-376.
- Kuosa, T. (2010). "Different approaches of pattern management and strategic intelligence". **Technological Forecasting & Social Change**, 1-10.
- Kuosa, T. (2011). "Different approaches of pattern management and strategic intelligence". **Technological Forecasting & Social Change**, 78, 458–467.
- Laforet, S. (2008). "Size, strategic, and market orientation affects on innovation". **Journal of Business Research**, 61, 753–764.
- Lau, C. (2011). "Team and organizational resources, strategic orientations, and firm performance in a transitional economy". **Journal of Business Research**, 1-8.
- Lau, C. M., & Bruton, G. D. (2010). "Strategic orientations and strategies of high technology ventures in two transition economies". **Journal of World Business**, 1-10.
- Lau, C., Yiu, D. W., Yeung, P., & Lu, Y. (2008). "Strategic orientation of high-technology firms in a transitional economy". **Journal of Business Research**, 61, 765–777.
- Lavasani, M. G., Afzali, L., & Afzali, F. (2011). "Cooperative learning and social skills". **Cypriot Journal of Educational Sciences**, 4, 186-193.
- Lee, Y., & Trim, P. R. J. (2012). "How mutuality reinforces partnership development: Japanese and Korean marketing perspectives". **Industrial Marketing Management**, 41, 770–779.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., & Rigsbee, C. M. (2012). "Strategic human resource management and supply chain orientation". **Human Resource Management Review**, 1-12.
- Li, J. J., & Zhou, K. Z. (2010). "How foreign firms achieve competitive advantage in the Chinese emerging economy: Managerial ties and market orientation". **Journal of Business Research**, 63, 856–862.
- Li, S. (2005). "A Web-enabled hybrid approach to strategic marketing planning: Group DelphiCa Web-based expert system". **Expert Systems with Applications**, 29, 393–400.
- Li, S., Shue, L., & Lee, S. (2008). "Business intelligence approach to supporting strategy-making of ISP service management". **Expert Systems with Applications**, 35, 739–754.

- Liao, D., & Valliant, R. (2012). "Variance inflation factors in the analysis of complex survey data". **Survey Methodology**, Statistics Canada, 38, 1, 53-62.
- Lichtenthaler, U., Lichtenthaler, E., & Frishammar, J. (2009). "Technology commercialization intelligence: Organizational antecedents and performance consequences". **Technological Forecasting & Social Change**, 76, 301-315.
- Lim, J. Y., Kim, M. A., Kim, S. Y., Kim, E. J., Lee, J. E., & Ko, Y. K. (2010). "The effects of a cognitive-behavioral therapy on career attitude maturity, decision making style, and self-esteem of nursing students in Korea". **Nurse Education Today**, 30, 731-736.
- Lim, K. S. L. (2013). "Mapping competitive prediction capability: Construct conceptualization and performance payoffs". **Journal of Business Research**, 66, 1576-1586.
- Liu, S. S., Luo, X., & Shi, Y. (2012). "Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study". **Intern. J. of Research in Marketing**, 19, 367-382.
- Liu, Y., Li, Y., & Xue, J. (2011). "Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets". **Journal of World Business**, 46, 3, 381-393.
- Llopis, J., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2010). "Web pages as a tool for a strategic description of the Spanish largest firms". **Information Processing and Management**, 46, 320-330.
- Logan, J. (2004). "Logan strategy : mission, vision, values". **The Canadian Association**, 1-6.
- London, M., & Smither, J. W. (2002). "Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process". **Human Resource Management Review**, 12, 81-100.
- Loo, R. (2000). "A psychometric evaluation of the General Decision-Making Style Inventory". **Personality and Individual Differences**, 29, 895-905.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2005). "The influence of emotional intelligence on performance". **Personality and Individual Differences**, 39, 693-703.
- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). "strategic intelligence: a conceptual system of leadership for change". **Performance Improvement**, 50, 3, 32- 41.
- Magnini, V. P., & Jr, E. D. H. (2003). "Learning orientation and the hotel expatriate manager experience". **International Journal of Hospitality Management**, 22, 3, 267-280.
- Makadok, R., & Barney, J. B. (2001). "Strategic Factor Market Intelligence: An Application of Information Economics to Strategy Formulation and Competitor Intelligence". **Management Science**, 47, 12, 1621-1638.
- Maltz, E., & Kohli, A. K. (1996). "Market Intelligence Dissemination Across Functional Boundaries". **Journal of Marketing Research**, 33, 47- 61.
- Mariadoss, B. J., Milewicz, C., Lee, S., & Sahaym, A. (2014). "Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage". **Industrial Marketing Management**, 43, 136-145.
- Martelli, A. (2007). "from business intelligence to scenario building". **Futures Research Quarterly**, 5-23.
- Martinez-Miranda, J., & Aldea, A. (2005). "Emotions in human and artificial intelligence". **Computers in Human Behavior**, 21, 323-341.
- Martinsons, M. G., & Davison, R. M. (2007). "Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management". **Decision Support Systems**, 43, 284-300.

- Mathews, L, G. (2007). "Using Systems Thinking to Improve Interdisciplinary Learning Outcomes: Reflections on a Pilot Study in Land Economics". **The American Agricultural Economics Association Annual Meeting**, 1- 26.
- Mau, W. (2000). "Cultural Differences in Career Decision-Making Styles and Self-Efficacy". **Journal of Vocational Behavior**, 57, 365–378.
- McCrohan, K, F.(1998). "Competitive Intelligence: Preparing for the Information War". **Long Range Planning**, 31, 4, 586 - 593.
- McDowell, D. (1997). "Strategic intelligence & analysis: guidelines on methodology & application". **The intelligence study centre**, Australia, 1- 35.
- McKinnon, A . (2003). "Decision-Making in Organizations". **Copyright Reserved**, 1-10.
- Meredith, C, L. (2007). "The relationship of emotional intelligence and transformational leadership behavior in non-profit executive leaders". **A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor, Capella University**, United States, 1- 194.
- Mersino, A, C. (2007). "Emotional intelligence for project management". **AMACOM American Management Association**, New York, 1- 194.
- Meunier-FitzHugh, K, L., & Piercy, N. (2006). "Integrating marketing intelligence sources Reconsidering the role of the sales force". **International Journal of Market Research**, 48, 6, 699- 717.
- Mollayaaghobi, S, S., & Badiee, F. (2011). "A Comparative study of competitive intelligence in Public Sector (Case study: Iran Auto Industries)". **Interdisciplinary journal of contemporary research in business**, 3, 5, 525- 536.
- Moon, T, W., & Hur, W. (2011). "Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, and Job Performance". **Social Behavior and Personality**, 39, 8, 1087-1096.
- Morgan, R, E., & Strong, C, A. (2003). "Business performance and dimensions of strategic orientation". **Journal of Business Research**, 56, 163– 176.
- Morin, A. (2011). "Self-recognition, theory-of-mind, and self-awareness: What side are you on?". **Psychology press Taylor & Francis group**, 16, 3, 367- 383.
- Mortara, L., Thomson, R., Moore, C., Armara, K., Kerr, C., Phaal, R., & Probert, D. (2010). "Developing a technology intelligence strategy at KOOAK European research: scan & target". **Industrial Researcli Institulc**, 27- 39.
- Mousavi, S, H., Yarmohammadi, S., Nosrat, A, B., & Tarasi, Z. (2012). "The Relationship Between Emotional Intelligence and Job Satisfaction of Physical Education Teachers". **Annals of Biological Research**, 3, 1, 736-745.
- Nair, S., Palacios, M., & Tafur, J. (2011). "Flexibility in airline business models with core competence as an indicator". **Air Transport Research Society conference**, Sydney, Australia, 1- 15.
- Nambisan, S. (2002). "Software firm evolution and innovation orientation". **J. Eng. Technol. Manage**, 19, 141–165.
- Navarro. A ., Losada. F ., Ruzo. E ., & Dı´ez. J. A. (2010). "Implications of perceived competitive advantages, adaptation of marketing tactics and export commitment on export performance". **Journal of World Business**, 45, 49–58.
- Niculescu-Mihai, C, E. (2007). "Emotional intelligence and academic leadership: an exploratory study of college and university presidents". **A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor, Capella University**, United States, 1- 123.
- Nielsen, B, B., & Nielsen, S. (2011). "The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode". **Journal of World Business**, 46, 185–193.

- Nutt, P, C. (2000). "Theory and Methodology Context, tactics, and the examination of alternatives during strategic decision making". **European Journal of Operational Research**, 124, 159-186.
- Nutt, P, C. (1998). "Evaluating Alternatives to Make Strategic Choices". **Omega, Int. J. Mgmt Sci**, 26, 3, 333-354.
- Nutt, P, C. (2007). "Intelligence gathering for decision making". **Omega**, 35, 604 -622.
- Nwokah, G., & Ondukwu, F. (2009). "Competitive intelligence and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria". **African Journal of Marketing Management**, 1, 1, 10-22.
- Paine, L, S. (1991). "Corporate Policy and the Ethics of Competitor Intelligence Gathering". **Journal of Business Ethics**, 10, 423- 436.
- Palmer, B, R., Gignac, G., Manocha, R., & Stough, C. (2005). "A psychometric evaluation of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test Version 2.0". **Intelligence**, 33, 285-305.
- Pérez-Luño, A., Medina, C, C., Lavado, A, C., & Rodríguez, G, C. (2011). "How social capital and knowledge affect innovation". **Journal of Business Research**, 64, 1369-1376.
- Persidis, A . (1999). "Corporate intelligence in biotechnology". **Elsevier Science**, 4, pp. 1-5.
- Pinson, S, D., Loučá, J, A., & Moraitis. (1997). "A distributed decision support system for strategic planning". **Decision Support Systems**, 20, 35-51.
- Peyrot, M., Childs, N., Doren, D, V., & Allen, K. (2002). "An empirically based model of competitor intelligence use". **Journal of Business Research**, 55, 747- 758.
- Porter, T, B. (2008). "Managerial Applications of Corporate Social Responsibility and Systems Thinking for Achieving Sustainability Outcomes". **Systems Research and Behavioral Science**, 25, 397-411.
- Poujol, J, F., Siadou-martin, B., Vidal, D., Pellat, G. (2013). "The impact of sales people's relational behaviors and organizational fairness on customer loyalty: An empirical study in B-to-B relationships". **Journal of Retailing and Consumer Services**, 20, 429-438.
- Powell, J, H., & Bradford, J, P. (2000). "Targeting intelligence gathering in a dynamic competitive environment". **International Journal of Information Management**, 20, 181-195.
- Prentice, C. (2012). "Trait EI, Customer Orientation and Service Performance". **Open Access Scientific Reports**, 1, 7, 1- 6.
- Radha, S. (2013). "A Study on Customer Orientation as Mediator between Emotional Intelligence and Service Performance in Banks". **International Journal of Business and Management Invention**, 2, 5, 60- 66.
- Railienė, A. (2012). "Development of social skills and career competences in child Day-care Centre: attitude of Day-care centre specialists". **Socialinis Darbas Social Work**, 11, 1, 85-96.
- Rao, P, R . (2006). "Emotional intelligence: The Sine Qua Non for a clinical leadership toolbox". **Journal of Communication Disorders**, 39, 310-319.
- Rapp, A. (2009). "Outsourcing the sales process: Hiring a mercenary sales force". **Industrial Marketing Management**, 38, 411-418.
- Rapp, A., Beitelspacher, L, S., Schillewaert, N., & Baker, T, L. (2012). "The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination". **Journal of Business Research**, 65, 929-936.

- Rask, M. (2008). "Foresight - balancing between increasing variety and productive convergence". **Technological Forecasting and Social Change**, 75, 8, 1157–1175.
- Richards, K, C., Campenni, C, E., & Muse-Burke, J, L. (2010). "Self-care and Well-being in Mental Health Professionals: The Mediating Effects of Self-awareness and Mindfulness". **Journal of Mental Health Counseling**, 32, 3, 247- 264.
- Ro, H., & Chen, P. (2011). "Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support". **International Journal of Hospitality Management**, 30, 422–428.
- Rohrbeck, R., & Gemünden, H, G. (2011). "Corporate foresight: Its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm". **Technological Forecasting & Social Change**, 78, 231–243.
- Rollins, M., Bellenger, D, N., & Johnston, W, J. (2012). "Customer information utilization in business-to-business markets: Muddling through process?". **Journal of Business Research**, 65, 758–764.
- Rouach, D., & Santi, P. (2001). "Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes". **European Management Journal**, 19, 5, 552–559.
- Rubenstein-Montano, B., Liebowitz, J., Buchwalter, J., McCaw, D., Newman, B., & Rebeck, K. (2011). "A systems thinking framework for knowledge management". **Decision Support Systems**, 31, 1, 5- 16.
- Rummery, K., & Coleman, A. (2003). "Primary health and social care services in the UK: progress towards partnership?". **Social Science & Medicine**, 56, 8, 1773–1782.
- Sainio, L., Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2012). "Constituents of radical innovation-exploring the role of strategic orientations and market uncertainty". **Technovation**, 1- 16.
- Salmenkaita, J., & Salo, A. (2004). "Emergent foresight processes: industrial activities in wireless communications". **Technological Forecasting and Social Change**, 71, 9, 897–912.
- Saritas, O., Taymaz, E., & Tumer, T. (2007). "Vision 2023: Turkey's national Technology Foresight Program: A contextualist analysis and discussion". **Technological Forecasting and Social Change**, 74, 8, 1374–1393.
- Savioz, P., Luggen, M., & Tschirky, H. (2003). "Technology intelligence Structuring it into the new-technology-based firm (NTBF)". **TECH Monitor**, 41-46.
- Schiuma, G., Carlucci, D., & Sole, F. (2012). "Applying a systems thinking framework to assess knowledge assets dynamics for business performance improvement". **Expert Systems with Applications**, 39, 9, 8044–8050.
- Schulte, M, J., Ree, M, J., & Carretta, T, R. (2004). "Emotional intelligence: not much more than g and personality". **Personality and Individual Differences**, 37, 1059–1068.
- Scott-Ladd, B., & Chan, C, C, A. (2004). "Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change". **Wiley InterScience**, 13, 95–105.
- SDM Fact Sheet. (2008). "Structured Decision Making Fact Sheet". **Introduction to Structured Decision Making CSP**, 31, 71, 1-4.
- Seitovirta, L, A. (2011). "The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making". **Submitted in fulfilment of the requirements for the degree of master, Aalto University School of Economics**, Finland, 1- 110.
- Selth, A., & Wesley, M. (2008). "The Compleat Analyst': contemplating intelligence in an age of international". **Centre of Excellence in Policing and Security, Griffith University**, 1-12.

- Service, R. W. (2006). "The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective". **International Journal of Management**, 23, 1, 61- 78.
- Shih, M., Liu, D., & Hsu, M. (2010). "Discovering competitive intelligence by mining changes in patent trends". **Expert Systems with Applications**, 37, 882–890.
- Simpson, P, M., Siguaw, J, A., & Enz, C, A. (2006). "Innovation orientation outcomes: The good and the bad". **Journal of Business Research**, 59, 11, 1133–1141.
- Siu. A. F. Y. (2009). "Trait emotional intelligence and its relationships with problem behavior in Hong Kong adolescents". **Personality and Individual Differences**, 47, 553–557.
- Sjöberg, L., & Littorin, P. (2003). "Emotional intelligence, personality and sales performance". **SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration**, 8, 1-22.
- Skaržauskienė, A. (2008). "Theoretical Insights to Leadership Based on Systems Thinking Principles". **Organizacijų Vadyba Sisteminiai Tyrimai**, 48, 105-121.
- Song, L, J., Huang, G., Peng, K, Z., Law, L, S., Wong, C., & Chen, Z. (2010). "The differential effects of general mental ability and emotional intelligence on academic performance and social interactions". **Intelligence**, 38 , 137–143.
- Song, M., & Thieme, J. (2009). "The Role of Suppliers in Market Intelligence Gathering for Radical and Incremental Innovation". **Product Development & Management Association**, 26, 43–57.
- Srinivas, V., & Shekar, B. (1997). "Strategic decision-making processes: network-based representation and stochastic simulation". **Decision Support Systems**, 21, 99-110.
- Stefanelli, M. (2001). "The socio-organizational age of artificial intelligence in medicine". **Artificial Intelligence in Medicine**, 23, 25-47.
- Subramoniam , R., Huisingh , D., & Chinnam, R, B. (2010). "Aftermarket remanufacturing strategic planning decision-making framework: theory & practice". **Journal of Cleaner Production**, 18, 1575-1586.
- Sunderland, N., Domalewski, D., Kendall, E., & Armstrong, K. (2009). "Which comes first: the partnership or the tool? Reflections on the effective use of partnership tools in local health partnerships". **Australian Journal of Primary Health**, 15, 303–311.
- Tajeddini, K. (2010). "Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland". **Tourism Management**, 31, 2, 221- 231.
- Talim, B. (2012). "Creating a Meaningful Planned Change". **Procedia Economics and Finance**, 4, 140 – 148.
- Tarokh, M, J., & Majidi, M. (2014). "Application of Customer Relationship Management in Airline Industry". **4th International Conference on Information Technology Management, Communication and Computer**, Tehran, Iran, 1- 11.
- Taylor, S, N. (2010). "Redefining leader self - awareness by integrating the second component of self – awareness". **Journal of leadership studies**, 3,4, 57- 69.
- Teo, T, S, H., & Choo, W, Y. (2001). "Assessing the impact of using the internet for competitive intelligence". **Information & Management**, 39, 67-83.
- Thunholm, P. (2004). "Decision-making style: habit, style or both?". **Personality and Individual Differences**, 36, 931–944.
- Toit, A, S, A, d. (2003). "Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises?". **International Journal of Information Management**, 23, 111–120.
- Tseng, F., & Kuo, F. (2010). "The way we share and learn: An exploratory study of the self-regulatory mechanisms in the professional online learning community". **Computers in Human Behavior**, 26, 1043–1053.

- Tseng, Y., & Lee, T. (2009). "Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model". **Expert Systems with Applications**, 36, 6548–6558.
- Tseng, S. (2009). "A study on customer, supplier, and competitor knowledge using the knowledge chain model". **International Journal of Information Management**, 29, 488–496.
- Twagilimana, J. (2003). "Time Dependent Data Exploration And Preprocessing: Doing It All by SAS". **University of Louisville Louisville, KY**, PP, 1-10.
- Vandebroek, S. (2012). "Leading the Process of Crafting and Executing Strategy". **Xerox Corporation**, 22- 53.
- Velcu, O. (2010). "Strategic alignment of ERP implementation stages: An empirical investigation". **Information & Management**, 47, 158–166.
- Voola, R., Carlson, J., & West, A. (2004). "Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view". **Wiley InterScience**, 13, 83–93.
- Wagner, L., & Belle, J, V. (2006). "Web Mining for Strategic Intelligence: South African Experiences and a Practical Methodology". **Department of Information Systems, University of Cape Town**, 1-15.
- Walter, F., Humphrey, R, H., & Cole, M, S. (2012). "Unleashing leadership potential: Toward an evidence-based management of emotional intelligence". **Organizational Dynamics**, 41, 212-219.
- Werbel, J, D ., & DeMarie, S, M. (2005). "Aligning strategic human resource management and person–environment fit". **Human Resource Management Review**, 15, 247- 262.
- Wong, A., Tjosvold, D., & Zhang, P. (2005). "Developing relationships in strategic alliances: Commitment to quality and cooperative interdependence". **Industrial Marketing Management**, 34, 722– 731.
- Wu, J., Chen, Y., & Greenes, R, A. (2009). "Healthcare technology management competency and its impacts on IT–healthcare partnerships development". **Medical Informatics**, 78, 2, 71- 82.
- Wu, S, Y. (2012). "Social skill in workplace mentoring relationships". **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, 16, 2, 61- 73.
- Xu, K., Liao, S, S., Li, J., & Song, Y. (2011). "Mining comparative opinions from customer reviews for Competitive Intelligence". **Decision Support Systems**, 50, 743– 754.
- Yap, C, S., & Rashid, M, Z, A. (2011). "Acquisition and strategic use of competitive intelligence". **Malaysian Journal of Library & Information Science**, 16, 1, 125- 136.
- Yen, H, R., Wang, W., Wei, C., Hsu, S, H., & Chiu, H. (2012). "Service innovation readiness: Dimensions and performance outcome". **Decision Support Systems**, 53, 813–824.
- Yuan, S., & Huang, M. (2001). "A study on time series pattern extraction and processing for competitive intelligence support". **Expert Systems with Applications**, 21, 37-51.
- Zerbini, F., Golfetto, F., & Gibbert, M. (2007). "Marketing of competence: Exploring the resource-based content of value-for-customers through a case study analysis". **Industrial Marketing Management**, 36, 784–798.
- Zhao, J., & Jin, P. (2011). "Extraction and Credibility Evaluation of Web-based Competitive Intelligence". **Journal of software**, 6, 8, 1513- 1521.

-
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., & Dev, C. S. (2009). "Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective". **Journal of Business Research**, 62, 1063–1070.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). "Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations". **Journal of Business Research**, 58, 1049– 1058.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). "How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies". **Journal of Business Research**, 63, 224– 231.

2.3. Web Sites:

<http://regweb.mutah.edu.jo:2051/>

<http://search.proquest.com/index>

<http://www.airalgerie.dz/>

<http://www.sciencedirect.com.www.sndl1.arn.dz/>

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والمعنونة بـ "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة- دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية.

ونظراً لأهمية وأنكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب بكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحثة

مقراش فوزية

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (v) في الخانة المناسبة لكم.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3-الدخل الشهري: أقل من 20000 دج من 20000 إلى أقل من 40000 دج من 40000 إلى أقل من 60000 دج من 60000 دج فأكثر
- 4-المستوى التعليمي: البكالوريا أو أقل ليسانس مهندس ماجستير دكتوراه
- 5-الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإدارة بالذكاءات بشركة الخطوط الجوية

الجزائرية، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (v) في المربع المناسب للاختيار :

| التقييم | | | | | العبارة | الرقم | الأبعاد | المتغيرات |
|---|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|--|-------|---------------------|--------------------|
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | يساعدني استقراء المستقبل في اكتشاف الفرص المستقبلية للشركة. | 1 | الإستشراف | الذكاء الإستراتيجي |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | يساهم استقراء المستقبل في تحديد أعمال الشركة القابلة للتجسيد. | 2 | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | أدرس التغيرات البيئية لتحديد انعكاساتها على الشركة. | 3 | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | استخدم الخبرة الشخصية في معالجة تهديدات الشركة. | 4 | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | لدي القدرة على تصور واضح لمستقبل الشركة. | 1 | الرؤية المستقبلية | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | تساعدني السيناريوهات على تقييم إستراتيجية الشركة. | 2 | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | أستخدم الرؤية كأساس للتخطيط الاستراتيجي للعمل. | 3 | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | أنظر لأجزاء الشركة بشمولية وتناسق. | 1 | التفكير بمنطق النظم | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | الروابط بين أجزاء الشركة تعزز التحكم فيها. | 2 | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | الحصول على المعلومات من مصادر متنوعة تؤدي إلى زيادة أهميتها. | 3 | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | اعتبار الشركة نظاما مفتوحا يسهل فهم العوامل البيئية المؤثرة عليها. | 4 | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | تؤدي الشراكة إلى زيادة المعرفة بالشركة. | 1 | الشراكة | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | تعزز الشراكة رضا المستهلك عن خدمات الشركة. | 2 | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | تؤثر الشراكة إيجابيا على إستراتيجية الشركة. | 3 | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | إقامة شراكة تساعد على حل مشاكل الشركة. | 4 | | |

| | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---|---|----------------|-----------------|
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 1 | تساعد معلومات السوق في تشكل الإستراتيجيات العامة للشركة | نقاء السوق | النقاء التنافسي |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 2 | تساهم معلومات السوق في فهم حركة العمل في السوق. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 3 | تحسن معلومات السوق من جودة خدمات الشركة. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 4 | تستخدم معلومات السوق عند تطوير خدمات الشركة. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 1 | توفر معلومات عن المنافس الشركة وقت الحاجة إليها. | نقاء المنافس | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 2 | تساعد المعلومات عن المنافسين الشركة بأن تكون في حالة تأهب لتهديداتهم. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 3 | المنافسة الحالية لا تشكل تهديدات لإستراتيجية الشركة. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 4 | زيادة المعرفة بالمنافسين يساعد في تقييم واختيار بين البدائل الإستراتيجية. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 1 | يساعد الشركة الحصول على معلومات عن التكنولوجيا الخارج في تحديد الفرص الفعالة. | نقاء تكنولوجيا | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 2 | للشركة القدرة على تتبع التطورات التكنولوجية. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 3 | تستطيع الشركة رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم تطوير خدماتها. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 1 | أستطيع إدراك عواطف وتحديد الآثار المترتبة عنها. | الوعي بالذات | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 2 | لدي القدرة على تحديد نقاط قوتي وضعفي بدقة. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 3 | لدي الثقة في قدراتي ومهاراتي الذاتية. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 1 | لدي القدرة على التعامل الجيد مع الآخرين رغم الإجهاد في العمل. | إدارة الذات | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 2 | أتبع سلوكيات حضارية بغض النظر عن الظروف المهنية. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 3 | لدي القدرة على تحسين ثقتي في قدراتي ومهاراتي الذاتية. | | |

| | | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---|--|---------------------|--|
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 1 | أفهم عواطف الآخرين بطريقة جيدة. | الوعي الاجتماعي | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 2 | أقوم بتقدير واحترام الآخرين. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 3 | أبدل جهودا كبيرة للتعرف على الآخرين. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 4 | أظهر اهتماما صادقا بالآخرين. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 1 | أتعامل مع الآخرين بشكل جيد. | المهارات الاجتماعية | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 2 | أساعد الآخرين على تخطي الشعور بالاستياء في حالة وقوعه. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 3 | أستطيع تسوية الأوضاع مع الآخرين عند ارتكاب للأخطاء معهم. | | |

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التوجه الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، والمرجو وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (V) في المربع المناسب للاختيار:

| التقييم | | | | | العبارة | الرقم | الأبعاد | المتغيرات |
|--|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---------|--|--------------------|--------------------|
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 1 | تتواصل الشركة مع عملائها لتحديد احتياجاتهم. | التوجه نحو العملاء | التوجه الاستراتيجي |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 2 | تطور الشركة خدماتها بناء على احتياجات العملاء. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 3 | تنسق الشركة بين أنشطتها لتحسن نوعية خدماتها. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 4 | تهتم الشركة بصورة كبيرة برضا عملائها. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 1 | يتم تحقيق توقعات العملاء من أجل التميز عن المنافسين. | التوجه نحو المنافس | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 2 | لدى الشركة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 3 | تقوم الشركة بدراسة قوة منافسيها باستمرار. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 4 | يتم داخل الشركة تبادل المعلومات حول استراتيجيات المنافسين. | | |

| | | | | | | | |
|--|---------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--|---|--------------------|--|
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 1 الشركة على وعي تام بأن تعلم الموظف استثمار وليس تكلفة | التوجه نحو التعلم | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 2 أفضل العمل بالمهام التي تدفعني لتعلم أشياء جديدة. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 3 أنظر للتعلم بالشركة بأنه ضرورة لضمان النمو والاستمرارية. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 4 أعتبر التعلم التنظيمي من القيم الأساسية للشركة باعتباره عنصر لتحسين الخدمة. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 1 تحاول الشركة توظيف أفكار جديدة عند تقديم وتطوير الخدمة. | التوجه نحو الإبداع | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 2 تقوم الشركة بالابتكار في أساليب عملها. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 3 تشجع الشركة الموظفين على الابتكار. | | |
| غير موافق بشدة <input type="checkbox"/> | غير موافق <input type="checkbox"/> | محايد <input type="checkbox"/> | موافق <input type="checkbox"/> | موافق بشدة <input type="checkbox"/> | 4 تقدم الشركة خدمات جديدة في السوق. | | |

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الباحثة: مقراش فوزية

RELIABILITY

/VARIABLES=foresight1 foresight2 foresight3 foresight4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,736 | 4 |

RELIABILITY

/VARIABLES=visioning1 visioning2 visioning3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,766 | 3 |

RELIABILITY

/VARIABLES=systemsthinking1 systemsthinking2 systemsthinking3 systemsthinking4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,801 | 4 |

RELIABILITY

```
/VARIABLES=partnership1 partnership2 partnership3 partnership4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,787 | 4 |

RELIABILITY

```
/VARIABLES=marketintelligence1 marketintelligence2 marketintelligence3 marketinte
lligence4
```

```
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA.
```

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,762 | 4 |

RELIABILITY

```
/VARIABLES=competitorintelligence1 competitorintelligence2 competitorintelligence3 competitorintelligence4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,782 | 4 |

RELIABILITY

```
/VARIABLES=technologyintelligence1 technologyintelligence2 technologyintelligence3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,750 | 3 |

RELIABILITY

```
/VARIABLES=selfawareness1 selfawareness2 selfawareness3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,809 | 3 |

RELIABILITY

/VARIABLES=selfmanagement1 selfmanagement2 selfmanagement3
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,767 | 3 |

RELIABILITY

/VARIABLES=socialawareness1 socialawareness2 socialawareness3 socialawareness4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,738 | 4 |

RELIABILITY

/VARIABLES=socialskills1 socialskills2 socialskills3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,793 | 3 |

RELIABILITY

/VARIABLES=customerorientation1 customerorientation2 customerorientation3 customerorientation4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,754 | 4 |

RELIABILITY

/VARIABLES=competitororientation1 competitororientation2 competitororientation3 competitororientation4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,853 | 4 |

RELIABILITY

/VARIABLES=learningorientation1 learningorientation2 learningorientation3 learningorientation4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,748 | 4 |

RELIABILITY

/VARIABLES=innovationorientation1 innovationorientation2 innovationorientation3 innovationorientation4

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|-----|-------|
| Cases | Valid | 131 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0,0 | |
| | Total | 131 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,857 | 4 |

| اسم ولقب المحكم | جامعة الارتباط |
|---------------------------|---------------------------------|
| الدكتورة وسيلة بن ساهل | جامعة محمد خضير بسكرة - الجزائر |
| الدكتور محمد قريشي | جامعة محمد خضير بسكرة - الجزائر |
| الدكتورة فيروز الضمور | جامعة مؤتة- الأردن |
| الدكتور خليفة أبو عاشور | جامعة اليرموك- الأردن |
| الدكتور محمد عاشور | جامعة اليرموك- الأردن |
| الدكتور عارف عطاري | جامعة اليرموك- الأردن |
| الدكتور إبراهيم أبو قاعود | جامعة اليرموك- الأردن |
| الدكتور غازي رواقه | جامعة اليرموك- الأردن |
| الدكتور أحمد يوسف | جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن |
| الدكتور علي المناصير | جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن |
| الدكتور إبراهيم محمد خريس | جامعة الزرقاء الأهلية - الأردن |

Correlations

| | | foresight1 | foresight2 | foresight3 | foresight4 | foresight |
|------------|---------------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| foresight1 | Pearson Correlation | 1 | ,429** | ,395** | ,325** | ,698** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| foresight2 | Pearson Correlation | ,429** | 1 | ,507** | ,289** | ,742** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,001 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| foresight3 | Pearson Correlation | ,395** | ,507** | 1 | ,522** | ,819** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| foresight4 | Pearson Correlation | ,325** | ,289** | ,522** | 1 | ,728** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,001 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| foresight | Pearson Correlation | ,698** | ,742** | ,819** | ,728** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | visioning1 | visioning2 | visioning3 | visioning |
|------------|---------------------|------------|------------|------------|-----------|
| visioning1 | Pearson Correlation | 1 | ,466** | ,476** | ,778** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| visioning2 | Pearson Correlation | ,466** | 1 | ,619** | ,848** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| visioning3 | Pearson Correlation | ,476** | ,619** | 1 | ,848** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| visioning | Pearson Correlation | ,778** | ,848** | ,848** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | systems thinking1 | systems thinking2 | systems thinking3 | systems thinking4 | systems thinking |
|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Systems thinking1 | Pearson Correlation | 1 | ,578** | ,437** | ,411** | ,740** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Systems thinking2 | Pearson Correlation | ,578** | 1 | ,702** | ,417** | ,851** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Systems thinking3 | Pearson Correlation | ,437** | ,702** | 1 | ,476** | ,843** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Systems thinking4 | Pearson Correlation | ,411** | ,417** | ,476** | 1 | ,733** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Systems thinking | Pearson Correlation | ,740** | ,851** | ,843** | ,733** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | partnership1 | partnership2 | partnership3 | partnership4 | partnership |
|--------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| partnership1 | Pearson Correlation | 1 | ,620** | ,665** | ,157 | ,781** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,073 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| partnership2 | Pearson Correlation | ,620** | 1 | ,658** | ,446** | ,885** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| partnership3 | Pearson Correlation | ,665** | ,658** | 1 | ,297** | ,843** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,001 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| partnership4 | Pearson Correlation | ,157 | ,446** | ,297** | 1 | ,603** |
| | Sig. (2-tailed) | ,073 | ,000 | ,001 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

| | | | | | | |
|-------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-----|
| partnership | Pearson Correlation | ,781** | ,885** | ,843** | ,603** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Market intelligence1 | Market intelligence2 | Market intelligence3 | Market intelligence4 | Market intelligence |
|----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Market intelligence1 | Pearson Correlation | 1 | ,515** | ,313** | ,434** | ,735** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Market intelligence2 | Pearson Correlation | ,515** | 1 | ,417** | ,512** | ,814** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Market intelligence3 | Pearson Correlation | ,313** | ,417** | 1 | ,470** | ,714** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Market intelligence4 | Pearson Correlation | ,434** | ,512** | ,470** | 1 | ,790** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Market intelligence | Pearson Correlation | ,735** | ,814** | ,714** | ,790** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Competitor intelligence1 | Competitor intelligence2 | Competitor intelligence3 | Competitor intelligence4 | Competitor intelligence |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Competitor intelligence1 | Pearson Correlation | 1 | ,497** | ,506** | ,455** | ,763** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Competitor intelligence2 | Pearson Correlation | ,497** | 1 | ,476** | ,536** | ,796** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Competitor intelligence3 | Pearson Correlation | ,506** | ,476** | 1 | ,440** | ,807** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

| | | | | | | |
|--------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Competitor intelligence4 | Pearson Correlation | ,455** | ,536** | ,440** | 1 | ,762** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Competitor intelligence | Pearson Correlation | ,763** | ,796** | ,807** | ,762** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Technology intelligence1 | Technology intelligence2 | Technology intelligence3 | Technology intelligence |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Technology intelligence1 | Pearson Correlation | 1 | ,417** | ,391** | ,726** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Technology intelligence2 | Pearson Correlation | ,417** | 1 | ,682** | ,863** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Technology intelligence3 | Pearson Correlation | ,391** | ,682** | 1 | ,856** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Technology intelligence | Pearson Correlation | ,726** | ,863** | ,856** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Self awareness1 | Self awareness2 | Self awareness3 | Self awareness |
|-----------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Self awareness1 | Pearson Correlation | 1 | ,537** | ,546** | ,811** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Self awareness2 | Pearson Correlation | ,537** | 1 | ,678** | ,876** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Self awareness3 | Pearson Correlation | ,546** | ,678** | 1 | ,866** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |

| | | | | | |
|----------------|---------------------|--------|--------|--------|-----|
| Self awareness | Pearson Correlation | ,811** | ,876** | ,866** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Self management1 | Self management2 | Self management3 | Self management |
|------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|
| Self management1 | Pearson Correlation | 1 | ,493** | ,571** | ,833** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Self management2 | Pearson Correlation | ,493** | 1 | ,506** | ,794** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Self management3 | Pearson Correlation | ,571** | ,506** | 1 | ,850** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Self management | Pearson Correlation | ,833** | ,794** | ,850** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Social awareness1 | Social awareness2 | Social awareness3 | Social awareness4 | Social awareness |
|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Social awareness1 | Pearson Correlation | 1 | ,467** | ,600** | ,268** | ,770** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Social awareness2 | Pearson Correlation | ,467** | 1 | ,456** | ,356** | ,743** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Social awareness3 | Pearson Correlation | ,600** | ,456** | 1 | ,365** | ,806** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Social awareness4 | Pearson Correlation | ,268** | ,356** | ,365** | 1 | ,683** |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

| | | | | | | |
|------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-----|
| Social awareness | Pearson Correlation | ,770** | ,743** | ,806** | ,683** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Social skills1 | Social skills2 | Social skills3 | Social skills |
|----------------|---------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Social skills1 | Pearson Correlation | 1 | ,594** | ,532** | ,849** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Social skills2 | Pearson Correlation | ,594** | 1 | ,556** | ,854** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Social skills3 | Pearson Correlation | ,532** | ,556** | 1 | ,819** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Social skills | Pearson Correlation | ,849** | ,854** | ,819** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Customer orientation1 | Customer orientation2 | Customer orientation3 | Customer orientation4 | Customer orientation |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Customer orientation1 | Pearson Correlation | 1 | ,545** | ,466** | ,353** | ,777** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Customer orientation2 | Pearson Correlation | ,545** | 1 | ,467** | ,426** | ,815** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Customer orientation3 | Pearson Correlation | ,466** | ,467** | 1 | ,352** | ,735** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Customer orientation4 | Pearson Correlation | ,353** | ,426** | ,352** | 1 | ,708** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |

| | | | | | | |
|----------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-----|
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Customer orientation | Pearson Correlation | ,777** | ,815** | ,735** | ,708** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Competitor orientation1 | Competitor orientation2 | Competitor orientation3 | Competitor orientation4 | Competitor orientation |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| Competitor orientation1 | Pearson Correlation | 1 | ,547** | ,593** | ,423** | ,761** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Competitor orientation2 | Pearson Correlation | ,547** | 1 | ,733** | ,554** | ,849** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Competitor orientation3 | Pearson Correlation | ,593** | ,733** | 1 | ,693** | ,912** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Competitor orientation4 | Pearson Correlation | ,423** | ,554** | ,693** | 1 | ,807** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Competitor orientation | Pearson Correlation | ,761** | ,849** | ,912** | ,807** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Learning orientation1 | Learning orientation2 | Learning orientation3 | Learning orientation4 | Learning orientation |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Learning orientation1 | Pearson Correlation | 1 | ,216* | ,433** | ,394** | ,663** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,013 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Learning orientation2 | Pearson Correlation | ,216* | 1 | ,500** | ,354** | ,704** |
| | Sig. (2-tailed) | ,013 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Learning orientation3 | Pearson Correlation | ,433** | ,500** | 1 | ,684** | ,862** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |

| | | | | | | |
|-----------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Learning orientation4 | Pearson Correlation | ,394** | ,354** | ,684** | 1 | ,797** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Learning orientation | Pearson Correlation | ,663** | ,704** | ,862** | ,797** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | Innovation orientation1 | Innovation orientation2 | Innovation orientation3 | Innovation orientation4 | Innovation orientation |
|-------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| Innovation orientation1 | Pearson Correlation | 1 | ,622** | ,489** | ,548** | ,794** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Innovation orientation2 | Pearson Correlation | ,622** | 1 | ,630** | ,628** | ,864** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Innovation orientation3 | Pearson Correlation | ,489** | ,630** | 1 | ,674** | ,833** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Innovation orientation4 | Pearson Correlation | ,548** | ,628** | ,674** | 1 | ,853** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |
| Innovation orientation | Pearson Correlation | ,794** | ,864** | ,833** | ,853** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 131 | 131 | 131 | 131 | 131 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

gender

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid male | 84 | 64,1 | 64,1 | 64,1 |
| female | 47 | 35,9 | 35,9 | 100,0 |
| Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

age

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid - 30 years | 31 | 23,7 | 23,7 | 23,7 |
| 30- 40 years | 67 | 51,15 | 51,15 | 74,85 |
| 40- 50 years | 26 | 19,85 | 19,85 | 94,7 |
| 50 years- | 7 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

income

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid -20000 | 12 | 9,16 | 9,16 | 9,16 |
| 20000-40000 | 63 | 48,09 | 48,09 | 57,25 |
| 40000-60000 | 44 | 33,59 | 33,59 | 90,84 |
| 60000- | 12 | 9,16 | 9,16 | 100,0 |
| Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Educational level

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid bac | 34 | 25,95 | 25,95 | 25,95 |
| licence | 83 | 63,36 | 63,36 | 89,31 |
| ingenieur | 11 | 8,4 | 8,4 | 97,71 |
| magister | 3 | 2,29 | 2,29 | 100,0 |
| Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

experience

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|-----------------------|
| Valid | -5years | 34 | 26,0 | 26,0 | 26,0 |
| | 5-10 years | 63 | 48,1 | 48,1 | 74,0 |
| | 10-15 years | 16 | 12,2 | 12,2 | 86,3 |
| | 15years- | 18 | 13,7 | 13,7 | 100,0 |
| | Total | 131 | 100,0 | 100,0 | |

Descriptive Statistics

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | Skewness | | Kurtosis | |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
| | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| foresight | 131 | 1,00 | 4,25 | 1,6889 | ,52357 | 2,274 | ,212 | 8,114 | ,420 |
| visioning | 131 | 1,00 | 4,67 | 1,9160 | ,77387 | 1,562 | ,212 | 2,789 | ,420 |
| Systems thinking | 131 | 1,00 | 5,00 | 1,8206 | ,70593 | 2,028 | ,212 | 5,181 | ,420 |
| partnership | 131 | 1,00 | 4,75 | 1,9466 | ,74033 | 1,174 | ,212 | 1,322 | ,420 |
| Marketing intelligence | 131 | 1,00 | 4,50 | 1,7347 | ,57492 | 2,269 | ,212 | 8,193 | ,420 |
| Competitor intelligence | 131 | 1,00 | 4,75 | 1,7691 | ,67055 | 2,555 | ,212 | 8,093 | ,420 |
| Technology intelligence | 131 | 1,00 | 4,67 | 1,7583 | ,70049 | 2,225 | ,212 | 6,361 | ,420 |
| Self awareness | 131 | 1,00 | 4,67 | 1,7150 | ,71864 | 2,471 | ,212 | 7,489 | ,420 |
| Self management | 131 | 1,00 | 4,33 | 1,5547 | ,54790 | 2,591 | ,212 | 11,186 | ,420 |
| Social awareness | 131 | 1,00 | 4,25 | 1,6031 | ,51875 | 1,779 | ,212 | 6,274 | ,420 |
| Social skills | 131 | 1,00 | 4,33 | 1,6056 | ,57706 | 2,257 | ,212 | 8,099 | ,420 |
| Customer orientation | 131 | 1,00 | 4,50 | 1,9008 | ,66483 | 1,361 | ,212 | 2,643 | ,420 |
| Competitor orientation | 131 | 1,00 | 4,50 | 2,0534 | ,80205 | 1,233 | ,212 | 1,323 | ,420 |
| Learning orientation | 131 | 1,00 | 4,50 | 1,8779 | ,77172 | 1,436 | ,212 | 2,469 | ,420 |
| Innovation orientation | 131 | 1,00 | 5,00 | 1,9962 | ,84863 | 1,597 | ,212 | 2,379 | ,420 |
| Strategic intelligence | 131 | 1,00 | 3,50 | 1,8430 | ,42062 | 1,045 | ,212 | 1,655 | ,420 |
| Competitive intelligence | 131 | 1,00 | 3,81 | 1,7540 | ,44135 | 1,634 | ,212 | 4,663 | ,420 |
| Emotional intelligence | 131 | 1,00 | 3,02 | 1,6196 | ,37962 | ,832 | ,212 | 1,283 | ,420 |
| Strategic orientation | 131 | 1,00 | 4,44 | 1,9571 | ,59004 | 1,502 | ,212 | 3,239 | ,420 |
| Valid N (listwise) | 131 | | | | | | | | |

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,315 | ,305 | | 1,033 | ,304 | |
| | foresight | ,169 | ,098 | ,150 | 1,726 | ,087 | ,857 |
| | visioning | ,140 | ,068 | ,184 | 2,069 | ,041 | ,822 |
| | Systems thinking | ,181 | ,072 | ,217 | 2,530 | ,013 | ,882 |
| | partnership | -,037 | ,073 | -,046 | -,502 | ,617 | ,775 |
| | Marketing intelligence | ,114 | ,091 | ,111 | 1,246 | ,215 | ,817 |
| | Competitor intelligence | ,009 | ,079 | ,010 | ,110 | ,913 | ,805 |
| | Technology intelligence | ,051 | ,072 | ,060 | ,698 | ,487 | ,879 |
| | Self awareness | ,111 | ,071 | ,135 | 1,556 | ,122 | ,864 |
| | Self management | ,181 | ,093 | ,168 | 1,939 | ,055 | ,867 |
| | Social awareness | ,013 | ,106 | ,012 | ,124 | ,901 | ,749 |
| | Social skills | ,021 | ,092 | ,021 | ,233 | ,817 | ,807 |

a. Dependent Variable: strategic orientation

الملحق رقم (8): الفروق في الإدارة بالذكاءات التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

ONEWAY strategicintelligence competitiveintelligence emotionalintelligence BY gender
/STATISTICS DESCRIPTIVES

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Strategic intelligence | Between Groups | ,236 | 1 | ,236 | 1,335 | ,250 |
| | Within Groups | 22,764 | 129 | ,176 | | |
| | Total | 22,999 | 130 | | | |
| Competitive intelligence | Between Groups | ,320 | 1 | ,320 | 1,652 | ,201 |
| | Within Groups | 25,003 | 129 | ,194 | | |
| | Total | 25,323 | 130 | | | |
| Emotional intelligence | Between Groups | ,237 | 1 | ,237 | 1,651 | ,201 |
| | Within Groups | 18,498 | 129 | ,143 | | |
| | Total | 18,735 | 130 | | | |

ONEWAY strategicintelligence competitiveintelligence emotionalintelligence BY age
/STATISTICS DESCRIPTIVES

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Strategic intelligence | Between Groups | ,364 | 3 | ,121 | ,681 | ,565 |
| | Within Groups | 22,635 | 127 | ,178 | | |
| | Total | 22,999 | 130 | | | |
| Competitive intelligence | Between Groups | ,382 | 3 | ,127 | ,648 | ,586 |
| | Within Groups | 24,941 | 127 | ,196 | | |
| | Total | 25,323 | 130 | | | |
| Emotional intelligence | Between Groups | ,950 | 3 | ,317 | 2,261 | ,085 |
| | Within Groups | 17,785 | 127 | ,140 | | |
| | Total | 18,735 | 130 | | | |

ONEWAY strategicintelligence competitiveintelligence emotionalintelligence BY income
/STATISTICS DESCRIPTIVES

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Strategic intelligence | Between Groups | ,193 | 3 | ,064 | ,358 | ,783 |
| | Within Groups | 22,806 | 127 | ,180 | | |
| | Total | 22,999 | 130 | | | |

الملحق رقم (8): الفروق في الإدارة بالذكاءات التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

| | | | | | | |
|--------------------------|----------------|--------|-----|------|-------|------|
| Competitive intelligence | Between Groups | ,608 | 3 | ,203 | 1,041 | ,377 |
| | Within Groups | 24,715 | 127 | ,195 | | |
| | Total | 25,323 | 130 | | | |
| Emotional intelligence | Between Groups | ,285 | 3 | ,095 | ,655 | ,581 |
| | Within Groups | 18,450 | 127 | ,145 | | |
| | Total | 18,735 | 130 | | | |

ONEWAY strategicintelligence competitiveintelligence emotionalintelligence BY educational level
/STATISTICS DESCRIPTIVES

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Strategic intelligence | Between Groups | ,082 | 3 | ,027 | ,152 | ,928 |
| | Within Groups | 22,917 | 127 | ,180 | | |
| | Total | 22,999 | 130 | | | |
| Competitive intelligence | Between Groups | ,172 | 3 | ,057 | ,290 | ,832 |
| | Within Groups | 25,150 | 127 | ,198 | | |
| | Total | 25,323 | 130 | | | |
| Emotional intelligence | Between Groups | ,220 | 3 | ,073 | ,503 | ,681 |
| | Within Groups | 18,515 | 127 | ,146 | | |
| | Total | 18,735 | 130 | | | |

ONEWAY strategicintelligence competitiveintelligence emotionalintelligence BY experience
/STATISTICS DESCRIPTIVES

ANOVA

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------------------|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Strategic intelligence | Between Groups | ,063 | 3 | ,021 | ,116 | ,950 |
| | Within Groups | 22,936 | 127 | ,181 | | |
| | Total | 22,999 | 130 | | | |
| Competitive intelligence | Between Groups | ,361 | 3 | ,120 | ,612 | ,608 |
| | Within Groups | 24,962 | 127 | ,197 | | |
| | Total | 25,323 | 130 | | | |
| Emotional intelligence | Between Groups | ,033 | 3 | ,011 | ,075 | ,973 |
| | Within Groups | 18,702 | 127 | ,147 | | |
| | Total | 18,735 | 130 | | | |

ONEWAY strategic orientation BY gender
/STATISTICS DESCRIPTIVES

ANOVA

Strategic orientation

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,036 | 1 | ,036 | ,103 | ,748 |
| Within Groups | 45,222 | 129 | ,351 | | |
| Total | 45,258 | 130 | | | |

ONEWAY strategic orientation BY age
/STATISTICS DESCRIPTIVES

ANOVA

Strategic orientation

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 2,280 | 3 | ,760 | 2,245 | ,086 |
| Within Groups | 42,979 | 127 | ,338 | | |
| Total | 45,258 | 130 | | | |

ONEWAY strategi corientation BY income
/STATISTICS DESCRIPTIVES

ANOVA

Strategic orientation

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1,515 | 3 | ,505 | 1,467 | ,227 |
| Within Groups | 43,743 | 127 | ,344 | | |
| Total | 45,258 | 130 | | | |

ONEWAY strategic orientation BY educational level
/STATISTICS DESCRIPTIVES

ANOVA

Strategic orientation

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,242 | 3 | ,081 | ,227 | ,877 |
| Within Groups | 45,017 | 127 | ,354 | | |
| Total | 45,258 | 130 | | | |

الملحق رقم (9): الفروق في التوجه الاستراتيجي التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

ONEWAY strategic orientation BY experience
/STATISTICS DESCRIPTIVES

ANOVA

Strategic orientation

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,080 | 3 | ,027 | ,075 | ,973 |
| Within Groups | 45,178 | 127 | ,356 | | |
| Total | 45,258 | 130 | | | |

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1 | ,422 ^a | ,178 | ,159 | ,54109 | 1,912 |

a. Predictors: (Constant), emotional intelligence, strategic intelligence, competitive intelligence

b. Dependent Variable: strategic orientation

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 8,076 | 3 | 2,692 | 9,195 | ,000 ^a |
| | Residual | 37,183 | 127 | ,293 | | |
| | Total | 45,258 | 130 | | | |

a. Predictors: (Constant), emotional intelligence, strategic intelligence, competitive intelligence

b. Dependent Variable: strategic orientation

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|--------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,449 | ,296 | | 1,518 | ,131 | | |
| | Strategic intelligence | ,390 | ,124 | ,278 | 3,137 | ,002 | ,825 | 1,212 |
| | Competitive intelligence | ,115 | ,119 | ,086 | ,967 | ,336 | ,822 | 1,216 |
| | Emotional intelligence | ,364 | ,126 | ,234 | 2,880 | ,005 | ,980 | 1,021 |

a. Dependent Variable: strategic orientation

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,390 ^a | ,152 | ,126 | ,55175 |

a. Predictors: (Constant), partnership, foresight, systems thinking, visioning

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 6,901 | 4 | 1,725 | 5,667 | ,000 ^a |
| | Residual | 38,357 | 126 | ,304 | | |
| | Total | 45,258 | 130 | | | |

a. Predictors: (Constant), partnership, foresight, systems thinking, visioning

b. Dependent Variable: strategic orientation

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,795 | ,255 | | 3,117 | ,002 |
| | foresight | ,139 | ,109 | ,109 | 1,276 | ,204 |
| | visioning | ,234 | ,074 | ,272 | 3,138 | ,002 |
| | Systems thinking | ,214 | ,079 | ,227 | 2,702 | ,008 |
| | partnership | ,018 | ,078 | ,020 | ,232 | ,817 |

a. Dependent Variable: customer orientation

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,693 | ,310 | | 2,240 | ,027 |
| | foresight | ,195 | ,132 | ,127 | 1,479 | ,142 |
| | visioning | ,236 | ,090 | ,228 | 2,610 | ,010 |
| | Systems thinking | ,226 | ,096 | ,199 | 2,353 | ,020 |
| | partnership | ,086 | ,095 | ,079 | ,902 | ,369 |

a. Dependent Variable: competitor orientation

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,508 | ,317 | | 4,753 | ,000 |
| | foresight | ,194 | ,135 | ,131 | 1,433 | ,154 |
| | visioning | ,003 | ,093 | ,003 | ,027 | ,978 |
| | Systems thinking | ,155 | ,098 | ,142 | 1,573 | ,118 |
| | partnership | -,125 | ,097 | -,120 | -1,287 | ,201 |

a. Dependent Variable: learning orientation

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | ,943 | ,338 | | 2,790 | ,006 |
| | foresight | ,255 | ,144 | ,157 | 1,769 | ,029 |
| | visioning | ,137 | ,099 | ,125 | 1,384 | ,169 |
| | Systems thinking | ,287 | ,105 | ,238 | 2,735 | ,007 |
| | partnership | -,082 | ,104 | -,072 | -,793 | ,429 |

a. Dependent Variable: innovation orientation

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,240 ^a | ,057 | ,035 | ,57956 |

a. Predictors: (Constant), technology intelligence, marketing intelligenec, competitor intelligence

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 2,600 | 3 | ,867 | 2,580 | ,056 ^a |
| | Residual | 42,659 | 127 | ,336 | | |
| | Total | 45,258 | 130 | | | |

a. Predictors: (Constant), technology intelligence, marketing intelligenec, competitor intelligence

b. Dependent Variable: strategic orientation

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,382 | ,213 | | 6,483 | ,000 | | |
| | Marketing intelligenec | ,164 | ,093 | ,160 | 1,771 | ,079 | ,911 | 1,097 |
| | Competitor intelligence | ,055 | ,082 | ,063 | ,672 | ,503 | ,855 | 1,170 |
| | Technology intelligence | ,110 | ,075 | ,130 | 1,461 | ,146 | ,935 | 1,070 |

a. Dependent Variable: strategic orientation

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,292 ^a | ,086 | ,057 | ,57312 |

a. Predictors: (Constant), social skills, self management, self awareness, social awareness

ANOVA^b

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 3,871 | 4 | ,968 | 2,946 | ,023 ^a |
| | Residual | 41,387 | 126 | ,328 | | |
| | Total | 45,258 | 130 | | | |

a. Predictors: (Constant), social skills, self management, self awareness, social awareness

b. Dependent Variable: strategic orientation

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,994 | ,247 | | 4,025 | ,000 | | |
| | Self awareness | -,045 | ,081 | -,048 | -,556 | ,580 | ,914 | 1,094 |
| | Self management | ,229 | ,106 | ,188 | 2,151 | ,033 | ,906 | 1,104 |
| | Social awareness | ,138 | ,117 | ,108 | 1,186 | ,238 | ,839 | 1,191 |
| | Social skills | ,253 | ,104 | ,220 | 2,441 | ,016 | ,857 | 1,167 |

a. Dependent Variable: customer orientation

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,221 | ,305 | | 4,004 | ,000 | | |
| | Self awareness | ,055 | ,100 | ,050 | ,554 | ,580 | ,914 | 1,094 |
| | Self management | ,329 | ,131 | ,225 | 2,503 | ,014 | ,906 | 1,104 |
| | Social awareness | ,163 | ,144 | ,106 | 1,134 | ,259 | ,839 | 1,191 |
| | Social skills | -,022 | ,128 | -,016 | -,175 | ,861 | ,857 | 1,167 |

a. Dependent Variable: competitor orientation

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,244 | ,294 | | 4,231 | ,000 | | |
| | Self awareness | ,229 | ,096 | ,213 | 2,384 | ,019 | ,914 | 1,094 |
| | Self management | ,166 | ,127 | ,118 | 1,309 | ,193 | ,906 | 1,104 |
| | Social awareness | ,114 | ,139 | ,076 | ,819 | ,415 | ,839 | 1,191 |
| | Social skills | -,124 | ,124 | -,093 | -1,006 | ,316 | ,857 | 1,167 |

a. Dependent Variable: learning orientation

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,483 | ,331 | | 4,473 | ,000 | | |
| | Self awareness | ,052 | ,108 | ,044 | ,480 | ,632 | ,914 | 1,094 |
| | Self management | ,108 | ,143 | ,070 | ,756 | ,451 | ,906 | 1,104 |
| | Social awareness | -,051 | ,157 | -,031 | -,323 | ,748 | ,839 | 1,191 |
| | Social skills | ,210 | ,139 | ,143 | 1,509 | ,134 | ,857 | 1,167 |

a. Dependent Variable: innovation orientation

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,339 ^a | ,115 | ,108 | ,55720 |
| 2 | ,415 ^b | ,172 | ,159 | ,54095 |

a. Predictors: (Constant), strategic intelligence

b. Predictors: (Constant), strategic intelligence, emotional intelligence

ANOVA^c

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 5,207 | 1 | 5,207 | 16,773 | ,000 ^a |
| | Residual | 40,051 | 129 | ,310 | | |
| | Total | 45,258 | 130 | | | |
| 2 | Regression | 7,802 | 2 | 3,901 | 13,332 | ,000 ^b |
| | Residual | 37,456 | 128 | ,293 | | |
| | Total | 45,258 | 130 | | | |

a. Predictors: (Constant), strategic intelligence

b. Predictors: (Constant), strategic intelligence, emotional intelligence

c. Dependent Variable: strategic orientation

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,080 | ,220 | | 4,918 | ,000 |
| | Strategic intelligence | ,476 | ,116 | ,339 | 4,095 | ,000 |
| 2 | (Constant) | ,543 | ,279 | | 1,943 | ,054 |
| | Strategic intelligence | ,438 | ,114 | ,312 | 3,861 | ,000 |
| | Emotional intelligence | ,374 | ,126 | ,241 | 2,978 | ,003 |

a. Dependent Variable: strategic orientation

الملحق رقم (14): تحليل التباين للانحدار باستخدام طريقة Stepwise

Excluded Variables^c

| Model | Beta In | t | Sig. | Partial Correlation | Collinearity Statistics | |
|-------|-------------------------|-------------------|-------|---------------------|-------------------------|------|
| | | | | | Tolerance | |
| 1 | competitiveintelligence | ,108 ^a | 1,193 | ,235 | ,105 | ,829 |
| | emotionalintelligence | ,241 ^a | 2,978 | ,003 | ,255 | ,988 |
| 2 | competitiveintelligence | ,086 ^b | ,967 | ,336 | ,085 | ,822 |

a. Predictors in the Model: (Constant), strategic intelligence

b. Predictors in the Model: (Constant), strategic intelligence, emotional intelligence

c. Dependent Variable: strategic orientation