

التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية – دراسة ميدانية بمؤسسة حجار

السود – ولاية سكيكدة

The interaction between competitive intelligence and strategic agility - case study Hadjar Soud - Skikda

بلحسن حنان^{1*}، شايب فاطمة الزهرة²

¹ جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض

الاقتصادي، hanene.belahcene@univ-annaba.org

² جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض

الاقتصادي، chaibfatmazohra@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2022/05/19

تاريخ الاستلام: 2022/02/04

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية على مستوى مؤسسة حجار السودان بولاية سكيكدة. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي، كما تم تصميم استمارة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة، بلغت مفرداتها 45 مفردة على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS (v26) (حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، لتحليلها وتفسيرها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أنه لا يوجد تأثير تبادلي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنافسي، الرشاقة الاستراتيجية، فرص السوق، رشاقة الاستشعار، مؤسسة حجار السودان.

تصنيف JEL: D83، L15، M21

Abstract :

This study aims to identify the interaction between competitive intelligence and strategic agility at Hadjar Soud company in Skikda. To achieve this objective, we felt it was appropriate to adopt a descriptive and analytical approach, and to use a questionnaire to collect the data needed for the study, which we distributed to a sample of 45 terms at the firm level. For analysis and interpretation, the data were processed using the statistical programme SPSS (v26) (Social Science Statistical Programme). The study produced a set of findings, the most important of which is that there is no statistically significant relationship at the moral level ($0.05 \geq \alpha$) between competitive intelligence and strategic agility in the company in question. As a result, there is no reciprocal effect between competitive intelligence and statistically significant strategic agility at the level. ($0.05 \geq \alpha$).

Keywords: Competitive Intelligence, Strategic Agility, Market Opportunities, Detection Agility, Hadjar Soud Company.

Jel Classification Codes : D83, L15, M21

1. مقدمة

أصبح الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية من المواضيع المهمة في الآونة الأخيرة، وتعود هذه الأهمية إلى جملة من الأسباب لعل أهمها هو تسارع وتيرة التنافس والمنافسة في بيئة الأعمال لدرجة أنها جعلت خريطة المنافسة وهيكلها هلامية الشكل، وتتغير بشكل يجعل من الصعب متابعتها والتمكن من حصر شكلها بدقة، الوضع الذي زاد من الحاجة الملحة للمؤسسات لتعزيز القدرة التنافسية من أجل تحقيق التفوق التنافسي. لذا فقد اعتبرا كلا من الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية من أفضل الحلول التنافسية لبقاء واستمرارية المؤسسات ونجاحها، فالذكاء التنافسي يسمح لها بتكوين صورة كاملة ومتكاملة وواضحة عن بيئتها التنافسية، أما الرشاقة الاستراتيجية فتساعدنا في اكتشاف ما يدور من حولها من فرص وتهديدات وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن عن طريق الاستغلال الأمثل لقدراتها الجوهرية.

مشكلة الدراسة

تعمل المؤسسات اليوم في بيئة شديدة التنافس، تخضع للعديد من التغيرات المستمرة قد تتيح لها فرص معينة يمكن استغلالها أو تهديدات يجب محاولة تفاديها، مما جعلها بحاجة إلى أنظمة مراقبة وإنذار مبكر يوفر لها كافة المعلومات التي تحتاجها لكي تستمر في العمل والنمو في المستقبل، وامتلاكها مرونة تستطيع من خلالها التعامل مع هذه التغيرات في الوقت المناسب وبأفضل أسلوب، ولما كانت مؤسسة حجار السود تنشط في بيئة الأعمال التي تمتاز بالخصائص سابقة الذكر فإنه وجب علينا توضيح التفاعل من خلال تحديد التأثير التبادلي بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة حجار السود - سكيكدة. وعليه تمحور التساؤل الرئيسي لدراستنا على النحو التالي:

"هل هناك تفاعل بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة حجار السود - سكيكدة؟"
للإجابة على التساؤل الرئيسي استدعي الأمر إلى تحديد التأثير التبادلي بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة. وعليه ارتأينا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك تأثير تبادلي بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء التنافسي في الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة". وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لفرص السوق في الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة".

2- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتهديدات المنافسين في الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة".

3- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمخاطر التنافسية في الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة".

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الاستراتيجية في الذكاء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة". وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

1- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة الاستشعار في الذكاء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة".

2- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة اتخاذ القرار في الذكاء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة".

3- "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لرشاقة الممارسة في الذكاء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة".

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في تجسيد واقع الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة حجار السود - سكيكدة من خلال تحديد التأثير التبادلي بينهما، وذلك لزيادة الوعي لدى إطارات المؤسسة محل الدراسة بأهميتهما.

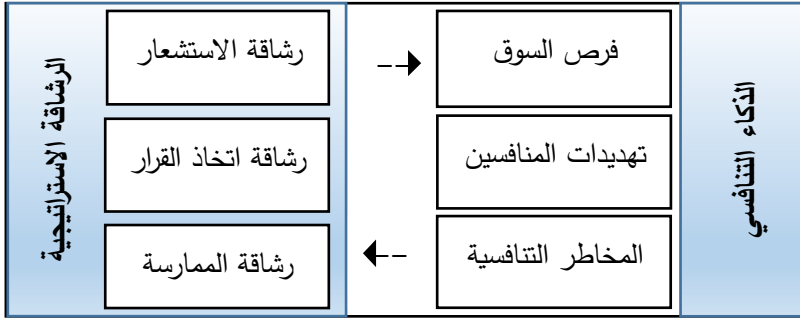
أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى عرض إطار مفاهيمي للذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية، وتشخيص طبيعة التأثير التبادلي بينهما في المؤسسة محل الدراسة، لتقديم عدد من الاقتراحات في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة.

نموذج الدراسة

عمدتا الباحثتين إلى تقديم نموذج للدراسة يوضح العلاقة والتأثير التبادلي بين المتغيرين (الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية)، كالآتي:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

وتتناول هاته الدراسة عددا من الدراسات السابقة والتي تعرض قسم منها الذكاء التنافسي وقسم

آخر حول الرشاقة الاستراتيجية كما يلي:

دراسة (جوهرة أقطي وبن واضح الهاشمي، 2017): "أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية": هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الذكاء التنافسي بأبعاده فرص السوق، مخاطر المنافسة والافتراضات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل بولاية بسكرة، وتوصلت إلى أن كل من بعد فرص السوق وبعد الافتراضات الأساسية للذكاء التنافسي له أثر إيجابي مباشر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

دراسة (رنا ناصر صبر وسارة علي سعيد العامري، 2019): "الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون": سعت هذه الدراسة لتحديد الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون على مستوى عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن متغير الذكاء التنافسي يعدل العلاقة إيجابيا بين البراعة التنظيمية وتحقيق بهجة الزبون.

دراسة (سهير شاكر صديق، 2021): "أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي": سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى أثر الرشاقة الاستراتيجية في الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الاستراتيجية، القدرات الجوهرية، سرعة الاستجابة) في الابتكار التنظيمي بشركات الاتصالات زين وآسيا سيل بمحافظة بغداد، وتوصي الدراسة بأهمية العمل على دعم سرعة الاستجابة لتحقيق الهدف من الرشاقة الاستراتيجية بالشركات، من خلال إجراء التعديلات على الخدمات المقدمة لتتكيف مع حاجات السوق ومتطلبات الزبائن.

دراسة (مجد صقور، 2021): "أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية": سعت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد الرشاقة الاستراتيجية لدى عينة من مديري شركات الاتصالات الخلوية في سورية وقياس أثرها في القدرات التنافسية، وبينت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات نذكر منها نشر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وتكريس ممارستها لدى الإداريين والعاملين في قطاع الاتصالات، وجعل تلك الأبعاد ثقافة تترجم لأفعال تدعم الموقف التنافسي للمؤسسة.

من خلال الدراسات السابقة المذكورة أعلاه، نشير إلى أن الدراسة الحالية اشتركت مع هاته الدراسات في تناولها إحدى المتغيرين، ولكن اختلفت معها في أنها جمعت المتغيرين معا الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية، ودراسة التفاعل بينهما من خلال تحديد التأثير التبادلي بينهما، وكذلك الاختلاف في طريقة معالجة موضوع البحث وميدان الدراسة الذي تمت فيه.

منهج الدراسة

استخدمت الباحثتين المنهج الوصفي والتحليلي بشكل رئيس، لغرض وصف أفراد عينة الدراسة في مؤسسة "حجار السود" - سكيكة، والوقوف على تقديرات أفراد العينة وتصوراتهم في هذه المؤسسة حول التأثير التبادلي بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية.

2. الإطار النظري للذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية

يخصص هذا المحور للإطار النظري للذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية، باعتبارهما الجزء الأساسي والرئيسي الذي تبنى على أساسه الدراسة الميدانية.

1.2 الإطار النظري للذكاء التنافسي

يعتبر الذكاء التنافسي أحد أقوى الأدوات الاستراتيجية التي تتخذها المؤسسات المعاصرة لمواجهة التنافس الشديد ومخاطره، حفاظا على بقائها والنمو لأطول فترة ممكنة في بيئة دائمة التغيير.

1.1.2 مفهوم الذكاء التنافسي

حظي مفهوم الذكاء التنافسي باهتمام العديد من علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، إذ قاموا بدراسته من عدة زوايا، وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده وبنيته، وبالتالي هناك العديد من المفاهيم للذكاء التنافسي، حيث عرف أنه نشاط يخص الإدارة الاستراتيجية يهدف إلى جمع المعلومات التي تمكن متخذي القرارات من استباق توجهات السوق، تحركات المنافسين، تشخيص الفرص والتهديدات التي تنشأ في بيئة الأعمال (Magrinho et al., 2011, p. 336) وفي نفس السياق عرف أيضا بأنه تلك المقدرات الموجهة نحو جمع وتحليل البيانات للتكيف مع البيئة التنافسية

المعقدة، أي أنه الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمة من المخاطر البيئية، فضلا عن كونه أداة مهمة لمتخذي القرارات لتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة (Sabir et al., 2018, p. 112).
ومما تقدم يمكن القول أن الذكاء التنافسي هو القدرة على جمع المعلومات المناسبة والملائمة عن البيئة التنافسية في الوقت المناسب، استيعابها وتحليلها واستخدامها في عملية صنع القرار، إدارة المخاطر، توقع التهديدات واكتشاف الفرص، مما يساعد المؤسسة على اكتساب ميزة تنافسية.

2.1.2 أهمية الذكاء التنافسي

تكمن أهمية الذكاء التنافسي للمؤسسات في تقديمه بأقوة من المعلومات من مختلف المصادر خاصة منها الخارجية كبنوك المعلومات، التقارير الرسمية... (يحي دريس، 2018، صفحة 60) التي تستفيد منها في اتخاذ القرارات التي تحقق لها النجاح والتفوق على المنافسين، والتي تعد بمثابة الإنذار المبكر الذي يحمي المؤسسات من المخاطر البيئية والتغيرات المفاجئة فيها، ومما يسمح لواقعي الخطط بتصور كامل وشامل حول البيئة التنافسية، المنافسين والزبائن، وبالتالي يسمح لهم بالفهم الأفضل لبيئة الأعمال وتنافسياتها وتحقيق أعلى الأرباح (أكرم محسن الياسري وأحمد عبد الله الشمري، 2015، صفحة 297). ويمكن إبراز أهمية الذكاء التنافسي أكثر في النقاط التالية (شفاء حمد، 2020، صفحة 168):

- إن الذكاء التنافسي معترف به كأداة استراتيجية وأصبح أسلوبا رئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحليل القابليات، نقاط الضعف، النوايا وحركة المنافسين، وبما يسمح للمؤسسة بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها، بدلا من مجرد الاستجابة لتلك التطورات؛
- يدعم الذكاء التنافسي صناعة قرارات المنافسة لأنه ظهر ببروز حاجة المؤسسات لطرائق منهجية في جمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها ونشرها؛
- يوفر الذكاء التنافسي إجابة عن أسباب تبوء بعض المؤسسات مراكز متقدمة وفشل مؤسسات أخرى رغم وفرة مواردها.

3.1.2 المدخلات الاستراتيجية للذكاء التنافسي

يعد الذكاء التنافسي عملية منهجية أخلاقية لجمع المعلومات المتوفرة في البيئة التنافسية والمتعلقة بكل أبعادها والعمل على تحليلها واستخدامها، وهناك من الباحثين من يصنفها وفقا لاتجاهات عديدة، وسوف تعتمد الباحثتان تصنيف تلك المدخلات بحسب وجهة نظر (Nwokah & Ondukwu, 2009) والذي يتضمن تصنيفها: فرص السوق، تهديدات المنافسين، المخاطر التنافسية.

أ. فرص السوق

إن التطورات التقنية والبيئية التي تحيط بالمؤسسات في إطار عولمة الأعمال والتزايد المذهل في أعداد المؤسسات، وغيرها من المسببات أدت جميعها إلى تزايد حدة المنافسة، وبرزت حاجة الاهتمام بالحاجة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية من أجل اقتناص الفرص السوقية وتحقيق السبق على الآخرين (معن وعد الله المعاضيدي ووزيرة يحي محمد سليمان، 2014، صفحة 63)، وفي هذا المجال حدد (Nwokah & Ondukwu, 2009) أن فرصة السوق هي استراتيجية تهتم بإنشاء وتحقيق فرص سوقية جديدة وتطويرها من أجل إنشاء قيمة للعملاء عن طريق منتجات جديدة، أو حلول جديدة، أو توسيع خطوط الإنتاج الحالية أو إعادة تشكيل الحلول القائمة. كما يؤكد على فريق الذكاء التنافسي في المؤسسة أن يقدم إجابة لتساؤلين حول فرص السوق الجديدة، (Nwokah et al., 2009, p. 12) فيما يخص كيفية توسيع فرص السوق الحالية، لا سيما التي تكون ضمن تركيز الاستراتيجية الراهنة للمؤسسة، وكيفية توسيع فرص السوق المحتملة والفرص الواجب التفكير فيها لاسيما تلك التي تكون خارج نطاق الاستراتيجيات الراهنة للمؤسسة.

وبشأن توسيع فرص السوق الحالية، يرى (Fahey,2007) أنها فرص قصيرة المدى غالبا ما تركز على تحديد الطرق لتعديل الاستراتيجية الحالية لإضافة قيمة للعملاء. أما فيما يتعلق بالفرص المحتملة أكد كل من (Fahey,2007) و (Nwokah & Ondukwu, 2009) أن فريق الذكاء التنافسي في المؤسسات يساعد على تحديدها من خلال تبني بعض الممارسات التي تسمح له بتقييم الفرص المحتملة، والتي من بينها (معن وعد الله المعاضيدي ووزيرة يحي محمد سليمان، 2014، صفحة 64):

- إتباع منهج التطوير التنظيمي بوصفه وسيلة لتوقع ظهور أو توقف عناصر النظام المفتوح المحددة، والتي تفتح إمكانية الوصول إلى أسواق جديدة أو السماح ببيع منتج جديد؛
- تتبع وتوقع تقدم البحث والتطوير في ميادين بحث محددة، بوصفه أحد المدخلات المتاحة لتحديد إمكانية تحقيق اختراقات لمنتج جديد في فترة زمنية معينة.

ب. تهديدات المنافسين

نظرا لزيادة شدة المنافسة، أصبحت المؤسسات تلجأ إلى تحليل محيطها التنافسي لتحديد الفرص الحالية والمحتملة، وكذلك الوقوف على مجموعة من الجوانب المتعلقة بالمنافسين وهي: أهدافهم، افتراضاتهم، استراتيجياتهم، مواردهم وقدراتهم، فدراستها ستساهم في تحديد مختلف التهديدات التي قد تنشأ بفعل تصرفاتهم، وفي هذا الصدد أكد (Fahey,1999) أنه على فريق الذكاء التنافسي في

المؤسسات أن يقيم بانتباه التهديدات القائمة والمحتملة للمنافسين (معن وعد الله المعاضيدي ووزيرة يحي محمد سليمان، 2014، صفحة 67). أما ما أكده (Nwokah & Ondukwu 2009) أن تهديدات المنافسين من السهل إدراكها في حالة حضور المنافسين الحاليين والمحتملين، ويشيران أن تهديدات المنافسين تعد من الطرق التي يمكن أن يتبناها المنافسون للحيلولة دون نجاح استراتيجية المؤسسة المنافسة، ويعتقدان أنه ينبغي على المدير التنفيذي في المؤسسة أن يتمكن من معرفة (Nwokah et al., 2009, p. 12) : كيف يؤثر المنافسين سلبا على استراتيجية المؤسسة، المنافسين الذين لهم رد فعل أكثر، وأفضل تعامل مع تهديدات المنافسين.

ج. المخاطر التنافسية

في ظل الكثير من التغيرات السريعة والمستمرة في البيئة التنافسية التي تواجهها منظمات الأعمال، والتي توصف بتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة، فرض عليها تقييم جاهزيتها لمواجهة تلك التحديات التنافسية التي تحمل في طياتها الكثير من المخاطر باستمرار. إذ أن المخاطر التنافسية تضم أي تغيير في الأسواق والتي يمكن أن تؤثر سلبا على استراتيجية المنظمة الحالية والمحتملة، وتتعلق بما هو أبعد من المنافسين سواء ما تعلق بالزبائن، المجهزين، الوحدات الحكومية وغيرها من الجهات (Nwokah et al., 2009, p. 13). ويشير في هذا الصدد كل من (Nwokah & Ondukwu, 2009) و (Fahey, 2007) و (Gilad, 2006) إلى ضرورة أن يقوم فريق الذكاء التنافسي للمؤسسة (معن وعد الله المعاضيدي ووزيرة يحي محمد سليمان، 2014، صفحة 71) بتحديد إجابات لتساؤلات حول المخاطر التنافسية التي تواجه استراتيجية المؤسسة ومستقبلها وكيفية إدارة تلك المخاطر بأفضل طريقة. ومن شأن هذه التساؤلات أن تلزم فريق الذكاء التنافسي بالنظر إلى أبعد من التوجهات التنافسية والنماذج لعزل وتقييم المخاطر، وكيفية تأثيرها سلبا على متابعة فرص محددة.

2.2 الإطار النظري للرشاقة الاستراتيجية

إن الرشاقة الاستراتيجية ليست ظاهرة جديدة، وإنما الجديد هو أنها أصبحت حاجة ضرورية للمؤسسات وعملية حتمية في ظل ما تشهده من تغيرات في بيئتها المفاجئة، كما أنها تشكل المحرك الأساسي لكافة التغيرات التي يمكن للمؤسسة القيام بها للتكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها.

1.2.2 مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

يعتبر مفهوم الرشاقة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لها أثر كبير في إبراز المؤسسات وإملاكها السمة والنظرة المعاصرة باعتبارها عاملا يشرح كيفية أداء أعمالها، بسرعة ودقة،

وتمكنها من التفوق على منافسيها، من خلال ما تمت كتابته من بحوث ومفاهيم وآراء الكتاب والباحثين (Subhi Idris and kadhim AL-Rubaie, 2013, p. 71). وسندرج بعض التعريفات التي

وردت في الأدبيات من خلال الجدول 1:

الجدول 1: وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

المفهوم	الباحث، السنة، الصفحة
هي التوجه المطلوب نحو البيئة الخارجية الذي ينطوي على مسح البيئة وتقديم الأثر المحتمل للاتجاهات في صناعة معينة، فضلا عن الإمكانات التكنولوجية والقوة التنافسية والتغيرات في السوق وديناميكية القطاع السوقية.	Sajdak,2015, p21
هي قدرة المنظمة على العمل والتنبؤ والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية ومواجهة التهديدات الخارجية التي تواجهها من أجل استثمار الفرص، كما أن الرشاقة تمثل عاملا محفزا للاستجابة الفورية ووفق الاستراتيجية المناسبة لمواجهة عدم التأكد البيئي.	Nkuda,2017, p10
تعني الانتقال من المدخل التقليدي الذي على ضوئه يتم حصول التغيير إلى استباق واستدراك التغيير وانعكاساته وتحويل مخاطره إلى فرص استثمارية تحقق تطلعات المؤسسات الحالية والمستقبلية، وتضمن إيجاد أفكار مبتكرة تحقق البقاء والاستمرار في الريادة، في ظل المنافسة الحادة من خلال تصميم نظام استراتيجي ذي مرونة عالية.	Kalsom & al.,2019, p 616

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما تيسر من المصادر.

ومن خلال ما تقدم، يمكن تحديد وإدراك بأن الرشاقة الإستراتيجية هي القدرة على التنبؤ والاستجابة الفورية لكافة التغيرات في بيئة الأعمال واكتشاف الفرص واستغلالها بسرعة قبل المنافسين، ما يساعد المؤسسة على البقاء والنمو في ظل المنافسة الحادة.

2.2.2 أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تتيح الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسات التكيف مع متغيرات الأحداث الطارئة التي تفرضها البيئة، لتمكنها من البقاء والنمو والقدرة على المنافسة والاستجابة بمرونة لهذه البيئة الديناميكية (T. Ravichandran, 2018, p. 02)، أي أن الرشاقة الاستراتيجية هي حجر الزاوية في القدرة على

التحول والتجديد. وفي الاتجاه ذاته أشار كل من (Doz & Kosonen, 2008) أن الرشاقة الاستراتيجية تضفي على المؤسسة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح على الأحداث الجديدة بما يضعها في حال، تكون فيه دائما مستعدة لإعادة تقييم الخيارات السابقة وتغيير اتجاهها في ضوء التطورات الجديدة (محمد أنور رشدي هنية، 2016، صفحة 12).

3.2.2 أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

لم يكن هناك اختلاف كبير في وجهات نظر الكتاب الباحثين حول أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وإنما كان هناك محاولة لتوضيح الحالة التي تجعل المنظمة قادرة على مواكبة التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بها. وبشكل عام طرحت أدبيات الإدارة مجموعة من الأبعاد تناولها الكتاب من زوايا اهتماماتهم وتخصصاتهم المختلفة والتي سنذكرها في الجدول 2 الآتي:

الجدول 2: أبعاد الرشاقة الاستراتيجية وفقا لآراء بعض الباحثين

الأبعاد	الكاتب والسنة
وضوح الرؤية، إدراك المقدرات الجوهرية، اختيار الأهداف الاستراتيجية، المسؤولية المشتركة، توجيه العمل.	Hoek et al.,2001 Ojha,2008
التركيز، السرعة، المرونة.	معن المعاضيدي، 2011
خفة الاستشعار، خفة اتخاذ القرار، خفة الممارسة.	Park, Young ki, 2011
التنظيمية، الإنسانية، التكنولوجية، والتخطيطية.	Oyedijo,2012
الحساسية الاستراتيجية، وحدة القيادة، تدفق وانسيابية الموارد.	الكبيسي ونوري، 2014

المصدر: أحمد خضير وآخرون، 2021، ص 125.

ومن خلال ما سبق تقديمه، تكشف الدراسات السابقة عن أبعاد متعددة للرشاقة الاستراتيجية متباينة في مضامينها وخصائصها، مستندة كل منها إلى ما قبلها من دراسات مع إضافات جديدة تتلاءم مع الجوانب الزمانية والمكانية. وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على الأبعاد التي حددها (Park & Young, 2011) والمتمثلة في: (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة)، وذلك انسجاما مع أهداف الدراسة وفرضياتها، ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو الآتي:

أ. **رشاقة الاستشعار**

وتمثل وحدة الإدراك والاهتمام لدى المؤسسة، ويعرفها (Park, 2011) على أنها قدرة المؤسسة على فحص ومراقبة واقتناص الأحداث من التغير في البيئة (تحركات المنافسين الجديدة، تغير تفضيل الزبون، والتكنولوجيا الحديثة) في الوقت المناسب. وتشير عملية الاستشعار إلى مهمة الرصد

الاستراتيجي لما يدور من أحداث في البيئة التي من الممكن أن يكون لها تأثير كبير على استراتيجية المؤسسة، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي. ويشير (Santala, 2009) إلى وجود ثلاث قدرات أساسية تحافظ فيها المؤسسة على الاستشعار وهي العمليات الاستراتيجية المفتوحة، يقظة استراتيجية عالية الدقة، وتمكين الحوار الداخلي ذو الجودة العالية (أسيل علي مزهر وياسر شاكر ياسر، 2017، صفحة 216).

ب. رشاقة اتخاذ القرار

ويقصد بها قدرة المنظمة على جمع وخزن وتحليل المعلومات، وتقسيماها بكل ما يتعلق بعمل المنظمة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال من خلال عملية اتخاذ القرارات، فضلا عن قدرة المنظمة على إعادة تكوين عملياتها بسرعة ومرونة عالية لاستباق التغييرات البيئية والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم القيام بإجراءات تنافسية جديدة (Al-Hakim et al., 2017, p. 23). وعليه تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة مع فريق الإدارة بالكامل فقيمة التعاون والتكامل يؤدي إلى تمكين المنظمة ويجعلها أكثر مرونة واستجابة لاحتياجات الزبائن المتغيرة، وأن الالتزام الجماعي يحقق قرارات مدروسة بصورة جيدة في الوقت نفسه من قبل الجميع، مما يحقق رشاقة القرارات ويسمى بوحدة القيادة (شهاب محمد محمود الطه، 2020، صفحة 80).

ج. رشاقة الممارسة

وتعني قدرة المنظمة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها من أجل التكيف مع التغيير البيئي المحيط بالمنظمة، مما يتطلب أن تكون لديها رشاقة الممارسة بكل ما يتعلق بقدراتها وإمكانياتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تشخص نقاط القوة والضعف لإعادة تكوين القدرات ونشر الموارد بسرعة. ويؤكد البعض أن الممارسة تبنى على مجموعة من الأنشطة المترابطة لغرض تجميع الموارد في المنظمة وتعديل العمليات، بالاعتماد على مبادئ العمل التي تحدد الفرص والتحديات، وبتعبير أدق هي قدرة المنظمة على البناء والتكامل وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بقوة وسرعة للبيئات المتغيرة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال رشاقة الممارسة (شهاب محمد محمود الطه، 2020، صفحة 80).

3. الإطار الميداني للدراسة

يتضمن هذا المحور تعريفا بالمؤسسة محل الدراسة، وصفا لمجتمع وعينة الدراسة، الأداة التي استخدمت فيها لجمع البيانات، إجراءات اعدادها وبنائها، خطوات التأكد من صدقها وثباتها وتحليل النتائج.

1.3 تعريف المؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة "حجار السود" مؤسسة اقتصادية مختلطة تعود ملكيتها للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA بنسبة 65% والنسبة الباقية تملكها شركة إيطالية BUZZIUNICEM التي دخلت كشريك سنة 2008. تنشط المؤسسة في إنتاج وتسويق مادة الاسمنت للولايات (سكيكدة، عنابة، الطارف، سوق أهراس وقالمة)، وتتافسها على المستوى الوطني مؤسستين: مؤسسة "البسكرية" ومؤسسة "الافارج"، لكن حسب تصريحات المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، لا تمثل هاتين المؤسستين بعد تهديدا فاعلا بما يكفي لتهديد استقرارها، وتظل بالتالي المؤسسة الرائدة في السوق.

2.3 مجتمع وعينة وأداة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الإطارات السامية بمؤسسة حجار السود - سكيكدة متمثلين في: المدراء ونوابهم، جميع رؤساء المديریات ورؤساء المصالح، وقد بلغ حجم عينة الدراسة 45 موظف ذوي المناصب العالية. ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب العينة الميسرة، وقد تم توزيع الاستثمارات على أفراد عينة الدراسة ممثلة في 45 مفردة، وتم استرداد 33 استمارة كانت كلها صالحة للاستخدام. استخدمت الباحثين الاستمارة بوصفها المصدر الأساس في جمع البيانات للجانب التطبيقي، وصممت فقراتها اعتمادا على المقاييس الجاهزة من الدراسات التي خاضت في متغيرات الدراسة بعد إجراء التعديلات اللازمة لها لتناسب مع متطلبات الدراسة:

الجدول 3: تركيبة الاستمارة ومتغيراتها

المصدر	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية لمحاور أداة الدراسة	المتغيرات الرئيسية لمحاور أداة الدراسة
(Nwokah & al, 2009)	6	فرص السوق	الذكاء التنافسي
	5	تهديدات المنافسين	
	5	المخاطر التنافسية	
(Park,2001) (أسيل علي مزهر وياسر شاك ياسر، 2018)	5	رشاقة الاستشعار	الرشاقة الاستراتيجية
	5	رشاقة القرارات	
	5	رشاقة الممارسة	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على الأدبيات.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (Likert scale) في جميع أسئلة قائمة الاستمارة. وبعد ذلك تم قياس صدق الأداة وثباتها على النحو الآتي:

- الصدق: تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، بغية التحقق من ملاءمة صياغة الفقرات لغويا من جهة، ومدى انتماء الفقرات إلى متغيرات الدراسة من جهة أخرى، حيث تم الأخذ برأي المحكمين في تصميم الأداة بشكلها النهائي.

- ثبات الاستمارة: للتحقق من ثبات الاستمارة تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach):

الجدول 4: معامل الثبات لأداة الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الثبات
الذكاء التنافسي	16	0.86	0.92
الرشاقة الاستراتيجية	15	0.63	0.79
كل العناصر	31	0.81	0.90

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS (v26).

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستمارة كانت تتراوح بين 0.79 و0.92، وأما بالنسبة للاستمارة ككل فقد قدرت بـ 0.90، وبما أن معاملات الثبات كانت أكبر من 0.70 فهذا يعني أنها مرتفعة، وبذلك تكون الباحثان قد تأكدتا من صدق وثبات الدراسة، وهو ما يعني أنها ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، حيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية وكذا تعميمها على المجتمع الإحصائي للدراسة.

4. تحليل النتائج

1.4 وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها

1.1.4 وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغيرات الذكاء التنافسي

تشير النتائج الواردة في الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الذكاء التنافسي.

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فقرات متغير

الذكاء التنافسي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الاهتمام
فرص السوق	3.42	1.26	36.84%	قوية
تهديدات المنافسين	3.29	1.09	33.13%	متوسطة

متوسطة	%28.05	0.94	3.35	المخاطر التنافسية
متوسطة	%32.83	1.10	3.35	الذكاء التنافسي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS (v26).

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن درجة اهتمام المؤسسة بالذكاء التنافسي كانت متوسطة، وهذا ما أثبتته المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.35 وانحراف معياري قدر ب 1.10. ولقد احتل بعد فرص السوق المرتبة الأولى من حيث درجة الاهتمام التي كانت قوية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.42 وانحراف معياري 1.26، فقد بينت النتائج أن المؤسسة تهتم بالمتابعة المستمرة لكل ما يحدث في بيئتها الخارجية وتعمل على التكيف معه، وتسعى لاستكشاف كل الفرص المتاحة ومحاولة استغلالها. أما بعد تهديدات المنافسين فقد كانت درجة اهتمام المؤسسة به متوسطة، وهذا ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3.29 وانحراف معياري قدر ب 1.09، فالمؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بما يقوم به المنافسين على اعتبار أنها من المؤسسات القوية في سوق الاسمنت، والمنافسين لا يشكلون تهديدا حقيقيا لها، كما أنها تجد بعض الصعوبات في مجارة سلوكياتهم وردود أفعالهم. في حين بلغ المتوسط الحسابي لبعدها المخاطر التنافسية 3.35 وانحراف معياري 0.94. مما يوضح أن درجة اهتمام المؤسسة بهذا البعد هي متوسطة، وهذا يفسره قلة المعلومات التي تملكها حول بيئتها الخارجية، وكذا ضعف قدرتها على توقع مصدر مختلف المخاطر.

إن تفسير الدرجة المتوسطة لمتغير الذكاء التنافسي يمكن إرجاعه إلى التشتت المعبر الذي ميز إجابات أفراد العينة، حيث كانت قيم معاملات الاختلاف لكل الأبعاد تقريبا أكبر من 30%، وهي نسبة معتبرة تؤثر على النتيجة النهائية للمتغير.

2.1.4 وصف مستوى الإجابات وتقييمها عن متغيرات الرشاقة الاستراتيجية

تشير النتائج الواردة في الجدول التالي إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات

أفراد العينة عن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية.

الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول فقرات متغير

الرشاقة الاستراتيجية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الاهتمام
رشاقة الاستشعار	3.37	0.81	%24.03	متوسطة
رشاقة اتخاذ القرار	3.36	0.80	%23.80	متوسطة

رشاقة الممارسة	3.43	0.82	23.90%	قوية
الرشاقة الاستراتيجية	3.39	0.81	23.89%	متوسطة

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS (v26).

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي قدر بـ 3.39 وانحراف معياري قدره 0.81، وتوضح هذه النتيجة أن درجة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالرشاقة الاستراتيجية كانت متوسطة، وهذا باتفاق أغلبية أفراد العينة الذين كانت إجاباتهم متقاربة، ودليل ذلك هو معامل الاختلاف الذي كان ضعيف أي اقل من 30%. في ما يخص بعد رشاقة الاستشعار فقد بلغ متوسطه الحسابي 3.37 وهي درجة متوسطة، وما يفسر ذلك هو أن المؤسسة لا تملك السرعة والقدرة الكافية لاكتشاف التغيرات الحاصلة في أذواق الزبائن، وكذا توقع أبرز الاحتمالات المستقبلية، كما أنها تقف للمرونة للتكيف مع مختلف المواقف. وجاء بعد رشاقة اتخاذ القرار بدرجة متوسطة أيضا حيث بلغ المتوسط الحسابي له 3.36، فبالرغم من إمتلاك المؤسسة لمختلف الأنشطة المتخصصة في دراسة القرارات وآلية تنفيذها، إلا أن قراراتها لا تواكب دائما التطورات التي تحصل في بيئتها الخارجية، كما أنها لا تستغل في بعض الأحيان نماذج القرارات الناجحة في الماضي لصناعة القرارات المستقبلية. في حين جاءت درجة اهتمام المؤسسة ببعد رشاقة الممارسة قوية، وهذا ما عكسه المتوسط الحسابي الذي بلغت قيمته 3.43 وبمعامل اختلاف ضعيف قدر بـ 23.90% مما يفسر اتفاق أفراد العينة على وجود هذا البعد. فالمؤسسة لديها القدرة على تعديل وإعادة هيكلة العمليات وفق التغيرات المطلوبة في المستقبل وبالوقت المناسب. كما أنها تشجع العاملين لديها على الابتكار والتجديد في أداء أنشطتها.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة

تركز حقائق وتحليلات هذه الفقرة على اختبار فرضيتي التأثير التبادلي بين المتغيرين ويتضمن مضامين معينة غايتها تحليل تأثير أبعاد الذكاء التنافسي من عدمه في الرشاقة الاستراتيجية، وبالعكس تحليل تأثير أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من عدمه في الذكاء التنافسي، وذلك وفق نتائج الانحدار الخطي البسيط.

أ. تحليل تأثير الذكاء التنافسي في الرشاقة الاستراتيجية: تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للذكاء التنافسي في الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة).

فمن خلال نتائج الجدول 7 يظهر لنا أن الذكاء التنافسي بأبعاده مجتمعة (فرص السوق، تهديدات المنافسين، المخاطر التنافسية). لم يحقق تأثيرا ذا دلالة إحصائية في الرشاقة الاستراتيجية

عند مستوى معنوية 0.05، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ب -0.24 وهي علاقة ارتباط سالبة وضعيفة جداً، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.06، أي أن التغيرات التي تطرأ في الرشاقة الاستراتيجية ناتجة عن التغير في الذكاء التنافسي بنسبة 6%، أما النسبة المتبقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في نموذج الدراسة الحالية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β 0.24-، هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالذكاء التنافسي يؤدي إلى نقصان في الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.24، وجاءت قيمة الدلالة الإحصائية 0.16 أكبر من مستوى المعنوية 0.05. كما تبين النتائج أيضاً أن الأبعاد متفرقة لم يكن لها تأثير في الرشاقة الاستراتيجية حيث بلغت قيمة معاملات التحديد على التوالي (3%، 5%، 2%) وهي نسب ضعيفة جداً، تعكس التغيرات التي تحدث في الرشاقة الاستراتيجية والناجمة عن الذكاء التنافسي. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.33)، (0.19، 0.40) كانت كلها أكبر من مستوى المعنوية 0.05. وهذا يقودنا في الأخير إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية.

الجدول 7: نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار الخطي البسيط تأثير الذكاء التنافسي في الرشاقة الاستراتيجية في مؤسسة حجار السود للإسمنت

المتغير التابع (الرشاقة الاستراتيجية)						المتغير المستقل
معاملات الانحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج		
T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة (Sig)	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	الارتباط (R)	
-1.41	-0.24	0.16	1.99	0.06	-0.24	الذكاء التنافسي
-0.98	-0.17	0.33	0.97	0.03	0.17	فرص السوق
-1.32	-0.23	0.19	1.74	0.05	0.23	تهديدات المنافسين
-0.84	-0.15	0.40	0.71	0.02	0.15	المخاطر التنافسية

*الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS (v26).

2.2.3 تحليل تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الذكاء التنافسي: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للرشاقة الاستراتيجية في الذكاء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة).

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار الفرضية الثانية، والتي أظهرت أن الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) لم تحقق تأثيراً ذا دلالة إحصائية في الذكاء التنافسي عند مستوى معنوية 0.05، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ب -0.24 وهي علاقة ارتباط سالبة وضعيفة جداً، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.06، أي أن التغيرات التي تطرأ في الذكاء التنافسي ناتجة عن التغير في الرشاقة الاستراتيجية بنسبة 6%، أما النسبة المتبقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة الحالية، كما بلغت قيمة درجة التأثير β -0.24، هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالرشاقة الاستراتيجية يؤدي إلى نقصان في الذكاء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة بقيمة 0.24، وجاءت قيمة الدلالة الإحصائية 0.16 أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

كما أثبتت النتائج أيضاً أن الأبعاد متفرقة لم يكن لها تأثير في الذكاء التنافسي حيث بلغت قيمة معاملات التحديد على التوالي (5%، 0%، 2%) وهي نسب ضعيفة جداً، تعكس التغيرات التي تحدث في الذكاء التنافسي والناتجة عن الرشاقة الاستراتيجية، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية (0.20، 0.74، 0.36) كانت كلها أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية وما يتفرع عنها من فرضيات.

الجدول 8: نتائج اختبار تحليل التباين والانحدار الخطي البسيط تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الذكاء التنافسي في مؤسسة حجار للسود للإسمنت

المتغير التابع (الذكاء التنافسي)					
معاملات الانحدار Coefficients		تحليل التباين ANOVA		ملخص النموذج	
T	معامل الانحدار β	مستوى الدلالة (Sig)	F	معامل التحديد R ²	الار تباط (R)
المحسوبة			المحسوبة		المتغير المستقل

-1.41	-0.24	0.16	1.99	0.06	0.2 -4	الرشاقة الاستراتيجية
-1.29	-0.22	0.20	1.66	0.05	0.2 2	رشاقة الاستشعار
0.32	0.05	0.74	0.10	0.00	0.0 5	رشاقة اتخاذ القرار
0.91	0.16	0.36	0.83	0.02	0.1 6	رشاقة الممارسة

*الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج الـ SPSS (v26).

5. خاتمة

في ظل اشتداد المنافسة الحالية، أصبح الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمدها المؤسسات المعاصرة، كونهما معا يساهمان في زيادة قدرتها على التكيف مع البيئات التنافسية المحيطة بها، وكذلك زيادة قدرتها على البقاء والنمو وتحقيق التفوق والنجاح. لذلك جاءت هذه الدراسة إلى تحديد ومعرفة التأثير التبادلي بينهما على مستوى مؤسسة "حجار السود" بولاية سكيكدة، وقد كانت النتائج كالآتي:

- من خلال ما أظهرته نتائج تحليل البيانات تبين أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالذكاء التنافسي بدرجة متوسطة، وهذا لأنها لا تولي اهتماما كبيرا بما يقوم به المنافسين على اعتبار أنها من المؤسسات القوية في سوق الإسمنت والمنافسين لا يشكلون تهديدا حقيقيا لها، كما أنها تجد بعض الصعوبات في مجارة سلوكياتهم وردود أفعالهم؛
- أثبتت نتائج التحليل أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بالرشاقة الاستراتيجية بدرجة متوسطة، وذلك راجع إلى أنها لا تملك السرعة والقدرة الكافية لاكتشاف التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية، وكذلك افتقارها للمرونة للتكيف مع مختلف المواقف؛
- أشارت قيمة الارتباط التي أظهرتها نتائج تحليل البيانات إلى وجود علاقة ارتباط سلبية وضعيفة جدا بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، الأمر الذي يؤشر أن امتلاكها للذكاء التنافسي الذي كان بمستوى متوسط لا يعني أنها ستنمى بالرشاقة الاستراتيجية المطلوبة لمواجهة بيئتها والعكس صحيح؛

- اتضح من خلال نتائج التحليل أنه لا يوجد تأثير تبادلي بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة، مما يفسر عدم اهتمامها بالذكاء التنافسي بالقدر الكافي الذي يمكنها من تحقيق الرشاقة الاستراتيجية والعكس صحيح أيضا.
- وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض الاقتراحات الآتية:
- ضرورة توجيه القائمين على مؤسسة حجار السود للإسمنت - سكيكة بالاهتمام بالذكاء التنافسي في إطار كونه أداة استراتيجية فعالة لما لها من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- على المؤسسة محل الدراسة أن تمكن نفسها من القدرة على سرعة التكيف للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها؛
- الاهتمام والتركيز على تحقيق العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية وتعزيزها بالاستفادة من المؤسسات التي طبقت هذه المفاهيم؛
- تحقيق الترابط بين الأبعاد الفرعية لكل من الذكاء التنافسي والرشاقة الاستراتيجية على النحو الذي يعزز الأثر التبادلي بينهما، من خلال توعية العاملين في المؤسسة وتكوينهم وتدريبهم لتعزيز فهمهم بالكيفية اللازمة لتحقيق ذلك.

6. قائمة المراجع

- المؤلفات:
- أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله الشمري، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة، دار صفاء، (الأردن: دار صفاء، 2015)؛
- معن وعد الله العاضدي، وزيرة يحي محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد، (عمان: دار الحامد، 2014).
- المقالات:
- أسيل علي مزهر، ياسر شاكر ياسر، تأثير الرشاقة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي المستدام، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 55، 2017؛
- شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، 2020؛
- أحمد خيضر، حاضر شعير، كفاح محميد، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2021؛

- يحي دريس، قيمة المعلومة وتكلفتها كمحدد أساسي لجودة القرار، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 01، العدد 01، 2018؛
- شهاب محمد محمود الطه، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 40، العدد 139، 2020.
- الرسائل والأطروحات:
- محمد أنور رشدي هنية، مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2016.
- **Articles:**
- Al-Hakim, L. A. Y., Thabit, H. T. and Al-Nasrawi, H. A. A., The Complementary Relationship between Organizational Architecture and Organizational Agility, International Journal of Social Sciences and Educational Studies, Vol 03, No 03, 2017.
- Magrinho André, Franco Mário and Silva Joaquim Ramos. (s.d.), Competitive Intelligence System: A Research Model Tested in Portuguese Firms, Business Process Management Journal, Vol 17, No 02, 2011.
- Nwokah Gladson, Frances E and Ondukwu ane E., Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness in Corporate Organizations in Nigeria, Journal of Marketing Management, Vol 01, No 01, 2009.
- Nkuda Matthias, Strategic Agility and Competitive Advantage: Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings, British Journal of Economics, Management & Trade, Vol 16, No 01, 2017.
- Kalsom Ali, Maged Barahma, Mohamed Disomimba, Mohamed Ali Al-Awlaqi, The Impact of Human Resources Management Strategies on the Strategic Agility, Journal of Social Sciences, Vol 08, No 04, 2019.
- Sabir Rana Nasser, Sarah Ali Al-Amri, Abdul-Hussein Ali Abdul-Amir. (s.d.), The Interactive Role of Competitive Intelligence in Enhancing Organizational Excellence in Eachieving Customer Delight, Journal of Administration and Economics, Vol 41, No 117, 2018.
- Sajdak Maja, Compilation of Operational and Strategic Agility for Ensuring the Highest Efficiency of Company Operations, Ekonomia i Zarzadzanie, Vol 07, No 02, 2015.
- Subhi Idris and kadhim AL-Rubaie, Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility, Journal of Management and Strategy, Vol 04, No 02, 2013.
- T. Ravichandran, Exploring the Relationships between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility, Journal of Strategic Information Systems, Vol 27, No 01, 2018.