



اسم المقال: العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي – دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة العراق في النقالة للاتصالات (Korek)

اسم الكاتب: شهاب محمد محمود الطه

<https://political-encyclopedia.org/library/3692>

تاریخ الاسترداد: 2025/05/13 23:39 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام

<https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الراشدین كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.





Journal of  
**TANMIYAT AL-RAFIDAIN**

(TANRA)

A scientific, quarterly, international, open access, and peer-reviewed journal

Vol. 40, No. 129  
March, 2021

© University of Mosul |  
College of Administration and  
Economics, Mosul, Iraq.



TANRA retain the copyright of published articles, which is released under a "Creative Commons Attribution License for CC-BY-4.0" enabling the unrestricted use, distribution, and reproduction of an article in any medium, provided that the original work is properly cited.

**Citation:** Al-Taha, Shihab M. M. (2020). "The Relationship Reciprocal Effect between Strategic Agility and Competitive Intelligence -An Analytical Study of the opinion of Sample Managers at (Korek) Telecom Company in Iraq". **TANMIYAT AL-RAFIDAIN**, 40 (129), 72-91, <https://doi.org/10.33899/tanra.2020.127879.1038>

**P-ISSN: 1609-591X**  
**e-ISSN: 2664-276X**  
[tanmiyat.mosuljournals.com](http://tanmiyat.mosuljournals.com)

## Research Paper

# The Relationship Reciprocal Effect between Strategic Agility and Competitive Intelligence-An Analytical Study of the opinion of Sample Managers at (Korek) Telecom Company in Iraq

**Shihab M. M. Al-Taha**

Al- Hadba' University College

**Corresponding author:** Shihab M. M. Al-Taha; [shhab.at@hcu.edu.iq](mailto:shhab.at@hcu.edu.iq)

**DOI: 10.33899/tanra.2020.127879.1038**

**Article History:** Received: 3/8/2020; Revised: 16/8/2020; Accepted: 31/8 /2020;  
Published: 1 /3 /2021.

## Abstract

*The paper aims at measuring both the relationship and reciprocal effect between strategic agility along with its dimensions (agility of sensing, agility of decision-making, agility of practice), on one hand, and competitive intelligence along with its dimensions (market intelligence, competitor intelligence, technology intelligence), on the other hand. Korek mobile communications company in Iraq is used as the field of the study. Questionnaire has been used as a tool for collecting data to achieve the aims of the paper. There are (43) forms distributed to the managers at the company's headquarters, and all the forms retrieved have been found valid for statistical analysis. In this context, the analysis adopts a number of statistical methods (like: correlation coefficient, simple linear regression coefficient). The study concludes that there is a correlation relationship with significant statistical significance between strategic agility and competitive intelligence, and the presence of a positive reciprocal effect with significant statistical significance between strategic agility and competitive intelligence. Finally, a set of recommendations, based on the given conclusions, has been suggested. one of these recommendation is the focus on the sustainability of strengthening the relationship between strategic agility and competitive intelligence due to the importance of such sustainability and the positive reflection on the organization's performance as well as enhancing the mutual effect between strategic agility and competitive intelligence via focusing on achieving compatibility and compatibility between the sub-dimensions of the two variables.*

## Key words

**Strategic Agility, Competitive Intelligence, Agility Of Sensing, Market Intelligence**



# ورقة بحثية العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي-دراسة تحليلية لرأء عينة من المديرين لشركة (Korek) لاتصالات النقالة في العراق

مجلة

شهاب محمد محمود الطه

كلية الحدباء الجامعة

المؤلف المراسل: شهاب محمد محمود الطه ، [shhab.at@hcu.edu.iq](mailto:shhab.at@hcu.edu.iq)

DOI: 10.33899/tanra.2020.127879.1038

تاريخ المقالة: الاستلام: ٢٠٢٠/٨/٣؛ التعديل والتقييم: ٢٠٢٠/٨/١٦؛ القبول: ٢٠٢٠/٨/٣١.  
النشر: ٢٠٢١/٣/١.

## تنمية الراfdin

(TANRA): مجلة علمية، فصلية،  
دولية، مفتوحة الوصول، محكمة.

المجلد (٤٠)، العدد (١٢٩)،  
٢٠٢١ ادار

### المستخلص

يهدف البحث إلى قياس العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) والذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، وتم التطبيق في شركة (كورك) لاتصالات النقالة في العراق واعتمد البحث استماراة الاستبانة أداة لجمع البيانات لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها، حيث تم توزيع (43) استماراة على المديرين في المقر الرئيس للشركة، وتم استرجاع جميع الاستمارات وكانت صالحة للتحليل الاحصائي، واستخدم البحث عدداً من الأساليب الاحصائية (معامل الارتباط، معامل الانحدار الخطي البسيط) وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباط ذات دالة إحصائية معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي، ووجود تأثير تبادلي إيجابي ذي دالة إحصائية معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي، واقتصر البحث مجموعة من التوصيات استناداً إلى الاستنتاجات المقدمة كانت من أهمها التركيز على استدامة تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي لما له من أهمية وانعكاس إيجابي على أداء المنظمة والعمل على تعزيز الأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي من خلال التركيز على تحقيق المواءمة والتوفيق بين الأبعاد الفرعية للمتغيرين.



تحتفظ (TANRA) بحقوق الطبع والنشر للمقالات المنشورة، والتي يتم إصدارها بموجب ترخيص (Creative Commons Attribution) (CC-BY-4.0) الذي يتيح الاستخدام، والتوزيع، والاستنساخ غير المقيد وتوزيع المقالة في أي وسيلة نقل، بشرط اقتباس العمل الأصلي بشكل صحيح.

الاقتباس: شهاب محمد محمود الطه (٢٠٢١). "الأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي-دراسة تحليلية لرأء عينة من المديرين لشركة Korek) لاتصالات النقالة في العراق".

تنمية الراfdin، ٤٠ (١٢٩)، ٩١-٧٢،  
<https://doi.org/10.33899/tanra.2020.127879.1038>

### الكلمات الرئيسية

الرشاقة الاستراتيجية، الذكاء التنافسي، رشاقة الاستشعار، ذكاء السوق

P-ISSN: 1609-591X

e-ISSN: 2664-276X

[tanmiyat.mosuljournals.com](http://tanmiyat.mosuljournals.com)

### مقدمة

حضرت البيئات التنافسية في السنوات الأخيرة إلى تغيرات سريعة ومستمرة شكلت تهديداً على المنظمات التي لا تستطيع مجاراة تلك التغيرات التي ظهرت نتيجة الثورات التكنولوجية المتسارعة، مما دفع تلك المنظمات إلى اعتماد أدوات ومفاهيم ساعتها على التكيف مع البيئات التنافسية المحيطة بها والقدرة على البقاء والنمو وتحقيق النجاح، وهذا بدوره فرض منافسة حادة واسعة النطاق مما يتطلب امتلاك تلك المنظمات لمفهوم (الرشاقة الاستراتيجية) التي تعد أداة جوهرية للتنافس بين المنظمات كونها تسهم في اكتشاف ما يدور حولها من فرص وتهديدات وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن عن طريق الاستغلال الأمثل لمقدراتها الجوهرية، فضلاً عن امتلاكها لمفهوم (الذكاء التنافسي) المتمثل بالقابليات والقدرات اللازمة للحصول على كافة المعلومات التنافسية للوصول إلى ما تتضمنه من مؤشرات تعزز الموقف التنافسي مقارنة بالآخرين، لذا يسعى هذا البحث لبيان العلاقة وأثر التبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي وتم اختيار شركة (كورك) للاتصالات النقالة في العراق بوصفها ميداناً بحثياً.

وبغية تحقيق هذا الهدف فقد تم تقسيم البحث إلى أربعة محاور وعلى النحو الآتي: اشتمل المحور الأول على منهجية البحث، في حين ركز المحور الثاني على الإطار النظري لكل من الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي، وخصص المحور الثالث لاختبار فرضيات البحث، واستعرض المحور الرابع أهم الاستنتاجات والتوصيات.

### المحور الأول: منهجية البحث

#### أولاً- مشكلة البحث

تميز الأسواق التنافسية اليوم بالتعقيد البيئي والتغيرات المتتسارعة والتطورات التكنولوجية، والمنظمات العراقية بشكل عام جزء من هذه التحديات البيئية والتنافسية، وذلك نظراً لشدة المنافسة، إذ وجدت نفسها أمام بيئة غير مستقرة تتسم بعدم التأكيد والذي انعكس على جميع المنظمات وبشكل خاص شركات الاتصالات النقالة (شركة KOREK للاتصالات النقالة في محافظة العراق أنموذجاً) التي وجدت نفسها أمام تحديات ومشكلات يجب تجاوزها والتغلب عليها بالاستفادة من المفاهيم الإدارية الحديثة وتوظيفها بالشكل الذي يحقق التفوق الذي تطمح إليه في ظل المنافسة الشديدة، ومن هذه المفاهيم (الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي) لذا يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- هل يدرك المديرون في المنظمة المبحوثة مفهومي (الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي وأبعادهما)؟
- ٢- ما مدى اعتماد المنظمة المبحوثة على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي في ممارساتها؟
- ٣- هل هناك علاقة وأثر تبادلي بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي في المنظمة المبحوثة؟

## ثانياً - أهمية البحث

تبعد أهمية هذه الدراسة من كون المنظمات تبحث عن البقاء والنمو لتحقيق التفوق في ظل البيئة التنافسية التي تعمل بها، إذ إن (الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصفي) هما من المفاهيم التي تعزز كيفية القدرة على المنافسة، وأهمية البحث يمكن توزيعها في جانبين هما:

١. **الأهمية الأكاديمية:** تتجلّى من خلال المتغيرات المبحوثة التي تمثل مفاهيم إدارية معاصرة تشكّل التوجّه العام للمنظمات التي تتسم بالريادة، حيث لا زالت الدراسات العربية والعراقية العلمية من خلال المناقشة الفكرية لآراء الكتاب المتعلقة بمتغيرات البحث.

٢. **الأهمية الميدانية:** تتمثل في تقديم مساهمة عملية حول كيفية تحقيق التكامل والموازنة بين متغيرات البحث من أجل ارتقاء المنظمات إلى مستوى متتطور باتجاه تحقيق الأهداف، وقد سعى البحث إلى اختيار قطاع الاتصالات على اعتبار أن الشركات في هذا القطاع تعد من أهم الشركات في الوقت الحاضر التي تمكنّت من النشوء في خضم التغييرات المتسارعة، فضلاً عن قدراتها في الوصول إلى الاستجابة المستمرة والسريعة لطلبات ورغبات الزبائن.

## ثالثاً - أهداف البحث

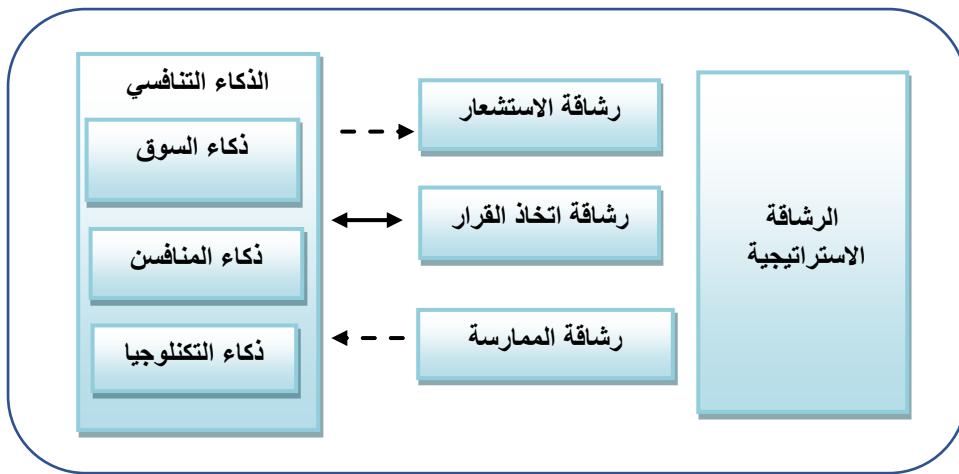
يمكن تحديد أهداف البحث بما يأتي:

- ١- تحديد طبيعة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصفي.
- ٢- تشخيص طبيعة الأثر التبادلي بين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصفي.
- ٣- الخروج بعدد من التوصيات في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث.

## رابعاً - مخطط البحث

عمد الباحث إلى تقديم مخطط فرضي يوضح طريقة العلاقة والأثر بين متغيرات البحث، وكما يأتي:

الشكل (١): مخطط البحث



الشكل من إعداد الباحث.

#### **خامساً - فرضيات البحث**

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافي.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرشاقة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء التنافي، وتتطرق منها الفرضيات الآتية:

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الاستشعار في الذكاء التنافي.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة القرارات في الذكاء التنافي.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرشاقة الممارسة في الذكاء التنافي.

**الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافي في تعزيز الرشاقة الاستراتيجية، وتتطرق منها الفرضيات الآتية:

١. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لذكاء السوق في الرشاقة الاستراتيجية.
٢. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لذكاء المنافس في الرشاقة الاستراتيجية.
٣. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لذكاء التكنولوجي في الرشاقة الاستراتيجية.

#### **سادساً - منهج وأداة البحث**

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته لطبيعة البحث التي تقضي جمع البيانات لإجراء التحليل الاحصائي واستخراج النتائج المطلوبة، واستخدم الباحث الاستبانة بوصفها المصدر الأساس في جمع البيانات للجانب التطبيقي، وصممت فقراتها اعتماداً على المقاييس الجاهزة من الدراسات التي خافت في متغيرات البحث بعد إجراء التعديلات اللازمة لها لتناسب مع متطلبات البحث، ويوضح الجدول (1) فقرات الاستبانة.

**الجدول (١): تركيبة الاستبانة ومتغيراتها**

المصدر	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
(Kalsom et al.,2019) (Park,2011)	6	رشاقة الاستشعار	الرشاقة الاستراتيجية
	6	رشاقة القرارات	
	6	رشاقة الممارسة	
(Mekrash,2015)	6	ذكاء السوق	الذكاء التنافي
	6	ذكاء المنافس	
	6	ذكاء التكنولوجيا	

وتحضرت الاستبانة للاختبارات الآتية:

١. الصدق والاستبانة: تحقق ذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة في موضوع البحث، واتفق معظمهم على صلاحية فقرات الاستبانة، وتم تعديل بعض فقرات الاستبانة في ضوء الملاحظات.

٢. ثبات الاستبانة: تم التأكد من ثبات الأداة المستخدمة في البحث من خلال استخلاص قيمة Cronbach Alpha للرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصي وللاستبيان ككل، وقد بلغت قيمته الإجمالية (0.98).

وهذا يشير إلى درجة عالية من ثبات الاستبانة.

### سابعاً - حدود البحث

- ١- الحدود الزمانية: جرى تنفيذ البحث عام 2020 لمدة من (٦/١ ولغاية ٨/١).
- ٢- الحدود المكانية: جرى تنفيذ وتطبيق البحث في شركة (Korek) للاتصالات النقالة في العراق.

### ثامناً - مجتمع البحث وعينته

كورك للاتصالات النقالة شركة محدودة المسؤولة مسجلة في العراق لتشغيل وتقديم خدمات الاتصالات اللاسلكية، بدأت كورك بالعمل في قطاع الاتصالات بالعراق منذ سنة 2000 وتحديداً في المناطق الشمالية من العراق، وهي بذلك أقدم شركة اتصالات عراقية، في (2007) حازت كورك على رخصة تشغيل وطنية لشبكة الهاتف الجوال في أنحاء العراق، ومنذ ذلك الحين تقوم كورك بتقديم الخدمات في جميع أنحاء العراق ولكلفة السكان، وشملت عينة البحث المديرين العاملين في المنظمة المبحوثة والبالغ عددهم (43) مديرًا في مقر الشركة.

### تاسعاً - الأدوات والأساليب الإحصائية

تم معالجة البيانات وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) باستخراج التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية ومعاملات الارتباط والانحدار.

### المحور الثاني: الإطار النظري

#### أولاً- الرشاقة الاستراتيجية

##### ١. مفهوم الرشاقة الاستراتيجية

حدد الكتاب والباحثون في مجال الادارة الاستراتيجية مفاهيم وتعريفات عديدة لمصطلح الرشاقة الاستراتيجية كلا بحسب وجهة نظره وبما يراه مناسباً، ولاقي هذا المفهوم رواجاً واهتمامًا من قبل المنظمات في الآونة الأخيرة لما له من تأثير في التميز والقدرة على المنافسة.

حيث أشار (Sajdak, 2015:21) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تعني التوجه استراتيجياً نحو البيئة الخارجية التي تتطوي على القيام بالمسح البيئي وتقييم الأثر المحتمل للأفكار والاتجاهات في صناعة معينة، فضلاً عن القوى التنافسية والإمكانيات التكنولوجية، والتغيرات في الأسواق، وдинاميكية وحركة القطاع السوقي.

ويرى (Abdul-Hussein, 2016:112) بأنها القراءة للأحداث البيئية المتوقعة وغير المتوقعة للاستجابة لها على نحو أكثر فاعلية من حيث الكلفة والسرعة لاغتنام الفرص عبر القدرات الاستباقية .

وأوضح (Nkuda, 2017:10) أن الرشاقة الاستراتيجية هي قردة المنظمة على العمل والتبؤ والاستجابة بشكل استباقي لمعالجة نقاط الضعف الداخلية ومواجهة التهديدات الخارجية التي تواجهها من أجل

استثمار الفرص، كما أن الرشاقة تمثل عاملاً محفزاً للاستجابة الفورية والسرعة ووفق الاستراتيجية المناسبة لمواجهة عدم التأكيد البيئي.

فيما يؤكد (Alshalabe et al., 2017:290) أن الرشاقة الاستراتيجية هي قدرة المنظمات للتعامل مع المتغيرات في بيئه الاعمال من خلال التكيف الاستراتيجي للتكييف مع التغيرات المفاجئة بسرعة وبدقه وبطريقة تسبيق ما يقوم به المنافسون، مما يساعد على تعظيم نقاط القوة وتحقيق مركز تنافسي يلبي احتياجات الزبائن المتغيرة.

ويعرفها (Saha & Gregar, 2017:323) بأنها الاستراتيجية التي تعمل على نهوض المنظمات واكتسابها للسمعة والنظرة المعاصرة باعتبارها عاملاً مؤثراً في بناء المنظمات وكيفية أداء أعمالها وبسرعة دقة تفوقها التنافسي على المنافسين لها من خلال اعادة تشكيل المنظمة بشكل ديناميكي يتواافق مع محيط بيئه الاعمال.

ويشير (Ismail, 2018:15) إلى أنها فن التكيف والقدرة على التعامل مع كافة المتغيرات والعوامل البيئية التي تعمل بها المنظمات، إذ إنها توفر الخفة الازمة للمنظمة لتحقيق النمو والتطور في بيئه غير مستقرة.

ويرى (Kalsom et al., 2019:616) أن الرشاقة الاستراتيجية تعني الانتقال من المدخل التقليدي الذي على ضوئه يتم حصول التغيير إلى استباق واستدراك التغيير وانعكاساته وتحويل مخاطره إلى فرص استثمارية تحقق تطلعات المنظمات الحالية والمستقبلية، وتتضمن إيجاد أفكار مبتكرة تحقق البقاء والاستمرار في الريادة، في ظل المنافسة الحادة من خلال تصميم نظام استراتيجي ذي مرونة عالية. ويتفق الباحث مع ما ذكره الباحثون، حيث يرى أن الرشاقة الاستراتيجية هي قراءة الاحداث البيئية الخارجية المتوقعة وغير المتوقعة من أجل استثمار الفرص لتعزيز تطلعات المنظمة الحالية والمستقبلية وتحقيق التفوق التنافسي.

### ٢. أهمية الرشاقة الاستراتيجية

تبرز أهمية الرشاقة الاستراتيجية مع التغيرات البيئية والتشغيلية لمنظمات الاعمال مثل زيادة احتياجات ورغبات الزبائن، المنافسة الشديدة، والتقدم التكنولوجي كل ذلك يدفع المنظمات إلى الشعور بالتغيير البيئي والاستجابة بسهولة، له وهو محدد مهم للتفوق والتميز الراسخ للمنظمة، وعدت الرشاقة الاستراتيجية حل لإدارة البيئة الديناميكية استراتيجياً من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية في البيئة المضطربة. Mehdi et

(Haniya, 2016:22) (al., 2016:96)

ويشير (Nyambandi, 2016:34) إلى أن المنظمات التي تمتاز بالرشاقة الاستراتيجية تمتلك مجموعة واسعة من خيارات الاستجابة للتغيير التيتمكنها من أن تكون ابتكارية وابداعية لامتلاكها بنية تحتية لتقنولوجيا المعلومات المرنة.

وأكد (Najrani,2016:1) مدى أهمية الرشاقة الاستراتيجية، حيث أشار إلى منظمات كانت تميز بالتفوق والنجاح ومنافسين في مجال عملهم ولكن عدم القدرة على مسايرة وتحمل الظروف البيئية المتغيرة أدى إلى اختفاء تلك المنظمات عن المنافسة مثل شركة (Kodak) حيث كانت الريادة هي الصفة المميزة لها، وهنا تبرز أهمية الرشاقة الاستراتيجية، إذ إن المنظمات التي لا تمتاز بالرشاقة لا يمكن أن تتنافس في الأسواق.

وتتيح الرشاقة الاستراتيجية للمنظمات قدرات ملحوظة تسمح لها بتلبية الاحتياجات المتغيرة للبيئة وللزبائن بسرعة ومرنة عالية على نحو أكثر تفاعلية واستباقية من غيرها بما يمنحها ميزة تنافسية. (Mirghafoor et al.,2017:2)

وأشار (Ravichandran,2018:2) إلى أن الرشاقة الاستراتيجية تتيح للمنظمات التكيف مع متغيرات الأحداث الطارئة التي تفرضها البيئة لتمكن تلك المنظمات من البقاء والنمو والقدرة على المنافسة، لأنها تمكنهم من الاستجابة بمرنة لهذه البيئة الديناميكية اي ان الرشاقة الاستراتيجية هي حجر الزاوية في القدرة على التحول والتجدد.

ويرى الباحث أن الرشاقة الاستراتيجية لا يمكن الاستغناء عنها لكون المعايير التي تحكم سلوك العمل أصبحت غير مؤكدة ومتحركة، لذلك فإن القدرة على الاستشعار بالتغييرات والاستجابة لها بسرعة متطلب ضروري لنجاح المنظمات.

### ٣. أبعاد الرشاقة الاستراتيجية

اختلاف أغلب الكتاب والباحثين على أبعاد الرشاقة الاستراتيجية ولم يكن هناك اتفاق في الرأي حول تحديد هذه الأبعاد ولقياس مدى ممارسة الرشاقة الاستراتيجية تم الاعتماد على ما حدده (Jaworsk, 1993, & Kohli & Kalsom et al.,2019) وهي الأبعاد نفسها التي تبنوها (Park,2011) وهي (رشاقة الاستشعار ، رشاقة القرار ، رشاقة الممارسة) وهي الأكثر ملاءمة لطبيعة عمل مجتمع البحث المستهدف بما يتوافق مع مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو الآتي:

#### ١- رشاقة الاستشعار

يمكن النظر إلى رشاقة الاستشعار بأنها رؤية وتأطير الفرص والتهديدات الخارجية بطرائق ثاقبة وحديثة وقدرة على موازنة وفهم الاتجاهات الحالية والمتوقعة لتحقيق أهداف المنظمة (Alon et al.,2017:116)، وتركز رشاقة الاستشعار على وحدة الادراك المبكر وشدة الوعي وزيادة الاهتمام بالتواصل مع البيئة الخارجية ، ويتم تعزيز هذه الرشاقة من خلال الجمع بين استراتيجية ذات تشارك داخلي وتوجه خارجي ومستوى عال من الانتباه والتركيز على فحص واقتراض ومراقبة الأحداث من التغير في البيئة من تحركات المنافسين وفضائل الزيون والتكنولوجيا الحديثة (Kwon et al.,2018:3)

### - رشاقة القرار

ويقصد بها قدرة المنظمة على جمع وخزن وتحليل المعلومات وتقسيمها بكل ما يتعلق بعمل المنظمة لغرض ترجمة الآثار المترتبة على الأحداث المتعلقة بالأعمال من خلال عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن قدرة وإمكانية المنظمة على إعادة تكوين عملياتها بسرعة ومرنة عالية لاستباق التغيرات البيئية والقيام بوضع الخطط التي من خلالها يتم القيام بإجراءات تنافسية جديدة (Al-Hakim et al., 2017:23)، وعليه تكون عملية اتخاذ القرار عملية متكاملة مع فريق الادارة بالكامل فقيمة التعاون والتكميل يؤدي إلى تمكين المنظمة، يجعلها أكثر مرنة واستدارة واستجابة لاحتياجات الزبائن المتغيرة وان الالتزام الجماعي يحقق قرارات مدرسة بصورة حيدة وجريئة في الوقت نفسه من قبل الجميع، مما يحقق (رشاقة القرارات) ويسمى بوحدة القيادة (Ivory.& Brooks, 2017:5)

### - رشاقة الممارسة

وتعني قدرة المنظمة على إعادة تكوين ديناميكية الموارد فيها من أجل التكيف مع التغير البيئي المحيط بالمنظمة، مما يتطلب أن تكون لديها رشاقة الممارسة بكل ما يتعلق بقدراتها وإمكاناتها الداخلية التي ستعتمد عليها، أي يجب أن تشخص نقاط القوة والضعف لإعادة تكوين القدرات ونشر الموارد بسرعة (Morton et al., 2018)، ويؤكد البعض أن الممارسة تبني على مجموعة من الأنشطة المترابطة لغرض تجميع الموارد في المنظمة وتعديل العمليات بالاعتماد على مبادئ العمل التي تحدد الفرص والتهديدات، وبتعبير أدق هي قدرة المنظمة على البناء والتكميل وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتصدي بقوة وسرعة للبيئات المتغيرة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال رشاقة الممارسة أو ما تسمى (برشاقة التنفيذ أو التطبيق) (Kohtamaki & Farmar, 2017:2)

ويرى الباحث أن الرشاقة الاستراتيجية توكل على البقاء والنمو والاستمرارية في ظل المنافسة القوية للتكيف مع التغير السريع في البيئة التنافسية التي تعمل بها، إذ إن المنظمة الرشيقه لا تتحقق إلا من خلال تطبيق أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، وتعمل على تكوين قيمة مضافة للمنظمة توضح حجم المنافسة بين الماضي والمستقبل.

### ثانياً - الذكاء التنافسي

#### ١. مفهوم الذكاء التنافسي

انبثق مفهوم الذكاء التنافسي من المصطلحات العسكرية كالاستراتيجية، الصراع، التفاوض، المنافسة وغيرها ونجد هذا الشيء واضحاً في ظهور مفهوم Competitive Intelligence (CI) الذي يرمز له بالرمز Magrinho et al.,(2011:336) حيث تعاقبت المقالات والدراسات عن مفهوم الذكاء التنافسي، إذ عرفه أنه نشاط يخص الادارة الاستراتيجية يهدف إلى جمع المعلومات التي تمكن متخذي القرارات من استباق توجهات السوق وتحركات المنافسين وتشخيص الفرص والتهديدات التي تنشأ في بيئه الاعمال، والحد من أعمال المنافسين الدافعية والهجومية التي تكون ملائمة لاستراتيجية المنظمة.

ويؤكد كل من (Priyanka et al.,2014:8) أن الذكاء التناصفي هو تحديد وجمع، تحليل، نشر المعلومات عن السوق والزيائن والمنافسين وجميع الجوانب الالزمة لدعم المديرين في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

وأوضح (Salman,2016:22) أن الذكاء التناصفي هو عملية منهجية تحتوي على عدد من الأنشطة التي تتضمن تحديد احتياجات المنظمة للذكاء ومن ثم القيام بجمع البيانات المطلوبة عن البيئة الخارجية ثم تحليلها وتصنيفها ونشرها في البيئة الداخلية للمنظمة واستخدامها في اتخاذ القرارات من أجل تفيذهما لتمكن المنظمة من الاستمرار والنمو.

وأشار (Amiri et al.,2017:174) إلى أن الذكاء التناصفي هو أداة استراتيجية تسمح للمنظمات الحصول على المعلومات بطريقة منهجية، يتم من خلالها جمع وتحليل ونشر المعلومات القابلة للتتنفيذ بأساليب قانونية وأخلاقية من البيئة التناصافية واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات للحصول على استدامة الميزة التناصافية.

وأكّد كل من (Sabir at al.,2018:112) ان الذكاء التناصفي هو تلك القدرات والمقدرات الموجهة نحو جمع وتحليل البيانات للكيف مع البيئة التناصافية المعقدة، أي إنها الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمة من المخاطر البيئية، فضلاً عن كونه أداة مهمة لاتخاذ القرارات لتحسين الوضع التناصفي للمنظمة. ويرى الباحث أن الذكاء التناصفي هو القدرة على تجميع وتحليل المعلومات المتعلقة بالزيائن والمنافس والسوق من أجل تحقيق الميزة التناصافية، وهو مهم لمنظمات الأعمال لتقهم بيئتهم التناصافية وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجههم لخلق ممارسات العمل الفاعلة والكافحة.

## ٢. أهمية الذكاء التناصفي

يفرض الذكاء التناصفي أهميته في المنظمات باعتباره الأداة الفعالة لرصد البيئة الخارجية ومعرفة خطط المنافسين، ورغبات الزيائن، والابتكارات التكنولوجية وغيرها لذلك أصبح اتباع هذه العملية امر ضروري للمنظمات خاصة في الوقت الحاضر التي تشتت فيها حدة المنافسة، وتناول الباحثين موضوع أهمية الذكاء التناصفي كلا حسب وجهة نظره حيث أكد (Al-Ruwshadi, 2015:90) ان هذه الأهمية تبرز من خلال التعرف على المنافسين وهي ضرورة للمواجهة بين المنظمات المتنافسة والمتصارعة على الحصص السوقية والتي تركز على المنافسين الاساسيين في الصناعة من حيث (الزيائن، الاسعار، المنتجات) لذلك يتم الاخذ بالذكاء التناصفي من اجل اتخاذ مبدأ الحيطة والحذر عند الدخول في صراعات التناصف مالم تكن المنظمة متحصنة ومتغيرة على بقية المنظمات المتناففة.

وبلور (Aliakbaar,2013:406) أهمية الذكاء التناصفي لمنظمات الاعمال من خلال النقاط الآتية:

- يساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي للحصول على حصة سوقية عالية مع الحافظة عليها.
- التوقع والتنبؤ لردود أفعال المنافسين والتصدي لها لما لها من أهمية في عملية صنع القرارات.
- يمثل جهازاً للإدارة الاستراتيجية التي توفر نمواً سريعاً، وتحدى تحسناً للمنظمات.

ث. يعمل الذكاء التفافي على الرصد المستمر للسوق الذي يتصف و يتميز بالتغيير الدائم.  
ج. ي العمل على توفير المعلومات عن تجارب وانشطة المنافسين الحالية والمستقبلية وعن استراتيجياتهم وأنشطتهم الترويجية.

### ٣. أبعاد الذكاء التفافي

أغلب نماذج اختيار مقياس الذكاء التفافي تعتمد، و تستند على مجموعة من العناصر والأبعاد التي تهدف إلى الحصول على المعلومات وتحليلها لاستخدامها في اتخاذ القرارات، وبهذا الصدد سوف يتم الاعتماد على الأبعاد التي جاء بها (Rouach & Santi, 2001) واعتمدتها دراسة (Mekrash, 2015) حيث تتماشى مع طبيعة البحث و أهميته وأهدافه ويمكن ايجازها بالآتي:

#### أ. ذكاء السوق

إن عدم معرفة احتياجات الزبائن وفهم رغباتهم وطلباتهم يمثل تهديداً من المنافسين لذلك تقوم المنظمات بالاستعانة بخبراء الذكاء لتقسي أخبار الزبائن في السوق ووضع الاستراتيجيات المناسبة لهم، وجمع المعلومات الخاصة بهم عن طريق استخدام (ذكاء السوق) الذي يعرف على انه الاهتمام الكبير بالزبون وفهم متطلباته، حيث يساعد المنظمة على الوصول إلى المعلومات لتصبح في موقف ردة الفعل الناتجة عن الفهم العميق لسلوك الزبون، وبالتالي التقليل من الانحراف في تحقيق الأهداف المخططة، علماً أن ردة الفعل هذه تحمل درجة عالية ومتقدمة من السبق لتوقعات الزبون ذاته (Abderrazek, 2016:36)

#### ب. ذكاء المنافس

يعرف ذكاء المنافس على أنه المعلومات الدقيقة والموثوقة وذات العلاقة المباشرة بالمنافسين المتوفرة في الوقت المناسب، حيث يزود هذا النوع من الذكاء المنظمات بالبيانات والمعلومات التيتمكنها من التنبؤ بما سيحدث في البيئة التفافية، وذلك عن طريق تحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم الجوهرية ومعرفة تحركاتهم في الأسواق و نقاط قوتهم و ضعفهم، والتعرف على خططهم الاستراتيجية الخاصة بأسواق معينة وفهم سياساتهم التسويقية ومعرفة الهدف السوفي للمنافسين ونشاطات البحث والتطوير وحصصهم السوقية (Nassour et al., 2018:470)

#### ت. ذكاء التكنولوجيا

إن التغيرات في التكنولوجيا التي أحدها الابتكارات المستمرة تؤثر على أنشطة وأعمال المنظمات، لكن المنظمة الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغيرات، بل تعمل على تتبع ومراقبة الابتكارات الجديدة في البيئة التفافية عن طريق الذكاء التكنولوجي، الذي يعرف على انه المعلومات الحساسة حول تطوير التكنولوجية الخارجية التي تؤثر على وضع المنظمة المنافسة أي التركيز على الجوانب التقنية الخارجية عن طريق البحث والتطوير في المنظمة وتحسين أدائها بواسطة تحديد الخيارات المحتملة من التكنولوجيا الجديدة بمتابعة خبراء الذكاء التكنولوجي المعنيين برصد كل ما يتعلق بالبيئة التفافية الخارجية (Hadi, 2014:22)

ويرى الباحث أن الذكاء التناصفي هو وسيلة للحصول على المعلومات تسمح للمنظمة التعلم واستخدام مهارات التناصف لكسب الحرب التناصافية عن طريق التركيز على ثلاثة أبعاد هي (السوق، المنافس، التكنولوجيا).

### المحور الثالث: اختبار فرضيات البحث

#### أولاً- تحليل واختبار العلاقة بين متغيري البحث

تطوّي تفسيرات هذه الفقرة على قياس علاقة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصفي من خلال الفرضية الرئيسية الأولى، لذلك تم استخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون) واختبار (T) لقياس معنوية علاقات الارتباط.

ولأجل إثبات الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت ( توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصفي)، لابد من الاستعانة بالجدول (٢) الذي يبيّن نتائج الاساليب الاحصائية باستخدام الحاسبة الالكترونية وكما يأتي:

#### الجدول (٢): علاقة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصفي

الرشاقة الاستراتيجية	الذكاء التناصفي	
R	T	
0.573		
4.477		

P≤ 0.05 , N=43 , df = 41 , (t = 2.022)

لأجل الوقوف على معنوية علاقة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصفي لابد من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصفي والجدول (٢) يبيّن وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين البراعة الاستراتيجية والتميز المنظمي حيث بلغت قوة الارتباط (0.573) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

#### ثانياً- تحليل واختبار التأثير التبادلي بين متغيري البحث

تركز حقائق وتحليلات هذه الفقرة على اختبار فرضيتي الأثر التبادلي بين متغيري البحث من خلال التساؤل الذي طرحته (الفرضيات الرئيسية الثانية والثالثة) ويتضمن مضمومين فلسفية غايتها تفسير أثر أبعاد الرشاقة الاستراتيجية من عدمه في الذكاء التناصفي، وبالعكس تفسير أثر أبعاد الذكاء التناصفي من عدمه في الرشاقة الاستراتيجية على وفق نتائج الانحدار الخطى البسيط وبحسب فرضيات البحث وكما يأتي:

١. تحليل أثر الرشاقة الاستراتيجية في الذكاء التناصفي من خلال التساؤل الذي طرحته الفرضية الرئيسية الثانية (هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية للرشاقة الاستراتيجية في الذكاء التناصفي) ومن خلال الجدول (٣) يمكن تحليل أثر التساؤل السابق وعلى النحو الآتي:

### أ. أثر رشاقة الاستشعار في الذكاء التنافسي

يتضح من خلال الجدول (3) أن بعد رشاقة الاستشعار حق أثراً معنوياً ذا دلالة احصائية في الذكاء التنافسي، حيث بلغت قيمة (B1)(0.253) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني أن أي تغيير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة المتغير المعتمد بمقدار(0.253)، وكانت قيمة معامل التفسير( $R^2$ ) (0.540) وهذا يعني أن رشاقة الاستشعار يفسر ما نسبته (54%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد، أما النسبة المتبقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي، أما قيمة (F) المحسوبة (4.191) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.076) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يوضح أن المنظمة المبحوثة تمتلك رشاقة الاستشعار من خلال السرعة في مواكبة التغيرات واستخدام التكنولوجيا الحديثة، كما تمتلك المرونة الاستجابة للمتغيرات البيئية ومواجهة الاحتمالات المستقبلية التي تواجه المنظمة.

### ب. أثر رشاقة اتخاذ القرار في الذكاء التنافسي

بعد الاطلاع على معطيات الجدول (3) ان بعد رشاقة اتخاذ القرار حق أثراً معنوياً ذو دلالة احصائية في الذكاء التنافسي حيث بلغت قيمة (B1)(0.146) وهذا يعني ان اي تغيير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة المتغير المعتمد بمقدار (0.146)، وكانت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ )(0.56) وهذا يعني رشاقة اتخاذ القرار يفسر ما نسبته (56%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد اما النسبة المتبقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي، اما قيمة (F) المحسوبة (5.031) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.076) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يوضح ان المنظمة المبحوثة تمتلك القدرة على رشاقة اتخاذ القرارات حيث تقوم الشركة بتكييف استراتيجياتها لتوافق مع تغير الظروف البيئية المحيطة وتمتاز الشركة بالسرعة في تلبية رغبات الزبائن وتمتلك الرؤية في اقتناص الفرص بالوقت المناسب والقرارات في الشركة تمتاز بمستوى عال من التأكد مع الحد الادنى من المخاطرة.

### ت. أثر رشاقة الممارسة في الذكاء التنافسي

يبين لنا الجدول (3) ان بعد رشاقة الممارسة حق أثراً ذو دلالة احصائية في التميز المنظمي حيث بلغت قيمة (B1)(0.584) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار وهذا يعني ان اي تغيير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة المتغير المعتمد بمقدار(0.584)، وكانت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ )(0.58) وهذا يعني ان رشاقة الممارسة يفسر ما نسبته (58%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد اما النسبة المتبقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى ، وبلغت (F) المحسوبة (7.419) وهي اكبر من القيمة المجدولة البالغة (4.076) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يقودنا إلى تأكيد أثر رشاقة الممارسة في الذكاء التنافسي امتلاك الشركة مرونة عالية في توزيع وتقسيم الاعمال والقدرة على إعادة هيكلية العمليات

وفق التغيرات المستحدثة وتشجع قيم الابداع والابتكار والتجدد في أداء انشطتها وستجيب لشكوى واحتياجات الزبائن وطلباتهم المتغيرة من دون تأخير

يظهر لنا من خلال الجدول (3) أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية حققت أثراً ذا دلالة احصائية في الذكاء التنافسي عند مستوى معنوية (0.05) إذ بلغت قيمة (B)(0.152) وهي تمثل ميل معادلة الانحدار، وهذا يعني أن أي تغيير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في قيمة المتغير المعتمد بمقدار (0.152)، وكانت قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) (0.628) وهذا يعني أن الرشاقة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (32.8%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد أما النسبة المتبقية فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط البحث الحالي، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (4.264) وهي أكبر من المجدولة البالغة (4.076) وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية وما يتفرع عنها من فرضيات.

**جدول (٣): أثر الرشاقة الاستراتيجية في الذكاء التنافسي**

مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	$R^2$	الذكاء التنافسي		الرشاقة الاستراتيجية
				B1	B0	
0.031*	4.076	4.264	0.628	0.152 (3.124)*	33.105 (8.939)*	الدرجة الكلية
0.044*	4.076	4.191	0.54	0.253 (2.091)*	34.012 (11.374)*	الرشاقة الاستشعار
0.029*	4.076	5.031	0.56	0.146 (2.177)*	36.677 (11.549)*	رشاقة اتخاذ القرار
0.009*	4.076	7.419	0.58	0.584 (2.724)*	30.038 (11.209)*	رشاقة الممارسة

P≤ 0.05 , N =43 , df = ( 1 , 41 ) , (t = 2.018)

٢. تحليل أثر الذكاء التنافسي في الرشاقة الاستراتيجية من خلال التساؤل الذي طرحته الفرضية الرئيسية الثالثة (هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء التنافسي في الرشاقة الاستراتيجية) ومن خلال الجدول (4) يمكن تحليل أثر التساؤل السابق وعلى النحو الآتي:

#### أ. أثر ذكاء السوق في الرشاقة الاستراتيجية

يلاحظ من الجدول (4) أن قيمة F المحسوبة (4.301) أكبر من قيمة F الجدولية (4.076) عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة(B1) (0.596) وهذا يعني أن هناك تأثيراً لذكاء السوق في الرشاقة الاستراتيجية وكذلك نلاحظ أن معامل التفسير (0.60) إذ يشير إلى أن نسبة (60%) من أسباب التأثير تعود إلى ذكاء السوق، وأن (40%) تعود إلى متغيرات أخرى، وهذا يؤكّد أثر ذكاء السوق في الرشاقة الاستراتيجية من خلال امتلاك الشركة قاعدة بيانات خاصة بالزبائن، وكذلك تقوم بجمع وتحليل المعلومات عن الزبائن المحتملين لمعرفة كيفية استهدافهم وجذبهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية لضمان استمرارية العلاقة مع الزبائن.

### ب. أثر ذكاء المنافس في الرشاقة الاستراتيجية

يشير الجدول (4) إلى أن قيمة F المحسوبة (4.500) أكبر من قيمة F الجدولية (4.076) عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمت و(B1) (0.231) وهذا يعني أن هناك تأثيراً لذكاء المنافس في الرشاقة الاستراتيجية وكذلك نلاحظ أن معامل التفسير (0.61) إذ يشير إلى أن نسبة (61%) من أسباب التأثير تعود إلى ذكاء المنافس، وأن (39%) تعود إلى متغيرات أخرى، وهذا يقودنا إلى أن هناك تأثيراً لذكاء المنافس في الرشاقة الاستراتيجية عن طريق امتلاك الشركة خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين والقيام بتحليل نقاط القوة والضعف للشركات التي تقدم خدمات منافسة، حيث تمتلك الشركة معلومات محدثة عن المنافسين في السوق.

### ت. أثر ذكاء التكنولوجيا في الرشاقة الاستراتيجية

تشير معطيات الجدول (4) إلى أن قيمة F المحسوبة (4.721) أكبر من قيمة F الجدولية (4.076) عند مستوى معنوية (0.05) وبلغت قيمة (B1) (0.224) وهذا يعني أن هناك تأثيراً لذكاء التكنولوجيا في الرشاقة الاستراتيجية، وكذلك نلاحظ أن معامل التفسير (0.64) إذ يشير إلى أن نسبة (64%) من أسباب التأثير تعود إلى ذكاء التكنولوجيا، وأن (36%) تعود إلى متغيرات أخرى، ويدل ذلك على وجود أثر لذكاء التكنولوجيا في الرشاقة الاستراتيجية، حيث تتبع الشركة كل الابتكارات والتطورات التكنولوجية في مجال نشاطها وتقدم خدمات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية، وتقوم بمتابعة ومراقبة التكنولوجيا المستخدمة لدى المنافسين.

**جدول (٤): أثر الذكاء التنافسي في الرشاقة الاستراتيجية**

مستوى المعنوية	F الجدولية	F المحسوبة	R <sup>2</sup>	الرشاقة الاستراتيجية		الذكاء التنافسي
				B1	B0	
0.033*	4.076	4.267	0.63	0.597 (5.742)*	19.870 (3.033)*	الدرجة الكلية
0.028*	4.076	4.301	0.60	0.596 (5.997)*	19.736 (4.686)*	الذكاء السوق
0.031*	4.076	4.500	0.61	0.231 (2.707)*	24.329 (5.915)*	الذكاء المنافس
0.038*	4.076	4.721	0.64	0.224 (2.334)*	28.724 (6.279)*	الذكاء التكنولوجي

P≤0.05 , N=43 , df = (1 , 41) , (t = 2.018)

من خلال ما ورد يلاحظ من الجدول (4) أن قيمة F المحسوبة (4.267) أكبر من قيمة F الجدولية (4.076) عند مستوى معنوية (0.05) حيث كانت قيمة (B1) (0.597) وهذا يعني أن هناك تأثيراً لذكاء التنافسي في الرشاقة الاستراتيجية وكذلك نلاحظ أن معامل التفسير (0.63) إذ يشير إلى أن نسبة (63%)

من أسباب التأثير تعود إلى الذكاء التناصي، وأن (67%) تعود إلى متغيرات أخرى، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة وما يتفرع عنها من فرضيات.

يتضح لنا من خلال تحليل نتائج الأثر بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصي أن هنالك أثراً تبادلياً موجباً بين المتغيرين، حيث تبين أن الذكاء التناصي أكثر تأثيراً في الرشاقة الاستراتيجية على مستوى الدرجة الكلية ودرجة الأبعاد الفرعية في المنظمة المبحوثة، حيث بلغت (0.63) في حين بلغت الدرجة الكلية لتأثير الرشاقة الاستراتيجية في الذكاء التناصي (0.628)، ويدل هذا التقارب بالنسبة أن المتغيرين أحدهما مكمل للأخر في المنظمة المبحوثة، إذ إن تحقيق الرشاقة الاستراتيجية يعززها الذكاء التناصي وكذلك العكس (تحقيق الذكاء التناصي يعززه الأخذ بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية)

## المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً- الاستنتاجات

١. برزت مفاهيم الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصي بوصفهما من المفاهيم الحديثة والمهمة في مجال الادارة الاستراتيجية، وقد انعكس ذلك في اهتمام الباحثين والأكاديميين بهذه المفاهيم عن طريق ما تم نشره من مقالات ودراسات ضمن ادبيات الادارة الاستراتيجية.

٢. أشرت قيمة علاقة الارتباط والتي اظهرتها نتائج تحليل البيانات وجود علاقة الارتباط بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصي، الأمر الذي يؤشر أن امتلاك المنظمة للذكاء التناصي سيعني أنها ستستمتع بالرشاقة الاستراتيجية المطلوبة لمواجهة بيتها المضطربة وتحقيق الميزة التناصية والعكس صحيح.

٣. أظهرت نتائج تحليل البيانات أن هنالك أثراً تبادلياً معنوياً متقارباً بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصي، إذ إن الذكاء التناصي أكثر تأثيراً في الرشاقة الاستراتيجية من حيث الدرجة الكلية ودرجة الأبعاد الفرعية، مما يفسر أن تعزيز المنظمة للرشاقة الاستراتيجية له أثر كبير في تحقيق الذكاء التناصي والعكس صحيح أيضاً.

٤. اثبتت نتائج التحليل أن أبعاد الرشاقة الاستراتيجية جميعها ذات تأثير إيجابي معنوي في الذكاء التناصي، حيث كان بعدها (رشاقة الممارسة) أكثر الأبعاد تأثيراً (ورشاقة الاستشعار) أقل تأثيراً، وهذا يتطلب من المنظمة المبحوثة زيادة الاهتمام برشاقة الاستشعار لما له من أهمية في تحقيق الذكاء التناصي.

٥. اتضح من خلال نتائج التحليل أن جميع أبعاد الذكاء التناصي ذات تأثير معنوي في الرشاقة الاستراتيجية، حيث تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً هو (الذكاء التكنولوجي) والاقل تأثيراً هو (ذكاء السوق) ، وهذا يعتبر تهديد للمنظمة المبحوثة، لأن ذكاء السوق يهتم ويركز على (الزبون) مما يتطلب زيادة الاهتمام به واعطائه أهمية.

### ثانياً- التوصيات

١. ضرورة اهتمام المنظمات بالرشاقة الاستراتيجية والذكاء التناصي وأبعادهما بوصفهما من المفاهيم الحديثة في الادبيات الادارية عن طريق الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة وما تم نشره في المجالات



العلمية المتخصصة لنقل هذه المفاهيم إلى ممارسات منظمية تعزز من خلالها أبعاد المفهومين في المنظمات.

٢. التركيز على استدامة العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي وتعزيزها بالاستفادة من تجارب المنظمات التي طبقت هذه المفاهيم وتحديد أفضل الممارسات في هذا المجال.
٣. تحقيق المواءمة بين الأبعاد الفرعية لكل من الرشاقة الاستراتيجية والذكاء التنافسي على النحو الذي يعزز الأثر التبادلي بينهما، عبر برامج تدريب وتطوير للعاملين في المنظمة تعزز من خلالها الفهم للكيفية الازمة لتحقيق ذلك.
٤. زيادة الاهتمام بأبعاد الرشاقة الاستراتيجية التي ظهرت من خلال تحليل النتائج أنها الأقل تأثيراً، لضمان استمرار وتعزيز العلاقة بينهما، إذ إن هنالك أبعاداً تعزز الأثر التبادلي ولا يمكن الاستغناء عنها أو اهمالها.
٥. ضرورة تعزيز أبعاد الذكاء التنافسي الأكثر تأثيراً في الرشاقة الاستراتيجية وتحسين الأبعاد الأقل تأثيراً وجعلها أكثر كفاءة لتسهم في تحقيق الأثر الفاعل والإيجابي، لما لها من أهمية في تحقيق الأثر التبادلي بينهما.

## **Reference**

- Abdul-Hussein, Adel Abbas (2016). *The Impact Relationship between Environmental Sensing Strategies and Strategic Innovation through the Intermediate Role of Strategic Agility: An Analytical Study of the opinions of Sample Managers at Zain Iraq Communications Company*. Karbala University Scientific Journal, Vol.14, No. 3.
- Ismail, Samaa, and Jamil Ahmed (2018). *The extent of Practicing Strategic Agility and its Role in Improving the Quality of Decision-Making in NGOs*. A Master of Business Administration Thesis. College of Economics and Administrative Sciences. Al-Azhar University, Gaza.
- Haniya, Mohammed (2016). *The Extent of Practicing Strategic Agility and its Relationship with Institutional Quality Excellence in the Food Industries Sector in the Gaza Strip*. Master Thesis. Islamic University, Gaza.
- Salman, Fadhlila Dawad (2018). *Pioneering Performance According to Competitive and Strategic Intelligence: An Exploratory Research in a Number of Private Banks*. Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 22, No.90
- Sabir, Rana and Nasser, Al-Amri, Sarah Ali and Abdul-Hussein, Ali Abdul-Amir (2018). *The interactive role of competitive intelligence in enhancing organizational excellence in achieving customer delight: A field research on a sample of travel and tourism companies in Baghdad*. Journal of Administration and Economics, Vol.41, No. 117.



- Al-Ruwshadi, Husam and Ali Muhaibes (2015). *Public Organizations Pioneering in The Light of the Compatibility Between Competitive Intelligence and Strategic Innovation*. An Unpublished PhD. Dissertation. College of Administration and Economics, University of Baghdad.
- Abderrazek, Brahim, (2016). *The Impact of managing the relationship with the customer on the product design in the Algerian economic establishment - a sample study from economic institutions*. An unpublished PhD Dissteration. University of Biskra, Algeria.
- Nassour, Rizan Wasber, and Saeed and Khalil, Walaa, (2018). *A study of the reality of marketing intelligence in private banks operating in the Syrian coast*. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series, Vol. 40: No.5.
- Mekrash, Fawzia, (2015). The impact of management via intelligence on the institution's strategic direction of the institution: A case study of the Algerian Airlines. PhD dissertation. Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed Khidr Biskra.
- Sajdak, Maja. (2015) "Compilation of operational and strategic agility for ensuring the highest efficiency of company operations." *Ekonomia i Zarządzanie*, Vol.(7),No.(2).
- Nkuda, Matthias O.(2017). Strategic Agility and Competitive Advantage : Exploration of the Ontological, Epistemological and Theoretical Underpinnings , British Journal of Economics, Management & Trade , Vol. 16,No.1.
- Alon, I., Madanoglu, M., and Shoham, A. (2017). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol.27,No.2.
- Saha, N., and Gregar, A., (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, Vol.6,No.3.
- Kalsom, B., Mohammad N., and Mohammed A.,(2019), The Impact Of Human Resources Management Strategies on the Strategic Agility: A Field Study in large and medium Yemeni manufacturing Sector, *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*,Vol.8,No.4.
- Kwon, S. J., Ryu D., and Park E. (2018). The influence of entrepreneurs' strategic agility and dynamic capability on the opportunity pursuit process of new ventures: Evidence from South Korea. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.17,No1.
- Alshalabe, Feras S., Abu Orabi, Tareq G., and Alwekhyan, Fade A., (2017), "The Impact of Agility Management Style on The Organizational Excellence (Agility) Field Study on Jordanian commercial Banks", *International Journal of Economics, Commerce and Management*, Vol. 7, No.1.



- Kohtamaki, Marko ,and Farmer, Donald ,(2017),Strategic Agility- Integrating Business Intelligence with Strategy, 2th Edition, University of Vaasa, Finland.
- Morton, J., Stacey, P., and Mohn, M. (2018). Building and maintaining strategic agility: an agenda and framework for executive IT leaders. California Management Review, Vol.61,No.1.
- Al-Hakim, L. A., Thabit, T. H. and Al-Nasrawi, H. A. A., (2017)," The complementary relationship between Organizational Architecture and Organizational Agility: An empirical study in mobile carriers of Erbil – Iraq", International Journal of Social Sciences & Educational Studies, Vol.3, No.3.
- Ivory, Sarah B. and Brooks, Simon B .,(2017), "Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility", J Bus Ethics Spring.
- Mehdi, Najme; Dehghani, Masoud and Yaghoubi, Nour mohammad,(2016),"Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: explaining the mediator role Organizational Agility", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 23,No.12.
- Ravichandran, T., (2018),"Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility", Journal of Strategic Information Systems, Vol.27, No.1.
- Mirghafoori, S. H.; Andalib, D. and Keshavarz, P. (2017) " Developing Green Performance Through Supply Chain Agility in Manufacturing Industry: A Case Study Approach ",Journal Corporate Social Responsibility and Environmental Management Vol.33,No.14.
- Najrani, Majed (2016),"The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility", Doctor Dissertation of Education in Organizational Leadership(Unpublished), Pepperdine University.
- Nyambandi, Fradreck (2016),"Factors affecting the Agility and Implementation of business process management in A selected Fet College in the Western Cape, South Africa", Master Thesis of Technology: Business Systems in Business and Management Sciences(Unpublished), the Cape Peninsula University of Technology.
- Amiri. N.S, Shirkava. S., Chalak. M., and Rezaeei N.,(2017)," competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage", Journal AD-minister Universidad Eafit Colombia, Vol.12 No.30.
- Aliakbaar, Shahri, M.,(2013),Competitive Intelligence Competitive Advantage in the Success Business Organization, Journal publiked RRAMT France ltd, Vol(38),No(2).
- Magrinho, A., Franco, M. and Silva, J.R., (2011), ‘Competitive intelligence system: A research model tested in Portuguese firms’, Business Process Management Journal ,Vol.17,No2.



- Priyanka, S., Rajagopal, T.K.P., and Thiagarajan, R.(2014). Competitive Intelligence Measures In Business Forecast With Renewable Intensity Sources, International Journal of Inventions in Computer Science and Engineering, Vol1,No4.
- Hadi, Fatmel (2014), investigating the relationship Between technology intelligence & business performance, Journal of Business Economics & management studies Singaporean, Vol2, No.11.
- Rouach, D., and Santi, P. (2001). "Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes". European Management Journal, Vol. 19, No.5.
- Park, Y. K. (2011). The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role of Information Technologies. Pro Quest LLC., University East Eisenhower Parkway.
- Jaworski, B. J., and Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. Journal of Marketing, Vol 57, No.3.