

مساهمة المنظمة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة شركة IRIS

The contribution of the smart organization to achieving competitive advantage IRIS case studyهادف ليلي¹، بوغاري فاطمة الزهرة²¹جامعة محمد البشير الابراهيمى (الجزائر)، leila.hadeef@univ-bba.dz²جامعة حسيبة بن بوعلي (الجزائر)، f.boughari@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2023/03/17 تاريخ القبول: 2023/04/02 تاريخ النشر: 2023/04/15

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية أبعاد المنظمة الذكية (الرؤية الإستراتيجية، الرغبة في التغيير تطوير المعرفة، . الإلتزام الجماعي) في تحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر عمال شركة IRIS. ولتحقيق أهدافها تم تصميم استبيان بغرض جمع بيانات حيث تم توزيعه واسترجاع 103 استبانة. خلصت إلى الدراسة مجموعة من النتائج أهمها الأبعاد الأربعة للمنظمة الذكية تؤثر على تحقيق ميزة تنافسية مهما كان نوعها، وبينت أن بعد الرؤية الإستراتيجية أهم بعد يساهم في تحقيق الميزة التنافسية. **الكلمات المفتاحية:** المنظمة الذكية، الرؤية الإستراتيجية، التغيير، تطوير المعرفة، . الإلتزام الجماعي، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to know the impact of To identify the importance of the dimensions of a smart organization (strategic vision, desire for change, knowledge development, collective commitment) in achieving a competitive advantage .The objectives of this study were designed for the purpose of all data distributed 103 questionnaires to a from the point of view of the employees of IRIS the company.

The study showed that the strategic vision dimension is the most important dimension that contributes to achieving competitive advantage. And showed that the strategic vision dimension is the most important dimension that contributes to achieving competitive advantage.

Keywords: smart organization , strategic vision desire for chang , knowledge development, collective commitment, competitive advantage.

المقدمة

♦ المؤلف المرسل.

شهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة تكنولوجية ضخمة برزت أثارها بوضوح في معظم المجالات وخاصة الاقتصادية، حيث أن منظمات الأعمال المعاصرة واجهت تحديات وضغوطات وتحولات وتغيرات بيئية نتيجة الانفجار المعرفي والتكنولوجي والانفتاح والشفافية العالمية، مما زاد الفرص أمام المنظمات للبحث عن خصائص وقدرات ذكية قادرة على مواجهة هذه التحديات والتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، وبالتالي المساهمة في تحقيق قيمة للمنظمة ما يضمن لها النجاح الريادي والتميز الاستراتيجي، وهذا ما أدى بمنظمات الأعمال إلى إدراك أن استمراريته وبقائها وديمومة نجاحها في المستقبل مرهون بكيفية الاستجابة لأسلوب إبداعي وذكي للتحديات وضرورة إيجاد طرق وأساليب ابتكارية ذكية ساهمت في إحداث تغيرات جذرية في ممارسات الإدارة والابتعاد عن الإجراءات التقليدية. وعليه البحث عن الاستخدام الأمثل للموارد بغية تحقيق ميزة تنافسية قصد التفوق على منافسيها وضرورة اكتساب الأفضلية التنافسية الدائمة.

إشكالية الدراسة

من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وما يقترن به من موضوعات ذات صلة، وما اتفقت عليه العديد من الدراسات الأجنبية على أهمية اكتساب المزايا التنافسية لتحقيق أفضلية في السوق والوصول إلى الأداء الأمثل والمتفوق والذي شكل نقطة التقاء العديد من الباحثين والممارسين والمهتمين بهذا المجال.

من هذا المنطق طرحنا الإشكالية الآتية:

هل تساهم أبعاد للمنظمة الذكية في تحقيق ميزة تنافسية في شركة IRIS؟

وسنحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل تتوافر أبعاد المنظمة الذكية (الرؤية الإستراتيجية، الرغبة في التغيير، تطوير المعرفة، . الالتزام الجماعي) في شركة IRIS؟
- هل توجد علاقة بين أبعاد المنظمة الذكية والميزة التنافسية في شركة IRIS؟
- هل تؤثر أبعاد المنظمة الذكية (الرؤية الإستراتيجية، تطوير المعرفة، الرغبة في التغيير، الالتزام الجماعي) في تحقيق ميزة تنافسية في شركة IRIS.

الفرضيات

للإجابة عن التساؤلات وضعنا الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: تؤثر أبعاد المنظمة الذكية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة IRIS.

الفرضيات الفرعية:

- 1- تتوافر أبعاد المنظمة الذكية في شركة IRIS.
- 2- توجد علاقة بين أبعاد المنظمة الذكية (الرؤية الإستراتيجية، الرغبة في التغيير . الالتزام الجماعي تطوير المعرفة) وتحقيق الميزة التنافسية شركة IRIS.
- 3- تؤثر كل بعد من أبعاد المنظمة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية في شركة IRIS.
 - تؤثر الرؤية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
 - تؤثر الرغبة في التغيير على تحقيق الميزة التنافسية.
 - يؤثر الالتزام الجماعي على تحقيق الميزة التنافسية.
 - يؤثر تطوير المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية.

1. خلفية نظرية حول المنظمة الذكية والميزة التنافسية

1.1 تعريف المنظمة الذكية

إن بروز المنظمة الذكية كمفهوم معاصر يدعو إلى التغيير في الطريقة التي تدار بها منظمات الأعمال، مع الأخذ في الاعتبار مضامين كل من التعلم، التدريب والتنمية، البحث والتطوير في المنظمات وقد عرف (Vickers, 2000) "المنظمات الذكية بأنها تلك المنظمات المستخدمة لاستراتيجيات بعيدة المدى بهدف تحقيق مكانة مستدامة على المدى الطويل (إيناس محمد أمين، أحمد ردايدة. 2016، ص16).

بينما عرفها (Filos (2005 بأنها المنظمة التي يكون لديها القدرة على أن تكون منظمة رشيقة بسبب خفتها وسرعة توليدها للمعرفة، والاستفادة من تلك المعرفة في اغتنام الفرص المتاحة، من جهة التكيف السريع في مواجهة التحديات التي تقف أمامها من جهة أخرى.

كما رأى كل من Matheson & Matheson (1998) أن المنظمة الذكية هي "المنظمة التي تتخذ القرارات الاستراتيجية الجيدة، أي القرارات التي تنتج أفضل الفرص لخلق القيمة، ويكون النشاط التنفيذي الفعال لهذه القرارات هو التصرف بذكاء" (محمد ثابت فرعون، وآخرون، 2015، ص127).

2.1 المنظمة المتعلمة والمنظمة الذكية

يعد Peter Senge صاحب المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة الذي ظهر عام 1990، الذي عرفها بأنها "المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها وطاقاتها لتشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه، فهي منظمات ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته. وأن المنظمة المتعلمة تسعى لاكتساب قدرات تمكنها من التعامل مع التعقيد والغموض، اعتماداً على قدرات العاملين على تحقيق النتائج التي ترغب في تحقيقها".

وهنا يرى آل الشيخ أن المنظمة الذكية هي المنظمة المتعلمة (Learning Organization) وأن المنظمة الذكية تساندها أربع خصائص تتمثل في حب الاستطلاع والثقة والتسامح والترابط.

ويرى الحمداني أن المنظمة الذكية هي المنظمة المتعلمة التي تتبنى النظام المؤسسي كبديل عن النظام الفردي. حيث أثبتت الأحداث التاريخية للمنظمات الناجحة والتي استطاعت تجاوز العقبات، وعملت على التغيير وأصبحت منظمات متميزة. إذ وجد أن القاسم المشترك بينها هو تبني مبادئ المنظمة الذكية التي مكنتها من الاستجابة للمتغيرات البيئية وبلوغ الذكاء (محمد ثابت فرعون، وآخرون، 2015، ص-ص 30-31).

3.1 . خصائص المنظمة الذكية:

إن أهم خصائص المنظمة الذكية:

- 1- **الابداع:** هو القدرة على إيجاد أفكار جديدة، وهذه الأفكار قد تؤدي إلى تطوير منتجات أو خدمات جديدة، ويكون الإبداع هو القوة الكامنة إلى الابتكار.
- 2- **الرؤية المستقبلية:** المنظمات الذكية تحدد رؤيتها المستقبلية بوضوح، من خلال تحليل البيئة الخارجية وبناء عليها تبني الخطط المستقبلية.
- 3- **القابلية العلية لإدراك المعلومات المعقدة في العالم الخارجي** (الطائي، قيصر، 2012، ص ص23-26).

4.1. أبعاد المنظمة الذكية

تهدف المنظمات الذكية لإيجاد التوجهات الفكرية والابداعية في مجال الأعمال على مستوى المنظمة ككل بغية تحقيق مستوى الذكاء التنظيمي، وذلك بوضع سبعة أبعاد للذكاء التنظيمي التي تعمل على تحقيق المنظمات الذكية وفق نموذج (Abrecht) وتتمثل فيما يلي:

1. **الرؤية الاستراتيجية :** ان الرؤية هي أحد الخطوات الاستراتيجية المهمة والمركزة في عمل الإدارة الاستراتيجية والتي تعد مرحلة أساسية لمراحل الإدارة الإستراتيجية، وإن القدرة على تشكيل وتطوير هذه الاستراتيجية تحتاج إلى أفراد لديهم بصيرة ثاقبة نحو المستقبل من ذوي الخبرات، وإن الأهداف الإستراتيجية تقوم بتحديد التغيرات المطلوبة لتحريك المنظمة نحو رؤيتها (يوسف حجيم الطائي، محمد جبار الصائغ نقلا عن Wells.2000. P. 30).

فالرؤية الاستراتيجية تمثل خريطة مسار توضح مستقبل الشركة، حيث توفر هذه الرؤية معلومات محددة عن التقنية والتركيز على العملاء والأسواق الجغرافية والإنتاجية التي يجب أن تتبعها الشركة والإمكانات التي يجب تطويرها ونوعية الشركة التي ترغب الإدارة في تحقيقها مستقبلا (العمرى، السمراني، 45، 2008).

2. **المصير المشترك:** هو الشعور المشترك بنفس الانتماء، وب نفس الرغبة، وب نفس الحماس، وب نفس الأمل في تكريس الوضع القائم في المنظمات على تغيير ذلك الوضع (حجيم الطائي، محمد جبار الصائغ نقلا عن 1135:2006، . Franconeri & Levinthal) حيث ترتبط المنظمة بالعديد من الاطراف ذوي المصالح المشتركة مثل الموردين، شركاء الاعمال وغيرهم.

3. **الرغبة في التغيير:** وهي رغبة المنظمة في التغيير الجذري بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية (نصرية امحمد الفيتوري، راضية عبد السلام العامري ، ص 173-174) وتمثل القدرة الكبيرة للمنظمات لتغيير البيئة الداخلية بما يتواءم مع التطورات البيئية الخارجية المتسارعة من خلال تكييف الثقافة التنظيمية في المنظمة عن طريق عمليات التحفيز لمشاركة العقول والصبر لمواجهة التحديات وفي خوض تجارب جديدة.

4. **تطوير المعرفة:** تمثل المعرفة قوة استراتيجية كبيرة إذ تسهم في تحقيق مرونة المنظمات، وأصبحت المورد التنظيمي الذي يحقق التحدي الحاسم للمنظمات. (نصرية امحمد الفيتوري، راضية عبد السلام العامري، ص 173-174) وحسب (زكريا، 1998، ص17، نقلا عن حجيم الطائي، محمد جبار الصائغ) فتطوير المعرفة هو المهارات والمواقف لمجموعات من الأفراد ذات الصلة في تصميم وتطوير أهداف المؤسسة التشغيلية والبنى التحتية إلى العمليات ذات معنى.

5.1. **الميزة التنافسية:**

تنشط المؤسسة ضمن بيئة تنافسية، إذ وجب عليها توفير عنصر أو مجموعة عناصر تميزها عن منافسيها ضمن قطاع نشاطها وفق استراتيجيات معينة.

1.5.1. مفهوم الميزة التنافسية.

يرجع مفهوم الميزة التنافسية إلى Edward Chamberlin سنة 1933 في كتابه Theory of Monopolistic Competition لكن يمكن ارجاعه إلى Philip Selznick الذي ربط الميزة التنافسية بالمقدرة، وبعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف hofer et schendel الميزة التنافسية بأنها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد، وبعد ذلك جاء M.Porter الذي وضع الصيغة المفاهيمية للميزة التنافسية، حيث اعتبر الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع وليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية، وتبريرهم لذلك هو أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية. وبهذا فإن M.Porter يعتبر أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للاقتصاد، معتبر أن التنافس إنما يتم بين المؤسسات نفسها.

يعرف M.Porter الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها " القيمة التي يمكن لمؤسسة ما أن تقدمها لزبائنهم بشكل أفضل من المنافسين، حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم خصائص متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع في الزيادة السعرية المفروضة (بوغاري فاطمة الزهرة. 2017. ص.79).

ويتفق (Lynch) و (Fahey) في أن أي شيء متفرد تتمتع به المنظمة، يمكن عده ميزة تنافسية، فالميزة التنافسية هي: قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين، وهذا يعني أي شيء يميز المنظمة تمييزاً إيجابياً عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها (محيي الدين القطب، 2012، ص.80).

ويشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط (مصطفى محمود أبو بكر، 2004، ص.13).

ومما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية أنها كل ما تختلف فيه المنظمة عن منافسيها ويميزها تمييزاً إيجابياً عنهم.

1. أبعاد الميزة التنافسية.

يمكن تقسيم أبعاد الميزة التنافسية إلى أربعة أبعاد:

1. **التكلفة:** يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسيها في نفس مجال الصناعة، إذ أن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجاباً على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية، خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك.

إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة.

إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2. **الجودة:** نتيجة زيادة وعي المستهلكين وتعدد احتياجاتهم وتعدد احتياجاتهم، لم يعد السعر العامل الأكثر أهمية في اتخاذهم قرار الشراء، بل أصبح هذا القرار يتعدى إلى أبعاد أخرى أهمها الجودة، ولهذا فقد أصبحت المؤسسات تسعى للفوز بطلبات الزبائن من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة عالية تحقق توقعاتهم ورضاهم.

تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة (أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، 2008، ص13).

3. **المرونة:** تعتبر من أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، وتفسر المرونة بأنها القدرة على إجراء التغييرات في الموقع السوقي الذي يعتمد على الإبداعات في التصميم والأحجام. أي قدرة التغير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة أو تأثير، حيث أصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة إذ تتضمن القدرة على تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات الجيدة بصورة مستمرة.

4. **التسليم:** نتيجة للتطور التكنولوجي السريع وشراسة المنافسة أصبح الوقت يلعب دورا هاما في اتخاذ قرار الشراء، ومن هذا النطاق، فقد أخذت الكثير من المؤسسات تتنافس باعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون، إذ أن هذا الأخير قد يكون مستعدا للتخلي عن مستوى معين من الجودة مقابل حصوله على حاجاته في الوقت المناسب، كما أن سرعة الاستجابة للطلب ستؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن وتقليل التالف من المخزون، وهذا ما ينعكس على هامش الربح المحقق (ثامر البكري، خالد بني حمدان، 2013، ص 215-216).

5. - **بعد الإبداع Innovation:** يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد.

2. الإطار التجريبي للدراسة

النموذج الافتراضي للدراسة:

سيتم في هذا الجزء توضيح الأهمية التي يمكن استنتاجها نتيجة استخدام أبعاد المنظمة الذكية لتحقيق الميزة التنافسية شركة IRIS، وكيف تتجلى هذه المساهمة :

1- أبعاد الدراسة: اعتمدنا في دراستنا عدة أبعاد مقتبسة من دراسات سابقة:

المتغير	المصدر
تطوير المعرفة	يوسف حليم الطائي ، محمد جبار الصائغ (2013)
الرؤية الإستراتيجية	
الرغبة في التغيير	
الالتزام الجماعي	
تطوير المعرفة	

المصدر: يوسف حليم الطائي، محمد جبار الصائغ & قيصير علي هادي. (2013). صياغة الإستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية (دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات) (26)9. *Al-Ghary Journal of Economic and Management Sciences*.

1.2. ثبات أداء الدراسة.

تحصلنا على النتائج الآتية بعد استخدام اختبار ألفا المقياس وجد أن قيمته لأبعاد المنظمة الذكية قدرت على التوالي ب: تطوير المعرفة 0,826 / الرؤية الإستراتيجية 0,723 / الرغبة في التغيير 0,842 / الالتزام الجماعي 0,851 ما يعني أن أبعاد المتغير المستقل تتصف بدرجة ثبات وثقة عاليتين للوصول.

جدول رقم/2 يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المنظمة الذكية

أبعاد المنظمة الذكية	قيمة معامل ألفا كرونباخ
تطوير المعرفة	0,826
الرؤية الإستراتيجية	0,723
الرغبة في التغيير	0,842
الالتزام الجماعي	0,851

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات ال SPSS.

جدول رقم/3 يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لبعد الميزة التنافسية.

بعد الميزة التنافسية	قيمة معامل ألفا كرونباخ
	0,747

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات ال SPSS.

من خلال الجدول رقم /3 نلاحظ قيمة معامل ألفا كرونباخ لبعد الميزة التنافسية قدرت ب 0,747 وهذا يدل أن المتغير التابع يتصف بدرجة ثبات وثقة عاليتين. إذن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات للوصول إلى النتائج المستهدفة من هذه الدراسة.

2.2. تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة:

1.2.2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

جدول رقم/4 يوضح توزيع العينة وفق متغير الجنس.

الجنس	التردد	النسبة
ذكر	56	54,369%
أنثى	47	45,63%
المجموع	103	100%

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات ال SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن عدد الإناث في العينة بلغ 47 عاملة بنسبة 45,63% من مجموع المبحوثين. علما أن عدد الذكور 56 عامل بنسبة 54,369% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة.

2.2.2. توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

جدول رقم/7 يوضح توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التردد	النسبة
أقل من 5 سنوات	36	34,951%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	49	47,57%
أكثر من 10 سنوات.	18	17,475%
المجموع	103	100%

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات ال SPSS.

يتضح من الجدول رقم 7 أن 47,57% من المبحوثين تتراوح مدة عملهم بشركة IRIS من 5 إلى أقل من 10 سنوات وهذا ما يمثل 49 عامل، و 36 عامل منهم تقل مدة عملهم بالشركة عن 5 سنوات ويمثلون 34,951% من إجمالي العمال محل الدراسة، بينما الفئة الأصغر كانت للعمال الذين تزيد خبرتهم في الشركة المدروسة عن 10 سنوات ، حيث قدر عددهم بـ 18 عامل بنسبة 17,475%.

3.2. تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد المنظمة الذكية.

1. استجابات أفراد العينة لعبارات بعد الرؤية الإستراتيجية

جدول رقم/8 يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الرؤية الإستراتيجية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات	التصنيف
تجرى مناقشة مستمرة لبيئة عمل المنظمة وللطرق المستخدمة في مواجهة تحدياتها الحالية.	3,89	0,593	0,152	2	موافق
توجد رؤية واضحة للمؤسسة ويعرفها جميع العاملين.	4,26	0,698	0,163	4	موافق بشدة
تجرى مناقشة مستمرة لبيئة عمل المنظمة وللطرق المستخدمة في مواجهة تحدياتها الحالية.	4,23	0,657	0,1553	3	موافق بشدة
تصرح القيادات العليا بمصادقية عن التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.	4,17	0,582	0,139	1	موافق

يتم عمل مراجعة منتظمة لبيئة العمل لتحديد الفرص والتهديدات.	3,89	0,647	0,1663	5	موافق
الإجمالي	4,088	0,6354			موافق

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم 8/ أن المتوسط الإجمالي لبعد الرؤية الإستراتيجية 4,088 بلغ والانحراف المعياري قدر بـ 0,69 وتشير هذه النتائج أن أفراد العينة مواقف سلبية مرتفعة (فهو موافق بشدة على أن مؤسسة IRIS لديها رؤية إستراتيجية . وجاءت العبارة" تصرح القيادات العليا بمصادقية عن التوجهات الإستراتيجية للمنظمة. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,89 وانحراف معياري. وفي المرتبة الثانية عبارة " تجرى مناقشة مستمرة لبيئة عمل المنظمة وللطرق المستخدمة في مواجهة تحدياتها الحالية" . وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة " تجرى مناقشة مستمرة لبيئة عمل المنظمة وللطرق المستخدمة في مواجهة تحدياتها الحالية." بمتوسط حسابي بـ 4,23 وانحراف معياري 0,657 يعني انهم موافقون بشدة على العبارة. أما في المرتبة الأخيرة جاءت عبارة " يتم عمل مراجعة منتظمة لبيئة العمل لتحديد الفرص والتهديدات." وكذلك العمال موافقون عليها ودليلنا على ذلك قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 4,088 . ما يمكننا القول أن مؤسسة IRIS تتبنى على بعد الرؤية الإستراتيجية.

2. استجابات أفراد العينة لعبارات بعد الرغبة في التغيير .

جدول رقم/9 يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الرغبة في التغيير .

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات	التصنيف
سمح لك بطرح الأسئلة فيما يخص صيغ العمل المقبولة.	4,38	0,743	0,169	5	موافق بشدة
تشجع إجراءات وأليات العمل في المنظمة على الإبداع، مثل تجربة الأفكار الجديدة أو تخصيص فرق لتطوير العمل.	4,12	0,530	0,128	3	موافق
تشجعك المنظمة على إيجاد طرق أفضل لإنجاز أعمالك.	4,45	0,569	0,127	2	موافق بشدة
تروج إدارة المنظمة لمناخ عمل يدعم ويعزز الانفتاح وتقبل التغيير واستخدام الطرق المبتكرة والجديدة.	4,52	0,693	0,1533	4	موافق بشدة

تطور المنظمة منتجاتها بما يتواءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل.	4,23	0,498	0,1177	1	موافق بشدة
تتجنب إدارة المنظمة كل الإجراءات والممارسات البيروقراطية.	3,94	0,693	0,175	6	موافق
الإجمالي	4,273	0,621			

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

بين الجدول رقم 9، قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي قدره 4,273 بإنحراف معياري 0,621 هذا يدل على الموافقة الشديدة على بعد رغبة المؤسسة في التغيير. وجاءت العبارة التي تنص على " تطور المنظمة منتجاتها بما يتواءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل. "حيث أوضحت النتائج الموافقة العالية للمستجوبين ودلينا على ذلك قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب 4,23. وقيمة الانحراف المعياري 0,498 وفي المرتبة الثانية كانت عبارة " تتجنب إدارة المنظمة كل الإجراءات والممارسات البيروقراطية. ". بمتوسط حسابي بلغ 4,45 وانحراف المعياري 0,569. وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة " تتجنب إدارة المنظمة كل الإجراءات والممارسات البيروقراطية. " بمتوسط حسابي بلغ 3,94 وانحراف معياري قدر ب 0,693 أي ان أفراد العينة موافقون بشدة عليها. إذن مؤسسة IRIS تتوفر على بعد الرغبة في التغيير.

3. استجابات أفراد العينة لعبارات بعد الإلزام الجماعي.

جدول رقم/10 يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الالتزام الجماعي.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات	التصنيف
يسود في المؤسسة العمل الجماعي وروح الفريق.	3,97	0,700	0,176	5	موافق
يوجد فريق العمل استراتيجي قادر على التعامل مع الظروف المتغيرة والأزمات.	4,10	0,667	0,162	2	موافق
مستعد لبذل جهود إضافية لمساعدة المنظمة على النجاح وإنجاز أهدافها.	4,21	0,720	0,171	3	موافق بشدة
تربط فرق العمل الجماعي روابط اجتماعية خاصة.	4,22	0,727	0,172	4	موافق بشدة
يؤدي المدراء والعمال أعمالهم بحماس وتفاؤل	4,14	0,736	0,177	6	موافق

المدرء نموذج للالتزام والنشاط والحماس والتفاؤل في أعين العاملين.	4,03	0,620	0,153	1	موافق
الإجمالي	4,111	0,695			موافق

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الملاحظ من الجدول رقم 10/ أن المتوسط الحسابي الإجمالي قدر ب 4,273 وانحراف معياري 0,621، هذا يعني أن المستجوبين موافقون على الالتزام الجماعي في مؤسسة IRIS. وجاءت في المرتبة الأولى عبارة " تطور المنظمة منتجاتها بما يتواءم مع متطلبات التغيير في بيئة العمل." وفي المرتبة الثانية عبارة تشجعك المنظمة على إيجاد طرق أفضل لإنجاز أعمالك." وقدر المتوسط الحسابي لكل منهما على التوالي 4,23 و 4,45 وانحراف معياري لكل منهما على التوالي 0,1177 و 0,127. كذلك حطت العبارة بالموافقة " تشجع إجراءات وآليات العمل في المنظمة على الإبداع، مثل تجربة الأفكار الجديدة أو تخصيص فرق لتطوير العمل." بالموافقة حي قدر وسطها الحسابي ب 4,12 وانحراف معياري 0,530.

4. استجابات أفراد العينة لعبارة بعد تطوير المعرفة:.

جدول رقم 11 يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة لبعء تطوير المعرفة:

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات	التصنيف
للمنظمة قيم وعادات ثقافية تساعدك على نشر المعرفة وتبادل المعلومات المهمة.	4,29	0,564	0,131	4	موافق
يبيد المدرء الاهتمام والتقدير للمؤهلات العلمية والمعرفة التي يمتلكها العاملون ويعودونها موارد أساسية ومهارات مهمة للعمل.	3,98	0,453	0,113	1	موافق بشدة
تدعم أنظمة المعلومات التوفر الواسع والتدفق الحر لمعلومات التشغيل الضرورية والمفيدة.	4,34	0,654	0,150	6	موافق بشدة
يتدارس كل من المدرء والعمال التنفيذيين وكوادر العمل بشكل مستمر أفكار العمل الحديثة وتوجهاته الأنوية والمستقبلية.	4,23	0,568	0,134	5	موافق بشدة
تؤسس الإدارة عملية التعلم المستمر والتطوير المهني لكل العاملين.	4,33	0,539	0,124	2	موافق

يفهم ويقدر المدراء كل الخبرات والمهارات المتنوعة للعاملين في وحدات عمل المنظمة.	4,24	0,546	0,128	3	موافق
الإجمالي	4,235	0,554			

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يوضح الجدول رقم 11 أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعث تطوير المعرفة هو 4,235 والانحراف المعياري الإجمالي قدر ب 0,554 . هذا يدل على أن أفراد العينة موافقون على أن شركة IRIS تعمل على تطوير المعرفة. واحتلت العبارة " يبدي المدراء الاهتمام والتقدير للمؤهلات العلمية والمعرفة التي يمتلكها العاملون ويعدون لها موارد أساسية ومهارات مهمة للعمل.. المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة 3,98 وانحراف معياري قدر ب 0,453 أما المرتبة الثانية فقد احتلتها العبارة " تؤسس الإدارة عملية التعلم المستمر والتطوير المهني لكل العاملين." بمتوسط حسابي قدر ب 4,33 وهذا إن دل على شيء إنما يدل على درجة الموافقة الكبيرة لأفراد العينة. أما المرتبة السادسة فقد احتلتها العبارة " تدعم أنظمة المعلومات التوفر الواسع والتدفق الحر لمعلومات التشغيل الضرورية والمفيدة.." بمتوسط حسابي قدر ب 4,34 الذي يدل على أن أفراد العينة موافقين على أن ثقافة مؤسسة IRIS تساعد الموظفين على تبادل المعرفة وتطويرها.

مما سبق يمكننا قبول الفرضية الأولى القائلة بتوافر أبعاد المنظمة الذكية (الرؤية الإستراتيجية، تطوير المعرفة، الرغبة في التغيير . الإلتزام الجماعي) في مؤسسة IRIS.

1. استجابات أفراد العينة لعبارات المتغير التابع الميزة التنافسية.

جدول رقم 12 يوضح استجابات أفراد عينة الدراسة المتغير التابع الميزة التنافسية..

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب العبارات	التصنيف
يمكن للمنظمة أن تزيد من مبيعاتها إن استطاعت تخفيض أسعارها حتى لو أدى هذا إلى تخفيض النوعية.	3,89	0,526	0,135	8	موافق
تركز المنظمة توظيف عاملين بمهارات عالية لضمان نوعية جيدة لمنتجاتها.	4,56	0,590	0,129	7	موافق بشدة
تقدم المنظمة منتجات تتميز بجودة عالية من حيث خصائصها وصفاتها.	4,52	0,653	0,144	11	موافق

أسعار منتجات الشركة أقل من أسعار بقية المنتجات.	4,28	0,537	0,1254	6	موافق بشدة
تقوم المنظمة بالتجهيز ضمن المواعيد المتفق عليها مع الزبائن.	4,12	0,476	0,1155	2	موافق
يعد تسليم المنتجات الجاهزة إلى الزبائن في المواعيد المحددة من أولويات المنظمة الأساسية.	4,52	0,645	0,142	10	موافق
المنظمة تسبق غيرها من المنظمات في تقديم المنتج الجديد.	4,26	0,479	0,112	1	موافق
تركز المنظمة على تنويع خطوط انتاجها من أجل زيادة مبيعاتها.	4,38	0,637	0,145		موافق بشدة
تقدم المنظمة أشكال عديدة للمنتجات من أجل منح المستهلك حرية أكبر في الاختيار.	4,53	0,567	0,1251	5	موافق بشدة
أن ما يميز المنظمة في السوق هو امتلاكها مرونة عالية في خطوط إنتاجها تمكنها الاستجابة السريعة لأذواق المستهلكين.	4,16	0,487	0,117	4	موافق
تمتلك المنظمة منافذ توزيعية خاصة بها في مناطق جغرافية واسعة.	4,63	0,739	0,159	12	موافق بشدة
تعتمد المنظمة منافذ توزيعية واسعة لإيصال منتجاتها إلى المستهلك إلى أقرب مكان	4,30	0,498	0,1158	3	موافق بشدة
تقدم المنظمة منتجات ما بعد البيع (الصيانة والنقل لمنتجاتها).	4,45	0,539	0,121		موافق بشدة
الإجمالي	4,35	0,567			

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الإجمالي لبعد الميزة التنافسية يساوي 4,35 وقدر انحرافه المعياري ب0,567 وهذا يدل على أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على أن مؤسسة IRIS تملك للإلكترونيات تملك ميزة تنافسية. وقد احتلت العبارة " المنظمة تسبق غيرها من المنظمات في تقديم المنتج الجديد." المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب 4,26 وانحراف معياري قدر ب0,479 ، وفي المرتبة الثانية جاءت عبارة" تركز المنظمة توظيف عاملين بمهارات عالية لضمان نوعية جيدة لمنتجاتها" بمتوسط حسابي قدره 4,34 وانحراف معياري قدره 0,690 . وفي احتلت عبارة تقوم المنظمة بالتجهيز ضمن المواعيد المتفق عليها مع الزبائن". بمتوسط حسابي 4,12 وانحراف معياري0,476.

- اختبار أثر أبعاد المنظمة الذكية (الرؤية الإستراتيجية، تطوير المعرفة، الرغبة في التغيير،

الالتزام الجماعي) في تحقيق ميزة تنافسية في شركة IRIS.

2.5.3. التحليل العاملي التوكيدي النموذج الافتراضي.

أ. اختبار جودة مطابقة النموذج: في هذه المرحلة استخدمنا التحليل العاملي التوكيدي الذي يمثل أحد أنواع النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS 23. واستعنا بمجموعة من دلائل التسوية.

جدول رقم (7) الدلائل المطلقة المسوية لنموذج البنائي التوكيدي

المؤشر	CMIN	درجة الحرية	NC	P	RMR	SRMR	RMSEA	GFI	AGFI
القيمة	934,540	257	3,636	0,000	0,069	0,087	0,0820	0,843	0,875
المؤشر	NFI	TLI	CFI	PNFI	AIC				
القيمة	0,590	0,832	0,842	0,833	982,14				

من إعداد الباحثان الاعتماد على نتائج ال AMOS

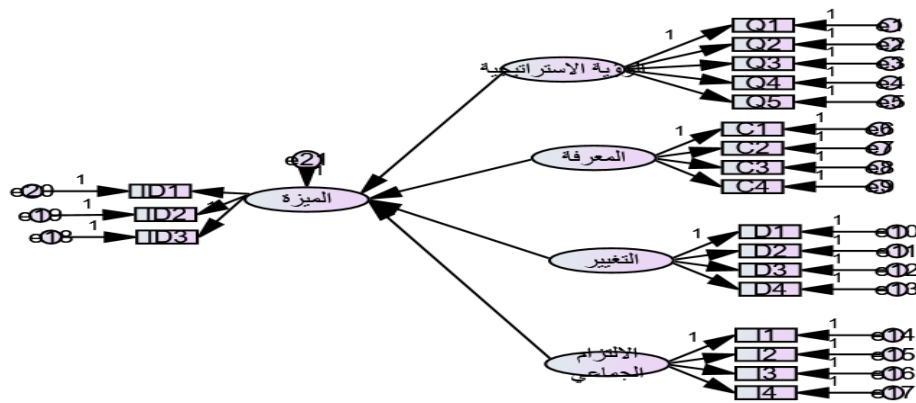
قدرت قيمة كاي مربع النسبي الذي يقدر ب 3,636 وهي مقبولة أكثر من 3. وبما أن قيمة P أقل من 5% يعني أن أهمية حجم العينة زاد من قوة الاختبار.

كما أن قيمة GFI قدرت ب 0,843 و AFGI ب 0,875، قيم مقبولة. وقدرت RMR ب 0,069. كما أن قيمة RMSEA مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية ب 0,087 مقبولة فهي أقل من 0,1. وهذا أيضا يدل على أن النموذج مضبوط.

أما مؤشر المطابقة المقارن (CFI) قدرت قيمته قدرت قيمته ب 0,842، هذه القيمة مقبولة. كما قيمة مؤشر المطابقة المعياري أو المستند إلى معيار (NFI) تساوي 0,590. أي أن النموذج المفترض يتفوق ب 59,00% من حيث جودة المطابقة على نموذج العدم. هذه القيمة حسنة.

قدرت قيمة مؤشر (TLI) 0,832 وهي قيمة مقبولة. ونلاحظ من الجدول أن قيمة PNFI تساوي 0,833 هذه القيمة مقبولة وتدل على مطابقة لا بأس بها للنموذج. ويوضح الشكل الاتي النموذج البنائي التوكيدي للنموذج الافتراضي للدراسة.

شكل رقم 01 النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر : من إعداد الباحثان بالإعتماد على برنامج AMOS.

3.2 اختبار وتحليل علاقات التأثير :

يوضح الجدول الآتي نتائج أثر المنظمة الذكية المتمثلة في (الرؤية الإستراتيجية، تطوير المعرفة، الرغبة في التغيير ، الالتزام الجماعي) و الميزة التنافسية الذي استخدمنا فيه تحليل الانحدار المتعدد القياسي. ونلاحظ من خلاله وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغير المستقل أبعاد المنظمة الذكية على الميزة التنافسية وتتفصل ذلك فيما يلي:

الجدول رقم 8 نتائج تحليل الأثر بين أبعاد المنظمة الذكية والميزة التنافسية.

أبعاد الكلمة	معامل التحديد R^2	قيمة t	معامل الانحدار B غير المعياري	مستوى الدلالة sig
تطوير المعرفة	0,324	3,676	0,284	0.015
الرؤية الإستراتيجية	0,397	3.731	0,354	0.000
الرغبة في التغيير	0,321	3,712	0,305	0.000
الالتزام الجماعي	0,306	3,832	0,301	0,000

المصدر من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

1-2 تحليل تأثير مساهمة تطوير المعرفة على الميزة التنافسية :

يؤثر المتغير المستقل تطوير المعرفة على المتغير التابع الميزة التنافسية بتأثير إيجابي حيث قدرت قيمة $B=0,284$ عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وقدرت قيمة t ب 3,676 ما يدل على أن العلاقة خطية طردية موجبة بين المتغيرين. وتمكننا النتائج المتحصل عليها من كتابة المعادلة الآتية:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0,284 \text{ تطوير المعرفة} + 0,324$$

في ظل هذه النتائج يمكننا التأكيد بأن بعد يؤثر على خلق ميزة تنافسية . حيث عندما تزداد زاد تطوير المعرفة في شركة IRIS زاد احتمال خلق ميزات تنافسية لها.

2-2 تحليل تأثير الرؤية الاستراتيجية على الميزة التنافسية:

تؤثر الرؤية الاستراتيجية على الميزة التنافسية تأثير إيجابي ودليلنا على ذلك :

هذه النتائج تمكننا من كتابة القيم الآتية $B=0,354$; $P<0,05$; $t=3.731$;

$$\text{الميزة التنافسية} = 0,397 \text{ الرؤية الاستراتيجية} + 0,354$$

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن المتغير المستقل الرؤية الاستراتيجية قد فسر 35,4% من المتغير التابع المنظمة الذكية. ما مكننا القول بأن الرؤية الاستراتيجية تؤثر على خلق ميزة تنافسية.

3-2 تحليل تأثير برامج الرغبة في التغيير على الميزة التنافسية:

يوضح الجدول السابق ان قيم كل من $t = 3,712$; $B= 0.305$; $P<0,05$. ونلاحظ أن قيمة B موجبة عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وقيمة t ستيودنت أكبر من 1.96 . ما يمكننا من كتابة المعادلة الآتية:

$$\text{الميزة التنافسية} = 0,305 \text{ الرغبة في التغيير} + 0,321$$

إذا يفسر بعد الرغبة في التغيير ب 30,5% من خلق الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى أن الرغبة في التغيير تؤثر على خلق ميزة تنافسية في شركة IRIS.

- تأثير الالتزام الجماعي على الميزة التنافسية:

يوضح الجدول السابق أن قيم كل من $[B = 0,301 ; P < 0,05 ; t = 3,832]$ ، ونلاحظ أن قيمة B موجبة عند مستوى معنوية أقل من 0,05 وقيمة t ستيدونت أكبر من 1,96. ما يمكننا من كتابة المعادلة الآتية:

$$\text{التوجه نحو الوجهة الفندقية} = 0,301 \text{ التداولية} + 0,306$$

إذا يفسر الالتزام الجماعي 30,1% من خلق الميزة التنافسية، وهذا يشير إلى بعد الالتزام الجماعي في المنظمة الذكية يؤثر على خلق ميزة تنافسية تأثير إيجابي .

مما سبق نستنتج أن جميع أبعاد المنظمة الذكية لها أثر معنوي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية. ومما يثبت صحة الفرضية التي تنص على أن أبعاد المنظمة الذكية (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير، الالتزام الجماعي، تطوير المعرفة) تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة IRIS.

مناقشة النتائج:

1. تهتم مؤسسة IRIS كثيرا بتبني وتطبيق أبعاد المنظمة الذكية، إذ بينت نتائج الدراسة الاهتمام الكبير ب (الرؤية الاستراتيجية، الرغبة في التغيير ، الالتزام الجماعي، تطوير المعرفة) ، وهذا يفسر بوعي المنظمة بأهمية توافر هذه الأبعاد.
2. يدرك المستجوبون الدور الإيجابي لأبعاد المنظمة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تساهم أولا في تحديد رؤية واضحة، واكتسابهم العرفة والمهارة التي تساعد على تغير وتطوير المؤسسة وهذا بفضل التزامهم الجماعي أيضا.
3. على ضوء نتائج الدراسة التي أوضحت الارتباط الموجب لأبعاد المنظمة الذكية على الميزة التنافسية، وكذلك التأثير الموجب لهذه الأبعاد المنظمة الذكية على الميزة التنافسية. ونفسر هذه النتائج بأن عمال مؤسسة IRIS من إدارة عليا وموظفين يدركون أن توفير أبعاد المنظمة الذكية يساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
4. إن بعد الرؤية الاستراتيجية له الأثر الأكبر في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وأن التركيز عليه يسمح بتطوير العملية الإنتاجية واكتساب قدرات أكبر لتطوير تكنولوجيا الإنتاج ومن ثم تحقيق

الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات من خلال زيادة حصصها السوقية، وتعزيز مكانتها في السوق، وتحقيق رضا الزبون والقدرة على مجابهة المنافسة.

فبقاء واستمرار ونمو أية منظمة يعتمد رؤيتها الاستراتيجية التي تتبعها بعدها الإطار المستقبلي الذي تضعه الإدارة العليا في ضوء دراسة التغيرات التي تحدث في المجتمع عن طريق رسم الخطط والسياسات والإجراءات لتنفيذ تلك الاستراتيجيات للوصول الى تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، اذ ان الرؤية الاستراتيجية بعينها لابد ان يحقق للمنظمة ميزة تنافسية للمنظمات عن طريق استخدامها للموارد المادية والبشرية افضل استخدام والتقليل قدر الامكان من المخاطر التي قد تتعرض لها، حيث تستطيع المنظمة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق الكلفة المنخفضة وتحقيق مستوى عال من الجودة في منتجاتها وتسليمها الى المستهلكين في الوقت المحدد حيث اصبح الزمن من أهم المزايا التنافسية وبالتالي تحقق المنظمة التفوق على مثيلاتها وكذلك لابد للمنظمة من مواكبة التطور في العالم بما يحقق الإبداع في منتجاتها باستخدام الطرق الحديثة وخلق روح الابتكار لدى العاملين وتعميق الشعور بالمسؤولية.

5. تدرك مؤسسة IRIS أن الرؤية الإستراتيجية و.وتطوير المعرفة، والتغيير والالتزام الجماعي، والتطوير والمعرفة من أهم المستلزمات الأساسية لكوين الذكاء وأن التعلم المستمر وتطوير المعرفة حول كيفية خلق القيمة من أجل مواجهة التغيرات السياسية في العالم، والتغيرات في الهيكل الديموغرافي والتقدم التكنولوجي السريع وأسواق التنافس العالمي.

المراجع:

- أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل (2008)، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية/دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، العراق.
- إيناس "محمد أمين" أحمد ردايدة (2016)، اثر خصائص المنظمة الذكية في إدارة الأزمات، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- بوغاري فاطمة الزهرة.(2017)، استراتيجية التوقع وتنافسية المؤسسات في قطاع المنتجات الغذائية. جامعة مصطفى إسماعيل معسكر .. الجزائر.

- العمري، غسان عيسى والسمرائي، سلوى الأمين، (2008)، نظم المعلومات الإستراتيجية، مدخل معاصر ، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة..
- محمد ثابت فرعون (2012) صياغة إستراتيجية ريادية الأعمال لتطوير نموذج المنظمات الذكية، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد العاشر، العدد الثالث و الثلاثون، العراق، 2015، ص 127.
- محيي الدين القطب، الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان.
- مصطفى محمود أبو بكر (2004)، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- Mead, M. (1959), Creativity In Cross-Cultural Perspective in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row