



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
مخبر الانتماء: ECOFIMA  
أطروحة دكتوراه  
مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من  
خلال الذكاء التكنولوجي - دراسة حالة المؤسسات  
الناشئة بالجزائر -

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

للطالب (ة): زيغد رحمة

مدير الأطروحة: مقيح صبري الرتبة: أستاذ التعليم العالي المؤسسة الجامعية: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة  
أمام أعضاء اللجنة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
فريدة بوغازي	أستاذ	رئيسا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
صبري مقيح	أستاذ	مقررا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
عيسى نجيمي	أستاذ	عضوا	جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل
صبرينة لطرش	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة العربي بن مهدي أم البواقي
أيوب مسيخ	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
سمير عماري	أستاذ محاضر أ	عضوا	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية: 2024/2023

## الإقرار

أنا الممضي أسفله الطالبة: زيغدة رحمة أقر بأن هذه الأطروحة الموسومة ب:

دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي - دراسة حالة  
المؤسسات الناشئة بالجزائر -

هي عمل خاص بي، وأنه لم يتم تقديم أي جزء منه أو كله في أي مكان آخر لنيل درجة علمية.

الإمضاء



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ

وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ }

المجادلة الآية 11

# الإهداء:

الحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل.

فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك.

أهدي هذا العمل إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه، وأمي

أطال الله في عمرها وحفظها.

إلى إخوتي وجميع الأهل والأقارب.

إلى كل ذي فضل ومن له حق علي.

## شكر وتقدير

أشكر الله الذي وهبني نعمة العلم ووفقني في انجاز هذه

الأطروحة وهو القائل:

" ولئن شكرتم لأزيدنكم "

يسعدني أن أقدم وافر الشكر وخالص التقدير والاحترام إلى كل

من قدم لي يد العون في انجاز هذا العمل، وخاصة:

أستاذي ومشرفي " الأستاذ الدكتور مقيص صبري"، لقبوله

الإشراف على هذا العمل أولاً، والتوجيهات التي منحها لي ثانياً،

ولجميل صبره وحسن معاملته معي ثالثاً، فجزاه الله عنا خير الجزاء.

والى كل من له فضل على مساعدتي على انجاز هذا العمل من

قريب أو بعيد.

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، وهذا بمقارنة الدور المباشر وغير مباشر بين متغيرات الدراسة، مع تحديد مدى قيام الذكاء التكنولوجي بتحسين العلاقة بين القدرات التنظيمية وأداء المؤسسات.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي وزع على عينة عشوائية من المؤسسات الناشئة بالجزائر قدر عددهم 255 مؤسسة كما تم الاعتماد أيضا على التحليل الببليومتري لمعرفة مدى تطور النشر في قاعدة بيانات سكوبيس لهذه المفاهيم خلال الخمس السنوات الأخيرة (2019-2023)، واستخدمنا منهجية التحليل العاملي التوكيدي CB-SEM من أجل تحديد بنية متغيرات الدراسة في المؤسسات الناشئة بالجزائر، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام التحليل متعدد المجموعات PLS-MGA من أجل معرفة الفروق الموجودة للمتغيرات الديمغرافية وتأثيرها على دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي. كما تم إتباع منهجية المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى PLS SEM من أجل تحديد الدور الحاصل بين متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد أيضا على النمذجة بالشبكات العصبونية من أجل اختبار نتائج الدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات كان ذو دلالة إحصائية وفي نفس الاتجاه فهما موجبان، على هذا الأساس فالوساطة هنا هي وساطة تكميلية، غير أن هناك دور ضعيف غير مباشر للقدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي المعبر عنه بمعامل المسار، والذي قدر ب 28.2 %، بينما كان الدور المباشر أكبر مع معامل مسار 35.1 %.

وبناء على هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة سعي المؤسسات الناشئة بالجزائر للحصول على علامة لابل، واهتمامها أكثر بالذكاء التكنولوجي لكي يحقق الدور المتوقع منه في تحسين وتقوية العلاقة بين القدرات التنظيمية وأداء المؤسسة، وكذلك اهتمام هذه الأخيرة بالقدرات التنظيمية باعتبارها من الأدوات الهامة في التعامل مع التطورات الجديدة ومفتاح أساسي لتحقيق أداء متميز.

**الكلمات المفتاحية:** القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي، الأداء، المؤسسات الناشئة.

## **Abstract:**

This study aims to identify the role of organizational capabilities in improving the performance of start-ups in Algeria through technological intelligence by comparing the direct and indirect role between the study variables and determining the extent to which technological intelligence enhances the relationship between organizational capabilities and the performance of institutions.

The descriptive analytical approach and case study method were adopted, with the survey used as the main data collection tool. It was distributed to a random sample of 255 start-ups in Algeria. Bibliometric analysis was also used to determine the evolution of publishing in the Scopus database for these concepts during the last five years (2019-2023). The confirmatory factor analysis method CB-SEM was used to determine the structure of the study variables in start-ups in Algeria. Furthermore, the multi-group analysis PLS-MGA was used to identify differences in demographic variables and their impact on the role of organizational capabilities in improving the performance of startups in Algeria through technological intelligence. The structural equation modeling method PLS-SEM was followed to identify the interrelationships between the study variables. Neural network modeling was also relied upon to test the study's results.

The study concluded that the direct and indirect influence between the variables was statistically significant and in the same positive direction. Therefore, the mediation is complementary. However, organizational capabilities had a weak indirect role in improving start-ups performance in Algeria through technological intelligence, expressed by a path coefficient of 28.2%. In comparison, the direct role was more significant, with a path coefficient of 35.1%.

Based on these results, several recommendations were proposed, most notably the need for start-ups in Algeria to obtain an Apple label and pay more attention to technological intelligence in order to achieve the expected role in improving and strengthening the relationship between organizational capabilities and institutional performance, as well as the interest of the latter in organizational capabilities as important tools in dealing with new developments and a key to achieving outstanding performance.

**Keywords:** Organizational capabilities, technological intelligence, performance, start-ups.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الإقرار
ب	الآية
ج	الإهداء
د	الشكر
هـ	ملخص الدراسة
ح	قائمة المحتويات
ع	قائمة الجداول
ر	قائمة الأشكال
ش	قائمة الملاحق
2	المقدمة
11	<b>الفصل الأول: التأصيل النظري للقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي</b>
11	تمهيد الفصل الأول
12	<b>المبحث الأول: ماهية القدرات التنظيمية</b>
12	المطلب الأول: مفهوم القدرات التنظيمية وخصائصها
12	1. مفهوم القدرات التنظيمية
13	2. خصائص القدرات التنظيمية
14	المطلب الثاني: أهمية القدرات التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها
14	1. أهمية القدرات التنظيمية
14	2. العوامل المؤثرة في القدرات التنظيمية
15	المطلب الثالث: أبعاد القدرات التنظيمية ومستوياتها
15	1. أبعاد القدرات التنظيمية
23	2. مستويات القدرات التنظيمية
25	<b>المبحث الثاني: بناء القدرات التنظيمية</b>
25	المطلب الأول: مفهوم بناء القدرات التنظيمية ومداخلها
25	1. مفهوم بناء القدرات التنظيمية
26	2. مداخل بناء القدرات التنظيمية
28	المطلب الثاني: مجالات بناء القدرات التنظيمية ومكوناتها
28	1. مجالات بناء القدرات التنظيمية

32	2. مكونات بناء القدرات التنظيمية
33	المطلب الثالث: متطلبات بناء القدرات التنظيمية وعوامل نجاحها
33	1. متطلبات بناء القدرات التنظيمية
34	2. عوامل نجاح بناء القدرات التنظيمية
35	<b>المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الذكاء التكنولوجي</b>
35	المطلب الأول: مفهوم الذكاء التكنولوجي وخصائصه
35	1. مفهوم الذكاء التكنولوجي
36	2. خصائص الذكاء التكنولوجي
37	المطلب الثاني: أهداف وفوائد الذكاء التكنولوجي
37	1. أهداف الذكاء التكنولوجي
38	2. فوائد الذكاء التكنولوجي
38	المطلب الثالث: مستويات وأنشطة الذكاء التكنولوجي
38	1. مستويات الذكاء التكنولوجي
39	2. أنشطة الذكاء التكنولوجي
39	<b>المبحث الرابع: مكونات الذكاء التكنولوجي حسب نموذج Kerr</b>
40	المطلب الأول: مفهوم الذكاء التنافسي وأبعاده
40	1. مفهوم الذكاء التنافسي
41	2. أبعاد الذكاء التنافسي
42	المطلب الثاني: ذكاء السوق وأهميته في المؤسسة
42	1. مفهوم ذكاء السوق
42	2. أهمية ذكاء السوق
43	المطلب الثالث: الأنظمة والعمليات الذكية
43	1. الأنظمة الذكية
43	2. العمليات الذكية
46	خلاصة الفصل الأول
48	<b>الفصل الثاني: أداء المؤسسات الناشئة، أسس ومفاهيم</b>
48	تمهيد الفصل الثاني
49	<b>المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة</b>
49	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها
49	1. مفهوم المؤسسات الناشئة

51	2. خصائص المؤسسات الناشئة
51	المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الناشئة ودورة حياتها
51	1. أهمية المؤسسات الناشئة
52	2. دورة حياة المؤسسات الناشئة
53	المطلب الثالث: متطلبات نجاح المؤسسات الناشئة
55	المبحث الثاني: أساسيات حول أداء المؤسسة
55	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومكوناته ومحدداته
55	1. مفهوم الأداء
56	2. مكونات الأداء
59	3. محددات الأداء
60	المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده
60	1. أنواع الأداء
63	2. العوامل المؤثرة في الأداء
66	3. أبعاد الأداء
68	المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء
68	1. قياس الأداء
71	2. تقييم أداء المؤسسة
75	المبحث الثالث: مدخل عام حول إدارة الأداء
75	المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء وخصائصه
75	1. مفهوم إدارة الأداء
75	2. خصائص إدارة الأداء
76	المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الأداء
76	1. أهداف إدارة الأداء
76	2. أهمية إدارة الأداء
77	المطلب الثالث: عناصر ومعايير إدارة الأداء
77	1. عناصر إدارة الأداء
78	2. معايير إدارة الأداء
79	المبحث الرابع: تحسين أداء المؤسسة
79	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وأهميته
79	1. مفهوم تحسين الأداء

79	2. أهمية تحسين الأداء
80	المطلب الثاني: مداخل وأنماط تحسين الأداء
80	1. مداخل تحسين الأداء
81	2. أنماط تحسين الأداء
82	المطلب الثالث: الأداء المؤسسي المتميز وأساليب تحقيقه
82	1. مفهوم الأداء المؤسسي المتميز
83	2. أساليب تحقيق الأداء المؤسسي المتميز
85	خلاصة الفصل الثاني
87	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
87	تمهيد الفصل الثالث
88	المبحث الأول: الدراسات البيبليومترية
88	المطلب الأول: .الدراسة البيبليومترية حول موضوع القدرات التنظيمية
88	1. تطور النشر وتحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا حول موضوع القدرات التنظيمية خلال الفترة الزمنية (2019-2023)
91	2. التوزيع الجغرافي والمؤسسي
93	3. تحليل الكلمات المفتاحية
95	المطلب الثاني: الدراسة البيبليومترية حول موضوع الذكاء التكنولوجي
95	1. تطور النشر وتحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا حول موضوع الذكاء التكنولوجي خلال الفترة الزمنية
98	2. التوزيع الجغرافي والمؤسسي
100	3. تحليل الكلمات المفتاحية
101	المطلب الثالث: الدراسة البيبليومترية حول موضوع المؤسسات الناشئة
102	1. تطور النشر وتحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا حول موضوع المؤسسات الناشئة خلال الفترة الزمنية
105	2. التوزيع الجغرافي والمؤسسي
107	3. تحليل الكلمات المفتاحية
109	<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول موضوع القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي</b>
109	المطلب الأول: هدف الدراسات
110	المطلب الثاني: منهج الدراسات
113	المطلب الثالث: نتائج الدراسات

115	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء والمؤسسات الناشئة
116	المطلب الأول: هدف الدراسات
117	المطلب الثاني: منهج الدراسات
118	المطلب الثالث: نتائج الدراسات
121	المبحث الرابع: الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي وأداء المؤسسة
121	المطلب الأول: هدف الدراسات
122	المطلب الثاني: منهج الدراسات
123	المطلب الثالث: نتائج الدراسات
125	خلاصة الفصل الثالث
127	الفصل الرابع: الطريقة والأدوات
127	تمهيد الفصل الرابع
128	المبحث الأول: واقع وآفاق المؤسسات الناشئة بالجزائر
128	المطلب الأول: هيكل دعم نشأة المؤسسات الناشئة بالجزائر
129	المطلب الثاني: أبرز المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر ومناخ أعمالها
129	1. أبرز المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر
130	2. مناخ أعمال المؤسسات الناشئة بالجزائر
131	المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة بالجزائر والتحديات التي تواجهها
131	1. عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة بالجزائر
134	2. التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة بالجزائر
134	المبحث الثاني: مجتمع وعينة ومنهج الدراسة
134	المطلب الأول: مجتمع الدراسة
135	المطلب الثاني: عينة الدراسة
135	المطلب الثالث: منهج الدراسة
136	المبحث الثالث: مراحل إجراء الدراسة التطبيقية وطرق جمع البيانات، متغيرات الدراسة ونموذجها، الأساليب الإحصائية المستخدمة
136	المطلب الأول: مراحل إجراء الدراسة التطبيقية وطرق جمع البيانات
136	1. مراحل إجراء الدراسة التطبيقية
138	2. طرق جمع البيانات
140	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها

140	1. متغيرات الدراسة
141	2. نموذج الدراسة
142	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
143	المبحث الرابع: الدراسة الاستطلاعية
143	المطلب الأول: اختبار صلاحية أداة القياس
143	1. صدق الاستبيان
144	2. ثبات أداة الدراسة
144	المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي للدراسة الاستطلاعية
145	1. معامل التحميل الخارجي
148	2. موثوقية الاتساق الداخلي
151	المطلب الثالث: النموذج القياسي المعدل للدراسة الاستطلاعية
152	1. معامل التحميل الخارجي
154	2. موثوقية الاتساق الداخلي
158	خلاصة الفصل الرابع
160	الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها
160	تمهيد الفصل الخامس
161	المبحث الأول: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة
161	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
162	المطلب الثاني: تحليل نتائج البيانات الديمغرافية للدراسة
162	1. علامة لابل
162	2. عدد سنوات نشاط المؤسسة
163	3. الصفة القانونية لإنشاء مؤسسة
164	4. طبيعة نشاط المؤسسة
164	5. عدد عمال المؤسسة
165	6. المكان الجغرافي للمؤسسة
165	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي، الأداء
166	1. نتائج محور القدرات التنظيمية
170	2. نتائج محور الذكاء التكنولوجي
176	3. نتائج محور الأداء

181	4. نتائج محاور الدراسة
182	المبحث الثاني: تقييم النموذج حسب النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية <b>Pls-SEM</b>
182	المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية
182	1. مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية وخصائصها
184	2. مقاربات النمذجة بالمعادلات البنائية وأهدافها
185	3. أنواع المتغيرات والنماذج في طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية
186	4. مفهوم برنامج Smart Pls ورموزه
188	المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي للدراسة
188	1. معامل التحميل الخارجي
191	2. موثوقية الاتساق الداخلي
195	3. صدق التقارب
197	4. الصدق التمايزي
202	المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي للدراسة
202	1. تقييم التضخم الخطي
203	2. تحليل المسارات
206	3. معامل التحديد
207	4. تقييم حجم الأثر
208	5. جودة النموذج
209	6. معيار جودة المطابقة
210	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
210	المطلب الأول: اختبار الفرضية المتعلقة بالفروق
210	1. اختبار الفرضية المتعلقة بعلامة لابل
211	2. اختبار الفرضية المتعلقة بعدد سنوات نشاط المؤسسة
212	3. اختبار الفرضية المتعلقة بالصفة القانونية لإنشاء المؤسسة
214	4. اختبار الفرضية المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة
215	5. اختبار الفرضية المتعلقة بعد عمال المؤسسة.
217	6. اختبار الفرضية المتعلقة بالمكان الجغرافي للمؤسسة
218	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بتحليل العامل التوكيدي من الدرجة الأولى
218	1. اختبار فرضية بنية القدرات التنظيمية

220	2. اختبار فرضية بنية الذكاء التكنولوجي
223	3. اختبار فرضية بنية الأداء
225	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدور بين متغيرات الدراسة
225	1. اختبار الفرضية الأولى
226	2. اختبار الفرضية الثانية
227	3. اختبار الفرضية الثالثة
227	4. اختبار الفرضية الرئيسية
228	المبحث الرابع: مناقشة النتائج
228	المطلب الأول: اختبار النتائج من خلال برنامج Matlab
229	1. مفهوم الشبكات العصبونية
229	2. تدريب الشبكات العصبونية
231	3. نتائج خارطة أوزان التأثير (SOMs) للمدخلات (القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي، الأداء)
235	4. تحليل أوزان التأثير للقدرات التنظيمية على الذكاء التكنولوجي
236	5. نتائج الدالة اللوجيستية
236	6. تحليل أوزان التأثير للذكاء التكنولوجي على أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر
238	7. نتائج الدالة اللوجيستية
238	8. تحليل أوزان التأثير للقدرات التنظيمية على الأداء
239	9. نتائج الدالة اللوجيستية
240	المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالفروق
242	المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
242	1. تحليل النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة ( القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي، الأداء)
244	2. تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدور
247	خلاصة الفصل الخامس
249	خاتمة
256	قائمة المراجع
277	قائمة الملاحق

## فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	خصائص أنماط تحسين الأداء	01
89	أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في موضوع القدرات التنظيمية	02
91	أكثر 10 دول تأثيرا في مجال مؤشرات القدرات التنظيمية	03
93	أكثر 10 مؤسسات البحث تأثيرا في موضوع القدرات التنظيمية	04
96	أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في موضوع الذكاء التكنولوجي	05
98	أكثر 8 دول تأثيرا ونشرا في مجال مؤشرات الذكاء التكنولوجي	06
99	أكثر 10 مؤسسات البحث تأثيرا ونشرا في مجال مؤشر الذكاء التكنولوجي	07
103	أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في مجال موضوع المؤسسات الناشئة	08
105	أكثر 10 دول تأثيرا ونشرا في مجال موضوع المؤسسات الناشئة	09
107	أكثر 10 مؤسسات البحث تأثيرا في مجال مؤشر المؤسسات الناشئة	10
130	أبرز المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر	11
135	نموذج معالة ستيفن تامسون	12
135	نتائج توزيع الاستبيانات	13
139	توزيع عبارات الاستبيان	14
140	مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي	15
141	توزيع متغيرات وأبعاد الدراسة	16
145	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير القدرات التنظيمية	17
146	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الذكاء التكنولوجي	18
147	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء	19
148	قيمة مؤشر ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية	20
149	قيمة مؤشر Rho De Joreskog	21
150	قيمة مؤشر CR للعينة الاستطلاعية	22
150	متوسط التبيان المستخلص AVE	23
152	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير القدرات التنظيمية	24
153	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الذكاء التكنولوجي	25
154	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء	26

155	قيمة مؤشر ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية بعد التعديل	27
155	قيمة مؤشر Rho De Joreskog للعينة الاستطلاعية بعد التعديل	28
156	قيمة مؤشر CR للعينة الاستطلاعية بعد التعديل	29
157	متوسط التباين المستخلص AVE للعينة الاستطلاعية بعد التعديل	30
161	(Cramér-Von Mises) اختبار التوزيع الطبيعي	31
162	توزيع عينة الدراسة حسب علامة لابل	32
162	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات نشاط المؤسسة	33
163	توزيع عينة الدراسة حسب الصفة القانونية لإنشاء مؤسسة	34
164	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة نشاط المؤسسة	35
164	توزيع عينة الدراسة حسب عدد عمال المؤسسة	36
165	توزيع عينة الدراسة حسب المكان الجغرافي للمؤسسة	37
166	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر التعلم التنظيمي	38
167	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر المرونة التنظيمية	39
168	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر الإبداع التنظيمي	40
169	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور القدرات التنظيمية	41
170	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر ذكاء السوق	42
171	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر الذكاء التنافسي	43
173	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر الأنظمة الذكية	44
174	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر العمليات الذكية	45
175	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الذكاء التكنولوجي	46
176	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر المواعمة	47
178	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر الكفاءة	48
179	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر الفعالية	49
180	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء	50
181	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة عن محاور الدراسة	51
183	الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى PLS-SEM	52
187	رموز النمذجة بالمعادلات البنائية في برنامج Smart Pls	53
189	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير القدرات التنظيمية	54
190	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الذكاء التكنولوجي	55

191	نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء	56
192	قيمة مؤشر ألفا كرونباخ	57
193	قيمة مؤشر Rho De Joreskog	58
194	قيمة مؤشر CR	59
196	متوسط التباين المستخلص AVE	60
198	نتائج التحميلات المنقطة	61
199	نتائج معيار Fornell-Larker	62
200	اختبار معيار HTMT	63
201	مجالات الثقة لمعيار HTMT	64
203	معامل التضخم الخطي VIF	65
204	نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات المباشرة	66
205	نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات الغير المباشرة	67
206	معامل التحديد $R^2$	68
207	تقييم حجم الأثر	69
207	حجم الأثر $F^2$	70
208	جودة التنبؤ $Q^2$	71
209	معيار جودة المطابقة GOF	72
209	مؤشر GOF	73
210	نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي تعزى لمتغير علامة لابل	74
211	نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي تعزى لمتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة	75
212	نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي تعزى لمتغير الصفة القانونية لإنشاء مؤسسة	76
214	نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر	77

	من خلال الذكاء التكنولوجي تعزى لمتغير طبيعة نشاط المؤسسة	
216	نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي تعزى لمتغير عدد عمال المؤسسة	78
217	نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في إجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي تعزى لمتغير المكان الجغرافي للمؤسسة	79
220	مؤشرات المطابقة لنموذج القدرات التنظيمية قبل وبعد التعديل	80
222	مؤشرات المطابقة لنموذج الذكاء التكنولوجي قبل وبعد التعديل	81
224	مؤشرات المطابقة لنموذج الأداء قبل وبعد التعديل	82
225	طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة	83
226	نتائج اختبار الفرضية الأولى	84
226	نتائج اختبار الفرضية الثانية	85
227	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	86
228	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	87
232	اختبار SOMs لعناصر القدرات التنظيمية	88
233	اختبار SOMs لعناصر الذكاء التكنولوجي	89
234	اختبار SOMs لعناصر الأداء	90
235	قوة العلاقة بين عقد الطبقات	91
235	نتائج الدالة التجميعية	92
236	نتائج الدالة اللوجيستية	93
237	قوة العلاقة بين عقد الطبقات	94
237	نتائج الدالة التجميعية	95
238	نتائج الدالة اللوجيستية	96
238	قوة العلاقة بين عقد الطبقات	97
239	نتائج الدالة التجميعية	98
239	نتائج الدالة اللوجيستية	99

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	مستويات القدرات التنظيمية	01
41	أبعاد الذكاء التنافسي	02
56	مثلث الأداء	03
72	مستويات تقييم الأداء	04
84	أبعاد الأداء المتميز	05
88	تطور عدد المنشورات حول موضوع القدرات التنظيمية خلال الفترة ( 2019-2023 )	06
90	شبكة تعاون المؤلفين في بحوث مؤشرات القدرات التنظيمية	07
92	شبكة تعاون الدول في بحوث مؤشرات القدرات التنظيمية	08
94	تحليل الكلمات المفتاحية لموضوع القدرات التنظيمية	09
95	تطور عدد المنشورات حول موضوع الذكاء التكنولوجي خلال الفترة ( 2019-2023 )	10
97	شبكة تعاون المؤلفين في بحوث موضوع الذكاء التكنولوجي	11
99	شبكة تعاون الدول في بحوث موضوع الذكاء التكنولوجي	12
100	تحليل الكلمات المفتاحية لموضوع الذكاء التكنولوجي	13
102	تطور عدد المنشورات حول موضوع المؤسسات الناشئة خلال الفترة ( 2019-2023 )	14
104	شبكة تعاون المؤلفين في بحوث موضوع المؤسسات الناشئة	15
106	شبكة تعاون الدول في بحوث مؤشرات المؤسسات الناشئة	16
108	تحليل الكلمات المفتاحية لموضوع المؤسسات الناشئة	17
137	مراحل إجراء الدراسة التطبيقية	18
141	نموذج الدراسة	19
145	النموذج القياسي للدراسة للعلاقة الوسيطة لمتغير الذكاء التكنولوجي بين القدرات التنظيمية والأداء للعينة الاستطلاعية	20
151	النموذج القياسي المعدل لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الذكاء التكنولوجي بين القدرات التنظيمية والأداء للعينة الاستطلاعية	21
188	النموذج القياسي لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الذكاء التكنولوجي بين القدرات التنظيمية والأداء	22

192	مؤشر ألفا كرونباخ	23
194	قيمة مؤشر Rho De Joreskog	24
195	مؤشر الموثوقية المركبة CR	25
196	متوسط التباين المستخلص AVE	26
202	النموذج البنائي للدراسة	27
219	رسم تخطيطي لمسارات النموذج العملي التوكيدي للقدرات التنظيمية قبل التعديل	28
219	رسم تخطيطي لمسارات النموذج العملي التوكيدي للقدرات التنظيمية بعد التعديل	29
221	رسم تخطيطي لمسارات النموذج العملي للذكاء التكنولوجي قبل التعديل	30
221	رسم تخطيطي لمسارات النموذج العملي التوكيدي للذكاء التكنولوجي بعد التعديل	31
223	رسم تخطيطي لمسارات النموذج العملي التوكيدي للأداء قبل التعديل	32
224	رسم تخطيطي لمسارات النموذج العملي التوكيدي للأداء بعد التعديل	33
229	عملية التدريب في الشبكات العصبونية للقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي	34
230	تدريب الشبكات العصبونية للذكاء التكنولوجي والأداء	35
230	تدريب الشبكات العصبونية للقدرات التنظيمية والأداء	36
231	خارطة أوزان تأثير المدخلات (القدرات التنظيمية)	37
232	خارطة أوزان تأثير المدخلات (الذكاء التكنولوجي)	38
234	خارطة أوزان تأثير المدخلات (الأداء)	39
236	المعادلة مع منحنى الدالة اللوجيستية	40

#### قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين	277
02	الاستبيان	278
03	نتائج مخرجات الدراسة للعينة الاستطلاعية باستخدام برنامج Smart Pls 4	284

285	نتائج مخرجات الدراسة للعيينة الكلية باستخدام برنامج Smart Pls 4	04
290	عدد اجابات أفراد العينة	05

# مقدمة

مقدمة:

يعتبر الأداء الدافع الأساسي لنشاط المؤسسة، فهو هدفها الاستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه من خلال التنسيق بين جهود أفرادها، فمستوى أدائها هو الذي يحقق بقاءها من عدمه في ظل المتغيرات البيئية التي تمتاز بالعديد من التغيرات والتطورات في جمع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية... الخ، خاصة مع ازدياد شدة المنافسة العالمية. ولقد شهد أداء المؤسسات تطورا كبيرا يتناسب مع التطورات التي شهدتها الفكر الإداري، وظهر مداخل إدارية حديثة ساهمت في تطور المؤسسات من مختلف الجوانب، ومن أهم هذه المداخل الإدارية مدخل القدرات التنظيمية كأحد التوجهات الحديثة في الفكر الاستراتيجي، الذي يمكن أن تعتمد عليه المؤسسات في تحقيق التميز التنافسي وتحسين أدائها.

كما تفرض التطورات البيئية الحديثة على المؤسسات تحدي الوصول إلى المعلومة الملائمة قبل المنافسين، واستعمالها بأفضل طريقة باعتبارها وسيلة مساعدة على اتخاذ القرارات، واكتشاف الفرص والتهديدات من أجل تحقيق الأهداف، لذا تحرص المؤسسة على رصد بيئتها من خلال الاعتماد على أحدث الأساليب كالذكاء التكنولوجي الذي يهتم بدراسة بيئة العمل واستباق تطوراتها، فهو يركز على أمن المعلومات والتحكم فيها واستعمالها من خلال أنظمة وعمليات ذكية، كونه رهانا لا يمكن تجاهله أو الاستغناء عليه.

والمؤسسات الناشئة كباقي المؤسسات الأخرى تسعى للبقاء والاستمرار في بيئة على درجة عالية من التغيير والتعقيد، من خلال تطوير قدراتها على استخدام المداخل الحديثة للتكنولوجيا والإبداع والابتكار، والتي يؤدي تجاهلها إلى تزايد القيود والتهديدات ومن ثم تقليل فرص النجاح، وأن تكريس القدرات التنظيمية واستخدام الذكاء التكنولوجي من قبل المؤسسات الناشئة يؤدي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء وبالتالي فهما شرطان أساسيان لاستمرار وتطور المؤسسات الناشئة، ونجاحها يرتبط إلى حد كبير بامتلاكها القدرات التنظيمية واستخدام الذكاء التكنولوجي الذي يتلاءم وإمكانيتها الداخلية من جهة، ومع متطلبات بيئتها الخارجية من جهة أخرى. ولهذا زاد اهتمام الجزائر بموضوع المؤسسات الناشئة خلال السنوات الأخيرة سواء من قبل السلطات الرسمية أو الهيئات الأكاديمية، فهذا النوع من المؤسسات هو مصدر للثروة والتطور الاقتصادي والمساهمة في خلق مناصب شغل وحركة اقتصادية جد مهمة، ما جعل الجزائر تتوجه نحو تبني فكرة المؤسسات الناشئة وتعمل على تجسيدها وإنجاحها، بخلق مؤسسات ناشئة، تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون إلى إقامة مؤسسات ناشئة، وخلق القيمة المضافة وكذا امتصاصها للبطالة والمساهمة في التشغيل وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.

### 1. إشكالية الدراسة:

في ظل الأوضاع الاقتصادية الحالية التي تسود الجزائر يمكن للمؤسسات الناشئة أن تحقق مستويات عالية من الأداء، بإتباعها أساليب إدارية حديثة تدمج تبني القدرات التنظيمية واستخدام الذكاء التكنولوجي تتوافق والإمكانيات الداخلية والخارجية لها.

لهذا سندرس دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، ومدى التزام المؤسسات محل الدراسة بالعناصر المختلفة للقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي ومحاولتها للتقليل من المخاطر التكنولوجية وتحسين أدائها. ومن خلال ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

-مادور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي؟  
2. الأسئلة الفرعية:

يندرج على هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

-هل هناك فروقات في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( علامة لابل، عدد سنوات النشاط الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة، طبيعة نشاط المؤسسة، عدد عمال المؤسسة، المكان الجغرافي)؟

-ماهي بنية القدرات التنظيمية للمؤسسات الناشئة بالجزائر؟

- مما تتكون عناصر الذكاء التكنولوجي للمؤسسات الناشئة بالجزائر؟

-فيما تتمثل مكونات الأداء للمؤسسات الناشئة بالجزائر؟

- ما دور القدرات التنظيمية في تحقيق الذكاء التكنولوجي بالمؤسسات الناشئة بالجزائر؟

- ما دور الذكاء التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر؟

- ما دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر؟

### 3.فرضيات الدراسة:

وكإجابة مبدئية عن الاشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية المطروحة سابقا تم تبني الفرضيات

التالية:

- يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للقدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرعية التالية:

-توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( علامة لابل، عدد سنوات النشاط الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة، طبيعة نشاط المؤسسة، عدد عمال المؤسسة، المكان الجغرافي)؟

- تتكون القدرات التنظيمية للمؤسسات الناشئة بالجزائر من ثلاثة أبعاد هي: التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي ما يتطابق مع نموذج القياس CB-SEM.

- يتكون الذكاء التكنولوجي للمؤسسات الناشئة بالجزائر من أربعة عناصر هي: ذكاء السوق، ذكاء تنافسي أنظمة ذكية وعمليات ذكية ما يتطابق مع نموذج القياس CB-SEM.

-يتكون الأداء للمؤسسات الناشئة بالجزائر من ثلاثة عناصر هي: المواعمة، الكفاءة والفعالية ما يتطابق مع نموذج القياس CB-SEM.

- يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للقدرات التنظيمية في تحقيق الذكاء التكنولوجي بالمؤسسات الناشئة في الجزائر.

- يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر.

- يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للقدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر.

#### 4.مبررات اختيار الموضوع:

تنقسم مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات ذاتية، وأخرى موضوعية كمايلي:

#### 4.1.مبررات ذاتية:

ترجع لرغبات الباحث وميوله الشخصي نحو هذا الموضوع، إضافة إلى مطابقته مع تخصص الدراسة ووعيه بقيمة الموضوع وأهميته البالغة.

#### 4.2.مبررات موضوعية:

ترجع أسباب اختيار موضوع الدراسة إلى الأهمية التي يكتسبها هذا الأخير، باعتباره من المواضيع الحديثة وهذا يظهر في الاهتمام الذي أصبحت تحظى به القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي، والأداء في

المؤسسات الناشئة بالجزائر في الوقت الحالي، نتيجة النقص الذي تعاني منه هذه الأخيرة وبالتالي صعوبة التوصل إلى نتائج مفيدة، إضافة إلى محاولة الوقوف على مدى امتلاك المؤسسات الناشئة بالجزائر بالعناصر سابقة الذكر، والعمل على تحسين المؤسسات بمدى أهمية القدرات التنظيمية في تحسين الأداء بوجود الذكاء التكنولوجي من جهة وتقليل المخاطر التكنولوجية من جهة أخرى.

#### 5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإلمام بمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي، الأداء والمؤسسات الناشئة مع إبراز العلاقة بينهم، كما تهدف الدراسة أيضا إلى بناء نموذج يمثل العلاقة الغير مباشرة بين المتغير المستقل " القدرات التنظيمية " والمتغير التابع " الأداء " من خلال متغير وسيط يتمثل في " الذكاء التكنولوجي "، بالإضافة إلى ذلك أيضا التعرف على مدى توفر مكونات القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي، الأداء بالمؤسسات الناشئة بالجزائر، إضافة إلى ذلك تحديد تموقع الموضوع في الدراسات السابقة مع توضيح الدور الحاصل بينهم، وتقديم بعض الاقتراحات انطلاقا من النتائج المتوصل إليها من الدراسة، بشكل يساعد المؤسسات الناشئة بالجزائر على حسن امتلاك القدرات التنظيمية لتكون أكثر قدرة على تحقيق الذكاء التكنولوجي وأساس لتحسين الأداء.

#### 6. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من الدور الذي تلعبه القدرات التنظيمية على مستوى المؤسسات الناشئة بالجزائر في تحسين أدائها من خلال الذكاء التكنولوجي، كونه موضوع يقع في إطار الجدلية القائمة بين الموارد والقدرات والكفاءات التي بدأت المؤسسات بالتعامل معها، في ظرف ما يعرف بتسارع المنافسة وتحقيق المزايا التنافسية، وكون القدرات التنظيمية الأداة الأساسية للوصول إلى بناء الكفاءات المحورية والمحافظة عليها ضمانا لتحقيق تفوقها، وأن استخدام الذكاء التكنولوجي يعتبر من بين الاستخدامات التي تمكن المؤسسات الناشئة بالجزائر من الحصول على المعلومات من أجل الاطلاع على العوامل التكنولوجية. فيتوقع لهذه الدراسة أن توجه أنظار القائمين على الميدان المبحوث من الإداريين في المؤسسات الناشئة بالجزائر إلى ضرورة تطوير قدرات مؤسساتهم من أجل تحقيق النجاح، واستخدام الذكاء التكنولوجي من أجل تحقيق التميز والنهوض بواقع خدمات مؤسساتهم، وما لذلك من دور كبير في تحسين مستويات أدائها وخدماتها.

## 7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

### 1.7. المجال البشري:

حيث ستطبق هذه الدراسة على مدراء المؤسسات الناشئة بالجزائر باعتبارها محل مناسب للقيام بالدراسة المرغوبة.

### 2.7. المجال المكاني:

ستجرى هذه الدراسة في المؤسسات الناشئة بالجزائر والتي ستسمح لنا بدراسة متغيرات الدراسة ( القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي والأداء).

### 3.7. المجال الزمني:

ستجرى هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 05 جويلية 2021 إلى غاية 22 أوت 2023.

## 8. منهج الدراسة:

من أجل دراسة جوانب الموضوع سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الأفكار النظرية وشرح وتحليل وتفسير هذه الأفكار المتعلقة بمتغيرات الدراسة، المتمثلة في القدرات التنظيمية والأداء المؤسسات الناشئة مع وجود الذكاء التكنولوجي كمتغير وسيط، وسيتم الاطلاع على الدراسات السابقة من أجل تغطية الجانب النظري وبناء الاستبيان.

كما سيتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، إضافة إلى منهجية المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM لفحص العلاقة الوسيطة للذكاء التكنولوجي بين المتغيرين الممثلين في القدرات التنظيمية وأداء المؤسسة، والاعتماد على منهجية (IMRAD) في إعداد وإخراج الأطروحة.

## 9. هيكل الدراسة:

بهدف الإلمام بالتفصيل بكل جوانب الدراسة، وللتمكن من اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة كمايلي:

### 1.9. مقدمة:

والتي تشمل على إشكالية متعلقة بموضوع الدراسة، تساؤل رئيسي تندرج عنه أسئلة فرعية، كما يتم صياغة فرضيات تتماشى مع التساؤلات المطروحة، وتتضمن كذلك أهمية وأهداف الدراسة، مبررات اختيارها إضافة إلى حدودها المتخلفة، وفي الأخير سيتم التطرق إلى هيكلها.

## 2.9. الإطار النظري:

الذي يشتمل على ثلاثة فصول كمايلي:

### 1.2.9. الفصل الأول:

المعنون بالتأصيل النظري للقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي، حيث يخصص هذا الفصل للتعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي، ويضم أربع مباحث، وكل مبحث يضم ثلاثة مطالب ومجموعة من العناصر الفرعية، تشمل هذه المباحث على: ماهية القدرات التنظيمية للتعرف على مفهومها وخصائصها، أهميتها والعوامل المؤثرة فيها، أبعادها ومستوياتها، كما يضم أيضا بناء القدرات التنظيمية من أجل التعرف على مفهومها ومداخلها، مجالات بناءها ومكوناتها، متطلبات بناءها وعوامل نجاحها، ويضم كذلك مفاهيم أساسية حول الذكاء التكنولوجي بهدف التعرف على مفهوم الذكاء التكنولوجي وخصائصه أهدافه وفوائده، مستوياته وأنشطته، ويضم كذلك مكوناته حسب نموذج Kerr للتعرف على مفهوم الذكاء التنافسي وأبعاده، مفهوم ذكاء السوق وأهميته في المؤسسة، الأنظمة والعمليات الذكية.

### 2.2.9. الفصل الثاني:

المعنون بأداء المؤسسات الناشئة، أسس ومفاهيم، حيث يخصص هذا الفصل للتعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة والأداء، ويضم أربع مباحث، وكل مبحث يضم ثلاثة مطالب ومجموعة من العناصر الفرعية، تشمل هذه المباحث على: مدخل عام للمؤسسات الناشئة بهدف التعرف على مفهومها وخصائصها، أهميتها ودورة حياتها، هيكل دعمها، كما يضم أيضا أساسيات حول أداء المؤسسة من أجل التعرف على مفهوم الأداء ومكوناته، أنواعه والعوامل المؤثرة فيه، أبعاده ومحدداته، قياسه وتقييمه، كما يضم أيضا مدخل حول إدارة الأداء للتعرف على مفهومه وخصائصه، أهدافه وأهميته، عناصره ومعايير، وفي الأخير يضم هذا الفصل تحسين أداء المؤسسة بالتعرف على مفهومه وأهميته، مداخله وأنماطه، الأداء المؤسسي المتميز وخصائصه.

### 3.2.9. الفصل الثالث:

بعنوان الدراسات السابقة، حيث يخصص هذا الفصل للتعرف على أهم الدراسات البيبليومترية والسابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ويضم هذا الفصل أربع مباحث، وكل مبحث يضم ثلاث مطالب ومجموعة من العناصر الفرعية، تشمل هذه المباحث على: الدراسات البيبليومترية بهدف التعرف على المؤلفين الأكثر نشرا حول موضوع القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي والمؤسسات الناشئة، والتعرف على أهم الدول والمؤسسات الأكثر تأثيرا حول متغيرات الدراسة، وكذلك التعرف على أهم المصطلحات الأكثر تكرارا في موضوع القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي والمؤسسات الناشئة، ويضم أيضا الدراسات المتعلقة بالقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي من أجل التعرف على منهج وهدف الدراسات وكذلك النتائج المتوصل إليها ويضم أيضا الدراسات المتعلقة بالأداء والمؤسسات الناشئة بهدف التعرف كذلك على الهدف والمنهج والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، وفي الأخير يضم هذا الفصل أيضا الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على هدف الدراسات ومنهجها ونتائجها، كما سنتطرق أيضا إلى الفجوة البحثية للدراسة.

### 3.9. الإطار التطبيقي للدراسة:

الذي يشتمل على فصلين كمايلي:

#### 1.3.9. الفصل الرابع:

بعنوان الطريقة والأدوات، حيث يخصص هذا الفصل لإيضاح الإطار التطبيقي للدراسة بإسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي من خلال دراسة المؤسسات الناشئة بالجزائر، ويضم أربع مباحث وكل مبحث يضم ثلاث مطالب ومجموعة من العناصر الفرعية، فيضم هذا الفصل واقع وآفاق المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال التعرف على أبرز المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر، وعوامل نجاحها وفشلها، وكذلك أهم الصعوبات التي تواجهها، كما يضم أيضا مجتمع وعينة ومنهج الدراسة، إضافة إلى ذلك مراحل إجراء الدراسة التطبيقية وطرق جمع البيانات، والدراسة الاستطلاعية.

#### 2.3.9. الفصل الخامس:

بعنوان نتائج الدراسة ومناقشتها، حيث يخصص هذا الفصل لاختبار الفرضيات التي تم صياغتها في الدراسة والتعرف على أهم النتائج المتوصل إليها، ويضم ثلاث مباحث، وكل مبحث يضم مجموعة من المطالب والفروع، حيث سنتناول من خلال هذا الفصل التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة، للتعرف على اختبار التوزيع الطبيعي، كذلك تحليل النتائج الديمغرافية وعرض وتحليل نتائج محاور الدراسة القدرات

التنظيمية، الذكاء التكنولوجي، الأداء، كما سنقوم بتقييم النموذج حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS- SEM، واختبار فرضيات الدراسة وفي الأخير معرفة أهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

#### 4.9. الخاتمة:

وتتضمن أهم النتائج التي سيتم التوصل إليها، وكذلك أهم التوصيات المقترحة التي يجب على المؤسسات الناشئة بالجزائر الالتزام بها، مع توضيح آفاق الدراسة.

الفصل الأول: التأسيس النظري للقدرات  
التنظيمية والذكاء التكنولوجي

### تمهيد الفصل الأول:

اتسم العقدان الأخيران من القرن الماضي بتطورات وتحديات عديدة كانت لها تأثيرات مباشرة على المؤسسات الناجحة، حيث أن هذه الأخيرة تبحث في امتلاك وتوظيف القدرات كونها الأداة المهمة الناتجة عن التفاعل المعقد بين الموارد الملموسة والغير ملموسة، وضمان الاستخدام الكفاء للموارد لتمكين المؤسسة من إيجاد فرص بيئية واستغلالها وتعزيز مزايا المؤسسة وتطويرها.

كما تواجه المؤسسات صعوبات كبيرة في مواجهة التحديات والمخاطر الناجمة عن التحولات المفاجئة التي تحدثها البيئة، الأمر الذي يتحتم عليها تجربة وممارسة أساليب وطرق تمكنها من البقاء والمنافسة والبحث عن الأدوات الأكثر قدرة على مواجهة هذه التغيرات والضغوطات التي تمكنها من تحسين أدائها ومن بين تلك الأساليب نجد الذكاء التكنولوجي كأسلوب جديد في علم الإدارة الحديثة.

على هذا الأساس ومن أجل الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي

تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث هي:

**المبحث الأول: ماهية القدرات التنظيمية.**

**المبحث الثاني: بناء القدرات التنظيمية.**

**المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الذكاء التكنولوجي.**

**المبحث الرابع: مكونات الذكاء التكنولوجي حسب نموذج Kerr.**

### المبحث الأول: ماهية القدرات التنظيمية

تعد عملية القدرات التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً، وتهدف في المقام الأول إلى تدعيم وتعزيز المؤسسات وزيادة قدرتها على الوفاء باحتياجات الأفراد بالمؤسسة، فهي عمليات تعلم تمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب البيئة التي لا يمكن التنبؤ بها، كذلك تتجسد القدرات التنظيمية من خلال الإبداع والمرونة، انطلاقاً من هذا تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على مفهوم القدرات التنظيمية بجميع نواحيها كذلك التطرق إلى أهمية القدرات التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، وعرض أبعادها ومستوياتها.

#### المطلب الأول: مفهوم القدرات التنظيمية وخصائصها

لقد تم تناول مفهوم القدرات التنظيمية من جوانب مختلفة حيث لا يتم الاتفاق على مفهوم موحد، لدى سيتم عرض بعض منها لتوضيح مفهوم القدرات التنظيمية والوقوف على أهم خصائصها.

#### 1. مفهوم القدرات التنظيمية:

تشير كلمة القدرة كما ورد في معجم الوسيط " القدرة " : الطاقة، والقدرة هي القوة على الشيء والتمكن منه (أنيس و واخرون، 2008، صفحة 718)، كما يعرفها Grant على أنها: القدرة على تكوين مجموعة من الموارد من أجل أداء بعض المهام أو النشاط، في حين أن الموارد هي مصدر قدرات المؤسسة، والقدرات هي المصدر الرئيسي لتحقيق المؤسسة ميزتها التنافسية (Grant R. , 1991, p. 119).

أما مصطلح القدرات التنظيمية فقد عرفها Helfat & peteraf على أنها: قدرة المؤسسة على أداء مجموعة منسقة من المهام، باستخدام الموارد التنظيمية وذلك من أجل تحقيق نتيجة نهائية معينة (Helfat & Peteraf, 2003, p. 4)، يعد هذا التعريف واسع النطاق حيث ركز على ضرورة استخدام المؤسسة مواردها

التنظيمية من أجل أداء مهامها والتوصل إلى النتيجة النهائية، كما عرفها Shoemaker & Amit على أنها: قدرة المؤسسة على نشر مواردها الملموسة والغير ملموسة، باستخدام العمليات التنظيمية من أجل تحقيق هدف معين (Amit & Schoemaker, 1993, p. 35) ، حيث ركز هذا التعريف على العمليات التنظيمية التي من خلالها تستطيع المؤسسة نشر مواردها الملموسة والغير ملموسة من أجل التوصل إلى الهدف النهائي للقدرات التنظيمية.

كما يعرفها Ulrich and smallwod على أنها: جميع الكفاءات والمهارات والخبرات الجماعية التي توظفها المؤسسة لإدارة مواردها بكفاءة وفاعلية، من خلال استثمار ممارسات الموارد البشرية من توظيف تدريب، تواصل وغيرها من الأمور المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لتمكنها من تحويل المدخلات إلى مخرجات

(Ulrich & Smallwood, 2004, p. 119)، نجد أن هذا التعريف ركز على الكفاءات والمهارات والخبرات وكل ما هو متعلق بالموارد البشري في المؤسسة من أجل الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها. كما عرفها collis على أنها: إجراءات روتينية معقدة اجتماعيا تحدد الكفاءة المادية للمؤسسة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات (Collis, 1994, p. 145)، هذا التعريف سلط الضوء على الكفاءات المادية التي يمكن من خلالها المؤسسة أن تحول المدخلات إلى مخرجات نهائية. مما سبق يمكننا اقتراح تعريف إجرائي للقدرات التنظيمية على أنها: نتيجة تكامل مجموعة من الموارد والمعارف والمهارات الوظيفية لتتناسب مع متطلبات البيئة المتغيرة، حيث تكون قادرة على التكيف معها والتي توجد في أي مستوى من مستويات المؤسسة لغرض تحقيق نتيجة نهائية معينة.

## 2. خصائص القدرات التنظيمية:

تتمتع القدرات التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تساهم في دعم نشاطات المؤسسة ودفعها نحو الأفضل، وفي هذا الصدد هناك تعدد وجهات نظر الباحثين في تحديد تلك الخصائص، إذ حددت خصائص القدرات التنظيمية كالتالي: (عطو حامد، 2018، صفحة 50)

### 1.2. القيام بمشاركة بارزة في القيمة المدركة للزبون:

يمكن القيام بذلك بثلاث طرق هي:

- الاستجابة: تمثل القدرة على فهم وتلبية حاجة الزبون على نحو أسرع من المنافسين؛
- العلاقات: تمثل القدرة على تطوير علاقة بعيدة الأمد ومستمرة بين الزبون والموظفين؛
- جودة الخدمة: تمثل القدرة على تصميم وتطوير خدمة تلي أو تتجاوز توقعات الزبون.

### 2.2. أن يكون من الصعب تقليدها من قبل المنافسين:

وهذا راجع إلى الأسباب التالية:

- حاجة التقليد إلى تغيير طرق تفكير الأشخاص وتصرفاتهم وتفاعلاتهم؛
- الهندسة الاجتماعية لعمليات اجتماعية معقدة مثل: الثقافة وفريق العمل والقيادة التي لا يمكن أن تفهم وتقلد بسهولة.

فيما ركز Rauffet على أن خصائص القدرات التنظيمية تتمثل بالاتي: (Rauffet & al, 2011, p. 2)

- القدرات نظامية مثل المعرفة، أي أنها أوسع من مجموع أجزائها؛
- لا يمكن أن تأخذ القدرة التنظيمية على نحو منفصل عن عملية الفعل بل تمثل وحدة ذات صلة بالتحليل ( الفعل إشارة إلى التعبير عن القدرة)؛

-سلوكها تكيفي، وهذا يعني بأن أي قدرة هي ناتج عن القدرات السابقة والتعلم الفاعل على مستوى الفرد والمؤسسة.

### المطلب الثاني: أهمية القدرات التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها

بعد ما تم التعرف على مفهوم القدرات التنظيمية من خلال عرض مختلف التعاريف وتوضيح أهم خصائصها التي تميزها، سننتقل للتعرف على أهميتها والعوامل المؤثرة فيها.

#### 1. أهمية القدرات التنظيمية:

تكتسب القدرات التنظيمية أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات بسبب ما أنتجته العولمة من تجديد وتحديث مستمرين وما أوجدته كذلك من تنوع متزايد وتداخل بين الدول، ولكي يؤدي العمل على شكل جيد يجب على الأفراد أن يكونوا متمكنين من فهم التغيرات التكنولوجية ويدركون الكم الهائل من المعلومات المتوفرة، ويعود سبب تزايد أهمية القدرات التنظيمية إلى عدة عوامل منها: (عطو حامد، 2018، صفحة 49).

-الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

-زيادة سرعة الابتكار؛

-زيادة إنتاج المعرفة؛

-التغيرات الحاصلة في السوق.

#### 2. العوامل المؤثرة في القدرات التنظيمية.

تخضع القدرات التنظيمية إلى جملة من العوامل المؤثرة والتي تختلف في حد تأثيرها ووقت وطبيعة ذلك التأثير، والتي كانت كمايلي: (قيس الراوي، 2017، صفحة 44)

1.2. **المخرجات الرئيسية:** تعتمد القدرات التنظيمية على جوهر المخرجات، لذا يتحتم على الإدارة الاهتمام بنوعية المدخلات التي تؤسس لمخرجات العمل المنظم بشكله العام.

2.2. **إنشاء واكتساب موارد جديدة:** إن عملية الحصول على الموارد هي قاعدة البناء الرئيسية في تنمية القدرات التنظيمية.

3.2. **الموازنة بين المصالح المكتسبة:** تؤثر آليات التوازن بين مصالح ومتطلبات المؤسسة والمجتمع في القدرات التنظيمية لتحقيق المنفعة لكلا الطرفين.

4.2. **تلبية متطلبات أصحاب المصلحة والمجتمع:** يجب أن تكون المؤسسة قادرة على الإيفاء بمستلزمات ومتطلبات التغيير بالنسبة لأصحاب المصالح والمجتمع ككل.

### المطلب الثالث: أبعاد القدرات التنظيمية ومستوياتها

بعد ما تم التعرف على أهمية القدرات التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها، سننتقل للتعرف على أبعادها ومستوياتها.

#### 1. أبعاد القدرات التنظيمية:

حسب نموذج Ulrich and smallwod، تم تقسيم القدرات التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية: التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، الإبداع التنظيمي، وفيما يلي سيتم التطرق إلى كل بعد على حدى: (Ulrich & Smallwood, 2004)

##### 1.1. التعلم التنظيمي:

لقد اهتمت المؤسسة بالتعلم التنظيمي كونه واحدا من أهم القدرات التنظيمية التي لها تأثير ايجابي على تقاسم المعرفة، وتكوين رأس المال الفكري وبالتالي تطوير المؤسسات.

##### 1.1.1. مفهوم التعلم التنظيمي:

فهو العملية التي تسعى المؤسسة فيها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع متغيراتها الداخلية والخارجية، وتعبئة العاملين لديها ليكونوا أكثر اهتماما في متابعة واكتساب المعرفة لغرض التطوير والتميز (الكبيسي، 2004، صفحة 90)، فهو ظاهرة جماعية لاكتساب وتكوين الكفاءات والتي تكون أقل أو أكثر عمق أو أقل أو أكثر استدامة، حيث تحدث تغيير في عملية التسيير للوضعيات أو في الوضعيات نفسها (bounfo, 1998, p. 182)، كما يعرف كذلك على أنه الوسيلة التي من خلالها يكتشف الأفراد في المؤسسات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه وكيف إن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع (peter & al, 1994, p. 59).

##### 2.1.1. أهمية التعلم التنظيمي:

تنطوي أهمية التعلم التنظيمي على عدة مستويات: فهناك المستوى التشغيلي، المستوى العام والمستوى الاستراتيجي.

##### أ- الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي:

يساعد التعلم التنظيمي الموظفين على اكتساب مهارات ومعارف وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة، حيث تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة والسريعة للمتغيرات البيئية، فهو يمنحهم الثقة بالنفس ويسمح لهم بزيادة المشاركة في المعلومات والفهم في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة، وتتجلى أهميته في العلاقة

بينه وبين الذاكرة التنظيمية كونه يمثل نصف الحل لمشاكل المؤسسة، أما النصف الآخر فهو في نسيان المؤسسة لماضيها، وهكذا تكون أهمية التعلم التنظيمي متمثلة في كسب الخبرة واستنباط الدروس الايجابية والسلبية، وكشف الأخطاء وتصحيحها (بلقاسم، 2015، الصفحات 29-30).

#### ب- الأهمية العامة للتعلم التنظيمي:

وردت الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في مجموعة نقاط وفقا لما جاء في أدبيات التعلم التنظيمي حسب ماييلي: (الساعدي، 2013، صفحة 96)

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية الاجتماعية والبيئية؛  
- وسيلة فعالة لتحقيق الأهداف الفردية والحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة؛  
- يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة حالة عدم التأكد والتغير المستمرين، والقدرة على مواجهة التحديات واستكشاف المستقبل؛

- التعلم التنظيمي يمكن المؤسسة من التعامل بنجاح مع التغير المستمر في بيئة المؤسسة؛  
- المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المؤسسة في الوصول إلى المعلومات والمعرفة واستيعابها؛  
- الزيادة في قدرة المؤسسة على التكيف والبقاء والتعلم؛  
- اكتساب المعرفة والمعلومات ونشرها مما يزيد من تحسين المنتجات والخدمات؛  
- المساهمة في تحويل الموارد والمعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المؤسسة وقدراتها؛

- المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته وفهم الآخرين، والتفاعل معهم وتحسين مهاراته في التعامل معهم، وتحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية، الثقافية، الاجتماعية، البيئية.

#### ج- الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي:

إن مؤسسات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغير السريع والديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون وتسويق العلاقات، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف، إذا ما أرادت أن تكون مؤسسة فاعلة، ويسود اعتقاد بعض الباحثين على أن التعلم والابتكار ضروريان لإدامة الظروف التنافسية.

فالتعلم التنظيمي أضحى اليوم ضرورة إستراتيجية حيث يمكن أن يساهم في منح المؤسسة القدرة على إعادة بناء هيكلها التنظيمية واستراتيجياتها حسب التغير البيئي، ويمكن المؤسسة من مواجهة حالات عدم

التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها، فهو يشكل نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة كونه يعد قدرة جوهرية لها فعل استراتيجي (بلقاسم، 2015، صفحة 30).

### 3.1.1. تحليل العناصر المشكلة للتعلم التنظيمي:

فالتعلم التنظيمي يتشكل من العناصر التالية: المؤسسة، الأفراد، المعرفة، التكنولوجيا: (الباي، 2015، الصفحات 114-118)  
أ- المؤسسة:

وتتشكل الأنظمة التحتية للمؤسسة بدورها من العناصر التالية: الرؤيا، الهيكل، الإستراتيجية، الثقافة حيث يمكن توضيح كل عنصر على حدى كمايلي:

أ.1. الرؤيا: وتشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، وهي صورة المؤسسة التي تظهر بها للعالم الخارجي، حيث أن ثقافة التعلم التنظيمي تتطلب دعم رؤيا المؤسسة التي من خلالها يشكل المعلم والمتعلم تجدد مستمر وتطوير للمنتجات والخدمات (Michael, 2002, p. 27).

أ.2. الثقافة: حيث تسمح الثقافة بتبادل وتشارك ونشر المعرفة بين الأفراد والوحدات والمؤسسات، حيث كلما اتسعت دائرة مسيري المؤسسات المتعلمة خلقت الثقافة القوية، وبذلك زاد التعلم ويظهر ذلك في نتائج المؤسسات وتطورها (Raanan & al, 2007, p. 66).

أ.3. الإستراتيجية: تعد الإستراتيجية المختارة للتعلم أساس المناخ التنظيمي حيث تطرح الأسئلة التالية: ماذا تعلمنا وما سوف نتعلم؟ هل إستراتيجيتنا تعمل، أم تحتاج إلى تعديل؟ إذا كان كذلك ماذا علينا أن نفعل؟ (phil, 2011, p. 24).

أ.4. الهيكل المرن: قد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار، بالإضافة إلى ذلك فهو يؤدي إلى سهولة وصول المعلومات للأفراد لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب (بريطل، 2017، الصفحات 110-111).

### ب-الأفراد

ويتشكل النظام التحتي للأفراد من العناصر التالية: المسيرين والموظفون، القادة، المجتمع، الموردون والباعه، الشركاء والحلفاء، الزبائن، ويمكن توضيح ذلك من خلال مايلي:

### ب.1. المسيرين والقادة:

إن أصناف القيادة التي يمكن مصادفتها في المؤسسات المتعلمة تختلف جذريا عن تلك الموجودة في المؤسسات التقليدية، فأنماط القيادة التي تمتاز بها المؤسسات المتعلمة تكون تبادلية وتحويلية، فالقيادة

التبادلية نصادفها لما يساعد القادة الموظفين التعرف على الكيفية المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، أما القيادة التحويلية فهي صنف جديد فيها يحفز الموظفين للعمل معا على المدى الطويل (jeery & Ann, 1999, p. 19).

### ب.2. الموظفون والزبائن:

نجاح المؤسسات يكون مرهون بسلوكيات موظفيها، خاصة إذا كانت العلاقات بينهم واضحة ودقيقة، فإن عوائق التطوير ستزول لأن الموظفين سيفتتحون أن هذه العلاقات ستتنسب للهيكل في المؤسسة ويصبح التركيز أكثر على الحلول، وهو الأمر الذي يكون جيدا من أجل تعلم كيفية التعلم أكثر من تعلم حل المشكلات، أما بالنسبة للزبائن فهو يعد من أهم مصادر التعلم بالمؤسسة نظرا لأهميتهم في تحديد التوجهات المستقبلية لنشاطها، فالهدف هو إرضاء الزبائن وإشباع حاجاتهم (الباي، 2015، صفحة 116).

### ب.3. الشركاء والحلفاء:

إن تشارك المعرفة في عالم اليوم أصبح حتمية، فالتعلم من خلال الشراكة والتحالفات يولد تراكما معرفيا كبيرا، من خلاله تزداد قيمة المؤسسة وأهميته تضاهي ممتلكاتها، ابتكاراتها، وفاء موظفيها زبائنها (stephen, 2000, p. 8).

### ب.4. الموردون والموزعون:

يعد الموردون من أهم مصادر المعلومات بخصوص التطورات الحاصلة في القطاع، إضافة إلى كون الموزعون متواجدون في السوق باعتبارهم البوابة الأولى للتغذية العكسية، مما يساهم بشكل مباشر في تطوير المنتج والمؤسسة على حد سواء (Saba, 2009, p. 95).

### ب.5. المجتمع:

في دراسة أعدتها شركة IBM توصلت فيها إلى أن 25% من مهارات الموظفين في المؤسسات تتحول إلى بديهيات كل 3 سنوات، في ظل ما يعرف بمجتمع العولمة فاللغة والثقافة الإدراكية للمجتمعات في تزايد مستمر (الباي، 2015، صفحة 116).

### ج-المعرفة:

ويتشكل النظام المعرفي من العناصر التالية: الامتلاك، الخلق، التطبيق والاعتماد، التحليل والتمحيص، التحويل والنشر، التخزين، وفيما يلي سنتطرق إلى كل عنصر على حدى:

ج.1. **الامتلاك:** وهي العملية التي تكتسب فيها المؤسسة معرفة تعتبرها مفيدة، حيث تعتبر كل معرفة عامل مسهل على اكتساب معارف جديدة وهو الأمر الجوهري في المؤسسة المتعلمة، فقد تمتلك المعرفة عن طريق البحث أو عن طريق الملاحظة.

ج.2. **الخلق:** يتم خلق المعرفة من طرف العامل الإنساني، فإذا أردنا النجاح في إدارة المعرفة علينا أن نتوقف عن التفكير في الفرد كآلة وأن نركز على احتياجات الفرد وتفاعلاته، كما يجب التركيز على الشروط الواجب توفرها في المؤسسة لتدعم الأفراد وتساعدهم على التفكير.

ج.3. **التخزين:** وهي تتضمن كل العمليات المتعلقة بحفظ المعرفة والسماح لها بالبقاء وعدم الضياع في المؤسسة حال تكوينها أي ضمان ديمومتها بشكل طبيعي في أوقات معينة (أبو قحف، 2003، صفحة 27).

ج.4. **التحويل والنشر:** تعتبر المؤسسات خزان كبير للمعارف، فإن نجاحها يعتمد على تحويل المعارف الباطنة إلى معارف ظاهرة وبنها ونشرها على أعضاء المؤسسة لأعضائها (Marshall & al, 2004, p. 16).

ج.5. **التحليل والتمحيص:** إن تحليل المعرفة والتمحيص فيها يكون بهدف التعلم من الأفراد، نجاحاتهم وفشلهم واكتشاف الممارسات السلبية التي قد تمكن المؤسسات الجديدة من تصفية مؤسسات أخرى أقدم وذات تجربة (Dimtris & ultrich, 2004, p. 364).

ج.6. **التطبيق والاعتماد:** تعد هذه المرحلة هي الهدف والغاية المنشودة من عملية إدارة المعرفة، ويعني تطبيق واعتماد المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها، حيث يجب على المؤسسة أن تقوم بالتطبيق الفعال للمعرفة للاستفادة منها بعد إبداعها، وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين (الزطه، 2011، صفحة 50).

#### د - التكنولوجيا:

ينشكل النظام التكنولوجي في العناصر التالية: إدارة المعرفة، تعزيز التعلم، ويمكن توضيح ذلك

كما يلي:

د.1. **إدارة المعرفة:** هي العملية المنهجية لتوجيه ورصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في المؤسسة، وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال الدمج بين عناصر المعرفة، من أجل إيجاد توافق معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة (Laudon & Laudon, 2009, p. 434).

د.2. **تعزيز التعلم:** تعد التكنولوجيا كأداة دعم وتعزيز للتعلم بصورة كبيرة فهي تسهل عملية التواصل للتعلم بطريقة أسرع (Motshig, 2006, p. 331).

### 2.3. المرونة التنظيمية:

تعتبر المرونة التنظيمية أحد أهم الميزات الهامة في المؤسسة، وتظهر نتيجة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئتها، حيث تمكن المؤسسة من المواجهة والتحكم في أوضاعها وذلك من خلال اعتماد جملة من التدابير والإجراءات التنظيمية التي تجعلها أقل عرضة لهذه التهديدات (بوشعالة و براق، 2022، صفحة 444).

#### 1.2.3. مفهوم المرونة التنظيمية:

تعتبر المرونة التنظيمية واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه الإدارة المعاصرة، وهي قدرة المؤسسة على تبني التغييرات التي تحدث في بيئتها وقد يكون هذا التغيير داخلي أو خارجي (Bula & Ziebicki, 2011, p. 171)، كما تعرف كذلك على أنها توفير نظرة ثاقبة لخصائص المؤسسة التي تجعل من السهل الوقوف على أي خطر مباشر أو غير مباشر، والذي من المحتمل أن يضر بالمؤسسة وعملية التصدي لها قبل حدوثه (backer, matthias, & michael, 2008, pp. 253-267).

#### 2.2.3. أهمية المرونة التنظيمية:

تفرض الظروف المعاصرة على المؤسسات الانفتاح ومضاعفة الجهود واستخدام التخطيط المبرمج والتطلعات المستقبلية، ويحتاج ذلك إلى أن تكون المؤسسة ذات مرونة عالية وتتمتع باللامركزية مع بقاء الإشراف والمراقبة، كما يحتاج ذلك إلى توفير موارد بشرية تتمتع بقدرات ومواهب إبداعية ولديهم الرغبة في إحداث تغيير بعيدا عن الروتين.

أوضح Floris أن أهمية المرونة التنظيمية تكمن في كونها قدرات إستراتيجية لتكيف المؤسسة مع الأحداث غير المتوقعة، من خلال دعمها لقابليات العاملين داخل المؤسسة وخارجها، ويستعمل سياسات العمل المرنة، وتزويد المؤسسة بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغير (بوشعالة و براق، 2022، صفحة 445).

#### 3.2.3. أبعاد المرونة التنظيمية:

يمكن تقسيم المرونة التنظيمية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي كالتالي:

##### أ- المرونة الإستراتيجية:

وهي مدى امتلاك المؤسسة للقدرات الإدارية التي تشمل جميع الوظائف، والتي تكسبها سرعة الاستجابة للتغييرات والتكيف معها، وبالتالي اكتساب والحفاظ على المكانة التنافسية في بيئة الأعمال (بن أحمد، 2014، صفحة 11)، فهي تمثل مجموعة من الخيارات المتاحة أمام المؤسسة للتعامل مع التغييرات

التي تحصل في البيئة الخارجية سواء بطريقة استجابية أو استباقية (صالح عبد الرضا و عبد الكريم حميد، 2019، صفحة 37).

#### ب- المرونة التشغيلية:

توفر الاستجابة السريعة للتغيرات، والهدف منها تحقيق أقصى قدرة من الكفاءة وتقليل المخاطر في السوق المتقلبة، وتشير إلى الآلات والأجهزة والمعدات والبرمجيات المعروفة المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات (محمد و محمد، 2018، صفحة 83) ، فهي تؤثر بقوة على الأداء من حيث ديناميكية أكبر للمنتجات ضمن تفضيلات العملاء المتغيرة في سياق لوجستي، المرونة التشغيلية تؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء (Allam & al, 2019, p. 48) .

#### ج- المرونة التكتيكية:

وهي التي تدعم التكيف في الهيكل التنظيمي وعمليات اتخاذ القرارات، والاتصال المناسب مع الظروف المتغيرة بطريقة متطورة (محمد و محمد، 2018، صفحة 83).

### 3.3. الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع التنظيمي كواحد من أحدث الممارسات الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين وتأهيلهم لذلك من خلال نشر المعلومات الهامة، الحساسية للمشكلات، المرونة والقدرة على التحليل، وتنفيذ نظام مكافآت فعال وعادل لكل من يبذل في عمله، فهو يعتبر مطلباً أساسياً ومهماً في ظل ما تعرفه المؤسسات من منافسة قوية (كروش و لحرش، 2020، صفحة 35).

#### 1.3.3. مفهوم الإبداع التنظيمي:

الإبداع التنظيمي هو إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة جديدة ومفيدة، وهو إجراء عملية يقوم بها أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد، كما يشير كذلك إلى أنه مدى إنشاء المؤسسة الأساليب والأدوات والموارد من أجل تشجيع السلوك الجديد الهادف في المؤسسة (sundgren & styhre, 2003, p. 3) ، حيث يعتبر عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتوسع نحو الأفضل (خيرى، 2012، صفحة 40)، لديه القدرة على ابتكار أساليب وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقي هذه الأفكار والأساليب التجارب الأمثل من قبل العاملين، تحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية والأدائية الأفضل (الصيرفي، 2008، صفحة 27).

### 2.3.3. مستويات الإبداع التنظيمي:

وللإبداع التنظيمي ثلاث مستويات مختلفة كالتالي:

أ- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية مثل: المعرفة، الذكاء، الشخصية والعادات الاجتماعية (الحريم، 2009، صفحة 359).

ب- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ( قسم، لجنة مشروع، فريق عمل، دائرة... الخ) بناء على تفاعل قدراتهم الإبداعية فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة وتتأثر مدى إبداع الجماعة بمجموعة من العوامل أهمها:

ج- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حين يشاطر أفرادها نظرة مستقبلية واحدة ومجموعة من القيم والأفكار التي تدعم تحقيقها.

د- **المشاركة الآمنة:** إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح.

هـ- **الالتزام بالتميز في الأداء:** فهذا الالتزام يشجع الأفراد على إيجاد حلول وإجراءات عمل جديدة باستمرار. و- **دعم ومؤازرة الإبداع:** فحتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو قيادة المؤسسة (ريتا، 2013، الصفحات 38-39).

ي- **الإبداع على مستوى المنظمات:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع التنظيمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المؤسسة (النجار و ملكاوي، 2010، صفحة 265).

### 3.3.3. استراتيجيات الإبداع التنظيمي:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، وهي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة، تتمثل هذه الاستراتيجيات في: التطوير التنظيمي التخصص الوظيفي، الدورية، وفيما يلي سنتطرق إلى كل إستراتيجية على حدى:

#### أ- التطوير التنظيمي:

هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المؤسسة، تدريب الحساسة، تطوير الفريق واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد.

وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة، فالتطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، كما يجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المؤسسة من أجل ضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع (كروش و لحرش، 2020، الصفحات 37-38).

#### ب-التخصص الوظيفي:

وهو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المؤسسات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي (فلاح و عامر، 2011، صفحة 182).

#### ج-الدورية:

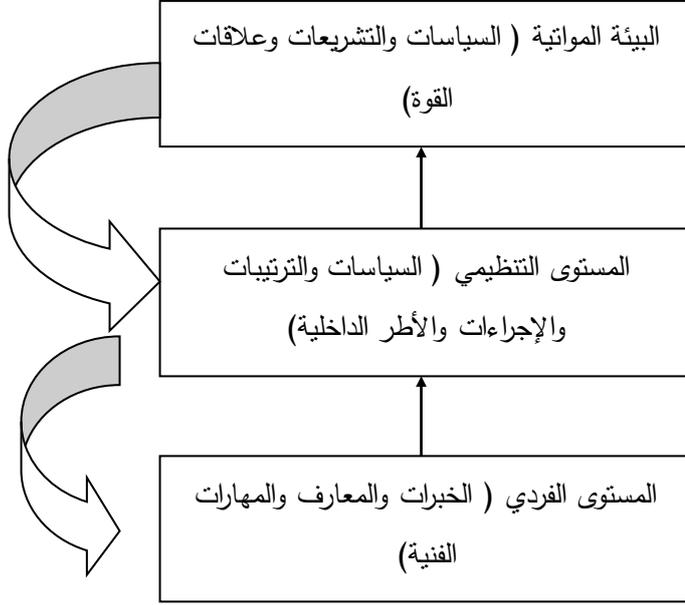
ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو معتبرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين، وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى (كروش و لحرش، 2020، صفحة 38).

#### 2. مستويات القدرات التنظيمية:

يعرض برنامج الأمم المتحدة مستويات القدرات التنظيمية الذي يعكس وجهة نظر القائلة بأن القدرات تكمن داخل الأفراد، وكذلك على مستوى المؤسسات وداخل البيئة المواتية، وحول تطوير القدرات يشار أحيانا إلى أن هذه المستويات الثلاث على نحو مختلف، ويمكن لهذه الاختلافات في اللغة المستخدمة أن تعكس تباينات في كيفية فهم القدرة، لكنها لا تنفي فكرة أن القدرة موجودة على مستويات مختلفة تشكل في مجملها نظاما متكاملًا، ويدل هذا الترابط على أن أي جهد لتقييم أو تنمية القدرات ينبغي بالضرورة أن يأخذ في الحسبان القدرات الموجودة في كل مستوى على حدى، وإلا فسوف ينحرف عن غايته أو يصبح غير فاعل (برنامج الأمم المتحدة، 2008، صفحة 7).

هناك ثلاث مستويات للقدرات التنظيمية المتمثلة في: البيئة المواتية للقدرات، المستوى التنظيمي للقدرات، المستوى الفردي للقدرات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (1): مستويات القدرات التنظيمية**



المصدر: (عطو حامد، 2018، صفحة 52).

وسيتم التطرق إلى كل مستوى من مستويات القدرات التنظيمية بالتفصيل كمايلي: (عطو حامد،

2018، الصفحات 51-52)

**1.2. البيئة المواتية للقدرات:**

وهو المصطلح المستخدم لوصف المنظومة الأوسع التي يعمل داخلها الأفراد والمؤسسات التي تسهل أو تعرقل وجودهم وأدائهم، فهو جزء لا يتجزأ من فهم القضايا الخاصة بالقدرات كونه يحدد قواعد اللعبة بالنسبة للتفاعل بين المؤسسات، ومن أنواع القدرات على مستوى البيئة المواتية السياسات والتشريعات وعلاقات القوة والأعراف الاجتماعية، التي تسيطر جميعها على التعويضات والأولويات وأساليب العمل والمشاركة عبر أجزاء المجتمع المختلفة.

**2.2. المستوى التنظيمي للقدرات:**

يتضمن السياسات والترتيبات والإجراءات والأطر الداخلية التي تتيح للمؤسسة ممارسة نشاطها وتحقيق تفويضها، والتي تسمح بتظافر القدرات الفردية من أجل العمل المشترك وتحقيق الأهداف، فإذا ما وجدت هذه العناصر وحظيت بالموارد الكافية والتنظيم الجيد، ستكون قدرة المؤسسة على الأداء أعظم من قدرة مجموع أجزائها.

### 3.2. المستوى الفردي للقدرات:

الذي يشار فيه للقدرات بالمهارات والخبرات والمعارف التي يكتسبها الأشخاص، إذ ينعم كل شخص بمزيج من القدرات التي تسمح له بالأداء، سواء في البيت أو العمل أو في المجتمع ككل، ويتم اكتساب بعض هذه القدرات عن طريق التدريب والتعليم الرسمي والبعض الآخر عن طريق التعلم بالممارسة والتجربة.

### المبحث الثاني: بناء القدرات التنظيمية

يعتبر بناء القدرات التنظيمية من الموضوعات الحديثة في المؤسسة، فهي من المفاهيم التي تؤثر في تطور المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لها من شأنها تحقيق الاستمرارية أو الاستدامة في الوظائف التنموية، انطلاقاً من هذا تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على مفهوم بناء القدرات التنظيمية بجميع نواحيها، كذلك التطرق إلى مجالات بناء القدرات التنظيمية ومكوناتها، وعرض متطلباتها وعوامل نجاحها.

### المطلب الأول: مفهوم بناء القدرات التنظيمية ومداخلها.

لقد تم تناول مفهوم بناء القدرات التنظيمية من جوانب مختلفة حيث لا يتم الاتفاق على مفهوم موحد لدى سيتم عرض بعض منها لتوضيح مفهوم القدرات التنظيمية والوقوف على مختلف مداخلها.

### 1. مفهوم بناء القدرات التنظيمية:

يعد بناء القدرات التنظيمية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تستخدم في إدارة التغيير على مستوى المؤسسة، يمكن من خلالها الاستجابة للتحديات التي تواجه المؤسسة، حيث يمكن تعريفها على أنها عملية تعلم مستمر تراكمية تهدف إلى تطوير أداء المؤسسة على صعيد الحكم الداخلي، وفي علاقاتها بالمستفيدين وفي اتصالاتها بالبيئة المحيطة بها بهدف تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة (عبد الفتاح، 2012، صفحة 96)، يعد هذا التعريف واسع النطاق حيث ركز على ثلاثة متغيرات فاعلة في آن واحد البيئة، موارد المؤسسة، تطوير أدائها.

أما برنامج (USAID) فقد عرفها بأنها: عملية منهجية لتطوير كفاءة وفعالية المؤسسة في سعيها لتحقيق غاياتها وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وذلك من خلال تعزيز قدراتها التنظيمية والفنية (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، 2015، صفحة 198)، نجد أن هذا التعريف ركز على أهمية بناء القدرات التنظيمية داخل المؤسسة، كما عرفها كلا من Vita & Fleming بأنها: قدرة المؤسسات غير الربحية على انجاز مهامها بطريقة فعالة (Vita & Fleming, 2001, p. 25)، حيث ركز هذا التعريف على طريقة انجاز المهام داخل المؤسسة.

أما من وجهة نظر Phelps & tewdwr فيعرفها بأنها: مجموعة من الإجراءات الاجتماعية الموجودة تحت سطح الحوكمة التعاونية والنقابية، وبشكل أكثر تحديداً، فهي عبارة عن هيكلية التفاعلات المؤسسية والتنظيمية من خلال السلوك الاستراتيجي لمؤسسة محلية مهيمنة (Phelps & Tewdwr, 2000, p. 1)، حيث نجد أن هذا التعريف سلط الضوء على التواصل الفعلي في العلاقات بالمؤسسة وأن النظر على مثل هذه الأشكال الإستراتيجية للسلوك ضروري لفهم دقيق لطبيعة عمل المؤسسات.

مما سبق يمكن اقتراح تعريف إجرائي لبناء القدرات التنظيمية على أنها: عملية تعلم مستمرة تتضمن معارف ومهارات العاملين، وتهيئة الموارد التنظيمية، حيث تستهدف تحقيق التكامل والمساندة بين جميع العاملين بالمؤسسة لتحقيق الاستدامة والاستمرارية في وظائفها التنموية، والتأثير الإيجابي في بيئتها فهي تهدف في نهاية المطاف إلى تطوير أداء المؤسسة ككل.

## 2. مداخل بناء القدرات التنظيمية:

تتعدد المداخل النظرية التي تتناول بناء القدرات التنظيمية للمؤسسات والتي بأدوارهم، شك في اختلاف المتغيرات المرتبطة بالمؤسسات في حد ذاتها ونوع ومجال عملها والظروف البيئية المحيطة أهمها:

### 1.2. المدخل التنظيمي:

ينظر هذا المدخل للمؤسسة كأساس للعملية التنموية، ولذلك فإن بناء القدرات وفقاً لهذا المدخل يشير إلى مدى التطور في قدرات مؤسسات القطاع العام للقيام بمهامها، ولقد بدأ الاهتمام ببناء القدرات التنظيمية منذ الثمانينات من القرن العشرين ضمن الاهتمام بدراسات الأداء في مجال الإدارة العامة، حيث ارتبط الاهتمام ببناء القدرات التنظيمية بالاهتمام بالجوانب المتعلقة بالإنتاجية، الكفاءة، والفاعلية، وكفاءة تقديم الخدمات العامة للمواطنين بالدرجة التي تسمح بالاستجابة لتوقعات المواطنين والظروف المتغيرة، والحوكمة والتي ترابط بمختلف القطاعات في الدولة، وأخيراً دور تكنولوجيا المعلومات في الربط بين الحكومة والمواطنين (Marie & others, 1999, p. 5).

### 2.2. مدخل التمويل:

يعتبر التمويل الحجر الأساسي في الإدارة المالية لأي مؤسسة، كما يلعب دور فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وقد أصبح واضحاً أن بقاء أي مؤسسة واستمرارها مرهون إلى حد كبير على قدرة إدارتها المالية على أداء وظائفها بالكفاءة المطلوبة خاصة الحصول على الأموال وكيفية إدارتها (بوروبه، 2019، صفحة 43).

ويتحقق التمويل بتوفير مصادر قصيرة الأجل، وهو ذلك النوع من التمويل الذي يستخدم لتمويل الاستثمارات الجارية قصيرة الأجل أي لتغطية الاحتياجات المالية الموسمية وقصيرة الأجل الخاصة بتنفيذ الأنشطة التشغيلية للمشروعات، مثل شهادات الإيداع (ال شيب، 2009، صفحة 218)، وكذلك التمويل طويل الأجل، من حيث تستخدم معظم المؤسسات هذا التمويل لتغطية الإنفاق اللازم لشراء الأصول الثابتة وتمويل الجزء الدائم من الأصول المتداولة خلال التعامل مع أسواق رأس المال المحلية أو الاقتراض غير المباشر مثل بيع السندات، الأسهم العادية، الأسهم الممتازة (غنيم، 2008، صفحة 119).

ويرتكز هذا المدخل على استمرار توفير التمويل الذاتي للمؤسسات والذي من شأنه يلعب دورا أساسيا في سياسة التمويل للمؤسسة، سواء على المدى القصير أو الطويل، كونه المقياس الذي يتم من خلاله جلب التمويل الخارجي من طرف المؤسسة، فهو عبارة عن الضمان الذي تستطيع المؤسسة بواسطته إعادة تشكيل تسبيقات ممنوحة، وهو الذي يخلق قدرة المؤسسة على تسديد ديونها (بوخلوه، 2013، الصفحات 98-99). فكل مؤسسة في حاجة دائمة للموارد المالية من أجل استقرار الأوضاع المالية للمؤسسة وضمان استمرارية نشاطها وتطويرها، وبالتالي ضمان تنفيذ الأنشطة المرتبطة بعملية بناء القدرات، إذ أن هدف كل مؤسسة هو البقاء والربح ولا يمكن ضمان ذلك إلا عن طريق التطور الدائم وتوسيع المشاريع القائمة، وبما أنه لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها توفير هذه الموارد ذاتيا، فقد جاءت أهمية التمويل باعتباره شريان العمل الاستثماري الذي يتيح للمؤسسة تمويل استثماراتها ونشاطها (علام، 2014، صفحة 175).

### 3.2. مدخل التدريب الإداري:

يعد التدريب مدخلا رئيسيا من مداخل بناء القدرات التنظيمية داخل المؤسسة، فهو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل (رضا، 2003، صفحة 15)، فهو جهد منظم ومخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي، بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة (درة، 2003، صفحة 103).

فالتدريب لا يقتصر على تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الجديدة فحسب، بل يتعدى ذلك ليشمل الممارسة الفعلية للأساليب الجديدة، فهو يشمل أساسا تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المؤسسات، مع توضيح دورهم في تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها والتركيز كذلك على عوامل البيئة الداخلية والخارجية، كما يشمل أيضا تدريب الأفراد على كافة مستويات السلم الوظيفي لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة من أجل إدخال

التطوير، والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المؤسسات وزيادة كفاءتها، وزيادة خبرة الأفراد وصلتها وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم، وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية والتطور (أبو القاسم فضل الله، 2013، الصفحات 30-31).

### المطلب الثاني: مجالات بناء القدرات التنظيمية ومكوناتها

بعد ما تم التعرف على مفهوم بناء القدرات التنظيمية من خلال عرض مختلف التعاريف وتوضيح مختلف مداخلها، سننتقل للتعرف على مجالاتها ومكوناتها.

#### 1. مجالات بناء القدرات التنظيمية:

تطور مفهوم بناء القدرات وتطور دوره بحيث أصبح في بعض المجتمعات قطاعاً أساسياً يناظر في أهمية كل من السوق والدولة، وهذا المفهوم باعتباره عملية مترابطة متداخلة من الجهود تعمل على تغطية كل الجهود التي توجه نحو كل من الأفراد والمؤسسات والتي تتمثل في المجالات التالية لبناء القدرات التنظيمية:

##### 1.1. الموارد التنظيمية:

وتشمل الموارد التي تدعم عمل المؤسسة، مثل الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد التكنولوجية والتي تضيف نقاط قوة تميز المؤسسة عن نظيراتها، وبدون تلك الموارد تفقد المؤسسة الطاقة المحركة لها وفي هذا الصدد نبرز أهم الأبعاد التالية في الموارد التنظيمية: (محمد الشمري، 2017، صفحة 6)

##### 1.1.1. القدرات البشرية:

وهي مجموعة من المعارف والمهارات والاستعدادات خاصة لفرد أو مجموعة مكتسبة بالممارسة المهنية والأداء المكتسب (Aubret, Gilbert, & autres, 1993, p. 42)، فهي إستراتيجية ونشاط مستمر تتبناها القيادة العليا في المؤسسة لتنمية المهارات وتطوير المعارف والكفاءات والمهارات من خلال عملية التدريب، التحفيز والتنمية الإدارية والتمكين وغيرها، أيضاً فهي استثمار في الرأس المال البشري لزيادة الأداء والقدرة الإنتاجية للحصول على الميزة التنافسية والتكيف مع مختلف التحديات والأزمات المختلفة (بونخلة، 2014، صفحة 537).

##### 2.1.1. الموارد المادية:

وهي الموارد الملموسة التي يمكن تمييزها بالعين والحصول عليها من البيئة المحيطة بها، وتكون بعدة صور مثل المعادن والبتروول وغيرها من الموارد المادية التي يعتمد عليها الإنسان لخدمته وحفظ بقائه فهي تشمل كل ما يوجد في المؤسسة من مباني وأجهزة وتجهيزات ومعدات (فاضل شعير الشمري، 2012، صفحة 20).

### 3.1.1. بناء القدرات المالية:

هي قدرة المؤسسة على تغطية نفقاتها مع التخطيط المسبق واختيار المنتجات المالية وإدارتها وذلك من أجل تحقيق القرارات المالية، فالقدرات المالية أيضا عبارة عن فكرة هيكلية تجمع بين قدرة الشخص على التصرف وفرصته في التصرف، كون أن هذه الأخيرة تشمل أيضا وصول الفرد إلى المنتجات والخدمات المالية مع إمكانية ممارسة المصالح المالية، ومن ثم فإن مستوى القدرات المالية يختلف عبر الأفراد والمؤسسات ذوي الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية المختلفة، وهي تتضمن ثلاث مكونات رئيسية: المعرفة المالية والمهارات والكفاءات المالية والمسؤولية المالية (Rothwell & Khan, 2014, p. 4).

### 2.1. الهيكل التنظيمي:

هو الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، إذ توضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة (Box & Platts, 2005, p. 675)، فعلى المؤسسة تقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية مع ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص، حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية (مالكي، 2020، صفحة 9)، كما أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تحكمه مجموعة من العوامل التي تختلف من واحدة إلى أخرى تبعا لظروف المؤسسة وبيئتها، وسيتم إلقاء الضوء على مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تؤثر في الهيكل التنظيمي كالتالي:

### 1.2.1. الإستراتيجية والأهداف:

تحظى الإستراتيجية والأهداف على قدر كبير من الأهمية في الفكر التنظيمي وذلك لارتباط هذا المفهوم بوظيفة التخطيط، فمفاهيم الإستراتيجية والتخطيط والأهداف تتعلق جميعها بوجود نوع من التفكير المسبق كأساس ينطلق منه التنظيم، فالإستراتيجية والأهداف تعتبر الآلة الرئيسية اللازمة لتحقيق الأهداف (العبد و مفلح، 2009، صفحة 13).

### 2.2.1. الثقافة التنظيمية:

تعد الثقافة التنظيمية للمؤسسة بمثابة الهوية التي تميزها عن غيرها من المؤسسات لأنها تعكس شخصيتها وتركيبتها الاجتماعية، ومن ثم لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة لأنها تمثل قيم وعادات واتجاهات العاملين ومدرائهم وأنماط سلوكهم وطرق تفكيرهم، وكل هذا يتشكل بتأثير من نوعية المؤسسة ومناخها

التنظيمي وطبيعة المجتمع الذي تعمل فيه (عبود، صفحة 234)، وهي منظومة من الأفكار والقيم والمعتقدات وأساليب العمل التي تميز المؤسسة عن غيرها، وهي نتاج المناخ التنظيمي للمؤسسة وبيئتها الاجتماعية (عيساوي، 2012، صفحة 23).

### 3.2.1. البيئة:

تمثل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المؤسسة وعملياتها، حيث أن المؤسسة تعمل في ظل النظام المفتوح فإن هناك تأثيرا متبادلا بين المؤسسة وبيئتها، الأمر الذي يؤثر في تصميم الهياكل التنظيمية التي تتناسب مع متطلبات البيئة (مالكي، 2020، صفحة 26).

### 4.2.1. الاستقرار في العمل:

يعد الاستقرار في العمل من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة للاستقرار الوظيفي للعمال وسير العملية الإنتاجية (بن منصور، 2014، صفحة 59).

### 5.2.1. حجم المؤسسة:

فهو يؤثر على عملية تقسيم العمل وتحديد الأنشطة فإذا كانت المؤسسة صغيرة فإن ذلك سيكون معقدا، ولكن إذا كان حجم المؤسسة كبيرا نجد أن الأنشطة تكون أكثر شيوعا واتساعا مما يؤدي إلى سهولة تقسيم العمل وفقا للأنشطة المختلفة، ونتيجة لتنوع الأنشطة وكثرتها يتطلب الأمر مزيدا من التنسيق والرقابة (اللوحي، 2006، صفحة 37).

### 6.2.1. دورة حياة المؤسسة:

وتعني عدد السنوات التي مرت على المؤسسة منذ إنشائها، وكلما تقدم العمر بالمؤسسة أدى ذلك إلى ظهور مشاكل في الهيكل والأنشطة التنظيمية كتبني المؤسسة أنشطة جديدة، كما تتغير علاقات السلطة والاتصال، بالإضافة إلى حب العاملون الاستقرار وتوطيدهم أنظمة رسمية وروتينية (عبيدو، 2018، الصفحات 37-38).

### 7.2.1. التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا من المتغيرات البيئية، كما أنها تعتبر من محددات الهيكل التنظيمي، حيث أن المؤسسات لا تطبق نفس نوع التكنولوجيا، كما أنه تتواجد في مجتمعات مختلفة أين تكون الثقافة مختلفة وهي

مجموعة من الأدوات والمعدات والأساليب ذات التأثير المباشر على الهيكل التنظيمي (بغود، 2008، صفحة 80).

### 1.2.8. القدرات البشرية:

وهي التي تركز على كفايات الأفراد وترجمتها إلى إمكانيات وقدرات فعالة مع الأخذ في الاعتبار تحفيزهم للعمل والمشاركة لإظهار ما لديهم من معارف ومهارات، وقيم وخبرات تحقق أهداف المؤسسة (هويدي الحارثي، 2020، صفحة 76)، تلعب القدرات البشرية دورا مهما في اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فإذا كانت القدرات البشرية المطلوبة ذات مستوى منخفض، من حيث المهارات والخبرات والتخصص فإن الهيكل التنظيمي المطلوب سيكون بسيطا، وإذا كانت القدرات البشرية المطلوب تتطلب مهارات وخبرات عالية فإن هذا سيؤدي إلى تشعب وتعدد الهيكل التنظيمي (العميان، 2002، صفحة 208).

### 1.3. القدرات التكنولوجية:

تعد القدرات التكنولوجية واحدة من القدرات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أي مهمة فنية ذات صلة بما في ذلك القدرة على تطوير المنتجات والعمليات، والمعرفة التكنولوجية المطلوبة من أجل الحصول على مستويات مميزة من الكفاءة التنظيمية (عاصي حسين العبيدي، 2020، صفحة 145)، وهي عبارة عن مجموعة الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى البيانات والمعلومات التي تحتاجها في تنفيذ مهامها، والعمل على تحليلها واستثمارها بطريقة تكون أكثر فاعلية، من خلال الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في أدائها لأعمالها ومهامها الروتينية (Bakar, 2005, p. 268).

تلعب القدرات التكنولوجية دورا بارزا في تعزيز قدرات المؤسسة على التقدم والتطور بشكل مستمر من خلال الاعتماد على إستراتيجية تطوير مستمرة للتكنولوجيا ترتبط ارتباطا مباشرا بالنمو والتوسع، ففي الوقت الذي شهدت فيه العديد من القطاعات تغيرات كبيرة في التكنولوجيا بسبب ظهور مصادر جديدة ومتجددة للطاقة بشكل استدعى مواصلة الاستثمار في التكنولوجيا لمواكبة التغيرات الحاصلة في التقنيات والأسواق، إذ أصبح من المهم بصورة متزايدة أن تفهم المؤسسة مواطن القوة ونقاط الضعف في قدراتها التكنولوجية بشكل يعزز من موقفها التنافسي القائم على أساس الفهم والإدراك والاستيعاب (Lee & Lee, 2016, p. 2).

### 1.4. نمط القيادة التحويلية:

وهي ذلك النمط الذي ينمي الأفراد لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم (السلمي، 1996، صفحة 372)، حيث كان يركز جوهر القيادة التحويلية على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنشائية عظيمة وتطلعات أخلاقية

ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين (الغامدي، 2011، صفحة 72).

وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المؤسسة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية ويتطلب مثل هذا التغيير قيام القيادة التحويلية بثلاث فعاليات أساسية: (الغزالي، 2012، صفحة 26)

-توليد رؤية متجددة اتجاه المستقبل للمؤسسة على أن تمتد هذه الرؤية إلى جميع الأجزاء والوحدات في المؤسسة؛

-أحداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المؤسسة؛

-توفير كل ما هو مطلوب لأحداث التغيير في عموم المؤسسة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية أو المالية أو التسويقية أو الإدارية.

### 2. مكونات بناء القدرات التنظيمية:

تتضمن عملية بناء القدرات التنظيمية ثلاث مكونات أساسية، والتي كانت على النحو التالي:

#### 1.2. المكون البشري:

يتعلق هذا المكون بالمعرفة والقدرة والمهارة المتوفرة لدى الشخص داخل المؤسسة، والآتي شرح خاص لكل مكون من المكونات البشرية المعتمدة:

##### 1.1.2. المعرفة:

هي قوة وثروة في آن واحد بوصفها أكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، وأنها الأداة الفاعلة في إيجاد أو تكوين القيمة المضافة فهي لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الفريد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بدون كلفة أو بدون تكلفة إضافية (حسن، 2008، صفحة 15)، تكمن أهميتها في خلق الإبداع والتميز التنافسي إذ تمس الحاجة للبحث عن الكيفية التي يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الإبداع والتنافسية، وأن المؤسسات تبذل وتتنافس في مناطق معقدة وديناميكية في ظل الاقتصاد الجديد (perez & pablos, 2003, p. 82).

##### 2.1.2. القدرة:

إن القدرات التي يتمتع بها المورد البشري والذي من المتوقع أن يشغل مدراء الموارد البشرية لها دور قيادي في إستراتيجية المؤسسة العامة، حيث أن العديد من المؤسسات ستحتاج إلى مدراء يمتازون بمجموعة

من القدرات المتمثلة أساسا في براعة الأعمال وبراعة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك أيضا براعة التغيير والمصادقية الشخصية (العبادي، 2014، صفحة 175)، فعلى المديرين أن يقوموا بجذب الأفراد الذين تكون لديهم المقدرة العالية في التعامل مع الحالات الطارئة والظروف المتغيرة التي تستدعي الإبداع والابتكار وبالتالي الحصول على مخرجات معرفية وفكرية عالية المستوى (العنزي، 2014، صفحة 206).

### 3.1.2. المهارات:

تعتبر المهارات ذات أهمية كبيرة للفرد بحيث تمكنه من أداء أدواره في الحياة على الصعيد المهني كما تعطي فرصة كبيرة للارتقاء والتطوير المهني (ابراهيم، 2013، صفحة 10)، فإن المهارات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليها وتطويره، ومن ثم الاستفادة الدائمة منه (منصوري و صويلح، 2010، صفحة 51).

### 2.2. تنمية الموارد والعمليات التنظيمية:

ويتعلق هذا المكون بالقدرة على تنمية الموارد الأساسية كالموارد المالية، المعلوماتية والفنية وغيرها كما يتضمن هذا المكون أيضا سلامة العمليات الداخلية في استخدام الموارد السابقة، ويختلف مفهوم تنمية الموارد والعمليات التنظيمية عن مفهوم التطوير التنظيمي، حيث يدور الآخر حول الهيكل التنظيمي، أما مفهوم تنمية الموارد والعمليات التنظيمية فيدور حول العمليات الداخلية للمؤسسات إلى جانب الهيكل التنظيمي أيضا.

### 3.2. التنمية المؤسسية:

ويتضمن هذا المكون علاقات القوة بين المؤسسات والتحديد الدقيق للوظائف المؤسسية، والعلاقات المؤسسية المتبادلة داخل المؤسسة (صابرين عربي، 2020، صفحة 243).

### المطلب الثالث: متطلبات بناء القدرات التنظيمية وعوامل نجاحها.

بعد ما تم التعرف على مجالات بناء القدرات التنظيمية وأبعادها، سنتعرف في هذا المطلب إلى متطلبات بنائها وعوامل نجاحها.

### 1. متطلبات بناء القدرات التنظيمية:

هناك مجموعة من المتطلبات والاحتياجات اللازمة لبناء القدرات التنظيمية، وكانت هذه المتطلبات كمايلي: (هللو، 2016، صفحة 53)

### 1.1. متطلبات لازمة لبناء القدرة التدريبية للمنظمة:

وذلك من خلال إنشاء وحدة داخلية مسؤولة عن التدريب، ووضع خطة استراتيجيه للبرامج التدريبية التي تحتاجها المؤسسة، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين والمؤسسات الأكاديمية في وضع وتصميم البرامج التدريبية، والاهتمام بالدورات اللازمة لبناء قدرات العاملين مثل التخطيط الاستراتيجي، وتعبئة وتنمية الموارد وكيفية استخدام التكنولوجيا والمهارات الإدارية، وكيفية إدارة المشاريع والبرامج التنموية، وكيفية تكوين شبكات وإدارة الأزمات.

### 2.1. متطلبات لازمة لبناء القدرة التمويلية للمنظمة:

وذلك من خلال معرفة مصادر التمويل المحلية والخارجية، والاستفادة من الجهات المانحة في تمويل مشروعاتها، وضرورة توظيف الموارد المالية حسب أهدافها العامة والأولويات الملحة لديها، كذلك توفير المعلومات الدقيقة عن احتياجات المؤسسة المادية والمالية، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنمية الموارد والاهتمام بعمليات الرقابة والمراجعة والتقييم.

### 3.1. متطلبات لازمة لبناء القدرة على التخطيط الاستراتيجي:

ضرورة توافر المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة عن كل من المؤسسة والمجتمع، وضرورة صياغة الرسالة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والرؤية المستقبلية لمشروعاتها وخدماتها، والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التخطيط للمؤسسة، مع مراعاة كلا من الموارد البشرية والمادية، ويمكن ذلك من خلال توفير وحدة داخلية مسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي، كما يمكن الاستعانة بالخبراء عند وضع وتصميم الخطة الإستراتيجية.

### 4.1. متطلبات لازمة لبناء القدرة الاتصالية والمعلوماتية للمؤسسة:

وذلك باستخدام وسائل الإعلام المتاحة والحديثة، وكذلك استخدام نظام فعال يسمح بالتفاعل وتدفق المعلومات بين العاملين في المؤسسة، وإنشاء جهاز إعلامي داخلي ليكون مسؤولاً عن تنظيم عمليات الاتصال بالإعلام اللازم للمؤسسة، كما تحتاج إلى إنشاء قواعد للبيانات والمعلومات الخاصة بالعمل الأهلي وتوافر المعدات التكنولوجية والأجهزة، والاستعانة بالخبراء في مجال تكنولوجيا المعلومات.

### 2. عوامل نجاح بناء القدرات التنظيمية:

تقوم عملية بناء القدرات التنظيمية على عوامل عديدة تساعدها على نجاحها في المؤسسة أهمها:

(هللو، 2016، صفحة 57)

**1.2. تشكيل فريق عمل لتطوير وبناء القدرات:** يزيد تشكيل فريق مختص محدد الأهداف تنفيذ خطة بناء وتطوير القدرات من فرص النجاح، وعليه يفضل إشراك ممثلين مختصين من المجتمعات المستهدفة وموظفين وبعض أعضاء مجلس الإدارة.

**2.2. تحديد الأولويات ووضع أهداف قابلة للتحقيق:** عند البدء في عملية بناء وتطوير القدرات يجب الفصل بين العمل الذي يمكن القيام به والعمل الذي ينبغي القيام به، لذا يجب تحديد الأهداف التي تركز على ما يجب انجازه والتأكد من أنها قابلة للتحقيق.

**3.2. تخصيص وقت لبناء وتطوير القدرات:** إن تخصيص الوقت لدى الموظفين في المؤسسات وإيجاد وحدة تطوير وجودة شاملة تساعد بشكل كبير على إحداث عملية التطوير والبناء المنظمي، وإن كانت بعض المؤسسات ليس لديها عدد كافي من الموظفين للقيام بعملية البناء والتطوير، لذا يجب استثمار الوقت والتركيز على نمو المؤسسة.

**4.2. إشراك المنظمة ككل:** ويأتي إشراك كافة العاملين في عملية التغيير لتخفيف الشعور بالقلق لدى البعض اتجاه مصالحهم التي قد تتأثر بهذه العملية، من أجل العمل الجاد في إنجاح أهداف التغيير.

**5.2. البحث عن مصادر التمويل الخارجية لعملية التطوير والبناء المؤسسية:** عملية التطوير والبناء هي عملية مكلفة وتحتاج للتضحية بالوقت والجهد والمال، لذا من الضروري أن تسعى المؤسسات إلى البحث عن مصادر تمويل تستطيع من خلالها إنجاز عملية البناء والتطوير.

### المبحث الثالث: مفاهيم أساسية حول الذكاء التكنولوجي

تتميز البيئة التي تعمل وتنشط فيها المؤسسة بالاضطراب وعدم الاستقرار وتعقد العلاقات إضافة إلى شدة التنافس، ومن أجل البقاء في ظل هذه الظروف يجب على المؤسسة امتلاك الأدوات التي تمكنها من الحصول على المعلومات من أجل الاطلاع على العوامل التكنولوجية، ويعتبر الذكاء التكنولوجي من أهم هذه الأدوات.

#### المطلب الأول: مفهوم الذكاء التكنولوجي وخصائصه.

لقد تم تناول مفهوم الذكاء التكنولوجي من جوانب مختلفة حيث لا يتم الاتفاق على مفهوم موحد، لدى سيتم عرض بعض منها لتوضيح مفهوم الذكاء التكنولوجي والوقوف على أهم خصائصه.

#### 1. مفهوم الذكاء التكنولوجي:

يعرف الذكاء التكنولوجي على أنه: مجموعة من الأنشطة التي تدعم اتخاذ القرار التكنولوجي من خلال الاستفادة من مزايا إعداد المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب على الحقائق، والاتجاهات

التكنولوجية ( الفرص والتهديدات) من بيئة المؤسسة من خلال وسائل الجمع والتحليل والنشر (Gonçalves & Carvalho de amelda, 2019, p. 107)، هذا التعريف ركز على المعلومات التكنولوجية المتعلقة بالفرص والتهديدات من بيئة المؤسسة، كما يعرف كذلك على أنه النقاط وتسليم تكنولوجيا المعلومات كجزء من العملية التي من خلالها تطور المؤسسة الوعي بالتهديدات والفرص التكنولوجية (ying & mortara, 2017, p. 4) هذا التعريف سلط الضوء على تكنولوجيا المعلومات باعتبارها عملية تسهل على المؤسسة التعرف على الفرص والتهديدات التكنولوجية.

كما يعرف كذلك على أنه: يمثل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية والمستخدم من قبل المنافسين، وتستخدم هذه المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية (علي عمران و اخرون، 2021، صفحة 139)، هذا التعريف ركز على الهدف النهائي للذكاء التكنولوجي، وعرف الذكاء التكنولوجي أيضا على أنه العملية التي تركز بشكل دقيق على العلم والتكنولوجيا وأثرها في أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة (Colakodlu, 2011, p. 20) ، حيث ركز هذا التعريف على العلم والتكنولوجيا ودرجة تأثيرها على أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة.

مما سبق يمكن تقديم تعريف إجرائي لعملية الذكاء التكنولوجي على أنه: عملية تحليل وتقييم المعلومات حول تقنيات المنافسين والتكنولوجيات المستخدمة، والأنشطة المتماثلة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية في المؤسسة.

## 2. خصائص الذكاء التكنولوجي:

يتميز الذكاء التكنولوجي بمجموعة من الخصائص أهمها: (Asikhia & al, 2019, p. 26)

-يسمح للمؤسسة بالرد على التهديدات؛

-تحديد واستغلال الفرص الناتجة عن التغيرات التكنولوجية والعلمية؛

-يركز عادة على الاتجاهات التكنولوجية والاختراقات العلمية؛

-يسمح بتطوير معلومات عن الفرص والتهديدات للمؤسسة؛

-يدعم استراتيجيات الابتكار وكذلك البحث والتنمية؛

-سهولة الوصول إلى المعلومات؛

-يحقق سهولة في التواصل الاجتماعي والكفاءة والإنتاجية؛

-يحسن صنع القرار والتشجيع والإبداع.

بالإضافة إلى ذلك أيضا هناك مجموعة من الخصائص الأخرى والمتمثلة فيما يلي: (Fernando & Domínguez, 2010, p. 7)  
أ-الديناميكية:

تشير إلى التعليقات الدائمة من نتائج تنفيذ الاستراتيجيات ومن تقييم عملية الذكاء التكنولوجي، حيث يتم تقييم عملية التعلم من أجل التغيير والتطور للمؤسسة، وكذلك من أجل إدخال المعلومات الداخلية والخارجية من مصادر مختلفة على فترة زمنية معينة، وخلق المعرفة من أجل التفاعل بين الأنشطة.  
ب-المرونة:

وهي تتعلق بإمكانية دمج أدوات مختلفة لتحليل البيانات، حيث يمكن للأنشطة المختلفة التي يوفرها النظام أن تتكيف مع العمليات الداخلية للمؤسسة، حيث أنه حدد مفهوم المرونة على أنه البساطة في تكيف نظام الذكاء التكنولوجي مع المتطلبات المحددة للمؤسسة، فبواسطته تستطيع المؤسسة أن تعبر عن قدرة نظام الذكاء التكنولوجي على التغيير والإجابة عن التأثيرات الخارجية والداخلية داخل المؤسسة، حيث يتم إنشاء هذه القدرة من خلال المعرفة التي يكتسبها الناس والذين يتعاملون فيما بينهم بطريقة غير رسمية أو رسمية من خلال استكشاف القدرة على توليد اعتبارات جديدة حول الهيكل ووظائف نظام الذكاء التكنولوجي.  
ج-المنهجية:

الذكاء التكنولوجي يركز على الترابط الضروري للمكونات فيما بينها، وهذا الأخير الهدف منه هو توليد ميزة تنافسية كونه يدعم بشكل مباشر تطوير المؤسسة، هذه الخاصية تعني الاعتراف بأن الذكاء التكنولوجي يتكون من مستويات مختلفة، مثل نظام الموارد المادية والبشرية التي تتربط فيما بينهم بطريقة ديناميكية لتحقيق هدفهم.

### المطلب الثاني: أهداف وفوائد الذكاء التكنولوجي

بعد ما تم التعرف على مفهوم الذكاء التكنولوجي بكل جوانبه وأهم الخصائص التي يتميز بها سننتقل إلى التعرف على أهداف وفوائد الذكاء التكنولوجي.

#### 1. أهداف الذكاء التكنولوجي:

إن التغييرات في التكنولوجيا والتي سببتها الابتكارات المستمرة تؤثر في أعمال المؤسسات، لكن المؤسسات الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغييرات، بل تعمل على مراقبة وتتبع البيئة الخارجية والابتكارات الجديدة والاستفادة منها، فالذكاء التكنولوجي هو العملية التي تتم تقديمها لتحسين الأداء وتطوير التكنولوجيا

عن طريق تحديد الخيارات المحتملة من التكنولوجيات الجديدة، فهو يحقق مجموعة من الأهداف نذكر منها:  
(كريم حسن و عبد ابراهيم، 2019، صفحة 151)

- يسعى الذكاء التكنولوجي إلى تحقيق تقييم للتكنولوجيا الجديدة وتوقع التغيرات التكنولوجية؛
- العلماء يجدون التغيرات التكنولوجية في الوقت المناسب وتحديد المنتجات والعمليات الجديدة والاتجاهات والأحداث ذات الصلة بالنسبة للتنافسية؛
- يساهم الذكاء التكنولوجي في تدعيم المشاريع والقرارات الاستثمارية؛
- يساعد صناع القرار في تقدير نقاط القوة للمنافسين؛
- يركز الذكاء التكنولوجي على عمليات البحث والتطوير في المؤسسات وآخر الاختراعات.

## 2. فوائد الذكاء التكنولوجي:

- يعتبر الذكاء التكنولوجي أحد العناصر المهمة في الإدارة الإستراتيجية لكل مؤسسة، حيث تكون هناك مجموعة من الفوائد المحتملة وهي كالتالي: (Kobe, 2003, p. 2)
- تحديد التقنيات التي تتطوي على فرص أو تهديدات المؤسسة؛
  - تمكين توليد الأفكار على أساس التقنيات الجديدة؛
  - إيجاد حلول لمشاكل التطور الحالي للمشاريع؛
  - جمع المعلومات كأساس لاتخاذ قرارات بشأن بدء المشاريع، أي التقنيات التي يجب أن تكون مستخدمة في تطوير هذه المشاريع؛
  - تحديد موردي التكنولوجيا المحتملين من أجل دمجهم في مشاريع التنمية؛
  - استكمال الكفاءات الأساسية التكنولوجية واستخدامها بالطريقة المثلى؛
  - تمكين بناء واستخدام التقنيات الجديدة.

## المطلب الثالث: مستويات وأنشطة الذكاء التكنولوجي

يقوم الذكاء التكنولوجي في المؤسسة عموماً على مستويات وأنشطة مختلفة كمايلي.

### 1. مستويات الذكاء التكنولوجي:

- للذكاء التكنولوجي مستويات مختلفة أهمها على المستوى الوطني وعلى مستوى القطاع أو الصناعة والذكاء التكنولوجي على مستوى الأعمال: (Hataminezhad & al, 2020, p. 6)

### 1.1. الذكاء التكنولوجي على المستوى الوطني:

في هذا المستوى تستخدم المؤسسات آليات مثل وحدات البحث والتطوير الدولية، وسفراء التكنولوجيا، ومشاركات الاستماع وإرسال الأشخاص إلى المؤتمرات والمعارض الدولية من أجل اكتساب الذكاء.

### 2.1. الذكاء التكنولوجي على مستوى القطاع أو الصناعة:

في هذا المستوى، حددت المؤسسات بعناية مهمة وأهداف نظام الذكاء التكنولوجي وفقا للصناعة ذات الصلة من أجل تلبية كل هدف من أهدافها، مثل قرار التوظيف بشأن دخول مجال التكنولوجيا، وتحديد التهديدات والفرص التكنولوجية الخاصة بالمجال التكنولوجي، بيئة الصناعة وتسهيل وتعزيز الابتكار والتنمية والحصول على المنافسين.

### 3.1. الذكاء التكنولوجي على مستوى الأعمال:

على هذا المستوى تقوم المؤسسات بإنشاء اتصال بين المستخدمين والوسائل الذكية لتحديد احتياجات المعلومات بدقة، وتقوية السلوكيات العفوية في تحديد وتطبيق الاتجاهات التكنولوجية في أعمالهم، من أجل تحسين أعمالهم بهذه الطريقة.

### 2. أنشطة الذكاء التكنولوجي:

يشمل الذكاء التكنولوجي الأنشطة المتعلقة بتحليل وإبلاغ المعلومات ذات الصلة بالاتجاهات التكنولوجية إلى دعم قرارات المؤسسة التكنولوجية والأكثر عمومية، حيث كان الهدف منها استغلال الفرص المحتملة للدفاع عن التهديدات من خلال التسليم الفوري للمعلومات ذات الصلة بالاتجاهات التكنولوجية في بيئة العمل، وتحدد أنشطة الذكاء التكنولوجي في أربع نقاط وهي كالتالي: (Kilic & al, 2016, pp. 80-81)

-البحث في البيئة عن الإشارات التي قد تكون سابقة تغيير تكنولوجي كبير؛  
-تحديد العواقب المحتملة للإشارات ( على افتراض أن هذه الإشارات ليست خاطئة ولا تزال الاتجاهات التي تقترحها قائمة)؛

-اختيار المعلومات والسياسات والأحداث والقرارات التي يجب أن تكون قد تم ملاحظتها وإتباعها للتحقق من السرعة والاتجاه الحقيقيين للتكنولوجيا وأثار استخدامه؛

-تقديم البيانات من الخطوات السابقة في الوقت المناسب والطريقة المناسبة لاستخدام الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتفاعل المؤسسة.

### المبحث الرابع: مكونات الذكاء التكنولوجي حسب نموذج Kerr

اختلف المختصون حول مكونات الذكاء التكنولوجي، حيث وردت في هذا المجال العديد من النماذج منها: نموذج Asikha حيث ركز على المجموعات التالية ( تخطيط، تنظيم وتنفيذ جهود ذكية تنافسية، جمع ذكي، تحليل البيانات بذكاء، النشر الذكي)، ونموذج Abbas حيث ركز على المكونات التالية ( ذكاء المنافس، ذكاء السوق، ذكاء استراتيجي)، وفي هذه الدراسة تم التركيز على نموذج Kerr نظرا لشموليته واستيعابه لأهم المتغيرات المؤثرة على النشاط التكنولوجي ( ذكاء السوق، ذكاء تنافسي، أنظمة وعمليات ذكية)، فيما يلي نقوم بتوضيح مكونات الذكاء التكنولوجي اعتمادا على نموذج Kerr.

#### المطلب الأول: مفهوم الذكاء التنافسي وأبعاده.

لقد تم تناول مفهوم الذكاء التنافسي من جوانب مختلفة حيث لا يتم الاتفاق على مفهوم موحد، لدى سيتم عرض بعض منها لتوضيح مفهوم الذكاء التنافسي والوقوف على مختلف أبعاده.

#### 1. مفهوم الذكاء التنافسي:

يعرف الذكاء التنافسي على أنه: عملية تتضمن حشد وتحليل وإيصال المعلومات عن البيئة للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي (Dish man & Calf, 2008, p. 767)، كما يتم تعريفه أيضا على أنه العملية التي يتم من خلالها جمع المعلومات عن المنافسين والبيئة التنافسية والاستفادة منها في التخطيط وصنع القرار من أجل تحسين القدرات المؤسسية (المى، 2019، صفحة 171).

يهدف تطبيق الذكاء التنافسي في المؤسسات إلى تحقيق العديد من الأهداف العملية والإستراتيجية إلى تطوير طرق ومناهج جديدة، وذلك على النحو التالي: (علوان، 2021، الصفحات 34-35)

- زيادة المهارات التحليلية للقادة، والقدرة على توقع تحركات الجهات الفاعلة الأخرى في بيئة الأعمال؛
- مشاركة الأفكار والمعارف داخل المؤسسة من أجل تطوير أفكار أو معارف جديدة والاندماج في المؤسسة؛
- اكتشاف منافسين جدد أو عملاء محتملين وبدء دعم أعمال جديدة؛
- تحديد وتحليل التقنيات والمنتجات والعمليات التي تؤثر على أنشطة وسلوك المؤسسة؛
- تحديد وتحليل حالات النجاح أو الفشل، من المنافسين والعملاء والموردين أو غيرهم؛
- تسليط الضوء على استراتيجيات المنافسين؛
- تحسين فهم التأثيرات الخارجية؛
- تسليط الضوء على فرص الأعمال والمشاكل التي من شأنها تساهم في تمكين الاستراتيجيات الاستباقية.

## 2. أبعاد الذكاء التنافسي:

تم تقسيم الذكاء التنافسي إلى ثلاثة أبعاد: الوعي التنظيمي، العملية، المعالجة، وفيما يلي سيتم توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2): أبعاد الذكاء التنافسي



المصدر: (البياتي، 2020، صفحة 37)

فيما يلي سنتطرق إلى كل بعد من أبعاد الذكاء التنافسي على حدى:

### 1.2. الوعي التنظيمي:

هو العامل الحاسم في تسهيل التعاون، وتبادل المعرفة بين موظفي المؤسسة وهو فهم لأنشطة الآخرين، كما أنه يعتبر أحد الأنشطة الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية ورسم التوجه الاستراتيجي له، وذلك من خلال دعمه لأنشطة الذكاء، وتشجيع تبادل المعلومات بين مستوياته الإدارية، وتمكين الموظفين وتحفيزهم للإفصاح عن ملاحظاتهم التنافسية (البياتي، 2020، صفحة 20).

### 2.2. العملية:

يتطلب تنفيذ هذه المرحلة سياسات وإجراءات مناسبة، وبنية تحتية رسمية وغير رسمية، بحيث يمكن للموظفين المساهمة بفعالية في إدارة نظام الذكاء التنافسي وكذلك الاستفادة من مزايا عملية له، ولكي تستفيد المؤسسة بنجاح من جهود الذكاء التنافسي وعملياته السابقة، يجب أن يكون هناك وعي تنظيمي مناسب وثقافة تنافسية (Saayman & al, 2008, p. 383).

### 3.2. المعالجة:

هي الآلية التي يتم من خلالها تقييم أنشطة الذكاء التنافسي، وتقييم مدى فاعلية المعلومات التي تم تقييمها في عملية صنع القرار، ويكون صانع القرار هو المسؤول عن هذا التقييم الناتج من أنشطة الذكاء التنافسي لأن التغذية الراجعة من صانع القرار تكون في غاية الأهمية في تطوير وتحسين خطط الذكاء التنافسي مستقبلا، وللمعالجة دور مهم في عمل الذكاء التنافسي من خلال تقييم المعلومات المجمعة، وتنظيم

تلك المعلومات وعزل الصالحة منها للاستفادة منها في صنع القرار الاستراتيجي (البياتي، 2020، الصفحات 40-41).

### المطلب الثاني: ذكاء السوق وأهميته في المؤسسة

يعد ذكاء السوق من المفاهيم الحديثة حيث أنه مازال موضوع نقاش بين الخبراء والمختصين في مجال التسويق، فهناك ما يطلق عليه مصطلح الاستخبارات السوقية، وهناك من يفضل مصطلح ذكاء السوق، وهذا الأخير هو الذي سيستعمل في هذه الدراسة، بالإضافة إلى ذلك أيضا سنتطرق إلى أهميته في المؤسسة.

#### 1. مفهوم ذكاء السوق:

ذكاء السوق هو مجموع الوسائل التي تمكن المسيرين من أن يكونوا على معرفة مستمرة بتطورات البيئة السوقية (Kotler & autres, 2006, p. 84)، فهو إستراتيجية تربط بين أنشطة المؤسسة والموارد والقدرات التي تمتلكها، وبين البيئة المحيطة بها بهدف تعظيم الأداء الحالي والمستقبلي وتحويل الأهداف الحالية إلى أخرى ذات معنى، وقابلة للتنفيذ من الناحيتين الوظيفية والتشغيلية (Johnson & Scholes, 1993, p. 20)، فهو يؤثر كنشاط بعملية التخطيط في المدى الطويل والقصير، ويضيف قيمة للقرار الاستراتيجي للمؤسسة أيضا (Lackman & al, 2000, p. 6).

#### 2. أهمية ذكاء السوق:

يستمد ذكاء السوق دوره وأهميته من قيمة المعلومات التي يقدمها لصانعي القرار، في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها السوق باتجاه الفرص السوقية المناسبة أو الحد من أخطار المنافسين، وتكمن أهميته كنظام أساسي في مؤسسات الأعمال من كونه: (لقاء مطر، 2020، الصفحات 128-129)

- يمثل الحجر الأساس في نظام الإنذار المبكر، حيث يقوم باستلام الإشارات التحذيرية لإيصالها لمتخذي القرار من أجل وضع الإجراءات اللازمة؛
- يمثل نظاما وقائيا في تقديم المعرفة والادراك الأفضل لمستخدميه حول ما يحيط بهم من تغيرات سوقية بيئية مختلفة؛
- يشكل منهجية واضحة تعد جسرا بين كميات كبيرة من المعلومات غير المهيكلة واستراتيجيات الأعمال من خلال معالجة هذه المعلومات وتحويلها لمعلومات يمكن الاستفادة منها؛
- التعرف عن قرب وبدقة على المتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت داخلية أم خارجية، وما قد يحدث فيها من تطور وتغير من خلال ما يقدمه هذا النظام من معلومات مستمرة ومتواصلة حول تلك المتغيرات؛

-يمثل نظرية جديدة يمكن من خلالها رسم إستراتيجية وقائية ( هجومية) لدخول الأسواق الجديدة وكسب الفرص السوقية المحتملة؛

-يمثل أحد المصادر الأساسية لتحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسة.

### المطلب الثالث: الأنظمة والعمليات الذكية

بعد ما تم التعرف على كل من الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة ومفهوم ذكاء السوق وأهميته في المؤسسة، سيتم التطرق إلى كل من الأنظمة والعمليات الذكية:

#### 1. الأنظمة الذكية:

تعرف الأنظمة الذكية في نهاية التسعينات من القرن العشرين على أنها مجموعة من الوسائل التقنية أو التكنولوجية مجتمعة من خلال التفاعل مع شخص أو مجموعة من الأشخاص أو العمل بشكل مستقل حيث يكون قادرا على اتخاذ القرار يستند إلى المعلومات، والمعرفة والحافز لإنتاج هدف وإيجاد طريقة عقلانية من أجل تحقيق الهدف (Pupkov, 2017, p. 1) ، كما تعرف كذلك على أنها التقنيات والأدوات والممارسات الخاصة بجمع ودمج وتحليل وتقديم كميات كبيرة من المعلومات إلى تمكين اتخاذ قرارات أفضل (Castellanos & al, 2009, p. 1).

أصبحت الأنظمة الذكية جزءا لا يتجزأ من حياة الأفراد في المؤسسة، فهي قائمة على أحدث التقنيات المعلوماتية، التكنولوجية... الخ، فهي تتميز بوجود قاعدة بيانات ضرورية لحل المشكلات بمختلف أنواعها حيث يتم من خلالها اختيار وقبول المعلومات المفيدة بالمؤسسة ومن ثم تنفيذ القرارات، فهي تنمي قدرات الأفراد على التكيف مع ظروف الحياة المعيشية بالمؤسسة (Denys & al, 2021, p. 35) .

#### 2. العمليات الذكية:

تعرف العمليات الذكية على أنها تطبيق يشمل أداء الأعمال المتكررة مثل العمليات الروبوتية والذي يعتمد على فكرة التعلم الآلي، وتطبيق ما تعلمه فقط يوميا بشكل متكرر، ليتسع التطبيق ويشمل أيضا تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتقنيات أخرى مثل الأنترنت، كما يمكن للعمليات الذكية معالجة البيانات غير المهيكلة مثل رسائل البريد الإلكتروني، وإجراء تحليل البيانات المعقدة، واستثناءات العمليات، وإجراء التحليل التنبؤي والتكيف مع التغييرات والتعلم عبر الوقت (محمد بيومي، 2021، صفحة 8)، كما أنها تشمل كذلك العمليات المتمثلة في تحديد الاحتياجات من المعلومات الذكية، جمع المعلومات، تحليل المعلومات، نشر المعلومات، صناعة القرار، وفيما يلي سيتم التطرق إلى كل عملية على حدى: (Safdari Ranjbar & Cho, 2016, pp. 61-62)

#### أ- تحديد الاحتياجات من المعلومات:

تم الاعتماد في هذه الحالة على عمليات التخطيط التكنولوجي الاستراتيجي كنقطة انطلاق لتحديد الاحتياجات من المعلومات، حيث تدمج عمليات التخطيط التكنولوجي مثل رسم خرائط الطرق التكنولوجية بشكل خاص للتخطيط طويل وقصير المدى من أجل تحديد مجالات التكنولوجيا، كما يتم استخدام سيناريوهات من خلال تحديد مجالات الابتكار التي يجب مراقبتها، وعند القيام بالقضايا الجديدة في المؤسسة يتم تحديد التقنيات الحديثة على المدى القصير والبعيد ورصد الوظائف من أجل تطوير الخدمات بالمؤسسة.

#### ب- جمع المعلومات:

تهدف هذه العملية إلى جمع المعلومات المطلوبة بدءاً بالإدراك، فهي تحتاج نموذج جمع المعلومات بما في ذلك نوع وعدد الأشخاص الذين يقوموا بجمع المعلومات ذوي خبرة وكفاءات عالية، كما يتم تحديد أيضاً مصادر المعلومات الكافية التي تتيح للوصول إلى المعلومات التي تم البحث عنها واختيارها، حيث كانت المصادر تتمثل في المقالات، الأنترنت، المجالات، قواعد البيانات على الأنترنت والنشرات الإخبارية براءات الاختراع، الخبراء، ..... الخ.

#### ج- تحليل المعلومات:

الهدف من تحليل المعلومات هو تقييم أهمية المعلومات التي تم جمعها، كما يمكن استخدام طرق التحليل كجزء من صنع القرار التشاركي وعمليات التخطيط، حيث يستخدم المتخصصون (الخبراء) عمليات ذكية من أجل تحليل المعلومات بطريقة المحاكاة، والاستشهاد بالأدبيات، وتحليل براءات الاختراع، وتقديم النتائج لأفراد الإدارة العليا.

#### د- نشر المعلومات:

تتم هذه العملية من خلال دورة ذكية تتمثل في تنسيق مصادر الأفكار من خلال تحديد الاحتياجات من المعلومات والبحث عن الأهداف، وانتقاء المعلومات الذكية وتحليلها وتكرار العملية حتى يتم تحقيق نتيجة مرضية، ومن ثم توثيق النتائج التي توصلوا إليها ونشر معلوماتهم الذكية (Mortara & all, 2009, p. 4).

#### هـ- صناعة القرار:

لا يعتمد صنع القرار على المعلومات الأكثر موثوقية فقط ولكن يعتمد على الحدس والتقاليد، حيث يمكن اتخاذ القرار في إطار عملية التخطيط أو بشكل عفوي، أي بمعنى الذكاء التكنولوجي له طابع تفاعلي واستباقي، وقد يكون للاتجاهات التكنولوجية تأثير على إمكانات المؤسسة، لذلك الذكاء التكنولوجي يؤثر على

كل الاهتمامات التكنولوجية، حيث يتم اتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية والتشغيلية فيما يتعلق بالقضايا التكنولوجية. (Safdari Ranjbar & Cho, 2016, p. 63).

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تم التوصل إلى أن القدرات التنظيمية هي قدرة مركبة تتكون من المعارف والمهارات تتبع من داخل المؤسسة وتعتبر مصدر قوة لها، فهي تتصف بكونها متميزة يصعب تقليدها، كما أنها تساهم في تميز المؤسسة وخلق مزايا جديدة للتنافس والظهور بأشكال الفاعلية والكفاءة المطلوبة في تحقيق مواردها، فهي تسعى من خلال ذلك إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها والتكيف مع متغيراتها الداخلية والخارجية، كما يجب عليها أن تكون لديها القدرة كذلك على ابتكار أساليب وأفكار مفيدة للعمل من قبل العاملين.

فالقدرات التنظيمية حسب النموذج المقترح من طرف Ulrich فهي تتكون من ثلاث أبعاد أساسية هي: التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، الإبداع التنظيمي، فالتعلم التنظيمي له تأثير إيجابي على تقاسم المعرفة وتكوين رأس المال الفكري في المؤسسة، حيث يمكنها من تطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع متغيراتها، كما يركز أيضا على المرونة التنظيمية من خلال توفير نظرة ثاقبة لخصائص المؤسسة التي تجعل من السهل الوقوف على أي خطر مباشر أو غير مباشر قد يواجه المؤسسة، ويشمل كذلك الإبداع التنظيمي باعتباره واحد من أحدث الممارسات الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين وتأهيلهم لذلك من خلال نشر المعلومات الهامة، المرونة والقدرة على التحليل، وبالتالي تستطيع المؤسسة من خلال ذلك تنفيذ نظام مكافآت فعال وعادل لكل شخص يبذل في عمله.

وتعتبر عملية الذكاء التكنولوجي أداة مهمة لتوفير المعلومات واستعمالها للتأثير على البيئة التكنولوجية للمؤسسة، خاصة في ظل التطورات المهمة التي تعرفها البيئة، فالذكاء التكنولوجي هو العملية التي يتم تقديمها لتحسين الأداء وتطوير التكنولوجيات الجديدة والوعي بالفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة فهو يساعد في تدعيم المشاريع والقرارات الاستثمارية، كما يساعد صناع القرار أيضا في تقدير نقاط القوة للمنافسين.

فالذكاء التكنولوجي حسب النموذج المقترح من طرف Kerr يتكون من أربعة مكونات أساسية هي: ذكاء تنافسي، ذكاء السوق، أنظمة ذكية، عمليات ذكية، يهتم الذكاء التكنولوجي بالذكاء التنافسي من خلال توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين والاستفادة منها من أجل تحسين القدرات التنظيمية، كما يركز على ذكاء السوق وذلك من خلال توفير مجموعة من الوسائل تمكن الأفراد من المعرفة المستمرة لتطورات البيئة السوقية، ويوفر أيضا أنظمة وعمليات ذكية متمثلة في التقنيات والأدوات التكنولوجية الخاصة بجمع وتحليل ونشر معلومات ذكية تمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات أفضل.

الفصل الثاني: أداء المؤسسات الناشئة؛ أسس  
ومفاهيم

### تمهيد الفصل الثاني:

يعيش العالم اليوم تطورات هائلة ومنافسة شديدة في جميع المجالات، ما جعل المؤسسات عامة والمؤسسات الناشئة خاصة تسعى إلى التركيز على الأداء، كونه يعد من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها الكثير في الحكم على مدى نجاح المؤسسات وفشلها من أجل الوصول إلى أهدافها على المدى القصير والبعيد.

فالأداء من أكثر المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين سعة وشمولا، حيث أنه يرتبط بالجوانب المهمة في المؤسسة على اختلاف أنواعها، وهذا من خلال العمل على تقييمه وقياسه لمعرفة مستوى إنجاز المؤسسة، والكشف عن نقاط الضعف وتصحيحها واتخاذ القرارات المناسبة من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة، وتحقيق أهدافها المتمثلة في الكفاءة والفعالية والمواعمة التي تضمن للمؤسسة استمراريتها وتحقيق أرباحها.

ومن أجل الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بأداء المؤسسة تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث

هي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة.

المبحث الثاني: أساسيات حول أداء المؤسسة.

المبحث الثالث: مدخل حول إدارة الأداء.

المبحث الرابع: تحسين أداء المؤسسة.

### المبحث الأول: ماهية المؤسسات الناشئة

تتمتع المؤسسات الناشئة بقدرتها على أن تكون محركا للعمالة والاقتصاد شرط وجود عوامل مؤهلة تدعم احتمالات النجاح، فهي تخلق قيمة من خلال الجمع بين روح المبادرة والموارد المتوفرة عادة للمؤسسات الجديدة، انطلاقا من هذا تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على مفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها أهميتها ودورة حياتها، كذلك التطرق إلى متطلبات نجاحها.

#### المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الناشئة وخصائصها

لقد تم تناول مفهوم المؤسسات الناشئة من جوانب مختلفة، حيث لا يتم الاتفاق على مفهوم موحد لدى سيتم عرض بعض منها والوقوف على أهم خصائصها وأهميتها.

#### 1. مفهوم المؤسسات الناشئة:

سنتطرق في هذا العنصر إلى المفهوم العام والقانوني للمؤسسات الناشئة، والذي جاء كمايلي:

#### 1.1. المفهوم العام للمؤسسات الناشئة:

تعرف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات قائمة على التكنولوجيا تستخدم نموذج أعمال قابل للتطوير، من خلال الاعتماد على الاستمرار في تحسين التكنولوجيا التي يعتمد عليها مشروعها، حتى تتمكن من خلق منتج أو خدمة جديدة، حيث تهدف هذا الأخيرة إلى اكتساب ميزة تنافسية وخلق قيمة ملتزمة بالتنمية رأس مالها الفكري (Cai & Naveed, 2020, p. 5)، يعد هذا التعريف واسع النطاق كونه ركز على هدف المؤسسات الناشئة بالجزائر والمتمثل في اكتساب ميزة تنافسية.

كما عرفها " Peter Thiel و Blake Masters " على أنها: مجموعة من الأشخاص الذين يمكن إقناعهم بخطة لبناء مستقبل مختلف، حيث كانت أهم قوة في المؤسسات الناشئة هي التفكير الجديد والحجم الصغير باعتباره يوفر مساحة أكبر للتفكير (Thiel & Masters, 2014, p. 11) ، نجد أن هذا التعريف ركز على فكرة وحجم المؤسسات الناشئة والتي تمثل أهم قوة لها من أجل البقاء والاستمرار.

كما تعرف المؤسسات الناشئة أيضا على أنها: مؤسسات حديثة النشأة في عالم الأعمال تكاليفها منخفضة عند الانطلاق، قابلة للنمو السريع، كما أنها تمتلك القدرة على التوسع باعتمادها على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة مقابل أرباحها السريعة، (عبد الحميد و حساين، 2020، صفحة 10)، هذا التعريف سلط الضوء على خاصية المؤسسات الناشئة بالجزائر المتمثلة في السرعة والنمو وذلك من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

مما سبق يمكننا اقتراح تعريف إجرائي للمؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات حديثة العهد صممت لخلق منتج جديد أو خدمة جديدة، قابلة للنمو بطريقة سريعة جدا وفعالة بالمقارنة مع المؤسسات التقليدية الصغيرة والمتوسطة الحجم، وهي تعمل في ظروف عدم التأكد الشديد، وعلى هذا الأساس يقوم المؤسسون بتصميم نموذج أعمال قابل للتطوير بشكل فعال.

### 2.1. المفهوم القانوني للمؤسسات الناشئة:

بالنسبة للتعريف القانوني للمؤسسة الناشئة في التشريع الجزائري، فقد ظهرت أول محاولة لتعريف المؤسسات الناشئة في المرسوم التنفيذي رقم 254/20 المؤرخ في 15 سبتمبر 2020 المتعلق بإنشاء اللجنة الوطنية لمنح علامة مؤسسة ناشئة ومشروع مبتكر وحاضنة أعمال، فالمادة 11 تم وضع مجموعة من الشروط التي يجب أن تتوافر عليها المؤسسة حتى تحصل على علامة "مؤسسة ناشئة" والتي كانت صالحة لمدة 4 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة حسب الأشكال نفسها، والتي تنص على أنه: تعتبر مؤسسة ناشئة كل مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وتحترم المعايير التالية: (القانون الرسمي المادة 11، مرسوم تنفيذي رقم 20/254، 2020)

- لا يجب أن يتجاوز عمر المؤسسة 8 سنوات؛

- أن يكون نشاط وأعمال المؤسسة منصب على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، مهما كانت طبيعتها أو نوعها؛

- يجب أن لا يتجاوز رقم الأعمال السنوي المبلغ الذي تحدده اللجنة الوطنية؛

- أن يكون رأسمال المؤسسة ممول بنسبة 50% على الأقل من قبل أشخاص طبيعيين أو صناديق استثمار معتمدة، أو من طرف مؤسسات أخرى حاصلة على علامة مؤسسة ناشئة؛

- أن يتضمن نشاط المؤسسة إمكانيات نمو كبيرة، لتسريع خروجها من فترة الاحتضان والمساهمة في بعث المشاريع ذات الكفاءة في النمو والتطور؛

- يجب أن لا يتجاوز عدد العمال 250 عامل وهو الحد الأدنى الذي تم اعتماده للتمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة والمؤسسات الناشئة.

وهو ما يجعلنا نقترح التعريف العام للمؤسسات الناشئة على أنها: "مؤسسات حديثة النشأة نشاطها يتمثل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات باعتمادها على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، فهي تتميز بالقابلية للنمو والتطور السريع.

## 2. خصائص المؤسسات الناشئة:

تتميز المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات تقوم بأعمالها التجارية على أفكار رائدة، وكانت أهم خصائصها متمثلة فيما يلي: (بورنان و صولي، 2020، صفحة 133)

### 1.2. مؤسسات حديثة العهد:

أي أنها حديثة النشأة وتستمد تسميتها من حداثتها وأمامها خياران، إما التطور والازدهار لتصبح مؤسسات ناجحة، أو إغلاق أبوابها والخسارة.

### 2.2. مؤسسات أمامها فرصة للنمو التدريجي والمتزايد:

من إحدى السمات التي تحدد معنى المؤسسة الناشئة هي إمكانية نموها السريع وتوليد إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل، وهي المؤسسة التي تتمتع بإمكانية الارتقاء بعملها التجاري بسرعة أي زيادة الإنتاج والمبيعات من دون زيادة التكاليف، كنتيجة على ذلك ينمو هامش الربح لديها بشكل كبير وهي لا تقتصر بالضرورة على أرباح أقل لأنها صغيرة، بل على العكس هي مؤسسات قادرة على توليد أرباح كبيرة جدا.

### 3.2. مؤسسات تعتمد بشكل رئيسي على التكنولوجيا:

تتميز المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسات تقوم أعمالها التجارية على أفكار رائدة، وإشباع لحاجات السوق بطريقة ذكية وعصرية، فمؤسسو المؤسسات يعتمد على التكنولوجيا للنمو والتقدم، والعثور على التمويل من خلال المنصات على الأنترنت والفوز بمساعدة ودعم من قبل حاضنات الأعمال.

### 4.2. مؤسسات تتطلب تكاليف منخفضة:

المؤسسات الناشئة تتطلب تكاليف صغيرة جدا بالمقارنة مع الأرباح التي تحصل عليها، وعادة ما تأتي هذه الأرباح بشكل سريع ومفاجئ.

### المطلب الثاني: أهمية المؤسسات الناشئة ودورة حياتها

بعد ما تم التعرف على مفهوم المؤسسات الناشئة من خلال عرض مختلف التعاريف وتوضيح أهم خصائصها التي تميزها، سننتقل للتعرف على أهميتها ودورة حياتها.

### 1. أهمية المؤسسات الناشئة:

اكتسبت المؤسسات الناشئة في الآونة الأخيرة أهمية كبيرة، باعتبارها البديل المناسب في ظل ضعف القدرة التمويلية، ولقدرتها على استخدام المداخل الحديثة للتكنولوجيا، وتبرز أهمية هذه المؤسسات من خلال:

(مشري، 2023، صفحة 4)

### 1.1. خلق الوظائف والمساهمة في احتواء البطالة:

تساهم المؤسسات الناشئة بشكل كبير في توفير فرص العمل لأفراد المجتمع، فهي فرصة لتجعل الدولة قادرة على توليد فرص للتشغيل.

### 2.1. زيادة إنتاج وتنوع السلع والخدمات:

تتبع هذه الأهمية من كون المؤسسات الناشئة تعمل من خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، وهذه الخاصية تدفعها إلى لعب دور كبير في خلق تشكيلة سلعية وخدماتية متنوعة، وبالرغم من كونها شابة فهي تساهم في نمو السلع والخدمات بشكل كبير أكثر من حجمها.

### 3.1. فتح أسواق جديدة:

يعتبر اقتحام الأسواق واحد من أهم الأهداف التي تعمل عليها المؤسسات الناشئة، فهي تسعى إلى خلق أسواق جديدة لمنتجات قديمة أو مستحدثة، فاعتمادها على التكنولوجيا الحديثة بشكل أساسي يسمح لها بتقديم منتجات يمكن أن تغير من تركيبة الأسواق والوصول إلى الأسواق العالمية.

### 4.1. تنمية مستويات البحث العلمي:

إن استخدام المؤسسات الناشئة للخدمات القائمة على المعرفة، والمبنية على التكنولوجيا تدفع بمؤسسات البحث العلمي وعلى رأسها الجامعات على مواكبة التغير الخاصة في بيئتها، فالارتقاء بمستوى الجامعة سيمكن الطلبة والباحثين والمؤسسات التعليمية الأخرى من تنفيذ أفكارهم بالعمل من خلال المؤسسات الناشئة.

### 5.1. المساهمة في التنمية الاقتصادية:

تعمل هذه المؤسسات على رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات، وخاصة النامية فهي تعتبر محطة إطلاق لمختلف الأفكار الحديثة التي لا تتطلب رؤوس أموال كبيرة من ناحية، ومن ناحية أخرى تحقق مساهمة كبيرة في الناتج الوطني وبالتالي المساهمة في رفع القدرة الشرائية والصحية والتعليمية للأفراد.

### 2. دورة حياة المؤسسات الناشئة:

إن ما يميز المؤسسات الناشئة هو النمو المستمر، إلا أن الواقع غير ذلك فهذه المؤسسات كثيرا ما تمر بمراحل صعبة وتذبذب شديد قبل أن تعرف طريقها نحو القمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال: (عيساوي

و الهزام، 2020، صفحة 49)

### 1.2. مرحلة الفكرة أو ما قبل الانطلاق:

فهذه المرحلة تعتبر أساس إنشاء هذا النوع من المؤسسات فالفكرة المبتكرة أو الجديدة تعتبر أهم مرحلة، حيث يقوم شخص أو مجموعة من الأشخاص في طرح فكرة إبداعية جديدة، ويجب التعمق فيها والبحث عن كل المتغيرات المحيطة بها.

### 2.2. مرحلة الانطلاق:

وفيها تجسد الفكرة وتبدأ المؤسسة بإطلاق أول شرارة لمنتجات وخدمات في السوق، وتمتاز هذه المرحلة بكون المنتجات والخدمات هنا غير معروفة أي جديدة على السوق.

### 3.2. مرحلة الإقلاع والنمو:

وفيها تبلغ مخرجات المؤسسة (المنتج) الذروة ويكون هناك حماس مرتفع، فيبدأ الضغط السلبي والعوائق حيث يتزايد عدد المعارضين للمنتج ويبدأ الفشل، أو ظهور عوائق أخرى وتبدأ بوادر الفشل والتراجع.

### 4.2. مرحلة الانزلاق:

وهي المرحلة التي من الممكن أن تشهد فيها مخرجات المؤسسة التراجع والانزلاق، وهذا ما يدفع بها إلى التعثر والخروج من السوق في حالة عدم التدارك، خاصة أن معدلات النمو في هذه المرحلة تكون منخفضة.

### 5.2. مرحلة النمو وتسلق المنحدر:

في هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بالنهوض من جديد بفضل الاستراتيجيات المتبعة، وتنامي خبرة فريق العمل بمتغيرات السوق، ويتم هنا إطلاق الجيل الثاني من المنتجات وتسويقه على نطاق واسع.

### 6.2. مرحلة النمو المرتفع:

في هذه المرحلة يتم تطوير المنتج بشكل نهائي ويخرج من مرحلة التجربة والاختبار وطرحه في السوق المناسبة، وتبدأ المؤسسة الناشئة في النمو المستمر ويأخذ المنحنى بالارتفاع، ويحقق المكانة والميزة التنافسية التي تسمح له بتحقيق الأرباح المرادة.

### المطلب الثالث: متطلبات نجاح المؤسسات الناشئة

يظهر الاتجاه نحو الأهمية المتزايدة للمؤسسات الناشئة في الاقتصاد العالمي حماساً لريادة الأعمال ولكي يستمر هذا الاتجاه ولا يكون ظاهرة مؤقتة يجب أن تستمر المؤسسات الناشئة في النمو، وأن تكون قادرة على المنافسة من أجل البقاء، وفي هذا السياق يمكن استخلاص أهم آليات النجاح والتي تعتبر كمطلب أساسي لضمان استمرارها: (بوعدلة و بن طيب، 2020)

**أ- خلق قيمة ملتزمة بتنمية رأس المال الفكري:**

والتي يمكن أن تكون في شكل معرفة وعلامات تجارية وبراءات اختراع وعلاقات، حيث يعمل معظم رواد أعمالها على اكتساب موارد متنوعة من خلال التعليم أو الخبرة العملية، وهو أمر ذو قيمة كبيرة لمؤسساتهم في مرحلة البدء الحاسمة.

**ب- البحث المستقبلي في مجال إنشاء المؤسسات الناشئة:**

حيث يمكن أن تولد الأبحاث المستقبلية أحدث المعارف للتعامل مع المنافسين والتحديات الأخرى التي قد يواجهها رواد الأعمال.

**ج- الاهتمام بالتوجهات السائدة:**

يقول ريتشارد ويرب (Richard Werbe) مؤسسه منصة (Study Pool) لتقديم الدروس الخاصة عبر الإنترنت، أنه ليس من الضروري ابتكار أفكار إبداعية كلياً بل يستطيع أصحاب المؤسسات الناشئة أخذ الأفكار التي تحظى بالشعبية في الوقت الراهن، والاستعانة بما هو رائج حالياً في الوصول إلى خدمة أو منتج أفضل.

**د- تحديد المواهب المناسبة:**

حيث يعتبر فريق العمل العمود الفقري لنجاح المؤسسة الناشئة، ويمكن أن يؤدي وجود شخص واحد يفتقر إلى الكفاءة فيه إلى عرقلة التقدم، فحينما تضم المؤسسات الناشئة أصحاب المواهب المناسبة يمتلكون الرؤيا ذاتها فإن ذلك سيزيد من فرص النجاح.

**هـ- التواصل مع المجتمع مما يحفز المساعدة المتبادلة وبناء العلاقات:**

بالاعتماد على جمع المعلومات وأفضل الممارسات من خلال شبكات ريادة الأعمال وغيرها.

**و- الاهتمام بالمبيعات وكيفية تسويقها:**

إن التركيز على نوع معين من المنتجات أو العملاء هو مفتاح النجاح من خلال اقتناص مكانة أو شريحة سوق محدودة، بدلاً من التنافس على جميع الزبائن.

**ي- التعرف على تطبيق وتنفيذ خدمات الدعم:**

المقدمة من المؤسسات الناشئة المماثلة والسعي للاستفادة منها، بما يسمح بالتصدي للتحديات المحددة للمؤسسات الناشئة والحد من الروتين.

### المبحث الثاني: أساسيات حول أداء المؤسسة

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والتحليل والبحث في التسيير بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، لذلك فقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء، غير أنه بالرغم من ذلك يبقى هذا الأخير يعاني نوعاً ما من صعوبة في التحليل، حيث تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على مفهوم الأداء بمكوناته، كذلك التطرق إلى أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه، أبعاده ومحدداته.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء و مكوناته ومحدداته

لقد تناول مفهوم الأداء من جوانب مختلفة حيث لا يتم الاتفاق على مفهوم موحد، لدى سيتم عرض بعض منها لإبراز مفهوم الأداء، ثم التعرض إلى أهم مكوناته ومحدداته.

#### 1. مفهوم الأداء:

قبل عرض وتحليل إسهامات بعض الكتاب والباحثين لتعريف مصطلح الأداء، لابد أن نشير إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء، حيث عرفه معجم oxford البريطاني، على أنه مصطلح مشتق من الكلمة الانجليزية To perform التي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية performer والتي تعني انجاز العمل وتأديته (oxford, 2003, p. 318)، كذلك تم تعريف الأداء على أنه الأهداف المحققة من قبل فرد ما كما أنه يعبر عن الانجاز المحقق (Larousse, 2008, p. 312).

كما يعرف Peter Drucker الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال (Drucker, 1999, p. 73)، حيث ركز هذا التعريف على الهدف النهائي للمؤسسة المتمثل في البقاء والاستمرارية، كما عرفه بعض الباحثين على أنه: القدرة على الإنتاج بفعالية ( استهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق ( الجودة، الأجل، النمو) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي (Lorino, 1991, p. 56)، هذا التعريف سلط الضوء على إنتاج السلع والخدمات بفعالية من أجل تحريك النظام الاقتصادي في المؤسسة.

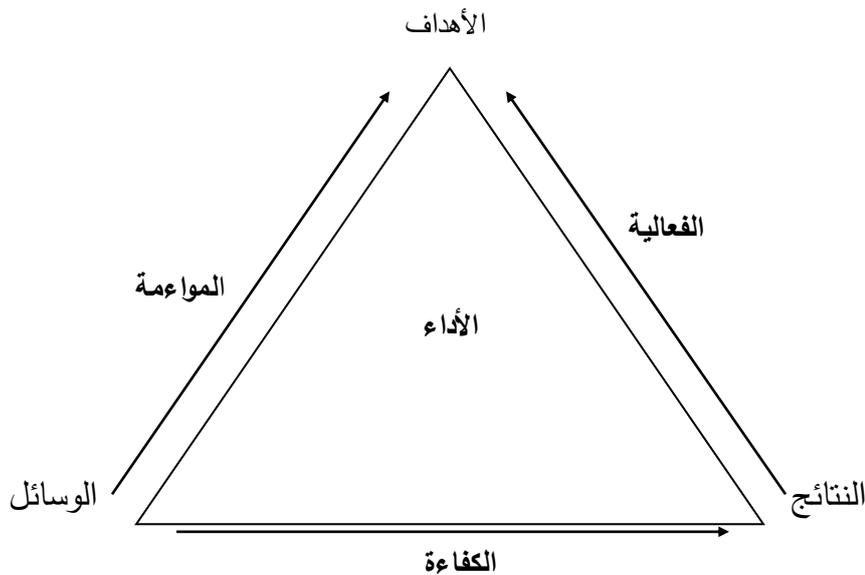
أما حسب Angelier فقد عرف الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية (Angelier, 1993, p. 168)، يعد هذا التعريف واسع النطاق حيث ركز على إستراتيجية المؤسسة باعتبارها الطريقة التي تمكنها من مواجهة القوى التنافسية، كما يعرف الأداء أيضاً على أنه: مجموعة من النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها، والتأثيرات الخارجية

واستغلالها من قبل المؤسسة لتحقيق أهدافها (الدريس و الغالبي، 2009، صفحة 39)، هذا التعريف ركز على تفاعل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وحسن استغلالها من أجل تحقيق أهدافها. مما سبق يمكننا اقتراح تعريف إجرائي للأداء على أنه: الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة لاستغلال مواردها بكفاءة وفعالية، تمكنها من الوصول إلى الأهداف المحددة بما يسمح لها بالبقاء والاستمرار في بيئتها.

## 2. مكونات الأداء:

في الواقع تعتبر الكفاءة والمواعمة وجهان لعملة واحدة ولكن يشوبه بعض النقص في تحديد مكونات الأداء خاصة من الجانب الاستراتيجي للمؤسسة، والذي يقتضي مفهوم الأداء من جانبي الكفاءة والمواعمة كما أن هناك من أضفى جانب ثالث يجمع بينهما وهو جانب الفعالية، ويتم توضيح ذلك من خلال مثلث الأداء التالي:

الشكل رقم (3): مثلث الأداء



Source : (Gibert, 1980, p. 80)

يتضمن هذا الشكل مكونات الأداء من فعالية، كفاءة و مواعمة وفق ثلاث مجالات مختلفة تتمثل في الوسائل، النتائج، الأهداف، وهي عناصر يجب التوفيق بينها لا يمكن الاستغناء عن أي بعد منها، لأن من شأنه أن يسمح بالوقوع في مخاطر لا يمكن التحكم فيها أو تتبعها، حيث يعبر المجال الأول الفاصل بين الوسائل والنتائج عن الكفاءة وهي تشير إلى الموارد والوسائل المستخدمة في المؤسسة، أي بمعنى آخر تشير إلى ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها بأقل التكاليف والموارد، أما المجال الثاني الواقع بين الوسائل

والأهداف فهو يعبر عن المواعمة كونها تشير إلى العلاقة بين الوسائل المستخدمة والأهداف المراد تحقيقها أما المجال الثالث الفاصل بين النتائج والأهداف فهو يعبر عن الفعالية كونها تشير إلى ما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها، فهي تجمع بين الكفاءة والمواعمة في وقت واحد.

وسيمت التطرق إلى كل عنصر بالتفصيل على النحو التالي:

### 1.1.2 الكفاءة:

تعد الكفاءة من المواضيع الحديثة التي لها أهمية بالغة في كل ما يتعلق بتسيير المواد البشرية وذلك لما له من أولوية لدى أي مؤسسة، كونه عنصر مهم في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من خبرات ومعارف، ومهارات، وفيما يلي سنتطرق إلى كل من مفهوم الكفاءة وأبعادها.

#### 1.1.2 مفهوم الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها: القدرة على اختيار الطريق الذي يحقق أفضل نتيجة باستعمال الإمكانيات المتوفرة، أو بمعنى آخر الوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة بتحقيق أكبر ربح بتكلفة متوفرة (Mintzberg, 1998, p. 480)، كما تعرف كذلك على أنها تعظيم العلاقة بين المدخلات والمخرجات أي إنتاج حجم معين من المخرجات باستعمال أقل للمدخلات، أو استعمال حجم معين من المدخلات لتحقيق حجم أقصى من المخرجات في المؤسسة (Malo & Mathé, 2000, p. 11)، وتتمثل المدخلات في العمالة الأرض، رأس المال، المعرفة والتكنولوجيا، أما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها (طالب و واخرون، 2012، صفحة 175).

#### 2.1.2 أبعاد الكفاءة:

يمكننا حصر أبعاد الكفاءة في ثلاثة عناصر أساسية متمثلة في المعرفة وهي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي، تسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، كما نجد أيضا بعد المعرفة الفنية باعتبارها القدرة على التصرف بصفة ملموسة وفعالة اتجاه موقف معين يخص نشاطا محددًا، إذ يكون للتجربة العملية تأثيرًا في تحديد مستواها وهذا حسب الأهداف المحددة وهذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل، إذ يتم بناءه فرديًا باعتباره مميّزًا لصورة الذات كطريقة حل المشكلات، والاستغلال الأمثل للموارد... الخ، أما بعد المعرفة الذاتية (السلوكية) وتسمى أيضا بالدرية العقلانية وهي تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والخصائص الشخصية المرتبطة بالفرد، والتي يتطلب ممارسة نشاط محدد (كشاط و برياش، 2017، الصفحات 301-302).

## 2.2. الفعالية:

تعتبر الفعالية أمر هام في حياة المؤسسات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، وفيما يلي سنتطرق إلى كل من مفهوم الفعالية والعوامل المؤثرة فيها.

### 1.2.2. مفهوم الفعالية:

لقد حظي مفهوم الفعالية باهتمام عدد كبير من الباحثين في علوم التسيير والإدارة، وهو عادة ما يتم التعبير عنه بمدى قدرة أو عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة (ريغة، 2014، صفحة 6)، فهي ترتبط بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف (غربي و واخرون، 1999، صفحة 129)، وتحسب الفعالية من خلال العلاقة أو النسبة بين النتائج المنجزة (الانجازات المحققة) والأهداف المسطرة (الانجازات المحددة) (بومجان، 2015، صفحة 48).

### 2.2.2. العوامل المؤثرة في الفعالية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في فعالية المؤسسة نذكر منها مايلي: (محمد المصري، 2002، صفحة 236)

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة؛
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة؛
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي؛
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة؛
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية؛
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية؛
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة؛
- نظام الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب؛
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

### 3.2. المواعمة:

يعتبر عنصر المواعمة أحد المواضيع المهمة والجوهرية في المؤسسة، إذ تسعى أي مؤسسة لأن تكون فاعلة في انجاز أهدافها، عبر تأدية مهامها بالمستوى المطلوب، وفيما يلي سنتطرق إلى مفهوم المواعمة ومعاييرها.

### 1.3.2. مفهوم المواعمة:

المواعمة هو مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الوسائل المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو (سعال، 2018، صفحة 82)، فهي تعرف على أنها النطاق الذي يمكن المؤسسة من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المناسبة من أجل تحقيق أهدافها (خوين، 2009، صفحة 9).

### 2.3.2. معايير المواعمة:

للمواعمة أبعاد ومعايير متعددة أهمها: (حريم، 2006، الصفحات 35-36)

- تحقيق الأهداف: إذ تقاس بمدى تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.
  - تأمين الموارد/ المدخلات: يمكن قياس مواعمة المؤسسة بالقدرة على تأمينها للموارد الضرورية لها، وكذا بمدى نجاح المؤسسة في التعامل مع البيئة الخارجية المحيطة بها.
  - العمليات الداخلية: نقول عن مؤسسة ما بأنها فعالة إذا كانت هناك سهولة وانسيابية في تدفق المعلومات وانتشار روح الانتماء، والالتزام والرضا الوظيفي بين عاملها.
  - رضا أصحاب المصالح: ومن بين أصحاب المصالح المالكون والمساهمون، العاملون، الموردون، الحكومة والمجتمع، ويتوفر هذه المعايير الأربعة يمكن قياس المواعمة.
3. محددات الأداء:

إن تحديد مستوى الأداء يتوقف على وجهات نظر مختلفة من قبل الباحثين نوجزهما فيمايلي:

### 1.3. الوجهة النظر الأولى:

يرى البعض أن الأداء يتحدد من خلال ثلاثة عناصر متمثلة في القدرات باعتبارها الخصائص الشخصية المستخدمة في أداء الوظيفة، والتي لا تتغير في فترة زمنية قصيرة، كذلك عنصر إدراك الدور أو المهمة فهو يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وفي الأخير نجد أيضا عنصر الجهد باعتباره الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته (زايد، 1997، صفحة 55).

### 2.3. الوجهة النظر الثانية:

يرى البعض الآخر أن الأداء في العمل يتحدد من خلال ثلاثة عوامل متمثلة في الدافع على العمل ويقصد به مجموع القوى الداخلية التي تتبع من ذاتية الفرد، والتي تحرك وتوجه سلوكه في اتجاه معين، ونظرا لأهمية الدوافع بالنسبة للفرد والمؤسسات فقد أولت الإدارة المعاصرة أهمية خاصة لها، في ظهور نماذج

مختلفة للدوافع والرضا الوظيفي والتي أصبح لها تأثير كبير على أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، كذلك نجد عنصر آخر وهو بيئة العمل فهي تتكون من جزأين هما البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة المحيطة بها فبالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتمثل في جميع مكونات المؤسسة من سياسات وقيادات وأنظمة وغيرها، أما البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي البيئة العالمية، الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيانات لها تأثيرها على المؤسسة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارتها، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها عليها، وفي الأخير نجد عنصر القدرة لدى الفرد على أداء العمل فمن خلاله يجب على إدارة المؤسسة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على العاملين بطريقة صحيحة، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (عمر بن منصور، 2013، الصفحات 55-56).

### المطلب الثاني: أنواع الأداء والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده

بعد ما تم التعرف على مفهوم الأداء بمكوناته الأساسية ومحدداته، سننتقل للتعرف على أنواعه والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده.

#### 1. أنواع الأداء:

يمكن تقسيم الأداء حسب أربعة معايير كالاتي:

##### 1.1. حسب معيار الطبيعة:

وتتنقسم حسب أهداف المؤسسة، لأن أهداف المؤسسة تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيمايلي: (العولمة، 1993، الصفحات 85-86)

##### 1.1.1. الأداء الاجتماعي:

ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤوليتها، ويرى البعض أن الفعالية داخل المؤسسة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمؤسسة، سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع للطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

##### 2.1.1. الأداء الاقتصادي:

إن الدور التنموي للمؤسسات يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات ويتمثل الأداء الاقتصادي

للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة، تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها، وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى.

### 2.1. حسب معيار الشمولية:

حسب معيار الشمولية يقسم الأداء إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي:

#### 1.2.1. الأداء الكلي:

وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو (ابططاجين، 2015، صفحة 215).

#### 2.2.1. الأداء الجزئي:

ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية، والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداء الأنظمة الفرعية (الأداء الجزئي) وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف المؤسسة (سليمان، 2007، صفحة 118).

### 3.1. حسب معيار المصدر:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء داخلي وأداء خارجي: (حامد عبد الحي جابر، 2017، صفحة 63)

#### 1.3.1. الأداء الداخلي:

وينتج عن تفاعل مختلف أداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة المتمثلة في الأداء البشري، الأداء التقني والأداء المالي: (زرقون و عرابة، 2014، صفحة 125)

أ- الأداء البشري: أي أداء أفراد المؤسسة.

ب- الأداء التقني: يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بطريقة فعالة.

ج- الأداء المالي: أي فعالية استخدام الوسائل المالية المتوفرة.

#### 2.3.1. الأداء الخارجي:

وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي لها وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في هذا الأداء، لذلك عليها قياسه وتحليله.

#### 4.1. حسب المعيار الوظيفي:

ويقسم الأداء تبعاً لهذا المعيار إلى أداء الوظائف الأساسية وهي كالتالي:

##### 1.4.1. أداء الوظيفة المالية (الأداء المالي):

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة (Lafame, 1981, p. 356).

##### 2.4.1. أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):

قبل تحديد ماهية الأداء يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فنتمكن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمن استخدام مواردها بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك استمراريته أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة، فلكي تضمن هذه الأخيرة بقاؤها يجب أن تضمن الأفراد الأكفاء وذوي المهارات وتسييرهم تسييراً فعالاً، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لانجاز عمله (Terry & Franclin, 1985, p. 325).

##### 3.4.1. أداء وظيفة التموين (الأداء التمويني):

يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين (عشي، 2002، صفحة 20).

##### 4.4.1. أداء وظيفة الإنتاج (الأداء الإنتاجي):

هو مدى كفاءة وفعالية وظيفة الإنتاج، أي مدى بلوغها لأهدافها (زيادة الإنتاج، كمية وجودة تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج) من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الإنتاجية (يحياوي، 2007، صفحة 46).

##### 5.4.1. أداء وظيفة التسويق (الأداء التسويقي):

هو نشاط شمولي مستمر يعكس مدى قدرة المؤسسة في استغلال إمكانياتها وفق أسس ومعايير معينة تضعها في ضوء أهدافها المستقبلية، وأنه يتأثر بعدد من المتغيرات التي تؤثر في قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة ومدى تحقيقها لأهدافها بكفاءة ومواعمة، وبالتالي استمرارها وبقائها في ممارسة نشاطاتها

المختلفة (عمر محمد محجوب، 1999، صفحة 15)، فهذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها حصة السوق باعتباره مؤشر يستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو علامة المؤسسة (Lendrevie, 2000, p. 64).

## 2. العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر أداء المؤسسة بمجموعة من المتغيرات منها ما هو داخلي يمكن مسيرتها من التحكم فيه لتعظيم آثارها الايجابية وتقليل آثارها السلبية، ومنها ما هو خارجي أي صادر من المحيط الخارجي يصعب التحكم فيه، ويمكن حصر هذه العوامل فيما يلي:

### 1.2. العوامل الداخلية:

تنتج هذه العوامل عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية للمؤسسة، فهي تشمل مختلف المتغيرات التي تؤثر على أدائها يمكن تصنيفها في مجموعة من العناصر أهمها:

#### 1.1.2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تحتاج جميع المؤسسات إلى شكل من أشكال الهيكل التنظيمي لتنفيذ استراتيجياتها، إذ يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تصور أو تخيل للدور الرسمي للمؤسسة، الإجراءات، آليات الرقابة وكذلك مستوى السلعة والمسؤوليات وعمليات صنع القرار، إذ يمثل هذا العامل أحد العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسة وتنفيذ استراتيجياتها بالشكل المطلوب والصحيح (Hitt & all, 2010, p. 109).

#### 2.1.2. الثقافة التنظيمية:

وهي مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها لأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (Patrick & al, 2005, p. 141)، فالمؤسسات الأكثر نجاحا هي التي تمتلك ثقافات قوية تمكنها من الاستجابة والتأقلم مع تغيرات المحيط الخارجي وتحقق أفضل النتائج من حيث المداخيل، عدد العمال، الأرباح، فعلى المؤسسة قبول كل الأفكار المتعارضة للعمال حتى تتمكن من خلق التجديد، إضافة إلى انفتاحها على ثقافات المؤسسات الأخرى للاستفادة من آرائهم (هني، 2018، صفحة 148).

### 3.1.2. القيادة:

تعتبر عملية القيادة عملية إلهام الآخرين على العمل والتأثير بهم لانجاز الأعمال الهامة باعتبارها واحدة من أهم وظائف الإدارة، حيث يمكن اعتبارها القدرة على التأثير في الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية عالية (الملا و الغزي، 2017، صفحة 139).

### 4.1.2. العوامل المالية والإستراتيجية:

تتضمن تحديد الأداء المستهدف قصير وطويل الأجل، إذ تركز الأهداف قصيرة الأجل على الاهتمام التنظيمي المرتبط بتحسين الأداء المالي، أما طويل الأجل فهي تلك الأهداف التي توجه الإدارة نحو ما يجب عمله الآن لجعل المؤسسة ذات أداء أفضل ومستمر (العبيدي و اخرون، 2010، صفحة 416).

### 5.1.2. نظم المعلومات:

تحتاج المؤسسات إلى نظم معلومات مصممة بشكل جيد يوفر معلومات مفيدة لها في مجال التخطيط وإدارة ورقابة أنشطتها بكفاءة، إذ أن هذه النظم يجب أن تتصف بالدقة والحيادية وأن تقدم مخرجاتها بالوقت المناسب، وبالشكل الذي يساهم في تحسين أداء تلك المؤسسات (بن يمينة، 2018، صفحة 132).

### 2.2. العوامل الخارجية:

هي كل ما هو خارج المؤسسة، باعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي:

### 1.2.2. العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن المؤسسات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها: أن أموالها هي أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك، وأن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة، كما يجب أيضا أن تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة (الصيرفي، 2005، صفحة 126).

### 2.2.2. العوامل الاقتصادية:

تشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج التضخم، توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة (الركابي، 2004، صفحة 343).

### 3.2.2. العوامل الاجتماعية والثقافية:

من العادات والتقاليد الموروثة، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني (بلقايد و بوري، 2017، صفحة 262)، فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المؤسسة وتؤثر في مدى فعاليتها، فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع، وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة، ومن ثم تتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لاستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة (الصيرفي، 2005، صفحة 23).

### 4.2.2. العوامل التكنولوجية:

تتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الاعتماد على الأنترنت، الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء، من خلال توفير المعلومات الحديثة لدعم اتخاذ القرار وتوفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس ايجابيا على المؤسسة، القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

فالتكنولوجيا من ميزاتها تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات، وتعمل على تسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع (بختي، 2005، صفحة 317).

### 5.2.2. الزبائن:

باعتبار المؤسسات مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام لتصحيح أي انحراف في أدائها، وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص (اخلاص و موزي، 1982، صفحة 28).

كما أن هناك مجموعة من العوامل الأخرى المؤثرة على أداء المؤسسة نوجزها فيمايلي: (المدرع،

2014، الصفحات 38-39)

### أ- غياب الأهداف المحددة:

فالمؤسسة لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، فهي لن تستطيع تحقيق أي انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

### ب- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة.

### ج- مشكلات الرضا الوظيفي:

فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف.

### د- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

### هـ- التسبب الإداري:

يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة، بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ ذلك نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

### 3. أبعاد الأداء:

سنقوم بتحليل الأبعاد التي يتضمنها الأداء، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يعتمد البعض إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي، الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، إذ تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

### 1.3. البعد الاقتصادي:

يعد هذا البعد هو البعد الكلاسيكي للأداء، حيث أن أول بعد يقاس في أداء المؤسسات هو أدائها المالي، والأداء المالي يعبر عنه بنسب مالية وقوائم محاسبية تبين ما إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق مردودية وربحية، وما إذا كانت فاعلة في تحقيق أهدافها الاقتصادية وخلق قيمة مضافة، إضافة إلى ذلك يتضمن

البعد الاقتصادي كلا من الأداء التجاري الذي يحدد مدى المردودية التجارية للمؤسسة، ومدى توسع حصتها السوقية، والأداء التنافسي الذي يقيس قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها (مؤمن، 2012، صفحة 51).

### 2.3. البعد التنظيمي للأداء:

يقصد به الطرق والكميات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيرها معايير يتم من خلالها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية، وهذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية (الداوي، 2010، صفحة 218)، فهذا النوع من الأداء يرتبط مباشرة بفعالية الهيكل التنظيمي للمؤسسة وليس بالنتائج المحتملة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية (Kalika, 1995, p. 340).

### 3.3. البعد الاجتماعي:

اكتسب هذا البعد أهمية متزايدة في الآونة الأخيرة خصوصا مع ظهور مفاهيم إدارية جديدة كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتي تبحث إضافة إلى تحسين أدائها الاقتصادي إلى تحسين أدائها الاجتماعي خاصة بما يتعلق بعمالها بدرجة أولى، باعتبارهم مواردها البشرية ورأس مالها الفكري الذي لا يقل أهمية عن مواردها المالية والمادية والمجتمع الذي تنشط فيه، فهي مسؤولة عن التنمية الاجتماعية مثل مسؤوليتها عن التنمية الاقتصادية، ولا تتم هذه التنمية إلا باستقطاب الكفاءات البشرية المتوفرة في محيط المؤسسة، وتكوينها وتنمية معارفها، والاستغلال الجيد لقدراتها، وهو ما يسمح لها بتحسين محيطها وتطوير مجتمعها اقتصاديا وتكنولوجيا وثقافيا (بن يمينة، 2018، صفحة 135).

### 4.3. البعد البيئي:

يعتبر هذا البعد الجديد للأداء ذلك أنه ينبثق مع البعد الاجتماعي، وانفصل عنه مؤخرا وهو جزء من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، التي تبحث عن تحقيق التنمية المستدامة لمجتمعها اقتصاديا واجتماعيا وبيئيا، كما أن مفهوم الموطنة ساهم بشدة في تطوير هذا البعد، والجمعيات المكافحة للتلوث والآثار الناجمة من مخلفات المؤسسة خاصة الصناعية منها، تعمل على تطوير هذا البعد وجعله ضمن ثقافتها أي أنها تسعى إلى الريادة والتميز (بن يمينة، 2018، صفحة 136)، فالأداء البيئي هو أحد الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل وضع تحقيق أهدافها في المجال البيئي، وهو طريقة في التسيير يعمل على تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكار ومسؤولية على المستوى البيئي، فتحقيق الأداء

البيئي يكون باحترام التشريعات والقوانين من ناحية، ولكن لا بد أن يؤدي إلى تحسين المردود المالي فالمؤسسة التي تطبق الأداء البيئي هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية، ويكون ذلك بالصيانة الجيدة للمعدات وتحليل الخسائر التي قد تتجم أثناء العملية، وتكون أيضا بالاعتدال في الطاقة مما يؤدي إلى التقليل من استهلاك مختلف العملية الإنتاجية (قويدر الواحد، 2015، صفحة 75).

### المطلب الثالث: قياس وتقييم الأداء

بعد ما تم التعرف على أنواع الأداء وإبراز أهم العوامل المؤثرة فيه وكذلك أبعاده، سننتقل للتعرف إلى كيفية قياسه وتقييمه.

#### 1. قياس الأداء:

يعد قياس الأداء مطلباً أساسياً لمعرفة مدى نجاح المؤسسة في تحسين نتائجها وتحقيق أهدافها فالمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها تعمل على قياس شامل ودقيق لمختلف نشاطاتها وعملياتها، حيث سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم قياس الأداء وأهميته ومؤشرات قياسه.

#### 1.1 مفهوم قياس الأداء:

لقد اتضح أنه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعاليتها وأنشطتها ونتائج أعمالها، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها، لذلك فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع مراقبته فلن تقدر على إدارته، وبذلك فهي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة (Lingle & Schiermann, 1996, p. 56)، فيعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج وأنشطة أو مشروع أو وظيفة في المؤسسة وتسجيلها، وذلك من طرف الجهة المسؤولة عن تسيير تلك البرامج، وقد تتناول مقاييس الأداء نوع من أنشطة البرنامج المنفذ والمنتج أو الخدمة الناتجة عنها (الملكاوي، 2008، صفحة 34)، كما يعرف أيضا على أنه المراقبة المستمرة لانجازات برامج المؤسسة وتسجيلها، ولا سيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا (بني حماد و محمد ادريس، 2007، صفحة 389).

#### 2.1 أهمية قياس الأداء:

يمكن إيجازها فيما يلي: (الغالبى و صبحي ادريس، 2009، صفحة 489)

- إن عملية قياس الأداء تؤدي إلى تحقيق فوائد كثيرة للمؤسسة، حيث أنها توفر مدخل واضح للتركيز على الخطة الإستراتيجية للبرامج فضلا عن غاياته ومستوى أدائه؛

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء؛

-إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة وعملائها ومتعاملاتها؛

-إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول التنفيذ للبرامج وتكاليف هذه البرامج؛

-يمكن لقياس الأداء أن يبين بأن المؤسسة تعالج احتياجات المجتمع من خلال إحرار التقدم نحو تحقيق غايات اجتماعية؛

-إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.

كما أن أهمية قياس الأداء تتمثل في عدة عناصر أساسية يمكن تلخيصها كمايلي: (Fermon &

Grandjean, 2015, p. 1)

-يحدد دليل تقييم أداء المؤسسات النتائج التي يتعين تحقيقها والتقييم الذي تجريه بشكل مستقل الهيئة المختصة، يقيس درجة انجازها، إضافة إلى ذلك فإن مراقبة الجودة تدعم الأداء؛

-كما أن النشر العام للمعلومات حول جودة الخدمات المقدمة يعتبر أيضا حافز، من خلال إعطاء العملاء مقارنات موضوعية بين المؤسسات، فإنه يولد حالة المنافسة التي يجب أن تشجعها على البحث عن الأداء؛

-تساعد المؤسسة على التحقق من أن جميع الأقسام تقوم بوظائفها المختلفة بأعلى كفاءة ممكنة.

### 3.1.. مؤشرات قياس الأداء:

تعتبر مؤشرات قياس الأداء مؤشرات قابلة للقياس، وبالتالي فهي تظهر عوامل النجاح الهامة في المؤسسة، وتختلف عادة من مؤسسة لأخرى، فهو بطبيعة الحال يعكس مدى تحقيقها لأهدافها ويجب أن يشير وبشكل قابل للقياس إلى مدى نجاحها (Carles & al, 2006, p. 35).

ومن أهم المؤشرات التي تعد الأكثر استعمالا في قياس الأداء مايلي: (الجبوري، 2013، الصفحات

180-181)

#### 1.3.1. المؤشرات المالية:

يوجد الكثير من المؤشرات لقياس الأداء المالي سنحاول ذكر أهم المؤشرات:

##### أ- الإنتاجية:

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في المؤسسة، بالنسبة لغيرها من المؤسسات في فترات زمنية مختلفة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر

الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، رأس مال، معلومات... الخ، من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، فهي ترتبط بالكمية، القيمة والجودة (Jacques, 1989, p. 423).  
ب- القيمة المضافة:

اعتبرت القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء المؤسسة، وتمثل الفرق بين الإنتاج والاستهلاك الوسيطة، فكما تحسن الفرق دل ذلك على تحسن أدائها (Marmuse, 1992, p. 3).  
ج- فائض الاستغلال الخام:

يقيس الأداء الكلي الاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها البشرية والمادية، وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال، وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال (Parrat & Pastré, 2002).

د- العائد على الاستثمار:

كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفر أكثر جدية، ويعرف بالعلاقة التالية:  
(Kaplan & Norton, les systèmes de mesure de la performance, 1992, p. 171)

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف مالية}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

هـ- النتيجة الصافية:

تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية المؤسسة الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين والمحللين الماليين، وإلى جانب هذه المؤشرات نجد عددا من النسب المالية كنسبة السيولة نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... الخ، التي تعكس الحالة المالية للمؤسسة (زرقون و عرابة، أثر ادارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، 2014).

### 2.3.1. المؤشرات الغير مالية:

لا شك في أن التغيرات الحادثة في مجال البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة، أدت إلى ضرورة إيجاد مؤشرات جديدة لأداء المؤسسات تتلاءم مع أهدافها، وهو ما دفعها إلى استخدام مؤشرات غير مالية من خلال نماذج حديثة سوف تساعد إدارة المؤسسة في خلق القيمة الحقيقية التي تنشدها، وذلك من خلال استخدام هذه النماذج في تحقيق التفاعل والترابط بين مختلف المواد المادية وغير المادية التي تمتلكها (Carles & al, 2006, p. 35)، وتعتبر مؤشرات قياس الأداء الغير المالية أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية، فهي تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على

أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقيس مثلا سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلك ومرونة عمليات التصنيع (عداس، 2004، صفحة 111)، وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بما يلي: (Fischer, 1992, pp. 28-31)

-سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات المؤسسة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب؛

-يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في المؤسسة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس، ويمكن اتخاذ خطوة وقائية تمنع الوقوع في المشكلة؛

-تتناول مشكلة استجابة المؤسسة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكتشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة؛

-تركز على الأصول الغير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة الغير الملموسة مثل رأس المال الفكري، المحافظة على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة المؤسسة المالية والإنتاجية.

## 2. تقييم أداء المؤسسة:

يعتبر تقييم أداء المؤسسة من العمليات الضرورية التي يجب على أي منها القيام بها، على هذا الأساس سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم تقييم الأداء في المؤسسة ومستوياته، إضافة إلى ذلك أيضا التعرف على أنظمة تقييمه.

### 1.2. مفهوم تقييم الأداء:

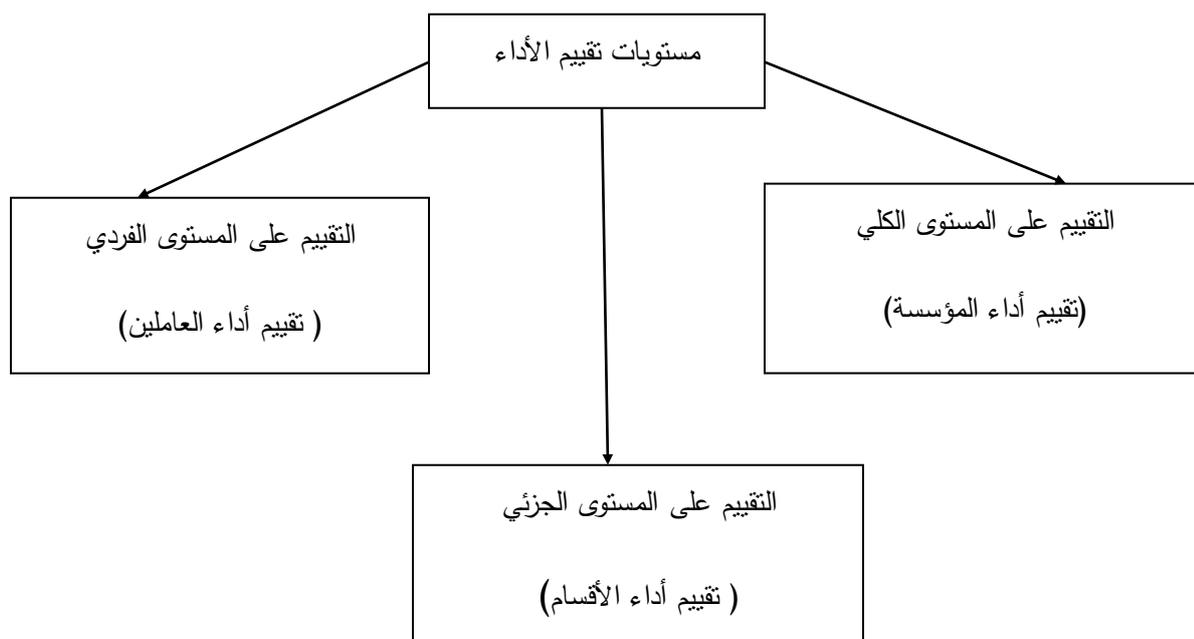
التقييم يعد عملية أوسع باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضا بالأهداف وطرق بلوغها، بينما القياس فهو يلعب دورا مهما لكنه يقتصر على الآثار والنتائج فحسب (Lauras, 2004, p. 112).

يعرف تقييم الأداء على أنه جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية، ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء اتخاذ الفعل الإطاري المطلوب، للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة (رضوان، 2013، صفحة 16)، كما يعرف كذلك على أنه إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا مع تحديد أسباب تلك الانحرافات أساليب معالجتها (العيساوي، 2008، صفحة 250).

## 2.2. مستويات تقييم الأداء:

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء تشمل كل من التقييم على المستوى الكلي، التقييم على المستوى الجزئي، والتقييم على المستوى الفردي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

### الشكل رقم (4): مستويات تقييم الأداء



المصدر: (ثابت، 2001، صفحة 15).

وسيتم التطرق إلى كل مستوى من مستويات تقييم الأداء بالتفصيل كمايلي:

### 1.2.2. تقييم الأداء الكلي للمؤسسة:

وتشمل الأعمال التقييمية للأداء على مستوى المؤسسة ككل ما يلي: (الكرخي، 2015، صفحة 41)

- دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها وإعطاء الرأي والتوجيه بشأنها، لتدعيم جوانب القوة في أدائها وتفاذي جوانب الضعف، إضافة إلى ابداء المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الاخفاق المسجلة؛
- إعداد تقرير دوري شامل عن تقييم الأداء في المؤسسة بالاعتماد على التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام، حيث يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في المؤسسة، كما يحتوي على جميع المؤشرات التي استعملت في عملية التقييم؛
- إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما لنتاج نشاط المؤسسة ويحتوي على الجداول والمؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة في كافة المجالات الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والاستثمارية وشؤون العاملين.

### 2.2.2. تقييم الأداء على المستوى الجزئي:

يكون نظام التقييم في المؤسسات اللامركزية أكثر تعقيدا منه في المؤسسات البسيطة كالصغيرة والمتوسطة، لذلك فإن عملية تقييم الأداء تشمل إضافة للمستوى الكلي مستوى آخر أدنى منه يسمى بالمستوى الجزئي، والذي يضم مراكز المسؤولية ومختلف الأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة (الإنتاج، المالية التسويق... الخ) ويعد تقييم الأداء على هذا المستوى مكملا ومتما لتقييم على المستوى الكلي، حيث يرى العديد من الباحثين أن تقييم الأداء على مستوى الأقسام ومراكز المسؤولية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من نظرة أكثر دقة، وأكثر تعبير عن المستوى الحقيقي للأداء (Giroud & al, 2004, p. 122).

### 3.2.2. تقييم الأداء على المستوى الفردي:

يتمثل التقييم الفردي للأداء في تقييم العاملين داخل المؤسسة من خلال أدائهم لوظيفتهم والمساهمة في تحقيق أهدافهم، وذلك بالتعرف على مستوى الأداء الحالي والمتوقع للعاملين بمختلف الوظائف والمستويات في المؤسسة، ويعد تقييم الأداء من الوظائف والأنشطة الأساسية باعتباره يشكل الحجر الأساس للأداء ككل (البياتي، 2010، صفحة 72).

من خلال ما سبق تجدر الإشارة إلى أن المستويات الثلاثة للأداء تؤثر وتتأثر فيما بينها، فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية التقييم كمعرفة نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، الإدارة والمؤسسة ككل مما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما أنها تشترك أيضا في البعد الزمني للتقييم (الطعاعنة، 2008، صفحة 404).

### 3.2. أنظمة تقييم الأداء:

لقد عرفت السنوات الأخيرة نشأة العديد من الأدوات الجديدة التي تختص في تقييم الأداء أو تناوله في جانب من جوانبها، ومن أهمها وأكثرها شيوعا نجد أسلوب أصحاب المصالح، وأسلوب لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن، وفيما يلي سوف نتطرق لكل أسلوب بالتفصيل.

#### 1.3.2. أسلوب أصحاب المصالح:

يعرف أصحاب المصالح على أنهم مجموعة من الأفراد والجماعات الذين تربطهم مصلحة مشتركة مع المؤسسة ويؤثرون ويتأثرون بأدائها (العنزي س.، 2007، صفحة 2)، فصاحب المصلحة هو كل طرف داخلي أو خارجي عن المؤسسة ومسؤول عن الإدارة الجيدة لها، ونظرية أصحاب المصالح تعتبر المؤسسة نتاج لعلاقات مختلفة بين مجموعة من أصحاب المصالح ليسوا فقط المساهمين، وإنما كل المهتمين بنشاطات وقرارات المؤسسة، ويمكن التمييز بين النوع الأول من أصحاب المصالح والذين لهم علاقة مباشرة

بالنشاط الاقتصادي ولهم عقد ظاهر مع الشركة: المساهمون، المصارف، العاملون، الزبائن، الموردون، أما النوع الثاني من أصحاب المصلحة هو الذين لهم علاقة سواء طوعية أو لا مع المؤسسة في إطار غير تعاقدية كمؤسسات حماية البيئة (Capron & Quairel, 2007, pp. 78-79).

### 2.3.2. لوحة قيادة الأداء:

تعرف على أنها خطوة إدارية تتعلق بربط وترجمة الإستراتيجية بالأعمال التشغيلية (العملياتية) وتعمل على نشر وتنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى إعداد ومتابعة معايير الأداء، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Maadami & said, 2009, p. 59)، وهي أداة مرنة تسمح بعرض بشكل سريع وبسيط وديناميكي لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرف المؤسسة على أساس أهدافها، فهي وسيلة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المسير لاتخاذ القرار المناسب (Alazard & Sépari, 2001, p. 590) باعتبارها وسيلة لقياس الأداء الضرورية لاتخاذ القرار من كل أعوان المؤسسة (Alain, 2000, p. 4).

ولوحة القيادة هي عبارة عن مجموعة من مؤشرات ومعلومات أساسية تسمح بتقديم نظرة شاملة واكتشاف الضغوطات واتخاذ قرارات توجيهية لعملية التسيير، بغرض تحقيق الأهداف المسطرة كما يسمح أيضا بإعطاء لغة مشتركة لمختلف أعضاء المؤسسة (Norbert & autres, 1991, p. 261).

### 3.3.2. بطاقة الأداء المتوازن:

إن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يركز على فلسفة أن الإدارة لا يجب أن تعتمد فقط على الجوانب المالية فقط، ولكن أيضا على العملاء والعمليات الداخلية والإبداع وجوانب التعلم (Chimtengo & al, 2017, p. 86)، وهي عبارة عن نظام لتقييم الأداء حيث تتكون الاستراتيجيات في المقام الأول من تقييم للأداء المالي والعملاء والعمليات الداخلية ومعايير التعلم والنمو (Iranzadeh & al, 2017, p. 190) فهي تقدم إطار عمل كامل للمشروع المستقبلي وإستراتيجية المؤسسة مجموعة متناسقة من مؤشرات الأداء (Kaplan & Norton, 2000, p. 36)، فهو أسلوب جديد للرقابة وتقييم الأداء، كونه يتميز عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء الغير مالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المؤسسة (Kaplan & Norton, 1992, p. 171).

### المبحث الثالث: مدخل عام حول إدارة الأداء

تعتبر إدارة الأداء هي إحدى الأسس التنظيمية الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، كما أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المدير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون، والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة، انطلاقاً من هذا تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على مفهوم إدارة الأداء وخصائصه، كذلك التطرق إلى أهميتها وأهدافها، وعرض مختلف عناصرها ومعاييرها.

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء وخصائصه.

تعتبر إدارة الأداء من أهم النشاطات الإدارية، وهي الوسيلة لتحقيق النتائج المرغوب فيها داخل المؤسسة، لذا سيتم عرض بعض المفاهيم لتوضيح معنى إدارة الأداء والوقوف على أهم خصائصها.

#### 1. مفهوم إدارة الأداء:

تعرف إدارة الأداء على أنها: النظام الذي يتم من خلاله وضع أهداف الأداء، تحديد مقاييسه، ومن ثم تقييمه وتوفير تغذية عكسية للأداء، وهذا ما يسمح بوضع احتياجات التدريب التي تسمح بتطويره وكذا تحديد نظام العوائد (Solkova Andrea & Gabriela, 2013, p. 20)، كما تعرف أيضاً على أنها عملية ربط الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية، وذلك بتوضيح الأهداف والتوقعات اتجاه كل فرد ومن ثم تقديم المكافآت التي تتناسب مع أدائهم (Lorraine Dori Ponu & Zubair, 2015, p. 2).

#### 2. خصائص إدارة الأداء:

ينبغي أن يتم من خلال عملية إدارة الأداء الناجحة والفعالة مجموعة من الخصائص أهمها: (كشواي، 2006، صفحة 92)

- وضع أهداف واضحة للمؤسسة وتحديد عملية صحيحة لتعريف وتطوير وقياس ومراجعة هذه الأهداف؛
- تكامل أهداف المؤسسة التي يتم وضعها بواسطة الإدارة العليا مع أهداف الأفراد العاملين؛
- تحقيق أكبر قدر من الوضوح بشأن أهداف المؤسسة وما تطمح إلى تحقيقه؛
- تطوير ما يطلق عليه ثقافة الأداء التي تمنح النتائج من خلالها أولوية أكبر من الجوانب الشكلية للوظائف المؤسسية، مثل التوافق مع الإجراءات القياسية؛
- إنشاء نوع من الحوار المستمر بين الإدارة والموظفين، وما ينتج عن ذلك من تأكيد أكبر على احتياجات تطوير الأفراد؛
- تطوير بيئة عمل تعليمية أكثر انفتاحاً يتم من خلاله تقديم الحلول والأفكار، ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية؛

- جعل المؤسسة جهة فاعلة، حيث يتم القيام ببعض الأشياء والتوصل إلى بعض النتائج؛  
- التشجيع على التطوير الذاتي.

**المطلب الثاني: أهداف وأهمية إدارة الأداء.**

بعد ما تم التعرف على مفهوم إدارة الأداء وخصائصها، سننتقل في هذا المطلب للتعرف على أهميتها وأهدافها.

### 1. أهداف إدارة الأداء:

يتمثل الهدف العام لإدارة الأداء في ضمان عمل المؤسسة وبكل ما لديها من الأنظمة الفرعية (العمليات والإدارات، الفرق والموظفين، وما إلى ذلك) معا في الطريقة الأمثل لتحقيق النتائج المرجوة من جانب المؤسسة.

تشمل أهداف إدارة الأداء ما يلي: (جيبين، 2009، صفحة 51)

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية، وما يطرأ عليها من تغيير؛
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين هذه الموارد وقيادتها؛
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية؛
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية؛
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المؤسسات؛
- التركيز على تصحيح الأخطاء والقضاء على مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط؛
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات؛
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض المساعدين.

### 2. أهمية إدارة الأداء:

يمكن أن تتجسد أهمية إدارة الأداء في النقاط التالية: (جاد الرب، 2009، صفحة 43)

- تركز عملية إدارة الأداء على الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف، تقييم الأداء وتطوير العاملين؛
- تدعم المؤسسة نحو العمل عند المستويات المثالية للأداء، مع المنع والحد من الأخطاء بالإضافة إلى مقابلة التوقعات التنظيمية والمالية للمؤسسة؛
- إن إدارة الأداء واستخدام الحوافز الغير مالية من الأمور المباشرة في التأثير على دافعية الأفراد وإمكانية تغيير سلوكهم وذلك أفضل من الحوافز المالية التقليدية؛

إن تبني إدارة الأداء تعود بالفائدة على الجميع، المدراء، الموظفون، والمؤسسة ككل، فبالنسبة للمدراء تعمل على تقليل حاجاتهم للتدخل في كل شيء، توفر الوقت من خلال مساعدة الموظفين على اتخاذ القرارات الصائبة، وتعلمهم فيما إذا كانوا يؤديون عملهم بصورة صحيحة، وهل أن مستوى السلطة والصلاحيات المخولة إليهم في اتخاذ القرارات كافية، كما أنها تتيح الفرص لتطوير مهارات جديدة؛ كذلك تتمثل فائدة إدارة الأداء على مستوى المؤسسة ككل بالارتقاء بفاعلية المؤسسة، وتوثيق مشكلات الأداء في حينها، ومتابعة كيفية إيصال تلك المشكلات للموظفين أصحاب العلاقة وتسجيل كافة الخطوات الإيجابية التي تتخذ لتحسين الوضع الحالي.

### المطلب الثالث: عناصر ومعايير إدارة الأداء

بعد ما تم التطرق إلى كل من أهمية وأهداف إدارة الأداء، سننتقل للتعرف إلى عناصر ومعايير إدارة الأداء.

#### 1. عناصر إدارة الأداء:

ترتكز إدارة الأداء على عنصرين أساسيين هما قياس وتقييم الأداء، بهدف تحقيق عنصر ثالث هو تحسين هذا الأداء، عليه يمكن تلخيص عناصر عملية إدارة الأداء من خلال ما يلي:

##### 1.1. تخطيط الأداء:

هو عملية تهدف إلى إرساء النية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، وأخذ في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المؤسسة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها، وتتضمن مهام تخطيط الأداء دراسة أهداف المؤسسة وخطط ووحداتها المختلفة، تحديد المهام والواجبات التي ينبغي على الفرد الاهتمام بها وتحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول إليها (السلمي، 2008، صفحة 213).

##### 2.1. تنظيم الأداء:

يكون ذلك عن طريق: (عريوة، 2011، صفحة 24)

- تعريف المسؤوليات والمهام الخاصة بكل موظف؛
- تحديد قنوات الاتصال والمراجعة لكل موظف؛
- وضع اللوائح والقوانين بشكل واضح ومفصل.

### 3.1. توجيه الأداء:

ويتم ذلك عن طريق: (العطوي و تردي، 2009، صفحة 44)

- الإرشاد الوظيفي الذي يقوم بتوجيه الموظف إلى كيفية وطرق الانجاز المتوقعة منه؛
- التقييم المستمر من قبل الموظفين لطبيعة العمل والوسائل المتاحة له يمكن تسميتها بالتغذية العكسية؛
- العمل على تصحيح أي خطأ قد يطرأ أو ينتج عن طريقة العمل؛
- قياس التقدم في العمل والانجاز المتحقق عن طريق متابعة الخطوات السابقة والقيام بأي تعديل عند الضرورة.

### 4.1. تقييم الأداء:

يهدف عنصر تقييم الأداء إلى تحسين أداء المؤسسة والفرد، ويكون ذلك عبر مراحل بدء من اكتشاف النقائص في الأداء، وتحديد المهارات المتوفرة والمستهدفة معا، بالإضافة إلى تحقيق العدالة والرضا وتحديد بيانات اتخاذ القرارات التي تخص الأفراد، ومراقبة وتوثيق الأداء، وكذا مكافأة السلوك الايجابي والتقدم نحو تحقيق الهدف المخطط له منذ البداية (حسن، 2015، صفحة 12).

### 2. معايير إدارة الأداء:

وهي بيانات مكتوبة تصف كيف يمكن تأدية العمل بشكل جيد، وتتطور معايير الكفاءة مع تطور الموظفين متى كان ذلك ممكنا، وهي تعرف لنا مدى جودة كل وظيفة أو مهمة يجب أداءها من أجل تحقيق التوقعات أو التفوق عليها، ويجب أن تكون المعايير واقعية أي يمكن تحقيقها وثابتة أمام ما يتطلبه تنفيذ العمل، وتقدم معايير الأداء الحد الأدنى المقبول لأداء جميع الموظفين في كل الوظائف، كما يجب أن تدل معايير الموظف إلى طبيعة عمله والنتائج الواجب تحقيقها، وأن تكون واضحة ومفهومة حيث يتم تقييم الموظفين على أساس معايير العمل، لذلك يجب أن تكون لغة المعايير من لغة العمل، كما يجب أيضا أن ترتبط معايير أداء الأفراد ( فرق العمل) بأهداف المؤسسة ويجب أن تتماشى معها، من حيث كونها أهداف تنظيمية، ويجب أيضا تنمية المعايير بشكل تتوافق مع تكنولوجيا العمليات وتطور الخبرات، وأن تقاس وفقا للوقت المحدد، التكلفة والكمية والنوعية (جبين، 2009، الصفحات 55-56).

### المبحث الرابع: تحسين أداء المؤسسة

أصبحت المؤسسات تعيش في ظل منافسة شديدة، ومن أجل ضمان البقاء والاستمرارية والنمو تعمل على التحسين المستمر لأدائها وأساليبها الإدارية، من أجل الوصول إلى مستويات عالية تمكنها من التميز ولذلك تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على مفهوم تحسين الأداء وأهميته، كذلك مداخله وأنماط تحسينه الأداء المتميز وخصائصه.

#### المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء وأهميته.

لقد تناول مفهوم تحسين الأداء من جوانب مختلفة حيث لا يتم الاتفاق على تعريف واحد، لدى سيتم عرض بعض منها لتوضيح مفهوم تحسين الأداء والوقوف على أهميته.

#### 1. مفهوم تحسين الأداء:

يعرف تحسين الأداء على أنه: استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (الحزامي، 1999، صفحة 11)، كما يعرف كذلك على أنه: عملية منظمة وشاملة تقوم بها المؤسسة لتصحيح قصور الأداء الذي تعاني منه، وهي عملية تبدأ بمقارنة الوضع الحالي مع الوضع المرغوب الوصول إليه، ومحاولة تحديد وتقليص الفجوة في الأداء، وبالتالي يتوجب تحليل الأسباب التي أدت إلى القصور في الأداء الحالي (مزهودة، 2016، صفحة 221)، فتحسين الأداء يستوجب ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد التي تحتاجها المؤسسة لضمان تطورها وبقائها، ووضع مديري التمويل والإدارة جنباً إلى جنب مع وظائف الدعم الأخرى للمؤسسة (Luthi & Mailly, 2015, p. 12).

#### 2. أهمية تحسين الأداء:

تتمثل أهمية تحسين الأداء في المؤسسة في تحقيق مجموعة من النتائج سواء بطريقة وقائية

أو علاجية تتمثل فيما يلي: (Marcgallaire, 2008, pp. 17-18)

-زيادة إيرادات المبيعات؛

-تقليل المخزونات؛

-تقليل تكاليف التشغيل؛

-مواكبة التطورات الاقتصادية، وهذا ما يتطلب على المؤسسة أن تحسن أداء عملياتها؛

-تهدف هذه التحسينات من خلال تنفيذ إجراءات تؤدي إلى تقليل الفجوات بين الأداء المتوقع والأداء المحقق.

### المطلب الثاني: مداخل وأنماط تحسين الأداء

بعد ما تم التعرف على مفهوم تحسين الأداء وأهميته، سننتقل إلى عرض أهم مداخله وأنماطه.

#### 1. مداخل تحسين الأداء:

توجد ثلاث مداخل أساسية لتحسين الأداء متمثلة فيما يلي:

##### 1.1. تحسين أداء الموظف:

إن تحسين أداء الموظف من أكثر العوامل صعوبة في التغيير والتحسين في الأداء، فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي: (توفيق عطية توفيق، 2009، الصفحات 69-70)

##### 1.1.1. الوسيلة الأولى:

تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف، بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

##### 2.1.1. الوسيلة الثانية:

وتتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، إن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون في أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم، والعمل الذي يؤدي في المؤسسة أو الإدارة.

##### 3.1.1. الوسيلة الثالثة:

الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات، مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

##### 2.1. تحسين الوظيفة:

إن التغيير وتحسين الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية (مرح، 2016، صفحة 48)، ويعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى منفعة الموظف، التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة

والتعقيد تقريبا، وأن تكون فترة تبادل الوظائف كافية ومعدلات الأداء واقعية (سوسن شاكر، 2011، صفحة 61).

### 3.1. تحسين البيئة:

يعتبر الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء، من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الدوائر والمستفيدين من الخدمة (مرح، 2016، صفحة 48).

### 2. أنماط تحسين الأداء:

هناك نمطين أساسيين لتحسين الأداء، نوجزهما فيما يلي: (شطارة و لبرش، 2012، صفحة 8)

#### 1.2. التحسين المستمر:

يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال أدوات الجودة، فهو يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، ويظهر التحسين في وقت قصير.

#### 2.2. التحسين الجذري:

وهو التغييرات الكبيرة، المحددة والتي ليس لها علاقة بالسير الموجود داخل المؤسسة وتأخذ فترة طويلة نوعا ما لتنفيذها، فهو لا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء، وتلجأ المؤسسة إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه، الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجرى على العمليات تعديلات جذرية في طريقة تسييرها، فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي، كونه يرتبط نوعا ما بقيود متمثلة في الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين، حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين.

يوضح الجدول الموالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين الجذري وفق عدة معايير:

طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير.

الجدول رقم (1): خصائص أنماط تحسين الأداء

المتغيرات	التحسين المستمر	التحسين الجذري
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفض
الوقت اللازم	قصيرة	طويل
المشاركة	من الأسفل إلى الأعلى	من الأعلى إلى الأسفل
مدى التغيير	ضيق - داخل الأقسام	واسع - بين الأقسام

المصدر: (فلاق، 2013، صفحة 31).

المطلب الثالث: الأداء المؤسسي المتميز وأساليب تحقيقه.

بعد ما تم التعرف على أنماط ومداخل تحسين الأداء، سننتقل للتعرف على مفهوم الأداء المؤسسي المتميز وخصائصه.

1. مفهوم الأداء المؤسسي المتميز:

هو مجموعة سلوكيات، قدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية تتمتع بها الموارد البشرية في المؤسسات، لكي تصبح لها القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملها وتخصصها، بما يجعلها تنتج أعمالاً تتجاوز حدود المعايير المؤسسية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً، وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع (فرج، 2009، صفحة 1)، كما يعرف على أنه تحقيق أعلى معدلات الفاعلية والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصالح المرتبطين بالمؤسسة (Oakland, 2001, p. 7).

ومن أهم خصائص أداء المؤسسة المتميز ما يلي: (العنزي س.، 2013، صفحة 375)

-تكون الأهداف واضحة ومحددة، تمكن الموارد البشرية من معرفة عملها بدقة؛

-زيادة ولاء الموارد البشرية في مؤسسات الأداء العالي؛

-القيادة موجهة نحو الإبداع والتميز؛

-توافر القدرة على إيجاد أساليب جديدة في العمل ضمن تلك المؤسسات؛

-زيادة روح التعاون لدى فريق العمل؛

-توزيع واسع ومناسب للمسؤوليات والصلاحيات بين فرق العمل.

## 2. أساليب تحقيق الأداء المتميز:

لتحقيق مستويات عالية في الأداء وإنتاجية العاملين يكون من خلال لجوء إدارة المؤسسة إلى إتباع

الأساليب الآتية:

### 1.2. فهم الأسلوب والفلسفة الإدارية:

وذلك من خلال فهم سلوك العاملين، وهناك عدة نظريات يمكن أن تستخدمها الإدارة لفهم سلوكهم كنظرية الحاجات لماسلو، التي يمكن لإدارة المؤسسة الاستفادة منها في تحسين الأداء وجعله متميزاً، عن طريق الربط بين سلوك العاملين وحاجاتهم الذاتية إذ يندفع العاملون لعملهم في حالة تلبية حاجاتهم.

### 2.2. تشجيع التفكير المشترك في العمل:

إن رغبة المؤسسة بالحصول على أعلى درجة من اندفاع العاملين وتحقيقهم لأداء متميز وكسبهم كرصيد مهم للمؤسسة، ينبغي عليها أن تجعل العاملين يشعرون ويمارسون العمل بوصفهم مالكين أو شركاء فيها، هذا الشعور يولد لدى العامل الحرص على المؤسسة والمحافظة عليها وتطويرها نحو الأفضل.

### 3.2. ربط الحوافز بالأداء:

حيث يتم وضع الخطوات التالية لدفع العاملين للأداء العالي:

- مساعدة العاملين في التطور والتحسين المستمرين؛

- وضع معايير ومستويات واضحة للعمل؛

- تحديد حجم مسؤولية العاملين؛

- مساعدة العاملين في الوصول إلى المستويات الأعلى للأداء؛

- توثيق المعلومات الخاصة بالأداء؛

- المتابعة الدورية للأداء.

### 4.2. تحفيز العاملين على تحمل وتقبل المسؤولية:

وذلك من خلال إعطاء العاملين مسؤولية إنجاز عمل معين بطريقتهم الخاصة مع تشجيع الشعور

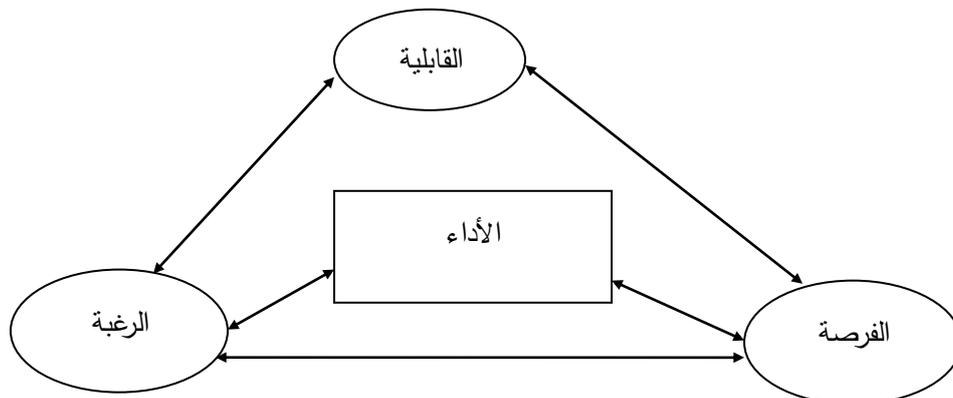
بالقوة والقدرة والثقة لأنفسهم.

5.2. تجنب العوامل المعرّقة للتحفيز:

تتحمل إدارة المؤسسة مسؤولية غرس الثقة في نفوس العاملين.

كما أن هناك ثلاثة أبعاد للأداء المتميز كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): أبعاد الأداء المتميز



المصدر: (الشماع، 1999، صفحة 253).

يقوم الأداء المتميز على ثلاثة أبعاد أساسية متمثلة في بعد القابلية كالتمتع بالذكاء والصحة العامة وتحسين وتنمية قابلية العامل من خلال التدريب، كما نجد أيضا بعد الرغبة أي استمالة العامل للقيام بالسلوك المناسب، وتقديم تصرف معقول من شأنه أن يحقق أهداف وضعتها إدارة المؤسسة، ويمكن تحسين أداء العامل من خلال التحفيز، وفي الأخير نجد بعد الفرصة حيث يمكن إيجاد الفرصة من خلال قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة في أداء العامل مثل منظومة التقنية المستخدمة والتخطيط واتخاذ القرار وتخويل الصلاحيات التي تعد من العوامل الحاسمة في خلق الأداء المتميز (الشماع، 1999، صفحة 252).

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، تم التوصل إلى أن الأداء يعتبر من المصطلحات المتعددة المعاني، وهو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فهو ركيزة أساسية لتحقيق التميز في المؤسسة، لذلك تعمل هذه الأخيرة على تقييمه وقياسه من خلال مجموعة من المعايير، فعملية قياس وتقييم الأداء له أهمية بالغة كونها المؤشرات التي يعتمد عليها في تحديد الاتجاه الصحيح للمؤسسة وإبراز مدى نجاح استراتيجياتها وبلوغ أهدافها.

وحسب ما توصلنا إليه فإن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر أساسية: الكفاءة والفعالية والمواعمة فالمؤسسة تعتمد على الكفاءة لأنها تمتلك القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فهو يعبر عن العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول، كما تركز أيضا على عنصر الفعالية لأنها تحقق الأهداف المسطرة بغض النظر عن التكاليف، كما أنها تجمع بين الكفاءة والمواعمة في وقت واحد، ويوفر الأداء كذلك عنصر المواعمة، لأن بواسطته يمكن للمؤسسة من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المناسبة من أجل تحقيق أهدافها، وهي تشير إلى العلاقة بين الوسائل المستخدمة والأهداف المراد تحقيقها.

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة

## تمهيد الفصل الثالث:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للمقالات المنشورة في قاعدة بيانات سكوبيس، والتي تم أخذها كعينة قسدية عن قواعد البيانات العالمية نظراً لسمعتها الجيدة في النشر وتنوع الناشرين فيها، خلال السنوات الخمس الأخيرة (2019-2023) والتي شملت مواضيع الدراسة الحالية المتمثلة في (القدرات التنظيمية الذكاء التكنولوجي، المؤسسات الناشئة) وتحليلها باستخدام برنامج Vosviewer أي ما يسمى بالتحليل البيبليومتري، كما تضمن هذا الفصل أيضاً عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات والتي لها صلة وثيقة بالدراسة الحالية، مرتبة ترتيباً زمنياً تصاعدياً وعرضها من أجل معرفة علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، حيث تم تحليل هذه الدراسات من حيث الموضوعات والأهداف والمنهج والنتائج، وبناءاً على ما سبق تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث كآلاتي:

**المبحث الأول: الدراسات البيبليومترية.****المبحث الثاني: الدراسات المتعلقة بالقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي.****المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بالأداء والمؤسسات الناشئة.****المبحث الرابع: الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين متغيرات الدراسة.**

## المبحث الأول: الدراسات البيبليومترية

تعتبر الدراسات البيبليومترية من أبرز الدراسات التي تستخدم الطرق الإحصائية والأساليب الرياضية في تحليل البيانات المتعلقة بالكتب، والدوريات ومقالات والمؤلفين وغيرهم من عناصر الاتصال الوثائقي الهدف منها هو تحديد أكثر المؤلفين إنتاجية في البحث العلمي وأكثر الدول والمؤسسات نشرًا في موضوعات الدراسة، وكذلك معرفة المصطلحات البارزة أو كثيرة التداول، انطلاقًا من هذا تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على أهم الدول وأشهر المؤلفين والمؤسسات والمصطلحات ذات العلاقة بموضوعات الدراسة.

## المطلب الأول: الدراسة البيبليومترية حول موضوع القدرات التنظيمية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد التوزيع التراكمي لعدد البحوث في الفترة الزمنية (2019-2023) والمؤلفين الأكثر نشرًا حول موضوع القدرات التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك أيضًا سيتم التطرق إلى أهم الدول والمؤسسات الأكثر تأثيرًا حول موضوع الدراسة، مع الإشارة إلى أهم الكلمات المفتاحية الأكثر تكرارًا في مختلف المؤلفات والمنشورات العلمية.

### 1. تطور النشر وتحديد المؤلفين الأكثر إنتاجًا واستشهادًا حول موضوع القدرات التنظيمية خلال الفترة الزمنية (2019-2023):

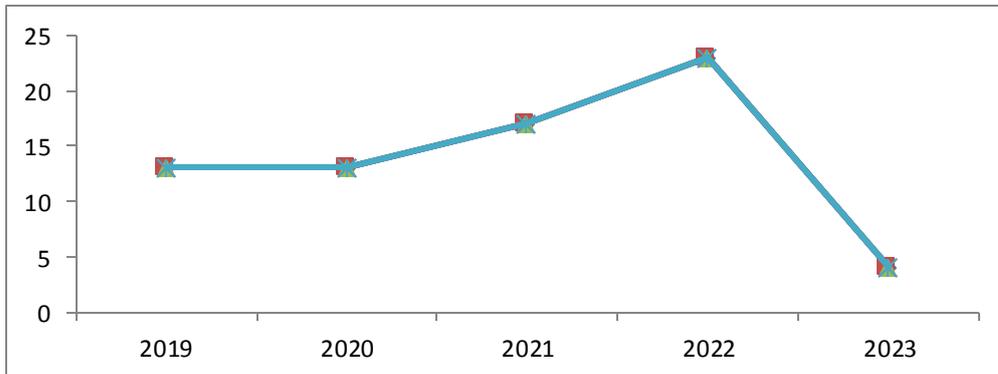
يخضع موضوع القدرات التنظيمية إلى تطور في النشر خلال كل سنة، وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا العنصر من أجل معرفة عدد تراكم البحوث في كل سنة، بالإضافة إلى ذلك أيضًا يتم تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجًا واستشهادًا حول الموضوع.

#### 1.1. تطور النشر حول موضوع القدرات التنظيمية خلال الفترة الزمنية (2019-2023):

سيتم عرض تطور النشر حول موضوع القدرات التنظيمية خلال الخمس سنوات الأخيرة من خلال

الشكل التالي:

#### الشكل رقم (6): تطور عدد المنشورات حول موضوع القدرات التنظيمية خلال الفترة (2019-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قاعدة بيانات سكوبس (Scopus) وبرنامج اكسال (Excel).

يبين لنا الشكل رقم (6) اتجاه تطور المنشورات في مجال أبحاث موضوع القدرات التنظيمية، حيث لم يكن هناك إنتاج كبير للمنشورات في السنتين الأولى والأخيرة ( 2019 و 2023) خاصة سنة (2023) فقد كانت في أدنى مستوياتها (4 منشورات)، أما في سنة (2019 و 2020) كانت عدد المنشورات متساوية (13 منشور) وبالنسبة لسنة (2021 و 2022) فقد عرف الموضوع تزايد ملحوظ لعدد المنشورات ليصل إلى الذروة في سنة (2022) بـ 23 منشور، ومن ثم تراجع في سنة (2023) وهي السنة التي عرفت تراجع كبير في منشورات موضوع القدرات التنظيمية، وهذا راجع لأنه تم أخذ المنشورات التي كانت خلال فترة زمنية مقدرة بستة (6) أشهر.

وقد بلغ العدد التراكمي للمنشورات في هذا المجال خلال الفترة (2019-2023) ما مجموعه 70 منشور، حيث استغرق ثلاث سنوات ليصل إلى 43 منشور، في حين كان مجموع المنشورات خلال السنتين الأخيرتين (2022-2023) 27 منشور، مما نستنتج أنه قل الاهتمام ببحوث موضوع القدرات التنظيمية.

**2.1. تحديد المؤلفين الأكثر استشهادا حول موضوع القدرات التنظيمية خلال الفترة الزمنية (2019-2023):**

سنتطرق في هذا العنصر إلى تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا حول موضوع القدرات التنظيمية خلال الخمس سنوات الأخيرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (2): أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في مجال موضوع القدرات التنظيمية**

الرتبة	اسم المؤلف	عدد المنشورات	نسبة المنشورات	عدد الاستشهادات	متوسط الاستشهاد
1	Bilan y. ; hussain h.i. ; hasseb m. ; kots s.	1	1.81	62	6.2
2	Konopik j.; jahn c.; Schuster t.; hobbach n.; pflaum a.	1	1.81	36	3.6
3	Dosi g.; guarascio d.; ricci a.; virgillito m.e.	1	1.81	17	1.7
4	Alsmairat m.a.k. ; aldakhil a.m.	1	1.81	12	1.2
5	Ciszewska-mlinaric m.; trapczynski p.	1	1.81	9	0.9
6	Liu f. ; park k. ; whang u.	1	1.81	9	0.9
7	Rosler j. ; solt t. ; hancock l. ; friedli t	1	1.81	6	0.6
8	Weber m.; engert m.; schaffer n.; weking j.; krcmar h.	1	1.81	5	0.5
9	Elgohary e.	1	1.81	5	0.5

0.4	4	1.81	1	Zia-ur-rehman m. ; baig s.a. ; abrar m. ; hashim m.; amjad f.; baig i.a.; usman m.	10
-----	---	------	---	--	----

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

تم نشر 55 منشور من طرف 177 مؤلف مختلف، فالجدول رقم (2) يبين لنا أن أغلبية المنشورات كتبت من طرف مؤلفين وذلك بنسبة 27.27% (15/55)، تليها نسبة 25.45% (14/55) للمنشورات التي ألفت من طرف أربعة مؤلفين، وبعدها يأتي التأليف المشترك لثلاثة مؤلفين بنسبة 23.63% (13/55) وتليها مباشرة نسبة 12.72% (7/55) للمنشورات التي كتبت من طرف خمسة مؤلفين، وبعدها تأتي المنشورات التي ألفت من طرف مؤلف واحد بنسبة 7.27% (4/55)، وفي الأخير نجد المنشورات التي ألفت من طرف ستة وسبعة مؤلفين بنسبة متساوية قدرت بـ 1.81% (1/55)، وبالتالي يمكن ملاحظة عنصر التعاون بين الباحثين في مجال أبحاث موضوع القدرات التنظيمية.

يمثل الجدول رقم (2) العشر المؤلفين الأكثر إنتاجا في مجال أبحاث موضوع القدرات التنظيمية حيث كان الترتيب يعتمد على إجمالي عدد المنشورات للمؤلف كما هو موضح في الجدول، ومن هنا نلاحظ أن أكثر المؤلفين إنتاجا (نشرا) واقتباسا في موضوع القدرات التنظيمية كانت للمؤلفين Bilan y. ; hussain واحد فقط، فبالنسبة لمتوسط الاستشهادات لكل منشور فهو يتراوح من 0.4 إلى 3.6.

يمكن توضيح المؤلفين الأكثر نشرا واستشهادا من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (7): شبكة تعاون المؤلفين في بحوث مؤشرات القدرات التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

تم تحليل نمط التعاون من خلال التأليف المشترك (Co-authorship) للمؤلفين الذين نشروا في موضوع القدرات التنظيمية وذلك من خلال برنامج Vosviewer، حيث يدرج في التحليل المؤلفون الذين نشروا منشور واحد على الأقل حول هذا الموضوع، فيمثل حجم الدوائر علاقة التعاون الكلية للمؤلف، كما أنه لا يوجد خط فاصل بينهما وهذا ما يبين لنا أنه لا يوجد تعاون بينهما، وتمثل المسافة بين الدوائر قوة الارتباط بينهما حيث تمثل الألوان مجموعات التعاون في شبكة التعاون حيث نجد 55 مجموعة من المؤلفين، وأهم الباحثين في الشبكة هما Bilan y. ; hussain h.i ; hasseb m. ; kots s. حيث لا يرتبط أي باحث آخر بأحد هؤلاء الباحثان الرئيسيان.

## 2. التوزيع الجغرافي والمؤسسي:

ينتشر موضوع القدرات التنظيمية في العديد من الدول والمؤسسات، سنوضح في هذا العنصر أهم الدول والمؤسسات الأكثر تأثيراً حول موضوع الدراسة.

### 1.2. الدول وتعاونها:

ينتشر موضوع القدرات التنظيمية في العديد من الدول، سنوضح في هذا العنصر أهم الدول الأكثر تأثيراً حول موضوع الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم(3): أكثر 10 دول تأثيراً في مجال مؤشرات القدرات التنظيمية

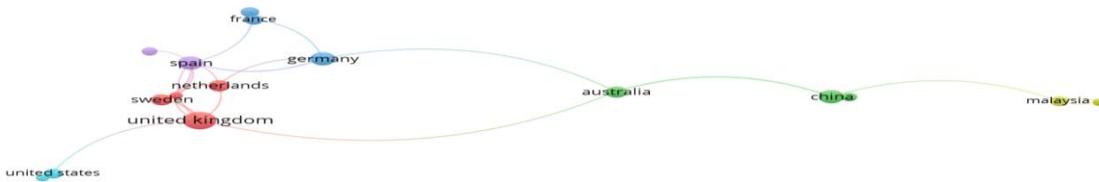
الرتبة	الدولة	المنشورات	نسبة عدد المنشورات	الاستشهاد	متوسط الاستشهاد
1	المملكة المتحدة	12	13.33	103	5.97
2	اسبانيا	7	7.77	144	8.34
3	ألمانيا	7	7.77	76	4.40
4	الصين	7	7.77	37	2.14
5	هولندا	5	5.55	83	4.81
6	استراليا	5	5.55	44	2.55
7	السويد	5	5.55	15	0.86
8	الولايات المتحدة الأمريكية	4	4.44	325	18.84
9	فرنسا	4	4.44	87	5.04
10	ماليزيا	4	4.44	66	3.82

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

تم نشر المواضيع الخاصة بالقدرات التنظيمية في قاعدة بيانات سكوبيس (scopus) من قبل 23 دولة من مختلف أنحاء العالم، فقد تم تحديدها بناءً على انتماءات المؤلفين، لذلك يمكن أن يصدر نفس المنشور في أكثر من بلد واحد، حيث نجد ما نسبته 82.60% (19/23) من الدول التي نشرت خمسة منشورات أو أقل تليها نسبة 17.39% (4/23) من الدول التي نشرت أكثر من خمسة منشورات، والجدول رقم (3) يوضح لنا أكثر 10 دول نشرًا واقتباسًا في موضوع القدرات التنظيمية، مرتبةً على حسب عدد المنشورات، فنجد أن المملكة المتحدة تهيمن من ناحية عدد المنشورات (12 منشور) الاستشهادات (103)، تليها إسبانيا حيث بلغ عدد منشوراتها (7 منشورات) وألمانيا (7 منشورات)، الصين (7 منشورات).

يمكن توضيح الدول الأكثر تأثيرًا حول موضوع القدرات التنظيمية وتعاونها من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (8): شبكة تعاون الدول في بحوث مؤشرات القدرات التنظيمية



VOSviewer

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

يبين لنا الشكل رقم (8) تحليل تعاون الدول من خلال التأليف المشترك حول موضوع القدرات التنظيمية باستخدام برنامج Vosviewer، حيث يمثل حجم الدوائر علاقة التعاون الكلية للدولة مع باقي الدول، ويمثل سمك الروابط قوة التعاون، وتمثل الألوان مجموعات التعاون، فيمكننا تمييز خمس مجموعات رئيسية، منها تجمع حول المملكة المتحدة باللون الأحمر يضم السويد وهولندا، تجمع حول إسبانيا باللون البنفسجي يضم البرتغال، وتجمع باللون الأزرق حول ألمانيا تضم فرنسا، وتجمع حول الصين باللون الأخضر وتضم استراليا، كما نلاحظ أيضا تجمع ضعيف باللون الأزرق الفاتح يضم الولايات المتحدة الأمريكية، وتجمع باللون الأصفر يضم ماليزيا.

### 2.2. مؤسسات البحث وتعاونها:

ينتشر موضوع القدرات التنظيمية في العديد من المؤسسات، سنوضح في هذا العنصر أهم

المؤسسات الأكثر تأثيرًا حول موضوع الدراسة.

## الجدول رقم (4): أكثر 10 مؤسسات البحث تأثيرا في مجال موضوع القدرات التنظيمية

الدولة	الاستشهاد	المنشورات	المؤسسات	الرتبة
النرويج	294	1	Norwegian university of science and technology	1
النرويج	294	1	University of agder, universitetsvein 25	2
الولايات المتحدة الأمريكية	294	1	Fox school of business, temple university	3
باكستان	123	1	Mohammad ali Jinnah university	4
ماليزيا	62	1	Taylor's university	5
بولندا	62	1	Czestochowa university of technology	6
بولندا	62	1	University of economics and human sciences in warsaw	7
جنوب إفريقيا	62	1	Faculty of economic sciences and it, north –west university vaal triangle campus	8
هولندا	54	1	Wageningen university and research	9
فرنسا	54	1	Rennes school of business	10

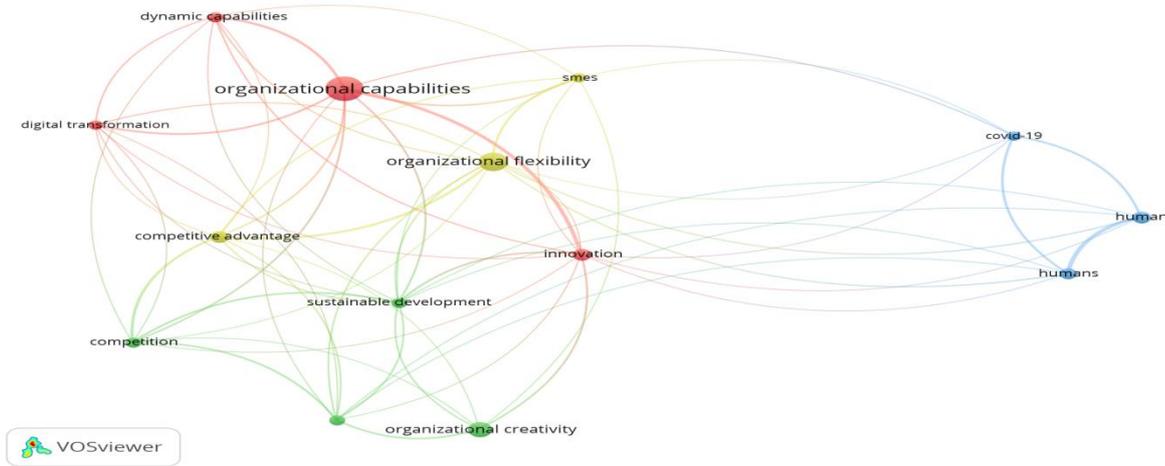
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

بالنظر إلى مشاركة المؤسسات، فقد بلغ إجمالي عدد المؤسسات البحثية المختلفة 134 مؤسسة، والجدول رقم (4) يوضح لنا أكثر عشر مؤسسات البحث تأثيرا في مجال موضوع القدرات التنظيمية، مرتبة على أساس عدد المنشورات الاستشهادات، حيث نجد أن جامعة Norwegian university of science and technology، University of agder، Fox school of business، temple university، تصدران الترتيب بمنشور واحد و294 استشهاد في كل من دولة النرويج والولايات المتحدة الأمريكية.

## 3. تحليل الكلمات المفتاحية:

توجد العديد من المصطلحات المتداولة حول موضوع القدرات التنظيمية، والتي تكررت على الأقل خمس مرات، ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (9): تحليل الكلمات المفتاحية لموضوع القدرات التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

يظهر لنا الشكل رقم (9) شبكة المصطلحات الأكثر بروزاً في منشورات القدرات التنظيمية، حيث تم تضمين جميع المصطلحات التي ظهرت في العناوين والملخصات والكلمات المفتاحية، أدخلت البيانات إلى برنامج Vosviewer، وتم تمثيل الظهور المشترك للمصطلحات (co-occurrence) التي تكررت عشر مرات على الأكثر بالنسبة للمصطلح الواحد، فكان لدينا 1684 مصطلح مثل منها 14 فقط، وهذا بعد استعمال قاموس المرادفات (Thesaurus)، حيث تمثل حجم الدوائر في الشكل عدد مرات تكرار المصطلح أو ظهوره (الكلمات المفتاحية)، في حين تمثل الخطوط بين الدوائر قوة الارتباط بين مصطلح ومصطلح آخر، أما الألوان فتمثل المجموعات أو التكتلات الرئيسية للمصطلحات.

نلاحظ من خلال الشكل أن مصطلح القدرات التنظيمية هو المصطلح أو الكلمة المفتاحية الأكثر ظهوراً وتكراراً في البيانات المستخدمة في عملية التحليل، تليها كلمة القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities) وكذلك كلمة التحول الرقمي (digital transformation)، كلمة الابتكار (Innovation) كما يبدو واضحاً أيضاً من خلال الشكل وجود أربعة مجموعات مختلفة حسب الألوان، تضم المجموعة الأولى التي باللون الأحمر ثلاثة (3) كلمات مفتاحية مجتمعة حول مصطلح القدرات التنظيمية (organizational Capabilities)، في حين تضمن المجموعة الثانية باللون الأصفر اثنان (2) كلمات مفتاحية مجتمعة حول مصطلح المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)، وتضم المجموعة الثالثة باللون الأخضر ثلاثة (3) كلمات مفتاحية مجتمعة حول مصطلح الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity)، أما المجموعة الرابعة باللون الأزرق تضمن اثنان (2) كلمات مفتاحية مجتمعة حول مصطلح البشرية (humans).

**المطلب الثاني: الدراسة البيبليومترية حول موضوع الذكاء التكنولوجي**

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد التوزيع التراكمي لعدد البحوث في الفترة الزمنية (2019-2023) والمؤلفين الأكثر نشرا حول موضوع الذكاء التكنولوجي، بالإضافة إلى ذلك أيضا سيتم التطرق إلى أهم الدول والمؤسسات الأكثر تأثيرا حول موضوع الدراسة، مع الإشارة إلى أهم الكلمات المفتاحية الأكثر تكرارا في مختلف المؤلفات والمنشورات العلمية.

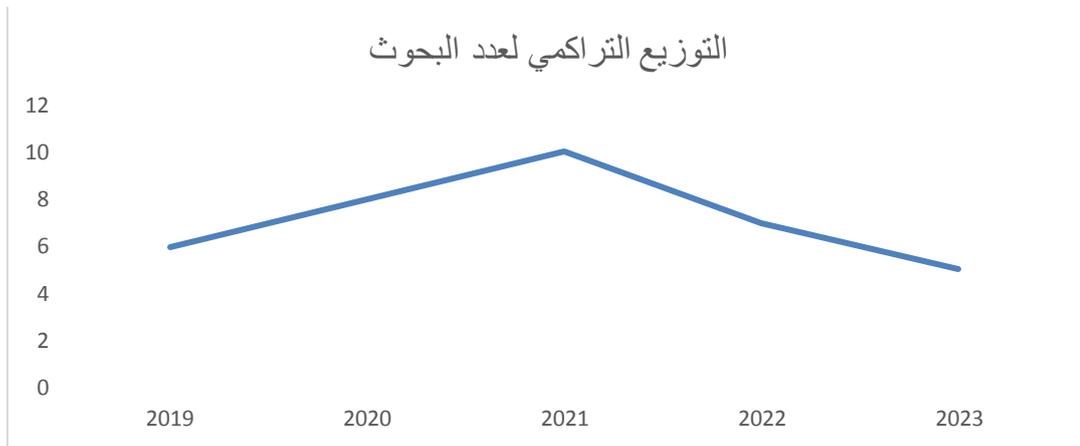
**1. تطور النشر وتحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا حول موضوع الذكاء التكنولوجي خلال الفترة الزمنية (2019-2023):**

تتزايد عدد منشورات موضوع الذكاء التكنولوجي خلال كل سنة، وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا العنصر من أجل معرفة عدد تراكم البحوث في كل سنة، بالإضافة إلى ذلك أيضا يتم تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا حول الموضوع.

**1.1. تطور النشر حول موضوع الذكاء التكنولوجي خلال الفترة الزمنية (2019-2023):**

سيتم عرض تطور النشر حول موضوع الذكاء التكنولوجي خلال الخمس سنوات الأخيرة من خلال

الشكل التالي:

**الشكل رقم (10): تطور عدد المنشورات حول موضوع الذكاء التكنولوجي خلال الفترة (2019-2023)**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قاعدة بيانات سكوبس (Scopus) وبرنامج اكسال (Excel).

يبين لنا الشكل رقم (10) اتجاه تطور المنشورات في مجال أبحاث موضوع الذكاء التكنولوجي، حيث لم يكن هناك إنتاج كبير للمنشورات في السنتين الأولى والأخيرة (2019 و2023) خاصة سنة (2023) فقد كانت في أدنى مستوياتها (5 منشورات)، أما في سنة (2020 و2021) فقد عرف الموضوع تزايد ملحوظ، حيث كانت عدد المنشورات (8 منشورات) في سنة (2020) و(10 منشورات) في سنة (2021) ليصل إلى الذروة، بعد أن كانت في سنة (2019) (6 منشورات)، ثم بعد ذلك نلاحظ تراجع قليل في سنة (2022) فقد

كانت عدد المنشورات (7 منشورات)، ومن ثم تراجع في سنة (2023) وهي السنة التي عرفت تراجع كبير في منشورات موضوع الذكاء التكنولوجي، ويبقى السبب في تزايد وتراجع عدد المنشورات ليس واضحا. وقد بلغ العدد التراكمي للمنشورات في هذا المجال خلال الفترة (2019-2023) ما مجموعه (36 منشور) حيث استغرق ثلاث سنوات ليصل إلى 24 منشور، في حين كان مجموع المنشورات خلال السنتين الأخيرتين (2022-2023) (12 منشور) مما نستنتج أنه قل الاهتمام ببحوث موضوع الذكاء التكنولوجي.

## 2.1. تحديد المؤلفين الأكثر استشهادا حول موضوع الذكاء التكنولوجي خلال الفترة الزمنية (2019-2023):

سننظر في هذا العنصر إلى تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا حول موضوع الذكاء التكنولوجي خلال الخمس سنوات الأخيرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم(5): أكثر 10 مؤلفين إنتاجا واستشهادا في مجال موضوع الذكاء التكنولوجي

الرتبة	اسم المؤلف	عدد المنشورات	نسبة المنشورات	عدد الاستشهادات	متوسط الاستشهاد
1	Lineweaver c.h.	1	2.77	4	1.26
2	Wang x. ; zhang s. ; liu y.	1	2.77	2	0.63
3	Altunas s.; sezrt m.	1	2.77	2	0.63
4	Daim t.u. ; yalçin h.	1	2.77	2	0.63
5	Kirbac a. ; burmaoglu s. ; ozdemir gungor d.	1	2.77	1	0.31
6	Lingam m.; balbi a.; mahajan s.m.	1	2.77	1	0.31
7	Sikora m.	1	2.77	0	0
8	Tiwari p.; shukla p.	1	2.77	0	0
9	Liu z.; wei j.	1	2.77	0	0
10	Goria s.	1	2.77	0	0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

تم نشر 36 منشور من طرف 101 مؤلف مختلف، حيث يبين الجدول رقم (5) أن أغلبية المنشورات كتبت من طرف ثلاثة مؤلفين وذلك بنسبة 36.11% (13/36)، وتليها نسبة 27.77% (10/36) للمنشورات التي كتبت من طرف مؤلفين، وبعدها يأتي التأليف من طرف مؤلف واحد بنسبة 19.44% (7/36)، تليها مباشرة نسبة 5.55% (2/36) للمنشورات التي ألفت من أربعة وثمانية مؤلفين بنسبة متساوية، وفي الأخير

تأتي نسبة 2.77% (1/36) من المنشورات التي ألفت من طرف خمسة وستة مؤلفين بنسبة متساوية وبالتالي يمكن ملاحظة عنصر التعاون بين الباحثين في مجال أبحاث موضوع الذكاء التكنولوجي. يمثل الجدول رقم (5) العشر المؤلفين الأكثر إنتاجاً (نشراً) واستشهاداً في مجال أبحاث موضوع الذكاء التكنولوجي، حيث كان الترتيب يعتمد على إجمالي عدد المنشورات والاستشهادات للمؤلف كما هو موضح في الجدول، ومن هنا نلاحظ أن المؤلف Lineweaver c.h. هو الأكثر إنتاجاً (نشراً) واستشهاداً في موضوع الذكاء التكنولوجي بمنشور واحد فقط وعدد الاستشهادات (4) بمتوسط استشهاد 1.26، أما باقي المؤلفين لديهم كذلك منشور واحد فقط، وبالنسبة لمتوسط الاستشهادات لكل منشور فهو يتراوح من 0 إلى 0.63.

يمكن توضيح المؤلفين الأكثر نشراً واستشهاداً من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (11): شبكة تعاون المؤلفين في بحوث موضوع الذكاء التكنولوجي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

تم تحليل نمط التعاون من خلال التأليف المشترك (Co-authorship) للمؤلفين الذين نشروا في موضوع الذكاء التكنولوجي وذلك من خلال برنامج Vosviewer، حيث يدرج في التحليل المؤلفون الذين نشروا على الأقل منشور واحد حول هذا الموضوع، فيمثل حجم الدوائر علاقة التعاون الكلية للمؤلف، كما أنه لا يوجد خط فاصل بينهما وهذا ما يبين لنا أنه لا يوجد تعاون بينهما، وتمثل المسافة بين الدوائر قوة الارتباط بينهما حيث تمثل الألوان مجموعات التعاون في شبكة التعاون حيث نجد 36 مجموعة من المؤلفين، وأهم باحث في الشبكة هو Lineweaver c.h. حيث لا يرتبط أي باحث آخر به.

## 2. التوزيع الجغرافي والمؤسسي:

ينتشر موضوع الذكاء التكنولوجي في العديد من الدول والمؤسسات، وسنوضح في هذا العنصر أهم الدول والمؤسسات الأكثر تأثيراً حول موضوع الدراسة.

## 1.2. الدول وتعاونها:

ينتشر موضوع الذكاء التكنولوجي في العديد من الدول، وفي هذا العنصر سنوضح أهم الدول الأكثر تأثيراً حول موضوع الدراسة.

## الجدول رقم (6): أكثر 8 دول تأثيراً ونشراً في مجال مؤشرات الذكاء التكنولوجي

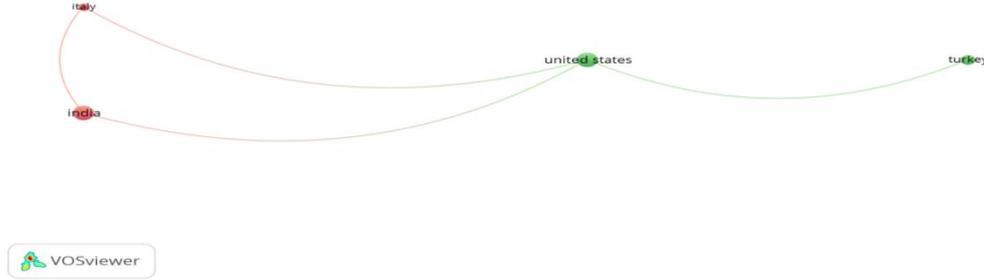
الرتبة	الدولة	المنشورات	نسبة عدد المنشورات	الاستشهاد	متوسط الاستشهاد
1	الصين	8	25.80	90	29.50
2	الهند	6	19.35	8	2.62
3	الولايات المتحدة الأمريكية	6	19.35	39	12.78
4	تركيا	3	9,67	5	16.12
5	جنوب إفريقيا	2	6.45	104	34.09
6	إيطاليا	2	6.45	7	2.29
7	هولندا	2	6.45	49	16.06
8	روسيا	2	6.45	3	0.98

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

تم نشر المواضيع الخاصة بالذكاء التكنولوجي في قاعدة بيانات سكوبس (scopus) من قبل 8 دول من مختلف أنحاء العالم، فقد تم تحديدها بناءً على انتماءات المؤلفين، لذلك يمكن أن يصدر نفس المنشور في أكثر من بلد واحد، حيث نجد ما نسبته 87.5% (7/8) من الدول التي نشرت 6 منشورات أو أقل، تليها نسبة 12.5% (1/8) من الدول التي نشرت أكثر من 6 منشورات، والجدول رقم (6) يوضح لنا أكثر 8 دول نشرًا في موضوع الذكاء التكنولوجي مرتبةً على حسب عدد المنشورات، فنجد أن الصين تهيمن من ناحية عدد المنشورات بنسبة 25.8% (8/31) والاستشهادات بنسبة 29.5% (90/305)، تليها الهند حيث بلغ عدد منشوراتها (6 منشورات) و الولايات المتحدة الأمريكية (6 منشورات) وتركيا (3 منشورات) الخ.

يمكن توضيح شبكة تعاون الدول من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): شبكة تعاون الدول في بحوث موضوع الذكاء التكنولوجي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

في الشكل رقم (12) تم تحليل تعاون الدول من خلال التأليف المشترك حول موضوع الذكاء التكنولوجي باستعمال برنامج Vosviewer، حيث يمثل حجم الدوائر علاقة التعاون الكلية للدولة مع باقي الدول ويمثل سمك الروابط قوة التعاون، وتمثل الألوان مجموعات التعاون، فيمكننا تمييز مجموعتين رئيسيتين، منها تجمع حول الولايات المتحدة الأمريكية باللون الأخضر يضم تركيا وتجمع حول الهند باللون الأحمر يضم إيطاليا.

## 2.2. مؤسسات البحث وتعاونها:

ينتشر موضوع الذكاء التكنولوجي في العديد من المؤسسات، وسنوضح في هذا العنصر أهم المؤسسات الأكثر تأثيراً حول موضوع الدراسة.

الجدول رقم (7): أكثر 10 مؤسسات بحث تأثيراً ونشراً في مجال مؤشر الذكاء التكنولوجي

الدولة	الاستشهاد	المنشورات	المؤسسات	الرتبة
جنوب إفريقيا	104	1	Department of industrial psychology and people management, University of Johannesburg	1
جنوب إفريقيا	104	1	Department of transport and supply chain management, university of Johannesburg	2
المملكة المتحدة	84	1	University of Exeter	3
الصين	84	1	School of management, zhejiang university, hangzhou	4
فناندا	28	1	Utrecht university	5



يظهر لنا الشكل رقم (13) شبكة المصطلحات الأكثر بروزا في منشورات الذكاء التكنولوجي، حيث تم تضمين جميع المصطلحات التي ظهرت في العناوين والملخصات والكلمات المفتاحية، أدخلت البيانات إلى برنامج Vosviewer، في حين تم تمثيل الظهور المشترك للمصطلحات (co-occurrence) التي تكررت 5 مرات على الأكثر بالنسبة للمصطلح الواحد، وهذا بعد استعمال قاموس المرادفات (Thesaurus)، حيث تمثل حجم الدوائر في الشكل عدد مرات تكرار المصطلح أو ظهوره (الكلمات المفتاحية)، في حين تمثل الخطوط بين الدوائر قوة الارتباط بين مصطلح ومصطلح آخر، أما الألوان فتمثل المجموعات أو التكتلات الرئيسية للمصطلحات.

نلاحظ من خلال الشكل أن مصطلح الذكاء التنافسي هو المصطلح أو الكلمة المفتاحية الأكثر ظهورا وتكرارا في البيانات المستخدمة في عملية التحليل، تليها كلمة المنافسة (Competition) وكذلك الميزة التنافسية (Competitive advantage)، التنمية المستدامة (Sustainable development)، إدارة المعرفة (Knowledge management)، الإدارة (management)، المجتمعات والمؤسسات (societies and institutions)، اقتصاديات (economics)، كما يبدو واضحا أيضا من خلال الشكل وجود خمسة مجموعات مختلفة حسب الألوان، تضم المجموعة الأولى التي باللون الأزرق سبعة (7) كلمات مفتاحية مجتمعة حول مصطلح الذكاء التنافسي (Competitive intelligence)، في حين تضمن المجموعة الثانية باللون الأخضر ثمانية (8) مصطلحات مجتمعة حول مصطلح الأعمال التجارية الذكية (Business intelligence)، أما المجموعة الثالثة باللون الأحمر فهي تضم ثمانية (8) مصطلحات مجتمعة حول الأنظمة الذكية (Intelligence Systems)، أما المجموعة الرابعة باللون الأصفر فهي تضم أربع مصطلحات (4) مجتمعة حول الذكاء التكنولوجي (technology intelligence)، وتضم المجموعة الخامسة باللون البنفسجي مصطلح واحد حول مصطلح الذكاء التسويقي (Marketing intelligence).

#### المطلب الثالث: الدراسة البيبليومترية حول موضوع المؤسسات الناشئة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحديد التوزيع التراكمي لعدد البحوث في الفترة الزمنية (2019-2023) والمؤلفين الأكثر نشرًا حول موضوع المؤسسات الناشئة، بالإضافة إلى ذلك أيضا سيتم التطرق إلى أهم الدول والمؤسسات الأكثر تأثيرًا حول موضوع الدراسة، مع الإشارة إلى أهم الكلمات المفتاحية الأكثر تكرارًا في مختلف المؤلفات والمنشورات العلمية.

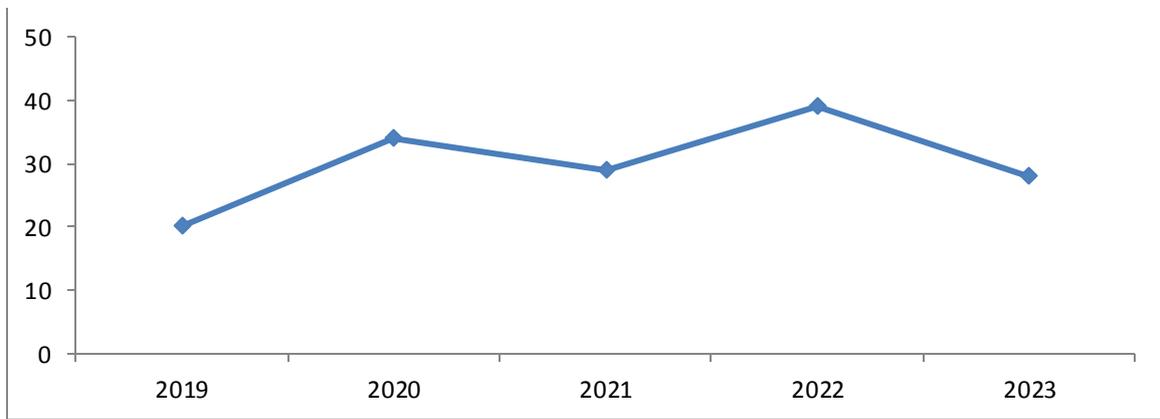
## 1. تطور النشر وتحديد المؤلفين الأكثر استشهادا حول موضوع المؤسسات الناشئة خلال الفترة الزمنية (2019-2023):

تتزايد عدد منشورات موضوع المؤسسات الناشئة خلال كل سنة، وعلى هذا الأساس تم تخصيص هذا العنصر من أجل معرفة عدد تراكم البحوث في كل سنة، بالإضافة إلى ذلك أيضا يتم تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجا واستشهادا حول الموضوع.

### 1.1. تطور النشر حول موضوع المؤسسات الناشئة خلال الفترة الزمنية (2019-2023):

سيتم عرض تطور النشر حول موضوع المؤسسات الناشئة خلال الخمس سنوات الأخيرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (14): تطور عدد المنشورات حول موضوع المؤسسات الناشئة خلال الفترة (2019-2023)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قاعدة بيانات سكوبيس (Scopus) وبرنامج اكسال (Excel).

يبين لنا الشكل رقم (14) اتجاه تطور المنشورات في مجال أبحاث موضوع المؤسسات الناشئة، حيث لم يكن هناك إنتاج كبير للمنشورات في سنة (2019) فقد كانت في أدنى مستوياتها (20 منشور)، وهي السنة التي عرفت تراجع كبير في منشورات موضوع المؤسسات الناشئة، أما في سنة (2020) فقد عرف الموضوع تزايد ملحوظ حيث كانت عدد المنشورات (34 منشور)، بعد أن كانت في سنة (2019) (20 منشور)، أما في سنة (2021) فقد كان هناك تراجع لعدد المنشورات (29 منشور)، ومن ثم تزايد في سنة (2022) إلى (39 منشور) ليصل إلى الذروة في هذه السنة، ويتراجع في سنة (2023) إلى (28 منشور)، وهذا راجع لأنه تم أخذ المنشورات التي كانت خلال فترة زمنية مقدرة بستة (6) أشهر.

وقد بلغ العدد التراكمي للمنشورات في هذا المجال خلال الفترة (2019-2023) ما مجموعه

(150 منشور)، حيث استغرق سنتين ليصل إلى (54 منشور)، في حين كان مجموع المنشورات خلال الثلاث السنوات الأخيرة (2021-2022-2023) (96 منشور)، مما نستنتج أنه زاد الاهتمام ببحوث موضوع المؤسسات الناشئة.

## 2.1 تحديد المؤلفين الأكثر استشهاداً حول موضوع المؤسسات الناشئة خلال الفترة الزمنية (2019-2023):

سنتطرق في هذا العنصر إلى تحديد المؤلفين الأكثر إنتاجاً واستشهاداً حول موضوع المؤسسات الناشئة خلال الخمس سنوات الأخيرة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (8): أكثر 10 مؤلفين إنتاجاً واستشهاداً في مجال موضوع المؤسسات الناشئة

الرتبة	اسم المؤلف	عدد المنشورات	نسبة المنشورات	عدد الاستشهادات	متوسط الاستشهاد
1	Bertucci ramos p.h. ; pedroso m.c.	2	2.15	7	0.49
2	Oliva f.l. ; kotabe m.	1	1.07	101	7.08
3	Cosairo n.; Coelho a.	1	1.07	93	6.52
4	Doblinger c. ; surana k. ; anadon l.d.	1	1.07	68	4.77
5	Cacciolatti l. ; rosli a. ; ruiz-alba j.l. ; chang j.	1	1.07	44	3.08
6	De groote j.k.; backmann j.	1	1.07	35	2.45
7	Van winden w. ; carvalho l.	1	1.07	30	2.10
8	Hegeman p.d.; sorheim r/	1	1.07	25	1.75
9	Martin n.; matt c.; niebel c.; blind k.	1	1.07	24	1.68
10	Skawinska e. ; zalewski r.	1	1.07	24	1.68

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

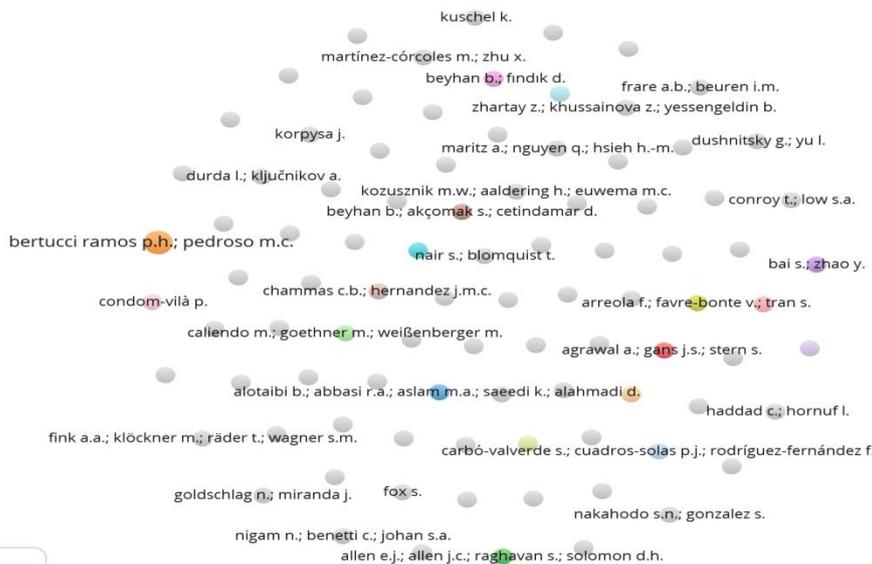
تم نشر 93 منشور من طرف 277 مؤلف مختلف، حيث يبين الجدول رقم (8) أن أغلبية المنشورات كتبت من طرف مؤلفين (2) وذلك بنسبة 37.63% (35/93)، تليها نسبة 29.03% (27/93) للمنشورات التي كتبت من طرف ثلاثة مؤلفين، وبعدها يأتي التأليف المشترك لأربعة مؤلفين بنسبة 11.82% (11/93) تليها مباشرة نسبة 8.60% (8/93) للمنشورات التي ألفت من طرف مؤلف واحد، بعد ذلك تأتي نسبة 5.37% (5/93) للمنشورات التي كتبت من طرف خمسة مؤلفين، تليها نسبة المنشورات التي ألفت من

طرف ستة، وعشرة، وإحدى عشر مؤلف بنسبة متساوية 2.15% (2/93)، وفي الأخير تأتي نسبة 1.07% (1/93) للمنشورات التي ألفت من طرف سبعة مؤلفين، وبالتالي يمكن ملاحظة عنصر التعاون بين الباحثين في مجال أبحاث موضوع المؤسسات الناشئة.

يمثل الجدول رقم (8) العشر المؤلفين الأكثر إنتاجا في مجال أبحاث موضوع المؤسسات الناشئة حيث كان الترتيب يعتمد على إجمالي عدد المنشورات والاستشهادات للمؤلف كما هو موضح في الجدول ومن هنا نلاحظ أن المؤلفين Bertucci ramos p.h. ; pedroso m.c.. هما الأكثر إنتاجا (نشرا) في موضوع المؤسسات الناشئة بمنشورين وعدد الاستشهادات (7) بمتوسط (0.49)، أما باقي المؤلفين لديهم منشور واحد فقط، وبالنسبة لمتوسط الاستشهادات لكل منشور فهو يتراوح من (1.68) إلى (7.08)، ومن هنا نلاحظ أيضا أن المؤلفين Oliva f.l. ; kotabe m. هما المؤلفان الأكثر استشهادا (101) بمتوسط (0.49).

يمكن توضيح المؤلفين أكثر نشرا واستشهادا من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (15): شبكة تعاون المؤلفين في بحوث موضوع المؤسسات الناشئة



VOSviewer

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

تم تحليل نمط التعاون من خلال التأليف المشترك (Co-authorship) للمؤلفين الذين نشروا في موضوع المؤسسات الناشئة وذلك من خلال برنامج Vosviewer، حيث يدرج في التحليل المؤلفون الذين نشروا على الأقل منشور واحد حول هذا الموضوع، فيمثل حجم الدوائر علاقة التعاون الكلية للمؤلف، كما أنه لا يوجد خط فاصل بينهما وهذا ما يبين لنا أنه لا يوجد تعاون بينهما، وتمثل المسافة بين الدوائر قوة الارتباط بينهما وتمثل الألوان مجموعات التعاون في شبكة التعاون، حيث نجد 92 مجموعة من المؤلفين، وأهم الباحثين في

الشبكة هما Bertucci ramos p.h ; pedroso m.c حيث لا يرتبط أي باحث آخر بأحد هؤلاء الباحثان الرئيسيان.

## 2. التوزيع الجغرافي والمؤسسي:

ينتشر موضوع المؤسسات الناشئة في العديد من الدول والمؤسسات، وفي هذا العنصر سنوضح أهم الدول والمؤسسات الأكثر تأثيراً حول موضوع الدراسة.

### 1.2. الدول وتعاونها:

ينتشر موضوع المؤسسات الناشئة في العديد من الدول، وسنوضح في هذا العنصر أهم الدول الأكثر تأثيراً حول موضوع الدراسة.

### الجدول رقم(9): أكثر 10 دول تأثيراً ونشراً في مجال موضوع المؤسسات الناشئة

الرتبة	الدولة	المنشورات	نسبة عدد المنشورات	الاستشهاد	متوسط الاستشهاد
1	الولايات المتحدة الأمريكية	26	16.25	280	13.32
2	البرازيل	18	11.25	180	8.56
3	ألمانيا	14	8.75	490	23.31
4	اسبانيا	14	8.75	70	3.33
5	المملكة المتحدة	11	6.87	139	6.13
6	سويسرا	10	6.25	101	6.61
7	الصين	8	5	32	1.52
8	الهند	8	5	24	1.14
9	البرتغال	7	4.37	158	7.51
10	فرنسا	6	3.75	277	13.17

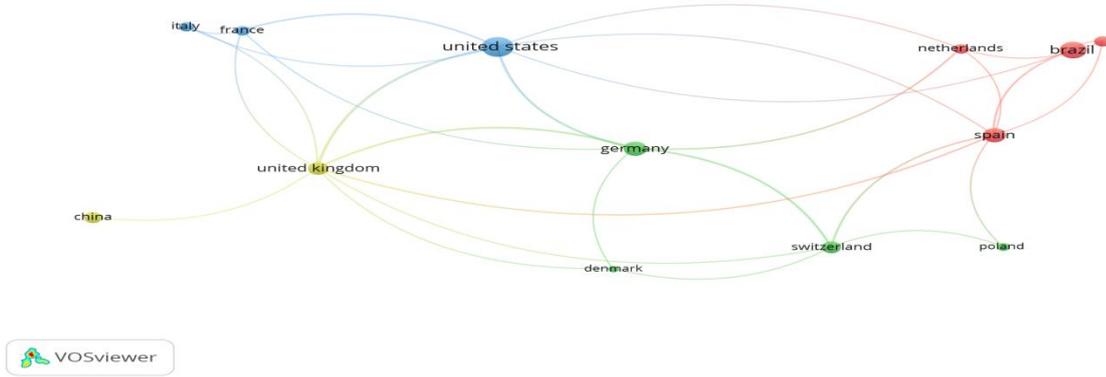
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

تم نشر المواضيع الخاصة بالمؤسسات الناشئة في قاعدة بيانات سكوبيس (scopus) من قبل 20 دولة من مختلف أنحاء العالم، فقد تم تحديدها بناءً على انتماءات المؤلفين، لذلك يمكن أن يصدر نفس المنشور في أكثر من بلد واحد، حيث نجد ما نسبته 75% (15/20) من الدول التي نشرت 10 منشورات أو أقل، تليها نسبة 25% (5/20) من الدول التي نشرت أكثر من 10 منشورات، والجدول رقم (9) يوضح لنا أكثر 10 دول نشرًا في موضوع المؤسسات الناشئة مرتبةً على حسب عدد المنشورات، فنجد أن الولايات المتحدة

الأمريكية تهيمن من ناحية عدد المنشورات (26 منشور) والاستشهادات (280)، تليها البرازيل حيث بلغ عدد منشوراتها (18 منشورات) وألمانيا (14 منشور)، إسبانيا (14 منشور).

يمكن توضيح الدول الأكثر تأثيراً حول موضوع المؤسسات الناشئة وتعاونهم من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (16): شبكة تعاون الدول في بحوث مؤشرات المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (16) تحليل تعاون الدول من خلال التأليف المشترك حول موضوع المؤسسات الناشئة باستعمال برنامج Vosviewer، حيث يمثل حجم الدوائر علاقة التعاون الكلية للدولة مع باقي الدول ويمثل سمك الروابط قوة التعاون، وتمثل الألوان مجموعات التعاون، فيمكننا تمييز أربعة مجموعات رئيسية منها تجمع حول الولايات المتحدة الأمريكية باللون الأزرق يضم إيطاليا وفرنسا، تجمع حول البرازيل باللون الأحمر يضم إسبانيا وهولندا، وتجمع باللون الأخضر حول ألمانيا تضم كل من بولندا وسويسرا ودانمارك وهناك أيضا تجمع باللون الأصفر حول المملكة المتحدة يضم الصين.

## 2.2. مؤسسات البحث وتعاونها:

ينتشر موضوع المؤسسات الناشئة في العديد من المؤسسات، وفي هذا العنصر سنوضح أهم

المؤسسات الأكثر تأثيراً حول موضوع الدراسة.

## الجدول رقم (10): أكثر 10 مؤسسات بحث تأثيرا في مجال مؤشر المؤسسات الناشئة

الرتبة	المؤسسات	المنشورات	الاستشهاد	الدولة
1	Cesifo, poschingerstr	1	239	ألمانيا
2	Faculty of business studies and economics, university of Bremen	1	239	ألمانيا
3	Max planck institute for innovation and competition	1	239	ألمانيا
4	Skema business school	1	239	فرنسا
5	University of lille nord de France, Ismrc	1	239	فرنسا
6	Temple university, Philadelphia	1	101	الولايات المتحدة الأمريكية
7	Universidade de sao paulo	1	101	البرازيل
8	Institue politécnico de castelo branco (ipcb)	1	93	البرتغال
9	Faculdade de economia de universidade de Coimbra (feuc)	1	93	البرتغال
10	Technical university of minich, campus straubing for biotechnology and sustainability	1	68	ألمانيا

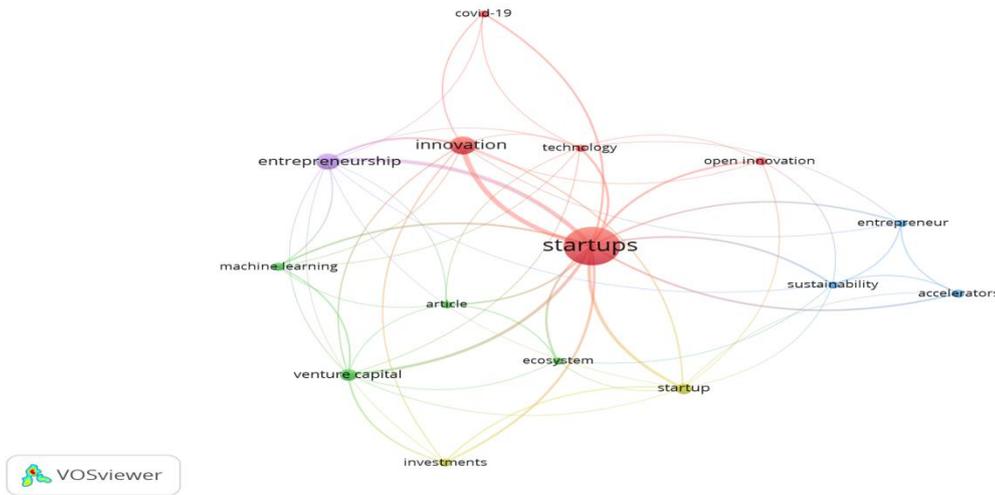
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

بالنظر إلى مشاركة المؤسسات، فقد بلغ إجمالي عدد المؤسسات البحثية المختلفة 209 مؤسسة، والجدول رقم (10) يوضح لنا أكثر عشر مؤسسات البحث تأثيرا في مجال موضوع المؤسسات الناشئة، مرتبة على أساس عدد المنشورات والاستشهادات، حيث نجد أن جامعة Max planck institute for ,university of Bremen ,innovation and competition ,Skema business school ,University of lille nord de France, Ismrc Cesifo, poschingerstr يتصدران الترتيب بمنشور واحد و 239 استشهاد في كل من دولة ألمانيا وفرنسا.

### 3. تحليل الكلمات المفتاحية:

توجد العديد من المصطلحات المتداولة حول موضوع المؤسسات الناشئة، والتي تكررت على الأقل خمس مرات، ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (17): تحليل الكلمات المفتاحية لموضوع المؤسسات الناشئة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Vosviewer.

يظهر لنا الشكل رقم (17) شبكة المصطلحات الأكثر بروزاً في منشورات المؤسسات الناشئة، حيث تم تضمين جميع المصطلحات التي ظهرت في العناوين والملخصات والكلمات المفتاحية، أدخلت البيانات إلى برنامج Vosviewer، وتم تمثيل الظهور المشترك للمصطلحات (co-occurrence) التي تكررت 5 مرات على الأكثر بالنسبة للمصطلح الواحد، وهذا بعد استعمال قاموس المرادفات (Thesaurus)، حيث تمثل حجم الدوائر في الشكل عدد مرات تكرار المصطلح أو ظهوره (الكلمات المفتاحية)، في حين تمثل الخطوط بين الدوائر قوة الارتباط بين مصطلح ومصطلح آخر، أما الألوان فتمثل المجموعات أو التكتلات الرئيسية للمصطلحات عدد المصطلحات (15 مصطلح).

نلاحظ من خلال الشكل أن مصطلح المؤسسات الناشئة هو المصطلح أو الكلمة المفتاحية الأكثر ظهوراً وتكراراً في البيانات المستخدمة في عملية التحليل، تليها كلمة الابتكار (innovation) وكذلك الابتكار المفتوح (open innovation)، ومصطلح التكنولوجيا (technology) كلمة (covid-19) كما يبدو واضحاً أيضاً من خلال الشكل وجود خمس مجموعات مختلفة حسب الألوان، تضم المجموعة الأولى التي باللون الأحمر خمسة (5) كلمات مفتاحية مجتمعة حول مصطلح المؤسسات الناشئة (Startups)، في حين تضمن المجموعة الثانية باللون البنفسجي كلمة (1) تتمثل في ريادة الأعمال (entrepreneurship)، وتضم المجموعة الثالثة باللون الأخضر أربع (4) مصطلحات مجتمعة حول رأس المال الاستثماري (venture capital)، في حين تضم المجموعة الرابعة باللون الأصفر كلمتين (2) مجتمع حول المؤسسة الناشئة (startup) والمجموعة الخامسة تضم ثلاث كلمات (3) مجتمعة حول مصطلح الاستدامة (sustainability).

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة تناولت موضوع القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي، المؤسسات الناشئة في مؤسسات ودول أجنبية منها ماليزيا، الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا فرنسا، ألمانيا، الصين، الهند، البرازيل ... الخ، أما دراستنا فستركز على المواضيع سابقة الذكر في الجزائر كما نلاحظ كذلك بأن الكلمات المفتاحية الأكثر ظهورا وتكرارا في أغلب الدراسات السابقة ركزت على القدرات التنظيمية، المرونة التنظيمية، الإبداع التنظيمي الذكاء التنافسي، الأعمال التجارية، الأنظمة الذكية، الذكاء التكنولوجي، ذكاء السوق، المؤسسات الناشئة قيادة الأعمال، رأس المال الاستثماري، المؤسسة الناشئة، الاستدامة، أما الدراسة الحالية فستركز أيضا على الكلمات المفتاحية سابقة الذكر، بالإضافة إليها التعلم التنظيمي، العمليات الذكية الكفاءة، المواءمة الفعالية.

### المبحث الثاني: الدراسات السابقة حول موضوع القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي

لقد تناولت أغلب الدراسات السابقة موضوع القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي، باعتبارهم تعاملات وطرق تتبعها المؤسسات لاستغلال نقاط القوة لديها وتجنب نقاط الضعف، بهدف البقاء والاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية، كما أنه يسمح أيضا بتطوير معلومات عن الفرص والتهديدات للمؤسسة، وفيما يلي سنتطرق إلى بعض الدراسات المتعلقة بالقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي بالتفصيل.

**المطلب الأول: هدف الدراسات.**

هدفت دراسة (حمدي زكي، 2019) إلى توضيح أثر المرونة التنظيمية بأبعادها (التوافق أو المحاذاة، ترتيب الأولويات، الأدوار والمسؤوليات، التفاعل والتأزر، القدرات القيادية) على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. أما دراسة (Feng & al, 2019) فقد هدفت إلى إبراز أهمية زيادة الوعي بالقدرات التنظيمية في خلق فرص العمل من خلال الصادرات في المؤسسات الكورية الصغيرة والمتوسطة. كما هدفت دراسة (Rodrigues Gonçalves & Carvalho de Almeida, 2019) إلى التعرف على مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالذكاء التكنولوجي، مع إبراز كيفية تمكين المؤسسات من تطبيق هذا الأخير في سياقات مختلفة. وهدفت دراسة (محمد أبكر و اخرون، 2020) إلى التعرف على أثر القدرات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا عملاء البنوك التجارية بمدينة الأبيض من وجهة نظر العاملين. في حين هدفت دراسة (Hendar & al, 2020) إلى استكشاف وفحص الدور الوسيط للقدرات التسويقية في العلاقة بين ذكاء السوق وأداء الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في مجال الأزياء بالتجزئة في اندونيسيا. كما هدفت دراسة (جودي و بن غزال، 2020) إلى تحليل أثر الذكاء التنافسي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة سيسلاس للاسمنت جمورة بسكرة. وهدفت دراسة (Akhatjon & al, 2020) إلى معرفة ممارسات الذكاء

التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستونيا. أما دراسة (Bilan & al, 2020) فقد هدفت إلى التعرف على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي على قدرات المؤسسة، وحوكمة الشركات وأنماط القيادة واستدامة المؤسسة. في حين هدفت دراسة (محجوبي و واخرون، 2021) إلى قياس واقع القدرات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، باعتبارها أحد التوجهات الحديثة في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات على مستوى الفكر الاستراتيجي من خلال استكشاف مدى توفر الشروط والمتطلبات الكفيلة ببناء وتطوير بعض القدرات التنظيمية. وهدفت دراسة (علي حسين و كريدي بنيان، 2021) إلى التعرف على مدى تأثير الممارسات الإستراتيجية الخضراء للموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، أنظمة التعويض والتحفيز الخضراء، علاقات العمل الخضراء) في تعزيز القدرات التنظيمية كمتغير تابع. كما هدفت دراسة (Najib & al, 2022) إلى توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بالقدرة التنظيمية، الابتكار الأخضر، السوق والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع إبراز كذلك كيفية تطوير نموذج اعتماد الابتكار الأخضر من وجهة نظر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال تصنيع وتجهيز الأغذية الاندونيسية، وذلك من أجل الحد من التلوث وتقييم تأثير النموذج المتكون من القدرة التنظيمية ومنظور السوق على الأداء. في حين هدفت دراسة (جلال، 2022) إلى التعرف على دور الإبداع التنظيمي في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. وهدفت دراسة (Alsmairat & Aldakhil, 2022) إلى دراسة العلاقات المتبادلة بين القوى البيئية والقدرات التنظيمية واستدامة سلسلة التوريد. أما عن دراسة (Mohammadi & al, 2023) فقد هدفت إلى التعرف على الأسس النظرية والخلفية للذكاء التكنولوجي، وفحص بالتفصيل كل الأبحاث المتعلقة به من أهداف وتحديات... الخ. وهدفت دراسة (دراق و شيخ، 2023) إلى تحديد دور الذكاء التنافسي في تحقيق القدرة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المديرية الجهوية بالشلف. كما هدفت دراسة (zighed & Mekimah, 2023) إلى تحديد دور الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسة من خلال التعلم التنظيمي في المؤسسات الناشئة بالجزائر. أما دراسة (Nawaz & al, 2023) فهذهت إلى التعرف على دور الأعمال وذكاء السوق في تسريع ابتكار الخدمة والاستجابة لها في ماليزيا.

#### المطلب الثاني: منهج الدراسات

اعتمدت دراسة (حمدي زكي، 2019) على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان من أجل جمع البيانات الأولية، وذلك بتوزيعه على عينة من العاملين بالمؤسسة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح، والبالغ عددها 239 استبانة قابلة للتحليل، حيث تم استخدام معامل الثبات

والصدق، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، النسب المئوية والتكرارات، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة من أجل تحليل النتائج واختبار الفرضيات وذلك من خلال برنامج spss. أما دراسة (Feng & al, 2019) فقد قامت بجمع البيانات من خلال العمل المشترك مع الاتحاد الكوري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الناشئة حيث تم مسح 414 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، كما أنه تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال برنامج Smart PLS 3. في حين اعتمدت دراسة (Rodrigues Gonçalves & Carvalho de Almeid, 2019) على الملاحظة والأساليب الكمية من أجل تحليل البيانات والأساليب النوعية وذلك من أجل التعريف بالمفاهيم النظرية، كما استخدمت دراسة حالة حيث كانت عينة الدراسة تضم حالتين للتطبيق الحالة الأولى كانت من معهد أبحاث والذي كان من صناعة البيتروكيميا والحالة الثانية كانت من شركة خاصة من الصناعة الكيماوية. أما دراسة (Hendar & al, 2020) فقد استخدمت استبيان من أجل جمع البيانات وزع على 558 مالكي أو مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الأزياء باندونيسيا، واسترجع منها 440 استبانة منها غير صالحة للمعالجة ليصبح العدد النهائي 330 استبانة قابلة للتحليل كما تم الاعتماد على برنامج spss و AMOS و SEM من أجل تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة. كما اعتمدت دراسة (جودي و بن غزال، 2020) على المقابلة مع رئيس مصلحة العملاء ومسؤولي مؤسسة سيلاس للاسمنت كما تم الاعتماد أيضا على التحليل الكيفي للمقابلات لاستكشاف واقع الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الاستراتيجي. واعتمدت دراسة (Akhatjon & al, 2020) على جمع البيانات من مصادر مختلفة ومتعددة حيث كان المصدر الأساسي هو الاستبيان والمقابلات، مع المخبرين الرئيسيين من مؤسسات الحالة لاستكشاف كيفية تعامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع عملية الذكاء التكنولوجي، كما اعتمدت أيضا على المصادر الثانوية كالملاحظة والزيارات الميدانية الغير رسمية، المستندات والتقارير والكتب... الخ. في حين اعتمدت دراسة (Bilan & al, 2020) على جمع البيانات من خلال الاستبيان وتوزيعه على منظمات التصنيع العاملة في ماليزيا والبالغ عددهم 550 استبانة واسترجع منها 382 فقط، حيث تم استبعاد 15 منها بسبب القيم المضللة والمفقودة، ليصبح عددها 367 فقط قابل للتحليل، حيث استخدمت معامل ألفا كرونباخ الموثوقية المركبة CR، ومعامل AVE، معاملات المسار وقيمة T من أجل تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج smart pls 3. أما بالنسبة لدراسة (محمد أبكر و واخرون، 2020) فقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية والذي وزع على عينة من البنوك التجارية بمدينة الأبيض والبالغ عددها 110، كما تم استخدام التوزيع التكراري والنسب

المئوية، اختبار كاي مربع، الوسط الحسابي والانحراف المعياري من أجل تحليل البيانات. كما اعتمدت دراسة (محجوبي و اخرون، 2021) على استبيان موزع على عينة تتكون من 26 مؤسسة اقتصادية تنشط في مختلف المجالات والقطاعات الصناعية بالجزائر من أجل جمع البيانات، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية من خلال برنامج spss. واعتمدت دراسة (علي حسين و كريدي بنيان، 2021) على المنهج الوصفي التحليلي واختيار عينة قصدية من مجتمع البحث بلغت (47) فردا من (المديرين، رؤساء الأقسام رؤساء الشعب) في ديوان وزارة الزراعة، وتم استعمال الاستبيان من أجل الحصول على المعلومات اللازمة كما تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط والانحدار من أجل تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال برنامج spss. أما دراسة (Najib & al, 2022) فقد قامت بجمع البيانات الكمية من خلال دراسة استقصائية ذاتية تضم 245 مالكا أو مديرا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية، حيث استخدمت معامل ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة CR، ومعامل AVE، معاملات المسار وقيمة T من أجل تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة، وذلك بالاعتماد على برنامج smart pls 3. كما استخدمت دراسة (جلال، 2022) المنهج الوصفي التحليلي الملائم لأهداف الدراسة من خلال حصر المعلومات النظرية والميدانية عن الموضوع المدروس بالاعتماد على المسح الشامل لعناصر مجتمع البحث، كما تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلة والاستبيان من أجل جمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبيان على 204 موظف بالمؤسسة وتحليله من خلال استخدام التكرارات والنسب المئوية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون وتحليل التباين كما تم استخدام أيضا تحليل التباين للانحدار من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الاعتماد على برنامج spss. أما دراسة (Alsmairat & Aldakhil, 2022) فقد قامت بجمع البيانات من خلال دراسة استقصائية في مؤسسات تصنيع الأغذية الأردنية والبالغ عددها 63 مؤسسة، وزع عليها استبيان مكون من 520 استبانة مقابل تحليل 410 استبانة كما استخدمت برنامج smart pls 3 من أجل تحليل النتائج واختبار الفرضيات. في حين اعتمدت (Mohammadi & al, 2023) على البيانات النوعية من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالذكاء التكنولوجي من أهداف وخصائص وتحديات، واستخدمت دراسة (دراق و شيخ، 2023) المنهج الاستنباطي بأسلوبه الوصفي والتحليلي في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس بالمديرية الجهوية بالشلف، وقد تم اختيار عينة متاحة شملت 36 موظفا وزع عليها استبيان من أجل جمع المعلومات من بعض الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بالشلف، كما تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: التكرار معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل بيرسون، الانحدار الخطي من أجل تحليل النتائج واختبار الفرضيات

باستخدام برنامج spss. كما استخدمت دراسة (zighed & Mekimah, 2023) المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبيان لجمع البيانات، والذي وزع على عينة عشوائية من المؤسسات الناشئة قدر عددهم 255 مؤسسة، كما تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج Smart pls 4 من أجل تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة. أما دراسة (Nawaz & al, 2023) فقد قامت بجمع بيانات المسح الأولية من خلال الاستبيان وتوزيعه على عينة من الموظفين والإداريين والبالغ عددهم 93 موظف من شركات البريد السريع في ماليزيا، كما تم استخدام منهجية PLS-SEM من أجل تحليل النتائج واختبار الفرضيات من خلال برنامج smart pls 3.

### المطلب الثالث: نتائج الدراسات

توصلت دراسة (حمدي زكي، 2019) إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد المرونة التنظيمية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا مايدل على أن الأبعاد المستخدمة للمرونة التنظيمية يمكن أن تساهم في تفسير قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. كما توصلت دراسة (Feng & al, 2019) إلى أن القدرة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على نمو الصادرات، وأن نمو الصادرات له تأثير ايجابي على خلق فرص عمل. أما دراسة (Rodrigues Gonçalves & Carvalho de Almeid, 2019) فقد توصلت إلى أن هناك اختلاف في كيفية تطبيق الذكاء التكنولوجي في سياقات مختلفة، وذلك من خلال ثلاثة جوانب متمثلة في التوقيت، الحجم وخبرة الفريق، حيث أن التوقيت هو نتيجة مباشرة لحجم المشروع نفسه، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن المؤسسات يمكنها تطبيق الذكاء التكنولوجي من خلال النظر في الذكاء التنافسي والاحتياجات المعلوماتية الممكنة للذكاء التكنولوجي، وكان ذلك في ثلاث فئات رئيسية متمثلة في تطوير الخطط والاستراتيجيات، موضوعات الإنذار المبكر بما في ذلك المنافس، المبادرات، المفاجأة التكنولوجية والإجراءات الحكومية. في حين توصلت دراسة (Hendar & al, 2020) إلى أن القدرات التسويقية المتخصصة لها دور مهم كوسيط جزئي في العلاقة بين ذكاء السوق ونشر والاستجابة لذكاء السوق وأداء الأعمال، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن القدرات التسويقية المتخصصة هو محرك مهم في زيادة أداء الأعمال. وتوصلت دراسة (جودي و بن غزال، 2020) إلى أن الذكاء التنافسي يعتبر من الأساليب المطبقة في المؤسسة و يؤثر على الأداء الاستراتيجي لها بالإيجاب ويؤدي إلى تحسينه. أما دراسة (Akhatjon & al, 2020) فقد توصلت إلى أن الذكاء التكنولوجي هو أداة قوية لدعم الابتكار المفتوح لتحديد منافذ التكنولوجيا الواعدة والفرص والتهديدات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم التوصل أيضا إلى أن المعلومات الذكية التي تم الحصول عليها في المؤسسات الكبيرة كانت موجودة أيضا في المؤسسات الصغيرة هذه

العناصر تتمثل في (الوسائل، الأساليب، والأدوات، الأشخاص الهدف والهيكل). أما دراسة (Bilan & al, 2020) فقد توصلت إلى أن القدرات التنظيمية وحوكمة الشركات تعزز بشكل كبير التعلم التنظيمي واستدامة الشركة، كما أن أساليب القيادة تعزز بشكل كبير التعلم التنظيمي ولكن ليس لها تأثير كبير على استدامة الشركة، أما التعلم التنظيمي فهو يتوسط بشكل كبير بين القدرات التنظيمية وحوكمة الشركات وأنماط القيادة واستدامة المؤسسة. كما توصلت دراسة (محمد أبكر و واخرون، 2020) إلى أن هناك علاقة ايجابية بين قدرات القيادة العليا في البنوك التجارية ورضا العملاء، ووجود كذلك علاقة ايجابية بين برامج تدريب وتطوير مستوى أداء العاملين ورضا العملاء، ووجود كذلك تأثير للقدرات التنظيمية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا عملاء البنوك التجارية بمدينة الأبيض. أما دراسة (محبوبي و واخرون، 2021) فقد توصلت إلى أن نسبة كبيرة من المؤسسات بحاجة لبذل المزيد من الجهود من أجل توفير الشروط والمتطلبات اللازمة لبناء القدرات التنظيمية، وأن المؤسسات تمتلك القدرة على توحيد وتوضيح الإستراتيجية ولديها فرص لتطويرها، كما أنها تمتلك القدرة التسويقية والقدرة على الابتكار، كما تم التوصل أيضا إلى أن المؤسسات لديها القدرة على استقطاب والحفاظ على المواهب. في حين توصلت دراسة (علي حسين و كريدي بنيان، 2021) إلى أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة وأن الممارسات الإستراتيجية الخضراء للموارد البشرية المبحوثة ذات دور واضح في تنمية وتعزيز القدرات التنظيمية. كما توصلت دراسة (Najib & al, 2022) إلى أن القادة المؤيدين للبيئة ورأس المال البشري الأخضر، وتوجه السوق الأخضر يؤثران بشكل كبير على تبني الابتكار الأخضر كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن القدرة الاستيعابية لها تأثير ايجابي على متغيرات الدراسة، وأن توجه السوق والابتكار الأخضر يؤثران بشكل كبير على أداء التسويق. أما دراسة (جلال، 2022) فقد توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية طردية بين الإبداع التنظيمي بأبعاده والرأسمال الفكري وهذا مايدل على أن للإبداع التنظيمي دور كبير في تنمية رأسمال الفكري بمؤسسة اسمنت تبسة. وتوصلت دراسة (Alsmairat & Aldakhil, 2022) إلى أن القوى البيئية والقدرات التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على استدامة سلسلة التوريد، وأن علاقات الموردين والقدرات التنظيمية لعبت دور الوساطة بين القوى البيئية واستدامة سلسلة التوريد. أما عن دراسة (Mohammadi & al, 2023) فقد توصلت إلى أن الذكاء التكنولوجي يعتبر أداة إستراتيجية لدعم الابتكار المفتوح بهدف تحديد الاتجاهات الواعدة للتكنولوجيا والفرص والتحديات، والشركاء المحتملين والأسواق والعملاء ومواجهة التحديات، وبعد ما تم فحص مفهوم الذكاء التكنولوجي بالتفصيل توصلت الدراسة إلى أن هذا الأخير هو نهج دعم القرار، والذي يتعلق في الغالب بالأنشطة والاستثمارات الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك من خلال تحسين الاستراتيجيات والمساعدة في اتخاذ القرارات الذكية، فالذكاء التكنولوجي

يساعد المؤسسة والإدارة على تحقيق الميزة التنافسية، كما يطلع كذلك على جهود المنافسين والاتجاهات التكنولوجية. أما دراسة (دراق و شيخ، 2023) فقد توصلت إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي وتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، أما ذكاء المنافس فقد ارتبط بالقدرة التنافسية بشكل غير دال. كما توصلت دراسة (zighed & Mekimah, 2023) إلى أن هناك دور ضعيف غير مباشر بين الذكاء التنافسي وأداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال التعلم التنظيمي، المعبر عنه بمعامل الارتباط الذي قدر بـ 23.1 %، بينما كان الدور المباشر أكبر مع معامل ارتباط قدره 61,6%. كما توصلت دراسة (Nawaz & al, 2023) إلى أن ذكاء السوق وذكاء الأعمال من المساهمين الرئيسيين في ابتكار واستجابة الخدمة، وأن دمج المعرفة الداخلية والخارجية يعزز ابتكار الخدمة ونشوتها.

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة تعاملت مع مفهوم القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي كبنية واحدة دون التفصيل في الأبعاد، ومنها من ركز في دراسته على القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي عموماً، في حين أن دراستنا ستركز على القدرات التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاثة ( التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية، الإبداع التنظيمي)، والذكاء التكنولوجي كمتغير وسيط بأبعاده الأربعة ( الذكاء التنافسي، ذكاء السوق، أنظمة ذكية، عمليات ذكية)، كما نلاحظ أيضاً بأن أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، الأساليب الكمية والنوعية، الملاحظة، المقابلة، استبيان من أجل جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج Amos، Spss، Smart PLS 3، أما الدراسة الحالية فستركز أيضاً على المنهج الوصفي التحليلي، دون استخدام المقابلة في جمع البيانات، كما أنه سنقوم بتصميم استبيان وتوزيعه إلكترونياً على عينة من المؤسسات الناشئة بالجزائر من أجل جمع البيانات وتحليلها، باستخدام إصدار جديد متمثل برنامج Smart PLS 4، كما توصلت أغلب الدراسات السابقة إلى أن القدرات التنظيمية تعتبر من المفاهيم الأساسية الحديثة التي تساهم في دعم نشاطات المؤسسة ودفعها نحو الأفضل، وأن عملية الذكاء التكنولوجي هو أداة قوية لدعم الابتكار المفتوح لتحديد منافذ التكنولوجيا الواعدة والفرص والتهديدات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بالأداء والمؤسسات الناشئة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهم الدراسات المتعلقة بالأداء والمؤسسات الناشئة، والذي يتحدد بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، وفيما يلي عرض لأهم الدراسات المتعلقة بالأداء والمؤسسات الناشئة.

## المطلب الأول: هدف الدراسات

هدفت دراسة (Akpoviro Kowo, 2019) إلى التعرف على العلاقة بين الاستراتيجيات التنافسية والأداء التنظيمي في صناعة المشروبات، كما هدفت هذه الدراسة أيضا إلى التعرف بشكل كبير على تأثير إستراتيجية إدارة التكلفة على معدل دوران المبيعات وتركيز الاستراتيجيات على قيادة السوق. كما هدفت دراسة (Kharub & al, 2019) إلى التعرف على مدى تأثير إستراتيجية قيادة التكلفة التنافسية على أداء المؤسسات والدور الوسيط لممارسات إدارة الجودة في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما دراسة (Tajpour & al, 2020) فقد هدفت إلى توضيح درجة تأثير مكونات الابتكار على الأداء التنظيمي في مقاطعة كلستان، والإمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بعملية الابتكار والأداء التنظيمي، في حين هدفت دراسة (معمر، 2021) إلى إبراز أثر رأس مال العلاقات في الأداء الريادي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري. كما هدفت دراسة (حسين و صديقي، 2021) إلى التعرف على مفهوم المؤسسات الناشئة وأهم خصائصها وما يميزها عن المؤسسات التقليدية، إضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم التحديات التي تواجهها من خلال دراسة ميدانية لستة (6) مؤسسات ناشئة بولاية تلمسان. أما دراسة (Mesut & Selçuk, 2021) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الابتكار المتمثلة في (إستراتيجية موجهة نحو المخاطر، إستراتيجية استباقية، إستراتيجية دفاعية، إستراتيجية موجهة نحو المستقبل إستراتيجية هجومية، إستراتيجية تحليلية) على أداء الأعمال في المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا العالية في تركيا. أما بالنسبة لدراسة (Rafikul & al, 2021) فقد هدفت إلى توضيح مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الوقت ومكوناتها، والأداء، كما هدفت أيضا إلى التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين مكونات إدارة الوقت وأداء الموظفين في ماليزيا. في حين هدفت دراسة (انتصار محمود، 2022) إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي بوزارة السياحة، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية بأبعدها المتمثلة في (التعاون، التماسك، الابتكار، الكفاءة) وأهميتها، بالإضافة إلى ذلك أيضا التعرف على طبيعة الأداء المؤسسي وأبعاده ( استكشاف الفرص، توليد الأفكار، التحقق التحدي والتطبيق وأهميته). أما دراسة (نعيرات، 2022) فقد هدفت إلى التعرف على أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة، خاصة تلك العوامل التي ترفع من كفاءة ومستوى وقدرات العاملين في المؤسسات، حيث هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين وقياس مدى تأثير العوامل في تحسين صورة الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. أما دراسة (Ida & Doddy, 2022) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات العمل على تحسين الميزة التنافسية من خلال الأداء والابتكار كمتغيرات

وسيطرة. في حين هدفت دراسة (Ismanu, 2022) إلى فحص وتحليل ابتكار المنتجات والإمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بعملية الابتكار، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على تأثير عملية الابتكار على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال سياسة الحكومة كمتغير وسيط. وهدفت دراسة (Bertucci ramos & Pedroso, 2022) إلى تحليل وتحديد العناصر الرئيسية المرتبطة بتطوير التكنولوجيا الزراعية البرازيلية في المؤسسات الناشئة.

### المطلب الثاني: منهج الدراسات

استخدمت دراسة (Akpoviroro Kowo, 2019) استبيان والذي تم توزيعه على إدارة شركة Nestle Plc وذلك بالاعتماد على تحليل التباين Anova ومعامل الارتباط، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد من أجل تحليل النتائج واختبار الفرضيات بواسطة برنامج spss. كما استخدمت دراسة (Kharub & al, 2019) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان مكون من 245 هيكل كما استخدمت الدراسة النمذجة بالمعادلات البنائية بواسطة برنامج Smart pls 3 من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج. أما دراسة (Tajpour & al, 2020) فقد اعتمدت على عينة تتكون من 94 فردا من إدارة وموظفي مقاطعة جولستان، واستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ومعامل ألفا كرونباخ الموثوقية المركبة CR، AVE، قيمة T، معاملات المسار من أجل تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة من خلال برنامج Smart pls 3. في حين استخدمت دراسة (معمرى، 2021) المنهج الوصفي ودراسة الحالة، تصميم استبيان وتوزيعه على عينة تتكون من 350 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في ثلاث ولايات (بشار، أدرار تيارت) وذلك بالاعتماد على الموثوقية المركبة وألفا كرونباخ، التكرارات والنسب المئوية المتوسطات والانحرافات المعيارية، معامل التحديد  $R^2$  والتضخم VIF، حجم الأثر الغير مباشر IES ومعدل الملائمة التنبؤي  $Q^2$ ، معاملات المسار ومتوسط التباين AVE نتائج صحة التمايز من خلال برنامج smart pls 3 وبرنامج spss. كما استخدمت دراسة (حسين و صديقي، 2021) المقابلة والملاحظة بناء على الثقة المتبادلة لتقصي مشاكلهم من المحيط المقاولاتي والبحث وراء أسباب فشل من تقدم الفكرة، حيث تم التقرب من 6 مبتكرين على مستوى ولاية تلمسان. أما دراسة (Mesut & Selçuk, 2021) فقد اعتمدت على استبيان موزع على عينة تتكون من 346 مديرا للمؤسسات العاملة في تركيا، وذلك من خلال الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، معامل الثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي، الوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل VIF ومعامل التحديد  $R^2$ ، من أجل تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك من خلال برنامج spss. في حين استخدمت دراسة (Rafikul & al, 2021) استبيان يتكون من جزأين جزء متعلق

بالمتغيرات الديمغرافية وجزء متعلق بالأداء وإدارة الوقت، والذي تم توزيعه على عينة تتكون من 223 موظف في مختلف القطاعات في ماليزيا وذلك من أجل جمع البيانات اللازمة وتحليلها من خلال الاعتماد معاملاً ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون، المعامل الاستكشافي والانحدار المتعدد، من خلال برنامج spss. كما استخدمت دراسة (انتصار محمود، 2022) استبيان موزع على عينة عشوائية من موظفي وزارة السياحة من أجل جمع البيانات وتحليلها من خلال الاعتماد على معاملاً ألفا كرونباخ ومعامل ارتباط بيرسون سبيرمان، الوسط الحسابي والانحراف المعياري التوزيع النسبي ومعامل الانحدار المتعدد والبسيط من خلال برنامج Spss، أما دراسة (نعيرات، 2022) فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع البيانات والمعلومات وتحليلها. في حين استخدمت دراسة (Ida & Doddy, 2022) استبيان إلكتروني وتوزيعه على جميع المستجيبين في اندونيسيا عبر البريد الإلكتروني أو منتديات للبناء والعقار والبالغ عددهم 150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم في البناء، وقطاع العقارات، وتحليله من خلال الاعتماد على معاملاً ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي الموثوقية المركبة وقيمة T، ومعامل المسارات وذلك من خلال استخدام برنامج Smart pls 3، كما استخدمت كذلك بيانات تم جمعها من خلال المسوحات والتحليلات لعدة دراسات أو مراجع أخرى. في حين قامت دراسة (Ismanu, 2022) بجمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات المباشرة حيث تم تقديم الاستبيان عبر الإنترنت إلى المديرين، وأصحاب العمل والذي كان موزع على عينة تتكون من 100 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، وذلك من أجل جمع البيانات اللازمة وتحليلها من خلال الاعتماد على معاملاً ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة CR، AVE ومعاملات المسار، وذلك باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية PLS SEM بواسطة برنامج Smart pls 3. كما قامت دراسة (Bertucci ramos & Pedroso, 2022) بإجراء البحث الاستكشافي بناءً على البيانات التي تم جمعها من خلال مقابلات متعمقة وتم تحليل الإجابات كميًا باستخدام التصنيف الهرمي التنازلي وتحليل عامل التطابق ونوعياً باستخدام تحليل المحتوى.

### المطلب الثالث: نتائج الدراسات

توصلت دراسة (Akpoviro Kowo, 2019) إلى أن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة التكلفة ودوران المبيعات، وكذا استراتيجيات التركيز على السوق التي تؤدي إلى تحسين الريادة في السوق وحصتها. كما توصلت دراسة (Kharub & al, 2019) إلى أن التحسين المستمر الذي يكون عن طريق التحليل السليم للمعلومات، والبيانات يعتبر المفتاح الأساسي لتحقيق هدف إستراتيجية قيادة التكلفة في المؤسسات المتناهية الصغر والصغيرة، والمتوسطة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أنه لا توجد علاقة مباشرة

بين إستراتيجية قيادة التكلفة وأداء المؤسسة، ولكن توجد علاقة بين اسراتيجية قيادة التكلفة وأداء المؤسسة من خلال ممارسات إدارة الجودة. في حين توصلت دراسة (Tajpour & al, 2020) إلى أن مكونات عملية الابتكار المتمثلة في (ابتكار الخدمة، ابتكار العملية الإدارية وابتكار العملية التكنولوجية) لها تأثير كبير على الأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن عملية الابتكار تعتبر قوة دافعة ومهمة لتطوير المؤسسات وتحسين الأداء. أما دراسة (Mesut & Selçuk, 2021) فقد توصلت إلى أن استراتيجيات الابتكار المتمثلة في (إستراتيجية موجهة نحو المخاطر، إستراتيجية استباقية إستراتيجية دفاعية، إستراتيجية موجهة نحو المستقبل، إستراتيجية هجومية، إستراتيجية تحليلية) تؤثر على أداء الأعمال في مؤسسات التكنولوجيا العالية في تركيا. كما توصلت دراسة (Rafikul & al, 2021) إلى أن إدارة الوقت بمكوناتها لها علاقة ايجابية مع الأداء الوظيفي، وأن المتغيرات الوسيطة المتمثلة في (العمل بإخلاص، إتباع الطريق الأنسب لتجنب الإسراف في مكان العمل، ممارسة القيم في مكان العمل، ضمان العدل في تقديم المهام) لها علاقة مهمة مع أداء الموظفين. في حين توصلت دراسة (حسين و صديقي، 2021) إلى أن المؤسسات الناشئة ماهي إلا شركات جديدة تنوي أن تتخطى المؤسس المنفرد، ولديها موظفون وتنوي أن تنمو بشكل كبير، ولها معدلات كبيرة من الفشل، وأن أهم التحديات التي تواجهها متمثلة في ضعف التمويل ونقص رأس المال، ضعف المورد البشري وعدم تأهيله، وافتقاره لخلفية كافية حول المقاولاتية في الجزائر التي تواجه العديد من الصعوبات والتحديات خاصة فيما يتعلق بنقص الأفكار الابداعية والمبتكرة. أما دراسة (انتصار محمود، 2022) فقد توصلت إلى أن هناك تأثير كبير للثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي في وزارة السياحة ووجود ضعف التحفيز ودعم الابتكار في خلق أفكار جديدة تتماشى مع طبيعة العمل، وعدم وجود مستوى عالي من الجودة في تقديم الخدمة للمستفيدين، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن هناك ضعف التعاون والعمل بروح الفريق بين أفراد الإدارة، ووجود ضعف الروابط وقلة توحيد الجهود المبذولة بين موظفي الوزارة حيث يوجد كذلك ضعف الإنتاجية في العمل نتيجة لضعف استخدام التقنيات وضعف إمكانياتهم في التواصل عبر المواقع الالكترونية. كما توصلت دراسة (نعيرات، 2022) إلى أن عملية تقييم الأداء تعتبر من العمليات الهامة لضمان نجاح واستمرار العمل داخل المؤسسات، وهي من أكثر العوامل تأثيرا على الأداء الوظيفي، كما تعتبر كذلك أداة للتمييز والكفاءة، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن الحوافز وحدها وبشقيها المادي والمعنوي لا تعتبر كافية لتعزيز الأداء الوظيفي فهي من العوامل التي تساعد على ذلك بشرط اقترانها بمجموعة متكاملة من العوامل الأخرى. أما دراسة (Ida & Doddy, 2022) فقد توصلت إلى أن استراتيجيات العمل لها تأثير ايجابي على الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن هناك تأثير غير مباشر

لاستراتيجيات العمل على تحسين الميزة التنافسية من خلال الأداء والابتكار كمتغيرات وسيطة. في حين توصلت دراسة (Ismanu, 2022) إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الابتكار وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال سياسات الحكومية كمتغير وسيط، وأن سياسات الحكومية تعد بمثابة عنصر أساسي وإدارة مهمة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ابتكار المنتجات والابتكار في العمليات. كما توصلت دراسة (Bertucci ramos & Pedroso, 2022) إلى أنه تم تحديد خمسة عناصر باعتبارها مسؤولة عن تطور المؤسسات الناشئة حتى الدخول في مرحلة التوسع: الحوكمة، القرارات الملازمة لتخصيص الموارد، مراقبة الأنشطة الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، تعزيز تنمية رأس المال البشري، التحقق من نموذج الأعمال، حيث يقدم كل عنصر مجموعة من مؤشرات أداء المؤسسات الناشئة التي تظهر قابلية التوسع.

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة تعاملت مع مفهوم الأداء والمؤسسات الناشئة كبنية واحدة دون التفصيل في الأبعاد، ومنها من ركز في دراسته على الأداء عموماً، في حين أن دراستنا اقتصرنا وركزنا على الأداء كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة ( الكفاءة، المواعمة، الفعالية) والمؤسسات الناشئة كمؤسسات محل الدراسة، كما نلاحظ أيضاً بأن أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي والمقابلة الملاحظة، استبيان من أجل جمع البيانات وتحليله باستخدام برنامج Spss, Smart Pls 3، أما الدراسة الحالية فستركز أيضاً على المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع البيانات وتحليلها، دون استخدام المقابلة كما أنه سيتم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المؤسسات الناشئة بالجزائر من أجل جمع البيانات وتحليلها باستخدام إصدار جديد متمثل في برنامج Smart Pls 4، كما توصلت أغلب الدراسات السابقة إلى أن الأداء هو من أكثر المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين سعة وشمولاً حيث أنه نال نصيباً وافراً من الاهتمام والتحليل والبحث في التسيير بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وأن المؤسسات الناشئة ماهي إلا شركات جديدة تنوي أن تتخطى المؤسس المنفرد، ولديها موظفون وتنوي أن تنمو بشكل كبير، ولها معدلات كبيرة من الفشل.

## المبحث الرابع: الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي وأداء المؤسسة

جاءت هذه الدراسات لتوضيح العلاقة بين القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي وأداء المؤسسة بكل الأبعاد، وسنتطرق فيما يلي إلى بعض الدراسات بالتفصيل.

### المطلب الأول: هدف الدراسات

هدفت دراسة (Rossetto & Werlang, 2019) إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي والابتكار على الأداء التنظيمي في قطاع الخدمات والعلاقات الموجودة بينهما في الفنادق، ومؤسسات الإقامة في سانتا كاتارينا بالبرازيل. كما هدفت دراسة (Asikhia & al, 2019) إلى التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالذكاء التكنولوجي، الأداء التنظيمي وعملية الابتكار، حيث هدفت الدراسة أيضا إلى توضيح طبيعة العلاقة بين الذكاء التكنولوجي وأداء المؤسسة من خلال عملية الابتكار. في حين هدفت دراسة (Halid & Nikmah, 2019) إلى التعرف على العلاقة بين التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي وأداء الموظفين. أما دراسة (Hataminezhad & al, 2020) فقد هدفت إلى التعرف على دور القدرات التنظيمية في تقليل المخاطر التكنولوجية وتحسين أداء السوق للشركات القائمة على المعرفة من خلال الذكاء التكنولوجي والإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالقدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي أداء السوق. كما هدفت دراسة (Hindasah & Nuryakin, 2020) إلى توضيح مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالقدرة التنظيمية والتعلم التنظيمي، الأداء المالي بالإضافة إلى ذلك أيضا هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير القدرة التنظيمية والتعلم التنظيمي على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والبحث عن الدور الوسيط لأعمار المؤسسات وخبرات المديرين في العلاقة بين القدرة التنظيمية والتعلم التنظيمي على الأداء المالي. أما دراسة (Godwell & Govender, 2020) فقد هدفت إلى التعرف على مدى تأثير القدرات التنظيمية على أداء الصادات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيمبابوي، وكذلك الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها هذه الأخيرة لتحسين أدائها التصديري. في حين هدفت دراسة (Bhatti & al, 2020) إلى تحديد الدور الوسيط للقدرات التنظيمية بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في باكستان، مع توضيح مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالقدرات التنظيمية والثقافة التنظيمية، التوجه الريادي والأداء. كما هدفت دراسة (Hassani & Mosconi, 2021) إلى التعرف على مساهمة الذكاء التنافسي في أداء الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القدرة الاستيعابية. أما دراسة (Chuku & Onuoha,

(2022) فقد هدفت إلى أن التعرف على العلاقة بين المرونة التنظيمية وأداء مؤسسات الأغذية والمشروبات الغازية في ولاية ريفرز نيجيريا.

### المطلب الثاني: منهج الدراسات

اعتمدت دراسة (Rossetto & Werlang, 2019) على المنهج الوصفي والمسح، وتوزيع استبيان على عينة تتكون من 162 مديرا للفنادق ومؤسسات الإقامة في سانتا كاتارينا بالبرازيل، وذلك من أجل الحصول على المعلومات وتحليلها بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة، معاملات المسار وقيمة  $p$  حيث تم استخدام تقنيات النمذجة بالمعادلات الهيكلية، لتقييم العلاقة الموجودة بين التعلم التنظيمي والابتكار والأداء التنظيمي من خلال برنامج Smart PLS 3. كما اعتمدت دراسة (Asikhia & al, 2019) على الدراسات السابقة ومراجعتها ومقارنتها بالدراسة الحالية، كما تم الاعتماد أيضا على الأعمال التي قام بها العلماء السابقين. في حين استخدمت دراسة (Halid & Nikmah, 2019) المنهج الكمي وعينة تتكون من 96 موظف في 14 مكتب فرعي شرق اندونيسيا، كما تم تحليل البيانات بالاعتماد على معامل التحديد  $R^2$  وقيمة  $T$  ومعامل ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة، AVE حيث تم استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال برنامج Smart PLS 3، وذلك من أجل قياس العلاقة المباشرة وغير مباشرة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي وأداء الموظفين. كما اعتمدت دراسة (Bhatti & al, 2020) على تقنية أخذ العينات العنقودية في المنطقة لجمع البيانات، واستخدام استبيان موزع على 384 فرد قابل للتحليل وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، معامل AVE والموثوقية المركبة CR، معامل التمييز ومعاملات المسار قيمة  $T$  حيث تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية الجزئية من خلال Smart PLS 3. أما دراسة (Hataminezhad & al, 2020) فقد استخدمت البيانات النوعية في جمع البيانات من 22 مقالا لها علاقة وثيقة بالموضوع حيث تم تقييمها وتحليل محتواها من خلال الترميز وفق ثلاث مراحل الترميز الأولي الترميز المفتوح والترميز الانتقائي، وذلك من أجل تقليل المخاطر التكنولوجية وتحسين أداء السوق للمؤسسات القائمة على المعرفة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. في حين استخدمت دراسة (Hindasah & Nuryakin, 2020) المسح التجريبي (أي أخذ عينات من رجال الأعمال متعددي الوظائف والبالغ عددهم 150 فرد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) موزع عليهم استبيان من أجل جمع المعلومات وتحليلها بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري معامل التأثير وقيمة  $T$  حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS. أما دراسة (Godwell & Govender, 2020) فقد استخدمت استبيان موزع على عينة تتكون من 345 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم تضم تصنيع

الأغذية والمنتجات الجلدية والمنسوجات، كما تم استخدام دليل المقابلة لجمع البيانات النوعية، حيث تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، معاملات المسار وقيمة T، من أجل تحليل النتائج واختبار الفرضيات. كما استخدمت دراسة (Hassani & Mosconi, 2021) بيانات تجريبية من عدة مقابلات مع مديري بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحليلها. واستخدمت دراسة (Chuku & Onuoha, 2022) المسح القطعي، كما تم توزيع استبيان على عينة منتظمة تتكون من 123 من مؤسسات الأغذية والمشروبات في ولاية ريفرز من أجل جمع البيانات، حيث تم استخدام سبيرمان من أجل تحليل الفرضيات ثنائية المتغير.

### المطلب الثالث: نتائج الدراسات

توصلت دراسة (Rossetto & Werlang, 2019) إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير مباشر وإيجابي على عملية الابتكار، وأن الابتكار التنظيمي لا يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن التعلم التنظيمي ليس له علاقة إيجابية مع الأداء التنظيمي. كما توصلت دراسة (Asikhia & al, 2019) إلى أن هناك فجوة بين الذكاء التكنولوجي وأداء المؤسسة، وأن عملية الابتكار تلعب دورا أساسيا في تحقيق أداء المؤسسة، حيث توصلت الدراسة أيضا إلى أن الذكاء التكنولوجي له تأثير إيجابي على أداء المؤسسة، كما أنه يوجد تأثير كبير للذكاء التكنولوجي على أداء المؤسسة من خلال عملية الابتكار. أما دراسة (Halid & Nikmah, 2019) فقد توصلت إلى أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والتعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي وأداء الموظفين، وأن العلاقة الغير مباشرة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظف من خلال التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي أقوى من العلاقة المباشرة بينهم. في حين توصلت دراسة (Godwell & Govender, 2020) إلى أن القدرات التنظيمية لها تأثير إيجابي على أداء الصادات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن هناك علاقة بين القدرات التنظيمية والأداء في زمبابوي ولكن ليس بدرجة كبيرة. أما دراسة (Hindasah & Nuryakin, 2020) فقد توصلت إلى أن القدرة التنظيمية والتعلم التنظيمي يؤثران بشكل إيجابي وكبير على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن عامل العمر لا يعمل على تعديل العلاقة بين القدرة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن خبرة المدير تؤثر بشكل ضئيل على العلاقة بين القدرة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد توصلت دراسة (Bhatti & al, 2020) إلى أن الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي يرتبطان بشكل إيجابي بالقدرات التنظيمية، والتي هذه الأخيرة بدورها تؤدي إلى الأداء التنظيمي، وأن القدرات التنظيمية تتوسط بشكل كبير بين الثقافة التنظيمية والتوجه الريادي والأداء التنظيمي. كما توصلت دراسة (Hataminezhad & al, 2020) إلى أن القدرات التنظيمية لها تأثير إيجابي على الذكاء التكنولوجي وتقليل المخاطر التكنولوجية وأداء السوق لمؤسسات

المعرفة، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن القدرات التنظيمية لها تأثير ايجابي على تقليل المخاطر التكنولوجية، وأداء السوق لمؤسسات المعرفة من خلال الذكاء التكنولوجي وأن المخاطر التكنولوجية لها تأثير ايجابي على أداء السوق لمؤسسات المعرفة. أما دراسة (Hassani & Mosconi, 2021) فقد توصلت إلى أن الذكاء التنافسي يساهم في تعزيز الأداء الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال القدرة الاستيعابية. كما توصلت دراسة (Chuku & Onuoha, 2022) إلى أن هناك علاقة ايجابية كبيرة بين أبعاد المرونة التنظيمية مع مقاييس أداء المؤسسات، كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن تعزيز مرونة المؤسسة يساعد على تعزيز أداء مؤسسات الأغذية والمشروبات في ولاية ريفرز.

من خلال ما سبق نلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة تناولت مفهوم القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي والأداء مع متغيرات أخرى في مؤسسات مختلفة، في حين أن دراستنا ستركز على تناول متغير مفهوم القدرات التنظيمية ودوره في تحسين الأداء من خلال الذكاء التكنولوجي في المؤسسات الناشئة بالجزائر، كما نلاحظ أيضا بأن أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي والكمي، المقابلة واستبيان وذلك من أجل جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج Spss, Smart Pls 3، أما الدراسة الحالية فستركز أيضا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل جمع البيانات وتحليلها، دون استخدام المقابلة، كما أنه سيتم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من المؤسسات الناشئة بالجزائر من أجل جمع البيانات عن المؤسسات محل الدراسة، إذ سيتم معالجتها بأسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى بالاعتماد على إصدار جديد متمثل في برنامج Smart PLS 4، كما توصلت أغلب الدراسات السابقة إلى أن القدرات التنظيمية لها تأثير ايجابي على تقليل المخاطر التكنولوجية وأداء السوق لمؤسسات المعرفة من خلال الذكاء التكنولوجي.

## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن التحليل البيبليومتري بالاعتماد على برنامج Vosviewer يعطي نظرة تقييمية لمواضيع الدراسة خلال فترة زمنية معينة، والتي كانت في دراستنا من 2019 إلى 2023، فشمّل التحليل 203 منشور في قاعدة بيانات سكوبس، حيث غطت هذه المنشورات مجموعة من المؤلفين والدول والمؤسسات الأكثر تأثيراً على مواضيع الدراسة.

كما توصلنا أيضاً إلى معرفة نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة، فمن خلال التحليل المتواضع لهذه الدراسات يظهر لنا جلياً أهمية القدرات التنظيمية باعتبارها أحد التوجهات الحديثة في تطوير الأداء التنافسي للمؤسسات على مستوى الفكر الاستراتيجي، حيث أن هذه الأخيرة متعلقة بالموارد والمعرفة والتعلم داخل المؤسسة، ويتم استغلالها في تنفيذ مختلف العمليات التنظيمية، كما تظهر لنا أيضاً أهمية الذكاء التكنولوجي على أنه يركز على عمليات البحث والتطوير في المؤسسات وآخر الاختراعات، فهو يهدف إلى تحقيق تقييم للتكنولوجيا الجديدة وتوقع التغيرات التكنولوجية، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسات إلى أن مفهوم الأداء يرتبط دائماً بكل ما يسهم بتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك بسبب أن تحسين الأداء وتطوير المؤسسات لم يعد أمراً اختيارياً بل أصبح شرطاً جوهرياً لضمان البقاء والاستمرار.

## الفصل الرابع: الطريقة والأدوات

### تمهيد الفصل الرابع:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى التأسيس النظري للقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، وأدرجنا في الفصل الثاني أداء المؤسسات الناشئة أسس ومفاهيم ومختلف العناصر المكونة لها، وتناولنا في الفصل الثالث الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وفي هذا الفصل سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجانب التطبيقي بهدف معرفة دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي.

كما سنقوم في هذا الفصل بالتعرف على أبرز المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر، هياكل دعمها بالإضافة إلى ذلك أيضا مناخ عملها والتعرف على أهم العوامل التي تساعد في نجاح وفشل المؤسسات الناشئة وأهم التحديات التي تواجهها، حيث سنتناول في هذا الفصل أيضا مجتمع وعينة ومنهج الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة وطرق إعدادها وصدقها وثباتها، أيضا مراحل إجراء الدراسة التطبيقية وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى ذلك متغيرات ونموذج الدراسة، كما يتضمن هذا الفصل أيضا الأساليب الإحصائية التي قام بها الباحث في تحليل فقرات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: واقع وآفاق المؤسسات الناشئة بالجزائر.**

**المبحث الثاني: مجتمع وعينة ومنهج الدراسة.**

**المبحث الثالث: مراحل إجراء الدراسة التطبيقية وطرق جمع البيانات.**

**المبحث الرابع: الدراسة الاستطلاعية.**

### المبحث الأول: واقع وآفاق المؤسسات الناشئة في الجزائر

تعتبر المؤسسات الناشئة بالجزائر مصدرا رئيسيا للثروة وخلق مناصب شغل للأفراد، وهي من أكثر المواضيع التي تسلطت عليها الأضواء في بيئة الأعمال الجزائرية مؤخرا، باعتبارها مؤسسات شابة مبتكرة في قطاع التكنولوجيات الحديثة، إلا أنها تواجه خطرا عاليا بالفشل كونها تعتمد على منتجات وخدمات مبتكرة تخرق بها أسواق غير مشبعة أو تخلق أسواقا جديدة كليا.

انطلاقا مما سبق تم تخصيص هذا المبحث للتعرف على هياكل دعم إنشاء المؤسسات الناشئة بالجزائر، والتطرق إلى أبرز المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر ومناخ أعمالها، بالإضافة إلى ذلك أيضا عرض عوامل نجاحها وفشلها والتحديات التي تواجهها.

#### المطلب الأول: هياكل دعم إنشاء المؤسسات الناشئة بالجزائر

تشهد الجزائر في الآونة الأخيرة صعودا مهما في ريادة الأعمال مؤخرا، وخصوصا في حركة تأسيس المؤسسات الناشئة بعد قانون 2020 الذي سمح للجزائر باحتلال مكانة إستراتيجية ضمن الدول التي تعمل على التحول إلى اقتصاد المؤسسات الناشئة، فالجزائر تعمل على هذه الإستراتيجية من خلال توفير هياكل دعم لمرافقة هذا النوع من المؤسسات تتمثل فيما يلي: (مشري، 2023، الصفحات 5-6)

#### أ- حاضنات الأعمال الجزائرية:

تعتبر الجمعية الأمريكية حاضنات الأعمال على أنها: هيئات تهدف إلى مساعدة المؤسسات المبدعة الناشئة ورجال الأعمال الجدد، وتوفر لهم الوسائل والدعم اللازمين لتخطي أعباء ومراحل الانطلاق والتأسيس، كما تقوم بعمليات تسويق ونشر منتجاتهم، وهي بنية دعم لمشاريع إنشاء الأعمال والتي تعمل على تقديم جملة من الخدمات إداريا، استثماريا وربط علاقات مع شبكات الأعمال الأخرى.

وبالرغم من أن فكرة حاضنات الأعمال ليست حديثة، بل تعود جذورها إلى إنشاء أول حاضنة أعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في 1959 بالمركز الصناعي لباتافيا بمدينة نيويورك، إلا أن الجزائر لم تجسد أي حاضنة أعمال إلا في سنة 1998، وتواصل تأسيسها لتصل اليوم إلى 18 حاضنة أعمال منها 14 في الجزائر العاصمة، وأهم حاضنات الأعمال الجزائرية ( أنكوب مي (Incubme)، حاضنة سايير بارك سيدي عبد الله، حاضنة سيليس، المركز الجزائري لريادة الأعمال الاجتماعية، فرقة تاك (CDTA)، بيكوس (BCOS)، معهد (HABA).

ب- دار المقاولاتية بالجزائر:

تعتبر الإدارة المناسبة التي تقوم عليها الهياكل وترسيخ قيم المقاولاتية، وريادة الأعمال وتمهيد الطلاب عليها من أجل تحقيق وتطوير أفكارهم على أرض الواقع، والمساهمة في ظهور مشاريع ذات قيمة مضافة عالية تساهم في تنمية الاقتصاد الوطني، تتمثل مهامها في نشر ثقافة ريادة الأعمال من خلال التوعية وتدريب الطلاب في مجالات المقاولاتية، بالإضافة إلى ذلك أيضا الدعم المسبق للطلاب حاملي المشاريع، كما أنها تقوم بندوات وأيام دراسية حول مجال ريادة الأعمال، وأيام إعلامية وتوعوية ذات الطابع العام.

ج- مشاتل الأعمال الجزائرية:

وهي عبارة عن هياكل عامة للدعم أنشأتها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من وهران عنابة، غرداية، برج بوعرييج، من أجل استضافة ومراقبة قادة المشاريع، وتدور مهامها حول:  
- تقديم المشورة الشخصية والمالية والقانونية والضريبية والتجارية والفنية؛  
- تنظيم جميع أشكال النشاطات، المساعدات والتدريبات المحددة ومتابعة قادة المشروع حتى نضوج وإنشاء مؤسستهم؛

- مكاتب أو مباني ثابتة المدة؛

- التوثيق ووسائل الاتصال والنسخ التصويري، شبكة الأنترنت الفاكس والهاتف؛

- مرافقة المبادرات في جمع الخطوات: العلاقة مع المؤسسات المالية، الولاية والبلدية وكل المؤسسات ذات الصلة بالمشروع.

المطلب الثاني: أبرز المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر ومناخ أعمالها

بعد ما تم التعرف على مفهوم المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال عرض مختلف التعاريف وتوضيح أهم خصائصها وأهميتها، سننتقل للتعرف على أبرز المؤسسات الناجحة الناشئة بالجزائر ومناخ أعمالها.

1. أبرز المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر:

هناك مجموعة من المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر، وقد رفعت التحدي وحققوا النجاح وكسبت الأرباح يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): أبرز المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر

اسم المؤسسة	التعريف بالمؤسسة
مؤسسة تارك غراف	احتلت هذه المؤسسة الجائزة الأولى في الابتكار للصحة الالكترونية.
مؤسسة Siamois	متخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والتواصل، تركز على تطوير حلول التقييم والاختبار عبر الأنترنت باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات.
مؤسسة واد كنيس	مؤسسة رائدة في مجال الإعلانات المبوبة.
مؤسسة سكوار Sekoir	مؤسسة وظيفتها تقديم حلول لشراء وتبادل العملات للأفراد، تهدف إلى توفير أدوات المصادقية والأمان في عمليات التعامل.
مؤسسة كايمو	تنشط في مجال التجارة الالكترونية.
مؤسسة باتوليس	تنشط في مجال التسويق الالكتروني.
مؤسسة ياسير	تقدم خدمة عبر تطبيق أحدثت ثورة في مجال النقل الحضري في الجزائر.
مؤسسة Zawwali	هي مؤسسة تجارة الكترونية في الجزائر، تهدف إلى توفير منصة تسوق عبر الانترنت تلبي احتياجات العملاء في البلاد، فهي تسعى لتعزيز قطاع التجارة الالكترونية في الجزائر وتسهيل تجربة التسوق عبر الانترنت للمستهلكين.
مؤسسة اشريلي	هو موقع لشراء وتوصيل البقوليات والمواد الغذائية.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة (<https://mdme.gov.dz>) بتاريخ 2023/07/14.

2. مناخ الأعمال للمؤسسات الناشئة بالجزائر:

إن اهتمام الجزائر بالمؤسسات الناشئة حديث خاصة بعد تراجع أسعار البترول، ومحاولة الاتجاه نحو سياسة التنويع الاقتصادي المبنية أساسا على المؤسسة، وكيفية خلق القيمة المضافة ومناصب الشغل الاتجاه نحو الابتكار وتشجيع خلق المؤسسات الناشئة يعتمد بشكل عام على عوامل مرتبطة بجوانب الاقتصاد الكلي (نظام الحوكمة، بيئة الأعمال المواتية، التمويل الكافي)، وجزئية كافية (المهارات الإدارية والتكنولوجية المؤهلة)، حيث أن تطور المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر يعتمد على بيئة أعمال مواتية وأن ضعف نشاطها في الجزائر عائد لعدة أسباب يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- غياب سياسة واضحة تعنى بالابتكار بالاشتراك مع جميع الفاعلين سواء الدولة المؤسسات خاصة أو عمومية، الجامعة؛

- ضعف العلاقة بين الجامعة مراكز البحوث والنسيج الاقتصادي؛

- غياب إحصائيات حول عدد المؤسسات الناشئة الناشطة بالجزائر؛

-صعوبة إيجاد التمويل الكافي للمشاريع الابتكارية للمؤسسات الناشئة في الجزائر؛

-غياب الإطار القانوني المنظم لعمل المؤسسات الناشئة بالجزائر؛

-غياب النظام البيئي الخاص بالمؤسسات الناجحة (بسويح و واخرون، 2020، الصفحات 410-411).

### المطلب الثالث: عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة بالجزائر والتحديات التي تواجهها

بعد ما تم التعرف على أبرز المؤسسات الناشئة الناجحة بالجزائر، هياكل دعمها ومناخ أعمالها

سنتنقل للتعرف على عوامل نجاحها وفشلها والتحديات التي تواجهها.

#### 1. عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة بالجزائر:

سنتطرق في هذا العنصر إلى أهم عوامل نجاح وفشل المؤسسات الناشئة بالجزائر، والتي جاءت

كمايلي:

##### 1.1. عوامل نجاح المؤسسات الناشئة بالجزائر:

سنتطرق في هذا العنصر إلى إبراز أهم العوامل التي تشكل لنا مقومات ضرورية لنجاح المؤسسات

الناشئة بالجزائر:

##### 1.1.1. وجود الفكرة الابداعية:

يعرف الإبداع على أنه إدخال شيء جديد ومختلف، قد يتمثل في أفكار حول منتجات أو تجهيزات

أو حول طرق صنع جديدة، أو خدمات جديدة وأشكال تنظيم جديدة (العنزي و لعويل، 2021، صفحة 34)

كما يعرف كذلك على أنه الإتيان بشي جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة، أو عملية أو نشاط يتم

داخل المؤسسة، من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام

طرق وأساليب حديثة في مجال العمل، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل (داود،

2020، صفحة 1).

وتعتبر المؤسسات الناشئة بالجزائر أكثر إبداعا لعدة أسباب نذكرها فيمايلي: (عمارة و بارك،

2019، صفحة 13)

-يتم إدارة المؤسسة من قبل مدير المشروع أو رائد الأعمال الذي يتميز بروح المبادرة، وبمهارات المقابلة في

تفحص البيئة واكتشاف الفرص، فالمقابلة ترتبط بمستغلي الفرص التجارية؛

-بساطة التنظيم والتوجيه نحو النشاط الأساسي ( سلعة أو خدمة جديدة)؛

-صغر حجم المؤسسة يمكنها من التغيير، بالإضافة إلى أن الاستثمارات المحدودة تجعل عملية التجديد أقل

مخاطرة؛

-قرب المؤسسة من السوق يجعلها أكثر استجابة للتغيرات السريعة في السوق.

### 2.1.1. تأثير خصائص شخصية رائد الأعمال على بقاء المؤسسة الناشئة:

والتي تتمثل في: (تليلي و سياغ، 2020، صفحة 780)

#### أ-تأثير جنس رائد الأعمال على البقاء:

حيث ربطت العديد من الدراسات بين متغير الجنس وبقاء المؤسسات الناشئة، وحسب الباحثين فإنه سيتاح للنساء فرص أقل للتجارب ذات الصلة، وشبكات دعم أقل، وصعوبة أكبر في تجميع الموارد، هذا يزيد من احتمال تعثرها، ومن جهة أخرى تشير مجموعة أخرى من الباحثين إلى أن المؤسسات النسائية لا تفشل أكثر من غيرها فيما يتعلق بالبقاء على قيد الحياة.

#### ب-تأثير المؤهل العلمي لرائد الأعمال على البقاء:

يساهم مستوى التعليم بشكل ايجابي في أداء المؤسسة، وهو مرتبط بالمعرفة والمهارات وقدرة حل المشكلات والانضباط والتحفيز والثقة بالنفس، التي تمكن المقاول من مواجهة المشاكل، فمثلا في حالة كون المنشئ هو خريج جامعي فإن عدد المؤسسات التي تتمكن من البقاء لأكثر من ثلاث سنوات يرتفع إلى النصف، فكلما كان المستوى التعليمي أعلى كلما زادت فرصة نجاح المؤسسة.

#### ج-تأثير وضع رائد الأعمال على البقاء:

الأفراد الذين كان اختيارهم لإنشاء المؤسسات وعن عمد يفترض أن فرص نجاحهم وبقاء أعمالهم أعلى، في المقابل أولئك الذين أجبروا على بدء مشاريعهم الخاصة لأنهم يفتقرون إلى العمل، أو كسب لقمة العيش لهم إرادة ضعيفة وبالتالي فإن فرص نجاح أعمالهم أقل.

#### د-تأثير وجود المحيط رائد الأعمال على البقاء:

إن الانتماء لعائلة فيها والدين مقاولين، يوفر بيئة تعليمية تعطي دروسا مهمة حول الصعوبات المتوقعة والمهارات اللازمة لبدء وإدارة المؤسسة، كما يمكن للشبكات الاجتماعية والشخصية للعائلة تسهيل الوصول إلى أنواع مختلفة من المعرفة التقنية، مقاولاتية متخصصة وبالتالي تساهم في نجاح المؤسسات الناشئة.

#### هـ-تأثير الدوافع المقاولاتية على البقاء:

يعتمد النجاح على رغبة الناس في أن يصبحوا رواد الأعمال، وهو من أهم العوامل التي تؤثر على نجاحها، وأن الدوافع والسلوكيات اليوم ستؤثر على مستقبل المؤسسة، فزيادة الدوافع المقاولاتية لدى رواد الأعمال تزيد من احتمال بقاء شركائهم.

### 3.1.1. المحيط لا سيما مناخ الأعمال:

رغم الدور الأساسي لرائد الأعمال وأهميته، إلا أن نجاحه كثيرا ما يتوقف على مدى ملائمة محيطه وبيئة الأعمال التي ينشط فيها، فنجاح المؤسسات الناشئة يعتمد على توفير بيئة ملائمة تدعم وتشجع الأفراد الذين يملكون أفكارا إبداعية، ويملكون استعدادات وقدرات لتجسيدها على أرض الواقع (مزيان و عماروش، صفحة 36).

### 4.1.1. مصادر تمويلية متنوعة كافية وسهل الحصول عليها:

ترتكز المؤسسات الناشئة عموما على رأس المال المخاطر، باعتباره من أهم وسائل التدعيم المالي والفني للمشروعات الجديدة الناشئة، وذلك لما تتميز به من قدرة عالية على التعامل مع المخاطر بأسلوب سليم وسريع، يرجع أساسا إلى خبرتها وإمكانياتها الواسعة على اعتبار أنها مؤسسات متخصصة في مجال التمويل (عثمانية و بلعابد، 2021، صفحة 361)، كما تركز أيضا على مسرعات الأعمال باعتبارها كيانات قانونية تعمل على تطوير المؤسسات الناشئة التي أنهت مرحلة الحضانه، تساعد المؤسسات الأكثر نضجا والتي لديها بالفعل منتج أو خدمة جاهزة أو جاهزة تقريبا للتسويق (خلاف، 2021، صفحة 160).

### 2.1. عوامل فشل المؤسسات الناشئة بالجزائر:

يصعب على المؤسسة الناشئة تحديد نقاط قوتها وضعفها في بداية نشاطها وبالتالي كسب ميزة تنافسية في مجالها، وأن السوق غالبا ما يكون لديه قادته الذين يديرونه من موردين ومنتجين، وحتى المستهلك من الصعب جذبه نحو استهلاك منتج جديد أو استعمال علامة جديدة، إذ ستظهر تحديات وعراقيل تحول دون توسعها وإمكانية إفلاسها، ومن أسباب فشلها: (بروال و خلوط، 2017، الصفحات 21-22)

- إهمال دراسة الجدوى، حيث إذا كانت دراسة جدوى المشروع وعوائده المتوقعة وتكاليفه ومخاطره مبنية على معلومات غير دقيقة، وتتسم بالعمومية سيجعلها في الأجل القريب مهددة بصرف الكثير من الأموال والجهد والوقت، دون رقابة أو مراعاة لمحدودية قدراتها؛

- عدم دراسة السوق وإجراء تحليل المستهلك إن كان فعلا يحتاج هذا المنتج أو الخدمة، المنافس وموقعه في السوق، الموردين، ومدى تعاونهم، وتحليل البيئة العامة؛

- عدم تركيز على هدف محدد ورؤى واضحة لمستقبل المؤسسة، وإستراتيجيتها التي سنتبناها في المراحل التالية من فترة حياتها؛

- الاعتماد على صيغ تمويل خاطئة كالقروض قصيرة الآجل أو صيغ تمويل، لا تصل فيها نسبة صاحب المشروع أحيانا إلى 10% كما هو الحال في حالة القرض المصغر؛
- عدم وجود الحافز والحماس للمضي في المشروع في ظل تشكيل فريق عمل يسوده الصراع؛
- نقص الخبرة في المجال، وعدم تلقي التكوين والتدريب اللازم لخوض فكرة المشروع؛
- العوائق اللوجيستية أمام الراغبين في التصدير، كما يحدث للفائض من المنتجات الزراعية في الجنوب؛
- التركيز على تحقيق أرباح بسرعة ونسيان بناء صورة المؤسسة على المدى البعيد.

## 2. التحديات التي تواجه المؤسسات الناشئة بالجزائر:

- تلعب المؤسسات الناشئة بالجزائر دور فعال، إلا أنها بقيت تعاني من جملة من النقائص وتواجه العديد من التحديات نوجزها فيمايلي: (بوالشعور، 2018، صفحة 429)
- حادثة ومحدودية فكرة إنشاء المؤسسات الناشئة في الجزائر؛
- ضعف المورد البشري وعدم تأهيله، وافتقاره لخلفية كافية حول المقاولاتية في الجزائر التي تواجه العديد من الصعوبات والتحديات، خاصة فيما يتعلق بنقص الأفكار الابداعية والمبتكرة؛
- ضعف التمويل ونقص لرأس المال المغامر للاستثمار؛
- تخلف الإنتاجية وعدم مطابقة المعايير الدولية، مما يجعل من المنتج الجزائري عاجزا من دخول أسواق كبرى نظرا لضعف التنافسية؛
- ضعف الإنفاق الحكومي على البحث العلمي، وانفصال الجامعة ومراكز البحث العلمي عن أرض الواقع؛
- التخلف التقني وعدم مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال العالمية.

## المبحث الثاني: مجتمع وعينة ومنهج الدراسة

يعتبر مجتمع وعينة ومنهج الدراسة نقطة الانطلاق في إجراء دراسات حالة، حيث يتم تحديد المجتمع المراد استهدافه وبعدها تحديد العينة من هذا المجتمع، والمنهج المستخدم من أجل تحديد العلاقات بينهم وذلك قصد الحصول على المعلومات وتحليلها والتوصل إلى النتائج.

### المطلب الأول: مجتمع الدراسة

يعبر عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات، التي تميزها عن غيرها والتي يسعى الباحث إلى تعميم النتائج المتوصل إليها (طويطي، 2019، صفحة 18)، ولتحقيق أهداف الدراسة والتأكد من واقع تطبيق القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي والأداء وعلاقة هذه المتغيرات ببعضها البعض في المؤسسات الناشئة بالجزائر، فإن مجتمع الدراسة يتكون من

المؤسسات الناشئة بالجزائر التي تعتمد على التكنولوجيا والبالغ عددها 751 مؤسسة (موقع وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة، 2022).

#### المطلب الثاني: عينة الدراسة

يمكننا إعطاء تعريف للعينة على أنها: نموذج يشمل جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، على أن تكون مماثلة له وتحمل صفاته المشتركة، ومن هذا المنطلق سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها 255 مؤسسة ناشئة من مجتمع الدراسة، وذلك حسب معادلة ستيفن ثامبسون والتي يعبر عليها بالمعادلة التالية:

#### الجدول رقم (12): نموذج معادلة ستيفن ثامبسون

$n =$	$\frac{N.P(1-P)}{[(N-1).(d^2 \div z^2) + P(1-P)]}$
N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 95% وتساوي (1.96)
d	نسبة الخطأ وتساوي (0.05)
P	نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (50%)

Source : (Thompson, 2012, p. 51).

بعد ما تم تحديد حجم العينة من خلال تطبيق قانون ستيفن ثامبسون والبالغة (255) استبانة (الملحق رقم 5)، تم استرجاع كل الاستبيانات الموزعة الكترونيا، حيث كانت كلها صالحة للدراسة ولم يتم استبعاد أي واحدة منها، لتصبح نسبة الاستجابة (100%)، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (13): نتائج توزيع الاستبيانات

البيانات	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الغير صالحة	الاستبيانات الصالحة	نسبة الاستجابة
المجموع	751	255	255	255	0	0	100%

المصدر: من إعداد الباحثة.

#### المطلب الثالث: منهج الدراسة

بعد أن تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة من أجل الإلمام بمختلف الجوانب الفكرية، في هذه الحالة سنتناول وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في: القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي الأداء، المؤسسات الناشئة، والتعرف على معانيهم ومختلف عناصرهم وأبعادهم، حيث سيتم الاعتماد على أهم الدراسات والكتب، والمجلات العلمية.

حيث يتم تدعيمه بأسلوب دراسة حالة، من خلال دراسة وصفية استطلاعية في الجزء الأول، وهي المرحلة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية، وتمهد للمراحل المتقدمة للبحوث العلمية، أما في الجزء الثاني من الدراسة الميدانية يتم وصف بشكل نهائي وتقييم الاهتمام بالقدرات التنظيمية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، مستخدمين في ذلك الاستبيان كأداة أولية التي سيتم من خلالها عرض مختلف النتائج المتوصل إليها، والقيام بتحليلها ومناقشتها وذلك بالاستعانة بالمدجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، بهدف فحص مدى صالحية النموذج النظري على أرض الواقع واختبار فرضيات الدراسة.

### المبحث الثالث: مراحل إجراء الدراسة التطبيقية وطرق جمع البيانات، متغيرات الدراسة ونموذجها، الأساليب الإحصائية المستخدمة

يستعرض هذا المبحث بالتفصيل مراحل إجراء الدراسة التطبيقية وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى ذلك أيضا يتم التطرق إلى متغيرات الدراسة ونموذجها، وكذلك عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

#### المطلب الأول: مراحل إجراء الدراسة التطبيقية وطرق جمع البيانات

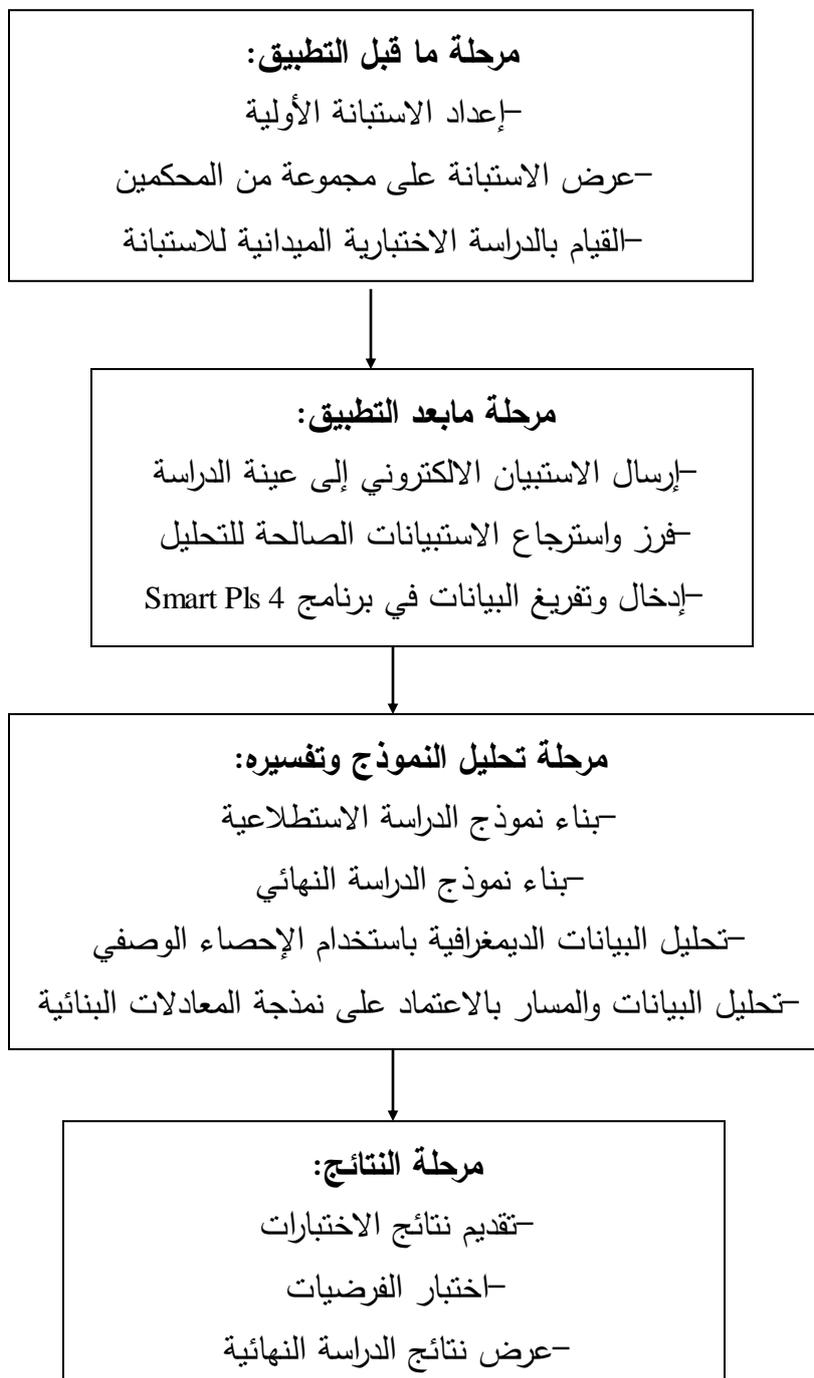
من خلال هذا المطلب سنتعرف على مراحل إجراء الدراسة التطبيقية، وطرق جمع البيانات بالتفصيل.

#### 1. مراحل إجراء الدراسة التطبيقية:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات قمنا بتصميم استبيان كأداة لجمع البيانات، تضم مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة والمتمثل في: ( القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي والأداء)، حيث سيتم إدخال هذه البيانات بهدف معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج (Smart Pls 4)، وتحليلها بالأساليب الإحصائية الوصفية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية) وبعض اختبارات الإحصاء الاستدلالي، للتحقق من فرضيات الدراسة وإيجاد العلاقات المباشرة والغير مباشرة بين مجموعة من متغيرات الدراسة.

والشكل الموالي يوضح لنا مراحل إجراء الدراسة التطبيقية:

الشكل رقم (18): مراحل إجراء الدراسة التطبيقية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (نوال، 2015، صفحة 255).

## 2. طرق جمع البيانات:

يمكننا إيضاح الطرق المختلفة لجمع البيانات في الدراسة كمايلي:

### 1.2. الملاحظة:

من خلال مشاهدة الفيديوهات المتعددة لوزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة، والزيارات المتعددة لبعض المؤسسات الناشئة.

### 2.2. الاستبيان:

تعتبر أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميمها بعد الاطلاع على عدد من الأدبيات والدراسة السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة وخاصة الأجنبية، وصممت هذه الأخيرة للمؤسسات الناشئة بالجزائر، وكان الهدف منها هو اكتشاف والتعرف على دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، ليتم عرض الاستبيان الأولي على الأستاذ المشرف والقيام بالتعديلات التي أشار إليها، لتعرض فيما بعد على مجموعة من الأساتذة المحكمين (الملحق رقم 1) المختصين من أعضاء هيئة التدريس لمختلف الجامعات، وبعد إجراء التعديلات الضرورية والنهائية عليها تحصلنا على الاستبيان في شكله النهائي ( الملحق رقم 2 ).

وقد تضمن الاستبيان النهائي المحاور الرئيسية المتمثلة في: متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية على

الشكل التالي:

### 1.2.2. الجزء الأول: يتمثل في المعلومات الديمغرافية المتعلقة بالمستجوب وهي على النحو التالي:

( علامة لابل، عدد سنوات نشاط المؤسسة، الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة، طبيعة نشاط المؤسسة، عدد عمال المؤسسة، المكان الجغرافي للمؤسسة).

### 2.2.2. الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة المتكونة من 40 عبارة حيث تم تقسيمها إلى ما يلي:

أ- المحور الأول: وهو المحور المتعلق بالمتغير المستقل (القدرات التنظيمية) تم تقسيمه إلى 03 أبعاد كما يلي:

-التعلم التنظيمي: ضم 04 عبارات؛

-المرونة التنظيمية: ضم 04 عبارات ؛

-الإبداع التنظيمي: ضم 04 عبارات.

ب- المحور الثاني: وهو المحور المتعلق بالمتغير الوسيط المتمثل في (الذكاء التكنولوجي)، حيث تم تقسيمه

إلى 04 أبعاد كمايلي:

- ذكاء السوق: ضم 04 عبارات ؛
- ذكاء تنافسي: ضم 04 عبارات ؛
- أنظمة ذكية: ضم 04 عبارات ؛
- عمليات ذكية: ضم 04 عبارات.

ج-المحور الثالث: وهو المحور المتعلق بالمتغير التابع المتمثل في (الأداء)، حيث تم تقسيمه إلى 03 أبعاد كمايلي:

- المواعاة: ضم 04 عبارات ؛
- الكفاءة: ضم 04 عبارات ؛
- الفعالية: ضم 04 عبارات.

حيث كان توزيع عبارات الاستبيان كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (14): توزيع عبارات الاستبيان

المحاور	الأبعاد	العبارات	الدراسات المعتمد عليها
القدرات التنظيمية	التعلم التنظيمي	4-1	Ultrich and smallwod (2004)
	المرونة التنظيمية	8-5	
	الإبداع التنظيمي	12-9	
الذكاء التكنولوجي	ذكاء السوق	16-13	Kerr et al (2006)
	الذكاء التنافسي	20-17	
	الأنظمة الذكية	24-21	
	العمليات الذكية	28-25	
الأداء	المواعاة	32-29	Gilbert (1980)
	الكفاءة	36-33	
	الفعالية	40-37	

المصدر: من إعداد الباحثة.

وسيتم الاعتماد في قياس اجابات أفراد العينة على سلم ليكارت الخماسي ودرجاته من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): مقياس ودرجات الموافقة ليكارت الخماسي

الترميز	مقياس ليكارت الخماسي	المدى	التقييم
1	غير موافق بشدة	$1 \leq X < 1.8$	ضعيف جدا
2	غير موافق	$1.8 \leq X < 2.6$	ضعيف
3	محايد	$2.6 \leq X < 3.4$	متوسط
4	موافق	$3.4 \leq X < 4.2$	مرتفع
5	موافق بشدة	$4.2 \leq X \leq 5$	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (عز، 2008، صفحة 541).

### المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها

بعد ما تم التعرف على مراحل إجراء الدراسة التطبيقية وطرق جمع البيانات، سننتقل للتعرف على متغيرات الدراسة ونموذجها.

#### 1. متغيرات الدراسة:

تحتوي الدراسة على ثلاث (03) متغيرات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

##### 1.1. المتغير المستقل:

أو ما يسمى بالمتغير المفسر ويتمثل في القدرات التنظيمية في المؤسسات الناشئة بالجزائر، ويرمز له ب (Organizational capabilities)، هذا المتغير تم تقسيمه إلى ثلاثة عناصر تتمثل في: التعلم التنظيمي (Organizational Learning)، المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)، الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity).

##### 2.1. المتغير الوسيط:

ويتمثل في الذكاء التكنولوجي في المؤسسات الناشئة بالجزائر، حيث تم الاعتماد على الرمز (Technological intelligence)، هذا المتغير تم تقسيمه إلى أربعة عناصر تتمثل في: ذكاء السوق (Market intelligence)، ذكاء تنافسي (Competitive intelligence)، أنظمة ذكية (Intelligence systems)، عمليات ذكية (Intelligence processes).

##### 3.1. المتغير التابع:

ويتمثل في الأداء بالمؤسسات الناشئة بالجزائر، حيث تم الاعتماد على الرمز (Performance) هذا المتغير تم تقسيمه إلى ثلاثة عناصر تتمثل في: المواءمة (Relevance)، الكفاءة (Efficiency) الفعالية (Efficacy)، ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع متغيرات وأبعاد الدراسة

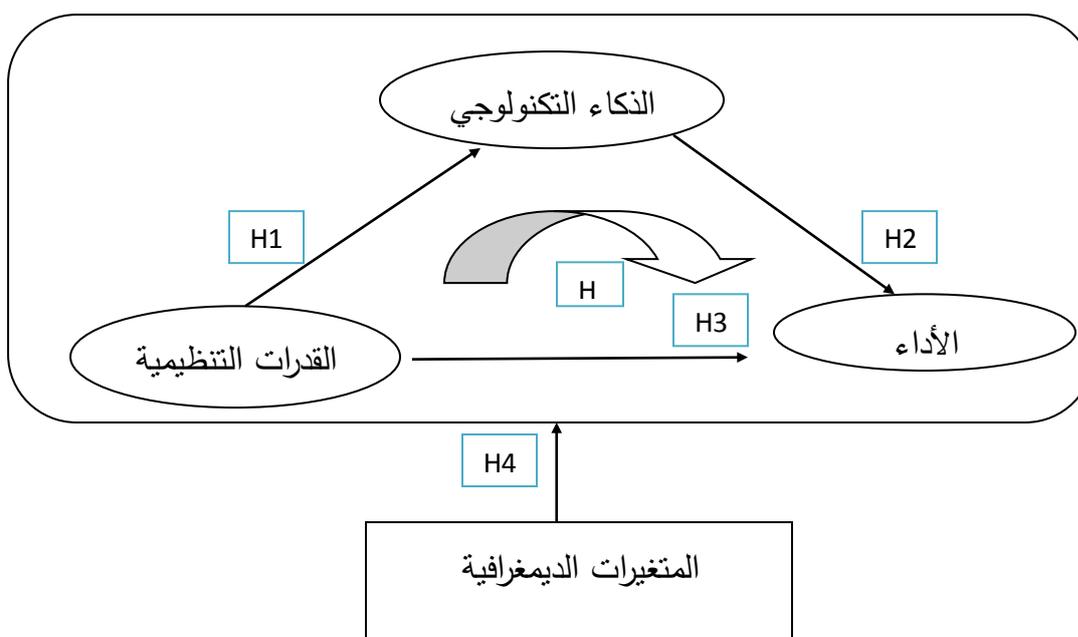
عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير التابع	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير الوسيط	عدد الفقرات	الأبعاد	المتغير المستقل
04	المواءمة (Relevance)	الأداء	04	ذكاء السوق (Market intelligence)	الذكاء التكنولوجي	04	التعلم التنظيمي (Organizational Learning)	القدرات التنظيمية
04	الكفاءة (Efficiency)		04	ذكاء تنافسي (Competitive intelligence)		04	المرونة التنظيمية (Organizational Flexibility)	
04	الفعالية (Efficacy)		04	أنظمة ذكية (Intelligence Systems)		04	الإبداع التنظيمي (Organizational Creativity)	
			04	عمليات ذكية (Intelligence processes)				

المصدر: من إعداد الباحثة.

## 2. نموذج الدراسة:

سيتم إجراء الدراسة لتحديد العلاقة والدور بين المتغيرات سابقة الذكر وفقا لنموذج الدراسة الموالي:

الشكل رقم (19): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل آراء المستجوبين بشأن عبارات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ولقياس صدق وثبات أداة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة سيتم الاعتماد على برنامج ( Smart Pls 4 ) ، وذلك كمايلي:

#### 1. برنامج (Smart Pls 4):

ويتضمن الأساليب الإحصائية المتمثلة فيما يلي:

##### 1.1.1. مقاييس الإحصاء الوصفي: من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (متغير علامة لابل، عدد سنوات النشاط، الصفة القانونية لإنشاء مؤسسة، طبيعة نشاط المؤسسة، عدد عمال المؤسسة، المكان الجغرافي للمؤسسة)؛

- اختبار التوزيع الطبيعي Cramér-Von Mises؛

- مقاييس النزعة المركزية ( المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، الوزن النسبي).

##### 2.1. النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM – Structurel Equation Modeling):

وذلك من أجل اختبار نموذج الدراسة الاستطلاعية والنموذج العام للدراسة، وتم ذلك بمرحلتين:

##### 1.2.1. تحليل نموذج القياس (Measurement Model) من خلال:

- تقييم الموثوقية (Reliability): باستخدام اختبار (Cronbach Alpha)، ومعيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability)؛

- تحليل الصدق التقاربي (Covergent Validity): من خلال قياس التشبعات (Loading Factor) واستخدام معيار متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted)؛

- تحليل الصدق التمايزي (Discriminant Validity): باستخدام معيار (Fornell Larcker) ومعيار (Heterotrait-Monotrait Ratio)، ومعيار التحميلات المتقاطعة (Cross Loading).

2.2.1. تحليل النموذج البنائي (Structural Model)، ويتضمن المعايير الأساسية لاختبار النموذج الهيكلي من خلال:

- التحقق من التداخل الخطي بين المباني باستخدام معامل التضخيم للتباين (VIF)؛

- تقييم ملائمة معاملات المسار (Path Coefficients)؛

- حساب معامل التفسير (R<sup>2</sup> – Square R)؛

-تحديد حجم التأثير (F<sup>2</sup>) Effect size؛

-اختبار صحة الفرضيات بواسطة (Path Analysis).

### المبحث الرابع: الدراسة الاستطلاعية

يتضمن هذا المبحث تحليل آراء المستجوبين، فيما يخص الجزء الأول من الدراسة التطبيقية والمتمثلة في الدراسة الاستطلاعية، بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart Pls 4، حيث يتضمن هذا المبحث اختبار صلاحية أداة القياس، وتقييم النموذج القياسي الأولي للعلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء من خلال الذكاء التكنولوجي، وكذلك عرض النموذج القياسي المعدل للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار صلاحية أداة القياس

يهدف معرفة مدى صلاحية الاستبيان التي تم إعداده والوقوف على مدى قدرته على قياس ما وضع لقياسه، ثم اختبار صدقه وثباته، بالاستعانة بمجموعة من الاختبارات القبلية التي يتم القيام بها لاختبار الأداة وذلك كمايلي:

#### 1. صدق الاستبيان:

ويقصد بصدق الاستبيان مدى صلاحية فقرات هذه الأخيرة لقياس المحاور التي تم اختبارها، وذلك من خلال:

##### 1.1. الصدق الظاهري:

يقصد به شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراته من ناحية أخرى، بحيث يجب أن تكون مفهومة وواضحة، وللتأكد من صدق فقرات الاستبيان وقبل توزيعه على عينة الدراسة، تم عرضه على مجموعة من المحكمين الأساتذة داخل جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة وخارجها، كما هو موضح في الملحق (1)، حيث قدموا بعض الاقتراحات على الاستبيان ولقد استجبنا لهذه الاقتراحات لكي يظهر الاستبيان بشكله النهائي (40) سؤال.

##### 2.1. الصدق الداخلي:

تم التحقق من صدق الأداة من خلال التشبعات (Factor Loading) لمؤشرات النموذج القياسي، كما تم حساب متوسط التباين المفسر (AVE) لكل متغير من متغيرات الدراسة ومجالاتها، والهدف منها هو قياس مدى تفسير كل مؤشر للمتغير التابع له.

### 3.1. الصدق الاستطلاعي:

من خلال الاعتماد على العينة الاستطلاعية بغرض قياس صدق وثبات الاستبيان، هذه الخطوة التي يتم من خلالها إجراء بعض التعديلات على بعض فقرات المحاور، التي كان لها ارتباط ضعيف مع المحور الذي وضعت لقياسه، في هذه الحالة سنقوم بإجراء تحليل على عينة استطلاعية عشوائية مكونة من 60 مؤسسة ناشئة، من أجل معرفة مقدار وضوح التعليمات وفقرات المقياس وأسئلة الاستبيان، من حيث الصياغة والمعنى ومقدار تفهم المبحوثين لفقرات المقياس وبدائله.

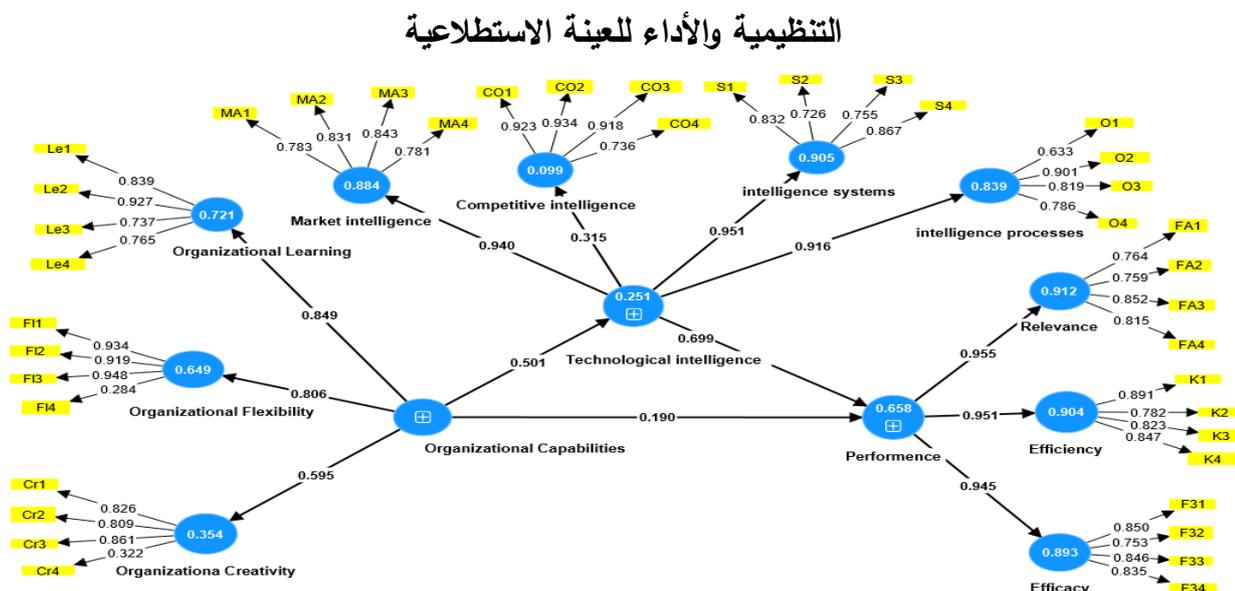
### 2. ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها استقرار النتائج المتوقعة، أي لو أعيد تكرار توزيع الاستبيان على أفراد العينة عدة مرات وفي أزمنة متفاوتة لأعطت نفس النتائج، وقد تم استخدام معامل الثبات (Cronbach Alpha) بالإضافة إلى معيار الموثوقية المركبة (Composite Reliability) لقياس مدى الثبات، حيث إذا كانت درجة الثبات أكبر من (0.70) نقول أن الاستبيان يتمتع بثبات مقبول، والهدف من هذه الاختبارات هو التحقق من الثبات والاستقرار في نتائج الدراسة وعدم تغييرها.

### المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي للدراسة الاستطلاعية

سنقوم هنا بجملة من الاختبارات التي توضح لنا مدى صدق وثبات نموذج القياس الذي وضع للدراسة، وذلك قبل الانطلاق في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج Smart PLS 4 لتمثيل نموذج الدراسة والقيام بالاختبارات الضرورية، وكان النموذج الأولي للدراسة الاستطلاعية التي تدرس العلاقة الوسيطة لمتغير الذكاء التكنولوجي بين القدرات التنظيمية والأداء كمايلي:

الشكل رقم (20): النموذج الأولي للدراسة للعلاقة الوسيطة لمتغير الذكاء التكنولوجي بين القدرات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

### 1. معامل التحميل الخارجي (Factor Loading):

الجدول التالي يبين التحميلات الخارجية لمؤشرات البناء الخاصة بنموذج الدراسة:

#### 1.1 التحميلات الخارجية لمتغير القدرات التنظيمية:

كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير القدرات التنظيمية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير القدرات التنظيمية

معامل التشبع	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
0.839	تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد	01	التعلم التنظيمي
0.927	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التدريب	02	
0.737	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التعليم	03	
0.765	تسعى مؤسستكم إلى الاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة	04	
0.934	يتوفر لدى مؤسستكم القدرة في تغيير الأولويات طبقا لاحتياجات العمل	05	المرونة التنظيمية
0.919	تعمل مؤسستكم على تنمية العلاقات الاجتماعية للأفراد حرصا على تطوير العمل	06	
0.948	تستخدم مؤسستكم أسلوب التشاور الجماعي مع الأفراد لضمان نجاح القرارات	07	
0.284	يتوافر لدى الأفراد بمؤسستكم المعرفة الكافية للمسؤوليات التي يشغلونها	08	
0.826	تعمل مؤسستكم على تطوير أنشطتها بالاعتماد على الخبرات	09	الإبداع التنظيمي
0.809	تقوم مؤسستكم بتبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات الإدارية	10	

0.861	تمتلك مؤسستكم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية معينة	11
0.322	تمتلك مؤسستكم القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة	12

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

يتضح من الجدول رقم (17) أن أغلبية المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة أي أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله، باستثناء السؤال الرابع من بعد المرونة التنظيمية ( $F4=0.284$ ) والسؤال الرابع من بعد الإبداع التنظيمي ( $Cr4=0.322$ )، أين نلاحظ أن معامل تحميلهم أقل من (0,7)، وعليه قمنا بحذف المؤشر  $F4$  و  $Cr4$  لأن التباين المشترك الكامن ومؤشره أصغر من تباين قياس الأخطاء، كما أن حذفها أدى إلى زيادة قيمة التباين المستخلص (0,370)، والذي أصبح (0,604) وهو أعلى من العتبة المقترحة ( $AVE > 0.5$ ).

### 2.1. التحميلات الخارجية لمتغير الذكاء التكنولوجي:

كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير الذكاء التكنولوجي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (18): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الذكاء التكنولوجي

معامل التشبع	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
0.783	تستخدم مؤسستكم شبكة الأنترنت من أجل الربط بين وحداتها الداخلية والفروع التابعة لها في السوق	01	ذكاء السوق
0.831	تستفيد مؤسستكم من التكنولوجيا المتاحة في السوق لتطوير منتجاتها وخدماتها	02	
0.843	تقوم مؤسستكم باستخدام برامج ذكية للبحث عن المعلومات المتاحة في سوق عملها	03	
0.781	تضع مؤسستكم خريطة بها كل التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات الأفراد وتفضيلاتهم	04	
0.923	تدرج مؤسستكم هدف الحصول على المعلومات ضمن خططها	05	ذكاء تنافسي
0.934	تحفز مؤسستكم عاملها على توثيق المعلومات التي يمتلكونها بحكم الخبرة والتعلم	06	
0.918	تستخدم مؤسستكم أنظمة وأساليب من أجل تحليل منافسيها	07	
0.736	تقوم مؤسستكم بعملية الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة	08	
0.832	تقوم مؤسستكم بتوظيف الأنترنت من أجل تلبية متطلبات الزبائن في أسرع وقت	09	
0.726	توفر مؤسستكم نظام الأمان والسلامة المهنية للتقليل من المخاطر وحوادث	10	

العمل			
تقوم مؤسستكم باستخدام برامج وأنظمة ذكية تساعد على اتخاذ القرارات	11	0.755	أنظمة ذكية
تستخدم مؤسستكم نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات في حال فقدانها	12	0.867	
تقوم مؤسستكم بعملية تخزين المعلومات الضخمة big data	13	0.633	عمليات ذكية
تقوم مؤسستكم بفرز وانتقاء المعلومات المخزنة من أجل تحقيق النجاح	14	0.901	
تقوم مؤسستكم باستثمار الوقت والمال في مرحلة البحث والتطوير	15	0.819	
تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها بشكل جيد من أجل تحقيق أهداف خفض التكلفة	16	0.786	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

يتضح من الجدول رقم (18) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة لذلك تم الاحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله باستثناء السؤال الأول من بعد العمليات الذكية O1 فهو أكبر عن 40% وأقل من 70%، وبالتالي تم الاحتفاظ به في النموذج كونها تزيد من قيم الموثوقية المركبة أو متوسط التباين المستخلص.

### 3.1. التحميلات الخارجية لمتغير الأداء:

كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير الأداء موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (19): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء

العدد	رقم الفقرة	الفقرات	معامل التشبع
المواءمة	01	تعتمد مؤسستكم على الوسائل المالية بهدف زيادة حجمها ومكانتها في السوق	0.764
	02	تعتمد مؤسستكم على رأس المال البشري من أجل تحقيق التميز	0.759
	03	تستخدم مؤسستكم مختلف الشبكات بهدف تحقيق النمو والتطور	0.852
	04	تستخدم مؤسستكم الوسائل المادية والبشرية من أجل تحقيق التخصص في نشاط معين	0.815
الكفاءة	05	يساعد الاستخدام الأمثل للوسائل المالية مؤسستكم على تحقيق نسب مرتفعة من الأرباح	0.891
	06	تحرص مؤسستكم على استخدام اليد العاملة المؤهلة من أجل تحقيق أفضل النتائج	0.782
	07	تستخدم مؤسستكم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول على المعلومة الصحيحة	0.823

0.847	تستخدم مؤسستكم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول حصة سوقية كبيرة	08	الفعالية
0.850	تساعد جودة الأنشطة مؤسستكم على تحقيق التميز في سوقها	09	
0.753	يمكن رقم الأعمال المحقق مؤسستكم من تحقيق النمو والتطور	10	
0.846	تساعد موثوقية المعلومات التي تحوزها مؤسستكم على تحقيق إستراتيجية التخصص	11	
0.835	يساعد تعزيز تكنولوجيا المعلومات مؤسستكم على تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	12	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

يتضح من الجدول رقم (19) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة لذلك تم الاحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

## 2. موثوقية الاتساق الداخلي:

سنقوم بالتأكد من موثوقية الاتساق الداخلي بالاعتماد على جملة من الاختبارات سنوزجها فيما يلي:

### 1.2. دراسة ثبات العينة الاستطلاعية:

توصلنا إلى النتائج التالية:

#### الجدول رقم (20): قيمة مؤشر ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية

مؤشر ألفا كرونباخ	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.835	التعلم التنظيمي	القدرات التنظيمية
0.591	المرونة التنظيمية	
0.691	الإبداع التنظيمي	
0.824	الإجمالي	
0.825	ذكاء السوق	الذكاء التكنولوجي
0.909	ذكاء تنافسي	
0.807	أنظمة ذكية	
0.795	عمليات ذكية	
0.902	الإجمالي	
0.810	المواعمة	الأداء
0.856	الكفاءة	
0.839	الفعالية	
0.939	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن كل معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة وأكبر من (0.70) فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية، باستثناء بعد الإبداع التنظيمي وبعد المرونة التنظيمية، حيث كانت قيمهم أقل من (0.70) وبالتالي فهي غير مقبولة من الناحية الإحصائية، وعلى هذا الأساس يمكننا التعديل في نموذج الدراسة.

### 2.2. قيمة مؤشر Rho De Joreskog للعينة الاستطلاعية:

كانت نتائج الدراسة المتعلقة به كمايلي:

#### الجدول رقم (21): قيمة مؤشر Rho De Joreskog

مؤشر Rho De Joreskog	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.854	التعلم التنظيمي	القدرات التنظيمية
0.901	المرونة التنظيمية	
0.781	الإبداع التنظيمي	
0.853	الإجمالي	
0.828	ذكاء السوق	الذكاء التكنولوجي
0.973	ذكاء تنافسي	
0.816	أنظمة ذكية	
0.818	عمليات ذكية	
0.932	الإجمالي	
0.818	المواءمة	الأداء
0.862	الكفاءة	
0.847	الفعالية	
0.943	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن كل قيم معاملات مؤشر Rho De Joreskog للعينة الاستطلاعية أكبر من (0.70)، حيث تراوحت بين (0.791 و 0.973) وبالتالي فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

### 3.2. الموثوقية المركبة CR للعينة الاستطلاعية:

وكانت نتائج الدراسة المتعلقة بمؤشر CR للعينة الاستطلاعية كمايلي:

الجدول رقم (22): قيمة مؤشر CR للعينة الاستطلاعية

مؤشر CR	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.891	التعلم التنظيمي	القدرات التنظيمية
0.680	المرونة التنظيمية	
0.614	الإبداع التنظيمي	
0.865	الإجمالي	
0.884	ذكاء السوق	الذكاء التكنولوجي
0.933	ذكاء تنافسي	
0.874	أنظمة ذكية	
0.888	عمليات ذكية	
0.916	الإجمالي	
0.875	المواعمة	الأداء
0.903	الكفاءة	
0.893	الفعالية	
0.948	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن كل معاملات الموثوقية المركبة (CR) مرتفعة وأكبر من (0.70) فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية، باستثناء بعد الإبداع التنظيمي وبعد المرونة التنظيمية، حيث كانت قيمهم أقل من (0.70)، وبالتالي فهي قيم غير مقبولة من الناحية الإحصائية، وعلى هذا الأساس يمكننا التعديل في نموذج الدراسة.

#### 4.2. قيمة متوسط التباين AVE للعينة الاستطلاعية:

كانت نتائج متوسط التباين المستخلص AVE في دراستنا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (23): متوسط التباين المستخلص (AVE)

مؤشر AVE	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.673	التعلم التنظيمي	القدرات التنظيمية
0.674	المرونة التنظيمية	
0.545	الإبداع التنظيمي	
0.370	الإجمالي	

0.656	ذكاء السوق	الذكاء التكنولوجي
0.777	ذكاء تنافسي	
0.635	أنظمة ذكية	
0.625	عمليات ذكية	
0.537	الإجمالي	
0.637	المواءمة	الأداء
0.700	الكفاءة	
0.675	الفعالية	
0,604	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

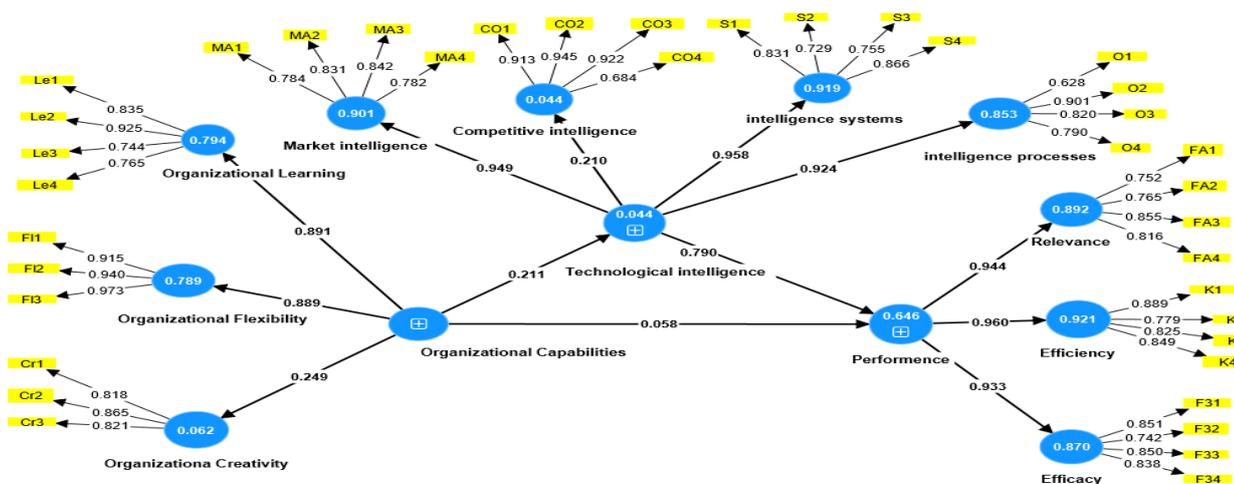
من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج AVE أكبر من (0.50)، وهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية، وعليه يمكن الحكم أن هناك توافق بين الأسئلة ببعضها البعض، باستثناء محور القدرات التنظيمية فهو أقل من (0.50)، وبالتالي يجب علينا التعديل في نموذج الدراسة من خلال حذف المؤشرات التي كانت تشكل عائقا في بناء النموذج.

### المطلب الثالث: النموذج القياسي المعدل للدراسة الاستطلاعية

أصبح النموذج المعدل لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الذكاء التكنولوجي بين القدرات التنظيمية والأداء، بعد حذف المؤشرات سابقة الذكر كمايلي:

الشكل رقم (21): النموذج القياسي المعدل لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الذكاء التكنولوجي بين القدرات

### التنظيمية والأداء للعينة الاستطلاعية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

### 1. معامل التحميل الخارجي (Factor Loading):

الجدول التالي يبين التحميلات الخارجية لمؤشرات البناءات الخاصة بنموذج الدراسة المعدل:

#### 1.1 التحميلات الخارجية لمتغير القدرات التنظيمية:

كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير القدرات التنظيمية موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (24): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير القدرات التنظيمية

معامل التشبع	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
0.835	تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد	01	التعلم التنظيمي
0.925	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التدريب	02	
0.744	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التعليم	03	
0.765	تسعى مؤسستكم إلى الاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة	04	
0.915	يتوفر لدى مؤسستكم القدرة في تغيير الأولويات طبقا لاحتياجات العمل	05	المرونة التنظيمية
0.940	تعمل مؤسستكم على تنمية العلاقات الاجتماعية للأفراد حرصا على تطوير العمل	06	
0.973	تستخدم مؤسستكم أسلوب التشاور الجماعي مع الأفراد لضمان نجاح القرارات	07	
0.818	تعمل مؤسستكم على تطوير أنشطتها بالاعتماد على الخبرات	09	الإبداع التنظيمي
0.865	تقوم مؤسستكم بتبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات الإدارية	10	
0.821	تمتلك مؤسستكم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية معينة	11	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

يتضح من الجدول رقم (24) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة لذلك تم الاحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

#### 2.1 التحميلات الخارجية لمتغير الذكاء التكنولوجي:

كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير الذكاء التكنولوجي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الذكاء التكنولوجي

معامل التشبع	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
0.784	تستخدم مؤسستكم شبكة الأنترنت من أجل الربط بين وحداتها الداخلية والفروع التابعة لها في السوق	01	ذكاء السوق
0.831	تستفيد مؤسستكم من التكنولوجيا المتاحة في السوق لتطوير منتجاتها وخدماتها	02	
0.842	تقوم مؤسستكم باستخدام برامج ذكية للبحث عن المعلومات المتاحة في سوق عملها	03	
0.782	تضع مؤسستكم خريطة بها كل التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات الأفراد وتفضيلاتهم	04	
0.913	تدرج مؤسستكم هدف الحصول على المعلومات ضمن خططها	05	ذكاء تنافسي
0.945	تحفز مؤسستكم عاملها على توثيق المعلومات التي يمتلكونها بحكم الخبرة والتعلم	06	
0.922	تستخدم مؤسستكم أنظمة وأساليب من أجل تحليل منافسيها	07	
0.684	تقوم مؤسستكم بعملية الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة	08	
0.831	تقوم مؤسستكم بتوظيف الأنترنت من أجل تلبية متطلبات الزبائن في أسرع وقت	09	أنظمة ذكية
0.729	توفر مؤسستكم نظام الأمان والسلامة المهنية للتقليل من المخاطر وحوادث العمل	10	
0.755	تقوم مؤسستكم باستخدام برامج وأنظمة ذكية تساعد على اتخاذ القرارات	11	
0.866	تستخدم مؤسستكم نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات في حال فقدانها	12	
0.628	تقوم مؤسستكم بعملية تخزين المعلومات الضخمة big data	13	عمليات ذكية
0.901	تقوم مؤسستكم بفرز وانتقاء المعلومات المخزنة من أجل تحقيق النجاح	14	
0.820	تقوم مؤسستكم باستثمار الوقت والمال في مرحلة البحث والتطوير	15	
0.790	تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها بشكل جيد من أجل تحقيق أهداف خفض التكلفة	16	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls.

يتضح من الجدول رقم (25) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة لذلك تم الاحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله

باستثناء السؤال الرابع من بعد الذكاء التنافسي والسؤال الأول من بعد العمليات الذكية، ولكن تم الاحتفاظ بها لأنه يزيد من قيمة الموثوقية المركبة (CR) ومتوسط التباين المستخلص (AVE).

### 3.1. التحميلات الخارجية لمتغير الأداء:

كانت النتائج المتعلقة بالتحميلات الخارجية لمتغير الأداء موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء

معامل التشبع	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
0.752	تعتمد مؤسستكم على الوسائل المالية بهدف زيادة حجمها ومكانتها في السوق	01	المواءمة
0.765	تعتمد مؤسستكم على رأس المال البشري من أجل تحقيق التميز	02	
0.855	تستخدم مؤسستكم مختلف الشبكات بهدف تحقيق النمو والتطور	03	
0.816	تستخدم مؤسستكم الوسائل المادية والبشرية من أجل تحقيق التخصص في نشاط معين	04	
0.889	يساعد الاستخدام الأمثل للوسائل المالية مؤسستكم على تحقيق نسب مرتفعة من الأرباح	05	الكفاءة
0.779	تحرص مؤسستكم على استخدام اليد العاملة المؤهلة من أجل تحقيق أفضل النتائج	06	
0.825	تستخدم مؤسستكم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول على المعلومة الصحيحة	07	
0.849	تستخدم مؤسستكم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول حصة سوقية كبيرة	08	
0.851	تساعد جودة الأنشطة مؤسستكم على تحقيق التميز في سوقها	09	الفعالية
0.742	يمكن رقم الأعمال المحقق مؤسستكم من تحقيق النمو والتطور	10	
0.850	تساعد موثوقية المعلومات التي تحوزها مؤسستكم على تحقيق إستراتيجية التخصص	11	
0.838	يساعد تعزيز تكنولوجيا المعلومات مؤسستكم على تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	12	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج 4 Smart Pls.

يتضح من الجدول رقم (26) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة لذلك تم الاحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

### 2. موثوقية الاتساق الداخلي:

سنقوم بالتأكد من موثوقية الاتساق الداخلي بالاعتماد على جملة من الاختبارات سنوجزها فيما يلي:

1.2. دراسة ثبات العينة الاستطلاعية:

توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (27): قيمة مؤشر ألفا كرونباخ للعينة الاستطلاعية بعد التعديل

المحاور	المتغيرات الكامنة	مؤشر ألفا كرونباخ
القدرات التنظيمية	التعلم التنظيمي	0.835
	المرونة التنظيمية	0.938
	الإبداع التنظيمي	0.791
الإجمالي		0.889
الذكاء التكنولوجي	ذكاء السوق	0.825
	ذكاء تنافسي	0.909
	أنظمة ذكية	0.807
	عمليات ذكية	0.795
الإجمالي		0.912
الأداء	المواعمة	0.810
	الكفاءة	0.856
	الفعالية	0.839
الإجمالي		0.938

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (27) نلاحظ أن كل معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة فهي أكبر من 0,70، حيث تراوحت بين (0.791 و 0.938) وبالتالي فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

2.2. قيمة مؤشر Rho De Joreskog للعينة الاستطلاعية:

وكانت نتائج الدراسة المتعلقة به كمايلي:

الجدول رقم (28): قيمة مؤشر Rho De Joreskog للعينة الاستطلاعية بعد التعديل

المحاور	المتغيرات الكامنة	مؤشر Rho De Joreskog
القدرات التنظيمية	التعلم التنظيمي	0.848
	المرونة التنظيمية	0.939
	الإبداع التنظيمي	0.838
الإجمالي		0.898
الذكاء التكنولوجي	ذكاء السوق	0.827
	ذكاء تنافسي	0.961
	أنظمة ذكية	0.815

0.819	عمليات ذكية	
0.935	الإجمالي	
0.821	المواعمة	الأداء
0.861	الكفاءة	
0.852	الفعالية	
0.940	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن كل قيم معاملات مؤشر Rho De Joreskog أكبر من (0.70) حيث تراوحت بين (0.815 و 0.961)، وبالتالي فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

### 3.2. الموثوقية المركبة CR للعينة الاستطلاعية:

وكانت نتائج الدراسة المتعلقة بمؤشر CR للعينة الاستطلاعية كمايلي:

الجدول رقم (29): قيمة مؤشر CR للعينة الاستطلاعية بعد التعديل

مؤشر CR	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.891	التعلم التنظيمي	القدرات التنظيمية
0.960	المرونة التنظيمية	
0.874	الإبداع التنظيمي	
0.914	الإجمالي	
0.884	ذكاء السوق	الذكاء التكنولوجي
0.926	ذكاء تنافسي	
0.874	أنظمة ذكية	
0.868	عمليات ذكية	
0.929	الإجمالي	
0.875	المواعمة	الأداء
0.903	الكفاءة	
0.892	الفعالية	
0.948	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ أن جميع قيم معاملات الموثوقية المركبة (CR) عالية ومقبولة من الناحية الإحصائية، حيث تراوحت بين (0.868 و 0.960) لأنها أكبر من (0.70) وأقل من 0,95 وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

4.2. قيمة متوسط التباين AVE للعينة الاستطلاعية:

كانت نتائج متوسط التباين المستخلص AVE في دراستنا من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (30): متوسط التباين المستخلص (AVE) للعينة الاستطلاعية بعد التعديل

مؤشر AVE	المتغيرات الكامنة	المحاور
0.673	التعلم التنظيمي	القدرات التنظيمية
0.890	المرونة التنظيمية	
0.698	الإبداع التنظيمي	
0.604	الإجمالي	
0.656	ذكاء السوق	الذكاء التكنولوجي
0.761	ذكاء تنافسي	
0.635	أنظمة ذكية	
0.625	عمليات ذكية	
0.625	الإجمالي	
0.637	المواعمة	الأداء
0.700	الكفاءة	
0.675	الفعالية	
0.644	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج AVE أكبر من (0.50)، وهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية، وعليه يمكن الحكم أن هناك توافق بين الأسئلة ببعضها البعض، وعليه فالنموذج يتوفر على المصدقية التقاربية.

## خلاصة الفصل الرابع:

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي، من خلال التعرف على واقع وآفاق المؤسسات الناشئة بالجزائر، والتعرف كذلك على دور القدرات التنظيمية في تحسين الأداء من خلال الذكاء التكنولوجي، ومن أجل ذلك قمنا بإجراء الدراسة على المؤسسات الناشئة بالجزائر، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع المعلومات، كما تم أيضا استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في برنامج (Smart Pls 4)، والذي كان يضم كل من معامل الثبات، الموثوقية المركبة لقياس ثبات الاستبيان، ومعامل AVE للتأكد من صدق الاستبيان ومعامل المسار من أجل اختبار فرضيات الدراسة، كما قمنا بتحليل نتائج العينة الاستطلاعية.

وتوصلنا إلى أنه بإمكاننا إجراء هذه الدراسة لاجابية نتائجها، حيث قمنا باختبار صدق وثبات أداة الدراسة، وتم التوصل كذلك إلى أن هناك صدق وثبات في الأداة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته من أجل تحليل النتائج، والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها

**تمهيد الفصل الخامس:**

بعد أن تطرقنا في الفصل السابق إلى واقع وآفاق المؤسسات الناشئة بالجزائر والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، سنحاول في هذا الفصل دراسة وتحليل دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسة من خلال الذكاء التكنولوجي بالمؤسسات الناشئة بالجزائر، والتي تم اختيارها كحالة للدراسة، وذلك من خلال استعراض المنهج المستعمل في معالجة البيانات المحصل عليها، من مجتمع وعينة الدراسة المختارة، وكذلك استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل المعلومات.

كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة بالطريقة التي تتوافق مع منهجية النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى، وسنقوم بعرض مختلف النتائج المتوصل إليها وتحليلها باستخدام النموذج البنائي والشبكات العصبونية.

ولهذا تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث كمايلي:

**المبحث الأول: نتائج التحليل الإحصائي لمحاوِر الدراسة.**

**المبحث الثاني: تقييم النموذج حسب المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى PLS-SEM.**

**المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.**

**المبحث الرابع: مناقشة النتائج.**

## المبحث الأول: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة

سننتقل في هذا المبحث إلى اختبار التوزيع الطبيعي للدراسة، ومختلف النتائج التي توصلنا إليها بالنسبة لمحور البيانات الديمغرافية، وكذلك المحاور الأخرى المتمثلة في القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي وأداء المؤسسة.

## المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

بهدف التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم إجراء اختبار Cramér-Von

Mises، حيث يقوم هذا الاختبار على فرضيتين:

H0: البيانات المتحصل عليها تتبع التوزيع الطبيعي.

H1: البيانات المتحصل عليها لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن أجل الإجابة على الفرضيتين الموضوعية يجب الاعتماد على قيمة P، فإذا كان هذا الأخير أقل من 0,05 يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول البديلة، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من 0,05 نقبل الفرضية الصفرية، وبالتالي فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، يتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (31) : اختبار التوزيع الطبيعي (Cramér-Von Mises)

المتغيرات	Cramér-Von Mises	قيمة P
التعلم التنظيمي	3.592	0.056
المرونة التنظيمية	2.132	0.087
الإبداع التنظيمي	1.598	0.164
ذكاء السوق	1.551	0.123
ذكاء تنافسي	1.506	0.314
أنظمة ذكية	1.103	0.080
عمليات ذكية	0.515	0.179
المواءمة	2.610	0.465
الكفاءة	1.590	0.453
الفعالية	1.677	0.269
القدرات التنظيمية	1.621	0.073
الذكاء التكنولوجي	1.006	0.067
الأداء	1.670	0.101

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن قيمة Cramér-Von Mises محصورة بين (0.515-3.592) عند قيمة P أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة، ومنه يمكننا استنتاج بأن جميع محاور الاستبانة تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إكمال الدراسة وإجراء الاختبارات المعلمية عليها للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

### المطلب الثاني: تحليل نتائج البيانات الديمغرافية للدراسة

سيتم تناول خصائص عينة الدراسة الديمغرافية من حيث علامة لابل، عدد سنوات نشاط المؤسسة الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة، نشاط المؤسسة، عدد عمال المؤسسة، المكان الجغرافي للمؤسسة.

#### 1. علامة لابل:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب علامة لابل من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (32) : توزيع عينة الدراسة حسب علامة لابل

النسبة	التكرار	علامة لابل
52.94%	135	نعم
47.06%	120	لا
100%	255	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (32) أن أغلبية المؤسسات الناشئة بالجزائر متحصلة على علامة لابل بنسبة 52.94%، بينما نسبة المؤسسات الناشئة الغير متحصلة على علامة لابل قدرت ب 47.06%، وهذا راجع إلى أن المؤسسات تستطيع من خلال هذه العلامة الحصول على الامتيازات الضريبية التي تمنحها الدولة واثبات الطابع الابتكاري لنشاطها.

#### 2. عدد سنوات نشاط المؤسسة:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث عدد سنوات نشاط المؤسسة من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (33) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات نشاط المؤسسة

النسبة	التكرار	عدد سنوات نشاط المؤسسة
68.23%	174	من 1 إلى 3 سنوات
18.04%	46	من 4 إلى 6 سنوات
13.73%	35	من 7 إلى 10 سنوات
100%	255	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن أغلبية المؤسسات الناشئة بالجزائر سنة نشاطها تتراوح من 1 إلى 3 سنوات بنسبة 68.23%، ثم تليها فئة المؤسسات الذين عدد سنوات نشاطهم من 4 إلى 6 سنوات بنسبة 18.04%، وفي الأخير تأتي فئة المؤسسات الذين تتراوح عدد سنوات نشاطهم من 7 إلى 10 سنوات بنسبة 13.73%، ومن هنا نلاحظ اختلاف في عدد سنوات نشاط المؤسسات الناشئة بالجزائر، وهذا ما يدل على أن أغلب المؤسسات هي مؤسسات حديثة النشأة، وهذا ما يتطابق مع معيار القانون الجزائري لإنشاء مؤسسة ناشئة.

### 3. الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم (34): توزيع عينة الدراسة حسب الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة

النسبة	التكرار	الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة
45.49%	116	شركة ذات الشخص الوحيد
31.37%	80	شركة ذات المسؤولية المحدودة
13.73%	35	شركة المساهمة
0%	0	الشراكة العامة
0%	0	الشراكة المحدودة
0%	0	الشراكة المحدودة لكل سهم
9.41	24	المجموعة
100%	255	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن أغلب المؤسسات الناشئة بالجزائر هم شركة ذات الشخص الوحيد بنسبة 45.49%، ثم تليها شركة ذات المسؤولية المحدودة بنسبة 31.37%، ومن ثم تليها نسبة 13.73% من المؤسسات الذين هم شركة مساهمة، ليبقى في الأخير المؤسسات ذات المجموعة بنسبة 9.41%، وهذا راجع إلى أن الشركة ذات الشخص الوحيد هو الشكل الأكثر انتشارا بالنسبة للمؤسسات الناشئة بالجزائر.

## 4. طبيعة نشاط المؤسسة:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث طبيعة نشاط المؤسسة من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (35): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة نشاط المؤسسة

النسبة	التكرار	طبيعة نشاط المؤسسة
17.25%	44	صناعي
15.69%	40	تجاري
49.81%	127	خدمي
17.25%	44	أخرى
100%	255	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (35) أن أغلب المؤسسات الناشئة بالجزائر تنشط في المجال الخدمي بنسبة 49.81%، تليها نسبة المؤسسات التي تنشط في المجال الصناعي والمجالات الأخرى بنسبة متساوية 17.25%، ليبقى في الأخير المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري بنسبة تقدر بـ 15.69%، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تهتم بقطاع الخدمات أكثر من باقي القطاعات الأخرى باعتبارها قطاعا رئيسيا مستقطبا للاستثمارات، ومجالا حيويا للعمل لا يتطلب رؤوس أموال كبيرة أحيانا.

## 5. عدد عمال المؤسسة:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث عدد عمال المؤسسة من خلال الجدول التالي:

## جدول رقم (36): توزيع عينة الدراسة حسب عدد عمال المؤسسة

النسبة	التكرار	عدد عمال المؤسسة
12.94%	33	عامل واحد
68.63%	175	من 2 إلى 10 عمال
10.98%	28	من 11 إلى 20 عامل
7.45%	19	أكثر من 20 عامل
100%	255	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن أغلب المؤسسات الناشئة بالجزائر عدد عمالها يتراوح من 2 إلى 10 عمال بنسبة 68.63%، ثم تليها نسبة المؤسسات التي كانت تضم عامل واحد بنسبة 12.94%، ومن ثم تليها نسبة 10.98% من المؤسسات التي كان عدد عمالها من 11 إلى 20 عامل، وفي الأخير تأتي نسبة

المؤسسات التي كان عدد عمالها أكثر من 20 عامل بنسبة 7.45%، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تركز على حجم صغير من العمال المؤهلين من خلال قدرتهم على تحقيق المزيد من الجهود والانجازات في المؤسسة، وقدرتهم على الإبداع خصوصا من خلال تقديم خدمات ابتكارية وجديدة وهذا ما يتطلبه طبيعة العمل في المؤسسة.

#### 6. المكان الجغرافي للمؤسسة:

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة من حيث المكان الجغرافي للمؤسسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (37): توزيع عينة الدراسة حسب المكان الجغرافي للمؤسسة

النسبة	التكرار	المكان الجغرافي للمؤسسة
27.45%	70	شرق الجزائر
15.69%	40	غرب الجزائر
43.14%	110	وسط الجزائر
13.72%	35	جنوب الجزائر
100%	255	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن أغلب المؤسسات الناشئة بالجزائر تقع وسط الجزائر بنسبة 43.14% ثم تليها نسبة 27.45% من المؤسسات التي تقع شرق الجزائر، ومن ثم تليها نسبة المؤسسات الواقعة غرب الجزائر بنسبة 15.69%، وفي الأخير تأتي نسبة 13.72% من المؤسسات التي تقع جنوب الجزائر، ومن هنا نلاحظ أن المؤسسات الناشئة بالجزائر منتشرة بشكل أكثر وسط الجزائر وهي الجهة الأكبر من خلال الكثافة السكانية.

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي، الأداء

سيتم في هذا العنصر تحليل محاور الدراسة، وذلك بالاعتماد على الوسط الحسابي، الانحراف المعياري لكل عبارة والمتوسط العام للمحور ككل من أجل الوقوف على درجة الموافقة، ومعرفة ترتيب اهتمامات وأولويات المؤسسات الناشئة بناء على كل فقرة من فقرات المحور.

### 1. نتائج محور القدرات التنظيمية:

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالقدرات التنظيمية فيما يلي:

#### 1.1. التعلم التنظيمي:

يمكن تلخيص عبارات التعلم التنظيمي في الجدول التالي:

جدول رقم(38): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر التعلم التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
1	مرتفع	76.4%	0.905	3.82	تعمل مؤسساتكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد	1
3	مرتفع	75.4%	0.804	3.77	توفر مؤسساتكم للأفراد برامج التدريب	2
4	مرتفع	75.4%	0.904	3.77	توفر مؤسساتكم للأفراد برامج التعليم	3
2	مرتفع	75.6%	0.832	3.78	تسعى مؤسساتكم إلى الاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة	4
	مرتفع	75.6%	0.051	3.78	التعلم التنظيمي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يبين الجدول رقم (38) اجابات أفراد العينة على عبارات **التعلم التنظيمي**، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.78) وانحراف معياري (0.051)، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.78) وانحراف معياري (0.905) بنسبة تطبيق (76.4%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تعمل على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي (3.78) وهو مساوي للمتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.78) وانحراف معياري (0.832) بنسبة تطبيق (75.6%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تسعى إلى الاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.77) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.78) وانحراف معياري (0.804) بنسبة تطبيق (75.4%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر توفر للأفراد برامج التدريب.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي (3.77) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.78) وانحراف معياري (0.904) بنسبة تطبيق (75.4%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر توفر للأفراد برامج التعليم.

## 2.1. المرونة التنظيمية:

يمكن تلخيص عبارات المرونة التنظيمية في الجدول التالي:

جدول رقم (39): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر المرونة التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	72.8%	1.052	3.64	يتوفر لدى مؤسساتكم القدرة في تغيير الأولويات طبقا لاحتياجات العمل	1
2	مرتفع	74.8%	0.937	3.74	تعمل مؤسساتكم على تنمية العلاقات الاجتماعية للأفراد حرصا على تطوير العمل	2
1	مرتفع	77.2%	0.810	3.86	تستخدم مؤسساتكم أسلوب التشاور الجماعي مع الأفراد لضمان نجاح القرارات	3
	مرتفع	74.6%	0.121	3.73	المرونة التنظيمية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يبين الجدول رقم (39) اجابات أفراد العينة على عبارات المرونة التنظيمية، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.73) وانحراف معياري (0.121)، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي (3.86) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (0.810) بنسبة تطبيق (77.2%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم أسلوب التشاور الجماعي مع الأفراد لضمان نجاح القرارات.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.74) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (0.937) بنسبة تطبيق (74.8%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية للأفراد حرصا على تطوير العمل.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.64) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.73) وانحراف معياري (1.052) بنسبة تطبيق (72.8%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر يتوفر لديها القدرة في تغيير الأولويات طبقا لاحتياجات العمل.

### 3.1. الإبداع التنظيمي:

يمكن تلخيص عبارات الإبداع التنظيمي في الجدول التالي:

جدول رقم(40): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر الإبداع التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	68%	1.143	3.40	تعمل مؤسستكم على تطوير أنشطتها بالاعتماد على الخبرات	1
2	مرتفع	74.6%	0.997	3.73	تقوم مؤسستكم بتبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات الإدارية	2
1	مرتفع	75.4%	0.859	3.77	تمتلك مؤسستكم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية معينة	3
	مرتفع	72.6%	0.142	3.63	الإبداع التنظيمي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يبين الجدول رقم (40) اجابات أفراد العينة على عبارات الإبداع التنظيمي، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.63) وانحراف معياري (0.142) بنسبة تطبيق (72.6%)، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي (3.77) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.63) وانحراف معياري (0.859) بنسبة تطبيق (75.4%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من

طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية معينة.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.63) وانحراف معياري (0.997) بنسبة تطبيق (74.6%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تقوم بتبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات الإدارية.

- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.40) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.63) وانحراف معياري (1.143) بنسبة تطبيق (68%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تعمل على تطوير أنشطتها بالاعتماد على الخبرات.

#### 4.1. القدرات التنظيمية:

يمكن تلخيص نتائج العناصر بمحور القدرات التنظيمية في الجدول التالي:

#### جدول رقم(41): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على محور القدرات التنظيمية

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	75.6%	0.051	3.78	التعلم التنظيمي	1
2	مرتفع	74.6%	0.121	3.73	المرونة التنظيمية	2
3	مرتفع	72.6%	0.142	3.63	الإبداع التنظيمي	3
مرتفع		74.2%	0.047	3.71	القدرات التنظيمية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يوضح الجدول رقم (41) العبارات المتعلقة بأبعاد القدرات التنظيمية والتي بلغ عددها ثلاثة أبعاد، حيث جاء البعد الأول المتمثل في "التعلم التنظيمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والبالغ (3.78) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (0.051) بنسبة تطبيق بلغت (75.6%) وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تعمل بدرجة كبيرة على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد.

-أما بالنسبة للبعد الثاني المتمثل في "المرونة التنظيمية" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.71) بانحراف معياري (0.121) بنسبة

تطبيق (74.6%)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم بدرجة كبيرة أسلوب التشاور الجماعي مع الأفراد لضمان نجاح القرارات.

أما فيما يخص البعد الثالث والمتمثل في "الإبداع التنظيمي" فقد جاء بمتوسط حسابي قدر ب (3.63) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (0.142) بنسبة تطبيق (72.6%) وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية معينة.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي للقدرات التنظيمية كان مرتفع وذلك بنسبة (74.2%) وهو ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تهتم بشكل كبير بالقدرات التنظيمية، وعليه يمكن القول أنه يوجد مستوى قوي للقدرات التنظيمية بأبعادها الثلاثة والمتمثلة في (التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية الإبداع التنظيمي) بالمؤسسات الناشئة بالجزائر.

## 2. نتائج محور الذكاء التكنولوجي:

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالذكاء التكنولوجي فيما يلي:

### 1.2. ذكاء السوق:

يمكن تلخيص عبارات ذكاء السوق في الجدول التالي:

جدول رقم (42): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر ذكاء السوق

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	72.6%	1.132	3.63	تستخدم مؤسستكم شبكة الأنترنت من أجل الربط بين وحداتها الداخلية والفروع التابعة لها في السوق	1
4	مرتفع	69%	1.094	3.45	تستفيد مؤسستكم من التكنولوجيا المتاحة في السوق لتطوير منتجاتها وخدماتها	2
1	مرتفع	75.6%	0.938	3.78	تقوم مؤسستكم باستخدام برامج ذكية للبحث عن المعلومات المتاحة في سوق عملها	3
3	مرتفع	70.8%	1.000	3.54	تضع مؤسستكم خريطة بها كل التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات الأفراد وتفضيلاتهم	4
	مرتفع	72%	0.088	3.60	ذكاء السوق	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يبين الجدول رقم (42) اجابات أفراد العينة على عبارات ذكاء السوق حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.60) وانحراف معياري (0.088)، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي ( 3.78 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.60) وانحراف معياري (0.938) بنسبة تطبيق (75.6%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تقوم باستخدام برامج ذكية للبحث عن المعلومات المتاحة في سوق عملها.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي ( 3.63 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.60) وانحراف معياري (1.132) بنسبة تطبيق (72.6%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم شبكة الأنترنت من أجل الربط بين وحداتها الداخلية والفروع التابعة لها في السوق.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي ( 3.54 ) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.60) وانحراف معياري (1.000) بنسبة تطبيق (70.8%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تضع خريطة بها كل التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات الأفراد وتفضيلاتهم.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي ( 3.45 ) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.60) وانحراف معياري (1.094) بنسبة تطبيق (69%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستفيد من التكنولوجيا المتاحة في السوق لتطوير منتجاتها وخدماتها.

## 2.2. الذكاء التنافسي:

يمكن تلخيص عبارات الذكاء التنافسي في الجدول التالي:

### جدول رقم(43): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر الذكاء التنافسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	الترتيب
1	تدرج مؤسستكم هدف الحصول على المعلومات ضمن خططها	3.80	0.887	%76	مرتفع	3
2	تحفز مؤسستكم عاملها على توثيق المعلومات التي يمتلكونها بحكم الخبرة والتعلم	3.78	0.955	%75.6	مرتفع	4

1	مرتفع	80.6%	0.784	4.03	تستخدم مؤسستكم أنظمة وأساليب من أجل تحليل منافسيها	3
2	مرتفع	79%	0.934	3.95	تقوم مؤسستكم بعملية الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة	4
	مرتفع	77.8%	0.076	3.89	الذكاء التنافسي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يبين الجدول رقم (43) اجابات أفراد العينة على عبارات **الذكاء التنافسي** حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.89) وانحراف معياري (0.076)، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي (4.03) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.89) وانحراف معياري (0.784) بنسبة تطبيق (80.6%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم أنظمة وأساليب من أجل تحليل منافسيها.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي (3.95) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.89) وانحراف معياري (0.934) بنسبة تطبيق (79%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تقوم بعملية الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.80) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.89) وانحراف معياري (0.887) بنسبة تطبيق (76%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تدرج هدف الحصول على المعلومات ضمن خططها.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.78) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.89) وانحراف معياري (0.955) بنسبة تطبيق (75.6%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تحفز عاملها على توثيق المعلومات التي يمتلكونها بحكم الخبرة والتعلم.

## 3.2. أنظمة ذكية:

يمكن تلخيص عبارات الأنظمة الذكية في الجدول التالي:

جدول رقم (44): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر الأنظمة الذكية

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	76.6%	1.065	3.83	تقوم مؤسستكم بتوظيف الأئرنث من أجل تلبية متطلبات الزبائن في أسرع وقت	1
3	مرتفع	75.8%	1.043	3.79	توفر مؤسستكم نظام الأمان والسلامة المهنية للتقليل من المخاطر وحوادث العمل	2
4	مرتفع	71.6%	1.067	3.58	تقوم مؤسستكم باستخدام برامج وأنظمة ذكية تساعد على اتخاذ القرارات	3
2	مرتفع	76%	1.015	3.80	تستخدم مؤسستكم نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات في حال فقدانها	4
	مرتفع	75.2%	0.024	3.75	أنظمة ذكية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يبين الجدول رقم (44) اجابات أفراد العينة على عبارات الأنظمة الذكية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.75) وانحراف معياري (0.024)، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.83) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.75) وانحراف معياري (1.065) بنسبة تطبيق (76.6%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تقوم بتوظيف الأئرنث من أجل تلبية متطلبات الزبائن في أسرع وقت.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي (3.80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.75) وانحراف معياري (1.015) بنسبة تطبيق (76%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات في حال فقدانها.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.79) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.75) وانحراف معياري (1.043) بنسبة تطبيق (75.8%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من

طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر توفر نظام الأمان والسلامة المهنية للتقليل من المخاطر وحوادث العمل.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي (3.58) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.75) وانحراف معياري (1.067) بنسبة تطبيق (71.6%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تقوم باستخدام برامج وأنظمة ذكية تساعد على اتخاذ القرارات.

#### 4.2. عمليات ذكية:

يمكن تلخيص عبارات العمليات الذكية في الجدول التالي:

#### جدول رقم(45): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر العمليات الذكية

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	66.4%	1.147	3.32	تقوم مؤسستكم بعملية تخزين المعلومات الضخمة big data	1
1	مرتفع	75.2%	0.975	3.76	تقوم مؤسستكم بفرز وانتقاء المعلومات المخزنة من أجل تحقيق النجاح	2
3	مرتفع	73%	0.978	3.65	تقوم مؤسستكم باستثمار الوقت والمال في مرحلة البحث والتطوير	3
2	مرتفع	75.2%	1.076	3.76	تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها بشكل جيد من أجل تحقيق أهداف خفض التكلفة	4
	مرتفع	72.4%	0.083	3.62	عمليات ذكية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يبين الجدول رقم (45) اجابات أفراد العينة على عبارات العمليات الذكية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.62) وانحراف معياري (0.083)، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.62) وانحراف معياري (0.975) بنسبة تطبيق متساوية (75.2%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة

مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تقوم بفرز وانتقاء المعلومات المخزنة من أجل تحقيق النجاح.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي (3.65) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.62) وانحراف معياري (0.978) بنسبة تطبيق (73%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تقوم باستثمار الوقت والمال في مرحلة البحث والتطوير.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.32) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.62) وانحراف معياري (1.147) بنسبة تطبيق (66.4%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر لا تقوم بدرجة كبيرة بعملية تخزين المعلومات الضخمة big data.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي (3.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.62) وانحراف معياري (1.076) بنسبة تطبيق متساوية (75.2%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها بشكل جيد من أجل تحقيق أهداف خفض التكلفة.

## 5.2. الذكاء التكنولوجي:

يمكن تلخيص نتائج العناصر بمحور الذكاء التكنولوجي في الجدول التالي:

### جدول رقم(46): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على محور الذكاء التكنولوجي

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	مرتفع	72%	0.088	3.60	ذكاء السوق	1
1	مرتفع	77.8%	0.076	3.89	الذكاء التنافسي	2
2	مرتفع	75.2%	0.024	3.75	أنظمة ذكية	3
3	مرتفع	72.4%	0.083	3.62	عمليات ذكية	4
	مرتفع	74.2%	0.029	3.71	الذكاء التكنولوجي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يوضح الجدول رقم (46) العبارات المتعلقة بالذكاء التكنولوجي والتي بلغ عددها أربعة أبعاد، حيث جاء البعد الثاني المتمثل في "الذكاء التنافسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والبالغ (3.89) وهو أعلى من

المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.71)، وانحراف معياري (0.076) بنسبة تطبيق بلغت (77.8%) وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم بدرجة كبيرة الأنظمة والأساليب الحديثة من أجل تحليل منافسيها.

أما بالنسبة للبعد الثالث والمتمثل في "الأنظمة الذكية" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.71) بانحراف معياري (0.024) بنسبة تطبيق (75.2%)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تقوم بتوظيف الأنترنت بدرجة كبيرة وذلك من أجل تلبية متطلبات الزبائن في أسرع وقت.

- فيما يخص البعد الرابع والمتمثل في "العمليات الذكية" فقد جاء بمتوسط حسابي قدر ب (3.62) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (0.083) بنسبة تطبيق (72.4%)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم بدرجة كبيرة تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها بشكل جيد من أجل تحقيق أهداف خفض التكلفة.

أما البعد الأول والمتمثل في "نكاء السوق" فقد جاء بمتوسط حسابي (3.60) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (0.088) بنسبة تطبيق (72%)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تقوم بدرجة كبيرة باستخدام برامج ذكية من أجل البحث عن المعلومات المتاحة لها في سوق عملها.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي للنكاء التكنولوجي كان مرتفع وذلك بنسبة (74.2%) وهو ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم بدرجة كبيرة النكاء التكنولوجي، وعليه يمكن القول أنه يوجد مستوى قوي للنكاء التكنولوجي بعناصره الأربعة والمتمثلة في (نكاء السوق، النكاء التنافسي، أنظمة ذكية، عمليات ذكية) في المؤسسات الناشئة بالجزائر.

### 3. نتائج محور الأداء:

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بالأداء فيما يلي:

#### 1.3. المواعمة:

يمكن تلخيص عبارات المواعمة في الجدول التالي:

## جدول رقم(47): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر المواءمة

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	مرتفع	72.4%	1.013	3.62	تعتمد مؤسستكم على الوسائل المالية بهدف زيادة حجمها ومكانتها في السوق	1
1	مرتفع	78.2%	0.962	3.91	تعتمد مؤسستكم على رأس المال البشري من أجل تحقيق التميز	2
2	مرتفع	76%	0.964	3.80	تستخدم مؤسستكم مختلف الشبكات بهدف تحقيق النمو والتطور	3
3	مرتفع	75%	0.952	3.75	تستخدم مؤسستكم الوسائل المادية والبشرية من أجل تحقيق التخصص في نشاط معين	4
مرتفع		75.4%	0.027	3.77	المواءمة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يبين الجدول رقم (47) اجابات أفراد العينة على عبارات المواءمة حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.77) وانحراف معياري (0.027)، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.91) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.77) وانحراف معياري (0.962) بنسبة تطبيق (78.2%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تعتمد على رأس المال البشري من أجل تحقيق التميز.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي (3.80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.77) وانحراف معياري (0.964) بنسبة تطبيق (76%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم مختلف الشبكات بهدف تحقيق النمو والتطور.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي (3.75) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.77) وانحراف معياري (0.952) بنسبة تطبيق (75%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم الوسائل المادية والبشرية من أجل تحقيق التخصص في نشاط معين.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.62) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.77) وانحراف معياري (1.013) بنسبة تطبيق (72.4%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تعتمد على الوسائل المالية بهدف زيادة حجمها ومكانتها في السوق.

### 2.3. الكفاءة:

يمكن تلخيص عبارات الكفاءة في الجدول التالي:

جدول رقم(48): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر الكفاءة

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	76%	0.953	3.80	يساعد الاستخدام الأمثل للوسائل المالية مؤسستكم على تحقيق نسب مرتفعة من الأرباح	1
1	مرتفع	76.6%	0.923	3.83	تحرص مؤسستكم على استخدام اليد العاملة المؤهلة من أجل تحقيق أفضل النتائج	2
4	مرتفع	70%	1.047	3.50	تستخدم مؤسستكم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول على المعلومة الصحيحة	3
3	مرتفع	74.6%	1.051	3.73	تستخدم مؤسستكم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول حصة سوقية كبيرة	4
	مرتفع	74.2%	0.065	3.71	الكفاءة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يبين الجدول رقم (48) اجابات أفراد العينة على عبارات الكفاءة حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.71) وانحراف معياري (0.065)، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.83) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (0.923) بنسبة تطبيق (76.6%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تحرص على استخدام اليد العاملة المؤهلة من أجل تحقيق أفضل النتائج.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.80) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (0.953) بنسبة تطبيق (76%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف

أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الاستخدام الأمثل للوسائل المالية يساعد المؤسسات الناشئة بالجزائر على تحقيق نسب مرتفعة من الأرباح.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (1.051) بنسبة تطبيق (74.6%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول حصة سوقية كبيرة.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي (3.50) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.71) وانحراف معياري (1.047) بنسبة تطبيق (70%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول على المعلومة الصحيحة.

### 3.3. الفعالية:

يمكن تلخيص عبارات الفعالية في الجدول التالي:

جدول رقم(49): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على عنصر الفعالية

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	76.4%	0.903	3.82	تساعد جودة الأنشطة مؤسستكم على تحقيق التميز في سوقها	1
3	مرتفع	69.4%	1.020	3.47	يمكن رقم الأعمال المحقق مؤسستكم من تحقيق النمو والتطور	2
4	مرتفع	68%	1.143	3.40	تساعد موثوقية المعلومات التي تحوزها مؤسستكم على تحقيق إستراتيجية التخصص	3
2	مرتفع	75.2%	0.934	3.76	يساعد تعزيز تكنولوجيا المعلومات مؤسستكم على تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	4
	مرتفع	72.2%	0.107	3.61	الفعالية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يبين الجدول رقم (49) اجابات أفراد العينة على عبارات الفعالية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي (3.61) وانحراف معياري (0.107)، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي (3.82) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.61) وانحراف معياري (0.903) بنسبة تطبيق (76.4%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن جودة الأنشطة تساعد المؤسسات الناشئة بالجزائر على تحقيق التميز في سوقها.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي (3.76) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.61) وانحراف معياري (0.934) بنسبة تطبيق (75.2%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن تعزيز تكنولوجيا المعلومات يساعد المؤسسات الناشئة بالجزائر على تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي (3.47) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.61) وانحراف معياري (1.020) بنسبة تطبيق (69.4%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن رقم الأعمال المحقق يمكن المؤسسات الناشئة بالجزائر من تحقيق النمو والتطور.

-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي (3.40) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.61) وانحراف معياري (1.143) بنسبة تطبيق (68%)، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن موثوقية المعلومات التي تحوزها المؤسسات الناشئة بالجزائر تساعد على تحقيق إستراتيجية التخصص.

### 4.3. محور الأداء:

يمكن تلخيص نتائج العناصر بمحور الأداء في الجدول التالي:

#### جدول رقم(50): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة على محور الأداء

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	75.4%	0.027	3.77	المواعمة	1
2	مرتفع	74.2%	0.065	3.71	الكفاءة	2
3	مرتفع	72.2%	0.107	3.61	الفعالية	3
	مرتفع	73.8%	0.083	3.69	الأداء	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يوضح الجدول رقم (50) العبارات المتعلقة بالأداء والتي بلغ عددها ثلاثة عناصر، حيث جاء البعد الأول المتمثل في "المواعمة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والبالغ (3.77)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (0.027) بنسبة تطبيق بلغت (75.4%)، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تعتمد بدرجة كبيرة على رأس المال البشري من أجل تحقيق التميز. أما بالنسبة للبعد الثاني والمتمثل في "الكفاءة" فقد جاء في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.71) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.69) بانحراف معياري (0.065) بنسبة تطبيق (74.2%) وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تحرص على استخدام اليد العاملة المؤهلة من أجل تحقيق أفضل النتائج.

- فيما يخص البعد الثالث والمتمثل في "الفعالية" فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر ب (3.61) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.69) وانحراف معياري (0.107) بنسبة تطبيق (72.2%)، وهذا ما يدل على أن جودة الأنشطة تساعد المؤسسات الناشئة بالجزائر بدرجة كبيرة على تحقيق التميز في سوقها.

بشكل عام فإن المتوسط الحسابي الإجمالي للأداء كان مرتفع وذلك بنسبة (73.8%)، وهو ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تهتم بدرجة كبيرة بعنصر الأداء، وعليه يمكن القول أنه يوجد مستوى قوي للأداء بعناصره الثلاثة والمتمثلة في (المواعمة، الكفاءة، الفعالية) بالمؤسسات الناشئة بالجزائر.

#### 4. نتائج محاور الدراسة:

يمكن تلخيص النتائج الخاصة بمحاور الدراسة في الجدول التالي :

#### جدول رقم(51): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن محاور الدراسة

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	%74.2	0.047	3.71	القدرات التنظيمية	1
1	مرتفع	%74.2	0.029	3.71	الذكاء التكنولوجي	2
3	مرتفع	%73.8	0.083	3.69	الأداء	3
	مرتفع	%74	0.027	3.70	الإجمالي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart pls 4.

يشير الجدول رقم (51) إلى متوسط اجابات أفراد العينة على محاور الدراسة، حيث جاء المتغير الوسيط "الذكاء التكنولوجي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (3.71) وهو أعلى من المتوسط الحسابي

الإجمالي والبالغ (3.70)، وانحراف معياري (0.029)، إذ كانت نسبة التطبيق (74.2%) وتمثل ذلك خصوصا في الاهتمام الكبير للمؤسسات الناشئة بالجزائر بالذكاء التكنولوجي، وجاء في المرتبة الثانية المتغير المستقل " القدرات التنظيمية" بمتوسط حسابي قدره (3.71) وهو كذلك أعلى من المتوسط الحسابي الاجمالي والبالغ (3.70) وانحراف معياري (0.047)، إذ كانت نسبة التطبيق (74.2%) وتمثل ذلك خصوصا في الاهتمام الكبير للمؤسسات الناشئة بالجزائر بالقدرات التنظيمية، وجاء في المرتبة الثالثة المتغير التابع والمتمثل في "الأداء" بمتوسط حسابي (3.69) وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ (3.70) وانحراف معياري (0.083)، حيث بلغت نسبة التطبيق (73.8%) وتجسد ذلك خصوصا في اهتمام المؤسسات الناشئة بالجزائر بالأداء من خلال استخدام اليد العاملة المؤهلة من أجل تحقيق التميز والخروج بأفضل النتائج.

### المبحث الثاني: تقييم النموذج حسب النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS -SEM

لقد أصبحت العلاقات تقوم على وجود متغيرات وسيطة، يرتبط وجودها بتفسير العلاقة بين المتغيرات الأخرى، لهذا ظهرت النمذجة بالمعادلات البنائية كأسلوب يستخدم للكشف عن العلاقات المباشرة والغير مباشرة من خلال المتغيرات الوسيطة، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث حيث سنتعرف على ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية، وتقييم النموذج القياسي والبنائي للدراسة.

#### المطلب الأول: ماهية النمذجة بالمعادلات البنائية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية وكيفية ظهورها، مقاربات النمذجة بالمعادلات البنائية، وأهم البرامج الإحصائية المستخدمة فيها، المربعات الجزئية الصغرى PLS -SEM والتي تم الاعتماد عليها في دراستنا، بالإضافة إلى ذلك نتطرق أيضا إلى أهدافها ولغتها، متغيراتها المختلفة وأنواع النماذج المستخدمة فيها.

#### 1. مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية وخصائصها:

سنتناول في هذا العنصر مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية، مع الوقوف على أهم خصائصها بالتفصيل.

##### 1.1 مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية:

تعد النمذجة بالمعادلات البنائية أحد أساليب الإحصاء المتقدم التي تستخدم في تحليل العلاقات المتشابكة بين المتغيرات، واختبار مدى مطابقتها مع البيانات التي تم جمعها أو الحصول عليها عن طريق

عينة الدراسة، كما يمكن اعتبار النمذجة بالمعادلة البنائية نمطا مفترضا للعلاقات الخطية المباشرة والغير مباشرة بين مجموعة من المتغيرات الشاهدة والمتغيرات الكامنة، ويمكن تمثيل هذه العلاقات من خلال شكل بياني، كما تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية إطارا تحليليا عاما لأنماط من النماذج مثل نماذج تحليل المسار، والتحليل العاملي التوكيدي، والتي تمثل مراحل وأجزاء من النمذجة بالمعادلة البنائية (محمود أبو الحسن، 2022، صفحة 78).

وهي بذلك امتدادا للنموذج الخطي العام الذي يسمح بتحليل مجموعة من معادلات الانحدار بصورة متزامنة ومتكاملة، أين تتحدد العلاقات بين المتغيرات بصورة أشمل وأوضح عبر اختبار الفروض الموضوعية لتفسير العلاقات بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة) والمتغيرات المقاسة (المشاهدة) (صحراوي و بوصلب، 2016، صفحة 67).

### 2.1.. خصائص النمذجة بالمعادلات البنائية:

تقوم طريقة PLS-SEM على أساس تطوير النظريات في البحوث الاستكشافية، وذلك من خلال شرح التغيرات في المتغيرات عند فحص نموذج البحث، وتتميز هذه الطريقة بصغر حجم العينة وعدم التحقق من شروط التوزيع الطبيعي، والجدول التالي يلخص أهم الخصائص لطريقة PLS-SEM:

#### الجدول رقم (52): الخصائص الأساسية لنمذجة المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى PLS-SEM

حجم البيانات	
حجم العينة	إشكالات صغر حجم العينة، عادة ما يمكن الحصول على قوة إحصائية معتبرة بعينة ذات حجم صغير. العينات ذات الأحجام الكبيرة تزيد من دقة تقديرات النمذجة.
توزيع البيانات	لا تحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات لأن نمذجة المعادلات الهيكلية القائم على المربعات الصغرى الجزئية هي طريقة غير معلمية.
بيانات القيم المفقودة	النموذج يكون مبنيا جدا بشرط أن تكون القيم المفقودة لا تتعدى المستوى المقبول
سلم القياس	يعمل مع بيانات قياسية، شبه قياسية (ترتيبية-رتبية)، بيانات مقيسة، بيانات مرقمة ثنائيا (مع بعض القيود)
خصائص النموذج	
عدد العناصر في كل مبنى من مباني	يعالج مباني متعددة أو أحادية العنصر
العلاقات بين المباني وبين مؤشراتها	يقبل بإدراج متغيرات عاكسة أو متغيرات تكوينية بسهولة في نماذج القياس

يعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينهما	تعقيد النموذج
<b>إنشاء النموذج</b>	
لا يعالج علاقات تحتوي على حلقات سببية أو دائرية في نماذج الهيكل	الهدف
<b>خصائص خوارزمية النمذجة</b>	
التقليل من التباين غير المفسر وتعظيم قيم R2	الهدف
يحصل تقارب النموذج بعد بضعة تكرارات بسبب فعالية الخوارزمية	الفعالية
تؤخذ على أنها أساسية للمفاهيم الكامنة قيد البحث، ممثلة في المتغيرات المركبة	طبيعة المباني
تقدر كمجموعات خطية ومؤشراتها طبيعتها محددة تستخدم لأغراض تنبؤية يمكن استخدامها كمعطيات لتحليلات لاحقة لا تتأثر بنقائص البيانات	نتائج مجموع المباني
علاقات نموذج الهيكل أقل من تقديراتها المفترضة، وعلاقات نموذج القياس أكبر من تقديراتها المفترضة، عندما تقدر البيانات من نموذج العوامل المشتركة تتميز بمستويات عالية من القوة الاحتمالية	تقدير العوامل
<b>قضايا تعمل بتقييم النتائج</b>	
لا تتطلب مؤشرات جودة المطابقة	التقييم الإجمالي للنموذج
نماذج القياس العاكسة: تقييم الموثوقية والمصادقية بواسطة معايير متعددة نماذج القياس التكوينية: تقييم المصادقية، مستوى الدلالة الإحصائية، ملائمة وزن المؤشرات، التداخل الخطي بين المؤشرات	تقييم نماذج القياس
التداخل الخطي بين مجموعات المباني، مستوى دلالة معاملات المسار ( الانحدار)، معايير تقييم القدرات التنبؤية للنموذج	تقييم نموذج الهيكل

المصدر: (هار و واخرون، 2019، الصفحات 43-44).

## 2. مقاربات النمذجة بالمعادلات البنائية وأهدافها:

تقوم النمذجة بالمعادلات البنائية على مجموعة من المقاربات والأهداف، سنتطرق إليها في هذا

العنصر بالتفصيل.

**1.2. مقاربات النمذجة بالمعادلات البنائية:**

تعتمد النمذجة بالمعادلات البنائية SEM على مجموعة من المقاربات نذكر منها الأكثر استخداما وشيوعا فيمايلي: (بوقرة و بوقرة، 2019)

**1.1.2. مقارنة التباين (Covariance-Based):**

تعتمد على التباين كأسلوب إحصائي في التحليل، فهي تعمل على التحقق من نفي وإثبات الفرضيات، وتستخدم في حال كبر حجم العينة، وهي من أكثر المقاربات استخداما في العلوم الاجتماعية إلا أنها تشترط التحديد الدقيق للمتغيرات في النموذج، والتحقق من بعض الافتراضات كالتوزيع الطبيعي وخطية العلاقة، والتباين وغيره. ونجد في هذا المجال البرامج الحاسوبية التالية: MPLUS, LISREL, EQS, AMOS.

**2.1.2. مقارنة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares):**

فهي تركز على تحليل التباين Analysis of Variance، كونها تعتمد في البحوث الاستكشافية في حال عدم توفر نظريات قوية تدعم الفرضيات، وفي حال صغر حجم العينة وعدم التحقق من شروط التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات، كما أنها تعتمد على البرامج الإحصائية التالية: Was PLS Graph, PLS -SEM, Visual PLS، كما يمكن استغلال PLS في برنامج R.

**2.2. هدف البحث بالنمذجة:**

إن الهدف الأساس لاستخدام النمذجة (SEM) يتمثل في محاولة التحقق من البنية المقترحة لنظام الظاهرة المدروسة، كما تم تصوره بأبعاده المختلفة والكشف عن العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، وتحديدًا فإن استخدام النمذجة يهدف إلى:

- التحقق من صدق البنية المكونة لعناصر الموضوع كما تم تصورها؛
- دراسة العلاقات والارتباطات بين مكونات الظاهرة بينها وبين بقية الظواهر المرتبطة بها؛
- إمكانية دراسة تأثير متغير الدور الوسيط بين المتغيرات التابعة والمستقلة في النموذج المفترض؛
- إمكانية تعديل النموذج وفقا للحاجة العلمية لذلك؛
- التحكم في أخطاء القياس (صحراوي و بوصلب، 2016، صفحة 68).

**3. أنواع المتغيرات والنماذج في طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية:**

توجد مجموعة من المتغيرات والنماذج في طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية، وفي هذا العنصر سنوجزها فيمايلي:

**1.3. أنواع المتغيرات:**

هناك العديد من التصنيفات للمتغيرات في نمذجة المعادلات البنائية نذكر منها: (الهنداوي و ياسر، 2007، صفحة 13)

**التصنيف الأول: المتغيرات الكامنة والمتغيرات الظاهرة**

المتغيرات الكامنة هي المتغيرات الغير مشاهدة، والتي لا يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات/ المؤشرات التي يتم اعدادها لقياسها باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات، وهي تتضمن كل من المتغيرات المستقلة والتابعة، والمتغيرات الوسيطة، أما المتغيرات الظاهرة فهي المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن، ويطلق عليها المتغيرات المشاهدة أو الملاحظة أو المقاسة.

**التصنيف الثاني: المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية**

المتغيرات الداخلية هي المتغيرات التي تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، فهي تشكل كل من المتغيرات المستقلة، التابعة والوسيطية، أما المتغيرات الخارجية فهي مستقلة بدون متغير سببي سابق، فهي متغيرات تؤثر ولا تتأثر، أي أنها تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج.

**التصنيف الثالث: متغيرات ذات تأثير مباشر أو أخرى ذات تأثير غير مباشر**

المتغيرات ذات التأثير المباشر هي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير آخر داخل النموذج، أما المتغيرات ذات التأثير الغير مباشر فهي المتغيرات التي تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج.

**2.3. أنواع النماذج في طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية:**

تتمثل أبرز أنواع النماذج في النمذجة بالمعادلات البنائية في نموذجين أساسيين: (هار و واخرون، 2019، صفحة 35)

**1.2.3. النموذج القياسي (الخارجي):**

وهو الجزء من نموذج المعادلة البنائية الذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة، كما يصف صدق وثبات المؤشرات، وينقسم إلى نوعين: أ- **النموذج القياسي العاكس:** ويسمى بالنموذج A تكون العلاقة السببية من البنيات الأساسية أو المتغيرات الكامنة إلى المؤشرات الخاصة بها.

ب- النموذج القياسي التكويني: ويسمى بالنموذج B وهنا تكون العلاقة السببية من كل المؤشرات باتجاه المتغيرات الكامنة الخاصة به.

### 2.2.3. النموذج البنائي (الداخلي):

يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج.

### 4. مفهوم برنامج Smart Pls ورموزه:

يقوم برنامج Smart Pls على مجموعة من التقنيات والرموز من أجل تحليل بيانات، وفي هذا العنصر سنتعرف على مفهومه وتحديد بعض رموزه.

### 1.4. مفهوم برنامج Smart Pls:

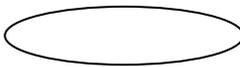
يعتبر أحد البرامج البارزة في مجال التحليل الإحصائي والذي يعتمد على تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية وباستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS - SEM)، ويمكن استخدام البرنامج في البحوث التجريبية لتحليل البيانات التي تم جمعها، واختبار فرضيات العلاقات المتعددة في نفس الوقت، وطور هذا البرنامج من طرف (Will & Wende)، واكتسب شعبية منذ إنطلاقه في عام 2005، ليس فقط لأنه متاح بحرية للأكاديميين والباحثين، ولكن أيضا لأنه يحتوي على واجهة سهلة الاستخدام بالإضافة إلى ميزات التقارير المتقدمة.

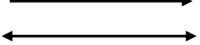
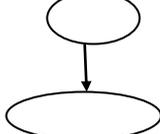
كما أن هذا البرنامج يسمح بدراسة العلاقات بين كل المتغيرات، تم تصنيفه من طرف الأخصائيين في إطار نمذجة العلاقات الهيكلية على المتغيرات الكامنة، يستند هذا النموذج على مبادئ الانحدارات المتكررة تربط بين المتغيرات الكامنة مع قياساتها المتمثلة في المتغيرات الظاهرة، ويستوعب هذا النموذج عدد كبير من المتغيرات التفسيرية، كما أنه يقيم العلاقة السببية بين مجموعة المتغيرات أو المباني (Kay wong, 2013, p. 1).

### 2.4. رموز برنامج Smart Pls:

تعتمد النمذجة بالمعادلات البنائية على مجموعة من البرامج، وكما سبق ذكره سننعمد في دراستنا على برنامج Smart Pls 4، ومن خلال الجدول التالي سنحاول إبراز أهم الرموز المستخدمة في البرنامج.

### الجدول رقم (53): رموز النمذجة بالمعادلات البنائية في برنامج Smart Pls 4

الرمز	المعنى
	المتغيرات الكامنة (LATENT VARIABLES)

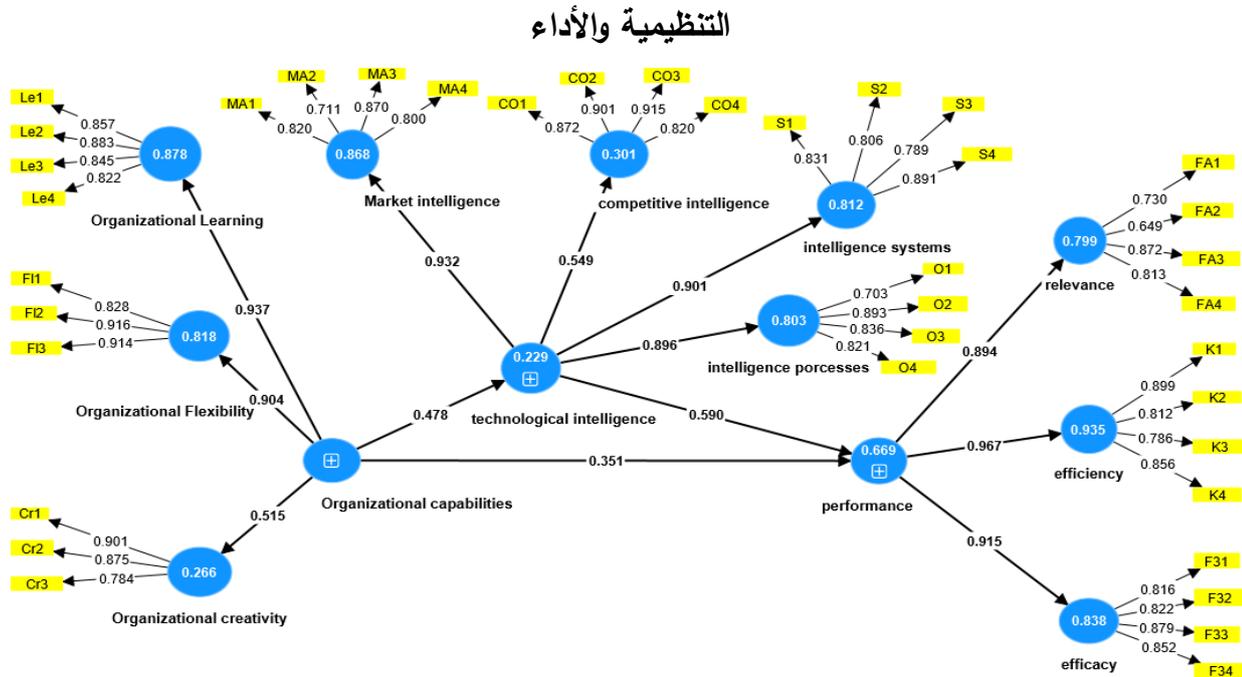
OBSERVED OR WATCHING المتغيرات المشاهدة VARIABLES	
CAUSAL RELATIONSHIP علاقة سببية	
EXCHANGE (تأثير متبادل) علاقة سببية تبادلية CAUSAL RELATIONSHIP	
LINK RELATIONSHIP علاقة ارتباطية	
MEASUREMENT خطأ القياس للمتغيرات الكامنة ERROR FOR LATENT VARIABLES	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

### المطلب الثاني: تقييم النموذج القياسي للدراسة

سنقوم هنا بجملة من الاختبارات التي توضح لنا مدى صدق وثبات نموذج القياس الذي وضع للدراسة، وذلك قبل الانطلاق في اختبار الفرضيات، باستخدام برنامج Smart Pls 4 لتمثيل نموذج الدراسة والقيام بالاختبارات الضرورية، وكان النموذج الأولي لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الذكاء التكنولوجي بين القدرات التنظيمية والأداء كمايلي:

الشكل رقم (22): النموذج القياسي لدراسة العلاقة الوسيطة لمتغير الذكاء التكنولوجي بين القدرات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

**1. معامل التحميل الخارجي (Factor Loading):**

يتم فحص معامل التحميل الخارجي كخطوة أولى، بهدف معرفة مدى إمكانية أن تكون أسئلة الاستبيان قادرة على التغيير والقياس الحقيقي للمتغير، بحيث تعكس قيمة التحميلات الخارجية للمبنى، إلا أن المؤشرات المرتبطة به لديها الكثير من القواسم المشتركة التي يلتقطها المبنى، ويمكن تسميتها أيضا بموثوقية المؤشر.

وحسب Hulland تكون التحميلات الخارجية لجميع المؤشرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت أكبر من 70% أي الحد الأدنى المطلوب، ويتم حذف المؤشرات التي تكون أقل من الحد الأدنى المطلوب، إلا أنه ينبغي التفكير في إزالة المؤشرات ذات التحميلات الخارجية التي بين 40% و 70% من القياس، إلا عندما يؤدي حذف المؤشر إلى زيادة في قيم الموثوقية المركبة، أو متوسط التباين المستخلص لتصبح أعلى من قيمة العتبة المقترحة، أما المؤشرات التي هي أقل من 40% يجب أن تحذف نهائياً من المبنى (هار و آخرون، 2019، الصفحات 161-162)، والجدول التالي يبين التحميلات الخارجية لمؤشرات البناءات:

**1.1 التحميلات الخارجية لمتغير القدرات التنظيمية:**

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (54): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير القدرات التنظيمية**

معامل التشبع	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
0,857	تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد	01	التعلم التنظيمي
0,883	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التدريب	02	
0,845	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التعليم	03	
0,822	تسعى مؤسستكم إلى الاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة	04	المرونة التنظيمية
0,828	يتوفر لدى مؤسستكم القدرة في تغيير الأولويات طبقاً لاحتياجات العمل	05	
0,916	تعمل مؤسستكم على تنمية العلاقات الاجتماعية للأفراد حرصاً على تطوير العمل	06	
0,914	تستخدم مؤسستكم أسلوب التشاور الجماعي مع الأفراد لضمان نجاح القرارات	07	الإبداع التنظيمي
0,901	تعمل مؤسستكم على تطوير أنشطتها بالاعتماد على الخبرات	08	
0,875	تقوم مؤسستكم بتبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات الإدارية	09	
0,784	تمتلك مؤسستكم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية معينة	10	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

يتضح من الجدول رقم (54) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة لذلك تم الاحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

### 2.1. التحميلات الخارجية لمتغير الذكاء التكنولوجي:

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (55): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الذكاء التكنولوجي

البعد	رقم الفقرة	الفقرات	معامل التشبع
ذكاء السوق	01	تستخدم مؤسستكم شبكة الأنترنت من أجل الربط بين وحداتها الداخلية والفروع التابعة لها في السوق	0,820
	02	تستفيد مؤسستكم من التكنولوجيا المتاحة في السوق لتطوير منتجاتها وخدماتها	0,711
	03	تقوم مؤسستكم باستخدام برامج ذكية للبحث عن المعلومات المتاحة في سوق عملها	0,870
	04	تضع مؤسستكم خريطة بها كل التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات الأفراد وتفضيلاتهم	0,800
ذكاء تنافسي	05	تدرج مؤسستكم هدف الحصول على المعلومات ضمن خططها	0,872
	06	تحفز مؤسستكم عاملها على توثيق المعلومات التي يمتلكونها بحكم الخبرة والتعلم	0,901
	07	تستخدم مؤسستكم أنظمة وأساليب من أجل تحليل منافسيها	0,915
	08	تقوم مؤسستكم بعملية الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة	0,820
أنظمة ذكية	09	تقوم مؤسستكم بتوظيف الأنترنت من أجل تلبية متطلبات الزبائن في أسرع وقت	0,831
	10	توفر مؤسستكم نظام الأمان والسلامة المهنية للتقليل من المخاطر وحوادث العمل	0,806
	11	تقوم مؤسستكم باستخدام برامج وأنظمة ذكية تساعد على اتخاذ القرارات	0,789
	12	تستخدم مؤسستكم نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات في حال فقدانها	0,891
عمليات ذكية	13	تقوم مؤسستكم بعملية تخزين المعلومات الضخمة big data	0,703
	14	تقوم مؤسستكم بفرز وانتقاء المعلومات المخزنة من أجل تحقيق النجاح	0,893
	15	تقوم مؤسستكم باستثمار الوقت والمال في مرحلة البحث والتطوير	0,836
	16	تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها بشكل جيد من أجل	0,821

	تحقيق أهداف خفض التكلفة		
--	-------------------------	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

يتضح من الجدول رقم (55) أن كل المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة لذلك تم الاحتفاظ بجميع المؤشرات، كما أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله.

### 3.1. التحميلات الخارجية لمتغير الأداء:

كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (56): نتائج التحميلات الخارجية لمتغير الأداء

معامل التشبع	الفقرات	رقم الفقرة	البعد
0,730	تعتمد مؤسستكم على الوسائل المالية بهدف زيادة حجمها ومكانتها في السوق	01	المواءمة
0,649	تعتمد مؤسستكم على رأس المال البشري من أجل تحقيق التميز	02	
0,872	تستخدم مؤسستكم مختلف الشبكات بهدف تحقيق النمو والتطور	03	
0,813	تستخدم مؤسستكم الوسائل المادية والبشرية من أجل تحقيق التخصص في نشاط معين	04	
0,899	يساعد الاستخدام الأمثل للوسائل المالية مؤسستكم على تحقيق نسب مرتفعة من الأرباح	05	الكفاءة
0,812	تحرص مؤسستكم على استخدام اليد العاملة المؤهلة من أجل تحقيق أفضل النتائج	06	
0,786	تستخدم مؤسستكم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول على المعلومة الصحيحة	07	
0,856	تستخدم مؤسستكم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول حصة سوقية كبيرة	08	
0,816	تساعد جودة الأنشطة مؤسستكم على تحقيق التميز في سوقها	09	الفعالية
0,822	يمكن رقم الأعمال المحقق مؤسستكم من تحقيق النمو والتطور	10	
0,879	تساعد موثوقية المعلومات التي تحوزها مؤسستكم على تحقيق إستراتيجية التخصص	11	
0,852	يساعد تعزيز تكنولوجيا المعلومات مؤسستكم على تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات	12	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

يتضح من الجدول رقم (56) أن أغلبية المؤشرات معامل تحميلهم الخارجي أكبر من (0,7) وهي قيم مقبولة أي أن الأسئلة المطروحة تعبر عن المتغير الذي وضعت من أجله، باستثناء (س2) من بعد الأداء والذي يرمز له (FA2) في نموذج الدراسة، أين نلاحظ معامل تحميله أقل من (0,7) وعليه تم الاحتفاظ به في النموذج كونه يزيد في قيم الموثوقية المركبة أو متوسط التباين المستخلص، وهو أعلى من العتبة المقترحة (AVE≥0,5).

## 2. موثوقية الاتساق الداخلي:

يعتمد التأكد على صدق موثوقية الاتساق الداخلي على مجموعة من الاختبارات أهمها:

## 1.2. مؤشر ألفا كرونباخ:

يعد من المؤشرات التقليدية للاتساق الداخلي الذي يوفر تقديرا للموثوقية على أساس الارتباط الداخلي بين المتغيرات والمؤشرات، حيث يجب أن تكون قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.7) وهي القيمة المرجعية للحكم على الارتباط حسب (Hulland (1999)، ويمكن اعتبار القيم بين (0,60 إلى 0,70) مقبولة والجدول التالي يبين نتائج الدراسة المتعلقة بنتائج قيم المؤشر في النموذج.

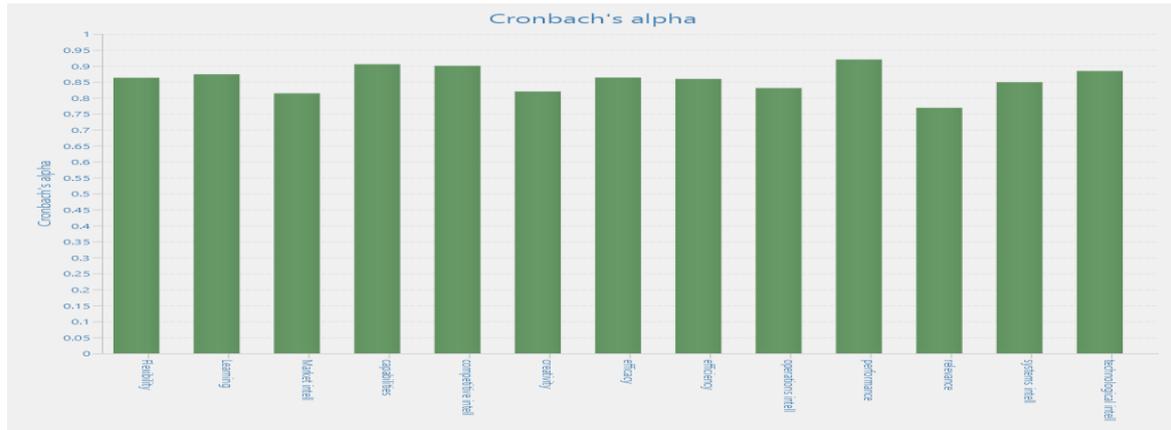
## الجدول رقم (57): قيمة مؤشر ألفا كرونباخ

المحاور	المتغيرات الكامنة	مؤشر ألفا كرونباخ
القدرات التنظيمية	التعلم التنظيمي	0,874
	المرونة التنظيمية	0,863
	الإبداع التنظيمي	0,820
الإجمالي		0,905
الذكاء التكنولوجي	ذكاء السوق	0,814
	ذكاء تنافسي	0,900
	أنظمة ذكية	0,849
	عمليات ذكية	0,831
الإجمالي		0,884
الأداء	المواءمة	0,769
	الكفاءة	0,859
	الفعالية	0,864
الإجمالي		0,920

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

كما يمكن توضيحها كذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (23): مؤشر ألفا كرونباخ



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (57) والشكل رقم (23) نلاحظ أن كل معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة فهي أكبر من (0,70)، وهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

## 2.2. قيمة مؤشر Rho De Joreskog:

بما أن قيمة ألفا كرونباخ وحدها غير كافية للحكم على الموثوقية، على هذا الأساس نلجأ لاستخدام مؤشر Rho De Joreskog، كونه أكثر دقة بسبب دمجها في عملية حسابه للأخطاء، فحسب Fornell and Lacker (1981)، يجب أن تبلغ قيمته (0,70) حتى يكون مقبولاً من الناحية الإحصائية، وكانت نتائج الدراسة المتعلقة به كمايلي:

الجدول رقم (58): قيمة مؤشر Rho De Joreskog

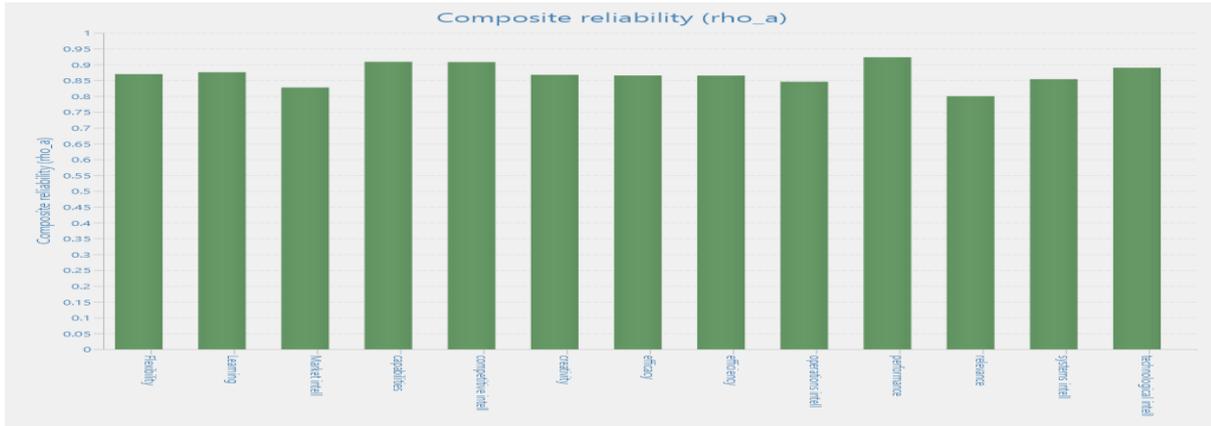
مؤشر Rho De Joreskog	المتغيرات الكامنة	المحاور
0,870	التعلم التنظيمي	القدرات التنظيمية
0,880	المرونة التنظيمية	
0,867	الإبداع التنظيمي	
0,908	الإجمالي	
0,827	نكاه السوق	الذكاء التكنولوجي
0,908	نكاه تنافسي	
0,854	أنظمة ذكية	
0,846	عمليات ذكية	
0,890	الإجمالي	
0,800	المواعمة	

0,865	الكفاءة	الأداء
0,865	الفعالية	
0,923	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (24): قيمة مؤشر Rho De Joreskog



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (58) والشكل رقم (24) نلاحظ أن كل قيم معاملات مؤشر Rho De Joreskog أكبر من (0.70)، حيث تراوحت بين (0.827 و 0.923) وبالتالي فهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية.

### 3.2. الموثوقية المركبة (CR):

وهو معيار يأخذ في الحسبان مختلف التحميلات الخارجية للمؤشرات المتغيرة، وتتراوح قيم الموثوقية المركبة تتراوح قيمة معيار الموثوقية المركبة بين (0 و 1)، حيث يمكن اعتبار القيم بين (0.70 و 0.90) مقبولة من الناحية الإحصائية، أما القيم التي تزيد عن (0,90) وبالتحديد أكبر من (0,95) ليست مرغوبة لأنها تشير إلى أن جميع المؤشرات تقيس نفس الظاهرة، ومن ثم لا يحتمل أن تكون مقياسا صالحا للبناء (Hair, 2016, p. 136).، وكانت نتائج الدراسة المتعلقة بمؤشر CR كمايلي:

### الجدول رقم (59): قيمة مؤشر CR

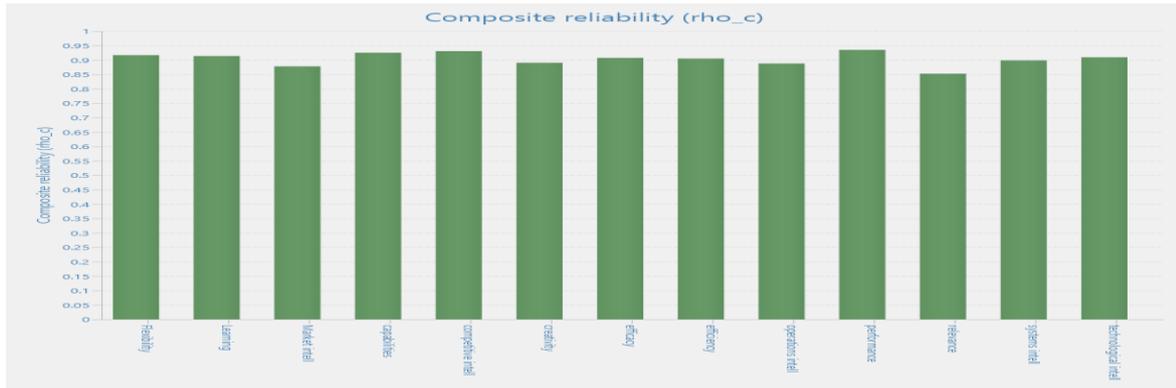
مؤشر CR	المتغيرات الكامنة	المحاور
0,914	التعلم التنظيمي	القدرات التنظيمية
0,917	المرونة التنظيمية	
0,890	الإبداع التنظيمي	
0,925	الإجمالي	

0,878	ذكاء السوق	الذكاء التكنولوجي
0,931	ذكاء تنافسي	
0,899	أنظمة ذكية	
0,888	عمليات ذكية	
0,909	الإجمالي	
0,852	المواءمة	الأداء
0,905	الكفاءة	
0,907	الفعالية	
0,935	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

كما يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (25): مؤشر الموثوقية المركبة CR



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Ps 4.

من خلال الجدول رقم (59) والشكل رقم (25) نلاحظ أن جميع قيم معاملات الموثوقية المركبة (CR) عالية ومقبولة من الناحية الإحصائية، حيث تراوحت بين (0.852 و 0.935) لأنها أكبر من (0.70) وأقل من (0,95)، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستعمل.

### 3. صدق التقارب:

الصدق التقاربي هو المدى الذي يرتبط به المقياس بشكل ايجابي بمؤشرات بديلة لنفس الشيء بحيث تعامل مؤشرات المبنى المعاكس بطريقة بديلة لقياس نفس المبنى، لذلك فإن العناصر التي تكون مؤشرات لقياس مبنى عاكس معين يجب أن تتقارب أو تتشارك في قدر كبير من التباين، ويتم التحقق به من خلال التحميلات الخارجية المتقاطعة وقد تم التحقق وفق هذا المقياس سابقاً، ويمكن التعبير عنها بأنها مدى

تقارب وتوافق الأسئلة مع بعضها البعض، والآن سوف نقوم بالتحقق من صدق التقارب من خلال معيار متوسط التباين المستخلص AVE.

ويعرف مقياس متوسط التباين المستخلص AVE بأنه القيمة المتوسطة الكبرى لتربيع تحميلات المؤشرات المترابطة بالمبنى، وتكون هذه القيمة مقبولة من الناحية الإحصائية حسب Fornell and lacker (1981) إذا كانت أكبر أو تساوي (0,50)، بمعنى أن المبنى يفسر في متوسط أكثر من نصف تباين مؤشرات، والعكس من ذلك أنه إذا قلت قيمته عن (0.50) دل ذلك أن في المتوسط لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر بدلا من التباين المفسر في البناء.

كانت نتائج متوسط التباين المستخلص AVE في دراستنا من خلال الجدول التالي:

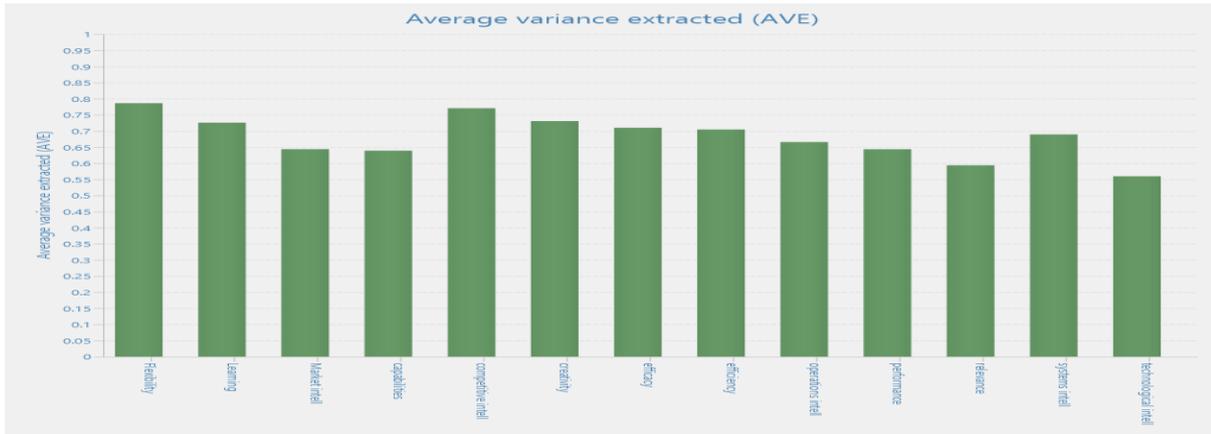
الجدول رقم (60): متوسط التباين المستخلص (AVE)

المحاور	المتغيرات الكامنة	مؤشر AVE
القدرات التنظيمية	التعلم التنظيمي	0,726
	المرونة التنظيمية	0,786
	الإبداع التنظيمي	0,731
الإجمالي		0,639
الذكاء التكنولوجي	ذكاء السوق	0,644
	ذكاء تنافسي	0,771
	أنظمة ذكية	0,689
	عمليات ذكية	0,666
الإجمالي		0,560
الأداء	المواعمة	0,594
	الكفاءة	0,705
	الفعالية	0,710
الإجمالي		0,643

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (26): متوسط التباين المستخلص (AVE)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (60) والشكل رقم (26) نلاحظ أن جميع قيم متوسط التباين المستخرج AVE أكبر من (0.50)، إذ تراوحت بين (0.560 و 0.786)، وهي قيم مقبولة من الناحية الإحصائية وعليه يمكن الحكم أن هناك توافق بين الأسئلة ببعضها البعض، وعليه فالنموذج يتوفر على المصادقية التقريبية.

#### 4. الصدق التمايزي (Discriminant Validity):

وهو المدى الذي يكون فيه البناء متميزا بالفعل عن المباني الأخرى وفقا لمعايير تطبيقية، ولهذا فإن اثبات صحة الصدق التمايزي، يعني أن المبنى فريد في النقاط له ظاهر التي لا تمثلها المباني الأخرى في النموذج، واختبار الصدق التمايزي في دراستنا نستخدم المعايير التالية:

-التباين بين الأسئلة (Cross Loading) من خلال التحميلات المتقاطعة؛

-تداخل الأبعاد مع بعضها البعض (Variable correlation) وذلك حسب معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker)؛

-معيار HTMT (هار و واخرون، 2019، صفحة 163).

غير أن بعض الدراسات الحديثة وجدت بعد فحص أداة التحميلات المتقاطعة ومعيار فورنل لاركر عدم دقتهم، فحسب Henseler et al فهي لا تكشف عن المصادقية التمايزية بشكل موثوق، هذا بسبب أن التحميلات المتقاطعة تقتصر عن الإشارة إلى عدم وجود مبنين مترابطين تماما، وكذلك الحال في أداء معيار فورنل لاركر الذي يعتبر هو الآخر سيئا خصوصا عندما يكون الفارق بين تحميلات مؤشرات المباني طفيفا، ولعلاج هذا النقص في معايير قياس المصادقية التمايزية اقترح Henseler et al سمة الأحادية للارتباطات HTMT .

## 1.4. تحليل التحميلات المتقاطعة:

يتم التحقق من أن الأسئلة التي تقيس المتغير الكامن ولا تقيس متغير كامن آخر، أي أن تكون تحميلات المؤشر على المبنى المتعلق به أكبر من أي تحميلاته المتقاطعة على المباني الأخرى، للحكم على استقلالية الأسئلة، وفيما يلي عرض جدول لنتائج التحميلات المتقاطعة كالتالي:

## الجدول رقم (61): نتائج التحميلات المتقاطعة

	التعلم التنظيمي	المرونة التنظيمية	الإبداع التنظيمي	ذكاء السوق	ذكاء تنافسي	أنظمة ذكية	عمليات ذكية	المواءمة	الكفاءة	الفعالية
L1	<b>0,857</b>	0,682	0,442	0,478	0,522	0,339	0,438	0,556	0,524	0,458
L2	<b>0,883</b>	0,538	0,402	0,416	0,324	0,233	0,253	0,475	0,493	0,380
L3	<b>0,845</b>	0,617	0,380	0,327	0,328	0,193	0,224	0,415	0,505	0,370
L4	<b>0,822</b>	0,533	0,371	0,419	0,372	0,306	0,334	0,429	0,476	0,421
FI1	0,565	<b>0,828</b>	0,374	0,283	0,332	0,201	0,256	0,327	0,499	0,429
FI2	0,679	<b>0,916</b>	0,476	0,421	0,449	0,297	0,417	0,430	0,575	0,532
FI3	0,608	<b>0,914</b>	0,430	0,453	0,569	0,386	0,472	0,412	0,469	0,528
Cr1	0,464	0,490	<b>0,901</b>	0,611	0,313	0,561	0,593	0,653	0,701	0,679
Cr2	0,410	0,452	<b>0,875</b>	0,529	0,451	0,556	0,599	0,657	0,643	0,743
Cr3	0,295	0,236	<b>0,784</b>	0,588	0,351	0,614	0,584	0,699	0,604	0,639
MA1	0,338	0,348	0,442	<b>0,820</b>	0,281	0,668	0,632	0,570	0,529	0,574
MA2	0,453	0,470	0,614	<b>0,711</b>	0,332	0,561	0,504	0,618	0,686	0,674
MA3	0,431	0,364	0,575	<b>0,870</b>	0,363	0,648	0,642	0,680	0,646	0,618
MA4	0,345	0,255	0,530	<b>0,800</b>	0,336	0,662	0,644	0,546	0,491	0,501
Co1	0,471	0,458	0,365	0,381	<b>0,872</b>	0,456	0,405	0,403	0,332	0,402
Co2	0,401	0,426	0,464	0,360	<b>0,901</b>	0,495	0,419	0,335	0,275	0,454
Co3	0,448	0,548	0,371	0,407	<b>0,915</b>	0,465	0,403	0,367	0,360	0,419
Co4	0,261	0,340	0,308	0,267	<b>0,820</b>	0,472	0,363	0,191	0,176	0,328
S1	0,225	0,279	0,533	0,663	0,422	<b>0,831</b>	0,646	0,525	0,517	0,533
S2	0,273	0,206	0,495	0,657	0,420	<b>0,806</b>	0,587	0,513	0,475	0,583
S3	0,210	0,229	0,524	0,621	0,417	<b>0,789</b>	0,688	0,484	0,425	0,569

<b>S4</b>	0,331	0,388	0,638	0,688	0,518	<b>0,891</b>	0,661	0,595	0,598	0,676
<b>O1</b>	0,286	0,218	0,479	0,504	0,401	0,641	<b>0,703</b>	0,368	0,281	0,486
<b>O2</b>	0,375	0,456	0,579	0,657	0,441	0,711	<b>0,893</b>	0,595	0,604	0,631
<b>O3</b>	0,271	0,367	0,626	0,613	0,281	0,583	<b>0,836</b>	0,591	0,594	0,640
<b>O4</b>	0,273	0,350	0,549	0,687	0,368	0,703	<b>0,821</b>	0,559	0,597	0,589
<b>FA1</b>	0,322	0,343	0,585	0,545	0,386	0,562	0,595	<b>0,830</b>	0,544	0,630
<b>FA2</b>	0,321	0,246	0,497	0,398	0,214	0,317	0,356	<b>0,849</b>	0,520	0,416
<b>FA3</b>	0,560	0,397	0,690	0,656	0,348	0,563	0,608	<b>0,872</b>	0,764	0,647
<b>FA4</b>	0,456	0,356	0,588	0,666	0,213	0,502	0,450	<b>0,813</b>	0,749	0,701
<b>K1</b>	0,591	0,493	0,656	0,582	0,321	0,469	0,507	0,807	<b>0,899</b>	0,696
<b>K2</b>	0,486	0,424	0,584	0,641	0,295	0,547	0,567	0,708	<b>0,812</b>	0,699
<b>K3</b>	0,385	0,485	0,572	0,539	0,158	0,473	0,490	0,605	<b>0,786</b>	0,573
<b>K4</b>	0,495	0,547	0,733	0,666	0,323	0,560	0,623	0,723	<b>0,856</b>	0,746
<b>F31</b>	0,363	0,478	0,654	0,693	0,435	0,606	0,637	0,750	0,739	<b>0,816</b>
<b>F32</b>	0,377	0,441	0,628	0,468	0,320	0,525	0,513	0,594	0,636	<b>0,822</b>
<b>F33</b>	0,464	0,490	0,601	0,611	0,313	0,561	0,593	0,653	0,701	<b>0,879</b>
<b>FE4</b>	0,407	0,483	0,635	0,681	0,481	0,710	0,692	0,649	0,649	<b>0,852</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (61) يتبين لنا أنه لا توجد تحميلات متقاطعة أكبر من التحميلات الخارجية لكل المتغيرات الكامنة، أي أن الأسئلة مستقلة ولا تقيس متغير كامن آخر.

#### 2.4. معيار (Fornell-Larcker):

يستخدم هذا المعيار للحكم على استقلالية المتغيرات الكامنة، ويسمى أيضا بتداخل الأبعاد مع بعضها البعض، بحيث يجب أن تكون قيمة العلاقة بين المتغير الكامن ونفسه أكبر من قيمة العلاقة مع متغير كامن آخر.

وكانت نتائج الدراسة وفق معيار فورنل لاركر (Fornell-Larcker) على شكل مصفوفة كمايلي:

الجدول رقم (62): نتائج معيار Fornell – Larker

	التعلم	المرونة	الإبداع	ذكاء السوق	ذكاء تنافسي	أنظمة ذكية	عمليات ذكية	المواءمة	الكفاءة	الفعالية
التعلم	<b>0,852</b>									
المرونة	0,698	<b>0,887</b>								
الإبداع	0,479	0,483	<b>0,855</b>							
ذكاء السوق	0,331	0,438	0,666	<b>0,802</b>						
ذكاء تنافسي	0,456	0,510	0,430	0,407	<b>0,878</b>					
أنظمة ذكية	0,315	0,335	0,661	0,792	0,536	<b>0,830</b>				
عمليات ذكية	0,369	0,435	0,686	0,793	0,454	0,808	<b>0,816</b>			
المواءمة	0,552	0,441	0,769	0,649	0,375	0,639	0,657	<b>0,771</b>		
الكفاءة	0,587	0,581	0,760	0,725	0,331	0,610	0,652	0,650	<b>0,839</b>	
الفعالية	0,479	0,562	0,845	0,729	0,459	0,711	0,722	0,688	0,811	<b>0,843</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (62) نلاحظ أن كل المتغيرات الكامنة قيمة العلاقة مع نفسها أكبر من قيمة العلاقة مع المتغيرات الكامنة الأخرى، وعليه فالمتغيرات الكامنة مستقلة.

### 3.4. معيار HTMT:

يقيس لنا نسبة ارتباطات السمة البينية على ارتباطات السمة الداخلية، ويجب ألا يتضمن نموذج المسار قيمة أكبر من (0,90) وإذا كان النموذج المسار يتضمن قيمة أكبر من (0,90) هذا يعني وجود مباني متشابهة من الناحية النظرية إلى حد كبير، وكانت نتائج الدراسة وفق معيار HTMT كالتالي:

الجدول رقم (63): اختبار معيار HTMT

	التعلم	المرونة	الإبداع	ذكاء السوق	ذكاء تنافسي	أنظمة ذكية	عمليات ذكية	المواءمة	الكفاءة	الفعالية
التعلم										
المرونة	0,799									
الإبداع	0,535	0,542								
ذكاء السوق	0,578	0,531	0,832							
ذكاء تنافسي	0,505	0,569	0,503	0,474						
أنظمة ذكية	0,363	0,385	0,805	0,853	0,614					

عمليات ذكية	0,432	0,500	0,836	0,847	0,529	0,614			
المواءمة	0,656	0,534	0,780	0,736	0,446	0,781	0,807		
الكفاءة	0,673	0,675	0,900	0,728	0,365	0,711	0,754	0,428	
الفعالية	0,550	0,648	0,844	0,877	0,519	0,832	0,850	0,653	0,736

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (63) يتبين أن جميع القيم ليست قريبة إلى 1 وتراوح بين (0.385 و 0.877) وبالتالي الشرط محقق وعليه لا توجد مباني متشابهة من الناحية النظرية.

وللتأكد أكثر نلجأ لمعرفة ما إذا كانت مجالات الثقة إحصائية ولا تتضمن القيمة 1 لجميع تركيبات

المباني، حيث كانت نتائج الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (64): مجالات الثقة لمعيار HTMT

97.5%	2.5%	Bias	Sample mean (M)	Original sample (0)	المتغيرات
0,954	0,912	-0.001	0,936	0,937	القدرات التنظيمية ← التعلم التنظيمي
0,925	0,875	0,000	0.905	0.904	القدرات التنظيمية ← المرونة التنظيمية
0.603	0.404	0.003	0.519	0.515	القدرات التنظيمية ← الإبداع التنظيمي
0.597	0.336	0,000	0.478	0.478	القدرات التنظيمية ← الذكاء التكنولوجي
0.948	0.907	0,000	0.932	0.932	الذكاء التكنولوجي ← ذكاء السوق
0.678	0.370	0,000	0.549	0.549	الذكاء التكنولوجي ← ذكاء تنافسي
0.930	0.855	-0.001	0.900	0.901	الذكاء التكنولوجي ← أنظمة ذكية
0.922	0.858	0,000	0,896	0,896	الذكاء التكنولوجي ← عمليات ذكية
0.496	0.227	0.005	0.356	0.351	القدرات التنظيمية ← الأداء
0.921	0.850	0,000	0.894	0.894	الأداء ← المواءمة
0.975	0.954	0,000	0.967	0.967	القدرات التنظيمية ← الكفاءة
0.936	0.886	0,000	0.915	0.915	القدرات التنظيمية ← الفعالية
0.711	0.439	-0.006	0.584	0.590	الذكاء التكنولوجي ← الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (64) نلاحظ أن جميع مجالات الثقة لم تتضمن القيمة 1، وعليه وبناء على كل

المعايير السابقة المتمثلة في: معيار التحميلات المتقاطعة ومعيار Fornell-Larcker ومعيار HTMT

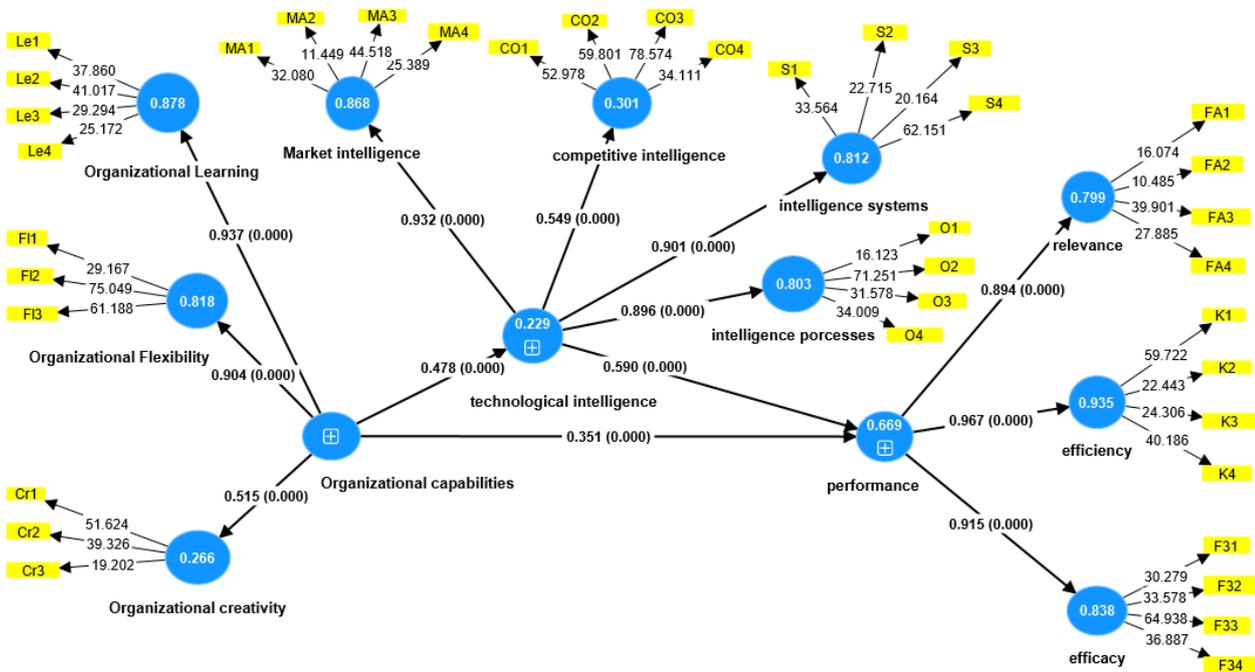
فالنموذج يتميز بالصدق التمايزي.

### المطلب الثالث: تقييم النموذج البنائي للدراسة

بعدما تم التحقق من صلاحية النموذج القياسي سننتقل إلى المرحلة الثانية بالعمل على تقييم النموذج البنائي، لغرض دراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البناءات، من خلال المؤشرات التي سوف يتم التعرف عليها، حيث كان النموذج الهيكلي للدراسة وفق الشكل التالي:

بعد الانتهاء من دراسة موثوقية وصلاحية البناء، فالخطوة الموالية التي نقوم بها هي تقييم نتائج النموذج الهيكلي، حيث نقوم هنا بدراسة القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البناءات، وذلك من خلال مجموعة من المعايير التي سوف يتم التعرف عليها، حيث كان النموذج الهيكلي للدراسة وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (27): النموذج البنائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

### 1. تقييم التضخم الخطي:

قبل البدء في المؤشرات التقييمية للنموذج الهيكلي، يجب تقييم التضخم الخطي أولاً وذلك بسبب أن تقدير معاملات المسار في النماذج الهيكلية تستند إلى تحليلات انحدار كل متغير كامن داخلي على مباتيه ويكون ذلك بالاعتماد على قيمة معامل التضخم الخطي التي يجب أن لا تتجاوز 5، لتكون مقبولة من الناحية الإحصائية (بلخامسة، 2019، صفحة 196)، والجدول الموالي يوضح نتائج تقييم التداخل الخطي للدراسة:

الجدول رقم (65): معامل التضخم الخطي VIF

الأداء	الفعالية	الكفاءة	المواءمة	التكنولوجي	ذكية	أنظمة ذكية	تنافسي	السوق	التنظيمية	التنظيمي	التنظيمية	التنظيمي
التعلم التنظيمي												
المرونة التنظيمية												
الإبداع التنظيمي												
القدرات التنظيمية	1.297			1.000					1.000	1.000	1.000	
ذكاء السوق												
ذكاء تنافسي												
أنظمة ذكية												
عمليات ذكية												
الذكاء التكنولوجي	1.297				1.000	1.000	1.000	1.000				
المواءمة												
الكفاءة												
الفعالية												
الأداء		1.000	1.000	1.000								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال نتائج اختبار تضخم المباني الموضح في الجدول رقم (65)، نلاحظ أن كل معاملات VIF أقل من (5)، وبالتالي لا توجد مشاكل التداخل الخطي.

## 2. تحليل المسارات:

من خلال تقدير العلاقات المتعلقة بالنموذج الهيكلي، والتي تعبر عن العلاقات المفترضة بين المباني، يتم اختبار الدلالة الإحصائية لجميع العلاقات باستخدام قيم T، قيم P أقل من 5% ومجالات الثقة وكانت نتائج الدراسة لاختبار دلالة المعاملات موضحة فيما يلي: (Hair, 2016, p. 206)

### 1.2. تحليل المسارات بالنسبة للعلاقات المباشرة:

يمكن توضيح العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (66): نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات المباشرة

مسارات	معاملات المسار	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
القدرات التنظيمية ← التعلم التنظيمي	0.937	89.283	0,000	[0.954- 0.913 ]
القدرات التنظيمية ← المرونة التنظيمية	0.904	72.502	0,000	[0.927- 0.878 ]
القدرات التنظيمية ← الإبداع التنظيمي	0.515	10.160	0,000	[0.613- 0.418 ]
القدرات التنظيمية ← الذكاء التكنولوجي	0.478	7.140	0,000	[0.600- 0.341 ]
الذكاء التكنولوجي ← ذكاء السوق	0.932	94.443	0,000	[0.949- 0.911 ]
الذكاء التكنولوجي ← الذكاء التنافسي	0.549	7.013	0,000	[0.687- 0.381 ]
الذكاء التكنولوجي ← أنظمة ذكية	0.901	48.912	0,000	[0.931-0.859 ]
الذكاء التكنولوجي ← العمليات الذكية	0.896	55.859	0,000	[0.924- 0.862 ]
القدرات التنظيمية ← الأداء	0.351	5.063	0,000	[0.499- 0.229 ]
الذكاء التكنولوجي ← الأداء	0.590	8.313	0,000	[0.709- 0.437 ]
الأداء ← المواعمة	0,894	50.842	0,000	[0.923- 0.855 ]
الأداء ← الكفاءة	0.967	188.293	0,000	[0.976- 0.955 ]
الأداء ← الفعالية	0.915	73,578	0,000	[0.936- 0.888 ]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (66)، نلاحظ أن كل مسارات معاملات النموذج ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية أقل من 0,05، وعلى هذا الأساس نستنتج وجود علاقة بين متغيرات النموذج الهيكلي، بمعنى:

-توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي؛

-توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الذكاء التكنولوجي والأداء؛

-توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين القدرات التنظيمية والأداء.

## 2.2. تحليل المسارات بالنسبة للعلاقات الغير المباشرة:

يمكن توضيح العلاقات الغير المباشرة الموجودة بين متغيرات الدراسة من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم (67): نتائج تحليل المسار للنموذج الهيكلي للعلاقات الغير المباشرة

المسارات	معاملات المسار	قيم T	قيم P	مجالات الثقة
القدرات التنظيمية ← الذكاء التكنولوجي ← الأداء	0,282	6.409	0,000	[0.364- 0.189 ]
القدرات التنظيمية ← الذكاء التكنولوجي ← ذكاء السوق	0.446	7.118	0,000	[0.559- 0.319 ]
القدرات التنظيمية ← الذكاء التكنولوجي ← الذكاء التنافسي	0.263	3.986	0,000	[0.395- 0.140]
القدرات التنظيمية ← الذكاء التكنولوجي ← أنظمة ذكية	0.431	7.161	0,000	[0.540- 0.307 ]
القدرات التنظيمية ← الذكاء التكنولوجي ← العمليات الذكية	0.429	7.015	0,000	[0.539- 0.304 ]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

من خلال الجدول رقم (67)، نلاحظ أن كل مسارات معاملات النموذج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وعلى هذا الأساس نستنتج وجود علاقة غير مباشرة بين متغيرات النموذج الهيكلي بمعنى:

-توجد علاقة ايجابية ذو دلالة إحصائية بين القدرات التنظيمية والأداء من خلال الذكاء التكنولوجي كمتغير وسيط؛

-توجد علاقة ايجابية ذو دلالة إحصائية بين القدرات التنظيمية وذكاء السوق من خلال الذكاء التكنولوجي كمتغير وسيط؛

-توجد علاقة ايجابية ذو دلالة إحصائية بين القدرات التنظيمية والذكاء التنافسي من خلال الذكاء التكنولوجي كمتغير وسيط؛

-توجد علاقة ايجابية ذو دلالة إحصائية بين القدرات التنظيمية والأنظمة الذكية من خلال الذكاء التكنولوجي كمتغير وسيط؛

-توجد علاقة ايجابية ذو دلالة إحصائية بين القدرات التنظيمية والعمليات الذكية من خلال الذكاء التكنولوجي كمتغير وسيط.

## 3. معامل التحديد (R-Square)

يعتمد على هذا المعامل من أجل قياس القوة التنبؤية للنموذج، وهو يمثل الترابط التربيعي بين القيم الفعلية والتنبؤية الخاصة بالبناء الداخلي، حيث يمثل مقدار التباين في المباني الداخلية المفسرة بواسطة جميع المباني الخارجية المرتبطة بها، وبما أن  $R^2$  هو الترابط المربع للقيم المتوقعة فإنه يشمل جميع البيانات التي استخدمت للحكم على القدرة التنبؤية للنموذج.

وتكون قوة التأثير حسب معيار  $R^2$  كالتالي:

-كبيرا: إذا كانت قيمته أكبر من (0.67)؛

-متوسطا: إذا كانت قيمته بين ( 0.33-0.67)؛

-ضعيفا: إذا كانت قيمته أقل من (0.33)(Henseler & al, 2010, pp. 82-109).

والجدول التالي يوضح نتائج معامل التحديد:

الجدول رقم (68): معامل التحديد  $R^2$

حجم التأثير	$R^2$ Adjusted	$R^2$	المتغيرات
كبير	0,877	0,878	التعلم التنظيمي
كبير	0,817	0,818	المرونة التنظيمية
ضعيف	0,263	0,266	الإبداع التنظيمي
ضعيف	0,226	0,229	الذكاء التكنولوجي
كبير	0,868	0,868	ذكاء السوق
ضعيف	0,299	0,301	ذكاء تنافسي
كبير	0,811	0,812	أنظمة ذكية
كبير	0,803	0,803	عمليات ذكية
كبير	0,667	0,669	الأداء
كبير	0,799	0,799	المواءمة
كبير	0,935	0,935	الكفاءة
كبير	0,837	0,838	الفعالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج 4 smart pls.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (68) أن جميع المعاملات معنوية ومقبولة إحصائيا، بحيث أن القدرات التنظيمية تفسر ما قدره (0.229) من الذكاء التكنولوجي وهو تفسير ضعيف، أما القدرات التنظيمية مع

الذكاء التكنولوجي يفسران ما مقداره (0.669) من الأداء وهو تفسير كبير، وهو نفس التفسير لمعامل التحديد المعدل حيث نتائجه تقترب من نتائج معامل التحديد، ليدل على جودة التنبؤي للنموذج.

#### 4. تقييم حجم الأثر $F^2$ (F-Square):

يسمح بتقييم مساهمة مبنى خارجي في تعيين قيمة لمتغير داخلي كامن، حسب بارون وكيني فإن حجم الأثر هو مساهمة كل متغير مستقل في معامل التحديد للنموذج الكمي، أي أنه يعني كم هي الإضافة التي يقدمها كل متغير مستقل إلى القوة التفسيرية للنموذج ككل والمعبر عنها من خلال معامل التحديد. حسب معيار (1988) Cohen:

#### الجدول رقم (69): تقييم حجم الأثر

قيمة $F^2$	$F^2 \geq 0.35$	$0.15 \leq F^2 < 0.35$	$0.02 \leq F^2 < 0.15$	$F^2 < 0.02$
تقييم حجم الأثر	كبير	متوسط	ضعيف	لا يوجد أثر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معيار (1988) Cohen.

وكانت نتائج الدراسة وفق معيار  $F^2$  كمايلي:

#### الجدول رقم (70): حجم الأثر $F^2$

المتغيرات الكامنة	القدرات التنظيمية	الذكاء التكنولوجي	الأداء	حجم التأثير
التعلم التنظيمي	7,194			كبير
المرونة التنظيمية	4,486			كبير
الإبداع التنظيمي	0,362			كبير
الذكاء التكنولوجي	0,297			متوسط
ذكاء السوق		6,599		كبير
ذكاء تنافسي		0,431		كبير
أنظمة ذكية		4,309		كبير
عمليات ذكية		4,081		كبير
الأداء	0,288	0,811		متوسط / كبير
المواءمة			3,987	كبير
الكفاءة			14,418	كبير
الفعالية			5,177	كبير

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

يتضح من خلال الجدول رقم (70) أن حجم أثر القدرات التنظيمية على الأداء يقدر (0.288) وهو حجم أثر متوسط، أما أثر الذكاء التكنولوجي على الأداء (0.811) وهو حجم أثر كبير، في حين أن أثر القدرات التنظيمية على الذكاء التكنولوجي كان متوسط وقدر (0.297).

#### 5. جودة النموذج $Q^2$ (Q – Square) :

يستخدم معيار  $Q^2$  لقياس القدرة التنبؤية خارج نموذج العينة وأهميتها التنبؤية، وذلك لأن PLS عندما يظهر لنا العلاقة التنبؤية، فهو يتنبأ بطريقة دقيقة بالبيانات التي لم يتم استخدامها في تقدير النموذج الهيكلي حيث تشير قيم  $Q^2$  التي كون أكبر من الصفر للمتغير الكامن الداخلي إلى ملائمة تنبؤية لنموذج المسار لمبنى تابع معين (Hair, 2016, p. 215).

كانت نتائج الدراسة وفقا لمعيار  $Q^2$  كمايلي:

#### الجدول رقم (71): جودة التنبؤ $Q^2$

$Q^2$	المتغيرات الكامنة
0,628	التعلم التنظيمي
0,583	المرونة التنظيمية
0,277	الإبداع التنظيمي
0,169	الذكاء التكنولوجي
0,544	ذكاء السوق
0,186	ذكاء تنافسي
0,598	أنظمة ذكية
0,572	عمليات ذكية
0,487	الأداء
0,419	المواعاة
0,495	الكفاءة
0,657	الفعالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart Pls 4.

يتضح من خلال الجدول رقم (71) أن جميع قيم معاملات  $Q^2$  معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية لأنها أكبر من قيمة الصفر، وعليه نستنتج أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ.

6. معيار جودة المطابقة GOF (Goodness-of-fit-index):

بعدما تم التأكد من صلاحية نموذج القياس، ننتقل إلى تقييم مدى مطابقة نموذج البناء الذي تم تحديده سابقاً، وذلك من خلال حساب مؤشر الجودة GOF، حيث تكون قيمته محصورة بين (0 و 1) وعليه:

الجدول رقم (72): معيار جودة المطابقة GOF

GOF > 0.36	0.25 < GOF < 0.36	0.1 < GOF < 0.25	GOF < 0.1	مؤشر GOF
جودة عالية	متوسط الجودة	ضعيف الجودة	لا توجد جودة	التقييم

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Shahriar Akter, 2011, pp. 1-7).

بحيث يحسب بالقانون التالي:

$$GOF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

الجدول رقم (73): مؤشر GOF

AVE	R <sup>2</sup>	المتغيرات
0.726	0,878	التعلم التنظيمي
0.786	0,818	المرونة التنظيمية
0.731	0,266	الإبداع التنظيمي
0.560	0,229	الذكاء التكنولوجي
0.644	0,868	ذكاء السوق
0.771	0,301	ذكاء تنافسي
0.689	0,812	أنظمة ذكية
0.666	0,803	عمليات ذكية
0.643	0,669	الأداء
0.594	0,799	المواءمة
0.705	0,935	الكفاءة
0.710	0,838	الفعالية
<b>AVE=8.225</b>	<b>R<sup>2</sup>=8.216</b>	
<b>AVE=0.685</b>	<b>R<sup>2</sup>=0.684</b>	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

$$GOF = \sqrt{0.684 \times 0.685} = 0.684$$

وعليه فإن قيمة GOF بلغت (0.684) وهي أكبر من (0.36)، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يتميز بجودة عالية.

## المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من صلاحية نموذج الدراسة، سننتقل إلى اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالفروق من خلال منهجية PLS MGA والتأكد من بنية متغيرات الدراسة من خلال منهجية CB-SEM، كذلك اختبار فرضية الدور الحاصل بين متغيرات الدراسة من خلال النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى PLS- SEM.

## المطلب الأول: اختبار الفرضية المتعلقة بالفروق

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضيات الدراسة المختلفة والمتعلقة بالفروق في اجابات المبحوثين حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وذلك بالاعتماد على منهجية PLS-MGA ( Multi Group Analysis) والتي فكرتها قائمة على تقسيم عينة الدراسة حسب الفئات المختلفة، ومن ثم معرفة العلاقة بين المتغيرات لكل نموذج على حدى.

## 1. اختبار الفرضية المتعلقة بعلامة لا بل:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير علامة لا بل.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير علامة لا بل.

جدول رقم (74): نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير علامة لا بل.

الفرضية	المتغير	معاملات المسار	Différ	قيمة T	قيمة P
القدرات التنظيمية ⇐ الذكاء التكنولوجي ⇐ الأداء	علامة لا بل	0,326	0,049	0,434	0,043
	لا	0,277			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (74) بأن دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي كان ايجابيا في حالة حصولها على علامة لابل حيث بلغت قيمته (0,326) في حين كان عدم حصول المؤسسات الناشئة بالجزائر على علامة لابل (0,277) وهو موجب كذلك، وهذا ما يبين لنا أن هناك فروق قدرت ب (0,049)، حيث كانت قيمة T (0,434) عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وتعني هذه النتيجة أن علامة لابل تؤثر بشكل أكبر على العلاقة بين متغيرات الدراسة وأنه توجد فروق في متغير علامة لابل، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي تعزى لمتغير علامة لابل.

## 2. اختبار الفرضية المتعلقة بعدد سنوات نشاط المؤسسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة.

جدول رقم (75): نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات

التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير عدد

### سنوات نشاط المؤسسة

الفرصية	المتغير		معاملات المسار	différ	قيمة P	قيمة T
	فروقات بين	مجموعه 1 و2				
القدرات التنظيمية ↔ الذكاء التكنولوجي ↔ الأداء	فروقات بين	مجموعه 1 و2	0,295	-0,187	0,012	1,275
			0,482			
عدد سنوات النشاط	فروقات بين	مجموعه 1 و3	0,295	0,072	0,035	0,365
			0,223			
	فروقات بين	مجموعه 2 و3	0,482	0,259	0,014	1,216
			0,223			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (75) بأن دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي كان ايجابيا بالنسبة للفئات (1 إلى 3 سنوات)، (4 إلى 6 سنوات)، (7 إلى 10 سنوات) حيث بلغت قيمة معاملات المسار (0,295)، (0,482)، (0,223) على الترتيب، وهذا ما يبين لنا أن هناك فروقات بين المجموعات أي الفئات التي تنتمي إلى عدد سنوات النشاط بين (1 إلى 3 سنوات - 4 إلى 6 سنوات)، (1 إلى 3 سنوات - 7 إلى 10 سنوات)، (4 إلى 6 - 7 إلى 10) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وتعني هذه النتيجة أن عدد سنوات النشاط تؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير عدد سنوات نشاط المؤسسة.

### 3. اختبار الفرضية المتعلقة بالصفة القانونية لإنشاء المؤسسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة.

جدول رقم (76): نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير الصفة

### القانونية لإنشاء المؤسسة

الفرضية	المتغير	معاملات المسار	différ	قيمة T	قيمة P
القدرات التنظيمية ⇐ الذكاء التكنولوجي ⇐	الفروقات بين المجموعة 1 و 2 الصفة القانونية	شركة ذات الشخص الوحيد	0,363	1,955	0,227
		شركة ذات المسؤولية المحدودة	0,051		
الإنشاء المؤسسة ⇐ الأداء	الفروقات بين المجموعة 1	شركة ذات الشخص الوحيد	0,363	0,613	0,270

			0,265	شركة المساهمة	3 و
0,289	0,559	-0,106	0,363	شركة ذات الشخص الوحيد	الفروقات بين المجموعة 1
			0,468	المجموعة	7 و
0,119	1,186	-0,215	0,051	شركة ذات المسؤولية المحدودة	الفروقات بين المجموعة 2
			0,265	شركة المساهمة	3 و
0,626	2,565	-0,417	0,051	شركة ذات المسؤولية المحدودة	الفروقات بين المجموعة 2
			0,468	المجموعة	7 و
0,161	0,995	-0,203	0,265	شركة المساهمة	الفروقات بين
			0,468	المجموعة	المجموعة 3 7 و

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (76) بأن دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي كان ايجابيا بالنسبة لمتغير الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة أي للفئات (شركة ذات الشخص الوحيد)، (شركة ذات المسؤولية المحدودة)، (شركة المساهمة)، (المجموعة) حيث بلغت قيمة معاملات المسار (0,363)، (0,051)، (0,265) (0,468) على الترتيب، وهذا ما يبين لنا أن هناك فروقات بين المجموعات أي الفئات التي تنتمي إلى الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة بين (شركة ذات الشخص الوحيد - شركة ذات المسؤولية المحدودة)، (شركة ذات الشخص الوحيد - شركة المساهمة)، (شركة ذات الشخص الوحيد - المجموعة) (شركة ذات المسؤولية المحدودة - شركة المساهمة) (شركة ذات المسؤولية المحدودة - المجموعة) (شركة ذات المسؤولية المحدودة - المجموعة) عند مستوى معنوية أكبر من 0,05، وتعني هذه النتيجة أن الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة لا تؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة.

## 4. اختبار الفرضية المتعلقة بطبيعة نشاط المؤسسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير طبيعة نشاط المؤسسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير طبيعة نشاط المؤسسة.

جدول رقم (77): نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات

التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير طبيعة

## نشاط المؤسسة

قيمة P	قيمة T	différ	معاملات المسار	المتغير		الفرضية
0,000	3,469	0,515	0,554	صناعي	الفروقات بين المجموعتين 1 و 2	القدرات التنظيمية ↔ الذكاء التكنولوجي ↔ الأداء
			0,039	تجاري	المجموعتين 1 و 2	
0,023	2,006	0,276	0,554	صناعي	الفروقات بين المجموعتين 1 و 3	
			0,278	خدمي	المجموعتين 1 و 3	
0,049	0,388	0,086	0,554	صناعي	الفروقات بين المجموعتين 1 و 4	
			0,468	أخرى	المجموعتين 1 و 4	
0,039	1,776	-0,239	0,039	تجاري	الفروقات بين المجموعتين 2 و 3	
			0,278	خدمي	المجموعتين 2 و 3	
0,024	2,006	-0,429	0,039	تجاري	الفروقات بين	

			0,468	أخرى	المجموعة 2 و 4		
0,021	1,173	-0,190	0,278	خدمي	الفروقات بين		
			0,468	أخرى	المجموعة 3 و 4		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (77) بأن دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي كان ايجابيا بالنسبة لمتغير نشاط المؤسسة أي للفئات (صناعي)، (تجاري) (خدمي)، (أخرى) حيث بلغت قيمة معاملات المسار (0,554)، (0,039)، (0,278) (0,468) على الترتيب، وهذا ما يبين لنا أن هناك فروقات بين المجموعات أي الفئات التي تنتمي نشاط المؤسسة بين (صناعي - تجاري)، (صناعي- خدمي)، (صناعي - أخرى)، (تجاري - خدمي)، (تجاري - أخرى) (خدمي -أخرى) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وتعني هذه النتيجة أن نشاط المؤسسة يؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير نشاط المؤسسة.

##### 5. اختبار الفرضية المتعلقة بعدد عمال المؤسسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير عدد عمال المؤسسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير عدد عمال المؤسسة.

جدول رقم (78): نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير عدد عمال المؤسسة

الفرضية	المتغير	معاملات المسار	différ	قيمة T	قيمة P	
القدرات التنظيمية ↔ الذكاء التكنولوجي ↔ الأداء	عدد عمال المؤسسة	عامل واحد	0,055	1,313	0,017	
		2 إلى 10 عمال	0,298			
		عامل واحد	0,055	-0,243		
		من 11 إلى 20 عامل	0,406			
		عامل واحد	0,055	-0,351	1,577	0,040
		أكثر من 20 عامل	0,390			
		من 2 إلى 10 عمال	0,298	-0,108	0,557	0,029
		من 11 إلى 20 عامل	0,406			
		من 2 إلى 10 عمال	0,298	-0,092	0,400	0,033
		أكثر من 20 عامل	0,390			
		من 11 إلى 20 عامل	0,406	0,016	0,072	0,000
		أكثر من 20	0,390			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (78) بأن دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي كان ايجابيا بالنسبة لمتغير عدد عمال المؤسسة أي للفئات (عامل واحد)، (2 إلى 10 عمال)، (11 إلى 20 عامل)، (أكثر من 20 عامل) حيث بلغت قيمة معاملات المسار (0,055)، (0,298)، (0,406)، (0,390) على الترتيب، وهذا ما يبين لنا أن هناك فروقات بين المجموعات أي الفئات التي تنتمي إلى عدد عمال المؤسسة بين (عامل واحد - 2 إلى 10 عمال)، (عامل واحد - 2 إلى 10 عمال - 20 عامل)، (عامل واحد - أكثر من 20)، (2 إلى 10 عمال - 11 إلى 20 عمال - أكثر من 20)، (11 إلى 20 عامل - أكثر من 20 عامل) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وتعني هذه النتيجة أن عدد عمال المؤسسة يؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد

العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي تعزى لمتغير عدد عمال المؤسسة.

#### 6. اختبار الفرضية المتعلقة بالمكان الجغرافي للمؤسسة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير المكان الجغرافي للمؤسسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير المكان الجغرافي للمؤسسة.

جدول رقم (79): نتائج (PLS-MGA) لاختبار الفروق في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات

التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير المكان

#### الجغرافي للمؤسسة

الفرضية	المتغير	معاملات المسار	Différ	قيمة T	قيمة P
القدرات التنظيمية ↔ الذكاء التكنولوجي ↔ الأداء	الفروقات بين المجموعة 1 و 2	0,363	0,312	1,955	0,227
		0,051			
	الفروقات بين المجموعة 1 و 3	0,363	0,097	0,613	0,270
		0,265			
	الفروقات بين المجموعة 1 و 4	0,363	-0,106	0,559	0,289
		0,468			
	الفروقات بين المجموعة 2 و 3	0,051	-0,215	1,186	0,119
		0,265			
	الفروقات بين المجموعة 2	0,051	-0,417	2,565	0,660
		0,468			

					4 و		
			0,265	وسط الجزائر	الفروقات بين		
			0,468	جنوب الجزائر	المجموعة 3		
					4 و		
	0,161	0,995	-0,203				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (79) بأن دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي كان ايجابيا بالنسبة لمتغير المكان الجغرافي للمؤسسة أي للفئات (شرق الجزائر) (غرب الجزائر)، (وسط الجزائر)، (جنوب الجزائر) حيث بلغت قيمة معاملات المسار (0,363) (0,051) (0,265)، (0,468) على الترتيب، وهذا ما يبين لنا أنه لا يوجد فروقات دالة إحصائية بين المجموعات أي الفئات التي تنتمي إلى المكان الجغرافي للمؤسسة بين (شرق الجزائر - غرب الجزائر) (شرق الجزائر - وسط الجزائر)، (شرق الجزائر - جنوب الجزائر)، (غرب الجزائر - وسط الجزائر)، (غرب الجزائر - جنوب الجزائر)، (وسط الجزائر - جنوب الجزائر) عند مستوى معنوية أكبر من 0,05، وتعني هذه النتيجة أن المكان الجغرافي للمؤسسة لا يؤثر في العلاقة بين متغيرات الدراسة ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05) في اجابات أفراد العينة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، تعزى لمتغير المكان الجغرافي للمؤسسة.

#### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات المتعلقة بتحليل العامل التوكيدي من الدرجة الأولى

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضية النموذج العاملي التوكيدي من الدرجة الأولى والخاص بمفهوم القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي، والأداء في المؤسسات الناشئة بالجزائر، وذلك باستخدام برنامج Smart Pls 4 من خلال منهجية CB-SEM.

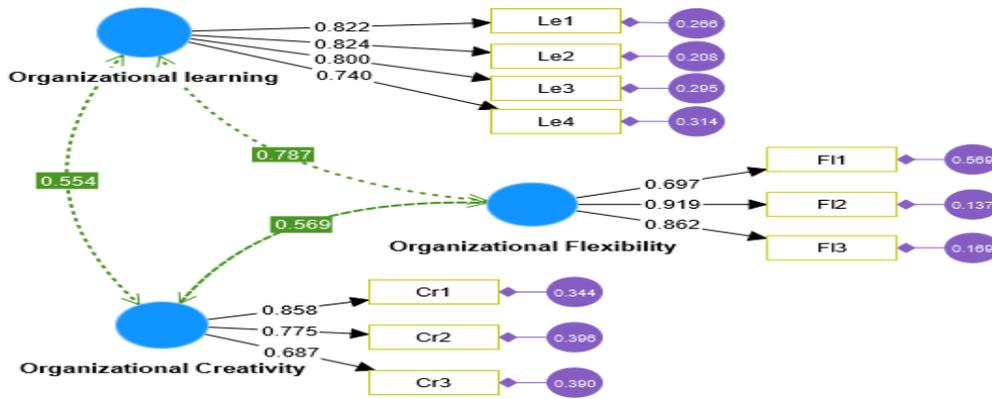
#### 1. اختبار فرضية بنية القدرات التنظيمية:

تتكون القدرات التنظيمية للمؤسسات الناشئة بالجزائر من ثلاثة أبعاد هي: التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي ما يتطابق مع نموذج القياس CB-SEM.

وفيما يلي عرض للنموذج الحر والمتعلق بأبعاد القدرات التنظيمية في المؤسسات الناشئة بالجزائر

قبل وبعد التعديل، حيث كان الشكل قبل التعديل كالتالي:

الشكل رقم (28): رسم تخطيطي لمسارات النموذج العامل التوكيدي للقدرات التنظيمية قبل التعديل

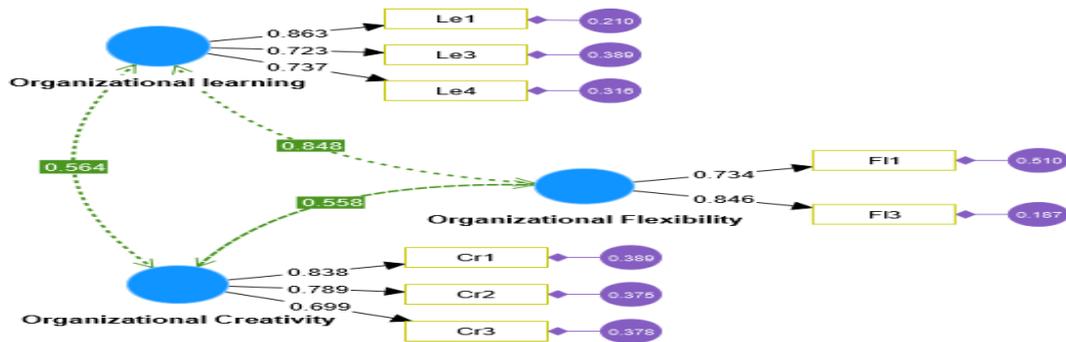


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

من خلال الشكل رقم (28) يتضح لنا أن القدرات التنظيمية يعبر عنها من خلال ثلاثة أبعاد كامنة متمثلة في التعلم التنظيمي والذي يفترض أنه يتشعب على أربعة (04) فقرات، وبعد المرونة التنظيمية والذي يفترض أنه يتشعب بثلاثة (03) فقرات، وأخيرا يأتي بعد الإبداع التنظيمي المعبر عنه بثلاثة (03) فقرات، وبعد إخضاع النموذج للتحليل العامل التوكيدي يتضح لنا أنه لا توجد مطابقة مقبولة للنموذج المقترح لقياس القدرات التنظيمية (عدم وجود جودة مطابقة) حيث كانت أغلب المؤشرات لا تحقق الشرط، وعليه نقوم بإجراء تعديلات لتحسين جودة مطابقة النموذج.

والشكل الموالي يوضح لنا بنية النموذج القياسي للقدرات التنظيمية بعد التعديل.

الشكل رقم (29): رسم تخطيطي لمسارات النموذج العامل التوكيدي للقدرات التنظيمية بعد التعديل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

من خلال الشكل رقم (29) يظهر أن كل معاملات الارتباط (قيم التشعب) بين الفقرات والمتغيرات الكامنة كانت عالية، حيث كانت العلاقة بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية قدرت ب (0,848) وهذا ما يفسر أن هناك علاقة قوية بين التعلم التنظيمي والمرونة التنظيمية، المرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي (0,558) وهي علاقة متوسطة، أما العلاقة بين التعلم التنظيمي والإبداع التنظيمي كانت (0,564) فهي كذلك علاقة متوسطة، والجدول رقم (80) يلخص ويقارن أهم المؤشرات قبل وبعد التعديل.

الجدول رقم (80): مؤشرات المطابقة لنموذج القدرات التنظيمية قبل وبعد التعديل

نموذج القياس	Chi-square, X <sup>2</sup>	SRMR	GFI	RMSEA	TLI	CFI	NFI	X <sup>2</sup> / df
الإصلاح	كاي مربع	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	مؤشر حسن جودة المطابقة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران	مؤشر تاكر - لويس	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعيارية	مربع كاي مربع
محك القبول	كلما كانت أقل أفضل	SRMR ≤ 0.08	GFI ≥ 0.9	RMSEA ≤ 0,08	TLI ≥ 0,9	CFI ≥ 0,9	NFI ≥ 0,9	من 1 إلى 5
الأصلي	197,168	0,054	0,873	0,142	0,853	0,895	0,879	6,162
المعدل	61,420	0,043	0,941	0,075	0,922	0,953	0,937	3,613
الحكم	جيدة	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

يتبين من خلال الجدول أن قيمة مؤشر حسن جودة المطابقة (GFI) بلغت (0,941)، في حين بلغت قيمة جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) (0,043)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت (0,953)، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران (RMSEA) بلغت (0,075) حيث كانت قيمة مؤشر تاكر - لويس (TLI) بلغت (0,922) ومؤشر كاي مربع (Chi-square, X<sup>2</sup>) (61,420) بعد أن كان (197,168) أما قيمة مؤشر مربع كاي مربع (Chisqr / df) بلغ (3,613) وهذا ما يبين أن كل المؤشرات حققت مطابقة جيدة لنموذج القياس المعدل للقدرات التنظيمية، وهذا ما يدل على أن كل هذه المؤشرات حققت حسن المطابقة، وهو ما يشير إلى قبول صحة الفرضية القائلة بأن: تتكون القدرات التنظيمية للمؤسسات الناشئة بالجزائر من ثلاثة أبعاد هي: التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي ما يتطابق مع نموذج القياس CB-SEM.

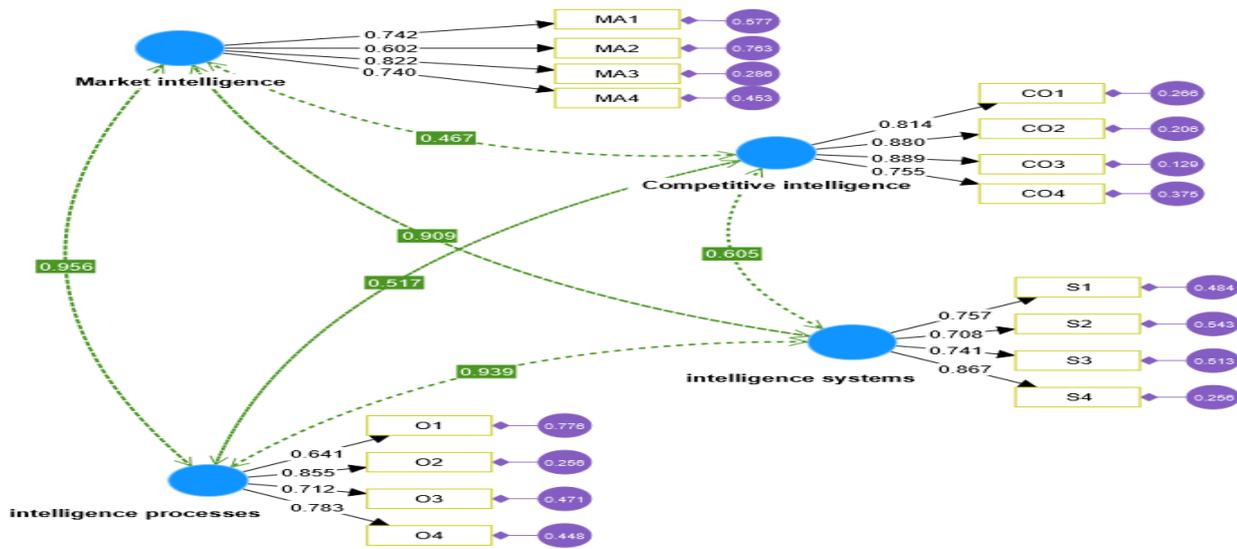
## 2. اختبار فرضية بنية الذكاء التكنولوجي:

- يتكون الذكاء التكنولوجي للمؤسسات الناشئة بالجزائر من أربعة عناصر هي: ذكاء السوق، ذكاء تنافسي أنظمة ذكية وعمليات ذكية ما يتطابق مع نموذج القياس CB-SEM.

وفيما يلي عرض للنموذج الحر والمتعلق بعناصر الذكاء التكنولوجي للمؤسسات الناشئة بالجزائر قبل

وبعد التعديل، حيث كان الشكل قبل التعديل كالتالي:

الشكل رقم (30): رسم تخطيطي لمسارات النموذج العاملي التوكيدي للذكاء التكنولوجي قبل التعديل

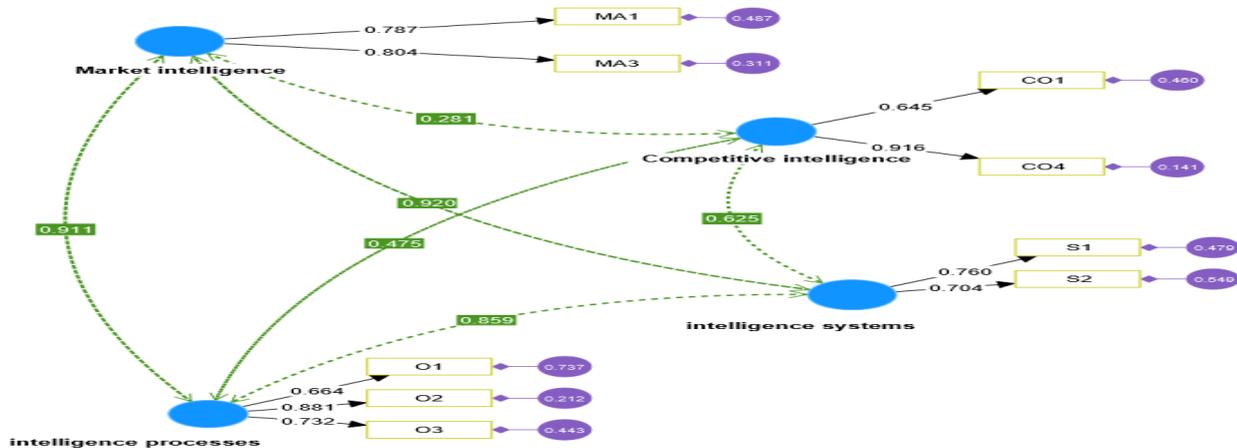


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

من خلال الشكل رقم (30) يتضح لنا أن الذكاء التكنولوجي يعبر عنه من خلال أربعة عناصر كاملة متمثلة في ذكاء السوق والذي يفترض أنه يتشعب على أربعة (04) فقرات، وعنصر الذكاء التنافسي والذي يفترض أنه يتشعب بأربعة (04) فقرات، وكذلك عنصر الأنظمة الذكية والذي يتشعب على أربعة (04) فقرات، وأخيرا يأتي عنصر العمليات الذكية المعبر عنه بأربعة (04) فقرات، وبعد إخضاع النموذج للتحليل العاملي التوكيدي يتضح لنا أنه لا توجد مطابقة مقبولة للنموذج المقترح لقياس الذكاء التكنولوجي (عدم وجود جودة مطابقة) حيث كانت أغلب المؤشرات لا تحقق الشرط، وعليه نستدعي في هذه الحالة إلى إجراء تعديلات لتحسين جودة مطابقة النموذج.

والشكل الموالي يوضح لنا بنية النموذج القياسي للذكاء التكنولوجي بعد التعديل.

الشكل رقم (31): رسم تخطيطي لمسارات النموذج العاملي التوكيدي للذكاء التكنولوجي بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

من خلال الشكل رقم (31) يظهر أن كل معاملات الارتباط ( قيم التشبع) بين الفقرات والمتغيرات الكامنة كانت عالية، حيث كانت العلاقة بين نكاه السوق والنكاه التنافسي (0,281) وهي علاقة ضعيفة، أما العلاقة بين نكاه السوق والأنظمة الذكية كانت (0,920) وهي علاقة قوية، نكاه السوق العمليات الذكية (0,911) وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية، أما العلاقة بين النكاه التنافسي والأنظمة الذكية (0,625) وهي متوسطة النكاه التنافسي والعمليات الذكية (0,475) وهي علاقة متوسطة، حيث كانت العلاقة بين الأنظمة الذكية والعمليات الذكية كانت (0,859) وهي علاقة قوية، والجدول رقم ( ) يلخص ويقارن أهم المؤشرات قبل وبعد التعديل.

### الجدول رقم (81): مؤشرات المطابقة لنموذج الذكاء التكنولوجي قبل وبعد التعديل

نموذج القياس	Chi-square, X <sup>2</sup>	SRMR	GFI	RMSEA	TLI	CFI	NFI	X <sup>2</sup> / df
الإصلاح	مربع كاي	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	مؤشر حسن جودة المطابقة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران	مؤشر تاكر- لويس	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعيارية	مربع كاي مربع
مك القبول	كلما كانت أقل أفضل	SRMR ≤0.08	GFI ≥0.9	RMSEA ≤0,08	TLI ≥0,9	CFI ≥0,9	NFI ≥0,9	من 1 إلى 5
الأصلي	398,583	0,050	0,852	0,110	0,867	0,891	0,862	4,067
المعدل	87,731	0,059	0,940	0,078	0,910	0,947	0,931	3,749
الحكم	جيدة	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

يتبين من خلال الجدول أن قيمة مؤشر حسن جودة المطابقة (GFI) بلغت (0,940)، في حين بلغت قيمة جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) (0,059)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت (0,947)، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران (RMSEA) بلغت (0,078)، حيث كانت قيمة مؤشر تاكر- لويس (TLI) بلغت (0,910) ومؤشر كاي مربع (Chi-square, X<sup>2</sup>) (78,731) بعد أن كان (398,583)، أما قيمة مؤشر مربع كاي مربع (Chisqr / df) بلغ (3,749) وهذا ما يبين أن كل المؤشرات حققت مطابقة جيدة لنموذج القياس المعدل للقدرات التنظيمية، ما يدل على أن كل هذه المؤشرات حققت حسن المطابقة، وهو ما يشير إلى قبول صحة الفرضية القائلة بأن: يتكون النكاه

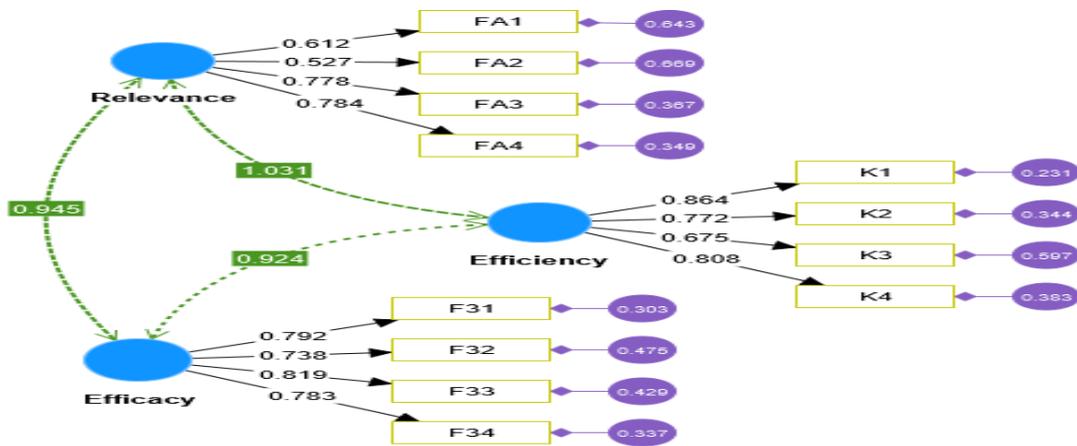
التكنولوجي للمؤسسات الناشئة بالجزائر من أربعة عناصر هي: ذكاء السوق، ذكاء تنافسي، أنظمة ذكية وعمليات ذكية ما يتطابق مع نموذج القياس CB-SEM.

### 3. اختبار فرضية بنية الأداء:

يتكون الأداء للمؤسسات الناشئة بالجزائر من ثلاثة عناصر هي: المواعمة، الكفاءة والفعالية ما يتطابق مع نموذج القياس CB-SEM.

وفيما يلي عرض للنموذج الحر والمتعلق بعناصر الأداء للمؤسسات الناشئة بالجزائر قبل وبعد التعديل، حيث كان الشكل قبل التعديل كالتالي:

الشكل رقم (32): رسم تخطيطي لمسارات النموذج العاملي التوكيدي للأداء قبل التعديل

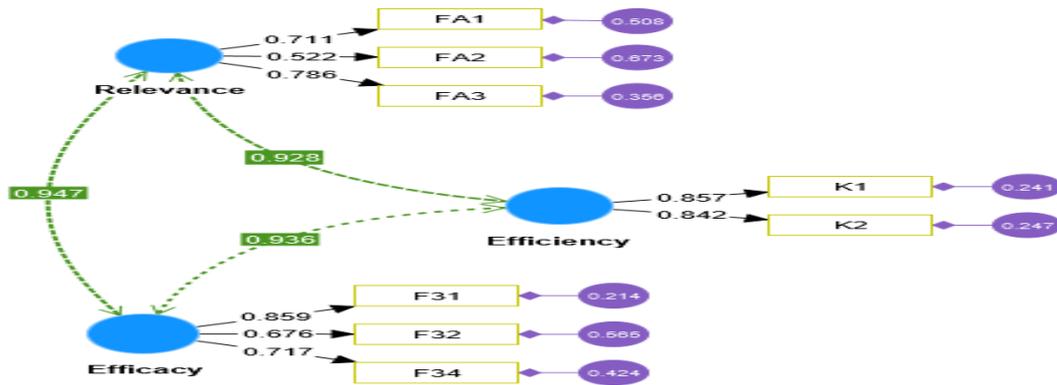


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

من خلال الشكل رقم (32) يتضح لنا أن الأداء يعبر عنه من خلال ثلاثة عناصر كامنة متمثلة في المواعمة والذي يفترض أنه يتشعب على ثلاثة (3) فقرات، وعنصر الكفاءة والذي يفترض أنه يتشعب بثلاثة (03) فقرات، وأخيرا يأتي عنصر الفعالية المعبر عنه بثلاثة (03) فقرات، وبعد إخضاع النموذج للتحليل العاملي التوكيدي يتضح لنا أنه لا توجد مطابقة مقبولة للنموذج المقترح لقياس الذكاء التكنولوجي (عدم وجود جودة مطابقة) حيث كانت أغلب المؤشرات لا تحقق الشرط، وعليه نستدعي في هذه الحالة إلى إجراء تعديلات لتحسين جودة مطابقة النموذج.

والشكل الموالي يوضح لنا بنية النموذج القياسي للأداء بعد التعديل.

شكل رقم (33): رسم تخطيطي لمسارات النموذج العاملي التوكيدي للأداء بعد التعديل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

من خلال الشكل رقم (33) يظهر أن كل معاملات الارتباط (قيم التشبع) بين الفقرات والمتغيرات الكامنة كانت عالية، حيث تجاوزت المعدل (0,3)، وكانت العلاقة بين عنصر المواعمة والكفاءة (0,928) وهي قوية، أما العلاقة بين عنصر الكفاءة والفعالية (0,936) وهي مرتفعة كذلك، حيث كانت العلاقة بين عنصر المواعمة والفعالية (0,947) وهو ما يفسر لنا أن هناك علاقة قوية، والجدول رقم (82) يلخص ويقارن أهم المؤشرات قبل وبعد التعديل.

الجدول رقم (82): مؤشرات المطابقة لنموذج الأداء قبل وبعد التعديل

نموذج القياس	Chi-square, X <sup>2</sup>	SRMR	GFI	RMSEA	TLI	CFI	NFI	X <sup>2</sup> /df
الإصلاح	مربع كاي	جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	مؤشر حسن جودة المطابقة	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران	مؤشر تاكر-لويس	مؤشر المطابقة المقارن	مؤشر المطابقة المعياري	مربع كاي مربع
محك القبول	كلما كانت أقل أفضل	SRMR ≤ 0.08	GFI ≥ 0.9	RMSEA ≤ 0,08	TLI ≥ 0,9	CFI ≥ 0,9	NFI ≥ 0,9	من 1 إلى 5
الأصلي	312,859	0,055	0,838	0,142	0,838	0,875	0,855	6,134
المعدل	79,201	0,042	0,929	0,012	0,908	0,944	0,930	4,659
الحكم	جيدة	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق	محقق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

يتبين من خلال الجدول أن قيمة مؤشر حسن جودة المطابقة (GFI) بلغت (0,929)، في حين بلغت قيمة جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMR) (0,042)، وقيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) بلغت (0,944)، أما قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتران (RMSEA) بلغت (0,012)، حيث كانت قيمة مؤشر تاكر - لويس (TLI) بلغت (0,908) ومؤشر كاي مربع ( $\chi^2$ , Chi-square) (79,201) بعد أن كان (312,859)، أما قيمة مؤشر مربع كاي مربع ( $\chi^2 / df$ ) بلغ (4,659) وهذا ما يبين أن كل المؤشرات حققت مطابقة جيدة لنموذج القياس المعدل للقدرات التنظيمية، وهذا ما يدل على أن كل هذه المؤشرات حققت حسن المطابقة، وهو ما يشير إلى قبول صحة الفرضية القائلة بأن: يتكون الأداء للمؤسسات الناشئة بالجزائر من ثلاثة عناصر هي: المواءمة، الكفاءة والفعالية ما يتطابق مع نموذج القياس CB-SEM.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدور بين متغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب الدور الذي يكمن بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل (القدرات التنظيمية) والمتغير الوسيط (الذكاء التكنولوجي)، المتغير التابع والمتمثل في (الأداء) عند مستوى الدلالة 0,05.

وللحكم على ما إذا كانت العلاقة موجبة أو سالبة يتحدد من خلال معامل المسار حيث: (Hair,

2016)

-إذا كان معامل المسار موجب نقول إن العلاقة موجبة، وإذا كان سالب نقول العلاقة سالبة، وكلما زادت قيمة معامل المسار دل ذلك على قوة العلاقة.

ومن أجل الحكم على أنه توجد علاقة من عدم وجودها، وطبيعة العلاقة الموجودة بين متغيرات

الدراسة نرجع لقيمة P، حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (83): طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

قيمة P	P<0.01	P<0.05	P>0.05
طبيعة العلاقة	علاقة قوية	علاقة	لا توجد علاقة

Source : (Hair, 2016, p. 206)

### 1. اختبار الفرضية الأولى:

H0: لا يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للقدرات التنظيمية في تحقيق الذكاء التكنولوجي بالمؤسسات الناشئة في الجزائر.

H1: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للقدرات التنظيمية في تحقيق الذكاء التكنولوجي بالمؤسسات الناشئة في الجزائر.

الجدول رقم (84): نتائج الفرضية الأولى

المسارات	معامل المسار (O)	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
القدرات التنظيمية ← الذكاء التكنولوجي	0,478	7,140	0,000	[0,600- 0,341 ]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (84) أن العلاقة بين القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي في المؤسسات الناشئة بالجزائر، ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000) وعليه فالعلاقة بين القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي قوية، كما بلغت قيمة T المحسوبة (7.140) وهي أكبر من T الجدولية (1.984)، كما نلاحظ أن معامل المسار (O) لدور القدرات التنظيمية في تحقيق الذكاء التكنولوجي موجب حيث بلغ (0.478) وينتمي إلى مجال الثقة [0,600- 0,341]، مما يدل على أن الدور موجب ومتوسط، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للقدرات التنظيمية في تحقيق الذكاء التكنولوجي بالمؤسسات الناشئة في الجزائر.

## 2. اختبار الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للذكاء التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر.

H1: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للذكاء التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر.

الجدول رقم (85): نتائج اختبار الفرضية الثانية

المسارات	معامل المسار (O)	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
الذكاء التكنولوجي ← الأداء	0,590	8,313	0,000	[0,709- 0,437 ]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (85) أن العلاقة بين الذكاء التكنولوجي والأداء في المؤسسات الناشئة بالجزائر، ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000)، وعليه فالعلاقة بين الذكاء التكنولوجي والأداء قوية، كما بلغت قيمة T المحسوبة (8.313) وهي أكبر من T الجدولية (1.984)، ونلاحظ أن معامل المسار (O) لدور الذكاء التكنولوجي في تحسين الأداء موجب حيث بلغ (0.590)، وينتمي إلى مجال الثقة [0,709- 0,437]، مما يدل على أن الدور موجب ومتوسط

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للذكاء التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر.

### 3. اختبار الفرضية الثالثة:

H0: لا يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للقدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر.

H1: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للقدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر.

### الجدول رقم (86): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المسارات	معامل المسار (O)	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
القدرات التنظيمية ← الأداء	0,351	5,063	0,000	[0,499- 0,229]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج 4 smart pls.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (86) أن العلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء في المؤسسات الناشئة بالجزائر، ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000)، وعليه فالعلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء قوية، كما بلغت قيمة T المحسوبة (5.063) وهي أكبر من T الجدولية (1.984)، ونلاحظ أن معامل المسار (O) لدور القدرات التنظيمية في تحسين الأداء موجب حيث بلغ (0.351)، وينتمي إلى مجال الثقة [0,499- 0,229] ، مما يدل على أن الدور موجب ومتوسط وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للقدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر.

### 4. اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للقدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي.

H1: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للقدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي.

## الجدول رقم (87) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المسارات	معاملات المسار	قيمة T	قيمة P	مجالات الثقة
القدرات التنظيمية ← الذكاء التكنولوجي ← الأداء	0,282	6,409	0,000	[0,364- 0,189 ]

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج smart pls 4.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (87) أن العلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء من خلال الذكاء التكنولوجي في المؤسسات الناشئة بالجزائر، ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05)، حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000)، مما يدل على أنها علاقة قوية، كما بلغت قيمة T المحسوبة (6.409) وهي أكبر من T الجدولية (1.984)، ونلاحظ أن معامل المسار (O) لدور القدرات التنظيمية في تحسين الأداء من خلال الذكاء التكنولوجي موجب حيث بلغ (0.282)، وينتمي إلى مجال الثقة [0,364- 0,189] ، مما يدل على أن الدور موجب وضعيف، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد دور ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للقدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي.

## المبحث الرابع: مناقشة النتائج

سيتم التركيز في هذا المبحث على مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية لدور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، من خلال الوقوف لما توصلنا إليه والتحليل وراء الأسباب التي أدت لبلوغ هذه النتائج.

## المطلب الأول: اختبار النتائج من خلال برنامج Matlab

بعد ما تم التطرق سابقا إلى اختبار نتائج الدراسة باستخدام برنامج Smart Pls 4 وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت لنا أن هناك تأثيرات ضعيفة حول متغيرات الدراسة، وخاصة متغير الذكاء التكنولوجي فهو لا يقوم بدوره الكامل في العلاقة بين القدرات التنظيمية والأداء، على هذا الأساس سنقوم باستخدام المنهج التجريبي من خلال أسلوب النمذجة بالشبكات العصبونية بالاعتماد على برنامج Mtlab كونه الأسلوب الأكثر دقة في تفسير نتائج الدراسة وتوضيح البيانات المعقدة.

وقبل البدء في عملية معالجة النتائج باستخدام أسلوب النمذجة بالشبكات العصبونية، يمكننا تقديم

شرح مختصر لمفهوم الشبكات العصبونية:

## 1. مفهوم الشبكات العصبونية:

هي نظام لمعالجة البيانات بأسلوب هيكلي يتشابه مع الشبكات العصبية الطبيعية والاصطناعية فهي تمتلك القدرة على اشتقاق وتوضيح المعنى من البيانات المعقدة والغير دقيقة، فلها مدخلات تتمثل في وحدات المعالجة التي تتم فيها العمليات الحسابية التي تضبط بها الأوزان، وتحصل من خلالها عن ردة الفعل لكل مدخل من المدخلات للشبكة، فوحدات الإدخال تكون طبقة المدخلات، ووحدات المعالجة تكون طبقة المعالجة، والتي تقوم بإخراج نتائج الشبكة تدعى طبقة المخرجات (بن نور و نايت مرزوق، 2019، صفحة 72).

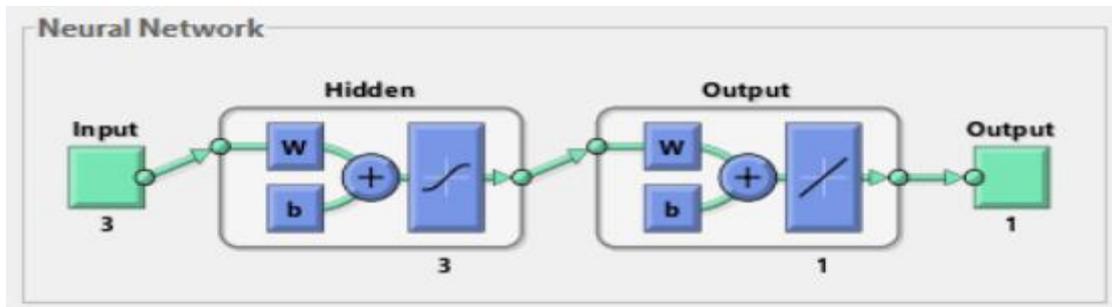
## 2. تدريب الشبكات العصبونية:

سنتطرق في هذا العنصر إلى تدريب كل من القدرات التنظيمية كمدخل والذكاء التكنولوجي كمخرج كذلك الذكاء التكنولوجي كمدخل والأداء كمخرج، إضافة إلى ذلك أيضا سنتطرق إلى تدريب الشبكات العصبونية من خلال القدرات التنظيمية كمدخل والأداء كمخرج.

## 1.2. تدريب الشبكات العصبونية للقدرات التنظيمية كمدخل والذكاء التكنولوجي كمخرج:

خلال عملية التدريب يتحرك كل ناقل للوزن مع كل الخلايا العصبية إلى أن تصبح عناقيد وبالإضافة إلى ذلك الخلايا العصبية في خارطة تتحرك قريبة من بعضها البعض في مساحة المدخلات الخارطة هي خماسية تبعا لمقياس ليكرت الخماسي، وأن الخوارزمية المستخدمة في التدريب هي تابع الأوزان batch weight، وبعد تدريب النموذج على اعتبار القدرات التنظيمية كمدخلات والذكاء التكنولوجي كعامل واحد مخرجات للشبكات العصبونية، وباستخدام طريقة Fitting app وهو ما يسمى بتطبيق الملائمة نستطيع من خلاله جعل شبكة عصبونية ترتبط بواسطة البيانات data بين المدخلات والمخرجات.

## الشكل رقم (34): تدريب الشبكات العصبونية للقدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي

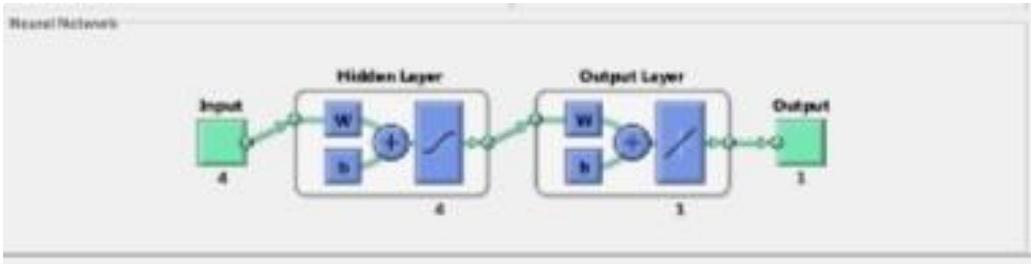


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

## 2.2. تدريب الشبكات العصبونية للذكاء التكنولوجي كمدخل والأداء كمخرج:

خلال عملية التدريب يتحرك كل ناقل للوزن مع كل الخلايا العصبية إلى أن تصبح عناقيد وبالإضافة إلى ذلك الخلايا العصبية في خارطة تتحرك قريبة من بعضها البعض في مساحة المدخلات الخارطة هي خماسية تبعا لمقياس ليكرت الخماسي، وأن الخوارزمية المستخدمة في التدريب هي تابع الأوزان batch weight، وبعد تدريب النموذج على اعتبار الذكاء التكنولوجي كمدخلات والأداء كعامل واحد مخرجات للشبكات العصبونية، وباستخدام طريقة Fitting app وهو ما يسمى بتطبيق الملائمة نستطيع من خلاله جعل شبكة عصبونية ترتبط بواسطة البيانات data بين المدخلات والمخرجات.

### الشكل رقم (35): تدريب الشبكات العصبونية للذكاء التكنولوجي والأداء

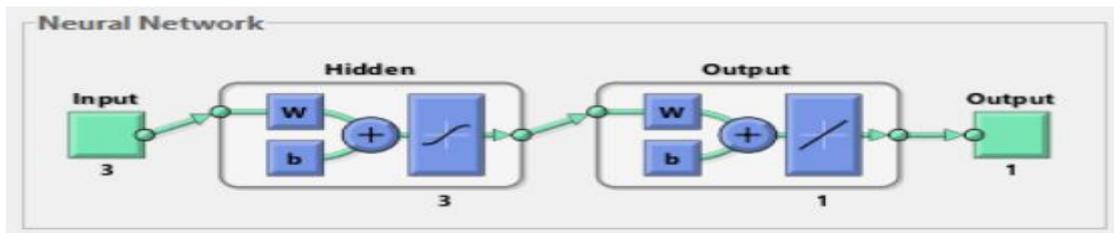


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

## 3.2. تدريب الشبكات العصبونية للقدرات التنظيمية كمدخل والأداء كمخرج:

خلال عملية التدريب يتحرك كل ناقل للوزن مع كل الخلايا العصبية إلى أن تصبح عناقيد وبالإضافة إلى ذلك الخلايا العصبية في خارطة تتحرك قريبة من بعضها البعض في مساحة المدخلات الخارطة هي خماسية تبعا لمقياس ليكرت الخماسي، وأن الخوارزمية المستخدمة في التدريب هي تابع الأوزان batch weight، وبعد تدريب النموذج على اعتبار القدرات التنظيمية كمدخلات والأداء كعامل واحد مخرجات للشبكات العصبونية، وباستخدام طريقة Fitting app وهو ما يسمى بتطبيق الملائمة نستطيع من خلاله جعل شبكة عصبونية ترتبط بواسطة البيانات data بين المدخلات والمخرجات.

### الشكل رقم (36): تدريب الشبكات العصبونية للقدرات التنظيمية والأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

### 3. نتائج خارطة أوزان التأثير SOMs للمدخلات (القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي، الأداء):

يمكننا توضيح نتائج خارطة أوزان التأثير SOMs لكل مدخل من المدخلات بالتفصيل كمايلي:

#### 1.3. نتائج خارطة أوزان التأثير SOMs للقدرات التنظيمية:

باستخدام خوارزمية SOMs للشبكات العصبونية كانت نتائج أوزان تأثير المدخلات على الشكل

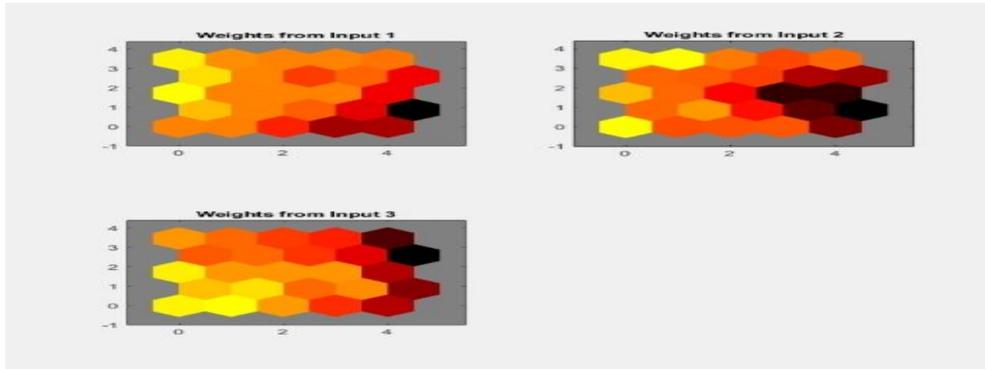
التالي:

Input 1 = التعلم التنظيمي.

Input 2 = المرونة التنظيمية.

Input 3 = الإبداع التنظيمي.

الشكل رقم (37): خارطة أوزان تأثير المدخلات (القدرات التنظيمية)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

من خلال الشكل رقم (37) نلاحظ بأن اللون الداكن يشير إلى أن المنطقة تكون أكثر أوزان من غيرها، فيما تشير الألوان الفاتحة إلى أن المنطقة ذات أقل أوزان، وتحسب أوزان باقي الألوان حسب درجة قربها من الألوان الفاتحة أو الداكنة.

من خلال خارطة أوزان التأثير للقدرات التنظيمية، يمكن أن نستنتج وجود لون منطقة داكنة نسبيا في البعد الثاني (المرونة التنظيمية) إلا أنه الأقل تأثيرا بسبب عدم تجانس الألوان فيه، والبعد الأول (التعلم التنظيمي) وهو الأكثر تجانس رغم وجود أقل منطقة داكنة فيه، ويليه البعد الثالث (الإبداع التنظيمي) وهو يتميز بوجود منطقة داكنة أكثر من البعد الأول (التعلم التنظيمي)، ومن هنا يمكن القول بأنه أقل تجانسا من التعلم التنظيمي.

كما يمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم (88): اختبار SOMs لعناصر القدرات التنظيمية

تحليل SOMs	القدرات التنظيمية
الأكثر تجانس	التعلم التنظيمي
المستوى الثاني من حيث التجانس	الإبداع التنظيمي
الأقل تجانس	المرونة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

من خلال الجدول رقم (88) نستنتج بأن البعد الأول ( التعلم التنظيمي ) هو الأكثر تأثيرا في المؤسسات الناشئة بالجزائر، ثم يليه مباشرة البعد الثالث (الإبداع التنظيمي)، وفي الأخير يأتي البعد الثاني (المرونة التنظيمية) كونه البعد الأقل تأثيرا في المؤسسات محل الدراسة، وهذا بعد إجراء اختبارات أوزان التأثير بالشبكات العصبونية باستخدام خوارزمية SOMs.

## 2.3. نتائج خارطة أوزان التأثير SOMs للذكاء التكنولوجي:

باستخدام خوارزمية SOMs للشبكات العصبونية كانت نتائج أوزان تأثير المدخلات على الشكل

التالي:

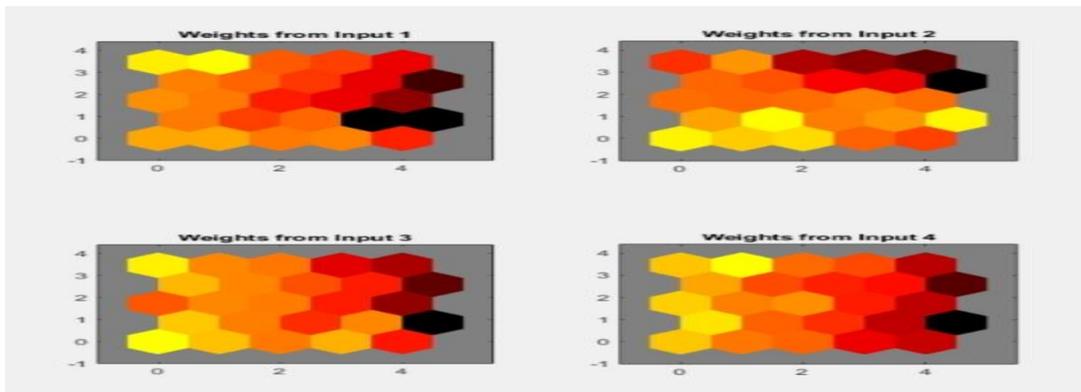
Input 1 = ذكاء السوق.

Input 2 = ذكاء تنافسي.

Input 3 = أنظمة ذكية.

Input 4 = عمليات ذكية.

## الشكل رقم (38): خارطة أوزان تأثير المدخلات (الذكاء التكنولوجي)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

من خلال الشكل رقم (38) نلاحظ بأن اللون الداكن يشير إلى أن المنطقة تكون أكثر أوزان من غيرها، فيما تشير الألوان الفاتحة إلى أن المنطقة ذات أقل أوزان، وتحتسب أوزان باقي الألوان حسب درجة قربها من الألوان الفاتحة أو الداكنة.

ومن خلال خارطة أوزان التأثير للذكاء التكنولوجي، يمكن أن نستنتج وجود لون منطقة داكنة نسبيا في البعد الأول (ذكاء السوق) إلا أنه الأقل تأثيرا بسبب عدم تجانس الألوان فيه، والبعد الثاني (الذكاء التنافسي) وهو الأكثر تجانس رغم أقل منطقة داكنة فيه، ويليه البعد الثالث (أنظمة ذكية) وهو يتميز بوجود مناطق داكنة أكبر من الذكاء التنافسي، ثم بعد ذلك يأتي البعد الرابع (عمليات ذكية) كونه يتميز بوجود منطقة داكنة أكثر من البعد الثاني والثالث، ومن هنا يمكن القول بأن البعد الرابع (ذكاء السوق) هو البعد الأقل تجانسا وتأثيرا مقارنة بالأبعاد الأخرى.

كما يمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (89): اختبار SOMs لعناصر الذكاء التكنولوجي

تحليل SOMs	الذكاء التكنولوجي
الأكثر تجانس	الذكاء التنافسي
المستوى الثاني من حيث التجانس	أنظمة ذكية
المستوى الثالث من حيث التجانس	عمليات ذكية
الأقل تجانس	ذكاء السوق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

من خلال الجدول رقم (89) نستنتج بأن البعد الأول (الذكاء التنافسي) هو الأكثر تأثيرا على أداء المؤسسات الناشئة في الجزائر، ثم يليه البعد الثالث (أنظمة ذكية)، ومن ثم البعد الرابع (عمليات ذكية)، وفي الأخير يأتي البعد الأول (ذكاء السوق) كونه البعد الأقل تأثيرا في المؤسسات محل الدراسة، وهذا بعد إجراء اختبارات أوزان التأثير بالشبكات العصبونية باستخدام خوارزمية SOMs.

### 3.3. نتائج خارطة أوزان التأثير SOMs للأداء:

باستخدام خوارزمية SOMs للشبكات العصبونية كانت نتائج أوزان تأثير المدخلات على الشكل

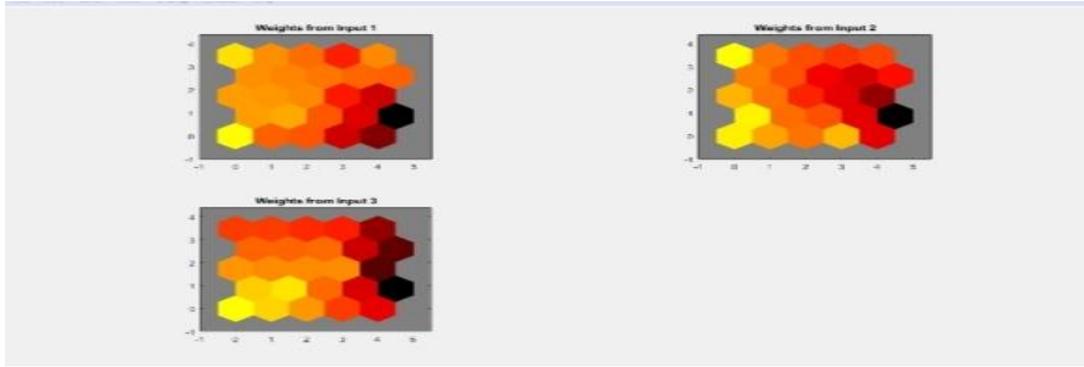
التالي:

Input 1 = المواعمة.

Input 2 = الكفاءة.

Input 3 = الفعالية.

## الشكل رقم (39): خارطة أوزان تأثير المدخلات (الأداء)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

من خلال الشكل رقم (39) نلاحظ بأن اللون الداكن يشير إلى أن المنطقة تكون أكثر أوزان من غيرها، فيما تشير الألوان الفاتحة إلى أن المنطقة ذات أقل أوزان، وتحتسب أوزان باقي الألوان حسب درجة قربها من الألوان الفاتحة أو الداكنة.

من خلال خارطة أوزان التأثير للأداء يمكن أن نستنتج وجود لون منطقة داكنة نسبيا في البعد الثالث (الفعالية) إلا أنه الأقل تأثيرا بسبب عدم تجانس الألوان فيه، والبعد الأول (المواعمة) وهو الأكثر تجانس رغم وجود أقل منطقة داكنة فيه، ويليه البعد الثاني (الكفاءة) وهو يتميز بوجود منطقة داكنة أكثر من البعد الأول (المواعمة)، ومن هنا يمكن القول بأن بعد المواعمة هو الأكثر تجانس وتأثيرا مقارنة بالأبعاد الأخرى. كما يمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم (90): اختبار SOMs لعناصر الأداء

الأداء	تحليل SOMs
المواعمة	الأكثر تجانس
الكفاءة	المستوى الثاني من التجانس
الفعالية	الأقل تجانس

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

من خلال هذا الجدول رقم (90) نستنتج بأن البعد الأول (المواعمة) هو الأكثر تأثيرا في المؤسسات الناشئة بالجزائر، ثم يليه مباشرة البعد الثاني (الكفاءة)، وفي الأخير يأتي البعد الثالث (الفعالية) كونه البعد الأقل تأثيرا في المؤسسات محل الدراسة، وهذا بعد إجراء اختبارات أوزان التأثير بالشبكات العصبونية باستخدام خوارزمية SOMs.

## 4. تحليل أوزان التأثير للقدرات التنظيمية على الذكاء التكنولوجي:

نظام المحاكاة عبر برنامج (MATLAB) يوضح أوزان التأثير للعصبونات المخفية (Hidden layer) وقوة العلاقة بين عقد الطبقات، والجدول التالي يوضح بناء أوزان التأثير لكل واحد من العصبونات الثلاثة.

الجدول رقم (91): قوة العلاقة بين عقد الطبقات

	المدخلات القدرات التنظيمية			الذكاء التكنولوجي
	H1	H2	H3	
التعلم التنظيمي	-0.776	-1.160	-0.294	
المرونة التنظيمية	-1.112	-0.760	-0.427	
الإبداع التنظيمي	-0.751	0.231	-0.239	
				-0.699
				-1.021
				0.363

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

من خلال الجدول رقم (91) نلاحظ بأنه بعد أن تتم عملية الدالة التجميعية أولاً، حيث يجمع كل متجه باتجاه العصبون المخفي ليكون الوزن النهائي لكل عصبون، فكان (-0.699) هو مجموع أوزان المتجهات في العصبون المخفي رقم (1)، كذلك (-1.021) هو مجموع الأوزان في العصبون المخفي رقم (2) و(0.363) هو مجموع أوزان العصبون المخفي رقم (3).

فحسب الدالة التجميعية يمكننا توضيح مجموع أوزان تأثير كل مدخل على الذكاء التكنولوجي

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (92): نتائج الدالة التجميعية

أبعاد القدرات التنظيمية	الأوزان النسبية بالنسبة للتأثير على المخرجات حسب الدالة التجميعية
التعلم التنظيمي	-0.678
المرونة التنظيمية	-2.299
الإبداع التنظيمي	-0.759

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

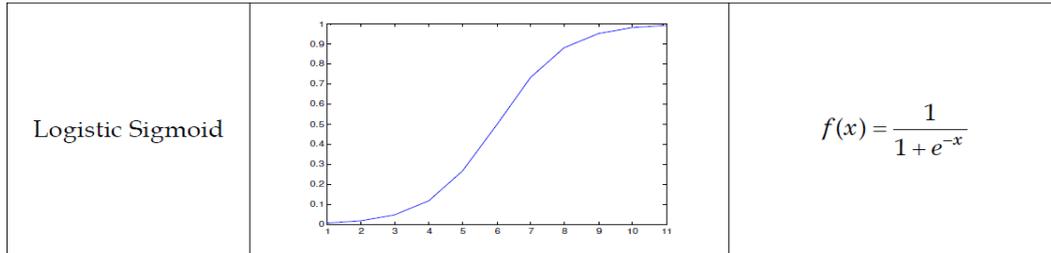
من خلال الجدول رقم (92) يتضح لنا أن الوزن النسبي للتعلم التنظيمي يقدر ب (-0.678) وهو البعد الذي يعد الأكثر تأثيراً على الذكاء التكنولوجي، في حين يأتي بعدها بالمرتبة الثانية بعد الإبداع التنظيمي

ب (-0.759) والمرونة التنظيمية بالمرتبة الثالثة والأخيرة (-2.299)، وهو ما يتطابق مع نتيجة خارطة SOMs.

### 5. نتائج الدالة اللوجيستية:

وهو المرحلة الأخيرة من عمليات الشبكات العصبونية كما هو موضح في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (40): المعادلة مع منحنى الدالة اللوجيستية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة (الحجاج، 2017، صفحة 89).

يمكن توضيح نتائج الدالة اللوجيستية لقياس الأهمية النسبية لأبعاد القدرات التنظيمية من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (93): نتائج الدالة اللوجيستية

نتائج الدالة اللوجيستية لقياس الأهمية النسبية	الأبعاد
$f(x) = \frac{1}{1 + e^{0.67}} = 0.35$	التعلم التنظيمي
$f(x) = \frac{1}{1 + e^{2.29}} = 0.13$	المرونة التنظيمية
$f(x) = \frac{1}{1 + e^{0.75}} = 0.33$	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معادلة الدالة اللوجيستية.

من خلال الجدول رقم (93) يتضح لنا أن كل نواتج الدالة اللوجيستية هي أقل من الواحد، وبالتالي فهي تتراوح ما بين ( 0.13 و 0.35 ) ، كما هو مبين منحنى مخرجات الدالة اللوجيستية.

#### 6. تحليل أوزان التأثير للذكاء التكنولوجي على أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر:

نظام المحاكاة عبر برنامج ( MATLAB ) يوضح أوزان التأثير للعصبونات المخفية ( Hidden layer ) وقوة العلاقة بين عقد الطبقات، والجدول التالي يوضح بناء أوزان التأثير لكل واحد من العصبونات الأربعة.

الجدول رقم (94): قوة العلاقة بين عقد الطبقات

	المدخلات				الأداء
	الذكاء التكنولوجي				
	H1	H2	H3	H4	
ذكاء السوق	-0.130	-0.600	0.390	-0.597	
ذكاء تنافسي	-0.652	-0.592	-0.083	1.079	
أنظمة ذكية	0.171	-0.734	-0.473	0.730	
عمليات ذكية	-0.271	0.323	0.191	-0.567	
					-0.840
					-1.141
					1.931
					-0.987

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

من خلال الجدول رقم (94) نلاحظ بأنه بعد أن تتم عملية الدالة التجميعية أولاً، حيث يجمع كل متجه باتجاه العصبون المخفي ليكون الوزن النهائي لكل عصبون، فكان (-0.840) هو مجموع أوزان المتجهات في العصبون المخفي رقم (1)، كذلك (-1.141) هو مجموع الأوزان في العصبون المخفي رقم (2) و(1.931) هو مجموع أوزان العصبون المخفي رقم (3)، أيضاً (-0.987) هو مجموع أوزان العصبون المخفي رقم (4).

فحسب الدالة التجميعية يمكننا توضيح مجموع أوزان تأثير كل مدخل على الأداء، والجدول التالي

يوضح ذلك:

الجدول رقم (95): نتائج الدالة التجميعية

عناصر الذكاء التكنولوجي	الأوزان النسبية بالنسبة للتأثير على المخرجات حسب الدالة التجميعية
ذكاء السوق	-0.937
ذكاء تنافسي	-0.248
أنظمة ذكية	-0.306
عمليات ذكية	-0.324

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

من خلال الجدول رقم (95) يتضح لنا أن الوزن النسبي للذكاء التنافسي يقدر ب ( -0.248 ) وهو البعد الذي يعد الأكثر تأثيراً على الأداء، في حين يأتي بعدها بالمرتبة الثانية بعد الأنظمة الذكية ب ( -0.306 ) والعمليات الذكية بالمرتبة الثالثة ( -0.324 )، وفي الأخير يأتي بعد ذكاء السوق ب ( -0.937 )، وهو ما يتطابق مع نتيجة خارطة SOMs.

### 7. نتائج الدالة اللوجيستية:

وهو المرحلة الأخيرة من عمليات الشبكات العصبونية كما هو موضح في الشكل رقم (40) والجدول التالي يوضح نتائج الدالة اللوجيستية لقياس الأهمية النسبية لعناصر الذكاء التكنولوجي على الأداء:

### الجدول رقم (96): نتائج الدالة اللوجيستية

نتائج الدالة اللوجيستية لقياس الأهمية النسبية	الأبعاد
$f(x) = \frac{1}{1+e^{0.93}} = 0.28$	ذكاء السوق
$f(x) = \frac{1}{1+e^{0.24}} = 0.60$	ذكاء تنافسي
$f(x) = \frac{1}{1+e^{0.30}} = 0.55$	أنظمة ذكية
$f(x) = \frac{1}{1+e^{0.32}} = 0.53$	عمليات ذكية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معادلة الدالة اللوجيستية.

من خلال الجدول رقم (96) يتضح لنا أن النواتج من الدالة اللوجيستية هي أقل من الواحد وهي تتراوح ما بين (0.28 و 0.60)، كما هو مبين منحنى مخرجات الدالة اللوجيستية.

### 8. تحليل أوزان التأثير للقدرات التنظيمية على الأداء:

نظام المحاكاة عبر برنامج (MATLAB) يوضح أوزان التأثير للعصبونات المخفية ( Hidden layer ) وقوة العلاقة بين عقد الطبقات، والجدول التالي يوضح بناء أوزان التأثير لكل واحد من العصبونات الثلاثة.

### الجدول رقم (97): قوة العلاقة بين عقد الطبقات

	المدخلات			الأداء
	القدرات التنظيمية			
	H1	H2	H3	
التعلم التنظيمي	-0.076	-0.098	-0.055	
المرونة التنظيمية	-0.208	-0.610	-0.918	
الإبداع التنظيمي	-0.486	0.544	-0.339	

				-0.609
				-1.638
				0.245

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

من خلال الجدول رقم (97) نلاحظ بأنه بعد أن تتم عملية الدالة التجميعية أولاً، حيث يجمع كل متجه باتجاه العصبون المخفي ليكون الوزن النهائي لكل عصبون، فكان (-0.609) هو مجموع أوزان المتجهات في العصبون المخفي رقم (1)، كذلك (-1.638) هو مجموع الأوزان في العصبون المخفي رقم (2) و(0.245) هو مجموع أوزان العصبون المخفي رقم (3).

فحسب الدالة التجميعية يمكننا توضيح مجموع جمع أوزان تأثير كل مدخل على الأداء، والجدول

التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (98): نتائج الدالة التجميعية

الأوزان النسبية بالنسبة للتأثير على المخرجات حسب الدالة التجميعية	أبعاد القدرات التنظيمية
-0.229	التعلم التنظيمي
-1.736	المرونة التنظيمية
-0.281	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Matlab.

من خلال الجدول رقم (98) يتضح لنا أن الوزن النسبي للتعلم التنظيمي يقدر ب (-0.229) وهو الذي البعد الأكثر تأثيراً على الأداء، في حين يأتي بعدها بالمرتبة الثانية بعد الإبداع التنظيمي ب (-0.281) والمرونة التنظيمية بالمرتبة الثالثة والأخيرة (-1.736)، وهو ما يتطابق مع نتيجة خارطة SOMs.

#### 9. نتائج الدالة اللوجيستية:

وهو المرحلة الأخيرة من عمليات الشبكات العصبونية كما هو موضح في الشكل رقم (40)

ويمكن توضيح نتائج الدالة اللوجيستية لقياس الأهمية النسبية لأبعاد القدرات التنظيمية على الأداء:

#### الجدول رقم (99): نتائج الدالة اللوجيستية

نتائج الدالة اللوجيستية لقياس الأهمية النسبية	الأبعاد
$f(x) = \frac{1}{1+e^{0.22}} = 0.62$	التعلم التنظيمي
$f(x) = \frac{1}{1+e^{1.73}} = 0.17$	المرونة التنظيمية
$f(x) = \frac{1}{1+e^{0.28}} = 0.56$	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معادلة الدالة اللوجيستية.

من خلال الجدول رقم (99) يتضح لنا أن النواتج من الدالة اللوجيستية هي أقل من الواحد وهي تتراوح ما بين (0.17 و 0.62)، كما هو مبين منحنى مخرجات الدالة اللوجيستية.

### المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بالفروق

توصلنا من خلال نتائج اختبار فرضيات الفروق إلى مايلي:

يوجد اختلاف حسب متغير علامة لابل حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، حيث كانت درجة حصول المؤسسات الناشئة على هذه العلامة تقدر ب (32.6%) المعبر عنه بمعامل المسار في النموذج البنائي باستخدام (Pls MGA) وهي نسبة متوسطة تؤثر بشكل أكبر على العلاقة بين متغيرات الدراسة، أما في حالة عدم حصول المؤسسات الناشئة على علامة لا بل كانت بنسبة (27.7%) وهي نسبة ضعيفة إلى متوسطة، مما يدل على أن المؤسسات تستطيع من خلال حصولها على هذه العلامة الاستفادة من الامتيازات الضريبية التي تمنحها الدولة، وإثبات الطابع الابتكاري لنشاطها.

يوجد اختلاف حسب متغير عدد سنوات نشاط المؤسسة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي. وهذا راجع إلى أن الفروقات الموجودة بين المجموعتين (1 و 2) أي الفئة التي تنتمي إلى سنوات النشاط من (1 إلى 3) ومن (4 إلى 6)، ويعود كذلك إلى الفروقات الموجودة بين المجموعتين (1 و 3) أي الفئة التي تنتمي إلى سنوات النشاط من (1 إلى 3) ومن (7 إلى 10)، وأيضاً إلى الفروقات الموجودة بين المجموعتين (2 و 3) أي الفئة التي تنتمي إلى سنوات النشاط من (4 إلى 6) ومن (7 إلى 10)، ومن هنا نلاحظ بأن عدد سنوات النشاط التي كانت ضمن الفئة (من 4 إلى 6) هي الأكثر تأثيراً على نموذج الدراسة حيث كانت بنسبة (48.2%) وهي نسبة متوسطة والمعبر عن بمعامل المسار في النموذج البنائي (Pls MGA)، وهذا ما يدل على أن أغلب المؤسسات هي حديثة وشابة وهو ما يتطابق مع معيار القانون الجزائري لإنشاء مؤسسة ناشئة، وكانت عدد سنوات النشاط التي تقع في المجال من (7 إلى 10) هي الفئة الأقل تأثيراً على العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي كانت بنسبة (22.3%) والمعبر عنه أيضاً بمعامل المسار في النموذج البنائي، وهذا راجع إلى أن العمر القانوني لإنشاء مؤسسة ناشئة لا يتجاوز 8 سنوات كونها سريعة وكبيرة النمو بما فيه الكفاية من خلال الإمكانيات التي تعزز نموها وتحقق إيراد أسرع بكثير من التكاليف التي تتطلبها للعمل، فهي مؤسسات قادرة على توليد أرباح كبيرة جداً.

-لا يوجد اختلاف حسب متغير الصفة القانونية لإنشاء مؤسسة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي. وهذا راجع إلى أن الشكل القانوني لإنشاء مؤسسة ناشئة لا يؤثر على الدور الوسيط للذكاء التكنولوجي في العلاقة بين القدرات التنظيمية وأداء المؤسسات الناشئة بالجزائر.

-يوجد اختلاف حسب متغير نشاط المؤسسة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي. وهذا راجع إلى أن الفروقات الموجودة بين المجموعتين (1 و 2) أي الفئة التي تنتمي إلى طبيعة النشاط (صناعي وتجاري)، ويعود كذلك إلى الفروقات الموجودة بين المجموعتين (1 و 3) أي الفئة التي تنتمي إلى طبيعة النشاط (صناعي وخدمي)، وأيضا إلى الفروقات الموجودة بين المجموعتين (1 و 4) أي الفئة التي تنتمي إلى طبيعة النشاط (صناعي وأخرى)، الفروقات الموجودة بين المجموعتين (2 و 3) أي الفئة التي تنتمي إلى طبيعة النشاط (تجاري وخدمي)، كذلك الفروقات الموجودة بين المجموعتين (2 و 4) أي الفئة التي تنتمي إلى طبيعة النشاط (تجاري وأخرى)، بالإضافة إلى ذلك أيضا الفروقات الموجودة بين المجموعتين (3 و 4) أي الفئة التي تنتمي إلى طبيعة النشاط (خدمي وأخرى)، ومن هنا نلاحظ بأن النشاط الصناعي هو النشاط الأكثر تأثيرا على نموذج الدراسة، حيث كان بنسبة (55.4) وهي نسبة متوسطة والمعبر عنه بمعامل المسار في النموذج البنائي (Pls MGA) مما يدل على أن المؤسسات الناشئة تعمل على إنتاج مواد جديدة، ويكون لدى صاحبها حلول إبداعية وأفكار ابتكارية يقدم من خلالها منتج أو خدمة تحدث تأثيرا على الصناعة والسوق، وكان النشاط التجاري هو الأقل تأثيرا على نموذج الدراسة والذي كان بنسبة (03.9%) وهي نسبة ضعيفة جدا معبر عنها أيضا بمعامل المسار في النموذج البنائي، وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر ليست متخصصة بدرجة كبيرة في تنفيذ أعمال البيع وشراء البضائع بهدف تحقيق الربح.

-يوجد اختلاف حسب متغير عدد عمال المؤسسة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي. وهذا راجع إلى الفروقات الموجودة في المجموعتين (1 و 2) أي الفئة التي تنتمي إلى عدد العمال (1 و 2 إلى 10)، وكذلك الفروقات الموجودة بين المجموعتين (1 و 3) أي الفئة التي تنتمي إلى عدد العمال (1 ومن 11 إلى 20)، أيضا الفروقات الموجودة بين المجموعتين (1 و 4) أي الفئة التي تنتمي إلى عدد العمال (1 وأكثر من 20)، والفروقات الموجودة بين المجموعتين (2 و 3) أي الفئة التي تنتمي إلى عدد العمال (2 إلى 10 ومن 11 إلى 20)، بالإضافة إلى ذلك أيضا الفروقات الموجودة بين المجموعتين (2 و 4) أي الفئة التي تنتمي إلى عدد العمال (2 إلى 10 وأكثر من 20)

وكذلك الفروقات الموجودة بين المجموعتين (3 و4) أي الفئة التي تنتمي إلى عدد العمال (من 11 إلى 20 وأكثر من 20)، ومن هنا نلاحظ بأن عدد عمال المؤسسة الذي كان (من 11 إلى 20) هي الفئة الأكثر تأثيراً على نموذج الدراسة والتي كانت بنسبة (40.6%) وهي نسبة ضعيفة إلى متوسطة والمعبر عنه بمعامل المسار في النموذج البنائي (Pls MGA)، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر هي مؤسسات صغيرة حديثة النشأة تهدف إلى ابتكار وتطوير منتج أو خدمة جديدة، وأن عدد العمال (عامل واحد) هي الفئة الأقل تأثيراً على متغيرات الدراسة والتي كانت بنسبة (05.5%)، مما يدل على أن المؤسسات الناشئة ليست مؤسسة منفردة وهو ما يتطابق مع المعيار القانوني لإنشاء مؤسسة ناشئة (لا يقل عن 2 ولا يزيد عن 250 عامل).

- لا يوجد اختلاف حسب متغير المكان الجغرافي للمؤسسة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي. وهذا ما يدل على أن المؤسسات الناشئة بالجزائر سواء في الشرق أو الغرب أو الوسط والجنوب لديهم نفس الاتجاه في النظر إلى القدرات التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من خلال الذكاء التكنولوجي، وأن المكان الجغرافي للمؤسسات الناشئة بالجزائر لا يؤثر على نموذج الدراسة.

### المطلب الثالث: تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

توصلنا من خلال دراستنا لجملة من النتائج سوف نتناولها في هذا المطلب بالتفصيل، كما سنقوم بمناقشتها وتحليلها.

**1. تحليل النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة ( القدرات التنظيمية، الذكاء التكنولوجي، الأداء):**

حيث كانت النتائج كمايلي:

#### 1.1. النتائج المتعلقة بالقدرات التنظيمية:

توصلنا من خلال دراسة بنية القدرات التنظيمية للمؤسسات الناشئة بالجزائر إلى:

- أنه تتكون القدرات التنظيمية للمؤسسات الناشئة بالجزائر من ثلاثة أبعاد هي: التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي. وهو ما يدعم الإطار النظري الذي انطلقنا منه، وعليه فإن نتائج دراستنا أظهرت أن البنية الهرمية لمفهوم القدرات التنظيمية تتوفر على جودة المطابقة للبيانات، فبعد توظيف منهجية التحليل العاملي التوكيدي (CB-SEM)، تبين أن الأبعاد الثلاثة المذكورة سابقاً تشكل العوامل من المستوى الأول، والقدرات التنظيمية تمثل العامل العام الذي تنتمي إليه العوامل السابقة، فالمؤسسات الناشئة بالجزائر

توفر للأفراد برامج التعليم وتستخدم أسلوب التشاور الجماعي مع الأفراد لضمان نجاح القرارات، كما أنها تعمل أيضا على تطوير أنشطتها بالاعتماد على الخبرات، في حين يبين التحليل العملي التوكيدي أن عمليات التدريب لا تنتمي للبنية الهرمية لبعدها التعلم التنظيمي، وكذلك عمليات تنمية العلاقات الاجتماعية للأفراد.

### 2.1. النتائج المتعلقة بالذكاء التكنولوجي:

توصلنا من خلال دراسة بنية الذكاء التكنولوجي للمؤسسات الناشئة بالجزائر إلى أنه يتكون من أربعة عناصر هي: ذكاء السوق، ذكاء تنافسي، أنظمة ذكية وعمليات ذكية. وهو ما يتطابق مع الإطار النظري الذي انطلقنا منه، وعليه فإن نتائج دراستنا أظهرت أن البنية الهرمية لمفهوم الذكاء التكنولوجي تتوفر على جودة المطابقة للبيانات، فبعد توظيف منهجية التحليل العملي التوكيدي (CB-SEM)، تبين أن العناصر الأربعة المذكورة سابقا تشكل العوامل من المستوى الأول، والذكاء التكنولوجي يمثل العامل العام الذي تنتمي إليه هذه العوامل، فالمؤسسات الناشئة بالجزائر تستخدم شبكة الأنترنت من أجل الربط بين وحداتها الداخلية والفروع التابعة لها في السوق، حيث تقوم بعملية الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة، كما أنها تقوم بتوظيف الأنترنت من أجل تلبية متطلبات الزبائن في أسرع وقت وفرز وانتقاء المعلومات المخزنة من أجل تحقيق النجاح، في حين أن هذه المؤسسات لا تستفيد من التكنولوجيا المتاحة في السوق لتطوير منتجاتها وخدماتها، حيث لا تضع خريطة بها كل التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات الأفراد وتفضيلاتهم والمؤسسات الناشئة أيضا لا تحفز عاملها على توثيق المعلومات التي يمتلكونها بحكم الخبرة والتعلم كونها لا تستخدم أنظمة وأساليب ونسخ احتياطية للبيانات والمعلومات، في حال فقدانها من أجل تحليل منافسيها فهي لا تقوم باستخدام برامج وأنظمة ذكية تساعد على اتخاذ القرارات.

### 3.1. النتائج المتعلقة بالأداء:

توصلنا من خلال دراسة بنية الأداء للمؤسسات الناشئة بالجزائر إلى أن الأداء للمؤسسات الناشئة بالجزائر يتكون من ثلاثة عناصر هي: المواءمة، الكفاءة والفعالية. وهو ما يتطابق مع الإطار النظري الذي انطلقنا منه، وعليه فإن نتائج دراستنا أظهرت أن البنية الهرمية لمفهوم الأداء تتوفر على جودة المطابقة للبيانات، فبعد توظيف منهجية التحليل العملي التوكيدي (CB-SEM)، تبين أن الأبعاد الثلاثة المذكورة سابقا تشكل العوامل من المستوى الأول، والأداء يمثل العامل العام الذي تنتمي إليه هذه العوامل، فالمؤسسات الناشئة بالجزائر تعتمد على الوسائل المالية بهدف زيادة حجمها ومكانتها في السوق، كما أنها تحرص على استخدام اليد العاملة المؤهلة من أجل تحقيق أفضل النتائج، في حين أن المؤسسات الناشئة بالجزائر لا

تستخدم الوسائل المادية والبشرية ووسيلة الأنترنت والشبكات من أجل تحقيق التخصص في نشاط معين والحصول على المعلومة الصحيحة، حيث أن موثوقية المعلومات التي تحوزها المؤسسات لا تساعد على تحقيق إستراتيجية التخصص.

## 2. تحليل النتائج المتعلقة بفرضيات الدور:

أظهرت الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى PLS - SEM واختبارها من خلال النمذجة بالشبكات العصبونية، أن المؤسسات الناشئة بالجزائر مستوى أدائها يقدر ب (73.8%) وهو مستوى متوسط إلى جيد على العموم، وتمثل المواعمة أي - قدرة المؤسسات في استخدام الوسائل المتاحة لها في تحقيق أهدافها - المستوى الأكثر ارتفاع والذي قدره (75.4%) وهذا راجع لمحدودية الوسائل المادية وعدم كفايتها التامة لتحقيق زيادة حجم وتطوير مكانة هذه المؤسسات في السوق، كما أن الوسائل المادية والبشرية المتاحة لا تسمح لها بكل طلاقة في تحقيق التخصص في أنشطتها، ثم يأتي بعدها الكفاءة - أي قدرة المؤسسات في استخدام الوسائل المتاحة لها في تحقيق النتائج - في المستوى الثاني والذي قدره (74.2%) وهذا راجع لعدم استخدام المؤسسات الناشئة بالجزائر بشكل جيد للشبكات والانترنت من أجل الحصول على المعلومات الصحيحة وتوسيع حصصها السوقية، وفي الأخير يأتي الفعالية - أي قدرة المؤسسات الناشئة بالجزائر في استخدام النتائج لتحقيق أهدافها - المستوى الأقل قدره (72.2%) وهذا راجع لعدم دقة وموثوقية المعلومات في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الناشئة بالجزائر، كما أن رقم الأعمال المحقق بالمؤسسات محل الدراسة غير كافي لتحقيق النمو والتطور لها.

أظهرت الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى PLS - SEM واختبارها من خلال النمذجة بالشبكات العصبونية، أن مستوى امتلاك القدرات التنظيمية بالمؤسسات الناشئة بالجزائر يقدر إجمالاً بنسبة (74.2%) وهي نسبة مقبولة إلى جيدة، حيث تمتلك المؤسسات الناشئة بعد التعلم التنظيمي بنسبة (75.6%) وهو البعد الأكثر تجانسا باستخدام الشبكات العصبونية، وهذا راجع إلى أن المؤسسات الناشئة بالجزائر تسعى جاهدة لتوفير برامج للتدريب والتعليم من أجل تحديث وتطوير مهارات عمالها، كما يمثل بعد المرونة التنظيمية بالمؤسسات الناشئة بالجزائر البعد الأقل تجانسا رغم كون نسبة امتلاكه هي (74.6%) وذلك بسبب امتلاك المؤسسات الناشئة بالجزائر لقدرات التغيير في الأولويات حسب احتياجات العمل لكن بدرجات استجابة بطيئة نوعاً ما، وفي الأخير تمتلك المؤسسات الناشئة بالجزائر بنسبة أقل قدرت ب (72.6%) لبعد الإبداع التنظيمي وهذا راجع لنقص الخبرات التي تمتلكها المؤسسات الناشئة بالجزائر من أجل تطوير أنشطتها، وهذا ما أدى إلى تأثير موجب لهذه القدرات على استخدام الذكاء

التكنولوجي والذي كان بنسبة (47.8%) معبر عنه بمعامل المسار في النموذج البنائي باستخدام برنامج Smart Pls 4 وهي نسبة متوسطة، وبعد اختبار هذا التأثير باستخدام الشبكات العصبونية من خلال الدوال اللوجستكية تبين أن تأثير بعد التعلم التنظيمي على استخدام الذكاء التكنولوجي موجب قدره (35%) وهو تأثير متوسط إلى ضعيف، كما يؤثر بشكل موجب أيضا الإبداع التنظيمي على استخدام الذكاء التكنولوجي بنسبة (33%) وهي كذلك نسبة متوسطة إلى ضعيفة، وتؤثر بشكل ضعيف المرونة التنظيمية على استخدام الذكاء التكنولوجي بالمؤسسات الناشئة بالجزائر بنسبة (13%) فقط.

كما يؤثر امتلاك المؤسسات الناشئة بالجزائر للقدرات التنظيمية على تحسين أدائها بنسبة (35.1%) معبر عنه بمعامل المسار في النموذج البنائي باستخدام برنامج Smart Pls 4 وهي نسبة متوسطة إلى ضعيفة، وبعد اختبار هذا التأثير باستخدام الشبكات العصبونية من خلال الدوال اللوجستكية تبين أن تأثير بعد التعلم التنظيمي على تحسين الأداء موجب قدره (62%) وهو تأثير متوسط إلى قوي، كما يؤثر بعد الإبداع التنظيمي على تحسين الأداء بنسبة (56%) وهو تأثير متوسط، ويؤثر بشكل ضعيف لعد المرونة التنظيمية على تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر بنسبة (17%) فقط.

أظهرت الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى PLS -SEM واختبارها من خلال النمذجة بالشبكات العصبونية، أن مستوى استخدام الذكاء التكنولوجي يقدر إجمالاً ب (74.2%) وهي نسبة مقبولة إلى جيدة، حيث تستخدم المؤسسات الناشئة الذكاء التنافسي بنسبة (77.8%) وهي نسبة مرتفعة وهو ما أثبتته الشبكات العصبونية باعتباره البعد الأكثر تجانس وهذا راجع إلى أن المؤسسات الناشئة لا تحفز بشكل كاف عمالها على توثيق المعلومات التي يمتلكونها بهدف مشاركتها مع زملائهم، كما يمثل بعد الأنظمة الذكية المستخدمة في المؤسسات الناشئة بالجزائر المستوى الثاني من التجانس حسب الشبكات العصبونية وقدرت نسبة استخدامها (75.2%) وهي نسبة مرتفعة، رغم وجود بعض من الاستخدام المحدود للبرامج والأنظمة الذكية المساعدة على اتخاذ القرارات، ويمثل بعد العمليات الذكية المستوى الثالث من التجانس حسب الشبكات العصبونية، وقدرت نسبة استخدامها بالمؤسسات الناشئة بالجزائر (72.4%) وهي نسبة مرتفعة أيضاً، رغم وجود تقصير من المؤسسات الناشئة في التعامل مع المعلومات الضخمة Big data، كما يمثل بعد ذكاء السوق في المؤسسات الناشئة بالجزائر الأقل تجانس حسب الشبكات العصبونية، وقدرت نسبة استخدامها ب (72%) وهي نسبة مرتفعة إلى متوسطة، وهذا راجع إلى أن المؤسسات الناشئة بالجزائر لا تستفيد بشكل كاف من التكنولوجيا المتاحة في السوق لتطوير منتجاتها وخدماتها، وتعاني من تقصير في دراسة حاجات ورغبات زبائنها المحتملين في السوق.

وكل هذا أدى إلى تأثير موجب لاستخدام الذكاء التكنولوجي في تحسين الأداء بالمؤسسات الناشئة بالجزائر بنسبة (59%) المعبر عنه بمعامل المسار في النموذج البنائي باستخدام برنامج Smart Pls 4 وهي نسبة متوسطة، وبعد اختبار هذا التأثير باستخدام الشبكات العصبونية من خلال الدوال اللوجستية، تبين أن تأثير استخدام الذكاء التنافسي على تحسين الأداء موجب قدره (60%) وهو تأثير متوسط إلى مرتفع، كما يؤثر استخدام الأنظمة الذكية من قبل المؤسسات الناشئة بالجزائر على أدائها بنسبة (55%) وهي نسبة متوسطة، ويؤثر استخدام العمليات الذكية على تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر بنسبة (53%) وهي نسبة متوسطة أيضا، كما يؤثر بشكل ضعيف استخدام ذكاء السوق في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر بنسبة (28%).

مما سبق باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى PLS -SEM تبين أن تأثير امتلاك القدرات التنظيمية للمؤسسات الناشئة بالجزائر على تحسين أدائها من خلال استخدام الذكاء التكنولوجي، كان بنسبة (28.2%) وهي درجة تأثير ضعيفة، أقل من درجة التأثير المباشر للقدرات التنظيمية على الأداء والتي كانت (35.1%) وهنا نقول بأن الوساطة لاستخدامات الذكاء التكنولوجي من قبل المؤسسات الناشئة بالجزائر هي وساطة تكميلية أي أن الذكاء لا يساهم بشكل جيد في تحسين الدور بين القدرات التنظيمية والأداء.

## خلاصة الفصل الخامس:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، حيث قمنا بتحليل البيانات الديمغرافية ومناقشتها، واختبار التوزيع الطبيعي للدراسة، كما قمنا باختبار صلاحية نموذج الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى (PLS - SEM)، لاختبار صحة الفرضيات من عدمها، وذلك بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية التي تقيس دور المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع من خلال الوسيط باستخدام برنامج Smart PLS (4).

وقد تم الوقوف من خلال دراستنا لهذا الفصل، إلى اهتمام المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال امتلاكها للقدرات التنظيمية واستخدامها للذكاء التكنولوجي من أجل تحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة ومن خلال فحص العلاقة الوسيطة، وتم التوصل إلى تأكيد النموذج النظري المطروح، بعد ما سجل الدور الغير المباشر أن هناك دور لامتلاك القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، ووجود علاقة قوية وموجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات التنظيمية والأداء والذكاء التكنولوجي.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر موضوع القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي من أهم المواضيع التي لها دور مهم في تحسين أداء المؤسسات الناشئة في ظل اشتداد البيئة التنافسية الحالية، وهي الطريقة التي تتصف بكونها متميزة يصعب تقليدها تساهم في تميز المؤسسات الناشئة وخلق مزايا جديدة للتنافس، والظهور بأشكال الكفاءة والمواصفة والفعالية المطلوبة في تحقيق مواردها، فإن استعمالها يؤدي إلى التأثير على البيئة التكنولوجية للمؤسسات الناشئة، خاصة في ظل التطورات المهمة التي تعرفها البيئة، ويتم تقديمها لتحسين الأداء بالمؤسسات وتطوير التكنولوجيات الجديدة، والوعي بالفرص والتهديدات التي تواجهها هذه الأخيرة، فهو يساعد صناع القرار في تقدير نقاط القوة للمنافسين.

حيث يسمح امتلاك مختلف أبعاد القدرات التنظيمية في المؤسسات الناشئة على تقاسم المعرفة، وتكوين رأس المال الفكري وبالتالي تطوير المؤسسات، والتكيف مع متغيراتها الداخلية والخارجية، وهو موضوع حديث كانت منشوراته خلال الخمس السنوات الأخيرة (70 منشور) حسب الدراسة البيبليومترية لقاعدة بيانات سكوبس وتمكن هذه الأخيرة المؤسسات الناشئة من المواجهة والتحكم في أوضاعها، وذلك من خلال الاعتماد على جملة من التدابير والإجراءات التنظيمية التي تجعلها أقل عرضة لهذه التهديدات. كما أن استخدام الذكاء التنافسي وذكاء السوق، مع الأنظمة والعمليات الذكية من شأنها أن تعمل على تحقيق الذكاء التكنولوجي باعتباره موضوع نشر خلال الخمس السنوات الأخيرة ما عدده (36 منشور) حسب الدراسة البيبليومترية لقاعدة بيانات سكوبس والذي سيؤدي في الأخير إلى التأثير على أداء المؤسسات الناشئة وتحسينه كونه النتيجة النهائية لأعمالها ويعتمد عليه في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وسعينا من خلال هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي كمتغير وسيط، وقد تم التعريف بمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ليتم بعدها الوقوف على واقع وأفاق المؤسسات الناشئة بالجزائر على وجه الخصوص، وبهدف اختبار نموذج الدراسة وتطبيقه على أرض الواقع تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال تطبيق طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM لدراسة واختبار الفرضيات والتمكن من الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات.

نتائج الدراسة:

توصلنا من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتكون القدرات التنظيمية للمؤسسات الناشئة بالجزائر من ثلاثة أبعاد هي: التعلم التنظيمي، المرونة التنظيمية والإبداع التنظيمي. وهو ما توافق مع نموذج (Ultrich & Smallwood, 2004).
- يتكون الذكاء التكنولوجي من أربعة عناصر هي: ذكاء السوق، ذكاء تنافسي، أنظمة ذكية وعمليات ذكية، وهذا ما توافق مع نموذج (Kerr et al, 2006).
- يتكون الأداء للمؤسسات الناشئة بالجزائر من ثلاثة عناصر هي: المواعمة، الكفاءة والفعالية والإبداع. وهو ما توافق مع نموذج (Gibert, 1980).
- تعزز القدرات التنظيمية بشكل كبير التعلم التنظيمي باعتباره العملية التي تسعى المؤسسة فيها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها، وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع متغيراتها الداخلية والخارجية، وهذا ما توافق مع دراسة (Bilan & al, 2020).
- يؤثر التعلم التنظيمي بشكل ايجابي على تحسين الأداء بالمؤسسات الناشئة بالجزائر، وهذا ما اختلف مع دراسة (Rossetto & Werlang, 2019) والذي يفسر أنه ليس هناك تأثير وعلاقة ايجابية للتعلم التنظيمي على الأداء.
- تعتبر المرونة التنظيمية من أهم العمليات التي تجعل المؤسسة قادرة على تبني التغييرات التي تحدث في بيئتها من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها، وهذا ما توافق مع دراسة (حمدي زكي، 2019).
- يساهم الإبداع التنظيمي في تحقيق الأداء المتميز لدى العاملين بالمؤسسات وتأهيلهم لذلك من خلال نشر المعلومات الهامة، الحساسية للمشكلات، المرونة والقدرة على التحليل، وهو ما توافق مع دراسة (جلال، 2022) بكونه لديه علاقة قوية أيضا مع رأس المال الفكري.
- الذكاء التنافسي يعد من الأساليب الأكثر استخداما في المؤسسات الناشئة بالجزائر كونه يؤثر وله دور ايجابي في تحسين الأداء وهو ما توافق مع دراسة (جودي و بن غزال، 2020) و (zighed & Mekimah, 2023) واختلف مع دراسة (جودي و بن غزال، 2020) حيث ركزت هذه الدراسة على مؤسسة سيسلاس للاسمنت جمورة بسكرة.
- يمكن للمؤسسات الناشئة بالجزائر تطبيق الذكاء التكنولوجي من خلال النظر في الذكاء التنافسي والكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة وهو ما توافق مع دراسة (Rodrigues Gonçalves & Carvalho de Almeida, 2019)، واختلف معها في نوع المؤسسة حيث ركزت هذه الدراسة في المؤسسات الكورية الصغيرة والمتوسطة.
- تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة لضمان نجاح واستمرار العمل داخل المؤسسات، وهي من أكثر العوامل تأثيرا على الأداء، كما تعتبر كذلك أداة للتميز والكفاءة وهذا ما توافق مع دراسة (نعيرات، 2022).

- المؤسسات الناشئة هي مؤسسات جديدة تنوي أن تتخطى المؤسس المنفرد، ولديها موظفون وتنوي أن تنمو بشكل كبير، ولها معدلات كبيرة من الفشل، وأن أهم التحديات التي تواجهها متمثلة في ضعف التمويل ونقص رأس المال، ضعف المورد البشري وعدم تأهيله، وهذا ما توافق مع دراسة (حسين و صديقي، 2021).

- القدرات التنظيمية والتعلم التنظيمي يؤثران بشكل ايجابي ومتوسط على أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر وهو ما توافق مع دراسة (Hindasah & NURYAKIN, 2020) ولكن اختلف معها في نسبة التأثير ونوع المؤسسة حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي والقدرات التنظيمية يؤثران بشكل كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- يوجد دور موجب ومتوسط للقدرات التنظيمية في تحقيق الذكاء التكنولوجي بالمؤسسات الناشئة بالجزائر وهذا ما توافق مع دراسة (Hataminezhad & al, 2020)، واختلف معها في نوع المؤسسة حيث ركزت هذه الدراسة على الشركات القائمة على المعرفة.

- يوجد دور موجب ومتوسط للذكاء التكنولوجي في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر وهذا ما توافق مع دراسة (Hataminezhad & al, 2020) ودراسة (Asikhia & al, 2019) واختلف معهما في نوع المؤسسة حيث ركزت دراسة (Hataminezhad & al, 2020) الشركات القائمة على المعرفة، أما دراسة (Asikhia & al, 2019) فقد ركزت على شركات التأمين.

- يوجد دور موجب ومتوسط للقدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر وهذا ما توافق مع دراسة (Hataminezhad & al, 2020) واختلف معها في نوع المؤسسة حيث ركزت هذه الدراسة على الشركات القائمة على المعرفة، وتوافق كذلك مع دراسة (Godwell & Govender, 2020) واختلف معها في نوع المؤسسة كون أن هذه الدراسة ركزت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- يوجد دور موجب وضعيف للقدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي وهذا ما توافق مع دراسة (Hataminezhad & al, 2020) واختلف مع من حيث المؤسسة فهذه الدراسة ركزت على الشركات القائمة على المعرفة.

- الذكاء التنافسي يساهم في تعزيز الأداء للمؤسسات الناشئة الصغيرة والمتوسطة وهذا ما توافق مع دراسة (Hassani & Mosconi, 2021)، واختلف معها من حيث المؤسسة فهذه الدراسة ركزت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-هناك علاقة ايجابية بين المرونة التنظيمية وأداء المؤسسات الناشئة بالجزائر وهذا ما توافق مع دراسة (Chuku & Onuoha, 2022)، واختلف معها من حيث المؤسسة فهذه الدراسة ركزت على شركات الاغذية والمشروبات في ولاية ريفرز .

-المؤسسات الناشئة بالجزائر المتحصلة على علامة لابل هي أكثر موائمة في استخدام القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي من أجل تحسين الأداء.

-الفترة الزمنية الأكثر ملائمة لمزاولة المؤسسات الناشئة بالجزائر نشاطها هي التي تتراوح (من 4 إلى 6 سنوات) كونها تساهم بشكل أكبر في استخدام القدرات التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من خلال الذكاء التكنولوجي، لا يوجد اختلاف حسب متغير الصفة القانونية لإنشاء مؤسسة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي.

-المؤسسات الناشئة بالجزائر التي تمارس النشاط الصناعي هي الأكثر ملائمة في استخدام القدرات التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من خلال الذكاء التكنولوجي.

-عدد العمال الملائم في المؤسسات الناشئة بالجزائر هو الذي يتراوح (من 11 إلى 20) باعتباره الأكثر استخداماً للقدرات التنظيمية ودورها في تحسين الأداء من خلال الذكاء التكنولوجي.

-لا يوجد اختلاف حسب متغير المكان الجغرافي للمؤسسة حول دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي.

#### توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة سيتم صياغة مجموعة من التوصيات التي تخص

بعض النقاط التي يمكن للمؤسسات الناشئة بالجزائر أخذها بعين الاعتبار، وتتمثل في النقاط التالية:

-ضرورة اهتمام المؤسسات الناشئة بالجزائر بالقدرات التنظيمية باعتبارها من الأدوات الهامة في التعامل مع التطورات الجديدة مفتاح أساسي لتحقيق أداء متميز .

-ضرورة اهتمام المؤسسات الناشئة بالجزائر أكثر بالتعلم التنظيمي كونه العملية التي تسعى المؤسسات فيها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها .

-ضرورة اهتمام المؤسسات الناشئة بالجزائر بتطوير مهارات الأفراد من خلال تحديث برامج خاصة التدريب من أجل تدعيم جهود الأفراد للوصول إلى أداء جيد .

-على المؤسسات الناشئة بالجزائر العمل على تنمية العلاقات الاجتماعية للعمال وذلك من أجل الحرص على تطوير العمل داخلها .

- يجب على المؤسسات الناشئة بالجزائر الاهتمام أكثر بالمرونة التنظيمية وهذا ما يساعدها على القدرة على التكيف والاستجابة السريعة لقوى السوق وحالات عدم اليقين.
- على المؤسسات الناشئة بالجزائر القيام بشكل دوري وبصفة مستمرة بعملية الإبداع التنظيمي، لأنه أهم عملية يمكن للمؤسسات الاعتماد عليها، وهذا ما يساعدها في تطوير أنشطتها وتحقيق إدارة فعالة في المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بالذكاء التنافسي كونه الوسيلة الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا ما يساعدها على تحسين أدائها، وكذلك عملية الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة.
- يجب على المؤسسات الناشئة بالجزائر الاهتمام بشكل كبير بذكاء السوق كونه البعد الأقل تأثيراً في تحسين أدائها، وذلك من أجل الاستفادة بشكل كاف من التكنولوجيا المتاحة في السوق لتطوير منتجاتها وخدماتها ومعالجة التقصير في دراسة حاجات ورغبات زبائنها المحتملين.
- على المؤسسات الناشئة بالجزائر الاهتمام بالأنظمة الذكية لأنها تسمح بتلبية متطلبات الإنسان في أسرع وقت ممكن وتساعد في اتخاذ القرارات.
- يجب على المؤسسات الناشئة بالجزائر القيام بشكل دوري وبصفة مستمرة بتطوير العمليات الذكية وهذا ما يساعدها على التعامل مع المعلومات الضخمة Big data وتحقيق ميزة تنافسية.
- يجب على المؤسسات الناشئة بالجزائر الاهتمام أكثر بالذكاء التكنولوجي لكي يحقق الدور المتوقع منه في تحسين وتقوية الدور بين القدرات التنظيمية والأداء.
- على المؤسسات الناشئة بالجزائر استخدام علامة لابل لأن هذا ما يساعدها على تحقيق ميزة تنافسية والحصول على الامتيازات الضريبية التي تمنحها الدولة.
- يجب على المؤسسات الناشئة بالجزائر أن لا تتجاوز مدة نشاطها 10 سنوات، كما يجب عليها أيضاً الاستغلال الأمثل للفترة الزمنية من 4 إلى 6 من أجل تحقيق أرباح كبيرة.
- يجب على المؤسسات الناشئة بالجزائر الناشطة في القطاع الصناعي استغلال القدرات التنظيمية والذكاء التكنولوجي بشكل جيد، وكذلك عملية تحسين الأداء.
- على المؤسسات الناشئة بالجزائر النمو والتوسع في نشاطاتها بعد تجاوز المدة القانونية المحددة بـ 8 سنوات على أن تتطور وتصبح مؤسسة كبيرة.

#### آفاق الدراسة:

من خلال دراسة موضوع دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي، ولوحظ أن الموضوع متشعب وعلى قدر كبير من الأهمية، حيث أنه لا يمكن التطرق لجميع

جوانبه في أطروحة واحدة، كما يمكن ربطه بمتغيرات وأبعاد متعددة، ومن بين المواضيع التي نقترحها للبحث مستقبلا ما يلي:

- دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الابتكار؛
- دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الذكاء التكنولوجي بالمؤسسات الناشئة بالجزائر؛
- دور القدرات التنظيمية في تحسين أداء مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر من خلال الذكاء التكنولوجي؛
- دور الذكاء التنافسي في تحسين أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر من خلال الإبداع التنظيمي؛
- دور الذكاء التكنولوجي في تفعيل الميزة التنافسية بالمؤسسات الناشئة بالجزائر؛
- أثر الابتكار التنظيمي على أداء المؤسسات الناشئة بالجزائر؛
- دور القدرات التنظيمية في تنمية الابتكار المفتوح لدى العاملين -دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية:

### أ - القواميس:

1. ابراهيم أنيس، و اخرون. (2008). المعجم الوسيط. الطبعة الرابعة. مجمع اللغة العربية - مكتبة الشروق الدولية.

### ب - الكتب:

1. أحمد محمد غنيم. (2008). الادارة المالية. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
2. اخلاص، ع. ا. & ،موضي، ح. (1982). الادارة الحكومية. الكويت: وزارة التربية.
3. ادريس، و. م. & ،الغالبى، ط. م. (2009). أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. الطبعة الأولى عمان، الأردن : دار وائل للنشر.
4. أسامة خيرى. (2012). ادارة الابداع والابتكارات. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
5. أكرم رضا. (2003). برنامج تدريب المدربين. القاهرة، مصر: دار التوزيع والنشر الاسلامية.
6. باديس بن يحي بوخلوه. (2013). الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة. الطبعة الأولى. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
7. بلخامسة، ز. (2019). نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية.
8. بني حماد، خ. م. & ،محمد ادريس، و. (2007). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر) عمان، الأردن: دتر اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. البياتي، ف. ر. (2010). محاسبة الأداء في تنمية المؤسسات والموارد البشرية. عمان: دار أيله للنشر والتوزيع.
10. ثابت، ز. (2001). كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر.
11. جاد الرب، س. م. (2009). استراتيجيات تطوير وتحسين الاداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية مصر : مطبعة العشري، جامعة قناة السويس.
12. حريم، ح. (2006). مبادئ الادارة الحديثة، النظريات، العمليات الادارية، وظائف المؤسسة. الطبعة الأولى. عمان، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
13. الحزامي، ع. ا. (1999). تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين :تحسين الأداء. الطبعة الثالثة. القاهرة مكتبة ابن سينا.
14. حسن، م. ق. (2015). ادارة الأداء المتميز ( قياس الأداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا) الاسكندرية، مصر : الدار الجامعية الجديدة

15. حسين الحريم. (2009). السلوك التنظيمي ( سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال). الطبعة الأولى. عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
16. حسين عجلان حسن. (2008). استراتيجيات الادارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان الأردن: دار اثراء للنشر والتوزيع.
17. داود م. (2020). ادارة التميز والابداع الاداري. عمان، الأردن : دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
18. دريد كامل ال شيب. (2009). مقدمة في الادارة المالية المعاصرة. الطبعة 2. عمان الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
19. رضوان م. ع. (2013). تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
20. الركابي ك. ن. (2004). الادارة الاستراتيجية ( العولمة والمنافسة). عمان، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع.
21. الساعدي م. ن. (2013). كيف تدار منظمات الأفية الثالثة :مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي. عمان الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
22. سعد علي العنزى. (2014). ابداعات الأعمال -قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي. عمان الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
23. السلمي ع. (2008). ادارة الموارد البشرية منظور استراتيجي. الطبعة الأولى . مصر: دار غريب للنشر والتوزيع.
24. سوسن شاكر م. (2011). تقويم جودة الاداء في المؤسسات التعليمية. الطبعة الأولى. عمان. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
25. الشماع خ. م. (1999). مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال . دار الكتب للطباعة والنشر.
26. الصيرفي م. (2005). ادارة الاعمال الحكومية. الاسكندرية، مصر: مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع.
27. طالب ع. ف. & , واخرون. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة عمان: دار الحامد.
28. الطعانة م. (2008). معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية.
29. طويطي م. (2019). الأساليب الاحصائية الاستدلالية البارامترية . الطبعة الأولى .الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

30. عبد البارى ابراهيم درة. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات-الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
31. عبد السلام أبو قحف. (2003). أساسيات التنظيم والادارة. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.
32. عز، ع. ا. (2008). مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي. جدة، السعودية: دار الخوارزم العلمية للنشر.
33. علي السلمي. (1996). ادارة السلوك الانساني. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
34. العنزي، س. ع. (2013). ابداعات الاعمال قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي. عمان، الأردن دار النشر الشاهد.
35. العولمة، ن. ع. (1993). ادارة المؤسسات العامة ( الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن). الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
36. العيساوي بك، ج. (2008). الاقتصاد الاداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
37. الغالبي، ط. م. &، صبحي ادريس، و. م. (2009). الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الطبعة الثانية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
38. غربي، ع. &، واخرون. (1999). تنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
39. الكبيسي، ع. (2004). ادارة المعرفة وتطوير المنظمات. الطبعة الأولى. الاسكندرية، مصر المكتب الجامعي الحديث للنشر.
40. الكرخي، م. (2015). مؤشرات الأداء الرئيسية. عمان، الأردن: دار المناهج.
41. كشواي، ب. (2006). ادارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
42. محمد الصيرفي. (2008). ادارة الأفكار. مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر.
43. محمد العميان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر.
44. محمد المصري، س. (2002). التنظيم والادارة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
45. محمد عبد الفتاح. (2012). ادارة الجودة الشاملة وبناء قدرات المنظمات الاجتماعية قضايا ورؤى معاصرة الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
46. مزيان، أ. &، عماروش، خ. ا. (s.d.). الشركات الناشئة في الجزائر: بين واقعها ومتطلبات نجاحها الكتاب الجماعي حول: المؤسسات الناشئة ودورها في دعم الانعاش الاقتصادي في الجزائر .

47. الملكاوي، ا. ا. (2008). ادارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن . الطبعة الأولى . عمان، الأردن  
مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

48. هار، ج.، واخرون. (2019). نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرعبات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) .  
الطبعة الأولى. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

### ج - الأطروحات والمذكرات:

1. استبرق فاضل شعير الشمري. (2012). الموارد البشرية والاقتصادية وصنع السياسة العامة مصر والامارات  
دراسة مقارنة. جامعة النهريين، أطروحة دكتوراه.

2. أمجد سعيدي عبيدو. (2018). اشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية خليل ومقترحات لتطويره  
فلسطين، رسالة ماجستير.

3. ايظاجين، غ. (2015). القرار الاداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة -دراسة ميدانية بكل من  
الاقامة الجانعية العناصر -ببرج بوعريبرج -الجزائر، جامعة الجزائر 2، أطروحة دكتوراه.

4. ايهاب محمود درويش هلولو. (2016). تصور مقترح لتطوير بناء القدرات المؤسسية في منظمات المجتمع  
المدني بقطاع غزة. جامعة الأقصى، رسالة ماجستير.

5. بن يمينة، ا. (2018). التدقيق الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية على  
عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر. أدرار: جامعة أحمد دراية، أطروحة دكتوراه.

6. بومجان، ع. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة  
صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة. جامعة محمد خيضر بسكرة، أطروحة دكتوراه.

7. توفيق عطية توفيق، ا. (2009). الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة  
تطبيقية على وزارة قطاع غزة. غزة، رسالة ماجستير.

8. جبين، ع. ا. (2009). تقييم الأداء في الادارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف  
بريطانيا: جامعة سانت كليمنتس العالمية. أطروحة دكتوراه.

9. جلال، بن. (2022). الابداع التنظيمي ودوره في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية  
جامعة العربي بن مهدي -أم البواقي، أطروحة دكتوراه.

10. جوادي بلقاسم. (2015). التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين، دراسة ميدانية على عينة من عمال  
مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط. جامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة ماجستير.

11. حافظ عبد الكريم الغزالي. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات  
التأمين. جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير.

12. حامد عبد الحي جابر ، ا .(2017). دور القيادة الادارية في تطوير أداء المؤسسات بالتطبيق على هيئة الجمارك السودانية .السودان : جامعة افريقيا العالمية. أطروحة دكتوراه.
13. راضية بغود. (2008). تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية. بومرداس: جامعة محمد بوقرة. رسالة ماجستير.
14. رفيقة بن منصور. (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص. باتنة: جامعة الحاج لخضر -باتنة. رسالة ماجستير.
15. ريغة ، أ . ا .(2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لانتاج الآلات الصناعية .PMO قسنطينة :جامعة قسنطينة .2 رسالة ماجستير.
16. زايد ،م .(1997). بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي .السعودية :جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رسالة ماجستير.
17. سليمانى ،م .(2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة .الجزائر :جامعة المسيلة. رسالة ماجستير.
18. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير.
19. عثمان علام. (2014). تمويل التنمية في الدول الاسلامية حالة الدول الأقل نموا. جامعة الجزائر. أطروحة دكتوراه.
20. عداس ،ض .م .(2004). استخدام أسلوب القياس المرجعي لتحسين أداء شركات الأدوية .جامعة عين شمس. رسالة ماجستير.
21. عريوة ،م .(2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة والتل بسطيف .جامعة فرحات عباس سطيف أطروحة دكتوراه.
22. عشي ،ع .(2002). الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية :قياس وتقييم -دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة .جامعة محمد خيضر بسكرة. رسالة ماجستير.
23. عمر بن منصور ،ر .(2013). دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على الموظفين الادارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة .-السعودية :جامعة الملك عبد العزيز بجدة رسالة ماجستير.

24. عمر محمد محبوب, ف. (1999). المخاطرة الاستراتيجية وأثرها في الأداء المالي. العراق جامعة بغداد رسالة ماجستير.
25. عيسوي, و. (2012). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي. الجزائر: جامعة أبو بكر بلقان تلمسان أطروحة دكتوراه.
26. فاطمة قيس الراوي. (2017). أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية -دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط. رسالة ماجستير.
27. فرج, و. ع. (2009). علاقة تقانة المعلومات باعادة هندسة الاعمال وأثرهما في الأداء المتميز -دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية. بغداد: هيئة التعليم التقني. رسالة ماجستير.
28. قويدر الواحد, ع. ا. (2015). دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الاداء المتوازن BSC لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف. جامعة الجزائر3. أطروحة دكتوراه.
29. كاتية بوروية. (2019). اشكالة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وسبل تطوير الاليات التمويلية في ظل المتغيرات الاقتصادية الراهنة. الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1. أطروحة دكتوراه.
30. الكريم العبد، ورمزي مصطفى مفلح. (2009). الموازنة بين أبعاد الهيكل التنظيمي واستراتيجية الأعمال -دراسة ميدانية في المؤسسات الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. الأردن: جامعة اليرموك رسالة ماجستير.
31. محمد الباي. (2015). دور التعلم التنظيمي في دعم وتعزيز تسيير المشاريع دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة. أطروحة دكتوراه.
32. محمد مالكي. (2020). أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات دراسة ميدانية الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار. أطروحة دكتوراه.
33. محمد منيف محمد الشمري. (2017). بناء القدرات التنظيمية وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى الجمعيات الخيرية في دولة الكويت. الكويت: جامعة الى البيت. رسالة ماجستير.
34. المدرع, ن. ب. (2014). التدوير الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين -دراسة مسحية على العاملين بالادارة العامة للشؤون الادارية والمالية بوزارة الداخلية بالرياض. سوريا: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير.

35. مرح ط. ش. (2016). الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الاساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين انفسهم. فلسطين : جامعة النجاح الوطنية رسالة ماجستير.
36. معمري ا. (2021). أثر رأس مال العلاقات في تحسين الأداء الريادي دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الغربي الجزائري. أدرار :جامعة أحمد دراية أدرار. أطروحة دكتوراه.
37. موسى عبد الله العلي ريتا. (2013). العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة، الابداع التنظيمي وأثرهما في أداء المنظمة دراسة تطبيقية على منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن. الأردن: جامعة الشرق الأوسط. رسالة ماجستير.
38. مؤمن ش. ا. (2012). دور الادارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة .-الجزائر :جامعة سطيف. رسالة ماجستير.
39. نادية ابراهيمي. (2013). دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة جامعة المسيلة. سطيف: جامعة فرحات عباس. رسالة ماجستير.
40. نبيل عبد شعبان اللوح. (2006). تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الادارية غزة: الجامعة الاسلامية. رسالة ماجستير.
41. نضال محمد الزطة. (2011). ادارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة. الجامعة الاسلامية غزة. رسالة ماجستير.
42. نواله ب. (2015). أهمية الإبداع والابتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية .سيدي بلعباس، الجزائر جامعة جيلالي الياس. أطروحة دكتوراه.
43. هالة أبو القاسم فضل الله. (2013). أثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. أطروحة دكتوراه غير منشورة.
44. هني و. (2018). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة الاقتصادية . جامعة سيدي بلعباس. أطروحة دكتوراه.
45. ياسر ابراهيم مراد البياتي. (2020). الدور الوسيط لرأس المال المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي -دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان. جامعة الشرق الأوسط رسالة ماجستير.

#### د - الملتقيات والمؤتمرات:

1. بسام سعيد محمد بيومي. (2021). استخدام أتمة العمليات الروبوتية والذكية في المراجعة في ظل أزمة كورونا covid 19. أثر أزمة كورونا على الاقتصاد المقترحات والحلول. جامعة عين شمس.
2. بختي، ا. (2005). صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة.
3. شطارة، ن & ، لبرش، س. (2012). دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة. مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع. جامعة البليدة 2.
4. مشري، م. ا. (2023). المرتكزات الاستراتيجية للنهوض بالمؤسسات الناشئة في الجزائر. المبادراتية للأعمال المعاصرة بين المرافقة ومتطلبات الاستدامة - حالة المؤسسات الناشئة- .سوق أهراس /الجزائر. جامعة مساعدية محمد الشريف .

#### ه - المجالات والدوريات:

1. اسيا بن أحمد. (2014). أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس. المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ، المجلد 2 (العدد 1).
2. انتصار محمود، ب. (2022). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة السياحة (Al academia journal for basic and applied science , vol 4 (No 1) .
3. بروال، ه & ، خلوط، ج. (2017). التعليم المقاولاتي وحتمية الابتكار في المؤسسات الناشئة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية). مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، المجلد (20) العدد (3).
4. بسويح، م & ، واخرون. (2020). واقع وافاق المؤسسات الناشئة في الجزائر. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ، المجلد (7) العدد (3).
5. بلقايد، ا & ، بوري، ش. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران- .مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. العدد (17).
6. بن نور، ف & ، نايت مرزوق، م. ا. (2019). استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي للتنبؤ باحتياجات الصرف الأجنبي في الجزائر -نموذج الشبكات العصبية الاصطناعية. ANN. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، المجلد (15) العدد (20).
7. بوالشعور، ش. (2018). دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة start-up دراسة حالة الجزائر. مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد (4) العدد (2).

8. بورنان م & ،صولي ع .(2020) .الاستراتيجيات المستحدثة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة (حلول لانشاء المؤسسات الناشئة). مجلة دفاتر اقتصادية ،المجلد (11) العدد (1).
9. بوعدلة س & ،بن طيب ه .خ .(2020) .قدرات وتحديات المؤسسات الناشئة ومتطلبات نجاحها مع الاشارة لحالة الجزائر .حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ،المجلد (7) العدد (3).
10. بوقرة ع & ،بوقرة ح .(2019) .استراتيجيات التحليل الاحصائي المعاصرة في العلوم الاجتماعية النمذجة بالمعادلات البنائية نموذجا .مجلة توجيه العلوم التربوية والاجتماعية ،المجلد (6) العدد (4).
11. تليلي ي & ،سياغ أ .ر .(2020) .دراسة استكشافية للعوامل المؤثرة على نجاح وفشل المؤسسات الناشئة في الجزائر -دراسة حالة لولاية ورقلة- .مجلة الباحث ،المجلد (20) العدد (1).
12. الجبوري ح م .(2013) .جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة اسيا سيل فرع المنصور .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (34).
13. جودي م .ر & ،بن غزال ا .(2020) .الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الاستراتيجي للشركة (دراسة حالة شركة سيلاس للاسمنت جمورة -بسكرة) .مجلة اقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال ،المجلد (9) العدد (2).
14. حسن عبد السلام علي عمران، و واخرون .(2021) .الذكاء التنافسي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي -دراسة تطبيقية بشركة ليبيا للهاتف المحمول مكتب سبها. مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية المجلد (20) العدد (1).
15. حسين ي & ،صديقي ا .(2021) .دراسة ميدانية لواقع المؤسسات الناشئة في الجزائر .حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية ،المجلد (8) العدد (1).
16. حمدي زكي م .(2019) .المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة مطروح .المجلة العلمية للاقتصاد والادارة .
17. خلاف ف .(2021) .أثر مسرعات الأعمال على دور المؤسسات الناشئة < :أجيريا>نموذجا قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي رقم .356/20. مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال ،المجلد (6) العدد (4).
18. خوين ر .(2009) .الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد .مجلة الادارة والاقتصاد ،العدد (75).
19. الداوي ا .(2010) .تحليل الأسس النظري لمفهوم الأداء .مجلة الباحث ،العدد (7).

20. دراق , ح & , شيخ هـ . (2023). الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المديرية الجهوية بالشلف .مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ,المجلد (19)العدد (32).
21. دنيا كريم حسن، و بشرى عبد ابراهيم. (2019). الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, العدد (58).
22. رأفت عاصي حسين العبيدي. (2020). دور القدرات التكنولوجية في تعزيز أبعاد البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. المجلة العربية للإدارة ,المجلد (40) العدد (3).
23. رشيد صالح عبد الرضا، و عذراء عبد الكريم حميد. (2019). دور المرونة الاستراتيجية في تعزيز الاداء الابداعي. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية , المجلد (9) العدد (3).
24. رفيق جمال بوشعالة، و عيسى براق. (2022). أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد السايح بالشلف. مجلة الاقتصاد الجديد , المجلد (13) العدد (1).
25. زرقون م , & , عرابة ا . (2014). أثر ادارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية .المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ,العدد (1).
26. سعال ,س . (2018). الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الادارية الحديثة .مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ,العدد (35).
27. سعد صبره صابرين عربي. (2020). المهارات التخطيطية كالية لبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية , العدد (50).
28. سعود بن عبد الجبار هويدي الحارثي. (2020). متطلبات بناء القدرات المؤسسية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين فيها. المجلة الدولية للتربية المتخصصة , المجلد (9) العدد (1).
29. سلوى محمد، و حسين محمد. (2018). أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية , المجلد (9) العدد (3).
30. سهام أحمد محمد علوان. (2021). ادارة الذكاء التنافسي كالية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا covid 19. المجلة التربوية doi: 10.12816/EDUSOHAG.2021 , المجلد (2).

31. صحراوي، ع. ا. & بوصلب، ع. ا. (2016). النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (2) العدد (3).
32. عاتي النوري لقاء مطر. (2020). أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي دراسة حالة في مديرية اتصالات و بريد البصرة. مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (15) العدد (57).
33. عبد الحميد، ل. & حساين، س. (2020). تدابير دعم المؤسسات الناشئة والابتكار في الجزائر: قراءة في أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254/20. مجلة البحوث في العقود وقانون الأعمال، المجلد (5) العدد (2).
34. عبود، ع. س. أثر الثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي-دراسة نظرية وتطبيقية في عينة من موظفي دائرة زراعة الديوانية. المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (10) العدد (39).
35. العبيدي، ع. ق. & واخرون. (2010). أثر عملية خفض كلفة المزيج التسويقي في تقويم أداء المنظمات الأعمال. مجلة جامعة بابل العلوم الانسانية، المجلد (18) العدد (2).
36. عثمانية، أ. & بلعابد، م. (2021). المؤسسات الناشئة في الجزائر بين جهود التنظيم وهياكل الدعم. حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد (7) العدد (3).
37. العطوي، ع. م. & تردي، ع. (2009). اتجاهات قيادات التعليم العالي نحو مشكلات عملية تقويم الأداء الوظيفي. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، دورية فصلية علمية، المجلد (11) العدد (2).
38. علي حسين، م. ح. & كريدي بنيان، م. (2021). الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز القدرات التنظيمية دراسة تحليلية في ديوان وزارة الزراعة بغداد. مجلة العلوم الاحصائية العدد (13).
39. عماد عطا حامد. (2018). واقع القدرات المنظمة في المنظمات الصحية دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المستشفيات التابعة لدائرة صحة نينوى. تنمية الرافدين، المجلد (37) العدد (119).
40. عمارة، س. & ببارك، ن. (2019). حاضرات الأعمال مطلب أساسي لدعم الابداع والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد (3) العدد (1).
41. العنزي، ح. ع. & لعويل، ب. (2021). قيادة الابداع والابتكار بين حتمية التبنّي وضرورة التفعيل. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، المجلد (8).
42. العنزي، س. (2007). محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد (13) العدد (48).

43. عيساوي م & ،الهزام ف. (2020). مدى مساهمة حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الناشئة في الجزائر. مجلة حوليات، المجلد (7) العدد (3).
44. فاطمة الزهراء بربطل. (2017). التعلم التنظيمي مدخل استراتيجي لتطوير المنظمات دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (1) العدد (2).
45. فايز جمعه النجار، و نازم محمود الاحمد ملكاوي. (2010). دور نظم المعلومات واثرها في مستويات الابداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية. مجلة كلية الدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد (26) العدد (2).
46. فريد بونخلة. (2014). دور القيادة التنظيمية كمدخل استراتيجي للتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. مجلة الخلدونية للعلوم الانسانية والاجتماعية، العدد (7).
47. فلاق م. (2013). المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي سوناطراك الجزائرية، ارامكو السعودية. مجلة الباحث، العدد (12).
48. كشاط أ، & ،برباش ت. (2017). التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لادارة الموارد البشرية. مجلة وحدة البحث في تنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد (8) العدد (2).
49. كمال منصوري، و سماح صويلح. (2010). تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى. مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد (7).
50. ماجد حميد لمي. (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية. مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد (14) العدد (46).
51. محجوبي م ا. & ،واخرون. (2021). بناء القدرات التنظيمية في ظل المقاربات الحديثة لتنافسية المنظمات الاقتصادية دراسة استطلاعية حول واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الادارية والمالية، المجلد (5) العدد (2).
52. محمد أبكر م ا. & ،واخرون. (2020). أثر القدرات التنظيمية لتطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة على رضا العملاء من وجهة نظر العاملين دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الأبيض. مجلة كلية العلوم الادارية، العدد (3).
53. محمد الأمين كروش، و الطاهر لحرش. (2020). دور الابداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز على ضوء النموذج الأوروبي لادارة التميز. مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد (11) العدد (2).
54. محمد فلاح، و بشير عامر. (2011). أثر ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد (2) العدد (1).

55. محمود أبو الحسن بن م. (2022). استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في تقنين مقاييس الخدمة الاجتماعية: مقياس مستوى مهارات التفكير الناقد لطلاب الدراسات العليا نموذجا. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية, العدد (9).
56. مزهودة بن ا. (2016). دور نظام تخطيط موارد المؤسسات في تحسين أداء المؤسسة الوطنية في الابار. ENTP. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, العدد (9).
57. الملا, ع. ا. &., الغزي, ث. ي. (2017). عوامل البيئة الداخلية وانعكاسها في عملية تقييم أداء العاملين. مجلة الادارة والاقتصاد, العدد (10).
58. نعييرات, ج. أ. (2022). العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة. المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات. العدد (46).
59. هاشم فوزي العبادي. (2014). دراسة العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي بحث استطلاعي لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية, المجلد (8) العدد (31).
60. الهنداوي المهدي, ي. ف. (2007). منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية وتطبيقاتها في بحوث الادارة التعليمية. مجلة التربية والتنمية, العدد (40).
61. يحيوي, ا. (2007). الجودة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة- .مجلة الباحث.
- و- المنشورات:
1. المادة 11، مرسوم تنفيذي رقم 20/254 . (2020). مؤرخ في 27 محرم 1442 الموافق 15 سبتمبر الفصل الرابع.
2. برنامج الأمم المتحدة الانمائي UNDP . (2008). تنمية القدرات -دراسة حالة تطبيقية على مر السنوات بموجب عدد من المبادرات المنظرية التي من بينها مبادرة اصلاح التعاون الفني [www.capacity.undp.org](http://www.capacity.undp.org)
3. للتنمية, ا. ا. (2008). بناء قدرات المنظمات غير الحكومية. الأدلة الارشادية الصادرة عن مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.
4. الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID . (2015). دليل المنظمات غير الحكومية الأساسي لادارة المنحة المقدمة.

ي - مواقع الأنترنت :

1. موقع وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات الصغيرة (<https://mdme.gov.dz>)

بتاريخ 2023/07/14.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

**A- The dictionnaires :**

1. Larousse. (2008). dictionnaire de français. France.
2. oxford, l. d. (2003). third edition. oxford university press oxford.

**B-The books :**

1. Aubret, J., Gilbert, P., & autres. (1993). savoir et pouvoir: les compétences en questions. france: éditions puf.
2. Alain, F. (2000). les nouveaux tableaux de bord de décideurs. france: édition organisation.
3. Alazard, C., & Sépari, S. (2001). Controle de gestion (5 éme édition ed.). paris: Dunod.
4. Angelier, J. (1993). économie industrielle. Alger: Opu
5. bounfo, a. (1998). le management des ressources immatérielles: maîtriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif. paris: dunod.
6. Capron, M., & Quairel, F. (2007). la responsabilité d'entreprise. paris: édition la découverte.
7. Carles, H., & al, e. (2006). controle de gestion et gestion budgétaire (3 éme édition ed.). France: person education.
8. Drucker, P. (1999). l'avenir du management selon drucker. paris: Ed d'organisation.
9. Fermon, B., & Grandjean, P. (2015). performance et innovation dans les établissements de santé. paris, france: Dunod.
10. Gibert, P. (1980). le controle de gestion dans les organisations publiques. paris, france: les éditions d'organisation.
11. Giroud, F., & al, e. (2004). Gontrole de gestion et pilotage de la performance (2 eme édition ed.). paris: Gualino éditeur.
12. Hair, J. (2016). Aprimer on partial least square structural equation modelling (PLS-SEM).
13. Henseler, & al. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effect between latent variable using partial least squares path modeling, structural equation modeling.
14. Hitt, M. A., & all, e. (2010). Hoskissonstrategic manageent: concepts: competitiveness and globalization (9th ed ed.). USA: south-westem college pub.
15. Jacques, R. (1989). l'audit des performances de l'entreprise. paris: edition villeguerin.
16. Jeery, W., & Ann, m. (1999). beyond the learning organization. USA: persus books group.
17. Johnson, G., & Scholes, K. (1993). exploring corporate strategy (3ed ED ed.). New york: NU: Prentice-Hall.
18. Kalika, M. (1995). structure d'entreprise . paris: edition economica.
19. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). le tableau de bord prospectif. paris: édition d'organisation.
20. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). les systèmes de mesure de la performance. paris: edition d'organisation.
21. Kaplan, R., & Norton, D. p. (2000). le tableau de bord prospectif: pilotage stratégique: les 4 axes du succès, 4 tirages. paris: edition d'organisation.
22. Kay wong, K. K. (2013). partial least squares structural equation modeling(PLS-SEM) techniques using smart pls. Marketing Bulletin

23. khemakhem, A. (1977). la dynamique de gestion (2 ed ed.). Paris: dunod,.
24. Kotler, P., & autres, e. (2006). Marketing Management. france: "dition pearson education.
25. Laflame, M. (1981). le management : approche systémique (3 ed ed.). canada: gaetan morin éditeur.
26. Laudon, J., & Laudon, K. (2009). essentials of management information systems (8 th ed ed.). USA: pearson.
27. Lendrevie, J. (2000). denis lindon, merctor (6 ed ed.). paris: editions dalloz.
28. Lorino, P. (1991). L'économiste et le manager. Alger: ENAG.
29. Luthi, t., & Maily, l. (2015). améliorer la performance de votre entreprise 70 concrètes recommandations pour 2015. paris: eyrolles.
30. Maadami, M., & said, k. (2009). Management et pilotage de la performance. paris: Hachette livre.
31. Malo, J. L., & Mathé, J. C. (2000). L'essentiel du controle de gestion (2eme edition ed.). paris: édition d'organisation.
32. Marcgallaire, j. (2008). les outils de la performance industrielle. paris, france: édition d'organisation group eyrolles.
33. Marmuse, C. (1992). politique générale: langage, modèles et choix stratégique. paris: edition economica.
34. Marshall, g., & al. (2004). leading organizational learning harnessing the power of knowledge. san francisco: published by jossey-bas.
35. Michael, J. (2002). building the learning organization masering the 5 elements for corporate learning (second edition ed.). usa: Davies-black publishing.
36. Mintzberg, H. (1998). le management au coeur des organisations. paris: édition d'organisation.
37. Norbert, G., & autres, e. (1991). le controle de gestion pout améliorer la performance de l'entreprise. paris: édition organisation.
38. Oakland, J. S. (2001). total organisational excellance-achieving world -class performance. Oxford: Butterworth heinemann.
39. Patrick, G., & al, e. (2005). Organisation et comportements ( nouvelles approches-nouveaux enjeux). paris: dound.
40. peter, M. s., & al, a. (1994). the fifth discipline field book stratégies and tools for building a learning organization. new york: doubleday dell publishing group inc.
41. Phelps, n. A., & Tewdwr, m. (2000). scratching the surface of collaborative and associative governance: identifying the diversity of social action in institutional capacity building (first published ed.).
42. phil, j. (2011). strategy mapping for learning organizations: building agility into your balanced scorecard. USA: gawer publishing.
43. Raanan, l., & al. (2007). demystifying organizational learning. USA: sage publication.
44. Saba, k. (2009). exploring firm lelexport expansionel market knowledge competence and its implications for the speed and success of. finland: vaasan yliopisto.
45. stephen, J. (2000). the manager's pocket guide to organizational learning. Massachusetts: hrd press.
46. Terry, G. R., & Franclin, S. G. (1985). les principes du management (8 ed ed.). paris: Ed economica.
47. Thiel, P., & Masters, B. (2014). Zero t one. New York: Crown Business.
48. Thompson, S. K. (2012). Samplig (éd. Publications 3 nd). Canada: John Wiley & sons, INC.

49. Vita, c., & Fleming, J. (2001). building capacity in nonprofit organizations. The urban institute.

**C-The conferences :**

1. Castellanos, M., & al, e. (2009). Data integration flows for business intelligence. proceedings of the 12 th international conference on extending database technology. Advances in database technology.
2. Colakodlu, T. (2011). The problematic of competitive intelligence: how to evaluate & develop competitive intelligence? 7 th international strategic management conference. Published by elsevier Ltd.
3. Dimtris, k., & ultrich, r. (2004). pratical aspects of KM. 5 th international conference. Vienna: pakm.
4. Fernando, O., & Domínguez, C. (2010). Technology intelligence: Methods and capabilities for generation of knowledge. Conference: Technology Management for Global Economic Growth.
5. Kobe, c. (2003). technology inteligence in the front end of new product development. conference paper, <https://doi.org/10.3929/ethz-a-010090902>
6. Motshig, P. (2006). two technology-enhanced courses aimed at developing interpersonal attitudes and soft skills in project management. first european conference on technology enhanced learning. vrete: EC-tet.
7. Rauffet, P., & al, e. (2011). organizational capability management for improving performance of global production networks. 44 th cirp conference on manufacturing systems. Madison, USA.

**D-The journal:**

1. Akaegbu, J. B., & Usoro, A. (2017). The place of organizational capabilities in strategy formulation and implementation: an exploratory analysis. global journal of sicial science, DOI: <https://dx.doi.org/10.4314/gjss.v16i1.5> , vol 16.
2. Akhatjon, N., & al, e. (2020). technology intelligence practices in SMEs: evidence from estonia. journal of intelligence studies in business , vol 10 (No 1).
3. Akpoviro Kowo, S. (2019). Exploring the Link Between Competitive Strategies and Organizational Performance in Beverage Industry. (A case of Nestle PLC). SocioEconomic Challenges, [https://doi.org/10.21272/sec.3\(1\).116-126](https://doi.org/10.21272/sec.3(1).116-126) , Vol 3 (Issue 1).
4. Ali kareem, M., & Ahmed alameer, A. a. (2019). The Impact of Dynamic Capabilities on Organizational Effectiveness. Vol 14 (No 4).
5. Allam, y., & al, e. (2019). the effect of operational flexibility on performance: a field study on small and medium-sized industrial companies in jordan. Montenegrin journal of economics , vol 15 (No 1).
6. Alsmairat, M. A., & Aldakhil, A. M. (2022). Modeling the interrelationships among environmental forces, organizational capabilities and supply chain sustainability. uncertain supply chain management .
7. Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). strategic assets and organizational rent. strategic management journal , vol 14 (No 1).
8. Asikhia, O. A., & al, e. (2019). Technological Intelligence and organisational Performance: Moderating Role of Process Innovation. Open Journal of Economics and Commerce , Vol 2 (No 1).
9. backer, 1. J., matthias, s., & michael, f. (2008). on the assessment of robustness (Vol. 30). institute for structural engineering: swiss federal institute of technology.
10. Bakar, a. b. (2005). IT competencies in academic libraries: the malaysian experience. library review , vol 54 (No 4).

11. Bertucci ramos, P. h., & Pedroso, c. (2022). Main elements involved in the startup scalability process: a study on brazilian agtechs. *Revista de gestao*, doi 10/1108/rege-04-2021-0070 , vol 29 (No 3).
12. Bhatti, A., & al, e. (2020). Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in pakistan. *Entrepreneurial business and economics review*, Doi: 10.15678/EBER.3030.040405 , Vol 8 (No 4).
13. Bilan, Y., & al, e. (2020). sustainability and economic performance: role of organizational learning and innovation. *Inzinerine ekonomika-engineering economics* , vol 31 (No 1).
14. Box, s., & Platts, k. (2005). business process management: establishing and maintaining project alignment. *business process management journal* , vol 11 (No 4).
15. Bula, p., & Ziebicki, b. (2011). organizational flexibility as a challenge of contemporary management. determinants and methods of measurement. *acta commercii*, doi: 10.4102/ac.v11i1.159 .
16. Cai, L., & Naveed, A. (2020). Role of Business Incubators as a tool for entrepreneurship development: the mediating and moderating role of business start-up and government regulations. *Sustainability* , vol 12.
17. Chintengo, S., & al, e. (2017). An evaluation of performance using the balanced scorecard model for the university of malawi's polytechnic. *african journal of business management* , vol 11 (No 4).
18. Chuku, J. L., & Onuoha, B. C. (2022). Organizational flexibility and corporate performance of food and beverage firms in rivers state, nigeria. *Research Journal of Management Practice* , Vol 2 (Issue 1).
19. Collis, D. (1994). research note: how valuable are organizational capabilities. *strategic management journal* , vol 15.
20. Denys, F., & al, e. (2021). Theoretical And Technological Aspects Of Intelligent Systems:Problems Of Artificial Intelligence. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security* , vol 21 (No 5).
21. Dish man, P., & Calf, J. (2008). competitive intelligence: multiphasic + precedent to marketing strategy. *eupean journal of marketing* , Vol 42 (NO 7/8).
22. ee, m., & Lee, s. (2016). evaluating internal technological capabilities in energy companies. *industrial engineering journal* (No 5).
23. Feng, L., & al, e. (2019). Organizational capabilities, export growth and job creation: an investigation of korean SMEs. *sustainabiliy*, doi:10.3390/su11143986 .
24. Fischer, J. (1992). Use of no financial prformance measures. *journal of cost management* , Vol 6 (Issue 1).
25. Godwell, K., & Govender, K. K. (2020). The impact of organizational capabilities on SMEs'export performance : application on the resource based view theory. *International journal of entrepreneurial research*, Doi: 10.31580/ijer.v3i3.1543 , vol 3 (No 3).
26. Gonçalves, l. r., & Carvalho de amelda, f. (2019). how technology intelgence is applied in different contexts. *international journal of innovation*, doi.org/10.5585/iji.v7i1.393 , vol 7 (No 1).
27. Grace, C., & al, e. (2020). The crucial role of market intelligence in the development of small business marketing capabilities. *journal of small business and enterprise development*, doi 10.1108/jsbed-12-2019-0394 , vol 27 (No 5).
28. Grant, R. (1991). the resource-based theory of competitive advantage : implication for strategy formulation. *california management review* , vol 33.

29. Halid, H., & Nikmah, F. (2019). The Effect of Organizational Culture, Organizational Learning and Creativity on Employee's Performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, <http://dx.doi.org/10.2991/assehr.k.200225.097> , vol 409.
30. Hassani, A., & Mosconi, E. (2021). Competitive intelligence and absorptive capacity for enhancing innovation performance of SMEs. *Journal of Intelligence Studies in Business*, DOI: 10.37380/jisib.v1i1 , Vol 11 (No 1).
31. Hataminezhad, M., & al, e. (2020). The Role of Organizational Capabilities in Reducing Technological Risks and Improving the Market Performance of Knowledge Companies by Mediating role of Technology Intelligence.
32. Helfat, C., & Peteraf, M. (2003). the dynamic resource-based view: capability lifecycles. *strategic management journal*, <http://doi.org/10.1002/smj/332> .
33. Hendar, H., & al, e. (2020). Market intelligence on business performance: mediating role of specialized marketning capabilities. *journal of intelligence stugies in business* , vol 10 (No 1).
34. Hindasah, L., & Nuryakin, n. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *journal of asian finance, economics and business* , vol 7 (No 8).
35. Ida, F., & Doddy, S. (2022). Business strategies and competitive intelligence Advantage: The role of performance and innovation. *journal of open innovation: technology, market and complexity*, <https://doi.org/10.3390> , vol 8.
36. Iranzadeh, S., & al, e. (2017). the impact of the implication of balanced scorecard model (BSC) in performance of the post company. *problems and perspectives in management* , vol 15 (No 4).
37. Ismanu, S. (2022). The effects of product innovation, process innovation and government policy on SMEs performance: Evidence from Indonesia. *Journal of asian finance, economics and business*, Doi:10.13106/jafeb.20210305 , Vol 8 (No 12).
38. Kharub, M., & al, e. (2019). The relationship between costl eadership competitive strategy. *Journal of Manufacturing Technology Management*, DOI: 10.1108/JMTM-06-2017-0116. .
39. Kilic, A., & al, e. (2016). TECHNOLOGY INTELLIGENCE PROCESS IN TECHNOPARK FIRMS:. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS AND FINANCE STUDIES* , Vol 8 (No 1).
40. Lackman, C., & al, e. (2000). The contribution of market intelligence to tactical and strategic business decisions. *Marketing intelligence & planning* , vol 18 (No 1).
41. Lingle, J. H., & Schiermann, W. A. (1996). From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it? *management review* , vol 85 (No 3).
42. Lorraine Dori Ponu, A., & Zubair, H. (2015). the influence of organizational culture on performance, management in assurance industry: Zurich insurance malaysia. *international journal of accountng, business and management* , vol 1 (no 1).
43. Marie, c., & others. (1999). capacity development definitions issues and implications for planning monitoring and evaluation. *universal occasional paper* (No 35).
44. Mesut, D., & Selçuk, K. (2021). The impact of innovation strategies on business performance: practices in high technology companies in turkey. *Marketing and management innovations*, Doi:10.21272/mmi.2021.4-13 (Issue 4).
45. Mohammadi, f., & al, e. (2023). Technology intelligence in high tech organizations. Vol 11 (Issue 1).

46. Mortara, L., & all, e. (2009). Technology Intelligence practice in UK technology-based companies. *International Journal of Technology Management*, DOI: 10.1504/IJTM.2009.024603 , Vol 48 (No 1).
47. Najib, M., & al, e. (2022). organizational capability, market perspective, and green innovation adoption: insight from indonesian food processing small and medium-sized enterprises. *journal of small business strategy*, DOI:10.53703/001c.32293 , vol 32 (issue 2).
48. Nawaz, M., & al, e. (2023). integrating business and market intelligence to expedite service responsiveness: evidence from malaysia. *Quality&Quality*, <https://doi.org/10.1007/s11135-023-01689-6> .
49. Parrat, F., & Pastré, O. (2002). Du non usage des indicateurs EVA et MVA. *l'expansion management review* (No 105).
50. perez, r., & pablos, p. (2003). knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis. *journal of knowledge management* , vol 7 (No 3).
51. Pupkov, K. (2017). Intelligent systems: development and issues. *Procedia computer science*, doi: 10.1016/J.procs.01.069 .
52. Rafikul, I., & al, e. (2021). Time management for better job performance: An analysis from al-wasatiyyah perspective. *Asian academy of management journal*, Doi.org/10.21315/aamj2021.26.1.7 , vol 26 (No 1).
53. Rodrigues Gonçalves, L., & Carvalho de Almeida, F. (2019). HOW TECHNOLOGY INTELLIGENCE IS APPLIED IN DIFFERENT CONTEXTS? *International Journal of Innovation*, DOI: <https://doi.org/10.5585/iji.v7i1.393> , vol 7 (No 1).
54. Rossetto, C. R., & Werlang, N. B. (2019). The effects of organizational learning and innovativeness on organizational performance in the service provision sector. *Gestão & Produção* <https://doi.org/10.1590/0104-530X3641-19> , Vol 26 (No 3).
55. Rothwell, D. w., & Khan, M. N. (2014). Measuring perceived financial capability. *ssrn electronic journal* .
56. Saayman, a., & al, e. (2008). competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. *Aslib proceedings*, doi: 10.1108/00012530810888006 , Vol 60 (No 4).
57. Safdari Ranjbar, M., & Cho, N. (2016). Exploiting technology intelligence in designing and manufacturing complex product systems. *Asian Journal of Information and Communications* , vol 8 (No 2).
58. Shahriar Akter, J. (2011). An evaluation of PLS based complex models: the role of power analysis, predictive relevance and gof index. *research on line, university of wollongong* .
59. Solkova Andrea, V. k., & Gabriela, K. (2013). Identification of employees performance appraisal methodes in agricultural organization. *journal of competitiveness* , vol 5.
60. sundgren, m., & styhre, a. (2003). managing organizational creativity: the case of astrazeneca.
61. Tajpour, M., & al, e. (2020). The effect of innovation components on organizational performance: case of the governorate of golestan province. *International journal of public sector performance management*, Doi:10.1504/Ijpspm.2020.110987 , Vol 6 (No 6).
62. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2004). capitalizing on capabilities. *harvard business review* .
63. Vu Minh, H. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, Entrepreneurial capabilities and their consequences. *journal of asian finance economics and business* .
64. ying, w. l., & mortara, l. (2017). how to measure technology intelgence. *international journal of technology intelligence and planning*, DOI: 10.1504/IJTIP.2017.10006429 .

65. zighed, r., & Mekimah, s. (2023). The Role of Competitive Intelligence in Improving performance through organizational learning, A case study start-ups in Algeria. journal of intelligence studies in business , vol 13 (No 1).

**E- The these**

1. Lauras, M. M. (2004). Méthodes de diagnostic et d'évaluation de performance pour la gestion de chaînes logistiques. l'nstitut national polytechnique de toulouse., these doctorat en génie industriel.

الملاحق

الملحق رقم (1): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	فريدة بوغازي	01
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر - أ-	أيوب مسيخ	02
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر - أ-	سمير عماري	03
جامعة محمد بوضياف سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	عبد الصمد سعودي	04
جامعة العربي التبسي تبسة	أستاذ مساعد - ب-	شكري منيجل	05
جامعة عبد الحميد بوصوف ميله	أستاذ محاضر - أ -	ميلود برني	06
جامعة باجي مختار عنابة	أستاذ محاضر - أ -	أبو بكر خوالد	07



**الجزء الأول: محور البيانات الديمغرافية**

1. اسم المؤسسة.....  
2. هل مؤسستكم متحصلة على علامة لابل:

نعم  لا

3. عدد سنوات نشاط المؤسسة:

من 1 إلى 3 سنة

من 4 إلى 6 سنة

من 7 إلى 10 سنة

4. الصفة القانونية لإنشاء المؤسسة:

شركة ذات الشخص الوحيد

شركة ذات المسؤولية المحدودة

شركة المساهمة

الشراكة العامة

الشراكة المحدودة

الشراكة المحدودة لكل سهم

المجموعة

5. نشاط المؤسسة:

صناعي

تجاري

خدمي

أخرى

6. عدد عمال المؤسسة:

عامل واحد

من 2 إلى 10 عمال

من 11 إلى 20 عامل

أكثر من 20 عامل

7. المكان الجغرافي للمؤسسة:

شرق الجزائر

غرب الجزائر

وسط الجزائر

جنوب الجزائر

الجزء الثاني: القدرات التنظيمية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولا/ التعلم التنظيمي</b>						
01	تعمل مؤسستكم على تحديث البرامج الخاصة بتطوير مهارات الأفراد.					
02	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التدريب.					
03	توفر مؤسستكم للأفراد برامج التعليم.					
04	تسعى مؤسستكم إلى الاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة.					
<b>ثانيا/ المرونة التنظيمية</b>						
01	يتوفر لدى مؤسستكم القدرة في تغيير الأولويات طبقا لاحتياجات العمل.					
02	تعمل مؤسستكم على تنمية العلاقات الاجتماعية للأفراد حرصا على تطوير العمل.					
03	تستخدم مؤسستكم أسلوب التشاور الجماعي مع الأفراد لضمان نجاح القرارات.					

					يتوافر لدى الأفراد بمؤسستكم المعرفة الكافية للمسؤوليات التي يشغلونها.	04
<b>ثالثا/ الإبداع التنظيمي</b>						
					تعمل مؤسستكم على تطوير أنشطتها بالاعتماد على الخبرات.	01
					تقوم مؤسستكم بتبني الأفكار الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات الإدارية.	02
					تمتلك مؤسستكم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية معينة.	03
					تمتلك مؤسستكم القدرة على التكيف مع طرق العمل الجديدة.	04

### الجزء الثالث: محور الذكاء التكنولوجي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>ذكاء السوق</b>						
01	تستخدم مؤسستكم شبكة الأنترنت من أجل الربط بين وحداتها الداخلية والفروع التابعة لها في السوق.					
02	تستفيد مؤسستكم من التكنولوجيا المتاحة في السوق لتطوير منتجاتها وخدماتها.					
03	تقوم مؤسستكم باستخدام برامج ذكية للبحث عن المعلومات المتاحة في سوق عملها.					
04	تضع مؤسستكم خريطة بها كل التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات الأفراد وتفضيلاتهم.					
<b>ذكاء تنافسي</b>						
01	تدرج مؤسستكم هدف الحصول على المعلومات ضمن خططها.					
02	تحفز مؤسستكم عاملها على توثيق المعلومات التي يمتلكونها بحكم الخبرة والتعلم.					
03	تستخدم مؤسستكم أنظمة وأساليب من أجل تحليل منافسيها.					
04	تقوم مؤسستكم بعملية الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة.					
<b>أنظمة ذكية</b>						
01	تقوم مؤسستكم بتوظيف الأنترنت من أجل تلبية متطلبات الزبائن في أسرع وقت.					

					توفر مؤسستكم نظام الأمان والسلامة المهنية للتقليل من المخاطر وحوادث العمل.	02
					تقوم مؤسستكم باستخدام برامج وأنظمة ذكية تساعد على اتخاذ القرارات.	03
					تستخدم مؤسستكم نسخ احتياطية للبيانات والمعلومات في حال فقدانها.	04
<b>عمليات ذكية</b>						
					تقوم مؤسستكم بعملية تخزين المعلومات الضخمة .big data	01
					تقوم مؤسستكم بفرز وانتقاء المعلومات المخزنة من أجل تحقيق النجاح.	02
					تقوم مؤسستكم باستثمار الوقت والمال في مرحلة البحث والتطوير.	03
					تستخدم مؤسستكم تكنولوجيا المعلومات الخاصة بها بشكل جيد من أجل تحقيق أهداف خفض التكلفة.	04

#### الجزء الرابع: أداء المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>المواءمة</b>						
01	تعتمد مؤسستكم على الوسائل المالية بهدف زيادة حجمها ومكانتها في السوق.					
02	تعتمد مؤسستكم على رأس المال البشري من أجل تحقيق التميز.					
03	تستخدم مؤسستكم مختلف الشبكات بهدف تحقيق النمو والتطور.					
04	تستخدم مؤسستكم الوسائل المادية والبشرية من أجل تحقيق التخصص في نشاط معين.					
<b>الكفاءة</b>						
05	يساعد الاستخدام الأمثل للوسائل المالية مؤسستكم على تحقيق نسب مرتفعة من الأرباح.					
06	تحرص مؤسستكم على استخدام اليد العاملة المؤهلة من أجل تحقيق أفضل النتائج.					
07	تستخدم مؤسستكم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول على المعلومة الصحيحة.					
08	تستخدم مؤسستكم وسيلة الأنترنت والشبكات من أجل الحصول					

					حصة سوقية كبيرة.	
<b>الفعالية</b>						
					تساعد جودة الأنشطة مؤسستكم على تحقيق التميز في سوقها.	<b>01</b>
					يمكن رقم الأعمال المحقق مؤسستكم من تحقيق النمو والتطور.	<b>02</b>
					تساعد موثوقية المعلومات التي تحوزها مؤسستكم على تحقيق إستراتيجية التخصص.	<b>03</b>
					يساعد تعزيز تكنولوجيا المعلومات مؤسستكم على تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.	<b>04</b>

الملحق رقم (3): نتائج مخرجات الدراسة للعينة الاستطلاعية باستخدام برنامج Smart Pls 4

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Competitive intelligence	0,909	0,961	0,926	0,761
Efficacy	0,792	0,814	0,877	0,705
Efficiency	0,856	0,861	0,903	0,700
Market intelligence	0,825	0,827	0,884	0,656
Organizational Creativity	0,791	0,838	0,874	0,698
Organizational Capabilities	0,889	0,898	0,914	0,604
Organizational Flexibility	0,938	0,939	0,960	0,890
Organizational Learning	0,835	0,848	0,891	0,673
Performence	0,938	0,940	0,948	0,644
Relevance	0,810	0,821	0,875	0,637
Systems intelligence	0,807	0,815	0,874	0,635
Technological intelligence	0,912	0,935	0,929	0,525
operations intelligence	0,795	0,819	0,868	0,625

الملحق رقم (4): نتائج مخرجات الدراسة للعينة الكلية باستخدام برنامج Smart PIs 4

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Flexibility	0,863	0,870	0,917	0,786
Learning	0,874	0,876	0,914	0,726
Market intell capabilities	0,814	0,827	0,878	0,644
competitive intell	0,905	0,908	0,925	0,639
Creativity	0,900	0,908	0,931	0,771
Efficacy	0,820	0,867	0,890	0,731
Efficiency	0,864	0,865	0,907	0,710
Intelligence processess	0,859	0,865	0,905	0,705
performance	0,831	0,846	0,888	0,666
relevance	0,920	0,923	0,935	0,643
Intelligence Systems	0,769	0,800	0,852	0,594
technological intell	0,849	0,854	0,899	0,689
	0,884	0,890	0,909	0,560

	Flexibility	Learning	Market intell	competitive intell	Creativity	Efficacy	Efficiency	Intelligence processess	relevance	Intelligence Systems
Flexibility										
Learning	<b>0,799</b>									
Market intell	<b>0,531</b>	<b>0,578</b>								
competitive intell	<b>0,569</b>	<b>0,505</b>	<b>0,474</b>							
Creativity	<b>0,542</b>	<b>0,535</b>	<b>0,832</b>	<b>0,503</b>						
Efficacy	<b>0,648</b>	<b>0,550</b>	<b>0,879</b>	<b>0,519</b>	<b>0,844</b>					
Efficiency	<b>0,675</b>	<b>0,673</b>	<b>0,877</b>	<b>0,365</b>	<b>0,900</b>	<b>0,736</b>				
Intelligence processess	<b>0,500</b>	<b>0,432</b>	<b>0,847</b>	<b>0,529</b>	<b>0,836</b>	<b>0,850</b>	<b>0,754</b>			
relevance	<b>0,534</b>	<b>0,656</b>	<b>0,736</b>	<b>0,446</b>	<b>0,780</b>	<b>0,653</b>	<b>0,428</b>	<b>0,807</b>		
Intelligence Systems	<b>0,385</b>	<b>0,363</b>	<b>0,853</b>	<b>0,614</b>	<b>0,805</b>	<b>0,832</b>	<b>0,711</b>	<b>0,966</b>	<b>0,781</b>	

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Bias	2.5%	97.5%
capabilities -> Flexibility	0,904	0,905	0,000	0,875	0,925
capabilities -> Learning	0,937	0,936	-0,001	0,912	0,954
capabilities -> creativity	0,515	0,519	0,003	0,404	0,603
capabilities -> performance	0,351	0,356	0,005	0,227	0,496
capabilities -> technological intell	0,478	0,478	0,000	0,336	0,597
performance -> efficacy	0,915	0,915	0,000	0,886	0,936
performance -> efficiency	0,967	0,967	0,000	0,954	0,975
performance -> relevance	0,894	0,894	0,000	0,850	0,921
technological intell -> Market intell	0,932	0,932	0,000	0,907	0,948
technological intell -> competitive intell	0,549	0,549	0,000	0,370	0,678
technological intell -> operations intell	0,896	0,896	0,000	0,858	0,922
technological intell -> performance	0,590	0,584	-0,006	0,439	0,711
technological intell -> systems intell	0,901	0,900	-0,001	0,855	0,930

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
capabilities -> Flexibility	0,904	0,905	0,012	72,502	0,000
capabilities -> Learning	0,937	0,936	0,010	89,283	0,000
capabilities -> creativity	0,515	0,519	0,051	10,160	0,000
capabilities -> performance	0,351	0,356	0,069	5,063	0,000
capabilities -> technological intell	0,478	0,478	0,067	7,140	0,000
performance -> efficacy	0,915	0,915	0,012	73,578	0,000

performance -> efficiency	0,967	0,967	0,005	188,293	0,000
performance -> relevance	0,894	0,894	0,018	50,842	0,000
technological intell -> Market intell	0,932	0,932	0,010	94,443	0,000
technological intell -> competitive intell	0,549	0,549	0,078	7,013	0,000
technological intell -> operations intell	0,896	0,896	0,016	55,859	0,000
technological intell -> performance	0,590	0,584	0,071	8,313	0,000
technological intell -> systems intell	0,901	0,900	0,018	48,912	0,000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
capabilities -> technological intell -> operations intell	0,429	0,429	0,061	7,015	0,000
capabilities -> technological intell -> competitive intell	0,263	0,266	0,066	3,986	0,000
capabilities -> technological intell -> systems intell	0,431	0,430	0,060	7,161	0,000
capabilities -> technological intell -> Market intell	0,446	0,446	0,063	7,118	0,000
capabilities -> technological intell -> performance -> efficiency	0,273	0,269	0,043	6,303	0,000
technological intell -> performance -> efficiency	0,570	0,565	0,070	8,169	0,000
technological intell -> performance -> relevance	0,527	0,523	0,068	7,792	0,000
capabilities -> technological intell -> performance -> relevance	0,252	0,249	0,042	6,071	0,000
capabilities -> performance	0,322	0,326	0,062	5,181	0,000

-> efficacy					
capabilities -> performance -> efficiency	0,340	0,344	0,067	5,105	0,000
technological intell -> performance -> efficacy	0,540	0,535	0,068	7,922	0,000
capabilities -> technological intell -> performance -> efficacy	0,258	0,254	0,042	6,150	0,000
capabilities -> performance -> relevance	0,314	0,318	0,061	5,183	0,000
capabilities -> technological intell -> performance	0,282	0,278	0,044	6,409	0,000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
capabilities -> technological intell -> operations intell	0,429	0,429	0,304	0,539
capabilities -> technological intell -> competitive intell	0,263	0,266	0,140	0,395
capabilities -> technological intell -> systems intell	0,431	0,430	0,307	0,540
capabilities -> technological intell -> Market intell	0,446	0,446	0,319	0,559
capabilities -> technological intell -> performance -> Efficiency	0,273	0,269	0,183	0,354
technological intell -> performance -> Efficiency	0,570	0,565	0,418	0,689
technological intell -> performance -> relevance	0,527	0,523	0,382	0,644
capabilities -> technological intell -> performance -> relevance	0,252	0,249	0,167	0,331
capabilities -> performance -> Efficacy	0,322	0,326	0,211	0,453
capabilities -> performance -> Efficiency	0,340	0,344	0,222	0,481
technological intell -> performance -> Efficacy	0,540	0,535	0,394	0,655
capabilities -> technological intell -> performance -> Efficacy	0,258	0,254	0,171	0,338
capabilities -> performance -> relevance	0,314	0,318	0,206	0,443
capabilities -> technological intell -> performance	0,282	0,278	0,189	0,364

	R-square	R-square adjusted
Flexibility	0,818	0,817
Learning	0,878	0,877
Market intell	0,868	0,868
competitive intell	0,301	0,299
creativity	0,266	0,263
efficacy	0,838	0,837
efficiency	0,935	0,935
operations intell	0,803	0,803
performance	0,669	0,667
relevance	0,799	0,799
systems intell	0,812	0,811
technological intell	0,229	0,226

الملحق رقم (5): عدد اجابات أفراد العينة



Untitled form

Questions Responses 255 Settings

الموضوع: دور القدرات  
التنظيمية في تحسين أداء  
المؤسسة من خلال الذكاء  
التكنولوجي - دراسة حالة  
المؤسسات الناشئة  
بالجزائر

**B** *I* U ↻ ✕