

تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنافسي لشركة التأمين من وجهة نظر القيادات العليا

- دراسة ميدانية بالمديرية العامة للشركة الجزائرية للتأمين SAA -

The Impact of Strategic Intelligence on the Competitive Performance of Insurance Companies from the Perspective of Top Management - A Field Study at the General Directorate of the Algerian Insurance Company SAA -

سلسيل بن منصور<sup>1\*</sup>، أسماء يوسف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر) ([Benmansourselsabil95@gmail.com](mailto:Benmansourselsabil95@gmail.com))  
<sup>2</sup> مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر) ([Assma60@gmail.com](mailto:Assma60@gmail.com))

تاريخ الاستلام: 2024/03/23؛ تاريخ القبول: 2024/04/15؛ تاريخ النشر: 2024/07/01

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات العليا بالمديرية العامة لشركة التأمين SAA على أدائها التنافسي، لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع 30 استبانة على عينة من القيادات العليا بالمديرية العامة لشركة التأمين SAA، وتمت معالجتها باستخدام برنامج SPSS، أوضحت الدراسة أن إدراك القيادات العليا بالمديرية العامة بالذكاء الاستراتيجي متوسط، ومستوى الأداء التنافسي لشركة مرتفع، في حين توصلت الى عدم وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات العليا الإستراتيجية بشركة التأمين SAA والأداء التنافسي. أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الدفاعية) وتعزيزها في اتخاذ القرارات وتحديد استراتيجيتها وتكييفها مع التحولات السريعة في السوق.

الكلمات المفتاحية: ذكاء إستراتيجي؛ أداء تنافسي؛ شركات التأمين.

تصنيف Jel: L8 ؛ M13 ؛ P17 ؛ M12.

**Abstract:** This study aims to identify the impact of the strategic intelligence of top management at the General Directorate of SAA Insurance Company on its competitive performance. To achieve the objectives of the study, we relied on the descriptive analytical approach by distributing 30 questionnaires on a sample of top management at the General Directorate of SAA Insurance Company, and they were processed using the SPSS program. The study showed that the perception of top management in the General Directorate of strategic intelligence is average, and the level of competitive performance of the company is high. However, the study concluded that there is no relationship between the strategic intelligence of top management at SAA Insurance Company and competitive performance. The study recommended the need to rely on the dimensions of strategic intelligence (foresight, systems thinking, motivation) and strengthen them in decision-making, strategy determination, and adaptation to rapid market changes.

**Keywords:** Strategic Intelligence; Competitive Performance; Insurance Company

**Jel Classification Codes:** M12 ; M13 ; P 17 ; L8.

\* المؤلف المرسل.

## I- تمهيد :

في ظل التحديات المتنوعة والتعقيدات المتزايدة التي تحيط بصناعة التأمين، يتزايد الاهتمام بالبحث عن وسائل لتحسين الأداء التنافسي لشركات التأمين، يعتبر الذكاء الاستراتيجي لدى القادة أحد هذه الوسائل، حيث يمكن استخدامه كأداة فعالة لتطوير استراتيجيات فعّالة وتنفيذها، وهذا يشكل تحدياً كبيراً أمام شركات التأمين. هنا يأتي دور القيادات العليا وذكائهم الاستراتيجي.

يعتبر الذكاء الاستراتيجي المفتاح لتحقيق التميز والبقاء في سوق التأمين التنافسي. فيجب على القيادات العليا في هذا القطاع أن تكون قادرة على التفكير بشكل استراتيجي وفهم التحديات الحالية والمستقبلية، واتخاذ قرارات مبنية على رؤية استراتيجية. إن قدرتهم على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة التنافسية والاستجابة بفعالية لاحتياجات العملاء تشكل جزءاً أساسياً في تحسين الأداء التنافسي

**1.I- إشكالية الدراسة:** بناء على ما سبق يمكن صياغة اشكالية الدراسة كما يلي:

إلى أي مدى يؤثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات العليا بالمديرية العامة لشركة التأمين SAA على أدائها التنافسي؟

**2.I- الأسئلة الفرعية:**

1. هل يدرك القادة الاستراتيجيين لشركة التأمين SAA مفهوم الذكاء الاستراتيجي؟

2. ما هو مستوى الأداء التنافسي الذي حققته شركة التأمين SAA ؟

3. هل هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الأداء التنافسي لدى شركة التأمين SAA ؟

**3.I- فرضيات الدراسة:**

- الفرضية الأولى: هناك مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الاستراتيجيين لشركة التأمين SAA لمفهوم الذكاء الاستراتيجي؛
- الفرضية الثانية: حققت شركة SAA مستوى مرتفع من الأداء التنافسي؛
- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنافسي لدى شركة التأمين SAA.

**4.I- أهداف الدراسة:**

- التحقق من إدراك القادة الاستراتيجيين لشركة التأمين SAA لمفهوم الذكاء الاستراتيجي؛
- معرفة مستوى الأداء التنافسي الذي حققته شركة التأمين SAA؛
- دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنافسي لدى شركة التأمين SAA.

**5.I- الدراسات السابقة:**

◀ دراسة (كساسبة، 2021)<sup>1</sup> تهدف الدراسة الى التعرف على دور الإبداع التنظيمي كوسيط في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي (بأبعاده الأربعة: الاستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية الإستراتيجية، والمشاركة والدافعية) والميزة التنافسية (بأبعادها الثلاثة: الجودة، وتخفيض التكلفة، وسرعة التسليم) في المصارف الإسلامية في الأردن. اعتمدت الدراسة على استراتيجية المعاينة. تم تحليل (231) استبانة، كانت الاستبانة أداة لجمع البيانات. تم تحليل الفرضيات باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) من خلال برنامج (SPSS Amos) ، توصلت النتائج الى وجود:

- ❖ وجود أثر دال إحصائياً للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال الإبداع التنظيمي في المصارف الإسلامية في الأردن؛
- ❖ وجود أثر دال إحصائياً للذكاء الاستراتيجي في الجودة من خلال الإبداع التنظيمي؛
- ❖ وجود أثر دال إحصائياً للذكاء الاستراتيجي في تخفيض التكلفة من خلال الإبداع التنظيمي؛
- ❖ وجود أثر دال إحصائياً للذكاء الاستراتيجي في سرعة التسليم من خلال الإبداع التنظيمي.

◀ دراسة (محمد كنوش، نبيلة جمدي، 2020)<sup>2</sup>: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات في الجزائر، من خلال دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات و برنامج spss لتحليل ومعالجة البيانات، كشفت الدراسة على أن مستوى اعتماد كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لنظام للذكاء الاستراتيجي جيد في كلا المؤسسات مع تسجيل أفضلية لمؤسسة أوريدو، كما تبين لنا أن الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دور كبير جداً، مع وجود فارق أفضلية لمؤسسة أوريدو.

◀ دراسة (Alhamadi, B. M, 2020)<sup>3</sup> جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية حيث تكون مجتمع الدراسة من أربعة شركات صناعية (شركة قطر للبترولوكيماويات ، شركة قطر للإضافات الوقود ، شركة قطر للأسمدة ، وقطر ستيل)، تم توزيع 130 استبانة وزعت على المديرين، تمت معالجتها وتحليلها باستخدام SPSS و Amos وضحت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والتحفيز، والتفكير المنظومي) كان له تأثير كبير على المزايا التنافسية المستدامة.

دراسة (Nayef Rage Alomian, A. A, 2019)<sup>4</sup> سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية على شركات الأدوية الأردنية. يتكون مجتمع الدراسة من 321 موظفًا على مستوى الإدارة العليا والمتوسطة وزعت 195 استبانة وتم استرجاع 189، استخدمت برنامج SPSS في تحليل ومعالجة الاستبيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى (P 0.05) الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية في الأردن.

دراسة (سامر احمد قاسم، علي كعنان، 2018)<sup>5</sup> تناولت هذه الدراسة دور الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية، الدافعية، الشراكة) في تطوير أداء شركات التأمين، يهدف البحث الى تحديد واقع الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، ودراسة طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء، تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وتم تحليلها باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية (الوسيط، اختبار الانحدار المتعدد، اختبار الارتباط الثنائي) وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: يتوافر الذكاء الاستراتيجي في الشركات المدروسة بتقييم متوسط، كما توجد علاقة طردية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء، يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الأداء في الشركات محل الدراسة باستثناء عنصري الرؤية المستقبلية والدافعية.

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة، لتي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي و تأثيره على الأداء التنافسي، أن هناك تشابه بينها وبين الدراسة الحالية من حيث أداة جمع البيانات (الاستبانة)، وكذلك البرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، إلا أن هناك اختلاف من حيث متغيرات الدراسة، إذ نجد ان معظم هذه الدراسات أخذت الميزة التنافسية وتطوير الأداء كمتغير تابع، وكذلك من حيث عينة الدراسة فقد انقسمت الدراسات السابقة بين قطاع الخدمات والقطاع الصناعي، حيث تناولت دراستنا الحالية تأثير الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات العليا لشركة على أدائها التنافسي، وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري وصياغة الفرضيات وضبط المتغيرات وتصميم أداة الدراسة.

## 6.I- الذكاء الاستراتيجي و أبعاده:

1- مفهوم الذكاء الاستراتيجي: اختلفت وتعددت التعريفات حول الذكاء الاستراتيجي فنجد: عرفه (Michael Maccoby)<sup>6</sup> ذكاء يوصف به القادة المتفوقون في المنظمات، ويشتمل على مجموعة من العناصر منها (الاستشراف، التفكير بطريقة النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على التحفيز). ركز هذا التعريف على الجانب الشخصي للقادة المتفوقين في المنظمات، وبذكر مجموعة العناصر التي تساهم في تكوين هذا الذكاء. يشير (الفايز، 2014)<sup>7</sup> بأنه الذكاء الذي يحتاجه كبار المسؤولين التنفيذيين وصانعو السياسات في المنظمات من أجل صنع الاستراتيجيات والسياسات على المدى الطويل.

ركز هذا التعريف على الجانب المهني للقادة، بذكر أنه الذكاء الذي يحتاجه القادة كبار المسؤولين التنفيذيين وصانعو السياسات في المنظمات من أجل صنع الاستراتيجيات والسياسات على المدى الطويل، حيث أنهم مسؤولون عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤثر على مستقبل المنظمة ولكي تتمكن من اتخاذ قرارات فعالة يحتاجون الى جمع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية. يرى (النعيمي، 2008)<sup>8</sup> بأن الذكاء الاستراتيجي يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير او القائد او المفكر الاستراتيجي، والتي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة عدم التأكد ووفرة المعلومات او محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن السبل والإمكانات التي توفر استحضارات مناسبة تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الآخرين (المنظمات المنافسة).

ركز على الجانب الفكري للقادة في المنظمات ويذكر أنه متميز من حيث القدرات العقلية التي يحتاجها المديرون والقادة المفكرين والاستراتيجيين، حيث أن الذكاء الاستراتيجي يتطلب قدرات عقلية متقدمة (القدرة على تحليل المعلومات، والقدرة على التفكير الإبداعي، والقدرة على رؤية المستقبل وتوقع المتغيرات المحتملة)

وبناء على التعاريف السابقة نستنتج أن الذكاء الاستراتيجي هو قدرة القادة الاستراتيجيين على جمع وتحليل وتفسير المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمات واستخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات فعالة وبناء ميزة تنافسية للمنظمة.

2- عناصر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي: الذكاء الاستراتيجي يتجلى في عدة عناصر رئيسية تعتبر خصائص تميز القادة الذين يتمتعون بهذا النمط من الذكاء. حيث تلعب دوراً بارزاً في تطوير قدرات قادة المنظمات، و تساعدهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المنظمة بشكل فعال<sup>9</sup>، تشمل (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية):

الاستشراف: يتعلق بالقدرة على فهم القوى التي تشكل المستقبل، والاستدلال وتوقع الفرص، والتهديدات الجديدة التي قد تعيد تعريف العمل، وهو منهج يقوم بتقييم الماضي والحاضر لتقديم تنبؤات حول المستقبل.<sup>10</sup>

التفكير بمنطق النظم: كما يعبر التفكير النظمي عن القدرة على توليف و دمج العناصر أكثر من فصلها الى أجزاء ثم تحليلها مع بعضها البعض ثم تقييمها من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام<sup>11</sup>.

الرؤيا المستقبلية: هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تتطلع إليها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة<sup>12</sup>، تعكس الرؤية قدرة القائد على رؤية مستقبل المنظمة بشكل واضح وكامل، وتشمل الرغبة في تغيير الوضع الحالي، والميل إلى تبني أهداف مختلفة تماما عن الأهداف الحالية، والقدرة على تحديد الفرص في البيئة، وتشكيل مسار نمو طويل الأجل، والقدرة على توصيله إلى جميع الأشخاص في المنظمة. إنها عملية تحدث بمرور الوقت. يتطلب إشراك الأفراد في فهم ما هو المثل الأعلى، وإجبارهم على التحرك بشكل تعاوني في هذا الاتجاه<sup>13</sup>.

الدافعية: هي قدرة القادة على تحفيز ودفع العاملين على الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات ورؤى المنظمة<sup>14</sup>.

#### I.7- تعريف الأداء التنافسي و مؤشرات قياسه:

1- تعريف الأداء التنافسي: يعرف الأداء التنافسي بأنه مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وهو انعكاس لقدراتها ومدى نجاحها في تحقيق غاياتها بالمقارنة مع المنافسين<sup>15</sup>، كما يقصد به خلاصة الجهد المبذول من أجل التفوق على المنافسين في السوق، من خلال استخدام استراتيجيات فردية و متميزة لتحسن الوضع القائم، او دخول أسواق جديدة، أو الاستجابة إلى متطلبات السوق، مثل الإنفاق بقوة للوصول للقدرات الإنتاجية المتميزة، والتنافس بقوة للاستفادة من نتائج الأنشطة الريادية والإبداع والفاعلية والمبادرة، لتحقيق التميز الريادة والتفوق<sup>16</sup>.

2- مؤشرات الأداء التنافسي: يعبر عن مؤشرات تحقيق الأداء التنافسي بالعناصر التالية، وفق كل من Norton، Lynch و Fitzgerald، Kaplan، وآخرون<sup>17</sup>:

الربحية: تعرف الربحية بأنها مدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة، ونجاحها في تخفيض التكاليف وتوليد الأرباح من المبيعات، وهي تمثل الاختبار النهائي لنشاط المؤسسة والذي يعكس مدى حيوية خطط المنتجات، والقدرة على تحقيق مستويات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات، أي أن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من القرارات والسياسات<sup>18</sup>؛

الإنتاجية: تعد إحدى العوامل الرئيسية للنجاح والتنافس في الأسواق، وتعد مقياس لفاعلية المؤسسة في تحويل المدخلات إلى مخرجات<sup>19</sup>، وتعرف الإنتاجية بأنها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، بما يحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بمستوى جودة وتشكيلة معينة وفي وقت محدد، وبأقل تكلفة ممكنة، مما يعطي أعلى فائض ممكن من الربحية<sup>20</sup>؛

التحكم في التكاليف: تسعى المؤسسات إلى تخفيض تكاليفها وبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الربح، في المؤسسة التي تتمكن من السيطرة على تكلفتها وجعلها في أدنى مستوى لها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها فإنها سوف تمتلك اليد العليا في السوق، وتكون في موقع مميز يتيح لها السيطرة على السوق، ويكون لديها القدرة على ردع الداخلين الجدد<sup>21</sup>؛

الحصة السوقية: وتعرف الحصة السوقية بأنها النسبة المئوية لمبيعات المؤسسة مقارنة بمبيعات السوق الكلي، ومن جهة أخرى يمكن التعبير عن الحصة السوقية بمقدار نصيب المؤسسة من السوق، إذ تعكس الحصة السوقية صورة دقيقة عما تقوم به المؤسسة من أعمال، وتعتبر الحصة السوقية عن قدرة المؤسسة وكفاءتها في السيطرة على السوق من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة لزيادة حجم المبيعات في السوق وعلى حساب المنافسين، وزيادة حجم المبيعات لا يعني بالضرورة زيادة حصة المؤسسة السوقية، ولذلك فإن المؤسسات الناجحة بحاجة لمتابعة حصتها في السوق وليس فقط الاعتماد على مقدار المبيعات وإغفال الحصة السوقية<sup>22</sup>؛

الجودة: أصبح الزبون يسعى للحصول على المنتجات ذات جودة ولم يعد السعر وحده العامل الحاسم في اتخاذ قرار الشراء، وتمتاز المؤسسة التي تتخذ من الجودة أسبقية تنافسية بإصرارها على تقديم مستوى متميز من الجودة أعلى من المستوى الذي يقدمه منافسيها حتى وإن تطلب ذلك تكلفة مرتفعة<sup>23</sup>؛

#### II- الطريقة والأدوات :

1.II- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الإدارة العليا للمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمينات SAA الواقع مقرها في باب الزوار، اعتمدت الدراسة على العينة القصدية بلغت 30 فردا في جمع البيانات من الشركة محل الدراسة، من خلال إجراء المقابلة وتوزيع الاستمارات على مديري وإطارات المديرية العامة للشركة الوطنية للتأمينات SAA حيث تم توزيع 30 استبانة وتم استرجاع 17 وتم حذف استبانة غير صالحة.

## II.2- أداة والأساليب الإحصائية: تم تصميم استبانة بهدف جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، استناداً إلى فرضيات ومتغيرات

الدراسة والدراسات السابقة

وفي تحليل بيانات الدراسة الميدانية استخدمنا مجموعة الأساليب الإحصائية، حيث تم اختيار هذه الأساليب بناءً على نوع بيانات وفرضيات الدراسة، وإجراء التحليل الإحصائي تم استخدام برنامج (SPSS.V23)

## II.3- صدق وثبات أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بإجراء صدق تحكيم الاستبانة من خلال عرضها على

عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في بعض الجامعات، بناءً على الملاحظات التي أبدتها المحكمين، تم إجراء بعض التعديلات على أداة الدراسة، سواء بإعادة صياغة الأسئلة أو بإضافة أو إلغاء بعض الفقرات.

تم التأكد من مدى ثبات الاستبانة في قياس المتغيرات من خلال احتساب قيمة معامل **Cronbach's Alpha**، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت النتيجة أكبر من  $60 (\alpha \leq 60)$

بناءً على نتائج الجدول (01) المبين لمعامل الثبات لجميع محاور الاستبانة والتي كانت كالآتي:

❖ الذكاء الاستراتيجي 0,745 (بعد حذف 3 عبارات X5,X10,X13)؛

❖ الأداء التنافسي 0,815؛

❖ وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي 0,813.

نلاحظ ان كل القيم أكبر من 60% وهي قيمة مقبولة لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات وان البيانات التي تم الحصول عليها مناسبة لقياس المتغيرات.

## III- النتائج ومناقشتها :

### III.1- النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية (حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية):

يتبين من الجدول رقم (2) أعلاه أن أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة [بنسبة 56,3% وتليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة] بنسبة 43,8% ويدل ذلك على أن الشركة توظف الأكبر سناً ذوي الخبرة في المجال على مستوى الإدارة العليا وتسعى إلى الحفاظ عليهم، ونلاحظ أن أغلب أفراد العينة ذات مستوى جامعي بنسبة 43,8% مما يدل على أنها تركز على الكفاءة العلمية في شغل مناصب الإدارة العليا، وتبين ان معظم افراد العينة مديرين ورؤساء مصالح بنسبة متساوية قدرت ب 31.3% لان الاستبيان موجه الى الإدارة العليا، و أغلبهم يمتلكون خبرة مهنية تفوق 10 سنوات بنسبة 93,8%.

### III.2- التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة (عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي):

من خلال الجدول رقم (3) أعلاه نلاحظ بأن إجابة أفراد العينة كانت أغلبها بدرجة متوسطة وهذا ما يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام لفقرات الذكاء الاستراتيجي الذي بلغ (1.992) والذي ينتمي للمجال [1.67 - 2.32] ذات الدرجة المنخفضة، وهذا بالإسقاط على ليكارت الثلاثي الذي استخدم في دراستنا، وجاء الانحراف المعياري العام للفقرات (0.8102) ضعيف، وها يدل على تجانس أفراد العينة في استجاباتهم، ونلاحظ أن أكبر قيمة للمتوسط الحسابي للفقرات بلغت (2.875) بانحراف معياري (0.34157) المقابل لعبارة أفضل الأعمال الفردية والعلاقة الرسمية بين العاملين، تليها العبارات 16، 12، 8 على التوالي بترتيب تنازلي وجاءت متوسطاتها محصورة بين [2.625 - 2.375].

أما العبارات 1، 2، 3، 4، 9، 11، 15 فهي عبارات متوسطها الحسابي محصور بين [1.875 - 2.250] وهي عبارات جاءت بدرجة متوسطة، اما عن أقل قيم فقد كانت محصورة بين [1.00 - 1.500] والتي تقابل العبارات 5، 6، 7، 10، 14، كما يتضح أن بعد الدافعية والتحفيز جاء بالمرتبة الأولى بدرجة استجابة مرتفعة وفقاً لمقاييس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه البعد (2.25) بانحراف معياري قدر ب (0.799) مما يدل على اهتمام وحرص المديرين على تقديم الحوافز المتنوعة، وتشجيع العاملين على طرح أفكارهم ورائهم، وفي المرتبة الثانية بعد الاستشراف والرؤية بدرجة استجابة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي (2.00) وانحراف معياري بلغ (0.94). وهذا يدل على ان الشركة تعتمد إلى حد ما على مراقبة التغيرات البيئية، ومحدودية الشركة في الاستفادة من مهارات ومؤهلات أفرادها،

كونها شركة ذات طبيعة حكومية، فرضت عليها قيود ومحدودية في اتخاذ القرارات بشكل مستقل عن الحكومة، مما أضعف قدراتها على تحديد استراتيجيتها والتكيف مع التحولات السريعة، ويؤدي إلى نقص المرونة وعدم القدرة على مواكبة التغيرات البيئية. وضعف الجانب التسويقي للشركة، الذي يلعب دوراً مهماً في مراقبة البيئة الخارجية وفهم التحولات البيئية، مما يجعلها عرضة لفقدان الفرص والتحديات، وفي

المرتبة الأخيرة بعد التفكير النظمي بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.675) وانحراف معياري (0.925)، مما يدل على أن الشركة تحمل جانب التنسيق بين رؤساء المصالح والمديرين، ولا تهتم بالتنسيق والربط بين اجزائها يعود سبب عدم قدرة الشركة على رؤية الصورة الكاملة وتحليل التداخلات والتأثيرات بين العناصر المختلفة. إلى ضعف الاتصال الداخلي والتنسيق بين رؤساء المصالح، الناتج عن جمود هيكلها التنظيمي الرسمي والمركزية في اتخاذ القرارات إن مديري الشركة يتمتعون بمستوى ذكاء استراتيجي متوسط، وهذا يرجع إلى قوانين التسيير العمومي التي تتبعها الشركة التي تركز البيروقراطية، وتحد من صلاحيات المديرين ومن حرية المبادرات الفردية والإبداع، وجمود هيكلها التنظيمي، والمركزية في اتخاذ القرارات ما يعيقها في مجابهة المنافسة ولا يحفز على الإبداع.

**من هنا نفى صحة الفرضية الأولى التي تنص على وجود مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الاستراتيجيين شركة التأمينات SAA**  
لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، ونقول ان مستوى إدراك القادة الاستراتيجيين شركة للتأمينات SAA لمفهوم الذكاء الاستراتيجي متوسط من خلال الجدول رقم (4) أعلاه نلاحظ بأن إجابات أفراد العينة كانت اغلبها بدرجة منخفضة وهذا يتجلى في المتوسط الحسابي العام لجميع الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء التنافسي) والذي بلغت قيمته (1.50)، وجاء الانحراف المعياري الكلي للفقرات 0.726 وهذه يدل على تجانس أفراد العينة الدراسة في استجاباتهم، ونلاحظ أن أكبر قيمة الوسط الحسابي قد بلغت (2.650) بانحراف معياري المقابل لعبارة تكلفة التسويق مرتفعة مقارنة بعائدات الحملات التسويقية وهذا راجع إلى إهمال الجانب التسويقي لدى الشركة، تليها العبارات رقم 3، 9، 7، 13، 15 على التوالي بترتيب تنازلي وجاءت متوسطاتها محصورة بين [1.750- 2.250] وجاءت بدرجة متوسطة، اما عن أقل قيمة المتوسط الحسابي فقد كانت (1.250) بانحراف معياري (0.3415) والتي تقابل العبارات رقم 1، 5، 6، 8، 18.  
ان وجود عبارات تشير إلى ضعف الأداء التنافسي يعود إلى أن الشركة تُعاني من ضعف في برامج التدريب والتأهيل، حيث تُركز هذه البرامج بشكل محدود على المنتجات والخدمات الجديدة، وتقتصر على فئة صغيرة من الموظفين، بينما تُهمل بعض المجالات الهامة مثل التسويق والإدارة.

الشركة لا تهتم بالتسويق والاتصالات مع العملاء، ولا تركز على الترويج لخدماتها، وعدم تلبية تفضيلات العملاء وعدم إعادة تصميم المنتجات يُظهر عدم الاستماع لاحتياجات السوق والعملاء، مما يقلل من حاذية المنتجات، وعدم الاستفادة من التقدم التكنولوجي لتحسين إنتاجية الموظفين والكفاءة يُعيق اعتماد جميع القرارات المتعلقة بمنتجات الشركة وبرامجها وأسعارها وسرعة استجابتها على موافقة الجهة الوصية التابعة للدولة الإبداع والابتكار في الشركة.

**من هنا نفى صحة الفرضية الثانية التي تنص على ان الشركة حققت مستوى مرتفع من الأداء التنافسي، ونقول ان الأداء التنافسي لشركة التأمينات SAA ضعيف**

رغم النتائج التي تظهر في جدول 4 والتي تشير إلى ضعف الأداء التنافسي، يجدر بالذكر أن الشركة تحتل المرتبة الأولى في قطاع التأمين، حيث تمتلك حصة سوقية تبلغ 21.2%، وقد شهدت تحسناً في نتائجها المالية بنسبة 20%، ما يعادل 2.460 مليار دينار جزائري. يعزى هذا التفوق إلى كونها أول شركة تأمين في الجزائر وتبع القطاع الحكومي، مما يمنحها موثوقية عالية بالمقارنة مع الشركات الخاصة. تتميز الشركة بتركيزها البارز على تلبية الاحتياجات الأساسية وتقديم الخدمات العامة. كما تتفوق في سرعة استجابتها، حيث لا تتجاوز فترة التعويضات 15 يوماً، وتبرز تكلفة خدماتها المنخفضة مقارنة بالمنافسين. الدعم الحكومي الذي تحظى به يمنحها امتيازات وتفوقاً تنافسياً إضافياً، مما يساهم في تعزيز مكانتها الريادية في السوق

**III.3- التحقق من الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والأداء التنافسي لدى شركة SAA للتأمين عند مستوى دلالة إحصائية**

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية وتم صياغة الفرضيات الصفرية والبديلة كالآتي:  
 $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والأداء التنافسي لدى شركة SAA للتأمين عند مستوى دلالة إحصائية 0.05  
 $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والأداء التنافسي لدى شركة SAA للتأمين عند مستوى دلالة إحصائية 0.05

تشير نتائج الجدول رقم (5) إلى أن قيمة (P.VALUE) أكبر من قيمة  $\alpha$  عند مستوى الدلالة (0.05) زان المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) في هذه النموذج يفسر ما يقدر ب (25.6%) من المتغير في التابع (الأداء التنافسي) وبما أن قيمة (P.VALUE) أقل من قيمة

$\alpha$  لذلك فإننا نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة  $H_1$  والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنافسي

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (كنعان، 2018) التي خلصت لعدم وجود علاقة لبعدي الذكاء الاستراتيجي الاستشراف والرؤية المستقبلية على تطوير أداء شركات التأمين في الساحل السوري، وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة (المهدي، 2019) خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة لشركات التأمين العراقية.

#### IV- الخلاصة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنافسي لدى شركة SAA للتأمين، فبعد أن أجرينا مقابلة ودراسة استقصائية تحليلية مع مديري الشركة على مستوى المديرية العامة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- 68.8% من أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي و93.8% يملكون خبرة أكثر من 10 سنوات، منه نستنتج ان الشركة تعتمد في توظيف أعضاء الإدارة العليا على المستوى التعليمي والخبرة، وأن مديري الشركة ذات كفاءة عالية؛
- توصلت الدراسة إلى نفي صحة الفرضية التي تنص على وجود مستوى إدراك مرتفع لدى القادة الاستراتيجيين لشركة التأمينات SAA لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، ونقول ان مستوى إدراك القادة الاستراتيجيين لشركة التأمينات SAA لمفهوم الذكاء الاستراتيجي متوسط؛
- احتلت الشركة المرتبة الأولى في قطاع التأمين بنسبة استحواذ بلغت 21.1%، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن الشركة حققت مستوى مرتفع من الأداء التنافسي؛
- كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء التنافسي.

وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نفتوح ما يلي:

- دعم حرية اتخاذ القرارات لدى الشركة بشكل مستقل،
- العمل على تعزيز التنسيق والترابط بين الأقسام وتشجيع العمل الجماعي؛
- محاربة البيروقراطية وتبني أساليب تسيير حديثة والاهتمام باللامركزية كنمط تسيير يوفر بيئة عمل مشجعة تعزز روح المبادرة وتحفز على الإبداع؛
- العمل على تبني الفكر التسويقي؛
- وجب الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الدافعية) وتعزيزها في اتخاذ القرارات وتحديد إستراتيجيتها وتكييفها مع التحولات السريعة في السوق.

#### - الملاحق:

الجدول (01): يبين معامل الثبات لجميع محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور	رقم المحور
0,745	الذكاء الاستراتيجي	1
0,815	الأداء التنافسي	2
<b>0,813</b>	<b>معامل الثبات الكلي</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (02): يوضح خصائص أفراد العينة

النسبة	التكرار	المتغير	
56.3%	9	من 30 إلى 39 سنة	العمر
43.8%	7	من 40 إلى 49 سنة	
31.3%	5	بكالوريا فأقل	المستوى التعليمي
43.8%	7	جامعي	
25%	4	دراسات عليا	المسمى الوظيفي
18.8%	3	رئيس شعبة	

12.5%	2	مدير تنفيذي	
31.3%	5	مدير	
31.3%	5	رئيس مصلحة	
6.3%	1	إطار فرعي	
6.3%	1	من 6 الى 10	
93.8%	15	أكثر من 10 سنوات	الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الذكاء الاستراتيجي

الدرجة الاستجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
متوسط	0.9407	2.000	الاستشراف والرؤية	
متوسط	1,00000	2,2500	تقوم الشركة بمسح بيئة العمل الداخلية والخارجية بصورة شاملة ومنظمة	1
متوسط	0,89443	2,0000	تراقب الشركة بيئتها باستمرار من أجل اقتناص الفرص وتجنب التهديدات	2
متوسط	0,95743	2,1250	تعتمد الشركة على مهارات ومؤهلات مواردها في التنبؤ بالأحداث المستقبلية	3
متوسط	0,95743	2,1250	تمتلك القدرة على تحويل الرؤية الى واقع يمكن تطبيقه ضمن رسالة وأهداف الشركة	4
منخفض	0,89443	1,5000	تعتمد الشركة على رؤيتها وأخطاء الماضي في حل المشكلات	5
متوسط	0.9252	1.675	التفكير النظامي	
منخفض	0,89443	1,5000	الشركة عبارة عن نظام مترابط ومتناسق الأجزاء	6
منخفض	0,00000	1,0000	التفكير بالنظم يعطي صورة شاملة وواضحة حول الأحداث المحيطة بالشركة	7
مرتفع	0,88506	2,3750	لا تعتمد على دراسة الأفكار مجتمعة بل أقوم بفصلها ودراستها فردي	8
متوسط	1,00000	2,2500	تمتلك نظرة محدودة ومن زاوية واحدة للمشكلات التي تواجهها	9
منخفض	0,68313	1,2500	تعتمد على التنسيق بين رؤساء المصالح بغرض تكامل الرؤى وإيجاد حل انطباق للمشكلات	10
مرتفع	0.7995	2.25	الدافعية والتحفيز	
متوسط	0,95743	1,8750	احث العاملين على المشاركة في تقديم آرائهم وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	11
مرتفع	0,88506	2,3750	اثير التنافس بين العاملين لتقدم المزيد من الإنجازات والأفكار	12
مرتفع	0,34157	2,8750	أفضل الأعمال الفردية و العلاقة الرسمية بين العاملين	13
منخفض	0,89443	1,5000	تشجع التفاعل بين العاملين وتكوين فرق العمل بينهم	14
متوسط	1,00000	2,2500	الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء المتميز	15
مرتفع	0,71880	2,6250	لا تعتمد الشركة على نظام تقييم الأداء في تحديد المكافآت والحوافز التي يستحقها العاملون	16
متوسط	0.8102	1.992	المتوسط العام لأبعاد الذكاء الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الأداء التنافسي

الدرجة الاستجابية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
منخفض	0,34157	1,1250	تركز سياسة التدريب على مواكبة المتغيرات التكنولوجية	1
منخفض	0,88506	1,6250	تعمل الشركة على تأهيل أفرادها وتحرص على اكتسابهم مهارات جديدة لتطوير أدائهم	2
متوسط	1,00000	2,2500	تقوم الشركة بإعادة تصميم منتجاتها لتلبي تفضيلات العملاء و رغباتهم	3
منخفض	0,89443	1,5000	تبنت الشركة اساليب وطرق عمل حديثة رفعت من إنتاجية الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية	4
منخفض	0,34157	1,1250	تمتلك المؤسسة القدرة على تحقيق الأرباح بشكل مستمر	5
منخفض	0,34157	1,1250	هناك تحسن في النتائج المالية للمؤسسة	6

متوسط	1,00000	1,7500	تسعى الشركة للبحث الجاد عن تحقيق عوائد مالية تناسب حجم أعمالها	7
منخفض	0,34157	1,1250	تسعى الشركة الى خفض تكاليف الخدمات لتكون تنافسية	8
متوسط	0,95743	1,8750	تمارس الشركة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف	9
منخفض	0,71880	1,3750	تكاليف الخدمات المقدمة في شركتنا منخفضة مقارنة بالمنافسين	10
مرتفع	0,71880	2,6250	تكلفة التسويق مرتفعة مقارنة بعائدات الحملات التسويقية	11
منخفض	0,51640	1,5000	حققت الشركة قيمة مضافة عالية من خلال التحكم في التكاليف	12
متوسط	1,00000	1,7500	سبب زيادة الحصة السوقية هو الخدمات المقدمة من طرف الشركة	13
منخفض	0,71880	1,3750	للخدمات الجديدة الفضل في زيادة الحصة السوقية	14
متوسط	1,00000	1,7500	تأثير سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن في زيادة الحصة السوقية	15
منخفض	0,89443	1,5000	تعمل الشركة على التوسع من خلال فتح فروع جديدة	16
منخفض	0,71880	1,3750	تتبع الشركة سياسة تسعير تنافسية لضمان زيادة حصتها السوقية	17
منخفض	0,68313	1,2500	يساهم تنوعالخدمات المقدمة في زيادة الحصة السوقية	18
منخفض	0.7262	1.5	المتوسط العام للأداء التنافسي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم (05): مخرجات برنامج (SPSS.V23)

القرار	Sig (value)	قيمة F	قيمة R <sup>2</sup>
نقبل	0.338	0.984	0.256

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### - الإحالات والمراجع :

- الكساسبة، ي. ز. (2021، 8 10). الدور الوسيط للابداع التنظيمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية. 993. مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد (07)، العدد (1).
- محمد كنوش، نبيلة جمدي. (9، 2020). دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدوا. مجلة العلوم الانسانية جامعة ام البواقي المجلد 7 العدد 3، صفحة 1298.
- Alhamadi, B. M. (2020). **Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar**. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, pp. 1-10.
- Nayef Rage Alomian, A. A. (2019, 4). **The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan**. *International Journal of Business and Social Science Vol. 10 • No. 4*, pp. 66-74.
- سامر احمد قاسم، علي كنعان. (9، 2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير اداء شركات التأمين في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العربية، المجلد 40، العدد 4.
- Michael Maccoby (2001). **Successful leader employ strategic intelligence**. *Research Technology management, Vol.44, No.3*.5، صفحة ،
- ابجد صالح الفايز. (2014). الاثر التبايعي للتعلم والذكاء الاستراتيجي في تحقيق الفاعلية التنظيمية. دراسة تطبيقية على الشركات الاردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز. رسالة ماجستير. قسم ادارة اعمال جامعة الشرق الاوسط بالاردن، صفحة 6.
- صالح عبد القادر النعيمي. (2008). المدير.....القائد والمفكر الاستراتيجي- فن مهارات التفاعل مع الاخرين. ابطعة الاولى، دار إثراء للنشر والتوزيع. عمان، صفحة 173.
- عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي. (2017). أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار- بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 85، صفحة 10.
- Michael Maccoby (2001), P.05.

11. Davis. (2002). **Sherman Kent & The Profession of Intelligence analysis**”,. *Sherman Kent School for Intelligence Occasional Papers: Vol.(1), No. (5)*,, p. 6.

12. عبيد، عصام. (2009). "التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات"، دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة. مجلة دراسات المعلومات ع: 4، صفحة 31.

13. Michael Maccoby (2001), P.05.

14. Michael Maccoby (2001), P.03.

15. Morgan, N. e. (2009). **market Orientation Marketing Capabilities and Firm Performance**. *Strategic Management Vol. 30, No. 8*, p. 909.

16. Covin, G. &. (2012, 7). **The Measurement of Entrepreneurial Orientation**. *Theory and Practice, Bayler University, Vol. 36, Issue 4*,, p. 679.

17. BOULIANNE, E. (2000). **Vers une Validation du Construit Performance Organisationnelle** , *Thèse de Doctorat , Faculté des Etudes Supérieures , Université de Montréal*, 30.

18. فاطمة محبوب. (2016). تأثير التحالفات الإستراتيجية على الأداء التنافسي للمؤسسة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خضير.

19. الدعيمي، هاشم فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر. (2010). دور المقارنة المرجعية في تحقيق البعد التنافسي (التكلفة). 9. العدد السادس عشر، مركز دراسات الكوفة، ص.09.

20. نبيل إبراهيم محمود. (2008). تحليل المتغيرات الاقتصادية الإنتاجية والكفاءات التغير التقني. ليبيا: دار البداية.

21. الدعيمي، هاشم فوزي دباس العبادي، وليد عباس جبر. (2010). مرجع سبق ذكره.

22. فهد أحمد أبو طه. (2013/2012). أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الاوسط.

23. هاملي عبد القادر. (2017). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائر. أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة تلمسان، 3.

### كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

سلسبيل بن منصور، أسماء يوسف (2024)، تأثير الذكاء الاستراتيجي على الأداء التنافسي لشركة التأمين من وجهة نظر القيادات العليا- دراسة ميدانية بالمديرية العامة للشركة الجزائرية للتأمين -، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية. المجلد 10 (العدد 01)، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص: 257-266.

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية

JQES®



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلد من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية مرخصة بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب المُنصّف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0).



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Journal Of Quantitative Economics Studies is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.