



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الطور الثاني

ميدان: علوم الاقتصادية وتسيير وعلوم تجارية

تخصص إدارة أعمال

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس بورقلة

إعداد الطالبة: مرابطي ريان

قريشي الحاجة فاطمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ 2022/06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذة/ سنوسي كريمة.....رئيسا

الأستاذ/ حجاج محمد الهاشمي.....مشرفا

الأستاذة/ خميس نفيسة.....مناقشة

السنة الجامعية 2021-2022

التشكرات

الحمد لله والشكر له عز وجل
اما بعد أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير الى:
الدكتور حجاج الهاشمي لأشرفه على البحث، على توجيهه
وصبره والأستاذ الفاضل بن شويحة بشير على تقديمه النصح
والارشاد والآراء النيرة وصبره معنا، الأستاذ هتهات سعيد على
تقديمه النصائح والتوجيهات.
المؤطر في شركة اتصالات الجزائر خويلدات محمد على توجيهه
وحسن استقبالنا والى كافة عمال اتصالات الجزائر فرع ورقلة.
كما أتوجه بالشكر الى الأساتذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة
الذين شرفونا بحضورهم لمناقشة هذا البحث.
وزملائي وزميلاتي الذين ساعدونا.
وأتقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهمة في بتحكيم
الاستبانة، لما كان من ارشاداتهم من النفع والفائدة في هذه الدراسة.

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على توفيقه لإتمام هذه
المذكرة وله الحمد والشكر على نعمه العظيمة، والصلاة والسلام
على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه،
واما بعد:

اهدي تخرجي الى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ
نوره ابدا والذي بذل جهد السنين من اجل ان اعطي سلاالم النجاح
والذي العزيز والى من أخص الله الجنة تحت قدميها وغمرتني بالحب
والحنان أشعرتني بالسعادة والأمان والدتي العزيزة.
والى جدتي العزيزة اطال الله في عمرها واخواتي الذين لا يجزيهم مني
كلام والى خالتي العزيزة
وصديقتي رفيقة دربي "نسيمة".
والى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة.

قريشي الحاجة فاطمة

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد

والنجاح بفضلته تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله وادامهما نورا لدربي

الى اخوتي سندي في الحياة حفظهم الله وراعاهم والى عائلتي الصغيرة والكبيرة

الى الأرواح التي فارقتنا ولم تفارق ذكرانا اللهم ارحمهم وانس وحشتهم

الى رفيقات المشوار اللاتي قاسمنني لحظاته، والى الصديقة التي علمتني ان الصداقة ليست بسنوات

وانما بالمواقف "امال" حفظها الله وراعاهما.

الى اصدقاء البلد الحبيبة "فلسطين" رحم الله شهدائها وانصرها على قوم الظالمين.

واخيرا الى من شاركتني انجاز هذا العمل المتواضع صديقتي فاطمة .

شكرا لكم.

مرابطي ريان

المخلص

يسعى هذا البحث إلى كشف دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة، بينما تم اختبار أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة)، وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة، الوقت، الابتكار، التكلفة، المرونة)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وقد تم توزيعها على عينة شملت 60 عامل في المؤسسات المدروسة كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي Spss، لتحليل بيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية كما أثبتت الدراسة أن لذكاء الاستراتيجي أثر إيجابي على الميزة التنافسية، وهذا راجع إلى تأثير كل من الدافعية والمشاركة أما باقي الأبعاد لم يكن لها تأثير على الميزة التنافسية، وانطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها تم تقديم مجموعة من توصيات لمؤسسات المدروسة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الميزة التنافسية، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة.

Résumé

Cette recherche vise à révéler le rôle de l'intelligence stratégique dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les institutions étudiées, tandis que les dimensions de l'intelligence stratégique (prévoyance, pensée systémique, vision future, motivation, partenariat) et les dimensions de l'avantage concurrentiel (qualité, temps, innovation, coût, flexibilité) ont été testés. Le questionnaire a été utilisé comme outil de collecte de données sur les variables de l'étude, et il a été distribué à un échantillon de 60 travailleurs dans les institutions étudiées. Le programme d'analyse statistique Spss a également été utilisé pour analyser les données et tester la validité des hypothèses de l'étude.

Les résultats de l'étude ont montré l'existence d'une forte relation directe entre les éléments d'intelligence stratégique et l'avantage concurrentiel. L'étude a également prouvé que l'intelligence stratégique a un impact positif sur l'avantage concurrentiel, et cela est dû à la fois à l'effet de la motivation et du partenariat. Quant aux autres dimensions, elles n'ont eu aucun effet sur l'avantage concurrentiel, et sur la base des résultats auxquels nous sommes parvenus, un ensemble de recommandations a été présenté pour les institutions étudiées.

Mots clés : veille stratégique, avantage compétitif, intelligence économique, gestion des connaissances.

محتوى

التشكرات.....	
الاهداء.....	
الملخص.....	
الاشكال.....	
الجداول.....	
ملاحق.....	
المقدمة.....	ب

الفصل الأول: الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية ل الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.....	01
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي.....	01
الفرع الأول: الذكاء الاستراتيجي ومبادئه.....	01
الفرع الثاني: أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في المؤسسة.....	05
الفرع الثالث: خصائص واقسام الذكاء الاستراتيجي.....	11
المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.....	13
المطلب الثاني: تعريف التنافسية وأنواعها وعواملها.....	13
الفرع الثاني: ماهية الميزة التنافسية.....	16
الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....	20
الفرع الرابع: محددات وابعاد الميزة التنافسية.....	21
الفرع الخامس: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.....	28
المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية.....	31
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....	33

38.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لقياس أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

42.....المبحث الاول: مدخل للمؤسسة محل الدراسة.

43.....الفرع الأول: تعريف المؤسسة.

44.....الفرع الثاني: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

45.....الفرع الثالث: المديرية العملية للاتصالات بورقلة والهيكل التنظيمي.

45.....المطلب الثاني: منهج الدراسة وادوات الدراسة.

48.....المطلب الثالث: صدق الاستبانة.

52.....المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

52.....الفرع الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة.

55.....المطلب الاول: تحليل الفقرات ابعاد المتغيرين واختبار الفرضيات.

67.....خلاصة الفصل

69.....الخاتمة العامة

72.....قائمة المراجع

77.....الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	الإطار العام للذكاء الاستراتيجي	1.1
07	ابعاد الذكاء الاستراتيجي	2.1
22	دورة حياة الميزة التنافسية	3.1
29	استراتيجيات الميزة التنافسية	4.1

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	المؤشرات العلمية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات المناسبة الأساسية.	1.1
47	عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي.	1.2
47	عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.	2.2
48	عدد الاستبيانات الموزعة على المؤسستين	3.2
50	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له	4.2
51	جدول معامل الارتباط بين كل بعد مع الدرجة الكلية لفقرات المحور التابع له	5.2
52	جدول معامل الثبات بواسطة طريقة الفا كرونباخ	6.2
53	توزيع العينة حسب المؤسسة	7.2
53	توزيع العينة حسب الجنس	8.2
54	توزيع العينة حسب العمر	9.2
55	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	10.2
55	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	11.2
56	تحليل فقرات البعد الأول الاستشراف	12.2
57	تحليل فقرات البعد الثاني التفكير النظم	13.2

57	تحليل فقرات البعد الثالث الرؤية المستقبلية	14.2
58	تحليل فقرات البعد الرابع الدافعية	15.2
59	تحليل فقرات البعد الخامس المشاركة	16.2
60	تحليل فقرات البعد الأول للميزة التنافسية الجودة	17.2
61	تحليل فقرات البعد الثاني الوقت	18.2
61	تحليل فقرات البعد الثالث الابتكار	19.2
62	تحليل فقرات البعد الرابع التكلفة	20.2
63	تحليل فقرات البعد الخامس المرونة	21.2
63	ترتيب ابعاد الذكاء الاستراتيجي	22.2
64	ترتيب ابعاد الميزة التنافسية	23.2
64	معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والرؤية	24.2
65	مستوى تحقيق الميزة التنافسية مرتفع	25.2
65	جوانب الذكاء الاستراتيجي وأثرها النسبي على الميزة التنافسية	26.2
66	تأثير الذكاء الاستراتيجي في ابعاد الميزة التنافسية.	27.2

قائمة الملاحق

	استبيان	1
	قائمة لجنة تحكيم الاستبانة	2
	مخرجات برنامج الاحصائي SPSS	3

المقدمة

توطئة

يشهد العالم اليوم تغيرات كبيرة وتطورات سريعة، متلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها ظهرت عدة مشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطها، مما برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المؤسسات الذي يؤثر على نشاطاتها وخططها واستراتيجيتها، ما يحتم على المؤسسة البحث عن أساليب إدارية عملية يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا التيار من التطورات والتغيرات، كما أن تلك الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات الاقتصادية، استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أساس تنمية المعرفة والخبرة وتكوين تصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل، بذا زادت أهمية متابعتها وتحليلها وإمكانية احتوائها وتجاوزتها ثم محاولة السيطرة عليها، لضمان النجاح وتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب ميزات تنافسية .

فبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها.

يعتبر الذكاء الاستراتيجي شكل من أشكال التطور الفكري الاقتصادي، وحتى يمكن للمؤسسة أن تبذل نتائج وتسوق، فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة، كاملة ذات مصداقية وجودة عالية، فالحصول على المعلومة وتحليلها وتنظيمها واستغلالها أصبح بالغ الأهمية بالموازاة مع المعرفة الجيدة لكل من البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على قدرتها التنافسية في سوق المنافسة.

يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير والمفكر الاستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة، ومواجهة حالات التأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعا لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانيات التي تستهدف تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمؤسسة من خلال التفوق على الآخرين وبذلك تحقق الميزة التنافسية في الأسواق المنافسة.

1. الإشكالية

انطلاقاً مما سبق تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

الى أي مدى يمكن للذكاء الاستراتيجي ان يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات
الاقتصادية؟

وهذه الإشكالية تقودنا إلى طرح التساؤلات الرئيسية التالية:

- ما هو واقع الذكاء الاستراتيجي في مؤسسات محل الدراسة؟
- ما هو مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات محل الدراسة؟
- ما هو الأثر النسبي لكل من جوانب الذكاء الاستراتيجي على الميزة في مؤسسات محل
الدراسة؟
- اين يكمن أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في مؤسسات محل الدراسة ؟

2. الفرضيات

- يركز الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر على الرؤية المستقبلية.
- مستوى تحقيق ميزة التنافسية مرتفع.
- جوانب الذكاء الاستراتيجي لها أثر نسبي على الميزة التنافسية
- يؤثر الذكاء الاستراتيجي في ابعاد الميزة التنافسية

3. أهمية الدراسة

إن أهمية هذه الدراسة تكمن أساساً في محاولة الربط بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية من جوانب محددة، فضلاً عن طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة تحليل اراء اطارات مؤسسة ميدانية حول الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. إبراز ضرورة وجود مراقبة المنافسين والبيئة العامة، وبالتالي ضرورة وجود وظيفة اونظام خاص بذلك داخل المؤسسة، حيث أصبح البقاء الذي يستطيع التنبؤ بالتغيرات البيئية ويتعايش معها. الاهتمام المتزايد من طرف الدول المتقدمة بموضوع الذكاء الاستراتيجي واليقظة والذكاء الاقتصادي، وانشاء والمؤسسات وكالات خاصة بتزويد المؤسسات بالمعلومات التنافسية المحللة الضرورية واللازمة.

4. أهداف الدراسة

أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة من وراء دراسته سواء نظريا أو تطبيقيا، وهو الحال فيما يخص هذه الدراسة الخاصة بالذكاء الاستراتيجي، فهي ترمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- توضيح ماهية الذكاء الاستراتيجي مع التعرض لمختلف إبعادها وماذا يجلب الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة.
- تبين أهمية التفتح على البيئة التي أدت إلى شدة المنافسة من أجل تطبيق الذكاء الاستراتيجي وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
- محاولة تحديد أهم الطرق التسييرية التي تفيد المؤسسة وتساعد في مواجهة هذه المنافسة والصمود أمامها من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية.

5. هيكل الدراسة

الفصل الأول قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول سندرس التأهيل النظري للذكاء الاستراتيجي والإطار النظري للميزة التنافسية وكذلك دراسة العلاقة بين المتغيرات لمعرفة دور الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية كما سنتعرف في المبحث الثاني الدراسات السابقة التي تخص الموضوع أما الفصل الثاني المخصص الدراسة التطبيقية الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر و مؤسسة موبيلس بورقلة مقسم إلى مبحثين المبحث الأول يخص التعريف بالمؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني متعلق بتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة .

6. أسباب الدراسة

- تعد الدراسة مكمله للتخصص إدارة أعمال.
- يعتبر من بين المواضيع التي ما قصرت فيها الدراسة.
- كما يعتبر الموضوع حديث فيه الدراسات.
- كما يعتبر موضوع حديث وجب التغلغل فيه ومحاولة دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.
- الظروف قضية الراهنة التي تزيد من وجوب اعتماد دراسة واسعة للذكاء الاستراتيجي للمؤسسة بهدف تحقيق ميزه تنافسيه والبقاء في السوق.

8. حدود الدراسة

الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال فترة السنة الدراسية 2021/ 2022

الحدود الموضوعية: فسر البحث التالي على دراسة الذكاء الاستراتيجي دوره في الميزة التنافسية في المؤسسة.

الحدود البشرية: اهتمت الدراسة باستقصاء آراء موظفي مؤسسه اتصالات الجزائر وموبليس بورقلة.

الحدود المكانية: جرت الدراسة التطبيق بمؤسسه اتصالات الجزائر وموبليس بورقلة

9. منهج الدراسة

للإجابة على الإشكالية هذا البحث واثبات أونفي صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي في أجزاء البحث المتعلقة بعرض المفاهيم تمس الموضوع، في عنا بالتحليل في بعض النقاط المتعلقة بهذا الجانب خاصة ما تعلق منه في العلاقة بين المتغيرين، كما تم توظيف المنهج التحليلي دراسة الحالة التي تضمنت الاستبانة الحصول على النتائج التي تثبت صدق أونفي العلاقة متغيرات الدراسة بحيث تم جمع البيانات المؤسسة محل الدراسة وذلك باعتماد أسلوب المقابلة والملاحظة الشخصية.

10. نموذج الدراسة

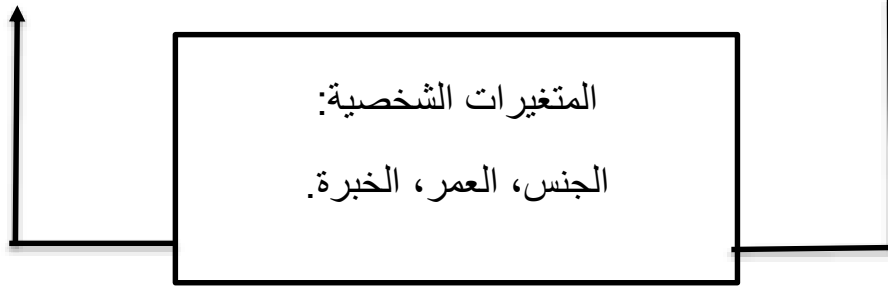
ابعاد الذكاء الاستراتيجي

ابعاد الميزة التنافسية

الجودة
الوقت
الابتكار

ج

الاستشراف
الرؤية المستقبلية
تفكير النظم



الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم المصطلحات الحديثة، في الاقتصاد الحديث والمعاصر، الذي يشهد تغيرات جذرية في التكنولوجيات، والمعلومات وكذلك الاتصالات، التي على المؤسسات أن تواجهها حتى تحافظ عن مكانتها وقدرتها التنافسية في السوق المنافس.

الفرع الأول: الذكاء الاستراتيجي ومبادئه

أولاً: لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي¹

يعد أصل الذكاء الاستراتيجي راجعاً إلى العصور القديمة، فقد كان المفكر الاستراتيجي Sun tzu أول من أشار في كتبه إلى الذكاء الاستراتيجي في القرن قبل الميلاد وذلك في قوله: " إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فلن تخاف من نتائج مئة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف عدوك فسوف تعاني من هزيمة مقابل كل انتصار، أما إذا لم تعرف نفسك ولم تعرف عدوك فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل المعارك، وهذا دلالة على أهمية الذكاء الاستراتيجي للقائد في جمع معلوماته عن العدو أو المنافس.

وكانت وكالة الاستخبارات الأمريكية (CIA) أول من استخدم هذا النوع من الذكاء في توقيع اتفاقيات الحد من التسلح في العالم، فقد وظفت الوكالة الذكاء الاستراتيجي في عملية جمع المعلومات وتحليلها وتقديمها جاهزة للسياسيين وصناع القرار لمساعدتهم في تقديم القرارات الحاسمة. وألف الكاتب شرمان كنت (Sherman Kent) العضو السابق في وكالة الاستخبارات الأمريكية العديد من الكتب التي تناولت دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق السلام والتجسس وشن الحروب العسكرية. وتوسع أفق استخدام الذكاء الاستراتيجي خارج نطاق الشؤون العسكرية ليشمل مجتمع الأعمال والمنظمات التجارية، حيث تم إنشاء ما يسمى "مجتمع الذكاء الاستراتيجي" في بداية القرن الحادي عشر والعشرين داخل العديد من المؤسسات في أوروبا وأمريكا بهدف توفير المعلومات للإدارة العليا، وتدريب الكوادر الإدارية على هذا النوع من الذكاء في مختلف مجالات الأعمال (الاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والعلمية).

¹ نفاف باسمينة، اثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مذكرة الماجستير، جامعة لمسيلة، 2015: ص10.

وظهرت في العديد من الدول شركات خاصة تقدم خدمات تقدم خدمات الذكاء الاستراتيجي من حيث إجراء التحليلات الاقتصادية وتطبيقها في أعمال المؤسسات والمنظمات، والتنبؤ بنمو الإنتاج في السوق، وتوفير المعلومات المطلوبة لأصحاب القرار، وكانت شركة أرمادا (Armada) من أول الشركات في تقديم خدمات الذكاء الاستراتيجي في مختلف المجالات (البيع بالتجزئة، والرعاية الصحية، والنقل، والخدمات المالية، وتطوير المرافق العامة).

وبناء على تجربة القادة الناجحين في إدارة الأعمال، فقد تم ربط الذكاء الاستراتيجي بخمسة عناصر أساسية وهي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، النظم)، حيث سجل بعض القادة الإداريين نجاحا في بعض هذه العناصر، أما الآخرون مثل (بيل جيس، أندي جروف، جاك ولش) فقد سجلوا مستويات عليا في تحقيق هذه العناصر جميعا واستحدثت العديد من الشركات والمنظمات وظيفة "مدير الذكاء الاستراتيجي"، وتواصلت هذه المؤسسات اليوم ببناء ذكائها الاستراتيجي وتطويره من خلال التعاقد من المختصين في التحليلات الأساسية والتي تشكل أساسا في اتخاذ قرارات الإدارة العليا في العديد من القضايا الهامة مثل الاندماج مع مؤسسات أخرى واستحداث خطوط إنتاج جديدة.

ثانيا: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي، فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين اهتموا بهذا النمط من الذكاء، وتباينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ويرجع هذا التباين إلى الحداثة النسبية في دراسة أبعاده.

← الذكاء الاستراتيجي " يمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك وتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلا، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة واحد مصادر القوة الإستراتيجية " ².

← الذكاء الاستراتيجي " هو عملية توليد لكل المعلومات والمعارف التي يتم استخدامها في صنع القرار داخل المنظمة أو المؤسسة عن طريق تسليط الضوء على كل الطرق التي تمكن المؤسسة

² مرجع سبق ذكره، ص 11.

من مواجهة كل التحديات وقنص كل الفرص المستقبلية وذلك لتحقيق أقصى قدر التفوق والنجاح".³

← الذكاء الاستراتيجي " هو عملية معلوماتية تصغي المنظمة من خلالها إلى بيئتها، كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها".⁴

← الذكاء الاستراتيجي " هو أداة فعالة لتوجيه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها وتمكين القادة من استغلال الفرص المتاحة والتكيف مع متغيرات المحيطة".⁵

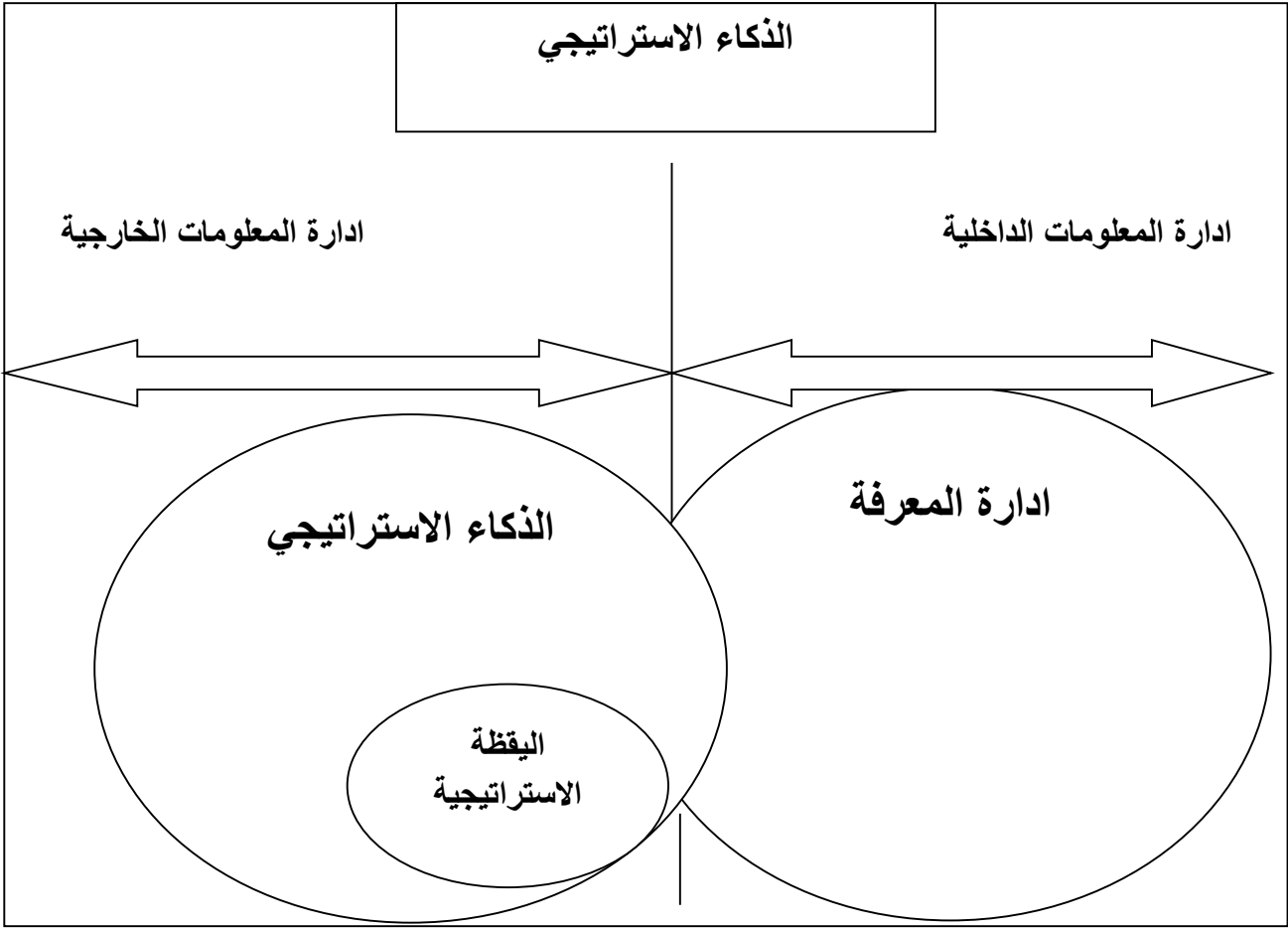
ومن خلال التعريفات التي ورد ذكرها سابقا يمكن تعريف ذكاء الاستراتيجي على أنه "عملية إدارية وإستراتيجية هامة تتكون من مجموعة عناصر أساسية وتهدف هذه العملية إلى تزويد قادة المؤسسات في الإدارة العليا بالعمليات اللازمة والضرورية عن بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية بهدف تمكينهم من تصميم وصياغة الخطط الإستراتيجية المستقبلية، والاستعداد لمواجهة المخاطر والأزمات قبل وقوعها بما يضمن تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة".

³ Kruger Jean-Pierre، A Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in south africa، Unpublished Master thesis، University of south africa، 2010، p102

⁴ كنوش محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة شلف، العدد3، 2015: ص92.

⁵ عمرو مصطفى، محمد حسين، اثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمائية، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، المجلد49، العدد4، 2019: ص633.

الشكل رقم(1-1): الإطار العام للذكاء الاستراتيجي



المصدر: العيداني الياس، ضوفي حمزة، 2010، ص03.

ثالثا: أهداف الذكاء الاستراتيجي

إن للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة تمثلت فيما يلي:⁶

- توفير تنبؤات وتحذيرات بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات واتخاذ الوقائية إزاءها.
- تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابيا عن سمعتها وموقعها.
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية مثلى.

⁶ حفيظ فراح، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Saniplast-بام البواقي، مذكرة شهادة ماستر، جامعة ام البواقي، 2020، ص13.

- النهوض بهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعلاً لمؤسسات تقييم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المؤسسات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلياً.

رابعاً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتشخص أبعاده ومقاومته فقد حد Pauker ثلاث مبادئ لذكاء الاستراتيجي متمثلة في:⁷

1. يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم استراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكيفون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الاستراتيجية.
2. يراقب ويحلل القضايا الاستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد، ويشخص التغيرات في المستقبل.
3. يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.

الفرع الثاني: أهمية الذكاء الاستراتيجي ودوره في المؤسسة

أولاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي كونه أداة هامة في يد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، التي تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم، ويمكن أن تلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي:⁸

- ✓ تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.
- ✓ تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة (المسؤولين في الإدارات المختلفة والمؤوسين) للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير

⁷ Pauker Benjamine et al. 'strategic Intelligence' Providing Critical Information for Startegic Decisions ' Corporate Executive Board' Executive Inquiry' August 2000' p 81.

⁸ كنوش محمد، مرجع سبق ذكره، ص98.

الإمكانات المناسبة (المشاركة الوجدانية والفعالية في العمل، الأحوال والمعلومات والأجهزة والمعدات وغيرها)، باتجاه تدعيم ما تصبوا له المنظمة في حاضرها ومستقبلها.

✓ يقود إلى التميز من خلال توفر المقدر على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.

✓ عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء بصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.

ثانياً: دور الذكاء الاستراتيجي

تتحد أبرز ادوار الذكاء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:

(أ) دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير.

(ب) دور الذكاء الاستراتيجي كأداة لتنافس.

أ. دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغيير

هذا النمط من الذكاء شرط أساسي لعمليات التغيير المؤسسية، وجعل القادة مندفعين لممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس، وتفحص تغيرات البيئة في إطار ما يوفره من معلومات عنها، ورسمهم الحد الفاصل بين المنظمة وعالمي الخارجي واعتماد رؤى مستقبلية تعزز هذه العمليات، فضلاً عما ذكر، فأن الذكاء الاستراتيجي يجعل المؤسسات قادرة على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن.⁹

ب. دور الذكاء الاستراتيجي كأداة لتنافس

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجاوب التحديات المحيطة بها، ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق والتكنولوجيات الجديدة، وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية، والمنظمات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة هي المؤسسات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها التوقع اتجاهات السوق المستقبلية والقرص بنجاح واستجابة لها.

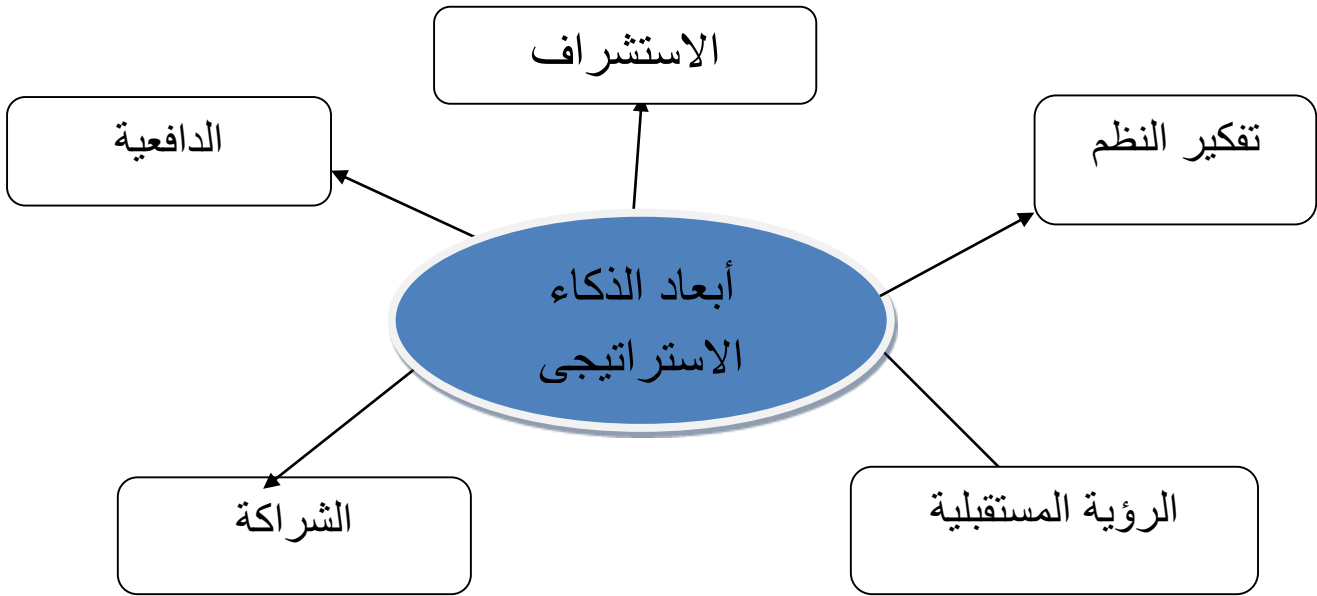
⁹ بشرى هاشم العزاوي، اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي-دراسة اختبارية تحليلية لآراء عينة من رؤساء و أعضاء المجالس عدد من كليات جامعة بغداد، اطروحة دكتوراة، جامعة بغداد، 2018: ص441.

ويركز الذكاء الاستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وفهم قدراتهم ورسم تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الالكترونية والاستفادة من الشراكة الإستراتيجية بقواعد البيانات الالكترونية.¹⁰

ثالثاً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

لقد تم اقتراح العديد من الأبعاد للذكاء الاستراتيجي في الأدبيات وهي:

الشكل (1-2): ابعاد الذكاء الاستراتيجي



المصدر: اعداد الطلبتان اعتمادا على الدراسات السابقة

¹⁰ نفاف ياسمينية، مرجع سبق ذكره، ص15.

أ. الاستشراف

يمكن أن نعرف الاستشراف على أنه القدرة الفرد على التفكير بالاعتماد على قوى غير مرئية وغير مدركة، إلا أنها تساهم في قراءة المستقبل، يمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل وتميز ما يمكن تجنبه، والتأثر فيه، والسيطرة عليه كما يشير إلى بصيرة الفرد في عواقب الأمور، والتطلعات للمستقبل عبر رصد العوامل الديناميكية في الوقت الحاضر، أيضا يشير الاستشراف إلى رصد التغيير في ظاهرة أو ظواهر معينة في بيئة المنظمة ومحاولة تحديد الاحتمالات المختلفة لتطويرها في المستقبل، أو ترجيح احد الاحتمالات على غيره.¹¹

ب. الرؤية المستقبلية

أن الرؤية الإستراتيجية وصياغتها لا يعتمد فقط على وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للشركة، بل أنه يعد تدريباً على التفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على الشركة أن تتجه إليه لكي تحقق النجاح، ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات السوق التي يشارك فيها، ووضع المنظمة على المسار الاستراتيجي السليم، والالتزام بإتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف، ويبرز دور الرؤية المستقبلية في المنظمة عبر الآتي:¹²

- مجابهة التحديات في إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري من قبل قادة ذوي خيال فائق والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة.
- الرؤى الجديدة تعد مفتاحاً للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي.
- توفيرها تصور من عملاء المنظمة لأنهم غايتها بالإضافة إلى رصد تحركاتهم بين المؤسسات المنافسة، وتلمس رضاهم عن منتجاتهم، وتشكيل رؤى جديدة عنهم، والإلمام بالتقنيات الجديدة في خدمتهم.

ت. الشراكة

أن الشراكة تمثل عملية التعاون وتبادل المعلومات بين منظمين أو أكثر لبناء إستراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة الشراكة لتحقيق الأهداف المنشودة، كذلك الشراكة تعكس قدرات المدير الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات إستراتيجية.

¹¹ رحمون رزيقة، منصور عبد القادر، قشوط الياس، اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية-دراسة ميدانية على شركة تامين قسنطينة، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، جامعة شلف، المجلد3، العدد1، 2013، ص147-165.

¹² سامر احمد قاسم علي كنعان، دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير اداء شركة التامين-دراسة ميدانية على شركة التامين الخاصة في الساحل السوري، مجلة للبحوث والدراسة العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة تشرين، مجلد40، العدد4، 2018، ص308.

تعكس الشراكة قوة القائد الذكي استراتيجيا على اجادته في إقامة تحالفات استراتيجية، أي رؤية شاملة للمنظمة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو اندماجات مع المنظمة أخرى في صورة شبكات إستراتيجية، وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المؤسسات وذلك بكونها:¹³

- أحد الاتجاهات المعاصرة التي تمهد السبيل إلى تحسين كفاءة المؤسسات واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون.
- أحد آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمان انسيابية والأفكار بين الشركاء.
- إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة في تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.
- إشباع حاجات الزبائن وتوسيع نطاق خدمتهم، مع (الإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمارات الطويلة الأمد)، ثم تحقيق قيمة أكبر الأطراف المنظمة.
- التخلص من الخمود المنظمي وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها.

ث. الدافعية

هي القوى داخل الشخص التي تؤثر على قوة وشدة واستمرار السلوك الطوعي، وقد عرف الدافعية بأنها بعض القوة الدافعية داخل الأفراد التي يمكن خلالها محاولة لتحقيق بعض الأهداف من أجل تحقيق بعض الحاجة أو التوقع.

وتعبر الدافعية عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض، كذلك تحفيز عواطف ورغبات الفرد لحثه على قيام بعمل معين وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن بذله مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في أن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجات من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير، بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاء الاستراتيجي والشعوري في نفس الوقت، توظيف الذكاء الشعوري (فهم الذات، وضبط النفس، والتقمص العاطفي) مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لا سيما (الدافعية) لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم وتبني أفضل التصورات عنهم

¹³ نضال عبد الهادي عمران، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيم-دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات، مجلة بابل للعلوم المصرفية و التطبيقية، المجلد23، العدد3، ص1290.

والارتقاء بفاعلية هذا العنصر، والدافعية هي قدرة القادة الذي يتمتعون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية.¹⁴

ج. تفكير النظم

يعبر عن القدرة على توليف العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها، ويرتكز هذا العنصر على مفهوم النظام الذي يعني مجموعة وحدات، عناصر، عمليات مترابطة، وتكون أصلا كلا منتظما وبقيم مخرجات أكبر من القيم المضافة إليه من الوحدات المشاركة فيه فيما لو عملت مستقلة عن بعضها البعض، ويعد مدخل تفكير النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين، كونه يهيئ الاتي¹⁵ :

- اطارات للتفكير الاستراتيجي وأسلوبا لمجابهة تعقيدات البيئة.
- طريقة أفضل للتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وحركاتها.
- طرائق أفضل الابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الإستراتيجية.
- الفرص لمشاركة الأفراد وفريق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة، الآثار السلبية الناجمة عنها.
- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة، ونظام متقدم في التفكير النقدي بين مديريها.
- مما تقدم يتضح أن العنصر عزز دور الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات باعتباره مدخلا متقدما للتفكير الاستراتيجي، وأسلوب معاصرا للتكيف مع حياه أولا، وتكيف المؤسسات مع بيئتها ومع تطورات الملاحقة ثانيا.

¹⁴ الخير اونس، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في منظمة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة طولقة، مذكرة ماستر في علوم تسير، جامعة بسكرة، 2017: ص23.

¹⁵ طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، اطروحة دكتوراة في علوم التسير، 2018: ص66.

الفرع الثالث: خصائص وأقسام الذكاء الاستراتيجي

➤ أولاً: خصائص الذكاء استراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات: 16

- مرحلة الاستشعار بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
- الجمع البيانات ذات المغزى.
- التنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
- المعالجة البيانات وتحويلها إلى المعلومات.
- الاستخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وإجراءات تنفيذها.

➤ ثانياً: أقسام الذكاء الاستراتيجي

يمكن تقسيم الذكاء الاستراتيجي إلى كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة.

أ. الذكاء الاقتصادي

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي كأى سنة 1994 من طرف الفرنسي Martre مجموعة العمل فى المحافظة العامة لتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على أنه: "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث ومعالجة وبتث المعلومة المفيدة للأعوان المتدخلين الاقتصاديين لصياغة إستراتيجيتهم". كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه " مجموعة من الموارد البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما ". ويعرفه Alain Juillat المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه " الذكاء الاقتصادي يركز على حماية المعلومات الإستراتيجية لكل المتعاملين الاقتصاديين، وذلك

¹⁶ نضال عبد الهادي عمران، مرجع سابق، ص1288.

من اجل المحافظة على تنافسية القطاع الاقتصادي، حماية اقتصاد المنظمات، تعزيز سياسة التأثير.

أي أنه يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من اجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي امن المنظمات، تعزيز سياسة التأثير.¹⁷

ب. إدارة المعرفة

عرفت بأنها مجموعة العمليات المتطورة في المنظمة لخلق وخرن وتحويل وتصنيف المعرفة. وفيما يخص بعدها الاستراتيجي فقد عرفت بأنها الوسيلة التي تستعمل المنظمة من خلال ذكاءها الجمعي الإنجاز أهدافها الاستراتيجية.

ويعرفها الباحث أكرم سالم حسن الجنابي بأنها " عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة وخرنها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها بصيغ تداؤبية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار".

كما عرفت إدارة المعرفة بكونها مجموعة من الاستراتيجيات الابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل أنجاز لمهام المنظمة.

كما عرفت إدارة المعرفة بكونها مزيج من الأنشطة والأدوات التي تنطوي على جمع وتنظيم ومشاركة وتحليل ونشر المعرفة من اجل تحسين أداء المنظمة.¹⁸

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة. وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية، ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها، في عصر يتميز ببروز العولمة الاقتصادية التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية الدولية والعالمية.

¹⁷ الخبير اونيس، مرجع سابق، ص25.

¹⁸ مرجع سابق، ص26.

الفرع الأول: تعريف التنافسية وأنواعها وعواملها

أولاً: تعريف التنافسية

يعرف النجار التنافسية بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار، التجديد".¹⁹

يعتبر مايكل بورتواول من نظرية الميزة التنافسية حيث عرفها على انها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما ان تخلقها لزيائنها بحيث يمكن ان تأخذ شكل أسعار اقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، او بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"²⁰.

ثانياً: مستويات التنافسية

لتنافسية مستويات هي :

ا. على مستوى الدولة:

من بين التعاريف المقدمة التنافسية على مستوى الدولة ما يلي: ²¹

- تعريف المنندى الاقتصادي العالمي: يعرف التنافسية "بانها القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة".
- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: التنافسية الدولية هي " القدرة على توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبياً، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية".
- كما يعرف النجار التنافسية بانها: القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، الاستقرار، التوسع، الابتكار، التجديد".

ب. تعريف التنافسية على مستوى القطاع:

عندما نتحدث عن قطاع معين فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط

الرئيسي.

¹⁹ فريد النجار، المنافسة الترويج التطبيقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000: ص11.

²⁰ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصدرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها.دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، جامعة سكيكدة، 2006: ص6.

²¹ كمال زريق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديد المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، 2003: ص18.

أما بالنسبة للتنافسية على مستوى القطاع فهي قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الاسواق الدولية دون الاعتماد على حماية ودعم الدولة، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة.²²

ت. تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:

هي تعني تمكن المؤسسة من تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يحقق لها نجاحا وربحا مستمرا دون حماية ودعم من الحكومة، وتعرف ايضا على انها تميز المؤسسة عن منافسها بموقع فريد يمكنها من تحقيق ربحية أفضل وتقديم أفضل من خلال استغلال الموارد المتاحة وخلق ميزة تنافسية من خلال امتلاك التكنولوجيا المتطورة والإبداع والابتكار بشكل مستمر.

يمكن مما سبق تقديم صورة تنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تتأثر المؤسسة في تحقيقه، قصد السيطرة على موقع تنافسي مستمر في السوق، فالتنافسية تعتبر حالة ذهنية تدفع الى التفكير في الطرق التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق اطول فترة ممكنة.²³ مما سبق يمكن القول بأن التنافسية على المستويات الثالث السابقة تكاملية.

ثانيا: أنواع التنافسية

وتتضمن نوعين:

ا. التنافسية بحسب الموضوع:

- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شركات لازما لكي تتنافس المؤسسة ولكن ليس كافيا وفي اغلب الأحيان يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج ما، ويعد ذلك امرا غير صحيحا باعتبار ان هناك معايير أخرى يمكن أن تكون أكثر دلالة كخدمات ما بعد البيع والجودة.

²² يوسف سعيداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد8، العدد1، 2021: ص236.

²³ بلعة جويده، القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل الانضمام الى المنظمة العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، العدد10، 2010: ص231.

- تنافسية المؤسسة: ويتم تقويمها على اساس اسماك من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الى الهامش الذي ينتجه هذا الاخير، اما بالنسبة لتنافسية المؤسسة فيتم تقويمها بأخذ بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة، والاعباء الاجمالية من جهة.

ت. التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية اللحظية والقدرة التنافسية: ²⁴

- التنافسية اللحظية: تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير انه يجب الا نتفعل كثيرا بهذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، او ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل.
- القدرة التنافسية: وعلى خلاف التنافسية اللحظية، فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ثالثا: عوامل التنافسية

هناك ثلاثة عوامل اساسية تحد درجة المنافسة وهي: ²⁵

- عدد المؤسسات التي تتحكم في العرض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهم والعكس صحيح.
- صعوبة اوسهولة دخول بعض المؤسسات الى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة التنافس، والعكس صحيح.
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادة شدة المنافسة وكلما نقص حجم المنتجات عن المطلوب منها كلما نقصت شدة المنافسة.

²⁴ بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر، 2002: ص19.

²⁵ فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص15.

الفرع الثاني: ماهية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات ومن النادر ان تمتلك منظمة سبقا تنافسيا على جميع الاصعدة وفي كافة المجالات المختلف قياسا على المنافسين الاخرين فالميزة التنافسية تعد مفتاحا لنجاح منظمات الاعمال.

1. مفهوم الميزة التنافسية

- الميزة التنافسية هي: "ميزة أو عنصر تفوق يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس".²⁶
- ان الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة ومتميزة على المنافسين الاخرين ومن المؤكد ان المؤسسات تسعى الى التفوق في بيئة اعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها حيث تعرف الميزة التنافسية بانها الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها الفوز في منافستها على الاخرين.²⁷
- ان الميزة التنافسية للمنظمة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق وهذا يعني قدرة المنظمة على انتاج وتقديم المنتجات (سلع وخدمات) الى الزبائن بشكل متميز كما يقدمه المنافسون.²⁸
- اما الميزة التنافسية طبقا لبورتر (m. porter) فهي قدرة الصناعات في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول الى اعلى مستوى من التقنية والانتاجية وبذلك نجد هذا التعريف شديد الارتباط بمعدلات زيادة الانتاجية.²⁹
- كما تعرف بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الاخرون".³⁰

²⁶ علي السلمي، كتاب، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ص104.

²⁷ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية-دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، 2012: ص20.

²⁸ أكرم احمد الطويل، ورغيد إبراهيم إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص12.

²⁹ MICHEAL PORTER l'avantage concurrentiel des nations، Paris، inter Edition.1993

³⁰ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998: ص37.

- عرفها macmillan and tampoe 2000: "بانها الوسيلة التي تستطيع منظمة الاعمال من خلالها الفوز على المنافسين".³¹

ثانيا: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

1. **التكلفة الاقل:** نقول عن مؤسسة ما انها تحوز على (ميزة التكلفة الاقل إذا كانت تكاليفها متراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة اقل من نظيراتها لدى المنافس).³²

• **الحيازة على ميزة التكلفة الاقل:** للحيازة على ميزة التكلفة اقل يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الاقل وتكون المراقبة كما يلي:³³

- **مراقبة الحجم:** يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل انتاج جديدة، التوسع في السوق اونشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف. غير ان الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط الى اخر، ومن منطقة الى اخر. فمثلا الرفع من حجم منتج معي على المستوى المحلي او الجهوي، قد يؤدي الى تخفيض تكاليف قوة البيع وتكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدر الاشارة الى ان البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب الا يحدث تدهورا في الانشطة الاخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه.

- **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة، من قبل الاطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب الا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل يجب ان يتعداه الى تكاليف النفايات والانشطة الاخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد اهدافه، وليتم ذلك يستند الى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

- **مراقبة الروابط:** تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الانشطة المنتجة للقيمة من جهة، واستغلالها من جهة اخرى. فمثلا

³¹ Macmillan and Tampoe 2000، p89، 'Strategic management procès، conten. And implémentation. Oxford Publication presse

³² M. porter .1986.p85

³³ بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، 2007: ص79.

التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي الى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجا المؤسسة الى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع، لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة ان تقبل اقتسام الارباح الناجمة عن الروابط معهم.

- مراقبة اللاحق: يتم هنا اما تجميع بعض الانشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الامكانات المشتركة، او تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة الى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

- مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المؤسسات السباقة الى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الاقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك الى كونها تقع في أحسن المواقع، وتوظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. اما في بعض القطاعات الاخرى، فان التريث والانتظار يكون أفضل، اما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون الى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون، واما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول الى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة.

- مراقبة الاجراءات: يحدث ان تعتمد المؤسسة الى تطبيق اجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك الى سوء فهم لهذه الاجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة الغاء او تغيير بعض الاجراءات التي لا تساهم ايجابا في ميزة التكلفة الاقل، وبالتالي فان مراقبة الاجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

● تطبيق ميزة التكلفة الاقل: لا يمكن ان تنخفض التكاليف بصفة الية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم. فالمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وان كانت تملك نفس حجم الانتاج المتراكم، وانها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييرا كبيرا للاستراتيجية، بقدر ما يتطلب من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين. وتعد عوامل كالتحفيز، التكوين ثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية الى تخفيض التكاليف. حيث ان لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعتمد على وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الانشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأنها.³⁴

³⁴ عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص19.

ب. ميزة التميز: تتميز المؤسسة عن منافسيها " عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها".

● الحيازة على ميزة التميز: حتى يتم الحيازة على ميزة التميز، يستند الى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي: 35

- الاجراءات التقديرية: تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب ان تعتمد، وللكيفية التي تمارس بيها، حيث يمكن ان تعتبر هذه الاجراءات عاملا مهيمنا على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الاشهار)، محتوى النشاط، جودة وسائل الانتاج المسخرة للنشاط، الاجراءات التي تحكم على عمل المستخدمين في النشاط (كاجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط، المعلومات المستخدمة من اجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي).
- الروابط: يمكن ان تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الانشطة، او من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة.
- التعلم واثار بثه: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها. ومن ثم فان التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي الى تميز متواصل.
- الحجم: يمكن ان يؤدي الحجم الكبير لنشاط، معين الى ممارسة هذا الاخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير الى التأثير سلبا على التميز، فمثلا يمكن ان يضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة الى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).
- التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين او القنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الانشطة التي بمقدورها ان تكون مصدرا للتميز.

● تكلفة التميز: المؤسسة مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحيازة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة انشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها. فمثلا، يستوجب تقديم مساعدة

³⁵ بسهوة نذير، مرجع سبق ذكره، ص79.

تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، ولإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعرا، فعدادات المياه المصنوعة من قبل روكويل تعد الاحسن والاطول عمرا مقارنة بتلك المنتجة من قبل المنافسين، لأنها تحتوي على أكبر نسبة من البرونز. تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ومرد ذلك ان موقع المؤسسات تجاه عوامل تطوير التكاليف مختلف. ومن ثم ضرورة الرفع من درجة التميز بوساطة تنسيق أحسن بين الانشطة. فمثلا، التنسيق الاحسن بين مراقبة الاسعار، التمويل ورزنامة الانتاج يؤدي الى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص اجال التسليم. وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده ان الجودة مجانية هي كذلك ليس لان التميز غير مكلف، بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الانشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد لنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.³⁶

الفرع الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

ان الحصول على الميزة التنافسية للمنظمة لا يكفي وحده بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة، ويتم ذلك من خلال معايير معينة.

أولا: مصدر الميزة التنافسية

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:³⁷

أ. مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:
مثل التكلفة الاقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة.

ب. مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:
مثل التكنولوجيا العالية، تمييز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج او خدمة بجودة عالية)، السمعة الطيبة للعلامة التجارية، اوميزة العلاقات وطيدة بين العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص اهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل وجود عملاء مكونين ومدربين بما يتناسب واهداف المنظمة، وذوي قدرات فنية عالية، والعلاقات الوطيدة داخل المنظمة وخارجها.

³⁶ عمار بوشناف، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³⁷ العيداني الياس وضويفي حمزة، الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرات التنافسية لمنظمة الاعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد1، العدد1، 2018: ص14.

- تستمد هذه الميزات من تراث المنظمة وتراكم تجاربها، وكذلك من بحوث التسويق وغيرها من الدراسات حول بيئتها، ويترتب على أداء هذه الأنشطة مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة تشكل سمعة طيبة وعلامة تجارية فريدة، وعلاقات وثيقة بين العملاء، وحصيلة من المعرفة والخبرة والذكاء.

الفرع الرابع: محددات وابعاد الميزة التنافسية

أولاً: محددات الميزة التنافسية

ان الميزة التنافسية للمؤسسة تحدد وفقاً لمتغيرين أساسيين حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكراً لهذه الميزة لأكثر فترة ممكنة، والمتغيرين هما: 38

أ. حجم الميزة التنافسية

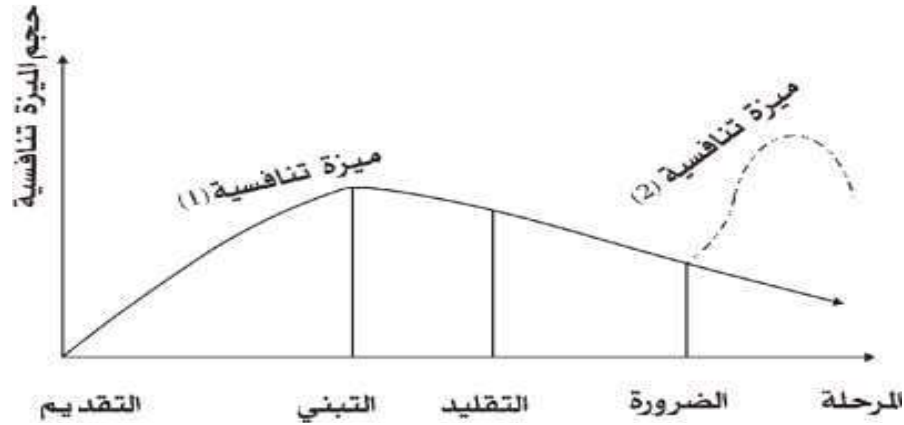
ب. نطاق التنافس (السوق المستهدف).

أ. حجم الميزة التنافسية

ان الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وجلية وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على الشركات المنافسة بذل جهوداً معتبرة وصرف أموالاً باهضة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بان الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج، وهو ما يبيئه الشكل التالي:

الشكل (3-1): دورة حياة الميزة التنافسية

³⁸ حجاج عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص25.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس 1998، ص(86)

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي: ³⁹

• مرحلة التقديم اوالنمو السريع:

المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع، اشهار)، فأنها تنزل هذه الميزة الى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نموا معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة وتأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

• مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة:

وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بثتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية، وتحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين.

• مرحلة الركود:

في هذه المرحلة يتضح جليا بان المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وامكانيات من اجل ابطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحومنتجاتها، اوبمعنى اخر فان هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدا بذلك مرحلة الركود للميزة الاصلية للمؤسسة الاصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى

³⁹ نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000: ص99-

تتمكن من البقاء والاستمرار, كما هو موضح في الشكل السابق, اي اعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بانها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية والسابقة, والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

• مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا, بأن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة الى تقديم تكنولوجيا جديدة من اجل تخفيض التكلفة اوتدعيم ميزة تمييز المنتج, لأنه في الحالة العكسية فان مصير الميزة التنافسية الحالية (الاولى) هو الزوال, ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة), مما يؤدي الى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته, وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة, خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.⁴⁰

ب. نطاق التنافس (السوق المستهدف):

اي مدى اتساع انشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية, وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين, كالاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة, خبرة فنية واحدة, استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية اومناطق اوصناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى "الحجم", كما يمكن ايضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية, من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة, اوتقديم منتج مميز له.⁴¹

ثانيا: ابعاد الميزة التنافسية

وهي الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق, لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص ان تحقق ميزة تنافسية عن المنافسين, ويمكن التفرد عندما تتميز ببعد أو أكثر من ابعاد التنافس ومنها:⁴²

⁴⁰ فرحات الغول, مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية, حالة المؤسسات الجزائرية, أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2005: ص99-100.

⁴¹ العيهار فلة, دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة, مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2006: ص113.

⁴² سناء عبد الكريم الخناق. الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية, المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة, 2005: ص39.

أ. التكلفة

ونعني بها قدرة المؤسسة على الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة بحيث يراعي التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج المعني مع المواصفات الموجودة فيه.

تعد التكلفة على انها بُعد تنافسي يتضمن إمكانية المؤسسة في الانتاج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وهذا يتم من خلال تحسين الانتاجية والكفاءة وإلغاء الهدر والرقابة على التكاليف.

➤ اشار العزاوي الى ان المؤسسة التي ترغب في اعتماد التكلفة كهدف رئيسي في ادارة عملياتها فإنها تعمل ما يلي:

- تطوير عمليات ذات كفاءة رأسمالية عالية رغم ما يرافقها من خسارة في المرونة في تنويع المنتجات.
- استخدام المعدات لأطول فترة ممكنة.
- المحافظة على أدنى مستوى للتخزين والذي يسهل الانتاج الكفاء.
- ممارسة رقابة نوعية تشدد على تقليل تكلفة اعادة ومعالجة والبواقي.

على المؤسسات التي تتبع الاساليب التالية من شأنها ان تخفض في التكلفة الكلية التي تتحملها وهي كالآتي: 43

- تحقيق الاستخدام الامثل للموارد.
- التعامل بمواد اولية ذات تكلفة منخفضة.
- استخدام نظام توزيع منخفض الكلف ومحاولة الاتصال مع المستهلك بشكل مباشر.
- اختيار موقع التسهيلات بشكل مناسب لتخفيض تكلفة النقل والمناولة.
- الاهتمام بتحقيق الوافرات الناتجة عن اقتصاديات الحجم واستخدام منحى الخبرة والتعلم، التكامل العمودي.
- توفير قوى العاملة برواتب واجور منخفضة.

⁴³ علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات و الاسبقيات التنافسية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011: ص132-134.

وكنتيجة لذلك فان المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض اسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الاسعار اوبأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ما بين الايرادات والتكاليف.⁴⁴

ب. الجودة

بعدما كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات في القرن الماضي على بعد التكلفة بشكل أكثر، وكنتيجة للتغيرات المتسارعة والتطورات المتعاقبة خاصة تلك المتعلقة بوعي المستهلكين وزيادة الاهتمام بحاجاتهم واذواقهم، فقد شهدت فترة السبعينات والثمانينات، وما صاحبها من تطور تكنولوجي كذلك، التركيز على بعد اخر هو توشي الجودة العالية في المنتجات.

يمكن تعريف الجودة على انها جملة الخصائص المتميزة والمتفردة في المنتج التي يتم ادراكها والتطلع اليها من قبل الزبون، وتتعلق هذه الخصائص بتصميم المنتج وبخصائصه الشكلية والوظيفية على حد سواء.

إنها تعتبر عامل تحفيز وارضاء للزبائن، وهو ما سيسمح للمؤسسة بتصريف منتجاتها بأسعار ملائمة وتحقيق حصة سوقية عالية.⁴⁵

يعد بعد الجودة من ركائز نجاح الشركة في عالم الاعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقق اوتفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم اسعادهم وهذا يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.⁴⁶

إن الجودة كأسبقية تنافسية تفيد المنظمة من الجانبين:

- ان رفع جودة المنتج سيجعل القيمة التي يضيفها ذلك المنتج تزداد من وجهة نظر المستهلك وهذا ما يؤدي الى زيادة ربحية المنظمة.
- يؤدي تحسن الجودة الى رفع مستوى الكفاءة وبالتالي تقليل المضايقات وتوفير التكاليف المرتبطة بعملية الانتاج.

ومن مزايا التي تحققها المؤسسات الصناعية من خلال اعتمادها الجودة كأسبقية تنافسية وهي كالآتي:⁴⁷

⁴⁴ حسن علي الهاشمي مؤيد، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة العراق، ص.

⁴⁵ فتات فوزي، داني لكبري امعاشو، الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة إدارة المدرسة الوطنية للإدارة، جامعة سيدي بلعباس، المجلد 11، 2001: ص103.

⁴⁶ اكرم احمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص14.

⁴⁷ علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سبق ذكره، ص 132-136.

- زيادة هامش الربح
- زيادة الحصة السوقية
- التغلب على المنافسين
- تخفيض مخاطر الصحة والسلامة
- تخفيض الهدر وزيادة الكفاءة الانتاجية.

وفي هذا الإطار فان الدراسات التسويقية تؤكد على ان القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير الى جانب السعر الملائم بمستويات الجودة على اعتبارها مصدرا لجذب الزبون وضمان ولائه وهو ما أدى ب welche صاحب شركة (général Electric) الى ان يقول "ان الجودة هي أفضل مصدر لدينا لضمان ولاء الزبائن وهي ورقتنا الرابحة الاساسية في مواجهة المنافسة الاجنبية والمحور الوحيد الممكن للمحافظة على نمونا ومردوديتنا".

ان الجودة اذن هي أحد الابعاد الاساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة لقوى المنافسة.

ت. المرونة

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الاسواق الدولية، عدت المرونة أحد اهم الابعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة ان تتميز من خلالها، ذلك لان المرونة وكماوجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظام الانتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الاعمال.

- تعبر المرونة على قدرة المنظمة في الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعا وحسب متطلبات الزبائن.

- تعرف المرونة بانها قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات في كميات الانتاج ومزيج المنتج.

كما تقوم العديد منالمؤسساتباستخدام المرونة كسلاح تنافسي اذ تعبر عن سعة النظام الانتاج وقابليته على التكيف بصورة ناجحة مع البيئة المتغيرة ومتطلبية.

تسمح المرونة بالتسليم في الاوقات المناسبة لأنها تتضمن اجراء تغييرات سريعة ورخيصة في المنتجات ويمكن من خلالها كذلك تخفيض التكاليف المتغيرة وبذلك تنخفض التكاليف التشغيلية ايضا.

وضمن فلسفة الانتاج بالإيصال الواسع تتصف تكنولوجيا التصنيع الفعال بانها ذات مرونة عالية، اذ تستطيعالمؤسساتمن خلالها من انتاج انواع غير محددة كما ونوعا اذ باستطاعتها ان تنتج اي تصميم يحدده الزبون للسلع المطلوبة، وبذلك سيحقق التصنيع الفعال رضا عالي للزبون.

في حين المرونة تصبح قوة تنافسية للمنظمة إذا تضمنت القدرة لإنتاج أنواع واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة واجراء تعديلات على المنتجات الحالية لتوفير الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون.⁴⁸

ث. الإبداع

يمثل الإبداع في عالم اليوم اساس نجاح وتفوق المنظمات، كونه يعني برضا زبائنها ويمكنها من تلبية حاجاتهم تحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد، اذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير ادواق الزبائن وباستمرار.

ومن الجدير بالذكر ان بعض المنافع التي تجنيها المؤسسات المبدعة ترجع الى اسلوب واستراتيجية الإبداع والتجديد التي تنتهجها، ومنها الإبداع في استراتيجياتها وبرامجها التسويقية، اذ بفضلها تستطيع ان تحقق نتائج طيبة معاملات السوق والمنافسة وتعتبر أفضل من تلك المؤسسات التي مازالت تعتنق الافكار التقليدية. فالإبداع سمة من سمات المؤسسات الناجحة والتميزة في الدول المتقدمة كاليابان والمانيا وامريكا وبعض من دول اسيا، وعليه فان أكبر إبداع لأي منظمة مبدعة يتمثل في قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق. ولكي تستطيع البقاء في السوق وربما النمويه عليها ان تعيد النظر وبشكل عميق في قدرتها الداخلية (رسالتها واستراتيجيتها) وما يتعلق بالظروف الخارجية (السوق، الزبون، المنافسة، المجتمع) لكون تلك العوامل في تغيير مستمر. لذا يجب ان تكون رؤية المنظمة متجددة وخلاقة على الدوام، والا فإنها ستواجه التدهور والخروج من السوق. فالمنظمات البدعة توصف بانها حيوية، اذ يوجه العاملين فيها والزبائن بشكل ابداعي من خلال: (قيم محدودة، هيكل لامركزية، مرونة كافية لإعادة البناء والهيكلة، مواجهة حلول المشاكل، وبناء القدرات والافكار الابداعية مقارنة بالمنظمات التقليدية). كما وعرف بانه (نقل اوتحويل المعرفة الحالية الى افكار جديدة، وتطبيقها على شكل منتج جديد يضيف قيمة للزبون).

ويرى (الساعاتي، 2005) ان الإبداع الاستراتيجي يعني تقديم منتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنية المستعملة واضيف هذا الهدف مؤخرا لتحقيق غايات مختلفة تنصب في الحصول على مخرجات ذات مواصفات جودة عالية للجهات المستفيدة.⁴⁹

من اهم الخطوات المتبعة لوصول المنظمة الى مرحلة الإبداع هي:⁵⁰

⁴⁸علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، مرجع سابق، ص139.

⁴⁹علاء فرحان طالب، زينب مكي محمود البناء، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2012: ص 275-278.

⁵⁰موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 14، 2013: ص309.

- ايجاد ترابط قوي بين الاستراتيجية والابداع وذلك من خلال صياغة رسالة المنظمة بشكل يحدد نوعية الابداع الذي تسعى اليه فيما إذا كان انتاج منتج جديد او تقديم خدمة مميزة، واتباع طرق عمل مبدعة.
- توصيل رسالة المنظمة لكافة العاملين وبشكل مستمر اذ تتضمن اهدافا طموحة تتجاوز مجرد تحقيق معدلات الاداء المعروفة، مما يجد نوعا من التحدي العلمي يمكنهم ان يفتخروا لاحقا بقدرتهم على مواجهته.
- اتخاذ خطوات عملية لترجمة الاقوال الى افعال من خلال تخصيص موازنات لتنفيذ الافكار الخلاقة التي تنسجم مع التوجه الاستراتيجي مما يساعد على اخذ المخاطرة بالحسبان.
- الاهتمام بالزبائن ومصالحهم.
- تشكيل فرق عمل من مختلف الادارات مما يسهل ويشجع على التعاون ويرفع الحواجز بين التقسيمات الإداري التقليدي.
- تشجيع التقييم المستمر للأداء.

الفرع الخامس: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تستند بعضالمؤسساتالى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الاعمال، وللحصول على ميزة تنافسية تحقق عائد أكبر، وبناء على ذلك فإن هناك استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الاستراتيجيات هي:

أولاً: استراتيجيات قيادة التكلفة

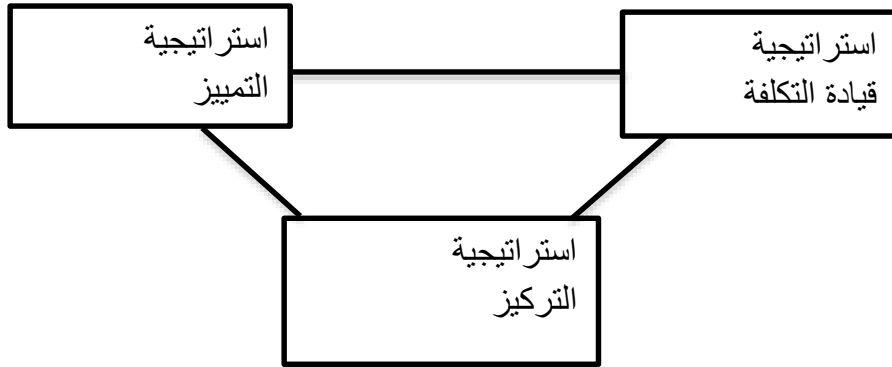
تبنى هذه الاستراتيجيات على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها ، بحيث تحقق تغييرا جوهريا في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الاجراءات الهادفة، حيث تتطلب استراتيجية قيادة التكلفة بان تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى الى خفض التكاليف العامة، وان تهتم بمراقبة التكاليف الادارية والاستخدام التمثيل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا اكبر من

منافسيهم مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وان تباع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا.⁵¹

وكثيرا منالمؤسساتالتي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة التكلفة، لابد ان يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الاتي:⁵²

- ان يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج.
- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.
- توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع.
- قنوات توزيع فعالة.

يوضح الشكل(4.1) الاتي استراتيجيات الميزة التنافسية:



الشكل(4.1): استراتيجيات الميزة التنافسية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاستعانة من الدراسات السابقة

ثانيا: استراتيجية التمييز

استراتيجية البحث عن التميز او الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع. في حين ان أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين اومختلفة عنهم بمعنى أكثر ان تضع اسعارا استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به صفات فريدة.

⁵¹ عز الدين علي السنوسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الايتام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014: ص 76.

⁵² عز الدين علي السنوسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

ويظهر التمييز في: تصميم المنتج، العبوة أو الغلاف، الجودة والمواصفات، المنافع، التكنولوجيا، الخدمات المرفقة، صورة المنتج في أذهان العملاء، شبكات التوزيع وغيرها.²

ثالثاً: استراتيجية التركيز

تستند استراتيجية التركيز على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء من السوق وتستخدم محورين، الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تمييز المنتج، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التخصيص في منتج معين أو سوق معين. كما ان هناك المبررات الداعية لاتباع هذه الاستراتيجية هي:

✓ الاستفادة من مزايا التخصص.

✓ القدرة على التجديد والابتكار.

✓ اكتساب ميزة تنافسية عالية من جانب اشباع حاجات المستهلكين.

وهناك مخاطر في اتباع هذه الاستراتيجية هي: التعرض للتوقف بسبب انخفاض اوندرة المواد الاساسية التي تعتمد عليها المنظمة في الإنتاج.

تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

أ. التغير في الظروف المحيطة.

ب. ظهور منافسين جدد.

ت. تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة.

ث. عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب.

ج. عدم اشباع حاجات ورغبات العملاء.

ح. عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.

خ. عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الاخرى غير المجال الذي تركز عليه.

¹ عز الدين السنوسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجية التغيير التنظيمي، دار الایتام للنشر و التوزيع، الأردن، 2014: ص76.

² طارق السويدان، قيادة السوق، بيروت، دار ابن حزم، 2000: ص11.

يرى عز الدين علي السنوسي ونعمة عباس الخفاجي ان هذه الاستراتيجيات هي محصلة لعديد من العوامل المختلفة في انماطها ودرجة تأثيرها، وله صلة بعدة انظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما ان المنافسة على مستوى منظمات الاعمال هي بمعنى كيف تتميز وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات.

وهناك بعض المؤشرات تظهر من خلال الاستراتيجيات المذكورة يمكن اظهارها في الجدول التالي¹:

الجدول (4.1): المؤشرات العلمية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات المناسبة الأساسية.

استراتيجية التميز مع التميز:	استراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة:	استراتيجية التمايز:	استراتيجية قيادة التكلفة:
-تقديم المنتجات الخاصة. -انتاج سلع وخدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية.	-تقديم خدمة مميزة للزبون. -تحسين الكفاءة. -الرقابة على الجودة. -تدريب العاملين في الصف الامامي.	-تقليل تكاليف التوزيع	-الابداع التكنولوجي والابتكار. -تعزير الابداع. -حصة سوقية كبيرة.

المصدر: من اعداد الطلبة بالرجوع الى الدراسات السابقة

المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية²

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار يجب على المؤسسة ان تكون على علم بكافة المستجدات بيئتها الخارجية ، حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن لها ان تستغلها لصالحها وتعزز بذلك مكانتها وحصتها في السوق ، واما ان تكون تهديدا لها اوقيد معوق يشكل لها خسارة ونقصا في حصتها في السوق وارباحا، الامر الذي يتطلب اما التكيف مع هذا التهديد ومحاولة التقليل منه واما ان تتجنبه اذا أمكنها ذلك، ومن هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية وضرورة إيجاد نظام محاكي هذا التغير

¹ عز الدين علي السنوسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص76.

² العبداني الياس، ضويفي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص

المستمر في البيئة ولا يمكن ذلك إلا إذا توفرت الرغبة والقدرة لانتهاج نظام الذكاء الاقتصادي بكافة مكوناته وأدواته لتوفر للمؤسسة ما يمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها.

كما يجب على المؤسسة أيضا العمل على اكتشاف واستخراج مواطن قوتها المختلفة في بيئتها الداخلية ابتداء من نظامها الإنتاجي أو التشغيلي إلى طرق الإدارة والتسيير إلى العميل الداخلي ومدى أهمية ضرورة الاستثمار فيه لأنه يمثل الميزة التنافسية الغير قابلة للتقليد والمجارية إذا ما استطاعت المؤسسة الاستثمار في رأس المال الفكري والعمل على استخراج الأفكار التي تساعد على التميز وتقديم الأفضل وإرضاء كافة عملائها أو هما يتطلب إيجاد نظام يوفر كل هذه الميزات التنافسية والذي يمثل في إدارة المعرفة.

ومن خلال ما تطرقنا له سابقا يمكن القول إنه بالنظر إلى تقدم الحاصل في التكنولوجيا والمعلومات أصبحت القدرات التنافسية وبناء الميزة التنافسية للمؤسسات أمرا صعبا ويتطلب الكثير من الحذر والحماية، ولذا أصبح على المؤسسات أن تعمل على إيجاد وبناء الميزات التنافسية صعبة التقليد والسرقة إذا صح الأمر ولا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الاستراتيجي والذي يعمل على:¹

- معرفة توجهات المنافسين ومحاولة معرفة أهدافهم وخططهم القصيرة والمتوسطة المدى.
- العمل على التنبؤ بتصرفات المنافسين وما يمكن للمؤسسة أن تقوم به لمواجهة هذه التحديات.
- التعرف على القدرات الذاتية للمؤسسة (الداخلية والخارجية)، وكذا التعرف على قدرات المنافسين.
- العمل على إيجاد الميزة التنافسية المبنية على المعلومات وما تملكه المؤسسة من مخزون علمي ومعرفي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.

¹ العيداني الياس، ضويفي حمزة، مرجع سبق ذكره، ص

المبحث الثاني: الدراسات السابقة وأوجه التشابه والاختلاف

المطلب الأول: الدراسات السابقة:

لقد تم استعراض هذه الدراسات بطريقة تكون فيها مرتبة ترتيباً زمنياً تنازلياً حسب تاريخ النشر مع تحليل هذه الدراسات من حيث الموضوعات والأهداف، وعينه الدراسة، ومناهجها البحثية، والأدوات المستخدمة، وعرض أهم النتائج ومدى الاستفادة منها، ودراسة أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، من أجل تطوير هذه الدراسة وانجازها بالشكل الأفضل، حيث تم تصنيف هذه الدراسات في محورين رئيسيين، تناول المحور الأول الدراسات ذات العلاقة بالذكاء الاستراتيجي، وخصص المحور الثاني للدراسات ذات العلاقة بالميزة التنافسية.

○ الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي :

الدراسات العربية:

1. دراسة (حفيظ فراح، 2020م): بعنوان "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Sani Plast بألم البواقي".

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي دعم اتخاذ القرار من خلال تطبيق على مؤسسة Sani Plast بألم البواقي، حيث تبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على تقنيه دراسة الحالة والمقابلة احد أدوات البحثية لتوصل إلى أهم النتائج:

 - ضرورة تبني الذكاء الاستراتيجي فيالمؤسساتاليوم لأنه أصبح ضرورة تحتاجها كالمؤسساتالمواجهة التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الصائبة.
 - لذكاء الاستراتيجي دور فعال في عملية دعم القرار.
 - يجب الاهتمام بكامل أبعاد الذكاء الاستراتيجي دون إهمال بعضهم وبهذا تضمن اتخاذها للقرارات المناسبة بشكل أكثر فعالية ونجاعة.

2. دراسة (كمال منصورى، 2017م): بعنوان " دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة

التنافسية في المنظمة دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر _وحدة طولقة"

- هدفت الدراسة الى توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة من خلال تطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة طولقة بحيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي وتم اختبار spss كونه أحد الأدوات البحثية المهمة حيث جرت الدراسة على عينة مكونة من 32 عامل، وكانت أبرز النتائج الدراسة متمثلة في:
- للذكاء الاستراتيجي دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية.
 - يوجد علاقة قوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.
 - يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة فعالة للمنظمة بمختلف أنواعها.

3. دراسة (محمد لعلايمية، 2015م): بعنوان " أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ

القرار دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال ferial عنابة"

هدفت الدراسة الى توضيح أهمية الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات المؤسسة من خلال تطبيق على مؤسسة فرتيال وحدة عنابة، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على وجهه نظر مدير مديرية الإدارة بالمؤسسة خلال إجراء مقابلة معه أهم النتائج المتوصل إليها:

- الذكاء الاستراتيجي له أهمية كبيرة في اتخاذ القرار بمؤسسة فرتيال فهي تعتمد عليه بصورة مقبولة إلى حد بعيد.
- هناك وعي لدى مدير الإدارة بمفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده التي قلما تلمس في المؤسسات الجزائرية.
- للشراكة دور فعالا في مواكبة المؤسسة محل الدراسة للتطورات العلمية في مجال التنظيمي.

4. دراسة (نضال عبد الهادي عمران، 2015م): بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع

التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات".

هدف البحث إلى الوقوف على مدى الأهمية التي توليها شركة أسيا سيل للاتصالات لموضوع الذكاء الاستراتيجي من حيث (الاستشراف، التفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة الدافعية والحدس) وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية في هذه الشركة لما له من اثر في إمكانية تحقيق المنافسة للشركة للحصول على مكانة متميزة كما اعتمد الباحث علة المقابلات التي أجريت مع المدراء الأقسام ومسؤولي الشعب بالإضافة إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات عينة البحث، فكانت العينة عمدية بالمسح ضمت 39 خبيرا في الشركة، توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أظهرت:

- أن الذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته أثر في تحقيق القدرة الإبداعية للشركة المبحوثة.
- أن الشركة حققت الاستفادة من خبرة ومهارة تفكير مديرها في التأثير لإنضاج التفكير الإبداعي بينما كانت هناك قصور لدى الشركة المبحوثة في استثمار مبدأ الشراكة.
- ختم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بالقدرات الإبداعية وإعطائها بعدا استراتيجيا للتحفيز على توليد الأفكار الإبداعية وتقليل القيود التقليدية من اجل تعزيز القدرات الإبداعية.

5. دراسة (سعاد حرب قاسم، 2011م): بعنوان " اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ

القرارات المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. "

هدفت الدراسة إلى التعرف كيفية تحسين مستوى القوى البشرية العاملة في المؤسسة مما يساهم في تقديم خدمات مميزة للاجئين في قطاع غزة، وكذلك التعرف كل من) الجنس، العمل، عدد السنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية وعدد المرؤوسين) على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 94 مديرا، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي استخدمت الاستبانة للتحقيق أهداف البحث، كما استخدمت أسلوب الحصر الشامل وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية؛ spss من أهمها:

- تمتع المدراء بالأونروا بذكاء الاستراتيجي بمستوى جيد جدا.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار.
- أثبتت الدراسة عنصري الاستشراف والدافعية يؤثران تأثير ذات دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرار للمدراء.
- لا توجد فروق ذات الدلالة إحصائية حول اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار تعزى صفات الشخصية والوصفية
- ضعف استجابة للمدراء لعنصر الشراكة وكما اتضح ضعف العلاقة بين الشراكة وعملية اتخاذ القرار.

6. دراسة (Kruger (2010

" À study of strategic intelligence as a strategic management tool un the long-term insurance industry in South Africa "

درس الباحث الذكاء الاستراتيجي على المدى الطويل في قطاع التأمين لجنوب إفريقيا، حيث هدفت هذه الدراسة لتحديد الدور الحالي الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي المدى الطويل بشركات التأمين إفريقيا عن طريق البحث في المشاكل والميزات التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي للمدراء التنفيذيين، وكذا دراسة الذكاء الاستراتيجي لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث أكدت هذه الدراسة أن المنظمة تستخدم الذكاء الاستراتيجي وتولد منه معرفه تنظيميه تعتمد عليها اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي تؤدي إلى خلق ميزة تنافسية وتساهم في تحقيق الإبداع المستمر. أظهرت نتائج الدراسة أنالمؤسساتالتي تحتضن وبشكل كامل نموذجاً لنظام ذكاء استراتيجي. من أهم توصيات الدراسة ضرورة استخدامالمؤسساتطرق وأدوات الذكاء الاستراتيجي لتدعيم أنظمة الإنذار المبكر الداخلية والخارجية.

7. دراسة (Pauker et al 2000)

Strategic intelligence providing critical information for "strategic décisions

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يوفر الذكاء الاستراتيجي معلومات هامة وجوهرية لمتخذي القرار وخاصة القرارات الاستراتيجية، وكيفية تطوير هذا النمط من الذكاء للارتقاء بمستوى الشركات المبحوثة في التعامل مع القضايا الاستراتيجية في ظل ظروف التغيير السريع وارتفاع نسبة عدم التأكد في عالم الأعمال وتكونت عينة الدراسة من شركات عالميه صناعية وخدمية (Dow, Aerospace, Daimler Chrysler) خلصت الدراسة إلى إن اعتماد هذا النمط من الذكاء في الشركات العالمية وخصوصاً لدى متخذي القرار لما يوفره لهم من البصيرة والقدرة على التحليل واستكشاف المستقبل، من أهم التوصيات حث الشركة على جمع المعلومات الاستراتيجية والانخراط في القضايا الاستراتيجية كما داخل أثبتت نجاحها في التصميم أنظمة الذكاء الاستراتيجي، ثم في تحسين عمليات صناعة القرار البيئية التنافسية المعقدة التي تعمل فيها.

○ الدراسات التي تناولت الميزة التنافسية:

1- دراسة حجاج عبد الرؤوف 2007: بعنوان "دور ابداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية".

هدفت الدراسة التي توضح دور ابداع المنتج في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيقها على شركة روائح الورود لصناعة العطور حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والاعتماد على دراسة حالة والمقابلات كأداة بحثية وتوصل الى اهم النتائج:

- ان جوهر اسلوب ادارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة اولا واستخدامها لتوليد معرفه جديدة من
- اجل خلق قيمة وتحقيق ميزة التنافسية ثانيا والتي من خلالها تساهم ادارة المعرفة في تحقيق اهداف المؤسسة.
- ان المؤسسة التي تهتم بتحسين ادائها تدرك جيدا ان المعلومة تشكل موردا حيويا واساسيا في عمل اليقظة الاستراتيجية، والتي ينبغي الاهتمام بتسييرها بكفاءة وفعالية، لتنمية الميزة التنافسية.
- وجود علاقة ارتباط قوية معنوية موجبة للذكاء الاستراتيجي (ادارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي، اليقظة الاستراتيجية) والميزة التنافسية (ميزة تكلفة الاقل، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة الابداع) في المؤسسات الصناعية.

2- دراسة العيهار فلة 2005: بعنوان "دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".

هدفت الدراسة التي توضح دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطبيقها على المؤسسات الحديثة حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على تقنيه دراسة الحالة كاداه بحثية للتواصل إلى أهم النتائج:

- تركز الإدارة الاستراتيجية على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد الفرص والتهديدات، نقاط القوة وضعف، مما يساعدها على وضع الاستراتيجية الملائمة لبناء ميزة تنافسية وتعزيزي مركزها التنافسي في السوق.
- تتجه المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية التكلفة الأقل، أو استراتيجية التمييز، أو استراتيجية التركيز للتميز على منافسيها والتفوق عليهم.
- يمكن بناء ميزة تنافسية للمؤسسة انطلاقا من الموارد الملموسة والموارد الغير الملموسة.

3- دراسة عثمان 2003: بعنوان "أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجية المنافسة على

الميزة التنافسية" لشركات انتاج الأدوية الأردنية، دراسة ميدانية من منظور المديرين.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على اهم العوامل الاستراتيجية التنافسية التي من شأنها خلق ميزة تنافسية لشركات انتاج الأدوية المحلية. وتكون مجتمع عينة الدراسة من الإدارة العليا في 14 شركة وتم توزيع 75 استبانة على أفراد العينة. ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- اهم الاستراتيجيات التنافسية المستخدمة من وجهة نظر المديرين هي استراتيجية التمايز عن المنافسين أثناء تغطية كامل السوق.
- اهم العوامل الاستراتيجية التي تستخدمها شركة انتاج الأدوية المحلية هي الجودة والمرونة والزمن.

المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة نستنتج ما يلي:

- يتضح من تاريخ الدراسات السابقة عن موضوع الذكاء الاستراتيجي ان معظم الدراسات حديثة، وهذا يدل على ان هذا الموضوع حديث التداول لعدم تداوله كثيرا في الجزائر والمشرق العربي يتم تناوله الا قليلا.
- وكما لاحظنا ان اغلب الدراسات التي تطرقنا لها كانت تدرس الذكاء الاستراتيجي مع متغير اخر او الميزة التنافسية مع متغير اخر.
- اعتمدت دراسة قريبة من الموضوع واجتهدت في العلاقة بين متغيرات الدراسة ما استطعت نظرا لعدم وجود أي مرجع من مقالات او كتب او مذكرات تعالج موضوع الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.

المطلب الثالث: جوانب الاختلاف والاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

سعت الدراسة الى تشخيص دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية متفقا في ذلك مع دراسة (كمال منصوري 2017) و(حجاج عبد الرؤوف 2007) ودراسة (paukert al 2000). و(دراسة عثمان 2003)، كما ان هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ولكن بطريقة غير مباشرة ولم يكن هذا هو الهدف الأساسي ولكن ذلك ضمن ما توصلت اليه الدراسة من نتائج مثل دراسة (kruger1010) و(سعاد حرب قاسم 2011) ودراسة (نضال عبد الهادي عمران 2015) و(حفيظ فراح، 2020).

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمتغيرات الدراسة من خلال عرض الإطار النظري لمفاهيم المتعلقة بكل من الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، من خلال جمع البيانات الأولية وهذا بالاستعانة ببعض الكتب والمذكرات ومجلات...، بحيث توصلنا إلى أن الذكاء الاستراتيجي هو احد أنواع الموارد غير الملموسة واحد مصادر القوة الإستراتيجية وكما انه أصبح إجباري على المؤسسات اليوم التي تسعى للاستمرارية والنمو وقد تم تحديد أبعاده: الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، كما تم تحديد أبعاد الميزة التنافسية: الجودة، الوقت، الابتكار، التكلفة، المرونة، وتحديد العلاقة ودور الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

ولتأكد من وجود ارتباط بين المتغيرات وقياس درجة قوة هذا الأخير نحاول الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تظهر نتائجها وتحليلها في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لقياس أثر

الذكاء الاستراتيجي في تحقيق

الميزة التنافسية

تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصل السابق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري والتي تخص الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل ربط تلك المفاهيم بالجانب التطبيقي من خلال توضيح المنهج المستخدم في الدراسة، وتحديد مصادر جمع البيانات وتحليل وعرض النتائج.

ولقد تم تقسيم هذه الفصل إلى خمس مطالب:

المطلب الأول: مدخل المؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

الفرع الثاني: اهداف المؤسسة

المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة

الفرع الأول: منهج وأدوات الدراسة

المطلب الثالث: صدق الاستبانة

المطلب الرابع: تحليل بيانات الدراسة

الفرع الأول: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة

المطلب الخامس: تحليل فقرات ابعاد المتغيرين واختبار ومناقشة الفرضيات

الفرع الأول: تحليل فقرات ابعاد المتغيرين.

الفرع الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات.

خلاصة الفصل.

المطلب الأول: مدخل للمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر¹:

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم حددت مدتها ب (99) عام، وبرأس مال عمومي قدر ب 50.000.000.000 دج، هي ملك لدولة بنسبة 100 %، ومقيدة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة، هي رائدة في سوق الاتصالات الجزائرية التي تشهد نموا قويا، تقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات لزبائنهم، مصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03/2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 م وذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم التكنولوجيات الإعلام والاتصالات: الجودة والفعالية ونوعية الخدمات.

رغبة منها في تحقيق مستوى عالي، قياسي، تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها في محيط تنافسي، هدفها تنمية سعتها والحفاظ على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر، كما ساهمت أيضا في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت. لها مواقع متعددة ومديريات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة، وكانت تعمل تحت وصايتها 08 مفاوضات إقليمية، وهي: الجزائر العاصمة، الشلف، وهران، عنابة، قسنطينة، سطيف، بشار، ورقلة.

الى أن جاء في بداية عام 2017 قرار الغاء مفاوضات إقليمية والحقها بالمديريات التي تعمل معها في نفس الولاية على ان يتم ضم كل العتاد التابع لها بالإضافة الى المراكز الجهوية وهذا التغيير التنظيمي أدى الى استحداث مراكز جديدة وهذا نتيجة الى دمج مراكز مع بعضها أو الغاءها نهائيا نتيجة لتكنولوجيا الجديدة وتخلي مؤسسة على كوابل النحاسية واستبدالها بكوابل ألياف البصرية وتقنية MSAN بالإضافة الى تقنية FTTH ذات التدفق العالي للانترنت.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:²

1. الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
2. الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
3. تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
4. المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.

¹www.algeriatelecom.dz

² www.algeriatelecom.dz

5. تطوير الخدمات الجديد (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلومات والتوجيه.
6. التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة،... إلخ.
7. العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

الفرع الثالث: المديرية العملية للاتصالات بورقلة أولاً: نشأة المديرية:

وفق قرار المديرية العامة رقم 02 /15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس الوحدة العملية للاتصالات بورقلة، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في 1 جانفي 2003 ، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية.

المطلب الثاني: منهج وأدوات الدراسة

الهدف من هذا المطلب هو توضيح الأسلوب المتبع لدراسة كل من المتغير المستقل والمتغير التابع للإجابة على إشكالية الدراسة، وهو ما يتم توضيحه في حدود الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك للتعرف على مفهوم الذكاء الاستراتيجي وابعاده والميزة التنافسية وابعادها، ولمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد بحثها كمياً وكيفياً، وتم الاستعانة باختبار spss وذلك لاعتباره أحد أهم الأدوات البحثية والمناسبة لاختبار فرضيات الدراسة للحصول على نتائج التي تثبت صدق اوفني هذه العلاقة، والاستعانة بمنهج دراسة حالة وذلك لمحاولة اسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني.

ثانياً: حدود الدراسة:

الوقت المستغرق لعملية توزيع استمارات الاستبيان وجمعها من المؤسسة بهدف جمع المعلومات عن متغيرات الدراسة والتي كانت خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022 في الفترة الممتدة ما بين 2022\03\17 الى 2022\03\28.

ثالثاً: مصادر الحصول على المعلومات

من اجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على المعلومات القابلة للوصف والتحليل:

- 1- المصادر الثانوية: تمثلت بالمعلومات الخاصة بالجانب النظري المأخوذة من الدراسات السابقة، والمقالات، والكتب العلمية المتخصصة بموضوع الدراسة، والرسائل الجانبية.

ب- المصادر الأولية: وتم اللجوء في جمع البيانات الى الاستبانة التي قامت الطالبتين بأعدادها بالتعاون مع المشرف واخذ رأي أساتذة الاختصاص، والتي هدفت لقياس أثر دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وذلك لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة، وتضمنت هذه الاستبانة 33 سؤال، حيث تم اعداده بالاستعانة على استبيانات الدراسات السابقة، وقد تم اعداد الأسئلة وفق مقياس (LIKERT) الثلاثي وتوزعت الأسئلة الى ثلاثة اقسام:

- الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (4) متغيرات وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.
- يضم الأسئلة المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي والممتدة من (1) الى (17). مقسمة كالآتي:

الجدول رقم(1.2): عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي.

عدد الفقرات	الذكاء الاستراتيجي
04-01	الاستشراف
07-05	التفكير النظم
10-08	الرؤية المستقبلية
14-11	الدافعية
17-15	الشراكة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة

- ويضم الأسئلة المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية والممتدة من (18) الى (33) مقسمة كالآتي:

الجدول رقم (2.2): عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية.

عدد الفقرات	الميزة التنافسية
-------------	------------------

21-18	الجودة
26-22	الوقت
27-25	الابتكار
30-28	التكلفة
33-31	المرونة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبانة

رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع عينة الدراسة من مؤسستين اتصالات الجزائر (جميع فروعها بورقلة)، ومؤسسة موبيليس ورقلة. وتم توزيع الاستبانة على المديرين ورؤساء الأقسام والمصالح العاملين بالإدارة العلي والوسطى وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول(3.2): عدد الاستبيانات الموزعة على المؤسستين:

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة	عدد الاستبيانات المسترجعة وغير صالحة	المؤسسة
43	40	3	اتصالات الجزائر
22	20	2	موبيليس

المصدر: من اعداد الطالبتين

المطلب الثالث: صدق الاستبانة

ويقصد بها مدى صدق أسئلة الاستبانة، وقد قامت الطالبتين بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

اولاً: صدق أداة الدراسة:

تم اجراء اختبار صدق وثبات للأسئلة المستخدمة في جميع بيانات استبيان الدراسة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لوتم إعادة توزيعها على افراد العينة عدة مرات وقد تم التحقق من ثبات استبانة بعرضها على الأساتذة المحكمين والبالغ عددهم (5) أساتذة، يوضح الملحق(1) أسماء المحكمين.

ثانياً: صدق المقياس

١. الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي اليه الفقرة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد التابع له، ويوضح الجدول (5.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة الدالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة الأولى صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول (4.2) معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تتبع له

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي			
الرقم	البعد الأول: الاستشراف	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1.	تهتم مؤسستكم بالتطوير الاستراتيجي.	617	000
2.	لدى المؤسسة قدرات شخصية والإمكانات الذاتية في التعافي مع الاحداث المستقبلية.	730	000
3.	إعادة التفكير في انعكاسات التغييرات البيئية لتحقيق الميزة التنافسية	581	000
4.	أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق الميزة التنافسية.	585	000
الرقم	البعد الثاني: التفكير النظم	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
5.	تحلل مؤسستكم أي مشكلة بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها البعض.	718	000
6.	اعتمد في دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلخيص قيمتها	688	000
7.	أفكر بانتظام لرؤية الاحداث بصورة أكثر وضوحا.	683	000
الرقم	البعد الثالث: الرؤية المستقبلية	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
8.	امتلك القدرة على اقناع الآخرين (افراد المنظمة) وتحفيزهم على الايمان برويتي الاستراتيجية	772	000
9.	امتلك رؤية ذات ابعاد احدد من خلالها اتجاه الاعمال الموجهة لي	573	000
10.	استخدم رؤيتي في اتخاذ القرارات النهائية	682	000
الرقم	البعد الرابع: الدافعة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11.	أساهم في دفع العاملين لتنفيذ خطة المؤسسة التي تم وضعها	618	000
12.	اثير التنافس لتقديم المزيد من الإنجازات	679	000
13.	احث العاملين في المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	652	000

000	715	اكافئ العاملين في المؤسسة باستخدام جوائز متنوعة نتيجة انجازاتهم	14.
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البعد الخامس: الشراكة	الرقم
000	667	تؤدي الشراكة الى زيادة الاستفادة من خبرات عمل المؤسسات الاخرى	15.
000	643	أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها والقدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة	16.
000	526	يمكن إقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المنافسة محليا وإقليميا	17.
المحور الثاني: الميزة التنافسية			
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البعد الأول: الجودة	
000	696	تحرص المؤسسة على الحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول الى ضبط الجودة للخدمات والسلع.	18.
000	477	تلبي الشركة كافة رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات بجودة عالية.	19.
000	635	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها وخدمات.	20.
000	589	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات بمواصفات ومزايا عالية يصعب على المنافسين تقليدها.	21.
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البعد الثاني: الوقت	
000	656	تستخدم المؤسسة أحدث النظم من اجل تامين الاستجابة السريعة لتغير في طلبات الزبائن	22.
000	581	تتميز المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد	23.
000	584	تمتلك المؤسسة القدرة على تقليل الوقت المستغرق لتطوير المنتجات	24.
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البعد الثالث: الابتكار	
000	706	تعمل ادارة المؤسسة على ابتكار اساليب جديدة تساعدها في تقديم خدماتها.	25.
000	677	تقدم المؤسسة عروض مجانية بغيت زيادة عدد المشتركين في خدماتها	26.
000	654	تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنهم	27.
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البعد الرابع: التكلفة	

000	650	28. تسعى المؤسسة لتحقيق سمعة جيدة من خلال تقديم منتجات ذات مواصفات وجودة عالية بأسعار منخفضة.
000	697	29. تحرص المؤسسة على استخدام الترويج للوصول الى الفئة المستهدفة بأسرع وقت وأقل تكلفة ممكنة.
000	699	30. تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات لا تتطلب تكاليف عالية.
القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	البعد الخامس: المرونة
000	586	31. تقوم المؤسسة بإضافة خطوط جديدة لمنتجاتها نتيجة تغير أذواق الزبائن.
000	683	32. تسعى المؤسسة لتغيير المنتج على حسب رغبات ومتطلبات الزبون.
000	653	33. تسعى المؤسسة الى التكيف مع متغيرات بيئتها بطريقة مرنة.

*الارتباط دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

مصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

ب.الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول اليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الاستبانة بالدرجة الكلية بكل محور، والجدول (6.2) يبين معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من ابعاد الاستبانة مع الدرجة الكلية لفقرات المحور ككل، حيث ان مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من (0.05)، وبذلك تعتبر محاور الاستبانة صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

جدول (5.2) معامل الارتباط بين كل بعد مع الدرجة الكلية لفقرات المحور التابع له

المحور	الابعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	435	000
	تفكير النظم	617	000
	الرؤية المستقبلية	641	000
	الدافعية	592	000
	الشراكة	592	000
الميزة التنافسية	الجودة	685	000
	الوقت	535	000
	الابتكار	739	000
	التكلفة	736	000
	المرونة	653	000

*الارتباط دال إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

ثالثاً: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل الفا كرونباخ.

معامل الفا كرونباخ:

تم استخدام طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (6.2).

جدول(6.2) معامل الثبات بواسطة طريقة الفا كرونباخ:

المحور	الابعاد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
الذكاء الاستراتيجي	1. الاستشراف	4	0.488
	2. تفكير النظم	3	0.524
	3. الرؤية المستقبلية	3	0.399
	4. الدافعية	4	0.582
	5. الشراكة	3	0.169
	نتيجة		0.501
الميزة التنافسية	1. الجودة	4	0.412
	2. الوقت	3	0.142
	3. الابتكار	3	0.401
	4. التكلفة	3	0.426
	5. المرونة	3	0.272
	النتيجة		0.694

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss v26

واضح من نتائج الجدول ان قيمة معامل الثبات تتراوح بين (0.169_0.582) ومعامل الثبات الكلي يساوي(0.501) في المحور الأول، ويتضح كذلك ان قيمة معامل الثبات تتراوح ما بين(0.142_0.426) ومعامل الثبات الكلي يساوي (0.694) في المحور الثاني وهذا يعني ان معامل الثبات مرتفع والتي تعد نسبة عالية تفوق النسبة المقبولة، وتكون الاستمارة النهائية كما هي في الملحق قابلة للتوزيع، وبذلك نكون قد تأكدنا من صدق وثبات الاستمارة الموجهة لأغراض الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها واختبار فرضياتها.

المطلب الرابع: تحليل البيانات الدراسة

يشمل هذا المطلب عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، واستعراض أبرز النتائج التي توصلت إليها من خلال تحليل فقرات الاستبانة والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المجتمعة من استبانة الدراسة.

الفرع الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤسسة

جدول (7.2): المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	المؤسسة
66.7%	40	اتصالات الجزائر
33.3%	20	موبيليس

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss v26

يتضح من خلال الجدول (7.2) ان ما نسبته 66.7 من عينة الدراسة هم من مؤسسة اتصالات الجزائر، بينما الباقي 33.3 هم من مؤسسة موبيليس ، بحيث نلاحظ ان مجمل الإجابات كانت من مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك لأنها تعتبر محل الدراسة الأصلي .

ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

1. يبين الجدول رقم (8.2) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	العدد	الجنس
40%	24	الذكور
60%	36	الإناث

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss v26

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر لمبجثي الدراسة كانت لفئة الإناث بنسبة 60 % ، وتليها نسبة الذكور 40% ، ما يمكن قوله أن نسبة الإناث فاقت نسبة الذكور من الحجم الإجمالي لأفراد العينة، وهذه النسبة تؤكد حقيقة تركز النساء في المراكز القيادية لدى المؤسسات الجزائرية .

ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

يبين الجدول رقم (9.2) توزيع العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
اقل من 30	27	45%
ما بين 30 و 40	22	36.7%
اكثر من 40	11	18.3

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss v26

نلاحظ في الجدول (9.2) ان هناك تنوع في الفئة العمرية لعينة الدراسة الا ان الفئة التي تتراوح أعمارهم من 30 سنة هي الغالبة ممن تم استطلاع آرائهم بنسبة 45 % والبالغ عددهم 27، وتليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 36.7 % والبالغ عددهم 22، بينما الفئة التي تتراوح أعمارهم اكثر من 40 سنة بنسبة بلغة 18.3 % وعددهم 11، ومن هنا نلاحظ ان المؤسسة المدروسة تملك موارد بشرية يمكن استثمارها بطريقة جيدة باعتبار لديها القابلية للتعلم واكتساب المهارة اللازمة للتصدي للمنافسة وقادرة على الابداع في العمل.

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يبين الجدول رقم (10.2) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
الثانوي	5	8.3%
تقني سامي	11	18.3%
دراسات عليا ماستر، ليسانس،	38	63.3%
دكتورا	6	10%

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss v26

يتضح من الجدول (10.2) ان اكبر نسبة كانت لذوي الدراسات العليا ماستر، ليسانس وذلك بنسبة 63.3 البالغ عددهم 38، ثم تليهم حاملي شهادة تقني سامي بنسبة 18.3 والبالغ عددهم 11، اما حاملي شهادة الدكتوراه بلغة نسبتهم 10 والبالغ عددهم 6، اما النسبة المنخفضة من نسبة الدراسة عادت لذوي المستوى الثانوي بنسبة 8.3 والبالغ عددهم 5، ومن النتائج السابقة نستنتج ان المؤسساتين يتوفر لديهم موارد بشرية تتمتع بمستوى علمي جيد يمكن استثماره وجعله موردا متميزا تستغله في تحقيق مزايا تنافسية للحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية.

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يبين الجدول رقم (11.2) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة
50%	30	ما بين 0 الى 5 سنوات
28.3%	17	ما بين 6 و 10 سنوات
21.7%	13	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss v26

من خلال الجدول (11.2) تبين ان ما نسبته 50% للأفراد الذين تفوق عدد سنوات خبرتهم ما بين 0 الى 5سنوات، تليها نسبة 28.3% للأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 6 الى 10 سنوات خبرة، في حين ان نسبة 21.7% كانت عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات وهذا ما يفسر ان اغلب افراد العينة لديهم مستوى مقبول من الخبرة العملية بحيث يمكن استغلاله من قبل قادة المؤسسات في تطوير اعمال مؤسستهم.

المطلب الخامس: تحليل فقرات ابعاد المتغيرين واختبار ومناقشة الفرضيات 1- تقدير الاتجاه العام لعينة كل فقرة:

بين جدول رقم (12-2):الاتجاه العام للاراء حسب مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
المستوى الاول (غير موافق)	1 _ 1,66
المستوى الثاني (محايد)	1,66 _ 2,33
المستوى الثالث (موافق)	2,33 _ 3

يبين الجدول رقم (12-2) تقدير الاتجاه العام للاراء حسب مقياس ليكارت الثلاثي حيث يبين المستوى الاول (غير موافق) متوسط حسابي ما بين [1- 1,66] هذا يعني انا اتجاه العام الاراء ضعيف, اما المستوى الثاني (محايد) متوسط حسابي ما بين [1,66- 2,33] هذا يدل على ان اتجاه العام للاراء متوسط, اما بالنسبة للمستوى الثالث (موافق) متوسط حسابي [2,33 - 3] هذا يدل على ان اتجاه العام الاراء مرتفع.

2- تحليل فقرات ابعاد المتغير الثابت والمستقل

الجدول رقم: (13.2) تحليل فقرات البعد الأول الاستشراف

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية
الذكاء الاستراتيجي				
الاستشراف:				
1. تهتم مؤسستكم بالتطوير الاستراتيجي.	2.70	0.619	4	مرتفع
2. لدى المؤسسة قدرات شخصية والإمكانيات الذاتية في التعافي مع الاحداث المستقبلية.	2.75	0.600	3	مرتفع
3. إعادة التفكير في انعكاسات التغيرات البيئية لتحقيق الميزة التنافسية.	2.85	0.481	1	مرتفع
4. أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق الميزة التنافسية.	2.78	0.585	2	مرتفع
النتيجة	2.77	0.360		مرتفع

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول(13.2) أنه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقياس النزعة المركزية والانحراف المعياري باعتباره مقياس من مقاييس التشتت حيث جاءت الفقر رقم 3 في الرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.85) وانحراف معياري (0.81) مما يدل ان أفراد العينة موافقون على ان المؤسسة تعيد التفكير في انعكاسات التغيرات البيئية لتحقيق الميزة التنافسية وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.585) اما الفقرات 2 و1 احتلت المراتب 3 و4 على التوالي بمتوسط حسابي (2.75) و(2.70) على التوالي وانحراف معياري (0.600) و(0.619) على التوالي. ويتضح من النتائج السابقة اتفاق أفراد العينة على اهمية الاستشراف كأحد الابعاد الفرعية للذكاء الاستراتيجي.

الجدول رقم: (14.2) تحليل فقرات البعد الثاني التفكير النظم

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: التفكير النظم
مرتفع	1	0.624	2.68	1. تحلل مؤسستكم أي مشكلة بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها البعض.
مرتفع	3	0.675	2.55	2. اعتمد في دراسة الأفكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلخيص قيمتها.
مرتفع	2	0.601	2.67	3. أفكر بانتظام لرؤية الاحداث بصورة أكثر وضوحا.
مرتفع		0.453	2.63	النتيجة

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (14.2) أنه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقياس النزعة المركزية والانحراف المعياري باعتباره مقياس من مقاييس التشتت حيث جاءت الفقر رقم (1) في الرتبة الاولى بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.624) مما يدل ان أفراد العينة موافقون على ان مؤسستهم تحلل المشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها البعض وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم 3 بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.601) اما الفقرة 2 احتلت المرتبة 3 بمتوسط حسابي (2.55) وانحراف معياري (0.675).
تعكس هذه النتائج قدره افراد العينة على تحليل وأدراك ترابط اجزاء النظام وعلاقتها بالكل. مما يجعلهم قادرين على معرفة السبب حقيقي لأي مشكلة وبالتالي اتخاذ القرار السليم لحل هذه المشكلة .

الجدول رقم: (15.2) تحليل فقرات البعد الثالث الرؤية المستقبلية

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث: الرؤية المستقبلية
مرتفع	3	0.671	2.58	1. امتلاك القدرة على اقتناع الاخرين (افراد المنظمة) وتحفيزهم على الايمان برويتي الاستراتيجية.
مرتفع	2	0.616	2.60	2. امتلاك رؤية ذات ابعاد احدد من خلالها اتجاه الاعمال الموجهة لي.
مرتفع	1	0.510	2.67	3. استخدم رويتي في اتخاذ القرارات النهائية.
مرتفع		0.406	2.61	النتيجة

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (15.2) أنه تم استخداما المتوسط الحسابي كأحد مقياس النزعة المركزية والانحراف المعياري باعتباره مقياس من مقاييس التشتت حيث جاءت الفقر رقم (3) في الرتبة

الأولى بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.510) مما يدل ان أفراد العينة موافقون على ان مؤسسة تستخدم رؤيتي في اتخاذ القرار النهائي وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.616) اما الفقرة (1) احتلت المرتبة (3) بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.671).

وهذا مؤشر ايجابي يدل على ان مسؤولي المؤسسة يتسمون بالقدرة على تحديد خارطة الطريق للعاملين في مؤسساتهم وتعينهم على تصور ما يمكن ان يحدث لفهم التغيرات التي من المحتمل ان تحدث للمؤسسة، كل هذا يظهر اهمية الرؤية المستقبلية كعنصر مهم من عناصر الذكاء الاستراتيجي ودورها في مساعدة اطارات بتصور الاحداث التي قد تحدث وتأثر على مستقبل المؤسسة.

الجدول رقم: (16.2) تحليل فقرات البعد الرابع الدافعية

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرابع: الدافعية
مرتفع	1	0.572	2.67	1. أساهم في دفع العاملين لتنفيذ خطة المؤسسة التي تم وضعها.
مرتفع	2	0.633	2.65	2. اثير التنافس لتقديم المزيد من الإنجازات.
مرتفع	4	0.650	2.53	3. احث العاملين في المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
مرتفع	3	0.637	2.63	4. اكافئ العاملين في المؤسسة باستخدام جوائز متنوعة نتيجة انجازاتهم.
مرتفع		0.401	2.63	النتيجة

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (16.2) أنه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقياس النزعة المركزية والانحراف المعياري باعتباره مقياس من مقاييس التشتت حيث جاءت الفقر رقم (1) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.572) مما يدل ان أفراد العينة موافقون على ان المؤسسة تساهم في دفع العاملين لتنفيذ خطة المؤسسة التي تم وضعها وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.633) اما الفقرات (4) و(3) احتلت المراتب 3 و4 على التوالي بمتوسط حسابي (2.63) و(2.53) على التوالي وانحراف معياري (0.637) و(0.650) على التوالي.

فنلاحظ من خلال النتائج حرص اطارات المؤسسة على تحفيز العاملين وتشجيعهم على التعاون والتفاعل الايجابي غي ما بينهم وحثهم على تحمل المسؤولية لتنفيذ الرؤية المستقبلية وتحقيق الأهداف.

الجدول رقم: (17.2) تحليل فقرات البعد الخامس الشراكة

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الخامس: الشراكة
مرتفع	3	0.691	2.62	1. تؤدي الشراكة الى زيادة الاستفادة من خبرات عمل المؤسسات الأخرى.
مرتفع	1	0.633	2.65	2. أرى في الشراكة أسلوبا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها والقدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة.
مرتفع	2	0.637	2.63	3. يمكن إقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المنافسة محليا وإقليميا.
مرتفع		0.401	2.63	النتيجة

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (17.2) أن البعد الشراكة متوفر بدرجة مرتفعة وجاءت الفقرة رقم (2) على ان المؤسسة يمكن ان تقيم شراكة استراتيجية مع المؤسسات المنافسة محليا وإقليميا بمتوسط حسابي (2.65) وانحراف معياري (0.633) المرتبة الاولى اما الفقرة (3) و(1) احتلت المركز الثاني وثالث على التوالي بمتوسط حسابي وانحراف معياري (2.63) (2.62) و(0.637) (0.692) على التوالي.

ونلاحظ من خلال النتائج ان اطارات المؤسسة تحرص على اهمية الشراكة في تحقيق اهداف المؤسسة وتنفيذ رؤيتها المستقبلية والحصول على خبرات جديدة للاستفادة منها في مجالات العمل.
ثانيا: تحليل فقرات المتغير المستقل الميزة التنافسية

الجدول رقم: (18.2) تحليل فقرات البعد الأول الجودة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية
الميزة التنافسية				
البعد الأول: الجودة				
1. تحرص المؤسسة على الحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول الى ضبط الجودة للخدمات والسلع.	2.67	0.629	2	مرتفع
2. تلبي الشركة كافة رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات بجودة عالية.	2.72	0.555	1	مرتفع
3. تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها وخدمات.	2.52	0.701	4	مرتفع
4. تقدم المؤسسة منتجات وخدمات بمواصفات ومزايا عالية يصعب على المنافسين تقليدها.	2.62	0.640	3	مرتفع
النتيجة	2.62	0.380		مرتفع

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (18.2) أنه تم استخداما المتوسط الحسابي كأحد مقياس النزعة المركزية والانحراف المعياري باعتباره مقياس من مقاييس التشتت حيث جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.555) مما يؤكد لنا ان الشركة تلبي كافة رغبات الزبائن من خدمات بجودة عالية، وفي المرتبة الثانية الفقرة رقم (2) بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.629) ويليهما الفقرات (4) و(3) واحتلتا المراتب 3 و4 على التوالي بمتوسط حسابي (2.62) و(2.52) على التوالي وانحراف معياري (0.640) و(0.701) على التوالي.

من خلال النتائج السابقة نرى حرص المؤسسة على تلبية خدمات الزبائن ومواكبة التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها.

الجدول رقم: (19.2) تحليل فقرات البعد الثاني الوقت

الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: الوقت
مرتفع	2	0.675	2.55	1. تستخدم المؤسسة أحدث النظم من اجل تامين الاستجابة السريعة لتغير في طلبات الزبائن.
مرتفع	3	0.676	2.47	2. تتميز المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد.
مرتفع	1	0.596	2.68	3. تمتلك المؤسسة القدرة على تقليل الوقت المستغرق لتطوير المنتجات.
مرتفع		0.394	2.56	النتيجة

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (19.2) أنه تم استخداما المتوسط الحسابي كأحد مقياس النزعة المركزية والانحراف المعياري باعتباره مقياس من مقاييس التشتت حيث جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.596) وهذا يثبت لنا ان المؤسسة لها القدرة على استغراق وقت اقل لتطوير منتجاتها، ويليهما في المرتبة الثانية والثالثة الفقرتين (1) و(2) على التوالي بمتوسط حسابي (2.55) و(2.47) وانحراف معياري (0.675) و(0.676) متتاليين. ونستنتج ان المؤسسة لها قدرة ونظام لتلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد واستغراق وقت اقل لتطوير منتجاتها.

الجدول رقم: (20.2) تحليل فقرات البعد الثالث الابتكار

الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث: الابتكار
مرتفع	2	0.548	2.73	1. تعمل ادارة المؤسسة على ابتكار اساليب جديدة تساعدها في تقديم خدماتها.
مرتفع	3	0.685	2.65	2. تقدم المؤسسة عروض مجانية بغيت زيادة عدد المشتركين في خدماتها.
مرتفع	1	0.530	2.70	3. تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائننا.
مرتفع		0.399	2.69	النتيجة

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (20.2) ان الفقرة رقم (3) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.530) وهذا يبين حرص المؤسسة على تحسين برامجها وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائننا، وتليها في المرتبتين (2) و(3) الفقرتين (1) و(2) بمتوسط حسابي (2.73) و(2.56) على التوالي وانحراف معياري (0.548) و(0.685) متتاليين.

من خلال النتائج السابقة نرى ان المؤسسة دائما تسعى لزيادة ولاء زبائنها وذلك بتقديم عروض مجانية وتخصيص برامج لتحسين وتطوير خدماتها.

الجدول رقم: (21.2) تحليل فقرات البعد الرابع التكلفة

الأهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرابع: التكلفة
مرتفع	1	0.596	2.68	1. تسعى المؤسسة لتحقيق سمعة جيدة من خلال تقديم منتجات ذات مواصفات وجودة عالية بأسعار منخفضة.
مرتفع	2	0.640	2.62	2. تحرص المؤسسة على استخدام الترويج للوصول الى الفئة المستهدفة بأسرع وقت و اقل تكلفة ممكنة.
مرتفع	3	0.671	2.58	3. تسعى المؤسسة لإنتاج منتوجات لا تتطلب تكاليف عالية.
مرتفع		0.434	2.62	النتيجة

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول(21.2) أنه تم استخدام المتوسط الحسابي كأحد مقياس النزعة المركزية والانحراف المعياري باعتباره مقياس من مقاييس التشتت حيث جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (0.596)، وهذا يثبت سعي المؤسسة لتحقيق سمعة جيدة من خلال تقديم منتجات ذات مواصفات وجودة عالية بأسعار منخفضة، وتأتي الفقرتين (2) و(3) في المرتبتين (2) و(3) على التوالي بمتوسط حسابي (2.62) و(2.58) وانحراف معياري (0.640) و(0.671) متتاليين.

نستنتج من النتائج السابقة ان المؤسسة تحرص على استخدام الترويج للوصول الى الفئة المستهدفة بأسرع وقت و اقل تكلفة ممكنة و انتاج منتوجات لا تتطلب تكاليف عالية.

الجدول رقم: (22.2) تحليل فقرات البعد الخامس المرونة

الاهمية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الخامس: المرونة
مرتفع	2	0.629	2.67	1. تقوم المؤسسة بإضافة خطوط جديدة لمنتجاتها نتيجة تغير اذواق الزبائن.
مرتفع	1	0.561	2.70	2. تسعى المؤسسة لتغيير المنتج على حسب رغبات ومتطلبات الزبون.
مرتفع	3	0.610	2.63	3. تسعى المؤسسة الى التكيف مع متغيرات بيئتها بطريقة مرنة.
مرتفع		0.383	2.66	النتيجة

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (2-22) أنه تم استخداما المتوسط الحسابي كأحد مقياس النزعة المركزية والانحراف المعياري باعتباره مقياس من مقاييس التشتت حيث جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.561) ويؤكد سعي المؤسسة لتغيير المنتج حسب رغبات ومتطلبات الزبون، وتليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (0.629) في المرتبة الثالثة الفقرة (3) وذلك بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.629).

نستخلص من النتائج السابق ذكرها ان المؤسسة تقوم بإضافة خطوط جديدة لمنتجاتها نتيجة تغير اذواق الزبائن. ودائما ما تحاول التكيف مع متغيرات بيئتها بطريقة مرنة.

جدول (23.2) ترتيب ابعاد الذكاء الاستراتيجي

الاهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد
مرتفع	0.360	2.77	- الاستشراف
مرتفع	0.453	2.63	- تفكير النظم
مرتفع	0.406	2.61	- الرؤية المستقبلية
مرتفع	0.401	2.63	- الدافعية
مرتفع	0.401	2.63	- الشراكة
مرتفع	0.234	2.65	الذكاء الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (2-23) المتوسط الحسابي العام لجميع ابعاد الذكاء الاستراتيجي حيث بلغ (2.65) وانحراف معياري (0.234) بدرجة مرتفع وهذا يعني ان هناك موافق على عبارات هذا المتغير وتقارب في إجابات افراد عينة الدراسة وهذا يدل ان المؤسسات محل الدراسة تهتم بالذكاء الاستراتيجي وتسعى لتنميته لتحقيق ميزة تنافسية جيدة في السوق الوطنية.

الجدول (24.2) ترتيب ابعاد الميزة التنافسية

الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية
- الجودة	2.62	0.380	مرتفع
- الوقت	2.56	0.391	مرتفع
- الابتكار	2.69	0.399	مرتفع
- التكلفة	2.62	0.434	مرتفع
- المرونة	2.66	0.383	مرتفع
الميزة التنافسية	2.63	0.267	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (2-24) أعلاه ان الميزة التنافسية تتوفر فالمؤسسة بدرجة مرتفعة وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي بنسبة (2.63) وانحراف معياري (0.267) مما يعني هذا التقارب إجابات افراد عينة الدراسة وحرصهم على الاهتمام بتنمية الميزة التنافسية وتطوير جميع عناصرها من اجل تحقيق الأهداف واثبات نفسها في السوق الوطنية.

مما سبق نستنتج ان المؤسسات الاقتصادية التي كانت محل الدراسة تهتم بالذكاء الاستراتيجي وتعتبره مصدرا مهم للمعلومات وتطوير من ذاتها كما ان الميزة التنافسية لهذه المؤسسة عال ويدل على مدى قوتها في سوق واهتمامها بهذا الجانب باعتباره قادر على خلق الفارق في مجاله واكتساح السوق.

الفرع الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى: يركز الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر على الرؤية المستقبلية

جدول (25.2) معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والرؤية

الفرض	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
يركز الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر على الرؤية المستقبلية.	641	000

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

يبين الجدول (25.2) ان معامل الارتباط يساوي 641 وان القيمة الاحتمالية يساوي 000 وهي اقل من الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والرؤية المستقبلية، مما يؤكد صحة وقبول الفرضية ان الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة يتركز على الرؤية المستقبلية. نستنتج ان الرؤية المستقبلية هي من اهم عناصر الذكاء الاستراتيجي وهي تساعد على التنبؤ بالفرص والمخاطر، وقراءة الظروف المستقبلية، ومواجهة الاحتمالات المستقبلية.

الفرضية الثانية: مستوى تحقيق الميزة التنافسية مرتفع.

جدول (26.2) مستوى تحقيق الميزة التنافسية مرتفع

فرضيات	المتوسط الحسابي	الانحدار المعياري	الاهمية
مستوى تحقيق الميزة التنافسية مرتفع.	2.63	0.267	مرتفع

المتوسط الحسابي دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من الجدول (26-2) أعلاه ان مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة مرتفع بحيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.63 وانحراف معياري بنسبة 0.267، مما يؤكد صحة وقبول الفرضية ان مستوى تحقيق الميزة التنافسية مرتفع. هذا يعني ان الميزة التنافسية متوفرة بشكل كبير بالمؤسسة مع جميع عناصرها من اجل تحقيق جميع أهدافها.

الفرضية الثالثة: جوانب الذكاء الاستراتيجي لها أثر نسبي على الميزة التنافسية.

جدول (27.2) جوانب الذكاء الاستراتيجي وأثرها النسبي على الميزة التنافسية

الفرض	ابعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
جوانب الذكاء الاستراتيجي لها أثر نسبي على الميزة التنافسية	- الاستشراف	-0.186	0.154
	- التفكير النظم	-0.184	0.158
	- الرؤية	-0.219	0.092
	المستقبلية	0.591	0.000
	- الدافعية	0.591	0.000
	- الشراكة		
الذكاء الاستراتيجي		0.200	0.126

معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول (27.2) معامل الارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية حيث تبين ان معامل الارتباط للدافعية والشراكة يساوي (0.591) و(0.591) على التوالي وان القيمة الاحتمالية تساوي (000) لكل منهم على التوالي وهي اقل من الدالة $\alpha=0.05$ هذا يدل على ان هناك دلالة إحصائية لمعامل الارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي الدافعية والشراكة بأثر إيجابي على الميزة التنافسية.

اما الاستشراف بلغ معامل الارتباط (-0.186) والقيمة الاحتمالية (0.154)، والتفكير النظم بمعامل ارتباط (-0.184) وقيمة احتمالية (0.158)، والرؤية المستقبلية بمعامل ارتباط (-0.219) وقيمة احتمالية قدرة ب(0.092) وهذا يعني انه لا يوجد دلالة إحصائية للارتباط الخطي بين الميزة التنافسية وابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظم) ولها تأثير عكسي على علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية.

ومن النتائج السابقة نؤكد صحة الفرضية ان جوانب الذكاء الاستراتيجي (الدافعية، الشراكة) لها أثر نسبي على الميزة التنافسية، وان إطارات المؤسسة يقومون بالتنشجيع وتنمية والتطوير على الدافعية والشراكة لتحقيق ميزة تنافسية جيدة للمؤسسة.

الفرضية الرابعة: يؤثر الذكاء الاستراتيجي في ابعاد الميزة التنافسية.

جدول(28.2) تأثير الذكاء الاستراتيجي في ابعاد الميزة التنافسية

القيمة الاحتمالية sig	معامل الارتباط	ابعاد	الفرض
0.445	0.100	- الجودة	يؤثر الذكاء
0.776	-0.038	- الوقت	الاستراتيجي في ابعاد
0.277	0.143	- الابتكار	الميزة التنافسية.
0.026	0.288	- التكلفة	
0.218	0.161	- المرونة	
0.126	0.200	الميزة التنافسية	

معامل الارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر: من اعداد الطالبتين بالرجوع لمخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الجدول(28.2) معامل الارتباط بين ابعاد الميزة التنافسية والذكاء الاستراتيجي حيث تبين ان معامل الارتباط للتكلفة يساوي (0.288) وقيمة احتمالية (0.026) وهذا يدل على دلالة إحصائية بين التكلفة والذكاء الاستراتيجي باثر إيجابي، اما الجودة بلغ معامل الارتباط (0.100) والقيمة الاحتمالية (0.445) اما الابتكار فقد بلغ معامل الارتباط الخاص به (0.143) والقيمة الاحتمالية (0.277)، المرونة بمعامل ارتباط يساوي (0.161) وقيمة احتمالية (0.218)، وهذه القيم اقل من الدالة $\alpha=0.05$ وهذا يعني انه لا يوجد دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وابعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الابتكار).

اما الوقت فقد بلغ معامل ارتباطه (-0.038) وقيمة احتمالية (0.776) هذا يعني ان لها أثر عكسي ولا يوجد دلالة إحصائية بين الوقت والذكاء الاستراتيجي. من هنا نؤكد الفرضية التي تقول ان الذكاء الاستراتيجي له أثر على الميزة التنافسية وان التكلفة لها أثر إيجابي على الميزة التنافسية بنسبة جيدة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا لتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية والإجابة عن الإشكالية المطروحة استخدمنا الاستبيان واعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي spss لتوصل إلى النتائج النهائية. كما وقمنا بعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لمؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس بورقلة وتحليلها حيث تم استخدام عدة أساليب إحصائية بما يتناسب مع فرضيات الموضوع والتي تم اختيارها بعد ثبات صحتها إما بالقبول أو الرفض، بعد دراسة والتحليل قمنا بتأكيد الفرضية الرئيسية التي نصت على وجود علاقة تربط بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات محل الدراسة .

الخاتمة

الخاتمة

من خلال دراستنا للجانب النظري والتطبيقي لدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، محاولين إبراز مدى تطبيقه في المؤسسات المدروسة من خلال دراسة تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية، ولقد خلصنا من خلاله الى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المطروحة، وبناء عليها سنقوم بتقديم بعض من التوصيات للمؤسسات محل الدراسة.

نتائج الدراسة وتوصياتها:

نتائج الدراسة:

- 1- أظهرت نتائج هذه الدراسة ان هناك موافقة بدرجة كبيرة فيما يتعلق بدافع الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة المدروسة من وجهة نظر العاملين.
- 2- أظهرت نتائج هذه الدراسة ان هناك موافقة بدرجة كبيرة فيما يتعلق بدافع الميزة التنافسية في المؤسسة المدروسة من وجهة نظر العاملين.
- 3- على الرغم من إدراك العينة لأهمية الاستشراف والتفكير النظم والرؤية المستقبلية الا ان النتائج أظهرت عدم وجود دلالة إحصائية لهذه الابعاد على الميزة التنافسية.
- 4- وجود دلالة إحصائية فردية قوية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية وتعود للأبعاد (الدافعية والشراكة).
- 5- لا توجد دلالة إحصائية بين ابعاد الميزة التنافسية والذكاء الاستراتيجي وتعود للأبعاد (الجودة، الوقت، الابتكار المرونة).

توصيات الدراسة:

خلال النتائج السابقة المتعلقة بالجانب النظري أو التطبيقي يمكن أن نقدم بعض التوصيات للمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة أو الجزئية بصفة عامة:

- 1- إعطاء الذكاء الاستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة في العمل الإداري، والتي تساعد في نجاح المؤسسات.
- 2- توفير المراجع العلمية في مجال الذكاء الاستراتيجي للباحثين والدارسين لتسهيل إعداد البحوث والدراسات.

الخاتمة العامة

3- ضرورة تبني مبدأ جمع المعرفة المتاحة للعاملين خصوصا حاملي المعرفة، واستخدام أسلوب في نقلها إلى العمال في المؤسسة يتضمن التكوين الجيد لعمالها.

قائمة

المصادر والمراجع

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- الكتب
- 2- رسائل الماجستير والدكتوراه
- 3- المجلات
- 4- الملتقيات والمؤتمرات

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

ثالثاً: المواقع الالكترونية

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- عز الدين علي السنوسي ونعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور، استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيتام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- علاء فرحان طالب وزينب مكي محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000.
- علي السلمي، كتاب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب، 2000.
- نبيل مرسي خليل، كتاب الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.

2- رسائل الماجستير والدكتوراه:

- حفيظ فراح، "دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة Saniplast-بام البواقي"، مذكرة شهادة ماستر، جامعة ام البواقي، 2020، ص13.
- طيبي نادية، "دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، 2018، ص66.
- الخير اونيس، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في منظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة طولقة"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم تسيير، جامعة بسكرة، 2017.
- نفاف ياسمين، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر 2015.
- فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية الاعمال، سنة 2012.
- بوسهوه نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، 2007.

المراجع

- حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصدرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، جامعة سكيكدة، 2006.
- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- فرحات الغول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية، حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- بوشناف عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادر، تنميتها، وتطويرها، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- حسن علي الهاشمي مؤيد، مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الاسبقيات التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة العراق. سنة 2010.

3- المجلات:

- يوسف سعيداوي، القدرات التنافسية ومؤشراتها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جوان، سنة 2021.
- عمرو مصطفى، محمد حسين، "أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمائية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019.
- سامر احمد قاسم علي كنعان، "دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير اداء شركة التامين دراسة ميدانية على شركة التامين الخاصة في الساهل السوري"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسة العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 40، العدد 4، 2018.
- العيداني الياس وضويفي حمزة، الذكاء الاستراتيجي كألية لدعم وتعزيز القدرات التنافسية لمنظمة الاعمال المعاصرة، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 1، العدد 1، 2018.
- نضال عبد الهادي عمران، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات"، مجلة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد 23، العدد 3، سنة 2015.
- كنوش محمد، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة شلف، العدد 3، 2015.
- رحمون رزيقة، منصور عبد القادر، قشوط الياس، "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركة تامين قسنطينة"، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد 3، العدد 1، 2013.

المراجع

- موفق سهام، مساهمة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد14، 2013.
- بلعة جويده، القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل الانضمام الى المنظمة العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد10، 2010.
- قنات فوزي، داني لكبري امعاشو، الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة إدارة المدرسة الوطنية للإدارة المجلد 11، 2001.

4- الملتقيات والمؤتمرات:

- سناء عبد الكريم الخناق. الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص39.

5- المواقع الالكترونية:

- www.algeriatelecom.dz

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Kruger Jean-Pierre, A Study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in south africa, Unpublished Master thesis, University of south africa, 2010
- Macmillan and Tampoe ،2000p89 ،Strategic management process, conten. and implémentation. Oxford Publication presse
- Pauker Benjamine et al, strategic Intelligence, Providing Critical Information for Startegic Decisions, Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August 2000.
- MICHEAL PORTER l'avantage concurrentiel des nations, Paris, inter edition..1993

الملاحق

الملاحق

- ملحق رقم (01): قائمة أسماء المحكمين
ملحق رقم (02): الاستبانة
ملحق رقم (03): مخرجات جداول SPSS

ملحق رقم (01)

قائمة لجنة التحكيم

الرتبة	الاسم	م
أستاذ محاضر " أ "	حجاج محمد الهاشمي	.1
أستاذ محاضر " أ "	بن شويحة بشير	.2
أستاذ محاضر " أ "	هتهات السعيد	.3
أستاذ محاضر " أ "	بالطرش حورية	.4

الملحق رقم (02)

الاستبانة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص: ادارة اعمال
السنة الثانية ماستر

الموضوع: استبيان

السادة والسيدات الاطارات المحترمون لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة
السلام عليكم
اما بعد نضع بين ايديكم استمارة خاصة بالجانب التطبيقي "حول دور الذكاء الاستراتيجي
في تحقيق الميزة التنافسية" لإكمال متطلبات بحثي. ارجو مساعدتي في الاجابة على
فقراتها من واقع عملكم في هذه المؤسسة، وتقبلوا في الاخير مني جزيل شكرا مقدما لكل
مساعداتكم.
الطالبتين: قريشي فاطمة
مرابطي ريان

يرجى وضع العلامة * في المكان المناسب للإجابة:

المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية:

المؤسسة: موبيليس () اتصالات الجزائر ()

الجنس: ذكر () انثى ()

السن:

اقل من 30 () ما بين 30 و40 () اكثر من 40 ()

المستوى التعليمي:

ثانوي () تقني سامي () دراسات عليا ماستر, ليسانس () دكتورا ()

عدد سنوات الخبرة:

ما بين 0 الى 5 سنوات () ما بين 6 و10سنوات () اكثر من 10سنوات ()

الملاحق

الذكاء الاستراتيجي:

يمثل مقدره فكرية وعقلية يتمتع بها مدير والمنظمات في إدارة ومعالجة المعلومات ذات علاقة بأعمالهم وصولا لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الاستشراف:				
01	تهتم مؤسسة اتصالات الجزائر بالتطوير الاستراتيجي.			
02	لدى المؤسسة قدرات شخصية والامكانيات الذاتية تساعدها في التعافي مع الاحداث المستقبلية.			
03	إعادة التفكير في انعكاسات التغيرات البيئية لتحقيق الميزة التنافسية.			
04	أشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق الميزة التنافسية.			
التفكير النظم:				
05	تحلل مؤسستكم اي مشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها البعض.			
06	اعتمد في دراسة الافكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلخيص قيمتها.			
07	أفكر بانتظام لرؤية الاحداث بصورة أكثر وضوحا.			
الرؤية المستقبلية:				
08	امتلك رؤية ذات ابعاد احدد من خلالها اتجاه الاعمال الموجهة لي.			
09	امتلك القدرة على اقناع الاخرين (أفراد المنظمة) وتحفيزهم على الايمان برويتي الاستراتيجية.			
10	استخدم رويتي في اتخاذ القرارات النهائية.			
الدافعية:				
11	أساهم في دفع العاملين لتنفيذ خطة المؤسسة التي تم وضعها			
12	اثير التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الإنجازات.			
13	احث العاملين في المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.			

الملاحق

			اكافى العاملين في المؤسسة باستخدام جوائز متنوعة نتيجة انجازاتهم.	14
			<u>الشراكة:</u>	
			ارى في الشراكة اسلوبا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق اهدافها والقدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة.	15
			يمكن اقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المنافسة محليا وإقليميا.	16
			تؤدي الشراكة الى زيادة الاستفادة من خبرات عمل المؤسسات الأخرى.	17

الميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي عنصر او ميزة تفوق المؤسسة على منافسيها بصورة اكثر كفاءة وفعالية في حالة اتباعها لاستراتيجية تنافسية محددة.

رقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
	<u>الجودة:</u>			
18	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها وخدمات.			
19	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات بمواصفات ومزايا عالية يصعب على المنافسين تقليدها.			
20	تحرص المؤسسة على الحصول على اكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول الى ضبط الجودة للخدمات والسلع.			
21	تلبى الشركة كافة رغبات الزبائن من خدمات ومنتجات بجودة عالية.			
	<u>الوقت:</u>			
22	تتميز المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد.			
23	يتم إطلاق الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة في الوقت المتفق عليه.			
24	تهدف المؤسسة باستمرار الى ان تكون السبابة بتسليم منتجاتها في اجلها المحدد.			
	<u>الابتكار:</u>			

الملاحق

			تعمل ادارة المؤسسة على ابتكار اساليب جديدة تساعد في تقديم خدماتها.	25
			تقدم المؤسسة عروض مجانية بغيت زيادة عدد المشتركين في خدماتها.	26
			تخصص المؤسسة برامج لتحسين وتطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها.	27
			<u>التكلفة:</u>	
			تسعى المؤسسة لتحقيق سمعة جيدة من خلال تقديم منتجات ذات مواصفات وجودة عالية بأسعار منخفضة.	28
			تحرص المؤسسة على استخدام الترويج للوصول الى الفئة المستهدفة بأسرع وقت واقل تكلفة ممكنة.	29
			تسعى المؤسسة لإنتاج منتجات لا تتطلب تكاليف عالية.	30
			<u>المرونة:</u>	
			تقوم المؤسسة بإضافة خطوط جديدة لمنتجاتها نتيجة تغير أذواق الزبائن.	31
			تسعى المؤسسة لتغيير المنتج على حسب رغبات ومتطلبات الزبون.	32
			تسعى المؤسسة الى التكيف مع متغيرات بيئتها بطريقة مرنة.	33

الملاحق

Corrélations

		الاستشراف	التنافسية الميزة	لنحقيق استثمارها	من يمكنني بشكل	الفرص اشخص	في التفكير اعادة	التغيرات انعكاسات	الامكانيات و شخصية	مؤسساتكم تهتم	قدرات المؤسسة لدى
		الاستشراف	التنافسية الميزة	لنحقيق استثمارها	من يمكنني بشكل	الفرص اشخص	في التفكير اعادة	التغيرات انعكاسات	الامكانيات و شخصية	مؤسساتكم تهتم	قدرات المؤسسة لدى
الاستشراف	Corrélation de Pearson	1	,617**	,005	,245	,251					
	Sig. (bilatérale)		,000	,972	,059	,053					
	N	60	60	60	60	60					
الامكانيات و شخصية قدرات المؤسسة لدى	Corrélation de Pearson	,251	,730**	,326*	,220	1					
	Sig. (bilatérale)	,053	,000	,011	,091						
	N	60	60	60	60	60					
البيئية التغيرات انعكاسات في التفكير اعادة	Corrélation de Pearson	,245	,581**	,124	1	,220					
	Sig. (bilatérale)	,059	,000	,347		,091					
	N	60	60	60	60	60					
استثمارها من يمكنني بشكل الفرص اشخص	Corrélation de Pearson	,005	,585**	1	,124	,326*					
	Sig. (bilatérale)	,972	,000		,347	,011					
	N	60	60	60	60	60					
الاستشراف	Corrélation de Pearson	,617**	1	,585**	,581**	,730**					
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000					
	N	60	60	60	60	60					

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

	اي مؤسنتكم تحلل الى بالنظر مشكلة من بدلا مجتمعة اسبابها بعضها عن فصلها البعض	الافكار دراسة في اعتمد من بدلا مجتمعة لتخلص فرادى دراستها قيمتها	لرؤية بانتظام افكر اكتر بصورة الاحداث وضوحا	النظم_تفكير	
الى بالنظر مشكلة اي مؤسنتكم تحلل	Corrélation de Pearson	1	,300*	,391**	,780**
بعضها عن فصلها من بدلا مجتمعة اسبابها	Sig. (bilatérale)		,020	,002	,000
البعض	N	60	60	60	60
من بدلا مجتمعة الافكار دراسة في اعتمد	Corrélation de Pearson	,300*	1	,125	,688**
قيمتها لتخلص فرادى دراستها	Sig. (bilatérale)	,020		,340	,000
	N	60	60	60	60
اكتر بصورة الاحداث لرؤية بانتظام افكر	Corrélation de Pearson	,391**	,125	1	,683**
وضوحا	Sig. (bilatérale)	,002	,340		,000
	N	60	60	60	60
النظم_تفكير	Corrélation de Pearson	,718**	,688**	,683**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

	اقتناع على القدرة امتلك افراد) الاخرين على تحفيزهم و(المنظمة برؤيتي الايمان الاستراتيجية	ابعاد ذات رؤية امتلك اتجاه خلالها من احدد لي الموجهة الاعمال	اتخاذ في رؤيتي استخدم النهائية القرارات	المستقبلية_الرؤية	
افراد) الاخرين اقتناع على القدرة امتلك	Corrélation de Pearson	1	,082	,429**	,772**
برؤيتي الايمان على تحفيزهم و(المنظمة الاستراتيجية	Sig. (bilatérale)		,534	,001	,000
	N	60	60	60	60
خلالها من احدد ابعاد ذات رؤية امتلك لي الموجهة الاعمال اتجاه	Corrélation de Pearson	,082	1	,054	,573**
	Sig. (bilatérale)	,534		,682	,000
	N	60	60	60	60
النهائية القرارات اتخاذ في رؤيتي استخدم	Corrélation de Pearson	,429**	,054	1	,682**
	Sig. (bilatérale)	,001	,682		,000
	N	60	60	60	60
المستقبلية_الرؤية	Corrélation de Pearson	,772**	,573**	,682**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		زيادة الى الشراكة تؤدي خبرات من الاستفادة الآخري المؤسسات عمل	اسلوبا الشراكة في اري تنفيذ في المؤسسة يفيد اهدافها تحقيق و رؤيتها مواجهة على القدرة و التنافسية الظروف المعقدة	شراكة اقامة يمكن مع استراتيجية المنافسة المؤسسات اقليما و محليا	الشراكة
من الاستفادة زيادة الى الشراكة تؤدي الآخري المؤسسات عمل خبرات	Corrélation de Pearson	1	,192	-,017	,667**
	Sig. (bilatérale)		,142	,899	,000
	N	60	60	60	60
في المؤسسة يفيد اسلوبا الشراكة في اري على القدرة و اهدافها تحقيق و رؤيتها تنفيذ المعقدة التنافسية الظروف مواجهة	Corrélation de Pearson	,192	1	,013	,643**
	Sig. (bilatérale)	,142		,924	,000
	N	60	60	60	60
مع استراتيجية شراكة اقامة يمكن اقليما و محليا المنافسة المؤسسات	Corrélation de Pearson	-,017	,013	1	,526**
	Sig. (bilatérale)	,899	,924		,000
	N	60	60	60	60
الشراكة	Corrélation de Pearson	,667**	,643**	,526**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		كافة الشركة تلبية	عبي المؤسسة تحرص	المؤسسة تقدم و منتجاتها خدماتها و بمواصفات عالية مزايا عبي يصعب تقليدها المنافسين	الجودة	
قدر اكبر على الحصول المؤسسة تحرص الضرورية البيانات و المعلومات من السلع و الخدمات جودة ضبط الى للوصول	Corrélation de Pearson	1	,113	,320*	,225	,696**
	Sig. (bilatérale)		,389	,013	,085	,000
	N	60	60	60	60	60
من الزبائن رغبات كافة الشركة تلبية عاليا بجودة منتجات و خدمات	Corrélation de Pearson	,113	1	,034	,118	,477**
	Sig. (bilatérale)	,389		,796	,367	,000
	N	60	60	60	60	60
التطور مواكبة عبي المؤسسة تحرص و منتجاتها جودة لتحسين التكنولوجي خدماتها	Corrélation de Pearson	,320*	,034	1	,071	,635**
	Sig. (bilatérale)	,013	,796		,589	,000
	N	60	60	60	60	60
خدماتها و منتجاتها المؤسسة تقدم عبي يصعب عالية مزايا و بمواصفات تقليدها المنافسين	Corrélation de Pearson	,225	,118	,071	1	,589**
	Sig. (bilatérale)	,085	,367	,589		,000
	N	60	60	60	60	60
الجودة	Corrélation de Pearson	,696**	,477**	,635**	,589**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		احداث المؤسسة تستخدم تامين اجل من النظم لتغير السريعة الاستجابة الزبائن طلبات في	بسرعة المؤسسة تتميز في الزبائن الطلبات تلبية المحدد الوقت	القدرة المؤسسة تمتلك الوقت تقليل على لتطوير المستغرق المنتجات	الوقت
اجل من النظم احداث المؤسسة تستخدم	Corrélation de Pearson	1	,022	,145	,656**
طلبات في لتغير السريعة الاستجابة تامين الزبائن	Sig. (bilatérale)		,866	,268	,000
	N	60	60	60	60
الطلبات تلبية بسرعة المؤسسة تتميز المحدد الوقت في الزبائن	Corrélation de Pearson	,022	1	-,006	,581**
	Sig. (bilatérale)	,866		,966	,000
	N	60	60	60	60
الوقت تقليل على القدرة المؤسسة تمتلك المنتجات لتطوير المستغرق	Corrélation de Pearson	,145	-,006	1	,584**
	Sig. (bilatérale)	,268	,966		,000
	N	60	60	60	60
الوقت	Corrélation de Pearson	,656**	,581**	,584**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		المؤسسة ادارة تعمل اساليب ابتكار على تقديم في تساعدها جديدة خدماتها	عروض المؤسسة تقدم عدد زيادة بغيت مجانية خدماتها في المشتركين	المؤسسة تخصص تطوير و لتحسين برامج ولاء لزيادة خدماتها زياننها	الابتكار
اساليب ابتكار على المؤسسة ادارة تعمل خدماتها تقديم في تساعدها جديدة	Corrélation de Pearson	1	,154	,361**	,706**
	Sig. (bilatérale)		,241	,005	,000
	N	60	60	60	60
زيادة بغيت مجانية عروض المؤسسة تقدم خدماتها في المشتركين عدد	Corrélation de Pearson	,154	1	,079	,677**
	Sig. (bilatérale)	,241		,547	,000
	N	60	60	60	60
و لتحسين برامج المؤسسة تخصص زياننها ولاء لزيادة خدماتها تطوير	Corrélation de Pearson	,361**	,079	1	,654**
	Sig. (bilatérale)	,005	,547		,000
	N	60	60	60	60
الابتكار	Corrélation de Pearson	,706**	,677**	,654**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		على المؤسسة تحرص الترويج استخدام الفئة الى للوصول وقت باسرع المسهدة تكالفة اقل و	لانتاج المؤسسة تسعي لا تتطلب منتجات عالية تكاليف	التكالفة
من جيدة سمعة لتحقيق المؤسسة تسعي	Corrélation de Pearson	1	,209	,650**
و مواصفات ذات منتجات تقديم خلال	Sig. (bilatérale)		,108	,000
عالية جودة	N	60	60	60
الترويج استخدام على المؤسسة تحرص	Corrélation de Pearson	,209	1	,697**
وقت باسرع المسهدة الفئة الى للوصول	Sig. (bilatérale)	,108	,101	,000
تكالفة اقل و	N	60	60	60
لا تتطلب منتجات لانتاج المؤسسة تسعي	Corrélation de Pearson	,173	,214	,699**
عالية تكاليف	Sig. (bilatérale)	,186	,101	,000
	N	60	60	60
التكالفة	Corrélation de Pearson	,650**	,697**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		بإضافة المؤسسة تقوم لمنتجاتها جديدة خطوط أذواق تغيير نتيجة الزبائن	لتغير المؤسسة تسعي حسب على المنتج متطلبات و رغبات الزبائن	الى المؤسسة تسعي متغيرات مع التكيف مرنة بطريقة بيئتها	المرونة
جديدة خطوط بإضافة المؤسسة تقوم	Corrélation de Pearson	1	,096	-,015	,586**
الزبائن أذواق تغيير نتيجة لمنتجاتها	Sig. (bilatérale)		,466	,911	,000
	N	60	60	60	60
حسب على المنتج لتغير المؤسسة تسعي	Corrélation de Pearson	,096	1	,267*	,683**
الزبائن متطلبات و رغبات	Sig. (bilatérale)	,466	,039	,000	,000
	N	60	60	60	60
متغيرات مع التكيف الى المؤسسة تسعي	Corrélation de Pearson	-,015	,267*	1	,653**
مرنة بطريقة بيئتها	Sig. (bilatérale)	,911	,039	,000	,000
	N	60	60	60	60
المرونة	Corrélation de Pearson	,586**	,683**	,653**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		الاستشراف	تفكير_النظم	الرؤية_المستقبلية	الدافعية	الشراكة	الذكاء_الاستراتيجي
الاستشراف	Corrélation de Pearson	1	,402**	,374**	-,230	-,230	,435**
	Sig. (bilatérale)		,001	,003	,078	,078	,001
	N	60	60	60	60	60	60
تفكير_النظم	Corrélation de Pearson	,402**	1	,440**	-,068	-,068	,617**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,604	,604	,000
	N	60	60	60	60	60	60
الرؤية_المستقبلية	Corrélation de Pearson	,374**	,440**	1	,013	,013	,641**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000		,923	,923	,000
	N	60	60	60	60	60	60
الدافعية	Corrélation de Pearson	-,230	-,068	,013	1	1,000**	,592**
	Sig. (bilatérale)	,078	,604	,923		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60
الشراكة	Corrélation de Pearson	-,230	-,068	,013	1,000**	1	,592**
	Sig. (bilatérale)	,078	,604	,923	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60
الذكاء_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,435**	,617**	,641**	,592**	,592**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الجودة	الوقت	الابتكار	التكلفة	المرونة	التنافسية_الميزة
الجودة	Corrélation de Pearson	1	,210	,403**	,389**	,319*	,685**
	Sig. (bilatérale)		,108	,001	,002	,013	,000
	N	60	60	60	60	60	60
الوقت	Corrélation de Pearson	,210	1	,257*	,197	,137	,535**
	Sig. (bilatérale)	,108		,047	,132	,296	,000

الملاحق

	N	60	60	60	60	60	60
الابتكار	Corrélation de Pearson	,403**	,257*	1	,441**	,369**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,001	,047		,000	,004	,000
	N	60	60	60	60	60	60
التكلفة	Corrélation de Pearson	,389**	,197	,441**	1	,385**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,002	,132	,000		,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60
المرونة	Corrélation de Pearson	,319*	,137	,369**	,385**	1	,653**
	Sig. (bilatérale)	,013	,296	,004	,002		,000
	N	60	60	60	60	60	60
التنافسية_الميزة	Corrélation de Pearson	,685**	,535**	,739**	,736**	,653**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,124	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,501	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,501	5

المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اتصالات الجزائر	40	66,7	66,7	66,7
موبيلس	20	33,3	33,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الملاحق

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	40,0	40,0	40,0
	انثى	36	60,0	60,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30	27	45,0	45,0	45,0
	ما بين 30 و40	22	36,7	36,7	81,7
	اكثر من 40	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	5	8,3	8,3	8,3
	تقني سامي	11	18,3	18,3	26,7
	دراسات عليا ماستر ليسانس	38	63,3	63,3	90,0

الملاحق

دكتورا	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides ما بين 0 الى 5 سنوات	30	50,0	50,0	50,0
ما بين 6 و 10 سنة	17	28,3	28,3	78,3
اكثر من 10 سنة	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Statistiques

	الاستشراف	تهتم مؤسستكم بالتطوير الاستراتيجي	لدى المؤسسة قدرات شخصية و الامكانيات الذاتية في التعافي مع الاحداث المستقبلية	اعادة التفكير في انعكاسات التغيرات البيئية لتحقيق الميزة التنافسية	اشخص الفرص بشكل يمكنني من استثمارها لتحقيق الميزة التنافسية
N	60	60	60	60	60
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	2,7708	2,70	2,75	2,85	2,78
Ecart type	,36035	,619	,600	,481	,585

الملاحق

Statistiques

		تحلل مؤسستكم اي مشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها البعض	اعتمد في دراسة الافكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتخلص قيمتها	افكر بانتظام لرؤية الاحداث بصورة اكثر وضوحا	
N	Valide	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,6333	2,68	2,55	2,67
	Ecart type	,45390	,624	,675	,601

Statistiques

		امتلك القدرة على اقناع الاخرين) افراد المنظمة(و تحفيزهم على الايمان برويتي الاستراتيجية	امتلك رؤية ذات ابعاد احدد من خلالها اتجاه الاعمال الموجهة لي	استخدم رؤيتي في اتخاذ القرارات النهائية	
N	Valide	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,6167	2,58	2,60	2,67
	Ecart type	,40628	,671	,616	,510

الملاحق

Statistiques

		الدافعية	اساهم في دفع العاملين لتنفيذ خطة المؤسسة التي تم وضعها	اثير التنافس لتقديم المزيد من الانجازات	احث العاملين في المؤسسة على مشاركة في اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية	اكافئ العاملين في المؤسسة باستخدام جوائز متنوعة نتيجة انجازهم
N	Valide	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,6333	2,67	2,65	2,53	2,63
	Ecart type	,40103	,572	,633	,650	,637

Statistiques

		الشراكة	تؤدي الشراكة الى زيادة الاستفادة من خبرات عمل المؤسسات الاخرى	ارى في الشراكة اسلوبا يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها و تحقيق اهدافها و القدرة على مواجهة الظروف التنافسية المعقدة	يمكن اقامة شراكة استراتيجية مع المؤسسات المنافسة محليا و اقليميا
N	Valide	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,6333	2,62	2,65	2,63
	Ecart type	,40103	,691	,633	,637

الملاحق

Statistiques

		تحرص المؤسسة الحصول على اكبر قدر من المعلومات و البيانات الضرورية للوصول الى ضبط جودة الخدمات و السلع الجودة	تلبية الشركة كافة رغبات الزبائن من خدمات و منتجات بجودة عالية	تحرص المؤسسة عبء مواكبة التطور التكنولوجي لتحسين جودة منتجاتها و خدماتها	تقدم المؤسسة منتجاتها و خدماتها بمواصفات و مزايا عالية يصعب عبي المنافسين تقليدها
N	Valide	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	2,6292	2,67	2,72	2,52
	Ecart type	,38093	,629	,555	,701

Statistiques

		تستخدم المؤسسة احداث النظم من اجل تامين الاستجابة السريعة لتغير في طلبات الزبائن الوقت	تميز المؤسسة بسرعة تلبية الطلبات الزبائن في الوقت المحدد	تمتلك المؤسسة القدرة على تقليل الوقت المستغرق لتطوير المنتجات
N	Valide	60	60	60
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,5667	2,55	2,47
	Ecart type	,39441	,675	,676

الملاحق

Statistiques

		تقدم المؤسسة عروض مجانية بغيت زيادة عدد المشتركين في خدماتها	تعمل ادارة المؤسسة على ابتكار اساليب جديدة تساعدها في تقديم خدماتها الابتكار	تخصص المؤسسة برامج لتحسين و تطوير خدماتها لزيادة ولاء زبائنها
N	Valide	60	60	60
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,6944	2,73	2,65
	Ecart type	,39911	,548	,685

Statistiques

		تحرص المؤسسة على استخدام الترويج للوصول الى الفئة المستهدفة باسرع وقت و اقل تكلفة	تسعى المؤسسة لتحقيق سمعة جيدة من خلال تقديم منتجات ذات مواصفات و جودة عالية التكلفة	تسعى المؤسسة لانتاج منتوجات لا تتطلب تكاليف عالية
N	Valide	60	60	60
	Manquant	0	0	0
	Moyenne	2,6278	2,68	2,62
	Ecart type	,43436	,596	,640

Statistiques

		تقوم المؤسسة بإضافة خطوط جديدة لمنتجاتها نتيجة تغير اذواق الزبائن المرونة	تسعى المؤسسة لتغير المنتج على حسب رغبات و متطلبات الزبائن	تسعى المؤسسة الى التكيف مع متغيرات بيئتها بطريقة مرنة
N	Valide	60	60	60
	Manquant	0	0	0

الملاحق

Moyenne	2,6667	2,67	2,70	2,63
Ecart type	,38327	,629	,561	,610

Statistiques

		الاستشراف	تفكير_النظم	الرؤية_المستقبلية	الدافعية	الشراكة
N	Valide	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,7708	2,6333	2,6167	2,6333	2,6333
	Ecart type	,36035	,45390	,40628	,40103	,40103

Statistiques

		الجودة	الوقت	الابتكار	التكلفة	المرونة	الميزة_التنافسية
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,6292	2,5667	2,6944	2,6278	2,6667	2,6369
	Ecart type	,38093	,39441	,39911	,43436	,38327	,26736

Corrélations

		الرؤية_المستقبلية	الذكاء_الاستراتيجي
الذكاء_الاستراتيجي	Corrélacion de Pearson	1	,641**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	60	60
الرؤية_المستقبلية	Corrélacion de Pearson	,641**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	60	60

الملاحق

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques

الميزة_التنافسية

N	Valide	60
	Manquant	0
	Moyenne	2,6369

		الذكاء_الاستراتيجي	الجودة	الوقت	الابتكار	التكلفة	المرونة	الميزة_التنافسية	Corrélations
الذكاء_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	,100	-,038	,143	,288*	,161	,200	
	Sig. (bilatérale)		,445	,776	,277	,026	,218	,126	
	N	60	60	60	60	60	60	60	
الجودة	Corrélation de Pearson	,100	1	,210	,403**	,389**	,319*	,685**	
	Sig. (bilatérale)	,445	,108	,001	,002	,013	,000		
	N	60	60	60	60	60	60	60	
الوقت	Corrélation de Pearson	-,038	,210	1	,257*	,197	,137	,535**	
	Sig. (bilatérale)	,776	,108	,047	,132	,296	,000		
	N	60	60	60	60	60	60	60	

الملاحق

الابتكار	Corrélation de Pearson	,143	,403**	,257*	1	,441**	,369**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,277	,001	,047		,000	,004	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
التكلفة	Corrélation de Pearson	,288*	,389**	,197	,441**	1	,385**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,026	,002	,132	,000		,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
المرونة	Corrélation de Pearson	,161	,319*	,137	,369**	,385**	1	,653**
	Sig. (bilatérale)	,218	,013	,296	,004	,002		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	,200	,685**	,535**	,739**	,736**	,653**	1
	Sig. (bilatérale)	,126	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

Corrélations

		الميزة_التنافسية	الاستشراف	تفكير_النظم	الرؤية_المستقبلية	الدافعية	الشراكة	الذكاء_الاستراتيجي
الميزة_التنافسية	Corrélation de Pearson	1	-,186	-,184	-,219	,591**	,591**	,200
	Sig. (bilatérale)		,154	,158	,092	,000	,000	,126
	N	60	60	60	60	60	60	60
الاستشراف	Corrélation de Pearson	-,186	1	,402**	,374**	-,230	-,230	,435**
	Sig. (bilatérale)	,154		,001	,003	,078	,078	,001
	N	60	60	60	60	60	60	60
تفكير_النظم	Corrélation de Pearson	-,184	,402**	1	,440**	-,068	-,068	,617**
	Sig. (bilatérale)	,158	,001		,000	,604	,604	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
الرؤية_المستقبلية	Corrélation de Pearson	-,219	,374**	,440**	1	,013	,013	,641**
	Sig. (bilatérale)	,092	,003	,000		,923	,923	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
الدافعية	Corrélation de Pearson	,591**	-,230	-,068	,013	1	1,000**	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000	,078	,604	,923		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
الشراكة	Corrélation de Pearson	,591**	-,230	-,068	,013	1,000**	1	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000	,078	,604	,923	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60

الملاحق

الذكاء_الاستراتيجي ي	Corrélation de Pearson	,200	,435**	,617**	,641**	,592**	,592**	1
	Sig. (bilatérale)	,126	,001	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).