# جامعة يحيى فارس بالمدية

## كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

## قسم علوم التسيير

# الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

# دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر – المدية–

**مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير**

**تخصص: إدارة أعمال**


**من إعداد الطالبة:**

**- يونسي سلمى**

**تحت إشراف الأستاذة:**

**د - حيولة إيمان**


| أعضاء لجنة المناقشة | | | |
|---|---|---|---|
| د.الزاهي محمد الأمين | أستاذ محاضر قسم أ | جامعة المدية | رئيسا |
| د. حيولة ايمان | أستاذ محاضر قسم أ | جامعة المدية | مقررا ومشرفا |
| د.موساوي وردة | أستاذ محاضر قسم أ | جامعة المدية | عضوا ممتحنا |

**السنة الجامعية 2022-2023**


بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا رضيت الحمد لله

الذي يسر لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على حبيبنا، شفيعنا، قرة أعيننا، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم...

بعدها يسرنا التوجه بخالص الشكر والتقدير والاحترام للأستاذة إيمان حيولة

التي زادتنا شرفا بقبولها الإشراف على هذه الرسالة

وعلى مجهودتها ونصائحها القيمة التي أثرت هذا العمل المتواضع

رغم كل المسؤوليات الملقاة على عاتقها...

وإلى كل من قدم لنا الدعم والعون من قريب أو بعيد.....

# الاهداء

**الحمد لله و كفى و الصلاة على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى أما بعد:**

**اهدي عملي هذا إلى نبع العطف والحنان أمي، والتي تحت قدميها الجنان ومهندسة سعادتي وحياتي التي رسمت طريقي نحو مكارم الاخلاق أولا وصوبت دراستي نحو لغة سمت فوق جميع اللغات والى الكنز الذي لا يفنى وهو القرآن وجعلته المنبع الذي سقتني به لتشع حياتي نورا من نور القرآن**

**وإلى الحصن المنيع لي في كل زمان ومكان ومهما كانت المصاعب والمتاعب ازالها واخذ بيدي نحو المعالي من الآمال لتحقيق أحلامي ليراني مشرقة وسط عائلتي**

**" ابي الغالي"**

**إلى من ساندني و خطى معي خطواتي و يسر لي الصعاب إلى زوجي العزيز الذي تحمل الكثير و عانى، ووقوفي في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعه المستمر لي**

**إلى زهراتي و فلذات كبدي، ابنتاي العزيزتان، اللتان حرما مني طيلة الفترة التي قضيتها في اعداد هذه المذكرة**

**والى اخوتي عبد النور وجيلالي كمال وبلال واخواتي دوجة، بشيرة ، نصيرة ورزيقة**

**إلى اساتذتي وأهل الفضل علي الذين غمروني بالتقدير والنصيحة والتوجيه والارشاد و أخص بالذكر الاستاذة حيولة ايمان**

**والى صديقاتي خالص الشكر والامتنان**

**إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلا الله العلي القدير أن ينفعنا به و يمدنا بتوفيقه**

**ملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بمختلف أبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الاقتصادية حيث استخدمنا لتحليل الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي واستهدفنا عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر–بالمدية–، إذ اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكان حجم العينة 30 استبانة ولتحليل البيانات واختيار الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية spss، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات تأثير إجابي بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والميزة التنافسية، وكذلك تمكين المنظمة من التموضع قبل الأوان انطلاقا من المستقبل.

**الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي ،الميزة التنافسي، مؤسسة اتصالات الجزائر–بالمدية–**

**Abstract:**

The aim of this study was to explore the role of strategic intelligence in its various dimensions (foresight, systems thinking, future vision, motivation, partnership) in achieving competitive advantage in economic organizations. The study utilized a descriptive and analytical approach, targeting a sample from the Algerie Telecom-Médéa company. A questionnaire was used as the primary data collection tool, with a sample size of 30 questionnaires. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was used for data analysis and hypothesis testing. The study found a positive and significant relationship between strategic intelligence dimensions and competitive advantage. Furthermore, it enabled the organization to position itself in advance based on the future.

**Keywords**: **Strategic Intelligence (foresight, systems thinking, future vision, motivation, partnership), competitive advantage.**

# الفهارس

| العنـوان | الصفحة |
|---|---|
| الشكر والإهداء | |
| ملخص | |
| الفهارس | VI |
| قائمة الجداول | VI |
| قائمة الأشكال | VI |
| مقدمة | أ |
| الفصل الأول:الاطار النظري للذكاء الاستراتيجي | |
| تمهيد | 10 |
| المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي | 12 |
| المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي و مفهومه و خصائصه | 12 |
| المطلب الثاني: أهمية و أهداف الذكاء الاستراتيجي | 17 |
| المطلب الثالث: مبادئ وأدوار الذكاء الإستراتيجي | 20 |
| المبحث الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي | 25 |
| المطلب الأول: أبعاد الذكاء الإستراتيجي | 26 |
| المطلب الثاني: مراحل الذكاء الإستراتيجي | 27 |
| المبحث الثالث: ماهية اليقظة الإستراتيجية | 30 |
| المطلب الأول: مفهوم وأنواع اليقظة الإستراتيجية | 30 |
| المطلب الثاني: أهداف ومراحل اليقظة الإستراتيجية | 34 |
| خلاصة الفصل | 41 |
| الفصل الثاني: الاطار النظري للميزة التنافسية | |
| تمهيد | 43 |
| المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية | 44 |

| | |
|---|---|
| المطلب الأول: مفهوم التنافسية و خصائصها | 44 |
| المطلب الثاني: تحليل قوى التنافسية | 47 |
| المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية | 53 |
| المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية | 57 |
| المطلب الأول: مفهوم و خصائص الميزة التنافسية | 57 |
| المطلب الثاني: الميزة النسبية و الميزة التنافسية | 60 |
| المطلب الثالث: معايير الميزة التنافسية | 64 |
| المبحث الثالث: محددات و أبعاد الميزة التنافسية | 66 |
| المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية | 66 |
| المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية | 69 |
| المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية | 76 |
| خلاصة الفصل | 78 |
| الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– | |
| تمهيد | 80 |
| المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسسة اتصالات الجزائر | 81 |
| المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة | 81 |
| المطلب الثاني: فروع مؤسسة اتصالات وهيكلها التنظيمي | 83 |
| المطلب الثالث: مهام وأهداف اتصالات الجزائر | 86 |
| المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية | 89 |
| المطلب الأول: مجالات الدراسة | 89 |
| المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان | 92 |
| المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات | 97 |
| المطلب الرابع: العلاقة الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة | 113 |

| | |
|---|---|
| خلاصة الفصل | 116 |
| الخاتمة | 118 |
| قائمة المصادر و المراجع | 123 |

## فهرس الجداول


| الرقم | الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | درجات مقياس ليكرت الخماسي | 90 |
| 02 | تقدير الاتجاهات | 91 |
| 03 | نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان | 92 |
| 04 | الاتساق الداخلي لعبارات محور الذكاء الإستراتيجي | 93 |
| 05 | الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية للمؤسسة | 95 |
| 06 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 97 |
| 07 | توزيع أفراد العينة حسب متغير السن | 98 |
| 08 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 99 |
| 09 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الشاغرة | 101 |
| 10 | النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي | 103 |
| 11 | النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة | 109 |
| 12 | العلاقة بين الذكاء الإستيراتيجي والميزة التنافسية | 114 |

# فهرس الأشكال


| الرقم | الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| .1 | نموذج الدراسة | ح |
| .2 | خصائص الذكاء الاستراتيجي | 17 |
| .3 | مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي | 29 |
| .4 | قوى التنافس الخمس | 48 |
| .5 | دورة حياة الميزة التنافسية | 67 |
| .6 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية | 85 |
| .7 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 98 |
| .8 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية | 99 |
| .9 | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 100 |
| .10 | توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الشاغرة | 102 |

## فهرس الملاحق


| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | نموذج الاستبيان | 132 |
| 02 | تحكيم استمارة الاستبيان | 138 |
| 03 | مخرجات spss | 139 |
| 04 | استمارة الموافقة على دراسة حالة | 143 |

# مقدمة

**مقدمة:**

إن التطورات والتحولات التي شهدها العالم في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق العالمية ساهمت في إحداث تغيرات جوهرية في نظم التسيير والممارسات الإدارية وكذا العلاقات التنظيمية في المؤسسات، فبفعل هذه التغيرات أصبح للظواهر والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسة تأثير تعدى ليصبح عالمي وعابر لحدود الدول، الأمر الذي استدعى إلى حتمية التنبؤ وكذا اكتساب نظرة مستقبلية وإستباقية لما ستكون عليه المؤسسات، كونها جزء من نظام عالمي يؤثر ويتأثر بأنشطتها وخططها الإستراتيجية، وباعتبار البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تتميز بالديناميكية وحالة اللاتأكد، الأمر الذي أدى إلى ضرورة الكشف عن هذه التغيرات ومحاولة فهم البيئة التي تعمل بها والتأقلم معها من خلال استخدام أفضل الأساليب لذلك، بالإضافة إلى ضرورة وجود قادة ومفكرين أذكياء ويتمتعون بمهارات خبرات وكفاءات علمية وعملية وفنية، لمحاولة فهم وتكوين نظرة ورؤية مستقبلية لوضعية المؤسسات في المستقبل وكيفية التعامل مع كل من الفرص والتهديدات التي يحملها في طياته.

من هنا برز الذكاء الإستراتيجي كأداة فعالة لتوجيه المؤسسات لتحقيق الأهداف طويلة المدى والحفاظ على مكانتها السوقية بالإضافة إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال اقتناص الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة، حيث من هنا بدأت المؤسسات تدرك الأهمية التي يحضى بها الذكاء الإستراتيجي كأداة وأسلوب جديد في علم الإدارة الإستراتيجية الحديثة، فقد أصبحت جل المؤسسات تقوم بتقديم برامج تدريبية لتكوين قادتها على الذكاء الإستراتيجي وكيفية تنمية عناصره والاستفادة منها في أداء المهام المسندة لهم بكفاءة وفعالية أفضل، وكذا توجيه نظرة المؤسسات من أنها تقوم بعلاج المشاكل التي تواجهها إلى القيام بأنشطة استباقية وتنبؤية من خلالها تصبح هي التي تقود المستقبل وكذا التقليل من درجة المخاطرة وحالة عدم التأكد.

إن الذكاء الإستراتيجي يعتمد على نوع معين من المهارات والميزات التي يجب على القائد والمدير أن يتحلى بها من أجل الاستغلال الأمثل للكفاءات التي تحوزها المؤسسة وكذا اتخاذ القرارات السليمة ووضع الإستراتيجيات الجيدة وفي الوقت الراهن أصبح الذكاء الإستراتيجي محل اهتمام المؤسسات، فهو وسيلة تسعى من خلالها المؤسسات إلى خلق وبناء ميزة تنافسية والسعي للمحافظة عليها، فالميزة التنافسية هي أساس ومفتاح لبقاء المؤسسات خاصة في ظل العولمة والانفتاح الكبير

الذي أدى لاحتدام المنافسة، الأمر الذي أدى لضرورة الربط بين الذكاء الإستراتيجي باعتباره وسيلة لإدارة أنشطة المؤسسة وأداة فعالة لتحقيق الأهداف وبناء خطط جيدة، والذي من شأنه أن يساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة بناءا على ما تمتلكه المؤسسة من كفاءات بالاعتماد على عناصر الذكاء الإستراتيجي، وفي الجزائر تعد المؤسسات أحد الركائز الأساسية التي تهتم بها الدولة، وذلك لقدرتها الكبيرة على تنويع الاقتصاد، والمساهمة في تحسين العديد من المؤشرات الكلية للاقتصاد لذا تسعى الدولة بمختلف أجهزتها إلى تأهيلها وتطويرها بشتى الأساليب لعل أهمها الذكاء الإستراتيجي، من خلال ما سبق تتجلى لنا إشكالية موضوع محل الدراسة والتي أقوم بطرحها في التساؤل التالي:

- **الإشكالية الرئيسية:**

**ما مدى تاثير الذكاء الإستراتيجي من خلال (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ؟**

- **الأسئلة الفرعية:**

1) هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد الاستشراف والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
2) هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد تفكير النظم والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
3) هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
4) هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد الدافعية و الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
5) هل يوجد أثر و دلالة إحصائية بين بعد بعد الشراكة و الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟
6) هل لا توجد فروقات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة).

- **الفرضيات:** من أجل تسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

1)- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) و الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

- **الفرضيات الفرعية:**

1)- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد الاستشراف والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

2)- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد تفكير النظم والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

3)- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

4)- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد الدافعية و الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

5)- يوجد أثر و دلالة إحصائية بين بعد بعد الشراكة و الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)؟

6)- لا توجد فروقات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة).

- **أسباب اختيار موضوع الدراسة:** يرجع اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- **أسباب ذاتية:** تتمثل فيما يلي:

* الرغبة الميول الشخصي وحب الاستطلاع لموضوع الذكاء بصفة عامة والذكاء الاستراتيجي بصفة خاصة.

* توافق موضوع الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية مع تخصص إدارة الأعمال.

- **أسباب موضوعية:** تتمثل في:

* حداثة الموضوع باعتباره قفزة نوعية في تاريخ البشرية.

* قلة الأعمال الأكاديمية التي تسلط الضوء على كيفية استخدام أساليب الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية.

**أهمية الدراسة:** نلتمس أهمية الموضوع في:

* تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوعين مهمين في الفكر الإداري وهما الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مما يمكن أن يجعل هذه الدراسة مرجعا علميا يخدم الباحثين في إطار هذين الموضوعين، بحيث توجد كلتاهما في قلب اهتمامات الاقتصاد المعاصر.

- **أهداف الدراسة:** يسعى الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل في:

* تسليط الضوء على المكانة والأهمية التي يتمتع بها علم الذكاء الاستراتيجي في المنظمة الاقتصادية وضرورة الاهتمام به والسعي إلى استخدامه والاستفادة منه قدر الإمكان.

* إبراز الدور الفعال الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في استمرارية وبقاء المنظمات لكسب ميزة تنافسية.

* بناء اطار معرفي متكامل لمتغري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية).

* قياس قوة المتغيرين المبحوثين في المؤسسة عينة البحث.

* التعرف على مدى ادراك المؤسسة المبحوثة لممارسات الذكاء الاستراتيجي.

- **المنهج المستخدم في الدراسة:**

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع، فقد فرضت علينا طبيعة الموضوع التعامل باستخدام عدة مناهج بطريقة متكاملة ومتناسقة، ولهذا اعتمدنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي

الذي يتمثل في تقديم تعاريف، خصائص وأنواع لكل من الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، وكذا العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، وبالنسبة للجانب التطبيقي فقد تضمن أسلوب المسح الاجتماعي واستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، وذلك من خلال تحليل الإحصائيات المقدمة واستنتاج العديد من النتائج بخصوص موضوع الدراسة.

- **حدود الدراسة:** من أجل استكمال الدراسة تم اقتصار الدراسة على إبراز دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة الاقتصادية، حيث تتمثل حدود الدراسة في:

* **الحدود الزمنية:** إذ يقتصر مجال البحث في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

* **الحدود المكانية:** شملت هذه الدراسة مؤسسة اتصالات الجزائر -بالمدية-

* **الحدود الموضوعية:** أين تم التطرق لمختلف جوانب الموضوع فيما يتعلق بكل من الذكاء الاستراتيجي

والدور الذي يلعبه في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية.

* **الحدود البشرية:** عمال اتصالات الجزائر بالمدية (30) عينة.

- **صعوبات الدراسة:**

* نقص المعلومات و المراجع المتعلقة بجانب النظري للذكاء الاستراتيجي كونه موضوع جديد.

* صعوبات ميدانية من خلال رفض العديد من الاداريين استلام الاستبيان و الاجابة عليه.

* شح المعلومات من طرف المؤسسة حول الموضوع المدروس و ضياع عدد معتبر من الاستبانات.

- **هيكل الدراسة:**

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين للجانب النظري و فصل للجانب التطبيقي، حيث خصصنا الفصل الأول للذكاء الاستراتيجي وقد تناولنا فيه ثلاثة مباحث تتضمن ماهية الذكاء الاستراتيجي في المبحث الأول، وتعرفنا في المبحث الثاني على اساسيات حول الذكاء الاستراتيجي وتناولنا ماهية اليقظة الاستراتيجية في المبحث الثالث، أما بالنسبة للفصل الثاني

فقد خصصناه للميزة التنافسية حيث قسمناه كذلك إلى ثلاثة مباحث، وقد تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول التنافسية، وفي المبحث الثاني تكلمنا عن ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث تناولنا فيه محددات وأبعاد الميزة التنافسية، وفي الأخير تطرقنا إلى الفصل الثالث الذي كان على شكل دراسة تطبيقية لموضوع محل الدراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية.

- **الدراسات السابقة:**

**الدراسة الأولى:**

دراسة سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2011، نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونرا، كما أثبتت الدراسة أن عنصري (الاستشراف، الدافعية) من عناصر الذكاء الإستراتيجي يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونرا، كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية).

**الدراسة الثانية:**

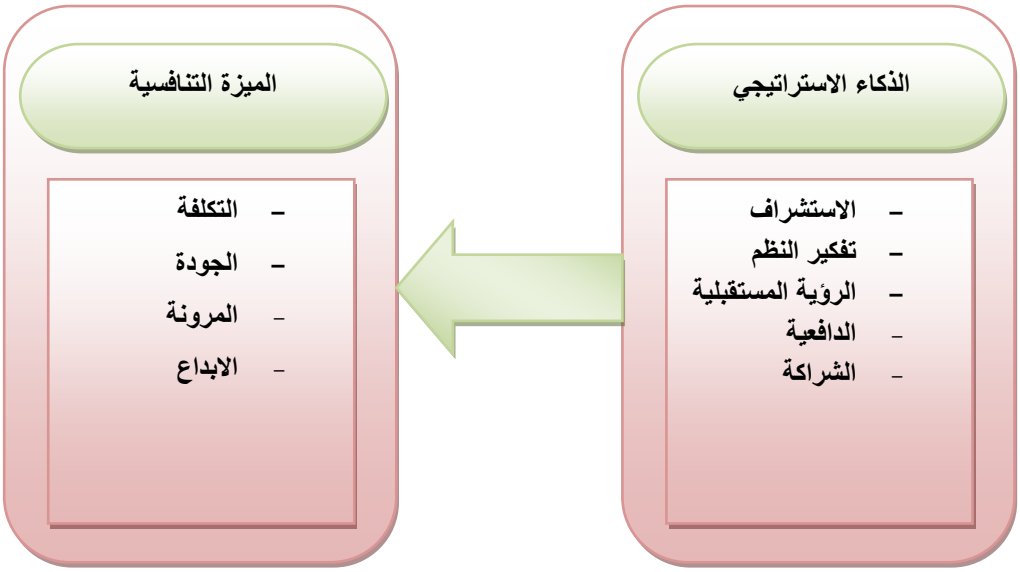
*بلالي أحمد بعنوان: " الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر 2008/2007،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات البيئية الراهنة و قوى المنافسة المختلفة التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة،حيث توصلت الدراسة إلى أن العوامل الهيكلية

تعتبر العوامل الحاسمة للميزة التنافسية فإنها تبقى على الأقل و باتفاق مختلف التوجهات عبر مسار الإدارة الإستراتيجية تمارس تأثيرا كبيرا على الميزة التنافسية و بلورة محدداتها.

- **نموذج الدراسة:**

يوضح النموذج متغيرات الدراسة و يشمل الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل تتمثل أبعاده في (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) و الميزة التنافسية كمتغير تابع تتمثل أبعادها في التكلفة، الجودة، المرونة و الابداع كما يظهر في الشكل:

**الشكل رقم (01) يوضح نموذج الدراسة**



# الفصل الأول:
# الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

**تمهيد:**

تسعى المؤسسة للمحافظة على مكانتها في البيئة التنافسية المتغيرة باستمرار، من أجل البقاء في السوق، حيث تهتم بكل معلومة عن البيئة الخارجية، فإما أن تشكل فرصة للمؤسسة يجب اقتناصها أو تشكل تهديدا عليها تجنبه أو التقليل منه على الأقل، ومن أجل مواكبة كل التغيرات المتسارعة، يجب على المؤسسة تتبنى نظاما يتماشى وهذه التغيرات، لذلك ينبغي على المؤسسة ابتكار طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة لدى المنافسين الآخرين يمكن تجسيدها ميدانيا.

كما يجب على المؤسسة تحليل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط ضعفها لتقويتها وإخفائها عن المنافسين وكذا معرفة نقاط قوتها لتستثمر فيها ما استطاعت، حيث تعتبر الميزة التنافسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك باستثمارها في رأس المال الفكري لاستخراج أفكار تحقق تميزها ويكسبها تفوقا كبيرا على منافسيها فظهر الذكاء الإستراتيجي كأداة فاعلة نحو تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد ويساعدها على استشراف المستقبل ومواجهة حالة عدم التأكد وندرة المعلومة الكافية ولا يكفي أن يكون لدى المؤسسة قادة أذكياء فقط بل قادة مفكرون يحسنون استخدام قدراتهم العقلية من منظور استراتيجي، حيث يتفوقون على المنافسين محققين فرص المستقبل المؤسسة لا يستطيع أن ينافسهم فيها غيرهم إلا بصعوبة كبيرة ومع ذلك تبقى المؤسسة رائدة ومتميزة.

حيث بدأت المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، وتدريب قيادتها على تنمية عناصرها وإدارته بفعالية وقد برز الذكاء الإستراتيجي الذي يتسم به قادة المؤسسات بالرؤية المستقبلية والقدرات الإبداعية فضلا عن تهيئة وصناعة القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المؤسسات بشكل عام، حيث شغل الذكاء الإستراتيجي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، لما أدركوه من أهميته في نمو وتطور

الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، ولكن من الناحية النظرية لا نجد لحد الساعة بحوث وافية حوله لحداثته، وعلى ضوء هذا قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي.**

**المبحث الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي.**

**المبحث الثالث: ماهية اليقظة الإستراتيجية.**

## المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي

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

### المطلب الأول: التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي و مفهومه و خصائصه.

شغل الذكاء الإستراتيجي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، لما أدركوه من أهميته في نمو وتطور الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، لذلك تعددت تعاريفه بتعدد وجهات النظر إلى مفهومه والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب بعد إلقاء نظرة عن التطور التاريخي له.

#### الفرع الأول: التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي.

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفتقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له، ورغم المدى الزمني لممارسته تاريخيا إلا أنه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم، وكان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقا لـ"SUN TZU" أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم.[1]

حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف

[1]-DON Mc DOWELL, **Strategic intelligence, revised edition, Jan Goldman series edition**, United Kingdom, 2009, P03.

العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحمق و سوف تواجه الهزيمة فيكل معركة".[1]

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية (CIA) أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح وفي صياغة السياسة بالاستخبارات الإستراتيجية إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـ "عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات وقد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان (رئيس الولايات المتحدة من 1953 إلى 1954 والذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباري والتحق شيرمان كانت عام 1941 بمكتب الخدمات الإستراتيجية في الوكالة، ألف حينها كتابا بعنوان "الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية "

ثم ألف كتابه الثاني عام 1947 بعنوان "الذكاء الاستراتيجي"، مشيرا فيه إلى كيفية تحقيق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء، واستخدامه في التجسس وشن الحروب.[2]

وتنامى اهتمام إدارة منظمات الأعمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج لـ" مجتمع الذكاء الاستراتيجي" بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية وثقافية وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن، المنافسين والمساهمين) وفي خضم هذا التطور الهائل المتنامي

[1]– زكرياء الدوري وآخرون، **الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال**، قراءات وبحوث دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 76.

[2]– سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات**، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، الجامعة الإسلامية غزة، مذكرة ماجستير،غير منشورة ، فلسطين 2011، ص10.

من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي.[1]

وظهرت وظيفة مدير الذكاء الاستراتيجي في عدد من الشركات، ووظيفة مدير الأبحاث في شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي في قارة آسيا وأول من شغلها ( ROSS O'brien) الذي صاغ هيكلا لنظام الذكاء الاستراتيجي، واقترح اعتماده في الأعمال الالكترونية، وتم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي تستطلع أراء المديرين التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم، حيث أجرى استطلاع على الشركات السنغافورية في هذا النمط من الذكاء، وقدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة ومنظماتها، كما بدأت العديد من الجامعات مثل جامعة ولاية بورتلاند بتدريس الذكاء الاستراتيجي لطلبة قسم الهندسة وإدارة التكنولوجيا والعديد من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائ الاستراتيجي وتطويره من خلال مجموعة من الأخصائيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الأساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الإدارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات أخرى و تطوير المنتجات الجديدة.[2]

**الفرع الثاني: مفهوم الذكاء الاستراتيجي.**

لقد تعددت تعاريف الذكاء الإستراتيجي، نظرا للاهتمام المتزايد من طرف الكتاب والباحثين به، والتي نوردها في ما يلي:

[1]– محمد الطائي وآخرون، **نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية**، ط 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن2009 ص 235.

[2]– سعاد حرب قاسم، **مرجع سبق ذكره** ، ص: 16.

- ✓ **تعريف Michael Maccoby:** "إن الذكاء الإستراتيجي يعد القادة لفهم المجال الذي يقودونه والعملمن أجل الصالح العام".[1]
- ✓ **تعريف Stefan Kuhlmann & al:** "يمثل الذكاء الإستراتيجي عملية ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرارات لاتخاذ القرارات الصائبة بصورة أكثر وعيا".[2]
- ✓ **تعريف P.J Romani & F.Bournoisand:** "الذكاء الإستراتيجي هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالصورة المناسبة لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات الإستراتيجية".[3]
- ✓ **تعريف K.DonaldTham & Henry.M.Kim:** "الذكاء الإستراتيجي هو ما تحتاجه المؤسسة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتصنع تصورا إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيير، استعدادا للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبائن وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة".[4]
- ✓ **الذكاء الإستراتيجي:** هو ذكاء يوسم به قادة المؤسسات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية الاستشراف والتفكير النظمي، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الإبداع،

---

[1] –Michael Maccoby,**Strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change** ,Performance improvement, Vol 50, N° 3, March, 2011, P1

[2]–Stefan Kuhlmann & al, **Improving distributed intelligence in complex innovation systems**, Final report of the advanced science and technology policy planning network, Karlsruhe, June, 1999, P14.

[3]– محمد علي لعلايمية، **أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار – دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال FERTIAL عنابة–**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات، قسم علوم التسيير، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،الموسم الجامعي 2014– 2015، ص3.

[4]– K.Donald Tham & Henry M.Kim**, Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modeling andABC**, proceedings of the international business and economics research conference, Las Vegas, NV,October 7-11, 2002, P2

ويرتكزون على نظام معلوماتي حولهم يتيح لهم استقصاء المعلومات و معالجاتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.[1]

وبناءً على ما جاء من مفاهيم الذكاء الاستراتيجي يتضح أنها تأطرت في ثلاث اتجاهات هي:

- **الاتجاه الأول:** يرى أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعة القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات.
- **الاتجاه الثاني:** يصف الذكاء الاستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة المدى المتوسط والطويل.
- **الاتجاه الثالث:** يعد الذكاء الاستراتيجي جزءا من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات.[2]

**الفرع الثالث : خصائص الذكاء الاستراتيجي**

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات:[3]

1-مرحلة الاستشعار(sensing) بمؤشرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.

2-مرحلة الجمع (Collecting) للبيانات ذات المغزى.

3-مرحلة التنظيم (Organizing) للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.

4-مرحلة المعالجة (Processing) للبيانات وتحويلها إلى معلومات.

---

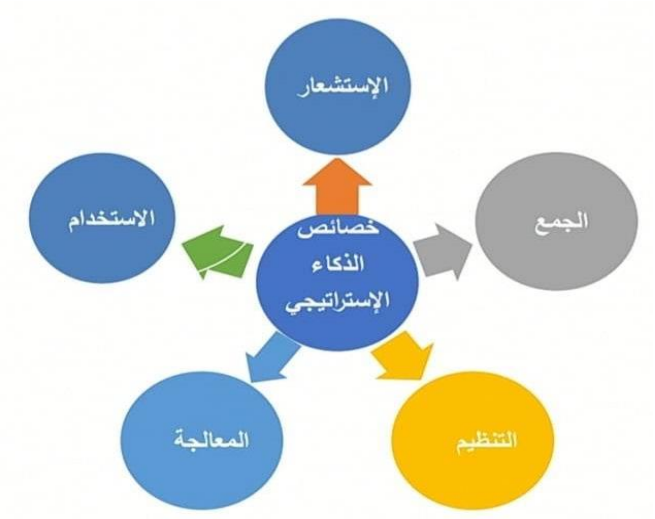
[1] - صالح وآخرون، **الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات**، دار وائل للنشر و التوزيع الطبعة الأولى عمان 2010 ص139.

[2] - صالح وآخرون، **نفس المرجع** ، ص 139،140.

[3] - صالح وآخرون، **نفس المرجع** ، ص 174.

5-مرحلة الاستخدام(Uses) للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها والمخطط التالي يوضح ذلك:[1]

**الشكل رقم 2 خصائص الذكاء الاستراتيجي**




**المصدر**: صالح وآخرون **الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي و الاجتماعي للمنظمات**، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان 2010 ص174.

**المطلب الثاني: أهمية و أهداف الذكاء الإستراتيجي.**

يمكننا القول أن الذكاء الاستراتيجي أحد الإستراتيجيات المهمة التى تحرص المنظمات على تطبيقها وإدارتها وذلك لما يتمتع به من أهمية بالغة وكذا الأهداف التي يحققها.

**الفرع الأول: أهمية الذكاء الإستراتيجي.**

تبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي في الجوانب الآتية:

[1] - صالح وآخرون، **مرجع سبق ذكره** ، ص 174.

1-إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة من خلال التمتع بأنماط مختلفة من الذكاء وتوظيفها في التكيف مع العمليات والتكنولوجيات الجديدة وتزويدهم بالمعلومات الضرورية.[1]

2-إدارة المخاطر التي تواجه المؤسسة.

3-زيادة قدرة المؤسسات على الإبداع في صياغة إستراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن.[2]

4-التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها.[3]

5-تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق موقع تنافسي متقدم للمؤسسة.

6-فهم التهديدات الناشئة وإعطاء قدرة على (الاستشراف) للسماح بتطوير الإستراتجيات وإدارة المخاطر التي تواجهها.[4]

**الفرع ثاني: أهداف الذكاء الإستراتيجي.**

يمكننا القول أن الذكاء الاستراتيجي أحد الإستراتيجيات المهمة التي تحرص المنظمات على تطبيقها وإدارتها، وذلك لما يتمتع به من أهمية بالغة من خلال المساهمة

---

[1]- سعاد حرب قاسم، **المرجع السابق** ، ص28.

[2]- هنار إبراهيم أمين، **دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر** – دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك–، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة بغداد، العراق 2014 ص 186.

[3]- خالدية مصطفى عطا، **الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الإستراتيجي**– دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة–، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق 2015 ص143.

[4]- سعاد حرب قاسم، **مرجع سبق ذكره** ، ص28.

في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة، حيث يرمي الذكاء الاستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي حددها Metayerبالآتي[1]:

1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها وخلق أسس معرفية للأنشطة المنظمية المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.

2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج والشكل الذي يعكس إيجابا على سمعتها وموقعها فضلا عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الإستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء وكيف تنشأ بمرور الوقت.

3. تشكيل القناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى.

4. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن كبار الزبائن والمجهزين والشركاء وجعل المنظمات تقيم تآلفات مجال البحث والتطوير، واستباق استراتيجيات منافسيها والذود عن إرثها المعلوماتي ومراميها الإستراتيجية هذا ما جعل Sherman Kent يرى المعرفة المسبقة التي ترتكز عليها سياسة المنظمة على أعلى مستوياتها إزاء منافسيها

5. مراجعة آلاف النقاط لاختيار بضعة مئات منها وتمكين المنظمات من استغلالها وبما يجعله الجزء اللامع من الأعمال الذكية في جميع جوانبها.

---

[1]– طيبي نادية، **دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاآت البشرية–دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي سعيدة وسيدي بلعباس**، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية 2018/2017 الجزائر ص63،64.

6. تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها.

7. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.

8. توفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا، وإدراك القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم التأكد المحيطة بها.

**المطلب الثالث: مبادئ وأدوار الذكاء الإستراتيجي**

للذكاء الإستراتيجي مبادئ تتحكم به وأدوار يقوم بها، وسنتطرق إليها في ما يلي.

**الفرع الأول: مبادئ الذكاء الإستراتيجي**

تناول الباحثون مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته نذكر منها ما يلي:[1]

حدد Pauker et al ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي متمثلة في:

- ✓ يدعم الذكاء الإستراتيجي صناع القرار ويجعلهم يركزوا بحثهم وتحليلهم على حاجات المستفيدين في شتى المجالات. يتم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المؤسسة وذلك لتحليل وتفسير المعلومات وتقديمها لمتخذي القرارات.
- ✓ مراقبة و تحليل القضايا الإستراتيجية، ورصد التغيرات المفاجئة وطويلة الأجل وتحليلها واستنباط التغيرات المستقبلية.

[1]– نادية طيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص58،59.

✓ في إطار إشارته لدور الذكاء الإستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الإبداع، تطرق Kuhlman إلى أربعة مبادئ للذكاء الإستراتيجي وهي:[1]

- **مبدأ المشاركة:** ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.

- **مبدأ الموضوعية:** يساند الذكاء الإستراتيجي التشكيل الموضعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحاليل وآليات معالجة البيانات.

- **مبدأ التوسط والتنظيم:** يرسخ الذكاء الإستراتيجي مبدأ التعلم المتبادل لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المؤسسة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المؤسسة.

- **مبدأ دعم القرار**: تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك في حين أضاف Lynch أن هناك أربعة مبادئ تؤسس لعناصر الذكاء الإستراتيجي وهي كالآتي[2]:

✓ رصد وتحليل الأحداث الأساسية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة.
✓ قاعدة الوقت المناسب، أن يكون هادف ويخضع للتعديل المستمر لزيادة القيمة
✓ التنسيق والسيطرة في مركز المؤسسة.
✓ دعم القرار.

[1]– سعاد حرب قاسم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 27،28.
[2]– نادية طيبي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 58،59.

**الفرع الثاني: أدوار الذكاء الاستراتيجي**

تتحد ابرز أدوار الذكاء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:

**أولا- دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:**

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناتجة عن التغييرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة[1].

ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته أشار رجل الأعمال هوبول إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في توقع التغيير وإدارته في المقولة التالية: "في ظل التغييرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فإن هذا يجعل إستراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى إستراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل وليس التكيف مع التغييرات المستقبلية الذكاء الاستراتيجي هو لإجابة الحاضر والمستقبل لا بلى إن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلنا و نرى النتائج.

وكما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات ويمكنه فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة ويوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور بالبيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعدها فيضع الاستراتيجيات المناسبة لتكييف هذه

[1] -Xu .Mark, **managing strategic intelligence,** techniques and technologies USA & UK IGI,Global 2007, pp122,123

التغيرات للاستعداد التام لأي تغير مفاجئ قد يحدث ويمكن المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية[1].

**ثانيا– دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي:**

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة وفي عمليات التغير والتطور والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمات وتجابه 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 فعالة في المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية وإستراتيجيتها بنجاح واستجابة لها.

وفي مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أشار **ALDIN TIGLOR** المدير التنفيذي لشركة الرؤى الإستراتيجية، وهي شركة متخصصة في استشارات الذكاء الاستراتيجي «إن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية موقع قياديها قد تعرض بلايين الدولارات للخطر، لذلك فإن قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ماهر أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث فهم بحاجة إلى رؤية في دافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من تفادي التأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة وفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم وليتخذوا القرارات الإستراتيجية قبل الحدث التنافسي وبعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات.

[1]– العبدلي ضرغام، **صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2010، ص74.

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.[1]

[1] – الطائي محمد عبد حسين الخفاجي ونعيمة عباس، **نظم المعلومات الاستراتيجية منظورالميزة التنافسية الاستراتيجية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان 2009، ص 234.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى يستطيع فهم وتشكيل المستقبل وتحدد أبرز عناصر الذكاء الاستراتيجي في: الاستشراف؛ تفكير النظم؛ الرؤية المستقبلية؛ الدافعية ؛ الشراكة. وترابط هذه العناصر مع بعضها البعض هو ما يساعد القادة في التطلع الى المستقبل وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتحقق لها نتائج عظيمة، وسنناقش هذه العناصر كتالي:

### المطلب الأول: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

ساهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الذكاء الإستراتيجي، أبرزهم **Michael Maccoby** حيث يحددها خمسة أبعاد، والتي سنتناولها في بحثنا وهي: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم الدافعية والشراكة.

#### الفرع الأول: الاستشراف:

يعرف **Maccoby** الاستشراف على أنه: "القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، فهو إمكانية اتخاذ القرارات الحاضرة التي من شأنها أن توصل إلى المستقبل المرغوب.[1]

فهو إذن يمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار التطورات المحتملة وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه، والسيطرة عليه ويكون الاستشراف من خلال توظيف الذكاء الإستراتيجي للقادة في المؤسسات.

---

[1] سانية زايدي، صبرينة خذيري، **دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم** – دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات Ooredoo الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلومالتسيير قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016، ص17.

**الفرع الثاني: الرؤية المستقبلية:**

الرؤية هي النجاح ووصفا واضحا وموجزا لما تريد أن تكون عليه المؤسسة والمجتمع بعد أن تنفذ استراتيجياتها بنجاح وتحقق كامل إمكانياتها والنجاح يأتي من خلال تحديد المجالات التي ينبغي أن تركز عليها والتي ينبغي الابتعاد عنها، من خلال تحديد رسالة المؤسسة ومضمونها والتخطيط الإستراتيجي الذي يجب أن تتبعه.[1]

**الفرع الثالث: تفكير النظم:**

هو القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها، لتشكيل نظام أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها، كما يرى Maccoby أن تفكير النظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة، لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة[2].

**الفرع الرابع: الدافعية:**

عرفت الدافعية أو التحفيز بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين[3]

---

[1]– علي رزاق جياد العابدي، هاشم مهدي هاشم الموسوي، "**تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية**، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة العراق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8، العدد 31 بغداد، العراق 2014، ص151.

[2]– محمد جبار هادي الظالمي، "**الذكاء الإستراتيجي وأثره في تدعيم سمعة المؤسسات التعليمية– دراسة حالة لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)** "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1، القادسية، العراق 2016، ص12.

[3]– عبد الرزاق إبراهيم الشيخليي، "**أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار – بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان–**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 85، بغداد العراق 2017، ص10.

وتبرز هذه المقدرة في سياسات المؤسسة التي تعتمدها في دفع مواردها البشرية نحو بذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ مهامهم، واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية بالشكل الذي يساعدها في التفوق على منافسيها، كون أن الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة التي تمتاز بالندرة وعدم القدرة على محاكاتها أو نقلها وحتى يتم تحفيز العاملين بشكل فعال ينبغي للقائد الإستراتيجي استخدام الراءات الأربعة (المسؤوليات Responsibilities العلاقات Relationships، المكافآت Rewards، الأسباب Reasons) وهنا يبرز الدور الذي يقوم به الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من جهة والارتقاء بأداء العاملين والمؤسسة من جهة ثانية.

**الفرع الخامس: الشراكة**

تتمثل قدرة الشراكة على إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع مؤسسات أخرى وأن تحالف المؤسسات وليس اندماجها مع بعضها هو الأقرب لمفهوم الشراكة لأن التحالف يحفظ لكل مؤسسة شخصيتها وكيانها في حين أن الاندماج يجعلها تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز مؤسسة جديدة للوجود.[1]

**المطلب الثاني: مراحل الذكاء الإستراتيجي**

يمر الذكاء الإستراتيجي بمجموعة من المراحل يمكن تصنيفها إلى ستة (06) مراحل متتابعة كالتالي:[2]

[1]– فراس رحيم يونس العزاوي، **تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 90، المجلد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق 2016، ص 313.

[2] –K donald tham & henry M.kim,op cit, p3.

1. **مرحلة الاستشعار:Sensing** بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة.

2. **مرحلة الجمع:Collecting** تركز على جمع البيانات ذات الصلة والدلالة القوية.

3. **مرحلة التنظيم: Organising** هيكلة البيانات المجمعة ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات.

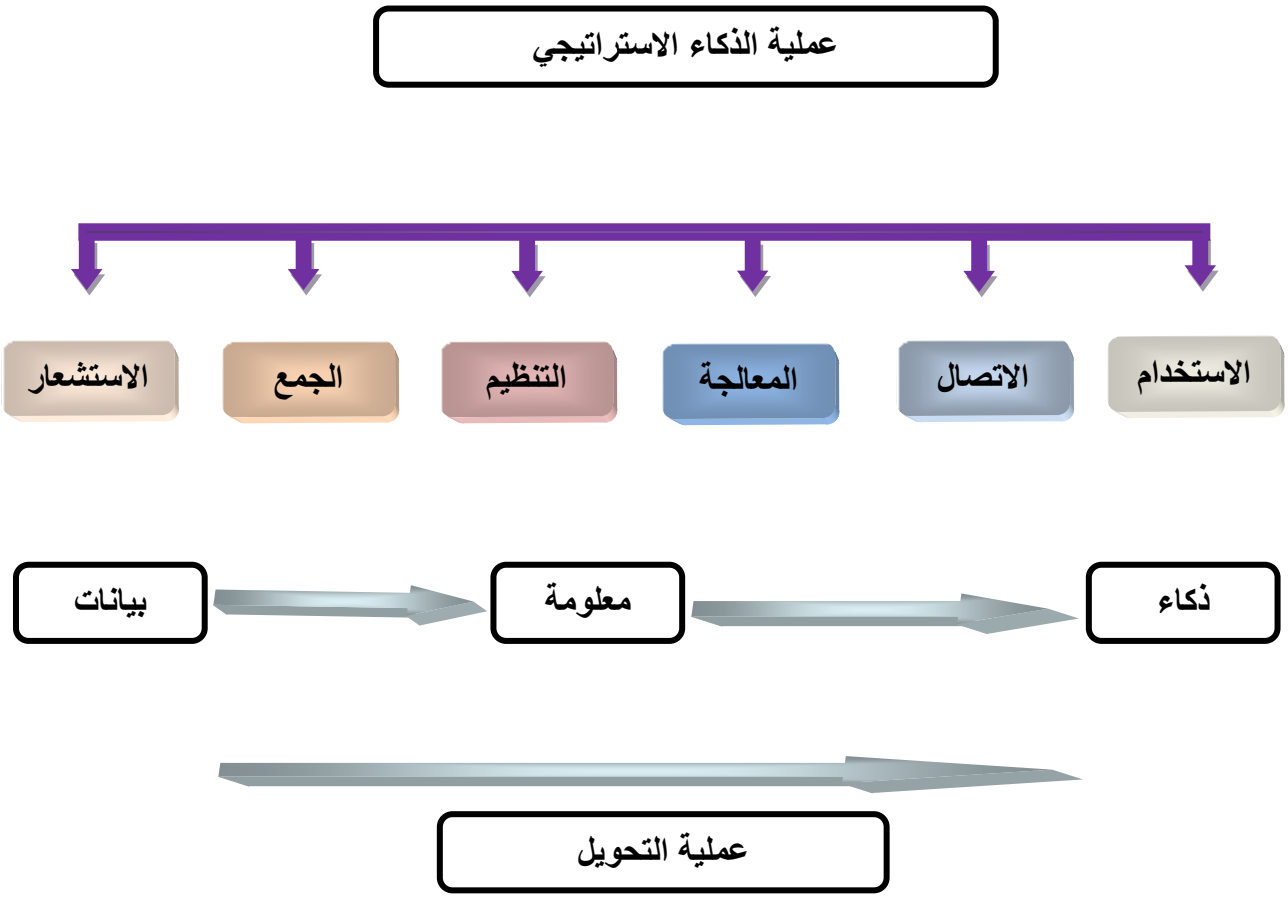
4. **مرحلة المعالجة: Processing** ترتكز على تحليل المعلومات بطرق وأدوات مناسبة.

5. **مرحلة الاتصال: Communicating** تجهيز وتسهيل وصول المعلومة إلى المستخدمين.

6. **مرحلة الاستعمال: Using** الاعتماد على المعلومة في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط و تنفيذها.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالعمل الجماعي بين المدراء والموظفين والخبراء المختصين والتنفيذيين والتي تساعد في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال التحويل المستمر للبيانات إلى ذكاء إستراتيجي، والشكل الموالي يوضح مختلف المراحل التي يمر بها الذكاء الإستراتيجي.

**الشكل رقم 3: مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي**




**Source**: K.Donald Tham & Henry M.Kim, Towards strategic intelligence with ontology

based enterprise modeling and ABC, **proceedings of the international business and economics research conference**, Las Vegas, NV,October 7-11, 2002, P4.

## المبحث الثالث: ماهية اليقظة الإستراتيجية

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حاليا وأكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالاعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا راجع للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات. ولهذا توجب على المؤسسة تبني نظام جديد وهو اليقظة الإستراتيجية الذي يمكننها من تتبع كل ما يحدث في محيطها ومواكبة تطوراته وتحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والنمو والاستمرارية.

### المطلب الأول: مفهوم وأنواع اليقظة الإستراتيجية

#### الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

- ✓ **حسب أنفور اليقظة الإستراتيجية هي:** نشاط دائم غالب الأحيان مكرر يهدف لرقابة فعالة للبيئة التكنولوجية، التنافسية، التجارية...الخ، بغرض استباق التطورات.
- ✓ **اليقظة الإستراتيجية هي:** رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية.[1]
- ✓ **اليقظة الإستراتيجية هي:** السيرورة الاستباقية لملاحظة وتحليل البيئة متبوعة بنشر المعلومات المستقاة بعد معالجتها لاتخاذ قرارات إستراتيجية، قد تكون هذه المعلومات من طبيعة عملية أو تقنية أو تشريعية أو تنافسية أو تسويقية (تجارية).[2]

---

[1] – نوفيل حديد، رتيبة حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول (الأداء المتميز للمنظمات والحكومات )، جامعة ورقلة 2005، ص189.

[2]– قوجيل نور العابدين، **دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها**، – دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي–، رسالة ماجستي رغير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار عنابةالموسم الجامعي 2010– 2011، ص28.

- ✓ **اليقظة الإستراتيجية تعرف:** بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد، التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي، بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين.[1]

مما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي ذلك النشاط الذي يدعو متخذ القرار، لتنظيم رؤيته (نظرته) لما حوله بتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب وذلك من خلال عملية بحث، تحليل وانتقاء، لتلك المعلومة الجيدة للوصول في النهاية لخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالتكيف وتحولات بيئتها.

**الفرع الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية**

إن المسعى الكلي لليقظة الإستراتيجية يدعى في الغالب اليقظة الإستراتيجية فالمقصود ترصد البيئة العامة للمؤسسة بغرض توقع التهديدات والفرص، فهي تجمع كل أنواع اليقظة (تكنولوجية، تنافسية تسويقية...)، قصد مساعد في متخذي القرار في قراراتهم المتعلقة:

- ✓ في أي اتجاه يجب المضي؛
- ✓ ما هي الأسواق الجذابة؛
- ✓ هل نحن في الاتجاه السليم...الخ؛

إلا أن هناك إجماعا كبيرا من قبل المؤلفين حول الأشكال الآتية:

[1]– علاوي نصيرة، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة،** –دراسة حالة موبيليس–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان 2010، ص82.

**أولا- اليقظة التكنولوجية:**

- ✓ **اليقظة التكنولوجية** هي: ملاحظة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية والصدمات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية بغرض عرض مخاطر وفرص التطور.
- ✓ وفي تعريف آخر: "تعتبر نشاط تنظيمي والذي من خلاله المعلومات الضرورية للتغيير التكنولوجي يتم جمعها، تحليلها ونشرها بغرض زيادة تنافسية المؤسسة".

وعلى العموم فإن اليقظة التكنولوجية تتمثل في[1]:

- ✓ جمع المعلومة العلمية، التقنية والتكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية؛
- ✓ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين؛
- ✓ الاهتمام بالتطورات التكنولوجية بما فيه من الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة؛

إن اليقظة التكنولوجية تستمد أهم معلوماتها أساسا من الجامعات والمعاهد وما ينشر فيها، بنوك المعلومات، اقتناء منتجات المنافسين وتحليلها.

**ثانيا- اليقظة التنافسية:**

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتلمين وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة نقاط القوة والضعف ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار.

[1]- قوجيل نور العابدين، **مرجع سبق ذكره**، ص33.

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع معلومات ضرورية لفهم سلوكاتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية، فالتعرف على وضعية المنافسين، قدراتهم الحالية استراتيجياتهم وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين.[1]

**ثالثا- اليقظة التجارية:**

اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة (موردين/ زبائن) وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق ...الخ.

فاليقظة التجارية ترتكز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية.

حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمؤسسة، كما أنها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة.[2]

**رابعا-اليقظة البيئية:**

وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة كاليقظة الخاصة بعلم البيئة اليقظة الثقافية، اليقظة المالية...الخ، ولا تقل أهمية هذه

[1]- نوفيل حديد، رتيبة حديد، **مرجع سبق ذكره** ، ص198.

[2]- علاوي نصيرة، **مرجع سبق ذكره**، ص111.

الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط ومستقبل المؤسسة.

وتطبيق اليقظة البيئية هو وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يتمكنوا من تحديد المعلومات الأساسية[1].

**المطلب الثاني: أهداف ومراحل اليقظة الإستراتيجية**

**الفرع الأول: أهداف اليقظة الإستراتيجية**

تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية[2]:

- ✓ التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وأثارها.
- ✓ تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة وإستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة على مجال النشاط.
- ✓ تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الإستراتيجية في المجال التسويقي والتجاري.
- ✓ تحليل البيئة العملية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- ✓ مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها، ومحاولة تطويره، وإكسابها ميزة تنافسية.
- ✓ التقييم الموضوعي لموقعها التنافسي الحالي، والمستقبلي اتجاه المنافسين.

[1] – علاوي نصيرة، **مرجع سبق ذكره**، ص116.

[2]- Xavier Rich et driss guerraoui ,**intelegence economique et veille stratégique défis et stratégie pour les économies émergents**, edition l'harmattan, France 2005, p176.

- ✓ تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتقبة للمنافسين، والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
- ✓ اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم و السوق المناسب.
- ✓ الاهتمام المستمر بالتطوير، التجديد التكنولوجي، شراء و بيع براءات الاختراع.
- ✓ تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات.

يمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومات الأولية الخام والمعلومات الدقيقة بعد معالجتها وإلحاقها بالتعليق، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.

- ✓ رفع أرباحهم بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد و ضمان توسيع حصتها السوقية.
- ✓ تحسين، تطوير و توسيع نشاط المؤسسة.

**الفرع الثاني: مراحل اليقظة الإستراتيجية.**

على المؤسسة أن تتبنى نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها ويرفع من تنافسيتها ويكسبها ميزة تنافسية عن طريق مراقبة المعلومات الإستراتيجية والتنبؤ بها والتحكم فيها بطريقة ذكية قبل وصولها للمنافسين، ما يمكنها أن تكون رائدة في مجال نشاطها، حيث أن نظام اليقظة الإستراتيجية هو نظام متكامل يشمل جمع المعلومات من خلال مراقبة محيط المؤسسة وتتبع كل تطوراته وتغيرا ته ثم تحليل المعلومات المستهدفة وكل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث والتغييرات الممكن حدوثها مستقبلا، وسيتم التطرق إلى المراحل الثلاث لليقظة الإستراتيجية.[1]

[1]– علاوي نصيرة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 119،127.

- ✓ البحث عن المعلومات.
- ✓ تحليل و معالجة المعلومات.
- ✓ استخدام و نشر المعلومات.

**أولا : البحث عن المعلومات**

البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة وهي مرحلة جد هامة وحساسة، يتم من خلالها جمع المعلومات من محيط المؤسسة ويجب من خلية اليقظة هنا تحديد المجال المستهدف لكي لا تضيع جهودها في جمع معلومات بطريقة عشوائية وغير منظمة، لذا فهذه المرحلة تتفرع إلى:

1. **الاستهداف:**

استهداف اليقظة الإستراتيجية يتمثل في التعرف على مراكز الاهتمام التي يمكن أن تكون مشتركة بين أعضاء جهاز اليقظة ومعرفة كيف يتم الوصول إليها وتكمن الصعوبة بالتحديد في معرفة المعلومات المفيدة والمناسبة وهناك عدة طرق تمكن المؤسسة من معرفة المعلومات المفيدة وحيث تعمل هذه الوسيلة لمحاولة الإجابة على التساؤلات حول استهداف اليقظة الإستراتيجية.

واستهداف اليقظة الإستراتيجية هو العملية التي من خلالها يتم تحديد جزء من المحيط الذي يقوم أعضاء الجهاز بالتعرف عليه وعلى حجمه من أجل تركيز انتباههم ومجهوداتهم من أجل الحصول على المعلومات المناسبة والتي تفيد القرارات الإستراتيجية.

2. **تعقب و جمع المعلومات:**

التعقب هو العملية المسبقة الايجابية التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية، ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح أنه من

غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة على العكس من ذلك، من الضروري أن يكون هناك مجهود إرادي تطوعي استباقي وذلك من خلال اللجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات ولهذا يسمى المتعقبون الأشخاص المكلفون بالبحث والتقصي بكل مجهوداتهم من أجل إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية.

**ثانيا: تحليل و معالجة المعلومات**

بعد مرحلة جمع والحصول على المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات، بعدها تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل ومعالجة المعلومات، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات والإبقاء على المعلومات الأساسية والتي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.[1]

1. **انتقاء المعلومات:** هنا يتم اختيار وفرز المعلومات بحيث يتم انتقاء الهامة منها والمفيدة فقط.

2. **صعود المعلومات:** هي العملية التي يتم بواسطتها تمرير المعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية إلى الفرد المكلف بتخزينها والذي غالبا ما يكون منشط ومنظم اليقظة الإستراتيجية.

3. **تخزين المعلومات:** يعد شرطا ضروريا وأساسيا لتطوير واستغلال هذه المعلومات وهو يجسد تقاسم المعلومات، بحيث يجب أن تكون هناك سهولة في استعمالها حيث يتم الوصول إليها في أي وقت.

[1] علاوي نصيرة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 119،127.

4. **معالجة معلومات اليقظة الإستراتيجية** تختلف معالجة بيانات اليقظة الإستراتيجية بحسب تعلقها بإشارات الإنذار المبكرة أو المعلومات المحتملة.

فيما يتعلق بالمعلومات المحتملة وهي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف (نقاط القوة والضعف مثلا) بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل.

مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم الاستعلام حول قدراته المالية وتحالفاته الحالية والمحتملة، قدراته الابتكارية، شركاؤه...الخ، فالمعالجات الممكنة معروفة ففي البداية يجب أن يتم تحديث هذه المعلومات بدرجة كبيرة وبقدر الإمكان، لهذا من المستحسن أن تزود هذه المعلومات بإيضاحات ورؤى فيما يخص تغيراتها عبر الوقت (فعلى سبيل المثال على مدى السنوات الخمسة الماضية)، لهذا من الممكن ملاحظة التغيرات الحاصلة عبر الزمن في إمكانيات المتعامل المستهدف وإعطاء بعض النتائج التوقعية التي تخص قدرته على العمل للسنوات القادمة.

**ثالثا: نشر المعلومات**

في هذه المرحلة يتم استعمال المعلومات من بعد عملية انتقائها ومعالجتها والخروج بالمعلومات الأساسية، فلا معنى إذا تم تخزين المعلومات من دون استعمالها، حيث لابد من نشر المعلومات واستخدامها من طرف العمال كل بما يناسبه ثم بعد ذلك قياس المردود الناجم عن هذا الاستخدام.

**1. نشر المعلومات :**

هي العملية التي من خلالها يتم وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الانتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين

العمليين لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.[1]

والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة انطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات والأخطار التي تحدق بالمؤسسة وانتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها وهنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب لأنها يمكن إذا تأخرت قد تنخفض منفعتها و فعاليتها أو قد تصبح بلا منفعة.

**2. تنشيط اليقظة الإستراتيجية:**

التنشيط أو التفعيل هو مهمة منظم ومنشط جهاز اليقظة الإستراتيجية، حيث تعتبر مهمة التنشيط اتصالية حيث يعد الاتصال عامل رئيسي للنجاح، لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا انبساطيا ومحفزا وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات بهدف تحفيزهم، كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل وجانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن.

و من بين مهام منشط اليقظة الإستراتيجية ما يلي:

- ✓ تشجيع عمل أعضاء الجهاز وبصفة خاصة المتعقبون الميدانيون وكذا إبداعاتهم.
- ✓ تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الإستراتيجية بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات و معنى لهذه المعلومات.

[1] علاوي نصيرة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 119،127.

- ✓ دمج في مجموعة متناسقة وفعالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام يقظة إستراتيجية.
- ✓ اقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات.
- ✓ ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة.
- ✓ إحياء و تطوير جهاز اليقظة الإستراتيجية

**خلاصة الفصل**

يتضح من خلال ما سبق أن الذكاء الإستراتيجي يسمح ويساعد بشكل كبير خاصة من حيث الإستشراف والرؤية المستقبلية وكذا المشاركة والتحفيز من ممارسة القيادة السليمة التي تحتاجها المؤسسة في تجسيد رسالتها وتحقيق رؤيتها، مهما كان نشاطها ومهما كان القطاع الذي تنتمي إليه.

إن القادة الذين يتميزون بالذكاء الإستراتيجي لديهم القدرة على التعامل مع الحاضر والمجهول في المستقبل وما يحتاجون إليه هو المعرفة الإستراتيجية لتكملة الصورة المستقبلية التي ستؤول إليها المؤسسة.

# الفصل الثاني:
# الاطار النظري للميزة التنافسية

**تمهيد:**

تدفع البيئة عموما المؤسسات إلى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين، وبالتالي فالمؤسسة مطالبة بفهم العلاقة الموجودة بين البيئة والميزة التنافسية قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة وبناءا على ذلك سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث، حيث احتوى المبحث الأول الدراسة التنافسية من حيث التعريف والأنواع والعوامل والمؤشرات وبما يتضمن تحليل قوى التنافس وفهم العلاقة الموجودة بين هذه القوى من جهة وكيفية تأثيرها مجتمعة على المؤسسات من جهة أخرى، ويتناول المبحث الثاني الميزة التنافسية من حيث تعريفها وأنواعها الانتقال من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها، أما المبحث الثالث فيتناول محددات أبعاد الميزة التنافسية والتي تعتبر كمداخل وأسبقيات لتنافسية المؤسسة، وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية.

أصبح مصطلح التنافسية يشكل حلقة أساسية لدى المفكرين الاقتصاديين والمختصين في إدارة الأعمال والمؤسسات، سواء كانت مؤسسات عالمية أو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وقد بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد في الآونة الأخيرة.

وعليه سنحاول التطرق إلى مفهوم التنافسية ومعالجة بعض القضايا الأساسية التابعة لها، في عصر يتميز بسرعة التحولات في شتى المجالات وبروز ما يسمى بالعولمة الاقتصادية التي وسعت من الأسواق ومنها ظهور التنافسية الدولية والعالمية.

### المطلب الأول: مفهوم التنافسية و خصائصها.

#### الفرع الأول: تعريف التنافسية.

- يعرف النجار التنافسية بأنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو الاستقرار، التوسع، الابتكار، التجديد".[1]
- ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فهناك من يرى أنها " قيد تحول دون النمو في السوق، وهناك من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد، قصد تحسين متواصل للأداء على كل المستويات وعليه فإن التنافسية تخضع هنا لتقويم ذاتي من قبل الممارسين".[2]

---

[1]– فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر الإسكندرية 2000، ص 11.

[2]– شيفارة هجيرة، **مرجع سابق**، ص 7.

1- **على مستوي الدولة:** ليس هناك تعريف محدد لتنافسية الدولة، ومن بين تلك التعاريف المقدمة لها ما يلي:[1]

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي: يعرف التنافسية "بأنها القدرة علي توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة."
- تعريف مجلس التنافسية الصناعي الأمريكي: يعرف التنافسية "بأنها مقدرة البلد علي إنتاج السلع والخدمات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية وفي الوقت نفسه تسمح بتنمية المداخيل الحقيقية، فهي وسيلة لتحقيق الرفاهية للسكان والتنافس فقط".
- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التنافسية الدولية هي "القدرة علي توليد المداخل من عوامل إنتاج تكون مرتفعة نسبيا، بالإضافة إلى توليد مستويات عمالة مستدامة لعوامل الإنتاج وفي الوقت نفسه المقدرة على التعرض للمنافسة الدولية".

كما يمكن عموما تعريف التنافسية الدولية ككل "بمقدرة البلد علي تحقيق معدل مرتفع ومستمر لمستوى دخل أفرادها"

2- **تعريف التنافسية على مستوي القطاع:** عند الحديث عن القطاع معين، "فهو يمثل مجموعة من المؤسسات التي تشترك في نفس النشاط الرئيسي".[2]

3- **تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة:** "تعنى التمكن من تزويد المستهلكين بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يحقق لها نجاحا مستمرا دون دعم أو حماية من الحكومة، كما تعرف على أنها

---

[1]- كمال رزيق وفارس مسدور، **تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، -الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ،كلية علوم التسيير، جامعة ورقلة 2003،يوم 23 افريل 2003، ص 20

[2] - Rachid Ben Aibouche, **la nouvelle technique de gestion** ,casbah édition, alger 2001, p11.

تميز المؤسسة عن منافسها بموقع فريد يمكنها من تقديم أكثر وتحقيق ربحية أفضل خلال استغلال الموارد المتاحة وخلق ميزة تنافسية عن طريق امتلاك التكنولوجية المتطورة والإبداع والابتكار بشكل مستمر وإعطاء الموارد البشرية الدور الأهم" كما تعنى" القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبي حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى".

يمكن على ضوء ما سبق تقديم صورة التنافسية كمفهوم متعدد الأبعاد، تجتهد المؤسسة في تحقيقه،[1] قصد احتلال موقع تنافسي مستمر في السوق، فهي– أي التنافسية –حالة ذهنية تدفع إلى التفكير في الكيفيات التي تجعل المؤسسة تحافظ وتطور موقعها في السوق أطول فترة ممكنة.

**الفرع الثاني: خصائص التنافسية.**

تحمل التنافسية العديد من الخصائص والتي تتمثل في:[2]

- تحليل التنافسية لا يتم إلا في إطار رؤية شاملة للمؤسسة، فالمؤسسة قد تكون تنافسية في مجال واحد أو أكثر مثلا في الإنتاجية عن طريق حسن التنظيم وتوظيف قوى العمل، وهي بذلك تمتلك ميزة تنافسية جزئية.

[1]– بلعة جويدة، **القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل الانضمام إلى المنظمة العالمية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العدد 10، 2010 ص 231.

[2]– يوسف الزين خيرة، **دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية**، –دراسة حالة مجمع صيدال فرع المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، غير منشورة، في علوم التسيير الموسم الجامعي 2012–2013، ص 45.

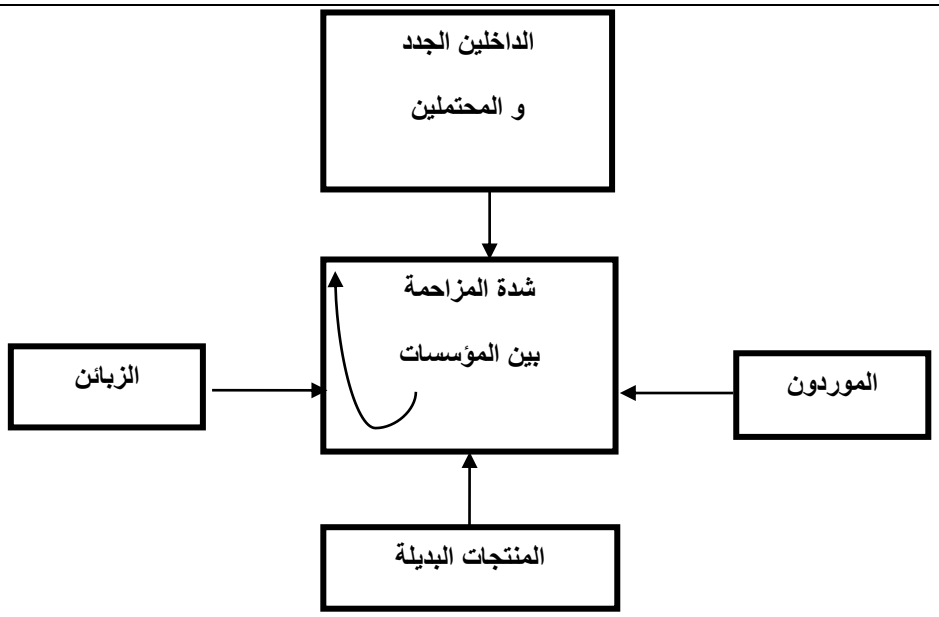
- التنافسية يجب أن تتضمن بعد اجتماعي فلا يجب أن ينفصل مفهوم التنافسية عن الجانب الاجتماعي الذي يتضمن إعادة توزيع المؤسسة لثمار تنافسيتها على الذين ساهموا في تحقيقها.
- التنافسية تعبر عن إمكانيات المؤسسة.
- **التنافسية خاصية مؤقتة:** أي غير دائمة، وهذا ما يستدعي القيام بتحليل قائم على نظرة بعيدة المدى لا تقتصر فقط على مرحلة معينة، مما يستوجب على المؤسسة الاقتصادية أن تعمل دائما على تطوير أدوات المواجهة والمزاحمة في السوق.
- **التنافسية أصبحت عالمية:** فعولمة الأسواق قد نقلت مجال التنافسية إلى المستوى العالمي.

**المطلب الثاني: تحليل قوى التنافسية.**

تنشط المؤسسات في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثمة يكون من الضروري معرفة مكوناتها الرئيسة واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون فينفس القطاع فحسب، بل تعداه إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابيا أو سلبياو تسمى هذه القوى بقوى التنافس، حيث يمكن تمثيلها من خلال الشكل الآتي[1]:

[1]– عمر بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها**، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2002، ص 2.

**الشكل رقم 4: قوى التنافس الخمس.**




**المصدر:** عمر بوشناف، **<u>الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها</u>**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2022، ص2

**الفرع الأول: تهديدات الداخلين الجدد:**

لا يقتصر تحليل البيئة على المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم ويتوقف دخولهم الفعلي إلى السوق على عدة اعتبارات أهمها الحجم وعوائق الدخول إلى السوق، والتي تتمثل في:

- ✓ **اقتصاديات الحجم:** تلزم الداخلين الجدد على إستراتيجية الحجم، أي الاستثمارات الضخمة الذي ينتج عنه تخفيض التكاليف.

- ✓ **تميز المؤسسة قادر على:** خلق صورة قوية لها، خلق ولاء العملاء عرض خدمات متميزة، الاستفادة من تأثير الإشهارات، الاحتفاظ بمنتج معروف ومتجدد.[1]
- ✓ **الاحتياج الكثيف لرأسمال:** "الذي يخفض ويرفع من خطر دخول المنافسين الجدد على الذين يتمتعون بإمكانيات مالية ضعيفة "ومنه تنتج أخطار وصعوبات في تغطية السوق.
- ✓ **تكاليف التحويل:** يحتاج الداخلين الجدد للسوق إلى تكاليف للتحويل أو الانتقال من مورد لآخر، حسب مخططه "الكمي أو النوعي".
- ✓ صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.

**الفرع الثاني: شدة المزاحمة:**

تأخذ المزاحمة بين المنافسين النشطين في القطاع أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون، ويرجع وجود المزاحمة إلى أن هناك .

تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة وتنجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في: عدد المنافسين في القطاع وبطئ نمو

[1]– بوركوة عبد المالك، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة الماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة منتوريالموسم الجامعي 2010–2011، ص 42.

قطاع النشاط، والتكاليف الثابتة، غياب التمييز، الرفع من الطاقة الإنتاجية، منافسون مختلفون في التصور، حواجز الخروج.[1]

**الفرع الثالث: تهديدات المنتجات البديلة**

تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف.

قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادرا على تحسين الوضعية الجماعية ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى، كالجودة، جهود الاتصال والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة (جودة –سعر) مقارنة بمنتج القطاع أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات حيث الربحية مرتفعة.[2]

---

[1]– ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية**، الإسكندرية 2003، ص46.

[2] – نبيل خليل مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية 1998، ص72.

**الفرع الرابع: قوة تفاوض الزبائن:**

يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع.

وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:[1]

- ✓ **حجم المشتريات من القطاع:** إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن لعمليات الزبون تأثيرا كبيرا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.
- ✓ **منتجات القطاع** تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية، للحصول على معلومات عن القطاع، حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية.
- ✓ **نمطية منتجات القطاع:** تسمح للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة لأن الباعة يملكون نفس المنتج حيث لا يمكن التمييز فيه ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية.
- ✓ **ضعف ربحية الزبائن:** يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات فيبدون تشددا في المفاوضات حتى يحافظوا على هامش الربح.
- ✓ **الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي:** فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض، وتعمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض، حيث أنها تنتج بنفسها بعض

[1] – عمار بوشناف، **مرجع سابق** ، ص 6،7.

العناصر الداخلة في صنع منتجاتها، وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي.

- ✓ **أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون:** عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبائن عموما أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.
- ✓ **امتلاك الزبون لمعلومات كاملة:** في حال حيازة الزبون لمعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات وتجعل الزبون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت المعلومات.

**الفرع الخامس: قوة تفاوض الموردين**

عندما يملك العميل قوة تساوميه نسبيا بالمقارنة بالبائع أو المنتج، فإنه يمكن أن يرغم هذا الأخير على تخفيض السعر، أو زيادة نطاق الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترفع القوة التساومية للعميل في الحالات التالية:[1]

- ✓ عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال المؤسسة.
- ✓ وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا على عدد المشترين.
- ✓ عند وجود إمكانية التكامل الخلفي من خلال قيامه بإنتاج السلعة " مثلا مؤسسة صحفية تنتج الورق".
- ✓ عندما يملك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق و التكلفة والطلب.

[1] – بوركوة عبد المالك، **مرجع سابق**، ص44.

كما يمكن للموردين أيضا أن يمارسوا ضغطا على المنتجين من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة المنتجات، وعليه فإن الموردين الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقتهم بمجموعة المنتجين، يمكن أن يساعدوا في تقليص أرباح تلك المؤسسة إذا لم يكن لديها المقدرة على الاسترداد والزيادة في التكلفة من العملاء المباشرين ويتمتع الموردين بالقوة التساومية في الحالات التالية:

- ✓ عندما يسيطر على مصادر التوريد، عدد محدود من المؤسسات، والتي تتميز بالتركيز على الصناعة التي يتم البيع لها.
- ✓ ضعف أو محدودية في المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون.
- ✓ عندما لا تكون المؤسسة المشترية، عميلا هاما لمجموعة الموردين.
- ✓ عندما يكون المنتج المورد، أحد المدخلات الهامة في نشاط أعمال المنظمة المشترية بمعنى أن هذا المنتج يعتبر أساسيا في نجاح العمليات الإنتاجية، أو في تحسين مستوى الجودة المنظمة المشترية.
- ✓ عندما تتسم منتجات المؤسسات الموردة بالتنوع أو المقدرة على التحول إلى مجالات إنتاجية أخرى في هذه الحالة لا يستطيع المشتري، أن يستغل إمكانية التأثير على مورد ما في مواجهة مورد آخر للحصول على عرض أفضل.
- ✓ عندما تستطيع مجموعة الموردين أن تمارس تهديدا لإمكانية إحداث التكامل الرأسي للأمام.

**المطلب الثالث: مؤشرات قياس التنافسية**

يمكن معرفة – نسبيا – موقع المؤسسة من التنافسية، بالاستناد إلى الثنائية (فعالية – إنتاجية) وكذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها.

**الفرع الأول: الثنائية (فعالية – إنتاجية)**

تتجلى ثنائية الفعالية والإنتاجية فيما يلي:[1]

**أولا الفعالية:** نقول عن المؤسسة أنها فعالة، إذا تمكنت من تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة لها ويمكن حساب الفعالية من خلال النسبة بين النتائج المحصل عليها والنتائج المنتظرة.

**ثانيا الإنتاجية:** هي النسبة بين النتائج المحصل عليها والوسائل المسخرة لتحقيقها.

**ثالثا الفعالية– الإنتاجية:** طريقان نحو التنافسية.

يمكن اعتبار التنافسية كمحصلة التوليف بين الفعالية والإنتاجية، ففي مواجهة وضعية اقتصادية صعبة، تتجه المؤسسات نحو البحث عن توازن جديد، بالاعتماد على وفورات في الإنتاجية وحتى يتسنى ذلك، يتم اللجوء إلى التخلي عن اليد العاملة، لأن هذه العملية تكون تقنيا أسهل ولذلك سميت هذه العملية بطريق الانكماش **(Downsizing)** إلا أن هذا الاختيار قد ينطوي على مخاطر كبيرة على المدى الطويل، باعتبار أن عملية التخلي هذه مست المهارات التي تدربت في المؤسسة، والتي يتم تعويضها مستقبلاً.

بخلاف الطريق الأول فإن الطريق الثاني يعد الأفضل، باعتبار أنه يعمد إلى بناء قوة تنافسية متنامية في بيئة معقدة، حيث يتم ذلك من خلال الرفع من النتائج، حيث يتم ذلك بوساطة كسب طلبات جديدة واستغلال فعال للوسائل المتاحة ويفترض الطريق الثاني وهو طريق التوسع (Upsizing) وجود تفكير تسويقي شامل متجه نحو إرضاء المتعاملين (الزبائن، الموردين، البنوك، مقدمي الخدمات...الخ) وجعلهم أكثر وفاءً.

[1]– بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستي، رغير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس المدية، 2006–2007، ص72.

إن معرفة الطريق المؤدي إلى اقتحام سوق تنافسية، يتم من خلال حساب مرونة "الإنتاجية بالنسبة للفعالية"، ونجد هنا ثلاث حالات:

- ✓ إذا كانت المرونة أكبر من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالتوسع **(Upsizing)**.
- ✓ إذا كانت المرونة تساوي الواحد، فهذا يوافق الطريق الأمثل.
- ✓ إذا كانت المرونة أقل من الواحد، فهذا يوافق الطريق المسمى بالانكماش **(Downsizing)**. تجدر الإشارة إلى أنه إذا تم التمادي في البحث عن الإنتاجية على حساب الفعالية، فإن هذا قد يؤدي –احتمال كبير– إلى انحراف هذا الطريق، ومن ثمة السقوط **(Crashsizing)**.

**الفرع الثاني: قياس التنافسية مقارنة بالمنافسين:**

يعتمد هنا على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق ويمكن تقويم هذا الأداء من خلال حساب حصة السوق النسبية والتي هي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة سوق المنافس الأحسن أداءً، حيث نجد ثلاث حالات:[1]

1- حصة السوق النسبية أكبر من الواحد، هذا يعني أن أداء المؤسسة يضاهي أداء المنافس.

2- حصة السوق النسبية تساوي الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء يماثل أداء المنافس.

3- حصة السوق النسبية أقل من الواحد، هذا يعني أن للمؤسسة أداء أقل من أداء المنافس.

[1]- عمار بوشناف، **مرجع سابق 2002**، ص15.

تنجم عن هذه المقارنة نتيجتين إيجابيتين:

- ✓ تسمح بالتموقع بين أحسن النتائج.
- ✓ تدفع المؤسسة للعمل على تحسين أداءها، ومن ثمة تنمية تنافسيتها.

ينظر إلى عملية القياس من زاويتين مختلفتين، لكنهما متكاملتين، حيث تعتمد الأولى على القياس الداخلي بوساطة الثنائية فعالية – إنتاجية، وتعتمد الثانية على القياس الخارجي من خلال مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافس في السوق، إن الازدواجية في النظرة تمكن من معرفة الموقع التنافسي بصفة منتظمة، وبشكل يسمح بالتصرف في الوقت المناسب.

لا يمكن حصر التنافسية في قائمة من العوامل فحسب، بل هي إدراك ومعرفة وإصغاء دائم بكل ما يحيط بالمؤسسة من تغيرات، وبناءا على ذلك يتم وضع معايير معبرة وقواعد مضبوطة تساعد على معرفة درجة التنافسية مقارنة بجماعة المنافسين قصد تحسين الأداء التنافسي، وضمان استمرارية النشاط.

## المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها وثم النمو والاستمرار في السوق.

### المطلب الأول: مفهوم و خصائص الميزة التنافسية.

بدأت فكرة الميزة التنافسية في التوسع والانتشار بعد ظهور كتابات مايكل بورتر بشأن الإستراتيجية التنافسية والميزة التنافسية، ويعتمد هذا المفهوم على فكرة أساسية وهي أن العامل المحدد لنجاح المنظمة هو الموقف أو الوضعية التنافسية لها في النشاط التي تعمل به، حيث سوف نتطرق في هذا المطلب على مفهوم الميزة التنافسية و أهميتها.

#### الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

**تعريف 1:** تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع.[1]

**تعريف2:** هي قدرة المؤسسة على تحمل المنافسة في السوق عن طريق البحث عن وسائل للحصول والاحتفاظ بالحصة السوقية والأحسن من ذلك ترقيتها.[2]

---

[1]– عمار بوشناق، **"الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية "(مصادرها، تثمينها، تطويرها)**، رسالة ماجستير ،غير منشورة، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر 2012، ص12.

[2]- serge bellut**, la compétitivité par maitrise des couts objectifs et analyse de la valeur**, afnor, 1990, p6.

**تعريف 3:** هي القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب في الوقت المناسب وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.[1]

**تعريف 4:** هي ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس.[2]

**تعريف 5:** هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين.[3]

**تعريف 6:** هي قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية المادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة.[4]

**تعريف 7:** إيجاد أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة تمتلكها مؤسسة معينة تنفق فيها محالات "إنتاج تسويق، تموين الكوادر البشرية.[5]

---

[1]– كربالي بغداد، "**تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية** ، كتاب نصي، المكتبة الشاملة 2000، ص 2.

[2]– أبو بكر سالم، "**دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،غير منشورة ، فرع علوم، التخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2013، ص50.

[3]– سامر البكري، أحمد هاشم الصقال، "**التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية**"، دار المجد للنشر، عمان الأردن، 2015، ص 113.

[4]– مصطفى محمود أبوبكر، "**الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص12–13

[5]– محسن أحمد الخضيري، "**صناعة المزايا التنافسية**"، **مجموعة النيل العربية**، الطبعة الأولى، مصر، 1998، ص84.

**تعريف 8:** هي تعبير عن المهارات والتقنيات ومظاهر التميز التي تملكه المؤسسة والتي تتبلور في منتجات وخدمات تحقق للعملاء مستوى من الإشباع والمنافع أكبر مما يقدمه المنافسون.[1]

مما سبق يمكن القول أن الميزة التنافسية هي الاختلاف والتميز الذي تحصل عليه المؤسسة عن منافسيها، والذي سيقودها للاستفادة من عدة مزايا مثل تطبيق أسعار تنافسية منخفضة، الحصول على هوامش برح مرتفعة والحصول على حصة سوقية أفضل و تحقيق النوم و البقاء لأطول مدة.

و من خلال هذه التعاريف يمكن استخراج مجموعة من الخصائص.

**الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية:** من أهم خصائصها:[2]

- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد من جهة أخرى.
- ✓ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق الاعتبارات والمتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- ✓ أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل وليس المدى القصير.
- ✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمدين القصير و البعيد.

---

[1]– محمد رفرافي، "**دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة، سنة 2014، ص27.

[2]– طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، "**الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي**"، دار وائل للنشر، الطبعة 12، عمان 2009، ص 309.

- ✓ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

**المطلب الثاني: الميزة النسبية و الميزة التنافسية.**

لقد سبقت الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية يعد امتدادا لمفهوم الميزة النسبية التي جاء بها دافيد ريكاردومن خلال نظريته المعروفة بنظرية الميزة النسبية التي حاولت تفسير أسباب قيام التجارة الخارجية والتبادل ما بين الدول، مستندة إلى جملة فرضيات تم إعادة النظر فيها عبر الزمن وتطوير هذا المفهوم الذي لا يزال يلقى رواجا إلى مفهوم أكثر واقعية و ديناميكية هو الميزة التنافسية.[1]

**أولا : مضمون نظرية الميزة النسبية**

تعرف هذه النظرية المبنية على فكرة أن "العمل هو أساس القيم" كذلك بنظرية التكلفة النسبية ومفادها أن قيمة السلعة تحددها كمية العمل المبذول فيها ؛ومن هنا فهي ترى في محاولة تفسيرها لأسباب قيام التبادل التجاري الدولي، بأن مرد ذلك يرجع إلى اختلاف الميزة النسبية للدول المعنية بالتبادل بالنسبة لهذه السلعة أو تلك كنتيجة لاختلاف النفقات النسبية المعبر عنها بوحدات العمل المبذولة في إنتاجها.

وقد دلل على نظريته بأخذ بلدين كمثال هما الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا الذين ينتج كل منهما القمح والنسيج، إلا أن إنتاجية السلعتين في كل منهما مختلفة عن الأخرى، ورغم أن الولايات المتحدة الأمريكية تنتج كلا السلعتين بدرجة أكفأ أي أرخص مما تنتجه بريطانيا، وهو ما يعني أن تتجه هذه الدولة إلى إنتاج السلعتين، إلا أنه بحساب ومقارنة معدلات التبادل الداخلية لاحظ بأنه من الأنسب أن تتخصص الولايات المتحدة

[1]– أحمد بلالي، **الميزة التنافسية للمؤسسة بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر**، أطروحة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر الموسم الجامعي 2006–2007، ص8.

في إنتاج السلعة التي تكون فيها ميزتها النسبية أحسن واستغلال نفس موارده الثانية في إنتاج كميات أكبر من الأولى و تصديرها.

أي اختلاف معدلات التبادل الداخلية بين البلدين يدعو للتخصص ومن ثمة تبادل الفائض، وعلى هذا الأساس تتحقق مصالح البلدين.[1]

**الفرع الثاني: فرضيات النظرية.**

لقد افترض ريكاردو للتدليل على الفكرة المستهدفة من التحليل من جهة، و للتبسيط من جهة أخرى جملة الفرضيات التالية:[2]

- ✓ استخدام أسلوب مقايضة السلع ببعضها بدل استخدام النقود.
- ✓ ثبات تكاليف الوحدة الواحدة مهما كان حجم الإنتاج.
- ✓ سهولة انتقال عناصر الإنتاج ما بين الصناعات المختلفة داخل الدولة الواحدة.
- ✓ عدم إمكانية انتقال هذه العناصر ما بين الدول.
- ✓ وجود بلدين فقط يتبادلان سلعتين فقط.
- ✓ إسقاط تكاليف النقل و المواصلات.
- ✓ العمالة الكاملة.
- ✓ المنافسة التامة.

بالتدقيق في هذه الفرضيات، وفضلا عن الانتقادات الموجة لها، فإننا نلاحظ أنها افتراضات جامدة وغير مقبولة، لذا فقد اعتبرت النظرية ستاتيكية وغير واقعية فكان لابد من تطويرها وإعادة النظر في فرضياتها.

[1]– أحمد عبد الرحمان، **إدارة الأعمال الدولية،** دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض 1994، ص41.

[2]– أحمد عبد الرحمان، **نفس المرجع** ص42.

**الفرع الثالث: من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية**

بنـاءً على ما سبق فإن أهم المحاولات المسجلة في هذا الشأن هي محاولة الاقتصاديين السويديين **(Hickcher et Ohlin)** لتقديم صياغة جديدة لنظرية الميزة النسبية اعتمادا على تقديم تفسير اقتصادي لأسباب الاختلاف في النفقات النسبية ما بين الدول يتمثل في مدى ندرة أو وفرة عناصر الإنتاج فيها، وقد عرفت هذه النظرية بنظرية أسعار أو نسب عناصر الإنتاج التي ترى أن تتخصص الدولة في إنتاج وتصدير السلعة التي يتطلب إنتاجها كمية أكبر نسبيا من العنصر الإنتاجي المتوفر لديها مقارنة مع باقي العناصر الأخرى للإنتاج الأقل وفرة نسبيا لديها، وتبعا لذلك فان الدولة ذات الكثافة في رأس المال سوف تتجه إلى إنتاج السلع كثيفة في العمل.

في حين فإن الدولة التي لديها كثافة في العمل ستتجه إلى إنتاج وتصدير السلع كثيفة في رأس المال.[1]

غير أنه في الواقع، فإن دولة كالولايات المتحدة، تقوم بتصدير بعض السلع التي تعتمد في إنتاجها على العمالة المكثفة بالمقارنة بالسلع التي تستوردها في الوقت الذي تتمتع فيه هذه الدولة بالاستخدام المكثف للرأس المال مقارنة بالعمالة.[2]

لقد ظلت هذه النظرية إذن ورغم تأسيسها على أساس نقدي لا على أساس المقايضة ومحاولتها إعطاء تفسير اقتصادي فضلا عن إدخال فيما بعد لعنصر الطلب في التحليل غير قادرة على الإقناع ومحكومة بالإطار الستاتيكي لباقي الفرضيات التي ظلت قائمة.

---

[1]– عماد محمد الليثي، **التبادل الدولي دراسة منهجية في آليات التبادل الاقتصادي الدولي المعاصر**، دار النهضة العربية القاهرة 2002، ص25.

[2]– عبد السلام أبو قحف، **التسويق الدولي** الدار الجامعية الإسكندرية 2002، ص78.

وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى التطورات التي طرأت على النظرية والتي جاء بها النيوكلاسيك عموما والتي كان من أهمها إجراء تحليل التجارة الدولية في أكثر من سلعتين وعلى مستوى أكثر من دولتين، بالإضافة إلى تحليل علاقة التبادل بين السلع المصدرة والسلع المستوردة بتحليل قيم كل منهما اعتمادا على متوسط الأثمان الذي سماه مارشال بمعدل التبادل الدولي التجاري.[1]

كما أعقبت هذه النظرية محاولات حديثة بديلة للمرتكزات التي استند إليها مفهوم الميزة النسبية قامت بإسقاط فرضيات النظريات الكلاسيكية، كإدخال مضمون المنافسة الاحتكارية في التحليل بدل فرضية المنافسة التامة،واثر التغيرات التكنولوجية المتولدة عن الإبداع والتطوير وما تتيحه للمؤسسات من مزايا نسبية، وكذا أثر اقتصاديات الحجم بما لها من أثر على التكاليف وإسقاط بالتالي افترض ثبات الغلة مع الحجم وهي محاولة ساهمت كلها في الاتجاه تدريجيا نحو بلورة مفهوم جديد يتسم بالديناميكية والواقعية عرف بمفهوم " الميزة التنافسية".

وقد ظهرت هذه التسمية التي لاقت بعد ذلك رواجا كبيرا في أدبيات الإدارة والاقتصاد على يد **(M.Porter)** في كتابه المنشور سنة 1985 تحت هذا العنوان **(**الميزة التنافسية**)**، لتتوالى استعمالاتها بعد ذلك إلى جانب مفهوم "الميزة التنافسية المستدامة "من قبل مختلف المفكرين والباحثين إن مصطلح الميزة التنافسية إذن إنما اخذ مفهومه الديناميكي في الثمانيات من القرن الماضي، خاصة إثر "أزمة الإنتاجية" التي عرفها الاقتصادي الأمريكي الذي شهدت مؤسساته الاقتصادية تقهقرا أمام منافسة المؤسسات الأوربية لها، وفقدانها على هذا الأساس وللعديد من الأسواق الخارجية، وهو ما أدى إلى اهتمام رسمي في التعامل مع مشكلة التنافسية كان من نتائجه تأسيس مجلس قومي ملحق

[1]– عماد الليثي، **نفس مرجع**، ص25.

بالرئاسة في الولايات المتحدة، فضلا عن المساهمات الأكاديمية لجملة من الباحثين و المختصين في هذا المجال.[1]

**المطلب الثالث: معايير الميزة التنافسية**

تتحدد بثلاث ظروف، هي:[2]

**الفرع الأول: مصدر الميزة**

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

1- **مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين.
2- **مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

**الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:**

إن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

---

[1]- موله عبد الله، **التنافسية والدولة**، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية والتحولات المحيط، جامعة بسكرة 2002.

[2]- معموري صورية، الشيخ هجيرة، **محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا 2010، ص12.

**الفرع الثالث: درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة**

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع، كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجاعتها، وبالتالي اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

## المبحث الثالث: محددات و أبعاد الميزة التنافسية

لا شك بأن عميلة بناء الميزة التنافسية لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلا فحص دقيق لكل الإمكانيات والمحددات والأبعاد المرتكزة في بنائها، والتي قد تستغرق فترة زمنية طويلة خاصة في المؤسسات الصناعية ذات الإنتاج الواسع.

### المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

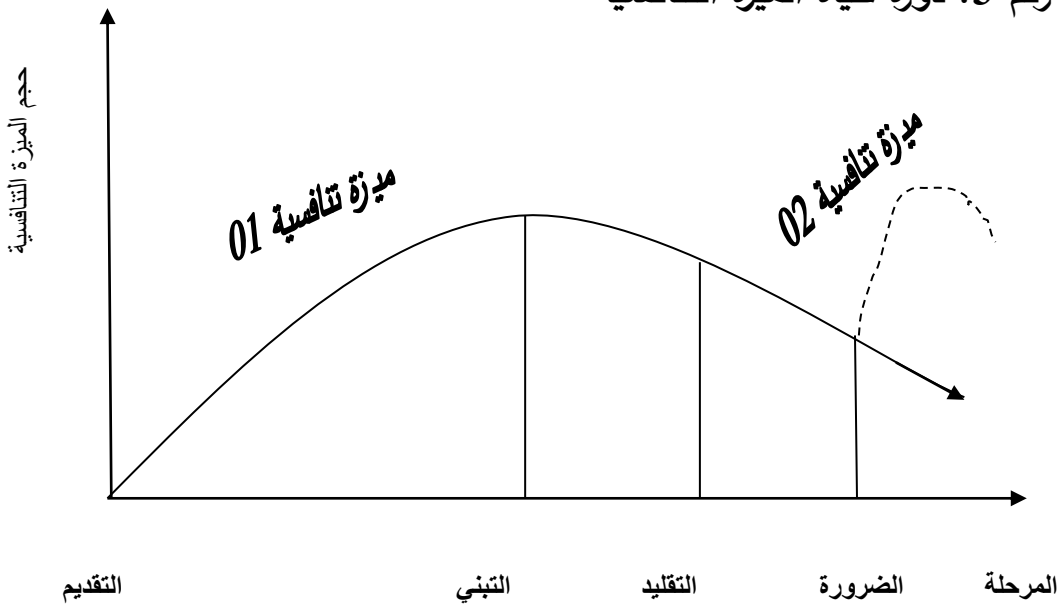
إن الميزة التنافسية للمؤسسة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين، حيث من خلالهما تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم، والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة، والمتغيرين هما:

- ✓ حجم الميزة التنافسية.
- ✓ نطاق التنافس (السوق المستهدف).

#### الفرع الأول:حجم الميزة التنافسية:

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

**شكل رقم 5: دورة حياة الميزة التنافسية**




**المصدر**: نبيل مرسي خليل، **<u>الميزة التنافسية في مجال الاعمال</u>**، مركز الاسكندرية للكتاب مصر 1998، ص87.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:[1]

1- **مرحلة التقديم أو النمو السريع:** المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتج، سعر، توزيع إشهار...) فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نموا معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين وبالتالي تحقق المؤسسة مدا خيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

2- **مرحلة التبني من قبل الشركات المنافسة:** وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية

[1]- فرحات غول، **<u>مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية</u>**، أطروحة الدكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر ،الموسم الجامعي 2004-2005، ص 99،100.

فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين.

3- **مرحلة الركود:** في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل السابق وفي الميزة التنافسية أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

4- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتنمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة) مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

**الفرع الثاني: نطاق التنافس السوق المستهدف:**

أي مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة التي تساهم في تحقيق مزايا تنافسية وذلك بتحقيق وفرات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، كالاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج

مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية أو مناطق أو صناعات مختلفة مما يساهم في تحقيق اقتصاديات المدى" الحجم"، كما يمكن أيضا للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية، من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز له.[1]

**المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية**

بنـاءً على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمداخل أسبقيات لتنافسية المؤسسة، فهذه الأخيرة كما يرى **كوتلر** تستطيع التميز بعدة طرق، كأن تقدم الأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع.[2]

**الفرع الأول: 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 وتعد التكلفة على أنها بعد تنافسي تتضمن إمكانية المؤسسة في الإنتاج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين وهذا يتم من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وإلغاء الهدر والرقابة على التكاليف.[3]

---

[1]– العيهار فلة، **دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة** ،مذكرة ماجستير،غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر الموسم الجاممعي2005–2006، ص113.

[2]– صلاح عباس هادي، **إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة يوم 8 مارس2005 ،ص163.

[3]– سناء عبد الكريم، **الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة يوم 8–9 مارس 2005، ص39.

أشار العزاوي إلى أن المؤسسة التي ترغب في اعتماد التكلفة كهدف رئيسي في إدارة عملياتها فأنها تعمل مايلي:[1]

- 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 و الذي يسهل الإنتاج الكفء.
- ممارسة رقابة نوعية تشدد على تقليل تكلفة إعادة و المعالجة والبواقي.
- على المؤسسات التي تتبع الأساليب التالية من شأنها أن تخفض في التكلفة الكلية التي تتحملها وهي كالآتي:
  - ✓ تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
  - ✓ التعامل بمواد أولية ذات تكلفة منخفضة.
  - ✓ استخدام نظام توزيع منخفض الكلف ومحاولة الاتصال مع المستهلك بشكل مباشر.
  - ✓ اختيار موقع التسهيلات بشكل مناسب لتخفيض تكلفة النقل و المناولة.
  - ✓ الاهتمام بتحقيق الوفرات الناتجة عن اقتصاديات الحجم واستخدام منحنى الخبرة والتعلم، التكامل العمودي.
  - ✓ توفير قوى العاملة برواتب وأجور منخفضة.

كنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها ما يمكنها من بيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة هو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ما بين الإيرادات والتكاليف

[1]– علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، **إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2011، ص 132–134.

**الفرع الثاني: الجودة**

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

يمكن تعريف الجودة على أنها جملة الخصائص المتميزة والمتفردة في المنتج التي يتم إدراكها والتطلع إليها من قبل الزبون وتعلق هذه الخصائص بتصميم المنتج خصائصه الشكلية والوظيفية على حد سواء.

إنها تعتبر عامل تحفيز وإرضاء للزبائن وهو ما سيسمح للمؤسسة بتصريف منتجاتها بأسعار ملائمة وتحقيق حصة سوقية عالية.[1]

كما يشير العلي إلى أن المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية ولغرض الاحتفاظ بالكلفة التنافسية تقوم المنظمات الصناعية بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة.

إن الجودة كأسبقية تنافسية تفيد المنظمة في جانبين:[2]

- ✓ أن رفع جودة المنتج سيجعل القيمة التي يضيفها ذلك المنتج تزداد من وجهة نظر المستهلك وهذا ما يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة.

[1]– قنات فوزي و داني الكبير امعاشو، **الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية** ، مجلة إدارة المدرسة الوطنية للإدارة المجلد 11 2001، ص103.

[2]– علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، **مرجع سبق ذكره** ص135،136.

- ✓ يؤدي تحسن الجودة إلى رفع مستوى الكفاءة وبالتالي تقليل المضياعات وتوفير التكاليف المرتبطة بعملية الإنتاج ومن المزايا التي تحققها المنظمات الصناعية من خلال اعتمادها الجودة كأسبقية تنافسية وهي كالآتي:
- ✓ زيادة هامش الربح.
- ✓ زيادة الحصة السوقية.
- ✓ التغلب على المنافسين.
- ✓ تخفيض مخاطر الصحة والسلامة.
- ✓ تخفيض الهدر و زيادة الكفاءة الإنتاجية.

في هذا الإطار فإن الدراسات التسويقية تؤكد على أن القرار الشرائي للمستهلك يتأثر بشكل كبير، إلى جانب السعر الملائم بمستويات الجودة على اعتبارها مصدرا لجذب الزبون وضمان ولائه أفضل وهو ما أدى بـ **Welch** صاحب شركة **( General Electric)** إلى أن يقول "أن الجودة هي مصدر لدينا لضمان ولاء الزبائن وهي ورقتنا الرابحة الأساسية في مواجهة المنافسة الأجنبية والمحور الوحيد الممكن للمحافظة على نمونا ومرد وديتنا".

إن الجودة إذن هي أحد الأبعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية للمؤسسة في مواجهة التحديات المختلفة لقوى المنافسة.

**الفرع الثالث: المرونة**

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية السواق الدولية، عدت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ذلك لأن المرونة وكمواجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال.

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

– تعرف المرونة بأنها قدرة المنظمة للاستجابة للتغيرات في كميات الإنتاج و مزيج المنتج.

كما تقوم العديد، من المنظمات باستخدام المرونة كسلاح تنافسي إذ تعبر عن سعة نظام الإنتاج وقابليته لتكيف بصورة ناجحة مع البيئية المتغيرة ومتطلبات تسمح المرونة بالتسليم في الأوقات المناسبة لأنها تتضمن إجراء تغييرات سريعة ورخيصة في المنتجات ويمكن من خلالها كذلك تخفيض التكاليف المتغيرة وبذلك تنخفض التكاليف التشغيلية أيضا.

ضمن فلسفة الإنتاج بالإيصال الواسع تتصف تكنولوجيا التصنيع الفعال بأنها ذات مرونة عالية، إذ تستطيع المنظمات من خلالها من إنتاج أنواع غير محددة كما ونوعا إذ باستطاعتها أن تنتج أي 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 وإجراء تعديلات على المنتجات الحالية لتوفير الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون. [1]

**الفرع الرابع: الإبداع**

يمثل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق المنظمات، كونه يعني برضا زبائنها ويمكنها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم للجديد والمفيد، إذ تتغير تلك الحاجات

[1]– علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 139.

والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن وباستمرار ومن الجدير بالذكر أن بعض المنافع التي تجنيها المنظمات المبدعة ترجع إلى أسلوب وإستراتيجية الإبداع والتجديد التي تنتهجها ومنها الإبداع في استراتيجياتها وبرامجها التسويقية، إذ بفضله تستطيع أن تحقق نتائج طيبة في معاملات السوق والمنافسة وتعتبر أفضل من تلك المنظمات التي مازالت تعتنق الأفكار التقليدية.

فالإبداع سمة من سمات المنظمات الناجحة و المتميزة في الدول المتقدمة كاليابان وألمانيا وأمريكا وبعض من دول أسيا وعليه فإن أكبر الإبداعات لأي منظمة مبدعة يتمثل في قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق ولكي تستطيع البقاء في السوق وربما النمو فيه عليها أن تعيد النظر وبشكل عميق في قدرتها الداخلية (رسالتها واستراتيجياتها) وما يتعلق بالظروف الخارجية كـ(السوق، الزبون، المنافسة والمجتمع) لكون تلك العوامل في تغيير مستمر، لذا يجب أن تكون رؤية المنظمة متجددة وخلاقة على الدوام، وإلا فإنها ستواجه التدهور والخروج من السوق.

فالمنظمات البدعة توصف بأنها حيوية، إذ يوجه العاملين فيها والزبائن بشكل إبداعي من خلال: (قيم محدودة، هيكل لامركزية، مرونة كافية لإعادة البناء الهيكلة، مواجهة حلول المشاكل، وبناء القدرات والأفكار الإبداعية مقارنة بالمنظمات التقليدية).

إذ يعد الإبداع كل فكرة جديدة في الممارسات والأنشطة التسويقية تؤدي إلى تغيير إيجابي ويتم تطبيقها بنجاح بالشكل الذي يجعل المنظمة متفوقة على الآخرين في المجال التسويقي. فالابتكار هو التغيير الجوهري والإتيان بشيء جديد مبتكر.

ويعرف على أنه مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه أو استعماله).

كما وعرف بأنه (نقل أو تحويل المعرفة الحالية إلى أفكار جديدة ،وتطبيقها على شكل منتوج جديد يضيف قيمة للزبون).

ويرى (الساعاتي 2005) إن الإبداع الاستراتيجي يعني تقديم منتوجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنية المستعملة وأضيف هذا الهدف مؤخرا لتحقيق غايات مختلفة تنصب في الحصول على مخرجات ذات مواصفات جودة عالية للجهات المستفيدة.[1]

إن من أهم الخطوات المتبعة لوصول المنظمة إلى مرحلة الإبداع هي:

- ✓ إيجاد ترابط قوي بين الإستراتيجية والإبداع وذلك من خلال صياغة رسالة المنظمة بشكل يحدد نوعية الإبداع الذي تسعى إليه فيما إذا كان إنتاج منتوج جديد أو تقديم خدمة مميزة، أو إتباع طرق عمل مبدعة.
- ✓ توصيل رسالة المنظمة لكافة العاملين وبشكل مستمر إذ تتضمن أهدافا طموحة تتجاوز مجرد تحقيق معدلات الأداء المعروفة، ممل يجد نوعا من التحدي العلمي يمكنهم أن يفتخروا لاحقا بقدرتهم على مواجهته.
- ✓ اتخاذ خطوات عملية لترجمة الأقوال إلى أفعال من خلال تخصيص موازنات لتنفيذ الأفكار الخلاقة التي تنسجم مع التوجه الاستراتيجي مما يساعد على أخذ المخاطرة بالحسبان.
- ✓ الاهتمام بالزبائن و مصالحهم.
- ✓ تشكيل فرق عمل من مختلف الإدارات مما يسهل ويشجع على التعاون ويرفع الحواجز بين التقسيمات الإدارية التقليدية.
- ✓ تشجيع التقييم المستمر للأداء.

[1]– علاء فرحان طالب و زينب مكي محمود البناء، **مرجع سبق ذكره**، ص ص275، 278.

**المطلب الثالث: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية**

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار يجب على المؤسسة أن تكون على علم بكافة المستجدات بيئتها الخارجية، حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن لها أن تستغلها لصالحها وتعزز بذلك مكانتها وحصتها في السوق وإما أن تكون تهديدا لها أو قيد معوقا يشكل لها خسارة ونقصا في حصتها في السوق وأرباحا، الأمر الذي يتطلب إما التكيف مع هذا التهديد ومحاولة التقليل منه وإما أن تتجنبه إذا أمكنها ذلك، من هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية وضرورة إيجاد نظام محاكي هذا التغير 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.[1]

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

من خلال ما سبق يمكن القول أنه بالنظر إلى التقدم 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

[1]– العيداني الياس، **دور نظام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الاقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 1 العدد 1، ديسمبر 2018، ص ص73، 74.

وبناء الميزات التنافسية صعبة التقليد والسرقة إذا صح الأمر ولا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الاستراتيجي والذي يعمل على:

- ✓ 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 قدرات المنافسين.
- ✓ العمل على إيجاد الميزة التنافسية المبنية على المعلومة وما تملكه المؤسسة من مخزون علمي ومعرفي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة

**خلاصة الفصل**

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستنتج أن الميزة التنافسية هي القوة الدافعة للمؤسسات عن طريق استعمال إمكانياتها المختلفة التي تتمثل في الموارد لملموسة اذ يعتبر تحقيق الميزة التنافسية اليوم فرصة وتهديد في نفس الوقت يعود ذلك لسعي المنافسين للوصول إلى هذا التميز باستخدام كل الطرق والأساليب الممكنة فالمؤسسة التي تتحكم أكثر في مواردها وتعمل على التحسين والتجديد والتطوير والمدركة للمصدر الأصلي للميزة التنافسية هي المؤسسة المتميزة أو المتفوقة ومن جهة أخرى لا يمكن تجاهل أن المؤسسة لا تستطيع الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصفة دائمة وبالتالي يتوجب ضرورة تنميتها وتطويرها بالبحث والمراقبة المستمرة لأهم التطورات الحاصلة في السوق والعالم ككل.

# الفصل الثالث
# دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر
# - فرع المدية-

**تمهيد:**

حاولنا في ما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة حيث تطرقنا في الفصلين السابقين لموضوع كل من الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، إذ يعتبر ما تعرفنا إليه من الجانب النظري بمثابة خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، لكنه ليس كافيا إذ لابد من إسقاطه على الواقع بغية معرفة ما مدى تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسات العمومية الاقتصادية متخذين مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية كنموذج للدراسة وذلك لمجموعة من الأسباب من أهمها :

- ✓ أنها مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي أي تعود ملكيتها للدولة، وهي أداة مهمة لإحداث التوازن الاقتصادي والاجتماعي.
- ✓ تصنف على أنها مؤسسة خدماتية وهو ما يجعلها تستخدم الذكاء الاستراتيجي على وظائف المؤسسة.

وعليه سنتطرق إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسسة (اتصالات الجزائر بالمدية).**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة.**

**المبحث الثالث: عرض و تحليل و نتائج الدراسة.**

## المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في صناعة الاتصالات حاليا في الجزائر حيث تسعى المؤسسات في ظل التطورات الحاصلة إلى توفير العديد من العروض المتنوعة تشمل الهاتف الثابت الربط بشبكة الانترنت، الهاتف النقال وغيرها، إضافة إلى أنها ترتكز في نشاطها على إرضاء زبائنها مع ضمان مكانة لها على المستوى الوطني والعالمي والمساهمة في ترقية مجمع المعلومات و بناء اقتصاد المعرفة في الجزائر.

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر نتيجة لجملة من الإصلاحات التي عرفها قطاع البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بغية تحديث القطاع وعصرنته والسير على الطريق الذي سارت عليه الدول الأخرى في نفس المجال لتحقيق التقدم والازدهار.

#### أولا: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وذلك بسبب التحديات التي يفرضها التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 وقد جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاط البريد والمواصلات والفصل بين نشاطين التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا ماليا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات البريدية المالية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" الثاني يتكفل بالاتصالات ويتمثل في "اتصالات الجزائر"

كما تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال وذلك في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة واستمر تنفيذ برنامج فتح هذا السوق

ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية وقد شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وهذا في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وتم الشروع في نفس الوقت في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية بالاعتماد على تدارك التأخر المتراكم.[1]

**ثانيا: ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر**

نص القرار 200/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذالك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أكثر من سنتين وبعد عدة دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث قامت الشركة بإتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مختلفة تماما عما كانت عليه قبل هذا التاريخ، وقد أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ذو منافسة شرسة يعتبر البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

**[1] - http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2023,14:55m.**

**ثالثا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر**

اتصالات الجزائر **SPA**هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات رأس مال قدر بـ: 50.000.000.000 دج، هي ملك للدولة بنسبة 100%، حددت مدتها ب 99 سنة قيدت في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002، تحت رقم سجلها التجاري 02B 0018083 مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم05 الديار الخمس، المحمدية بالجزائر العاصمة رقمها الجبائي 000216.2990330049 بندها الضريبي 162938021 تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر تشهد نمو قوي وتقدم مجموعة كاملة من خدمات الصوت والبيانات للزبائن ومصممة لابتكار سياسات واستخدامات جديدة موجهة لصالح العملاء.

أصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 200/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية، ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم، دخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 رغبتها تكمن في تحقيق مستوى عالي قياسي تقني واقتصادي واجتماعي لتبقى دائما الرائدة وذلك لوجودها في محيط تنافسي، حيث تسعى للمحافظة على مكانتها العالمية كشركة إعلام واتصال في الجزائر وقد ساهمت في تنمية قدرات استعمال شبكة الانترنت.[1]

**المطلب الثاني: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر وهيكلها التنظيمي**

سنتناول من خلال هذا المطلب الفروع والهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

**أولا: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر**

تعد اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشأت لتواكب

[1] **بالاعتماد على المعلومات المقدمة من إدارة اتصالات الجزائر بالمدية.**

التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء ثلاثة فروع هي:

1- **فرع اتصالات الجزائر "موبيليس"**: مختص في الهاتف النقال حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تجاوزت 98% وكذا على زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.
2- **اتصالات الجزائر للانترنت "جواب"**: مختص في تكنولوجيا المعلومات ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة المحروقات المالية... وغيرها من القطاعات في شتى المجالات) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".
3- **اتصالات الجزائر الفضائية:** المختصة بالتكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية وتبلغ استثمارات المؤسسة حوالي 203976 مليون دينار، ما يعادل 2.5 مليار دولار، و فيما يلي بعض الإحصائيات المتعلقة بعدد الزبائن المؤسسة.[1]

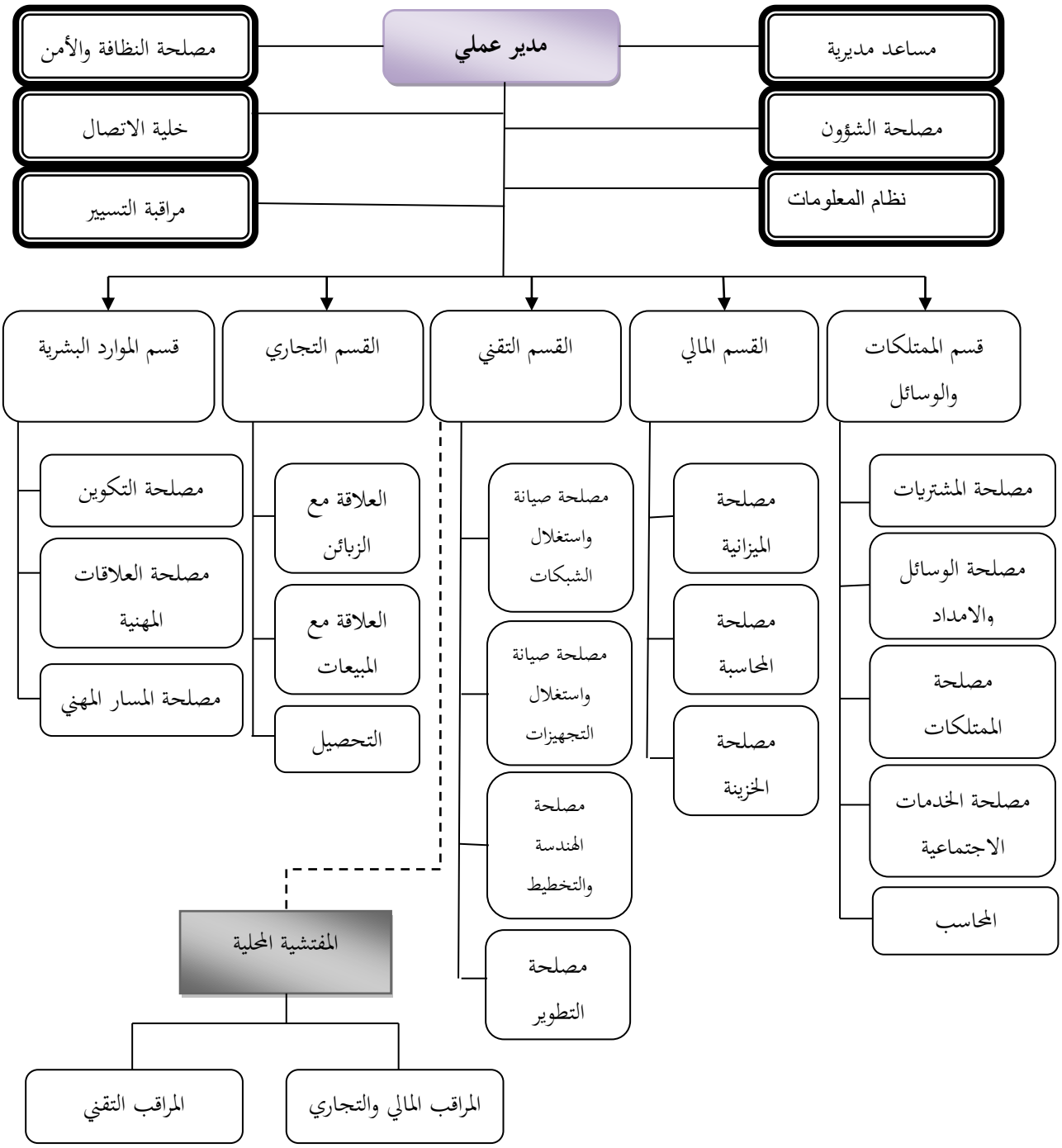
**ثانيا :الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية**

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من اكبر المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من الجزائر وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجاتها إلى ابعد نقطة من البلاد حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية لكل من الجزائر وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين بالعاصمة بمجموع

[1] **بالاعتماد على المعلومات المقدمة من إدارة اتصالات الجزائر.**

50 مديرية عبر التراب الوطني من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية و مراكز هاتفية.

**الشكل رقم6: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية**



**المطلب الثالث: مهام وأهداف اتصالات الجزائر**

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها المتعددة.

**أولا–مهام مؤسسات اتصالات الجزائر:**

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، حيث تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، لهذا فهي تسعى لتقديم أحسن وأرقى الخدمات لزبائنها كما يلي:

- ✓ تتكفل بمختلف الخدمات الهاتفية والإرسالات عبر الأقمار الصناعية، بحيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية.....الخ، وذلك من أجل رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- ✓ تعمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من تقنيين ومهندسين خاصة في مجال الاتصالات.
- ✓ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى أكبر عدد من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.
- ✓ القيام بتمويل مصالح الاتصالات مما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة ومختلف المعطيات الرقمية.
- ✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ✓ محاولة تصميم أنظمة معلوماتية متميزة يستفيد منها الزبائن عن طريق: السماح لهم بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الانترنت، وإزالة تبادل الأوراق (الوثائق)

بين المصالح التقنية والوكالة التجارية، بالإضافة إلى توفير شباك لكل زبون من أجل حفظ طلباته ومختلف المعلومات الخاصة به.

ومنه يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في:

- ✓ تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها.
- ✓ عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها.
- ✓ تحصيل الديون في أجلها المستحقة.
- ✓ مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة على صيانتها بشكل أفضل.[1]

**ثانيا– أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:**

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة تتمثل في كل من الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات يمكن طرحها في النقاط التالية:[2]

- ✓ زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- ✓ زيادة نوعية وجودة الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- ✓ تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات و فعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- ✓ المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- ✓ تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، إضافة إلى تطوير مراكز المعلوماتية و التوجيه.

**[1] http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2023,02:05 m.**
**[2] http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2023,02:55m.**

- ✓ التزويد بخدمات الاتصال عن بعد التي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة.
- ✓ العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر هامة.

### المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

**الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بـ: **مؤسسة إتصالات الجزائر**

- **الحدود البشرية: العاملين والموظفين بالمؤسسة**
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الداراسة 2022-2023
- **مجتمع وعينة الدراسة:**

**أدوات الدراسة:**

تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

**الجزء الأول:** يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة.

**الجزء الثاني:** قسم على محورين:

**المحور الأول:** الذكاء الإستيراتيجي.

**المحور الثاني:** الميزة التنافسية للمؤسسة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم 1** : درجات مقياس ليكرت الخماسي.

| الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا |
|---|---|---|---|---|---|
| الدرجة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**المصدر: من إعداد الطالبة.**

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1–5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

**تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:**

**الجدول رقم 2:** تقدير الاتجاهات

| المتوسط | الاتجاه العام |
|---|---|
| [ 1.00 – 1.79 ] | غير موافق بشدة |
| [ 1.80 – 2.59 ] | غير موافق |
| [ 2.60 – 3.39 ] | محايد |
| [ 3.40 – 4.19 ] | موافق |
| [ 4.20 – 5.00 ] | موافق بشدة |

**المصدر: من إعداد الطالبة.**

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط.

**المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان**

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ للتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

**الجدول رقم 3** : نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

| رقم المحور | عنوان المحور | عدد العبارات | ألفا كرونباخ |
|---|---|---|---|
| 1 | **الذكاء الإستيراتيجي** | **20** | **0,939** |
| 2 | **الميزة التنافسية للمؤسسة** | **16** | **0,936** |
| **جميع محاور الاستبيان** | | **36** | **0,966** |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول: الذكاء الإستيراتيجي والثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة كانت قيمته أكبر من 0,60%، فيما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي 0,966 وهي قيمة تفوق 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

**أولا: الاتساق الداخلي للمحاور**

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

**1- الاتساق الداخلي للمحور الأول: الذكاء الإستراتيجي:**

**الجدول رقم 4** : الاتساق الداخلي لعبارات محور الذكاء الإستراتيجي.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| **1** | تقوم مؤسستكم بتشخيص الفرص واقتناصها لتحقيق أهدافها | 0.287 | 0.124 |
| **2** | تملك المؤسسة القدرة على تحديث خططها الاستيراتيجية بناءا على نتائج الرقابة | 0.583** | 0.001 |
| **3** | تتابع المؤسسة التغبرات البيئية الخارجية من أجل التنبؤ بالنتائج الخاصة بالقضايا الاستيراتيجية قبل حدوثها | 0.696** | 0.000 |
| 4 | تملك المؤسسة القدرة على فهم القضايا الاستيراتيجية البعيدة المدى من أجل تطوير اسراتيجياتها وسياساتها وبرامجها | 0.728** | 0.000 |
| 5 | تقوم المؤسسة بدراسة الأفكار مجتمعة بما يحقق الأهداف الطويلة المدى باعتبارها نظام متكامل الأجزاء | 0.573** | 0.001 |
| 6 | تعتمد المؤسسة على تحليل أسباب المشاكل بصورة كلية مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها البعض | 0.711** | 0.000 |
| 7 | تملك المؤسسة أساليب حديثة وطرق جديدة للتعلم واكتياب المعرفة | 0.704** | 0.000 |
| 8 | تملك المؤسسة القدرة الكافية لتصميم وابتكار حلول ذكية للمشاكل المستعصية التي توجهها | 0.625** | 0.000 |
| 9 | تملك المؤسسة رؤية استيراتيجية واضحة المعالم تنسجم مع قراراتها المستقبلية | 0.462* | 0.010 |
| 10 | تملك المؤسسة رؤية شاملة عن وضعيتها الحالية والمستقبلية | 0.312 | 0.94 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 11 | تملك المؤسسة القدرة على تحويل رؤيتها المستقبلية إلى أهداف فعلية على أرض الواقع | 0.660** | 0.000 |
| 12 | لدى المؤسسة القدرة على توجيه جهود أفرادها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية | 0.611** | 0.000 |
| 13 | تسعى المؤسسة من خلال الشراكة إلى تحقيق أهدافها في ظل المنافسة والتغير | 0.774** | 0.000 |
| 14 | تملك المؤسسة شراكة مع المؤسسات العامة والخاصة الوطنية والأجنبية | 0.785** | 0.000 |
| 15 | تعتقد المؤسسة أن الشراكة تخدم أهدافها الاستيراتيجية الطويلة المدى | 0.623** | 0.000 |
| 16 | تتيح الشراكة للمؤسسة الفرصة للحصول على الخبرات المتعددة في مختلف المجلات | 0.433* | 0.017 |
| 17 | تعتبر المؤسسة سباقة مقارنة بالمنافسين في تطوير خدمات مبتكرة | 0.731** | 0.000 |
| 18 | تراقب المؤسسة تصرفات منافسيها وتغير أسلوبها الاستيراتيجي بناءا على ذلك | 0.603** | 0.000 |
| 19 | تحفز إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على التصرف بانسجام مع أهدافها | 0.708** | 0.000 |
| 20 | تملك إدارة المؤسسة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤى تصورات المؤسسة المستقبلية | 0.673** | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

**2–الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة:**

**الجدول رقم 5 :** الاتساق الداخلي لعبارات الميزة التنافسية للمؤسسة.

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| 1 | زيادة عدد قنوات التوزيع وتمركزها دون المساس بالتكاليف أي بأقل تكلفة ممكنة | 0.673** | 0.000 |
| 2 | تعمل المؤسسة على خفض تكاليف الترويج وتوزيع الخدمات قدر الإمكان | 0.642** | 0.000 |
| 3 | تعمل المؤسسة على تحديد الأسعار المناسبة لمواجهة المنافسة في السوق | 0.613** | 0.000 |
| 4 | تعمل المؤسسة على مراعاة ذوق والقدرة الشرائية لزبون اتجاه أسعار الخدمات المقدمة في السوق | 0.654** | 0.000 |
| 5 | تعمل المؤسسة على مراعاة قوة المنافسين في السوق | 0.519** | 0.003 |
| 6 | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق | 0.531** | 0.003 |
| 7 | تعمل المؤسسة على توفير مميزات معينة في الخدمات تلبي رغبات الزبائن | 0.807** | 0.000 |
| 8 | تعمل المؤسسة على تقليل تكلفة الجودة في الخدمات المقدمة | 0.677** | 0.000 |
| 9 | تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة من | 0.704** | 0.000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن | | |
| 10 | تعمل المؤسسة على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين | 0.646** | 0.000 |
| 11 | تعمل المؤسسة على تحقيق السرعة في تطوير وتقديم الخدمات الجديدة وتنوعها حسب رغبات وحاجات الزبائن | 0.620** | 0.000 |
| 12 | تعمل المؤسسة على تحقيق السرعة في تقديم الخدمات مقارنة مع المنافسين | 0.689** | 0.000 |
| 13 | تعمل المؤسسة على تحسين القدرة على مواجهة أي تغيرات تحدث في السوق من أجل مواجهة المنافسة | 0.742** | 0.000 |
| 14 | تعمل المؤسسة على تحسين القدرة على تطوير خدمات جديدة بشكل سريع لمواجهة التغيرات الجديدة بما يتماشة مع متطلبات الزبائن | 0.750** | 0.000 |
| 15 | تعمل المؤسسة على توفير القدرة على تقديم خدمات تتسم بمزايا جديدة ومبتكرة مختلفة عن المنافسين | 0.619** | 0.000 |
| 16 | تعمل المؤسسة على تحسين القدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيع آفاق التطوير والتجديد في حجم ونوع الخدمات المقدمة. | 0.649** | 0.000 |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

**المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات**

**أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.**

**1-الجنس:**

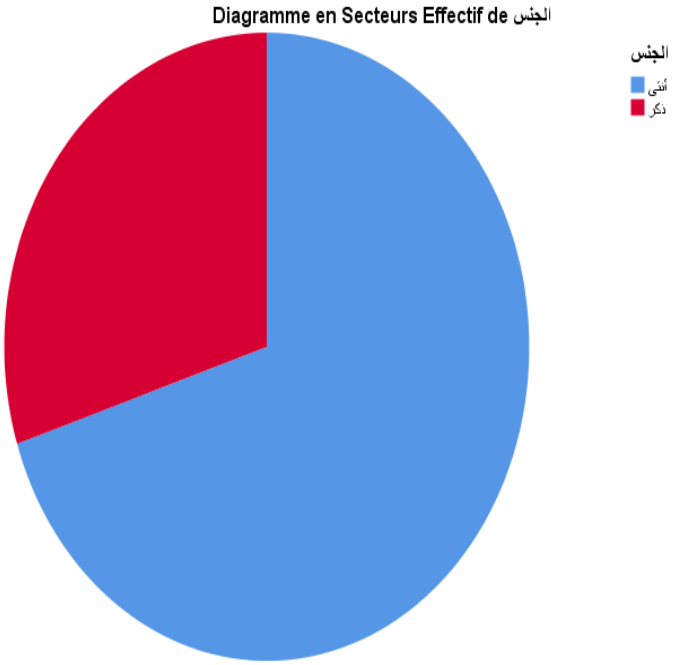
**الجدول رقم 6 :** توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

| الجنس | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|---|---|---|
| **أنثى** | 21 | % 70 |
| **ذكر** | 9 | % 30 |
| **المجموع** | **30** | **% 100** |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور، حيث كانت نسبة الإناث 70% والذكور 30%و بالتالي المؤسسة توظف الرجال والنساء دون تمييز بين الجنسين.

**الشكل رقم 7** : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس




**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.**

**2–الفئة العمرية:**

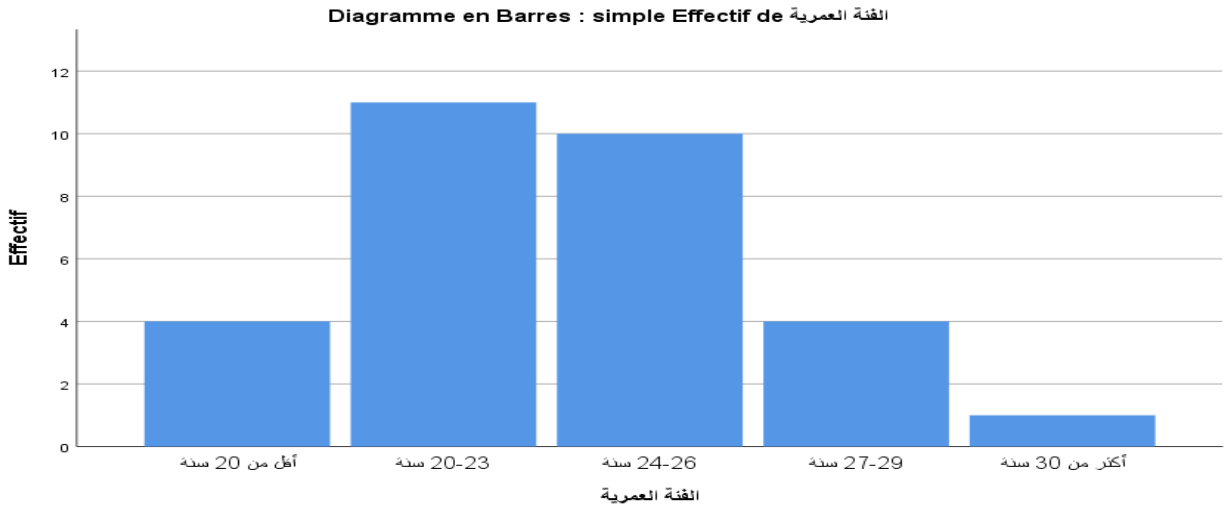
**الجدول رقم 7** : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| اقل من 20 سنة | 4 | % 13,3 |
| من 20 إلى 23 سنة | 11 | % 36.7 |
| من 24 إلى 26 سنة | 10 | % 33,3 |
| 27–29 سنة | 3 | % 13.3 |
| أكثر من 30 سنة | 1 | **%3.3** |
| المجموع | 30 | 100% |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة الشباب كونها الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 20 سنة و 27–29 تقدر بـ 13,3%، تليها فئة 24– 26 بـ 33.3% ثم تليها فئة 20–23 بـ 36,7 %، بينما فئة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 30 سنة فقدرت بـ: 3.3%.

**الشكل رقم 8:** توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية.




**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.**

**3–المؤهل العلمي:**

**الجدول رقم 8:** توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| بكالوريا | 8 | % 26,7 |
| ليسانس | 11 | % 36,7 |

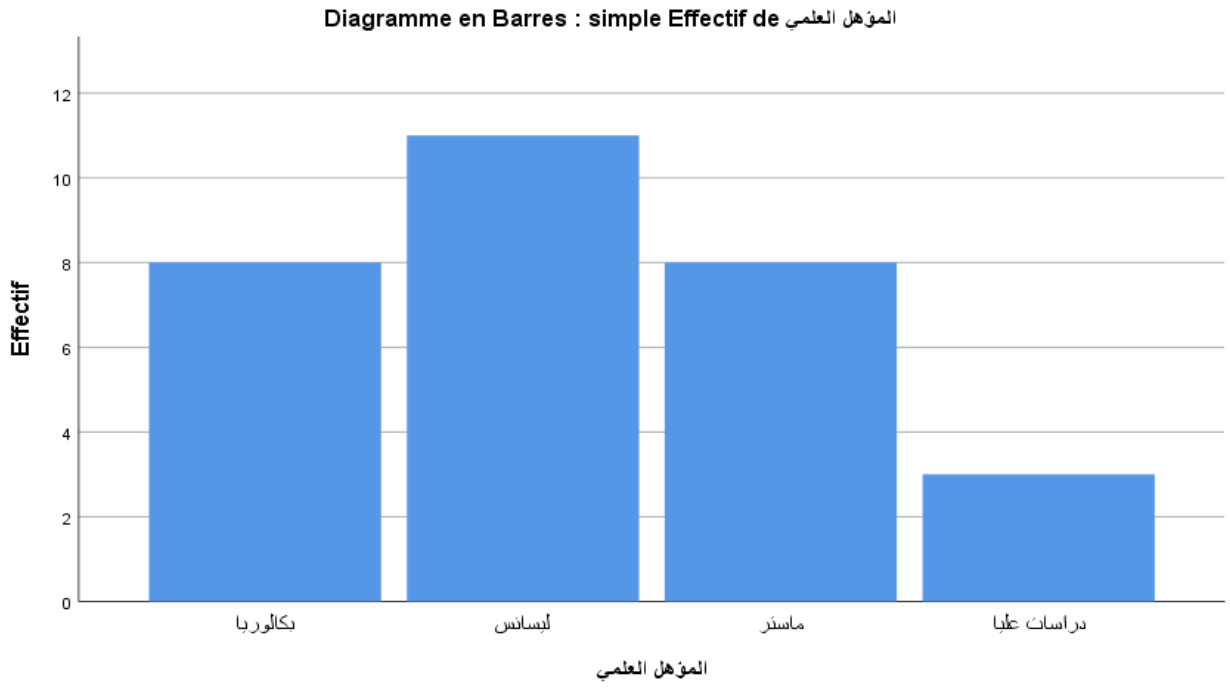
| | | |
|---|---|---|
| ماستر | 8 | % 26,7 |
| دراسات عليا | 3 | % 10 |
| المجموع | **30** | **%100** |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة ليسانس حيث بلغت نسبتهم 36,7%، تليها فئة الأفراد الحاصلين على شهادة ماستر وبكالوريا بنسبة 26.7% لكل منهما، بينما بلغت نسبة الأفراد من ذوي الدراسات العليا 10%.

ويعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلبها لطبقة الإداريين بالمؤسسة.

**الشكل رقم 9:** توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.




**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.**

**4–الوظيفة الشاغرة:**

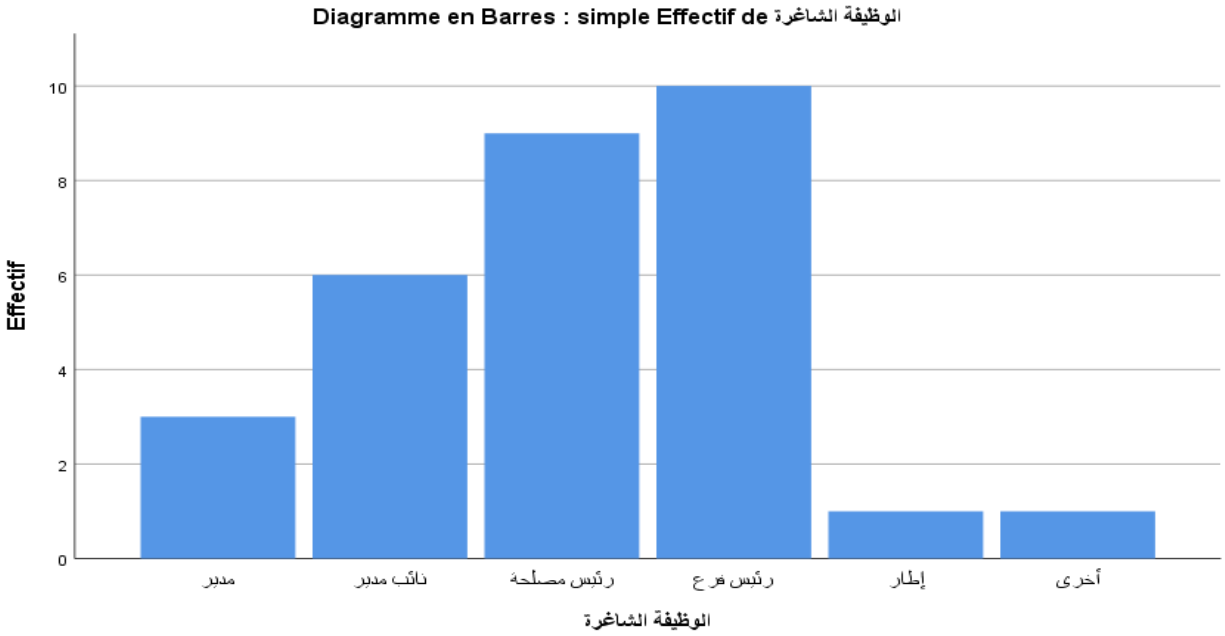
**الجدول رقم 9:** توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الشاغرة.

| الوظيفة الشاغرة | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| مدير | 3 | % 10 |
| نائب مدير | 6 | % 20 |
| رئيس مصلحة | 9 | % 30 |
| رئيس فرع | 10 | % 33,3 |
| إطار | 1 | %3.3 |
| أخرى | 1 | %3.3 |
| مجموع | **30** | **%100** |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 33,3% من العاملين هم أصحاب منصب رئيس فرع، كما أن نسبة 30% منهم هم أصحاب منصب رئيس مصلحة، وهذا يدل على المؤسسة تعتمد على التطوير والتدريب للعاملين، بينما كانت نسبة الأفراد الذين لديهم منصب نائب مدير هي 20% ومنصب مدير بنسبة 10% وبينما 3.3% هم الذين يمتلكون منصب إطار ومناصب أخرى.

**الشكل رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الشاغرة.**




**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.**

**ثانيا: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:**

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

**النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي**

**الجدول رقم 10:** النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | الإتجاه العام |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | | | | |
| | | % | % | % | % | % | | | | |
| 01 | تقوم مؤسستكم بتشخيص الفرص واقتناصها لتحقيق أهدافها | **2** | **2** | **1** | **21** | **4** | **3.77** | **1.006** | **4** | موافق |
| | | %6.7 | %6.7 | %3.3 | %70 | %13.3 | | | | |
| 02 | تملك المؤسسة القدرة على تحديث خططها الاستيراتيجية بناءا على نتائج الرقابة | **1** | **2** | **5** | **20** | **2** | **3.67** | **0.844** | **7** | موافق |
| | | %3.3 | 6.7% | 16.7% | 66.7% | 6.7% | | | | |
| 03 | تتابع المؤسسة التغبرات البيئية الخارجية من أجل التنبؤ بالنتائج الخاصة بالقضايا الاستيراتيجية قبل حدوثها | **0** | **2** | **3** | **22** | **3** | **3.87** | **0.681** | **2** | موافق |
| | | %0 | 6.7% | 10% | %73.3 | %10 | | | | |
| 04 | تملك المؤسسة القدرة على فهم القضايا الاستيراتيجية البعيدة المدى من | **1** | **2** | **6** | **18** | **3** | **3.67** | **0.884** | **8** | موافق |
| | | %3.3 | 6.7% | %20 | 60% | 10% | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | أجل تطوير اسراتيجياتها وسياساتها وبرامجها | | | | | | | | |
| 05 | تقوم المؤسسة بدراسة الأفكار مجتمعة بما يحقق الأهداف الطويلة المدى باعتبارها نظام متكامل الأجزاء | **1** | **4** | **3** | **18** | **4** | **3.67** | **0.994** | **9** | موافق |
| | | %3.3 | 13.3% | 10% | 60% | 13.3% | | | | |
| 06 | تعتمد المؤسسة على تحليل أسباب المشاكل بصورة كلية مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها البعض | **1** | **2** | **7** | **19** | **1** | **3.57** | **0.817** | **11** | موافق |
| | | %3.3 | %6.7 | 23.3% | 63.3% | 3.3% | | | | |
| 07 | تملك المؤسسة أساليب حديثة وطرق جديدة للتعلم واكتياب المعرفة | **0** | **6** | **2** | **20** | **2** | **3.60** | **0.894** | **10** | موافق |
| | | %0 | 20% | 6.7% | 66.7% | 6.7% | | | | |
| 08 | تملك المؤسسة القدرة الكافية لتصميم وابتكار حلول ذكية للمشاكل المستعصية التي توجهها | **0** | **7** | **7** | **10** | **6** | **3.50** | **1.075** | **14** | موافق |
| | | %0 | 23.3% | 23.3% | %33.3 | %20 | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 09 | تملك المؤسسة رؤية استيراتيجية واضحة المعالم تنسجم مع قراراتها المستقبلية | **0** | **4** | **5** | **17** | **4** | **3.70** | **0.877** | **6** | موافق |
| | | %0 | 13.3% | 16.7% | 56.7% | 13.3% | | | | |
| 10 | تملك المؤسسة رؤية شاملة عن وضعيتها الحالية والمستقبلية | **0** | **6** | **8** | **14** | **2** | **3.40** | **0.894** | **19** | موافق |
| | | %0 | 20% | 26.7% | 46.7% | 6.7% | | | | |
| 11 | تملك المؤسسة القدرة على تحويل رؤيتها المستقبلية إلى أهداف فعلية على أرض الواقع | **1** | **4** | **6** | **17** | **2** | **3.50** | **0.938** | **15** | موافق |
| | | %3.3 | 13.3% | 20% | 56.7% | %6.7 | | | | |
| 12 | لدى المؤسسة القدرة على توجيه جهود أفرادها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية | **1** | **1** | **3** | **17** | **8** | **4.00** | **0.910** | **1** | |
| | | %3.3 | 3.3% | 10% | 56.7% | 26.7% | | | | |
| 13 | تسعى المؤسسة من خلال الشراكة إلى تحقيق أهدافها في ظل المنافسة والتغير | **1** | **1** | **7** | **17** | **4** | **3.73** | **0.868** | **5** | موافق |
| | | %3.3 | %3.3 | %23.3 | 56.7% | 13.3% | | | | |
| 14 | تملك المؤسسة شراكة مع المؤسسات العامة والخاصة، الوطنية والأجنبية | **1** | **4** | **5** | **17** | **3** | **3.57** | **0.971** | **12** | موافق |
| | | %3.3 | 13.3% | 16.7% | 56.7% | 10% | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | تعتقد المؤسسة أن الشراكة تخدم أهدافها الاستيراتيجية الطويلة | **1** | **3** | **8** | **15** | **3** | **3.53** | **0.937** | **13** | موافق |
| | | %3.3 | %10 | 26.7% | 50% | 10% | | | | |
| 16 | تتيح الشراكة للشركة الفرصة للحصول على الخبرات المتعددة في مختلف المجلات | **1** | **2** | **2** | **22** | **3** | **3.80** | **0.847** | **3** | موافق |
| | | %3.3 | 6.7% | 6.7% | 73.3% | 10% | | | | |
| 17 | تعتبر المؤسسة سباقة مقارنة بالمنافسين في تطوير خدمات مبتكرة | **2** | **2** | **7** | **17** | **2** | **3.50** | **0.974** | **16** | موافق |
| | | %6.7 | 6.7% | 23.3% | 56.7% | 6.7% | | | | |
| 18 | تراقب المؤسسة تصرفات منافسيها وتغير أسلوبها الاستيراتيجي بناءا على ذلك | **3** | **1** | **10** | **15** | **1** | **3.33** | **0.994** | **20** | موافق |
| | | %10 | 3.3% | 33.3% | 50% | 3.3% | | | | |
| 19 | تحفز إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على التصرف بانسجام مع أهدافها | **1** | **3** | **10** | **13** | **3** | **3.47** | **0.937** | **18** | موافق |
| | | %3.3 | 10% | 33.3% | 43.3% | 10% | | | | |
| 20 | تملك إدارة المؤسسة القدرة على دفع العاملين | **1** | **4** | **7** | **16** | **2** | **3.47** | **0.937** | **17** | موافق |
| | | %3.3 | 13.3% | 23.3% | 53.3% | 6.7% | | | | |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | لتنفيذ رؤى تصورات المؤسسة المستقبلية | | | | | | | | | |
| **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الأول** | | | | | | | | **3.608** | **0.644** | **موافق** |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الأول: الذكاء الإستيراتيجي محصورة بين (3,33–4,00) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0,681–1,075)، كما أن العبارة 12 والمتمثلة في [لدى المؤسسة القدرة على توجيه جهود أفرادها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 4,00 وانحراف معياري 0,868 وباتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 03 والمتمثلة في: [تتابع المؤسسة التغيرات البيئية الخارجية من أجل التنبؤ بالنتائج الخاصة بالقضايا الاستيراتيجية قبل حدوثها] في المرتبة الثانية وباتجاه محايد عند متوسط حسابي 3,87 وانحراف معياري 0,681، ثم جاءت بعدها العبارات 01، 02، 04، 05، 06،07، 08، 09، 10، 11، 13، 14، 15، 16، 17، 19،20 على التوالي باتجاه موافق أيضا، لتأتي العبارة 18 والمتمثلة في: [تراقب المؤسسة تصرفات منافسيها وتغير أسلوبها الاستيراتيجي بناءا على ذلك] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3,33 وانحراف معياري 0,994 وباتجاه موافق من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الذكاء الإستيراتيجي 3,608 وباتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن المؤسسة تتوفر على نظام جيد للذكاء الإستراتيجي، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,644 وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

وعليه يمكننا القول أن:

- ✓ هناك ذكاء استراتيجي بشكل مستمر بين الرؤساء والعاملين داخل المؤسسة.
- ✓ يتميز الذكاء بين العاملين بالوضوح والدقة وهي متوفرة في كل الأوقات.
- ✓ تتواجد الذكاءات الأفقية بالمؤسسة بشكل مكثف بين العاملين بنفس المستوى الإداري.
- ✓ يعتبر الذكاء الاستراتيجي واضح بشكل كبير.

**النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة**

**الجدول رقم 11:** النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق جدا | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الترتيب | الإتجاه العام |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | التكرار | | | | |
| | | % | % | % | % | % | | | | |
| 01 | زيادة عدد قنوات التوزيع وتمركزها دون المساس بالتكاليف أي بأقل تكلفة ممكنة | 0 | 2 | 5 | 22 | 1 | 3.73 | 0.640 | 5 | موافق |
| | | %0 | 6.7% | 16.7 % | 73.3 % | 3.3% | | | | |
| 02 | تعمل المؤسسة على خفض تكاليف الترويج وتوزيع الخدمات قدر الإمكان | 0 | 2 | 9 | 16 | 3 | 3.67 | 0.758 | 8 | موافق |
| | | 0% | 6.7% | 30% | 53.3 % | 10% | | | | |
| 03 | تعمل المؤسسة على تحديد الأسعار المناسبة لمواجهة المنافسة في السوق | 1 | 4 | 5 | 15 | 5 | 3.63 | 1.033 | 9 | موافق |
| | | 3.3% | 13.3 % | 16.7 % | 50% | 16.7 % | | | | |
| 04 | تعمل المؤسسة على مراعاة ذوق والقدرة الشرائية لزبون اتجاه أسعار الخدمات المقدمة في السوق | 1 | 2 | 13 | 12 | 2 | 3.40 | 0.855 | 14 | محايد |
| | | 3.3% | 6.7% | 43.3 % | 40% | 6.7% | | | | |
| 05 | تعمل المؤسسة على مراعاة قوة المنافسين | 2 | 3 | 6 | 19 | 0 | 3.40 | 0.932 | 15 | موافق |
| | | 6.7% | 10% | 20% | 63.3 | 0% | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | في السوق | | | | % | | | | |
| 06 | تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق | 1 | 0 | 9 | 17 | 3 | 3.70 | 0.794 | 6 | موافق |
| | | 3.3% | 0% | 30% | 56.7 % | 10% | | | | |
| 07 | تعمل المؤسسة على توفير مميزات معينة في الخدمات تلبي رغبات الزبائن | 0 | 3 | 2 | 18 | 7 | 3.97 | 0.850 | 1 | موافق |
| | | 0% | 10% | 6.7% | 60% | 23.3 % | | | | |
| 08 | تعمل المؤسسة على تقليل تكلفة الجودة في الخدمات المقدمة | 1 | 1 | 4 | 20 | 4 | 3.83 | 0.834 | 3 | موافق |
| | | 3.3% | 3.3% | 13.3 % | 66.7 % | 13.3 % | | | | |
| 09 | تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن | 1 | 2 | 9 | 14 | 4 | 3.60 | 0.932 | 10 | موافق |
| | | 3.3% | 6.7% | 30% | 46.7 % | 13.3 % | | | | |
| 10 | تعمل المؤسسة على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين | 1 | 1 | 5 | 17 | 6 | 3.87 | 0.900 | 2 | موافق |
| | | 3.3% | 3.3% | 16.7 % | 56.7 % | 20% | | | | |
| 11 | تعمل المؤسسة على تحقيق السرعة في تطوير وتقديم الخدمات الجديدة وتنوعها حسب | 1 | 1 | 7 | 18 | 3 | 3.70 | 0.837 | 7 | موافق |
| | | 3.3% | 3.3% | 23.3 % | 60% | 10% | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | رغبات وحاجات الزبائن | | | | | | | | |
| 12 | تعمل المؤسسة على تحقيق السرعة في تقديم الخدمات مقارنة مع المنافسين | **1** | **1** | **7** | **16** | **5** | **3.77** | **0.898** | **4** | **موافق** |
| | | **3.3%** | **3.3%** | **23.3%** | **53.3%** | **16.7%** | | | | |
| 13 | تعمل المؤسسة على تحسين القدرة على مواجهة أي تغيرات تحدث في السوق من أجل مواجهة المنافسة | **2** | **4** | **8** | **13** | **3** | **3.37** | **1.066** | **16** | **موافق** |
| | | **6.7%** | **13.3%** | **26.7%** | **43.3%** | **10%** | | | | |
| 14 | تعمل المؤسسة على تحسين القدرة على تطوير خدمات جديدة بشكل سريع لمواجهة التغيرات الجديدة بما يتماشة مع متطلبات الزبائن | **1** | **2** | **12** | **11** | **4** | **3.50** | **0.938** | **12** | **محايد** |
| | | **3.3%** | **6.7%** | **40%** | **36.7%** | **13.3%** | | | | |
| 15 | تعمل المؤسسة على توفير القدرة على تقديم خدمات تتسم بمزايا جديدة ومبتكرة مختلفة عن المنافسين | **1** | **4** | **9** | **12** | **4** | **3.47** | **1.008** | **13** | **موافق** |
| | | **3.3%** | **13.3%** | **30%** | **40%** | **13.3%** | | | | |
| 16 | تعمل المؤسسة على تحسين القدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال | **1** | **1** | **10** | **15** | **3** | **3.60** | **0.855** | **11** | **موافق** |
| | | **3.3%** | **3.3%** | **33.3%** | **50%** | **10%** | | | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | توسيع آفاق التطوير والتجديد في حجم ونوع الخدمات المقدمة. | | | | | | | | |
| **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمحور الثاني** | | | | | | | **3.625** | **0.637** | **موافق** |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة بين (3,40 – 3,97) والانحرافات المعيارية محصورة بين (– 1,066 0,640 )، كما أن العبارة رقم 07 والمتمثلة في: [تعمل المؤسسة على توفير مميزات معينة في الخدمات تلبي رغبات الزبائن] جاءت في المرتبة الأولى في الترتيب العام لعبارات المحور بمتوسط حسابي 3,97 وانحراف معياري 0,850 وذلك باتجاه الموافق من طرف الأفراد، كما جاءت العبارة 10 والمتمثلة في: [تعمل المؤسسة على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين] في المرتبة الثانية عند متوسط حسابي 3,83 وانحراف معياري 0,834 باتجاه موافق، ثم تلتها العبارتين 01،02، 03، 05، 06، 08، 09، 11، 12، 15، 16 باتجاه الموافقة، وبعدها العبارتين 04 و14 باتجاه محايد، بينما جاءت في الأخير العبارة 13 والمتمثلة في: [تعمل المؤسسة على تحسين القدرة على مواجهة أي تغيرات تحدث في السوق من أجل مواجهة المنافسة] بمتوسط حسابي 3,37 وانحراف معياري قدره 1,066 وكانت الموافقة من طرف أفراد العينة المستجوبين.

وبلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الميزة التنافسية للمؤسسة 3.625 باتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة وهذا يدل على أن العاملين يرون بأن الميزة التنافسية للمؤسسة داخل

المؤسسة يتم على أعلى المستويات، كما بلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور 0,637 وهي قيمة متوسطة وهذا يعني أنه لا يوجد تشتت كبير بين الإجابات.

وعليه يمكننا القول أن:

- ✓ تتميز الميزة التنافسية في المؤسسة بسرعتها ودقة تنفيذها.
- ✓ هناك سهولة في الميزة التنافسية بالمؤسسة الأمر الذي يجعلها أكثر نجاحا.
- ✓ لا تتميز الميزة التنافسية بالقبول من كافة العاملين بالمؤسسة

**المطلب الرابع: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة:**

قمنا باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط لقياس مدى تأثير الذكاء الإستيراتيجي على الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك بقياس العلاقة بينهما.

وذلك حسب للفرضية التالية:

$H_0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الذكاء الإستيراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

$H_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الذكاء الإستيراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 والجدول يوضح النتائج:

**الجدول رقم 12: العلاقة بين الذكاء الإستيراتيجي والميزة التنافسية**

| البيان | الميزة التنافسية | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الذكاء الإستراتيجي** | R الارتباط | $R^2$ معامل التحديد | $b$ معامل الانحدار | a الثابت | $t$ المحسوبة | $Sig$ مستوى المعنوية |
| | 0.907 | 0.823 | 0.891 | 0.374 | 11.427 | **0,000** |

**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.**

يوضح لنا الجدول ما يلي:

- ✓ بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.907$ وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة.
- ✓ بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.823$ أي أن نسبة 82.3% من التغير في مستويات الذكاء الإستراتيجي ترجع إلى تأثير الميزة النتافسية للمؤسسة.
- ✓ وبلغت قيمة معامل الانحدار $b = 0.891$ وهذا يعني أن زيادة الذكاء الإستراتيجي بدرجة واحدة يؤدي إلى زيادة في مستوى الميزة التنافسية بقيمة 0.891.
- ✓ قيمة الثابت بلغت $a = 0.374$ وهي عبارة عن قيمة ثابتة في معادلة فعالية الميزة التنافسية.
- ✓ فيما بلغت قيمة ستودنت المحسوبة $t = 11.427$ وذلك عند مستوى معنوية 0,000 وهي قيمة أقل من 0,05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية $H_0$ ونقبل الفرضية البديلة $H_1$ والتي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير الذكاء الإستيراتيجي على الميزة التنافسية في المؤسسة عند مستوى دلالة إحصائية 0,05.

وعليه تكون معادلة الدراسة كالآتي:

$$y = 0.905\,x + 0.328$$

**حيث أن:**

$y$ : **الذكاء الإستراتيجي (المتغير التابع)**

$x$ : **الميزة التنافسية للمؤسسة (المتغير المستقل)**

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك علاقة طردية قوية بين الذكاء الإستيراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة.

**خلاصة الفصل:**

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تعرفنا على دور الذكاء الإستيراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الإستبيان الموزع في مؤسسة إتصالات الجزائر فرع المدية وبعدها القيام بتحليل عن طريق برنامج spss مع الإستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف وتحليل الإنحدار وهذا من أجل التوصل إلى العلاقة بين الذكاء الإستيراتيجي والميزة التنافسية.

# الخاتمة

## الخاتمة

تمثلت دراستنا في موضوع دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر –بالمدية– حيث وضحنا من خلال هذه الدراسة مدى إسهام الذكاء الاستراتيجي في اكتساب ميزة تنافسية جديرة في مجال المنافسة، و مدى تطبيقه في المؤسسة من خلال دراسة تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية و لقد خلصنا من خلاله إلى مجموعة من النتائج التي تأكد الفرضيات المطروحة، و بناءا عليه سنقوم بتقديم بعض من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة

يتضمن الذكاء الاستراتيجي جمع المعلومات وتحليلها واستخدامها لاتخاذ قرارات مستنيرة ووضع استراتيجيات فعّالة، من خلال استغلال الذكاء الاستراتيجي، يمكن للشركات الحصول على رؤى قيمة حول اتجاهات السوق وأنشطة المنافسين والفرص الناشئة، مما يمكّنها من التنبؤ بالتغيرات والتكيّف معها بسرعة.

واحدة من الفوائد الرئيسية للذكاء الاستراتيجي هي قدرته على تعزيز عمليات اتخاذ القرار، فهو يوفر لصناع القرار فهمًا شاملاً للبيئة الخارجية والقدرات الداخلية، مما يمكنهم من تحديد النقاط القوية والضعف والفرص والتهديدات، يمكن لهذه المعرفة أن تمكّن المؤسسات من توجيه الموارد بشكل فعّال، وتحديد مجالات التحسين، واستغلال الفرص التسويقية غير المستغلة.

علاوة على ذلك، يمكّن الذكاء الاستراتيجي الشركات من الاستجابة بشكل استباقي للضغوط التنافسية، من خلال مراقبة السوق بشكل مستمر وتحليل سلوك المنافسين، يمكن للمؤسسات تحديد التهديدات المحتملة ووضع استراتيجيات مضادة، يمكنهم التنبؤ بالاضطرابات في الصناعة وتحديد الاتجاهات الناشئة وضبط استراتيجياتهم وفقًا لذلك، مما يسمح لهم بالبقاء في المقدمة في المنافسة.

كذلك، يدعم الذكاء الاستراتيجي الابتكار وتحديد فرص النمو الجديدة، من خلال فهم احتياجات العملاء وتفضيلاتهم واتجاهات السوق الناشئة، يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي الطلبات غير الملباة، يساعد هذا النهج الاستباقي الشركات على التمييز عن المنافسين وجذب قاعدة عملاء مخلصة.

# الخاتمة

في النهاية، يوفر التنفيذ الفعّال للذكاء الاستراتيجي للمؤسسات ميزة تنافسية مستدامة، يمكّنهم من اتخاذ قرارات في الوقت المناسب ومستنيرة، والاستجابة بسرعة للتغييرات، واستغلال الفرص الناشئة، من خلال تحسين قدراتهم في الذكاء الاستراتيجي بشكل مستمر، يمكن للشركات البقاء مرنة ومتكيّفة وقادرة على التحمل في منظومة أعمال تنافسية متزايدة.

لذا يعد الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي ضروريًا للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل والحفاظ على موقع ريادي في السوق.

**أولا: اختبار الفرضيات**

تم إثبات صحة الفرضيات من عدمها كالتالي:

- ✓ **اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$، بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.
- ✓ **اختبار الفرضيات الفرعية:**

1)- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد الاستشراف والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2)- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد تفكير النظم والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3)- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4)- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد الدافعية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5)- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين بعد بعد الشراكة والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

6)- لا توجد فروقات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة الشاغرة).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعزى لمتغير" الجنس"، و بالتالي فالفرضية صحيحة لأن متغير الجنس لا يؤثر على إجابات العمال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعزى لمتغير الفئة العمرية و بالتالي فالفرضية صحيحة لأن المؤسسة تعتمد على مجمل الفئات العمرية دون إقصاء أي فئة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية تعزى لمتغير المؤهل العلمي و بالتالي فالفرضية خاطئة لأن المؤسسة تهتم بتوظيف عمال ذوي المهارة العلمية، والمؤهل العلمي يؤثر على إجابات العمال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية لمتغير الوظيفة الشاغرة و بالتالي فالفرضية صحيحة لأن الوظيفة الشاغرة لا تؤثر على إجابات العمال.

**ثانيا: الاقتراحات**

من خلال الدراسة تم اقتراح بعض التوصيات:

1- إدراج تخصص الذكاء الاستراتيجي في قسم علوم التسيير يتضمن مقاييس تثري هذا المفهوم الجديد والمهم في الحقل الاستراتيجي لتعميق الفكرة لمنظمات الأعمال اليوم ومختلف المنظمات عموما

2- القيام بمزيد من الدراسات في مجال الذكاء الاستراتيجي، والاستشراف الاستراتيجي وتفكير النظم لأهميتها الكبيرة.

3- ضرورة التنسيق بين الجامعة والمؤسسات للقضاء على الفجوة المعرفية الكبيرة والعلمية والتقليل منها، وتسهيل الدراسات التطبيقية للطلبة في مختلف المؤسسات.

4- على المنظمات الاعتماد على المعارف والكفاءات النوعية في التسيير.

**ثالثا: آفاق الدراسة**

من خلال هذا الموضوع الذي تم التطرق إليه ضمن هذه الدراسة وهو موضوع " دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية " فإننا نرى أنه موضوع هام جدا ومازال في حاجة ماسة إلى استكمال الأبحاث والدراسات فيه، لذلك فإننا نفتح الباب لآفاق بحثية جديدة مرتبطة بالموضوع ونوجز أبرز عناوينها فيما يلي:

1- دراسة دور الذكاء الإستراتيجي في مواجهة الأزمات في المنظمات الاقتصادية.

2- دراسة دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات.

3- دراسة أثر تكنولوجيا المعلومات في الذكاء الإستراتيجي.

4- القيام بدراسة توضح دور الذكاء الإستراتيجي في إدارة رأس المال البشري.

# قائمة المصادر المراجع

**الكتب**


1- أحمد عبد الرحمان، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض 1994.

2- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.

3- زكرياء الدوري وآخرون، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009.

4- سامر البكري، أحمد هاشم الصقال، "التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية"، دار المجد للنشر، عمان الأردن، 2015.

5- صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى عمان 2010 .

6- طاهر محسن منصور، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي"، دار وائل للنشر، الطبعة 12، عمان 2009، ص 309.

7- الطائي محمد عبد حسين الخفاجي، نعيمة عباس، نظم المعلومات الاستراتيجية منظورالميزة التنافسية الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان 2009.

8- عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي الدار الجامعية الإسكندرية 2002.

9- علاء فرحان طالب وحسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2011.

10- عماد محمد الليثي، التبادل الدولي دراسة منهجية في آليات التبادل الاقتصادي الدولي المعاصر، دار النهضة العربية القاهرة 2002.

11- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية مؤسسة شباب الجامعة للنشر الإسكندرية 2000.

12- كربالي بغداد، "تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، كتاب نصي، المكتبة الشاملة 2000.

13- محسن أحمد الخضيري، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، مصر، 1998.

14- محمد الطائي وآخرون، نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، ط 01، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن2009.

15- مصطفى محمود أبوبكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص12-13

16- نبيل خليل مرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة للنشر الإسكندرية 1998.

**أطروحات التخرج والمذكرات**

1-أبو بكر سالم، "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،غير منشورة ، فرع علوم، التخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، 2013.

2- أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر، أطروحة الدكتوراه كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر الموسم الجامعي 2006-2007.

3- بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة منتوريالموسم الجامعي 2010-2011.

4- بوسهوة نذير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستي، رغير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس المدية، 2006-2007.

5- سانية زايدي، صبرينة خذيري، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم – دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات Ooredoo الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلومالتسيير قسم علوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016.

6- سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، الجامعة الإسلامية غزة، مذكرة ماجستير،غير منشورة ، فلسطين 2011.

7- طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفآآت البشرية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية 2018/2017 الجزائر.

8- العبدلي ضرغام، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق، 2010.

9- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، –دراسة حالة موبيليس–، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان 2010.

10- عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في الشركة الاقتصادية "(مصادرها، تثمينها، تطويرها) رسالة ماجستير ،غير منشورة، فرع علوم التسيير، جامعة الجزائر 2012.

11- عمر بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2002.

12- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر 2006.

13- فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر ،الموسم الجامعي 2004–2005.

14- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها –دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي–، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، 2011.

15- محمد رفرافي، "دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارية، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة، سنة 2014، ص27.

16- محمد علي لعلايمية، أهمية الذكاء الإستراتيجي في عملية اتخاذ القرار– دراسة ميدانية لمؤسسة فرتيال FERTIAL عنابة–، مذكرة ماستر، تخصص التسيير

الإستراتيجي للمنظمات،(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

17- يوسف الزين خيرة، دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية،-دراسة حالة مجمع صيدال فرع المدية، مذكرة ماجستير، غير منشورة في علوم التسيير 2012-2013.

**ملتقيات ومجلات**

1-بلعة جويدة، القدرة التنافسية للاقتصاد الجزائري في ظل الانضمام إلى المنظمة العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العدد 10، 2010.

2- خالدية مصطفى عطا، الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الإستراتيجي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 43، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق 2015.

3- سناء عبد الكريم، الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة يوم 8-9 مارس 2005.

4- صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة يوم 8 مارس2005.

5- عبد الرزاق إبراهيم الشيخليي، "أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار - بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان-"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 85، بغداد العراق 2017.

6- علي رزاق جياد العابدي، هاشم مهدي هاشم الموسوي، "تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة العراق"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8، العدد 31 بغداد، العراق 2014.

7- فراس رحيم يونس العزاوي، تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية العدد 90، المجلد 22، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق 2016.

8- قنات فوزي، داني الكبير امعاشو، الجودة عامل أساسي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة إدارة المدرسة الوطنية للإدارة المجلد 11 2001.

9- كمال رزيق وفارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية –الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد ،كلية علوم التسيير، جامعة ورقلة 2003،يوم 23 افريل 2003.

10- محمد جبار هادي الظالمي، "الذكاء الإستراتيجي وأثره في تدعيم سمعة المؤسسات التعليمية– دراسة حالة لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 18، العدد 1، القادسية، العراق 2016.

11- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الرابع المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا 2010.

12- موله عبد الله، التنافسية والدولة، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية والتحولات المحيط، جامعة بسكرة 2002.

13- نوفيل حديد، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول (الأداء المتميز للمنظمات والحكومات )، جامعة ورقلة 2005.

14- هنار إبراهيم أمين، دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر – دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك–، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العراق 2014.

**المراجع باللغة الاجنبية**

1- DON Mc DOWELL, Strategic intelligence, revised edition, Jan Goldman series edition, United Kingdom, 2009, P03.

2- http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2023,02:05 m.

3- http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2023,02:55m.

4- http:/www.algerietelecom.dz/AR%3fd-trouver-agence,20/05/2023,14:55m.

5- K donald tham & henry M.kim,op cit, ..

6- K.Donald Tham & Henry M.Kim, Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modeling andABC, proceedings of the international business and economics research conference, Las Vegas, NV,October 7-11, 2002,.

7- Michael Maccoby,Strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change ,Performance improvement, Vol 50, N° 3, March, 2011.

8- Rachid Ben Aibouche, la nouvelle technique de gestion ,casbah édition, alger 2001,

9- serge bellut, la compétitivité par maitrise des couts objectifs et analyse de la valeur, afnor, 1990,

10- Stefan Kuhlmann & al, Improving distributed intelligence in complex innovation systems, Final report of the advanced science and technology policy planning network, Karlsruhe, June, 1999.

11- Xavier Rich et driss guerraoui ,intelegence economique et veille stratégique défis et stratégie pour les économies émergents, edition l'harmattan, France 2005.

12- Xu .Mark, managing strategic intelligence, techniques and technologies USA & UK IGI,Global 2007.

# الملاحق





**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة يحي فارس بالمدية**

**كليةالعلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**تخصص إدارة أعمال**

# استبيان

سيداتي سادتي الكرام:

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة يحي فارس بالمدية بعنوان " الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية"، أضع بين أيديكم هذا الاستبيان طالبة من حضرتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثي، علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة و لغرض البحث العلمي.

أشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة.

من إعداد:

ط/ سلمى يونسي

تحت إشراف:

د/ إيمان حيولة

**الموسم الجامعي 2022-2023**

ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة.

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.**

- **الجنس:**

أنثى ☐ ذكر ☐

- **الفئة العمرية:**

أقل من 20 سنة ☐ 20- 23 سنة ☐ 24-26 سنة ☐

27-29 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐

- **المؤهل العلمي:**

بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

- **الوظيفة الشاغرة:**

مدير ☐ نائب مدير ☐

رئيس مصلحة ☐ رئيس فرع ☐

إطار ☐ أخرى ☐

**الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالدراسة**

**المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي**

**في ما يلي** مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أبعاد الذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال تحديد درجة موافقتك، أو عدم موافقتك منها، وذلك بوضع إشارة **(x)** في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم | البيان | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **1/الاستشراف** | | | | | |
| **01** | تقوم مؤسستكم بتشخيص الفرص المتاحة واقتناصها لتحقيق أهدافها. | | | | | |
| **02** | تملك المؤسسة القدرة على تحديث خططها الإستراتيجية بناءا على نتائج الرقابة. | | | | | |
| **03** | تتابع المؤسسة التغيرات البيئية الخارجية من أجل التنبؤ بالنتائج الخاصة بالقضايا الإستراتيجية قبل حدوثها. | | | | | |
| **04** | تملك المؤسسة القدرة على فهم القضايا الإستراتيجية البعيدة المدى من أجل تطوير استراتيجياتها وسياساتها وبرامجها. | | | | | |
| | **2/تفكير النظم** | | | | | |
| **05** | تقوم المؤسسة بدراسة الأفكار مجتمعة بما يحقق الأهداف الطويلة المدى باعتبارها نظام متكامل الأجزاء. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 06 | تعتمد المؤسسة على تحليل أسباب المشاكل بصورة كلية مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها البعض. | | | | | |
| 07 | تملك المؤسسة أساليب حديثة وطرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة. | | | | | |
| 08 | تملك المؤسسة القدرة الكافية لتصميم وابتكار حلول ذكية للمشاكل المستعصية التي توجهها. | | | | | |
| 3/**الرؤية المستقبلية** | | | | | | |
| 09 | تملك المؤسسة رؤية إستراتيجية واضحة المعالم تنسجم مع قراراتها المستقبلية . | | | | | |
| 10 | تملك المؤسسة رؤية شاملة عن وضعيتها الحالية والمستقبلية. | | | | | |
| 11 | تملك المؤسسة القدرة على تحويل رؤيتها المستقبلية إلى أهداف فعلية على أرض الواقع. | | | | | |
| 12 | لدى المؤسسة القدرة على توجيه جهود أفرادها نحو تحقيق أهدافها المستقبلية. | | | | | |
| 4/**الشراكة** | | | | | | |
| 13 | تسعى المؤسسة من خلال الشراكة إلى تحقيق أهدافها في ظل المنافسة والتغير. | | | | | |
| 14 | تملك المؤسسة شراكة مع المؤسسات العامة والخاصة الوطنية والأجنبية. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **15** | تعتقد المؤسسة أن الشراكة تخدم أهدافها الإستراتيجية الطويلة المدى. | | | | | |
| **16** | تتيح الشراكة للمؤسسة الفرصة للحصول على الخبرات المتعددة في مختلف المجالات. | | | | | |
| 5/**الدافعية** | | | | | | |
| **17** | تعتبر المؤسسة سباقة مقارنة بالمنافسين في تطوير خدمات مبتكرة. | | | | | |
| **18** | تراقب المؤسسة تصرفات منافسيها وتغير أسلوبها الاستراتيجي بناءا على ذلك. | | | | | |
| **19** | تحفز إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على التصرف بانسجام مع أهدافها. | | | | | |
| **20** | تملك إدارة المؤسسة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤى وتصورات المؤسسة المستقبلية. | | | | | |

**المحور الثاني: الميزة التنافسية**

**فيما يلي** مجموعة من العبارات التي تقيس الميزة التنافسية وذلك من خلال تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك منها، وذلك من خلال وضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

| الرقم | البيان | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | زيادة عدد قنوات التوزيع وتمركزها دون المساس بالتكاليف أي بأقل تكلفة ممكنة. | | | | | |
| 02 | تعمل المؤسسة على خفض تكاليف الترويج وتوزيع الخدمات قدر الإمكان | | | | | |
| 03 | تعمل المؤسسة على تحديد الأسعار المناسبة لمواجهة المنافسة في السوق . | | | | | |
| 04 | العمل تعمل المؤسسة على مراعاة ذوق و القدرة الشرائية لزبون اتجاه أسعار الخدمات المقدمة في السوق . | | | | | |
| 05 | تعمل المؤسسة على مراعاة قوة المنافسين في السوق. | | | | | |
| 06 | تعمل المؤسسة ل على تقديم خدمات بمعايير وخصائص مميزة عن المنافسين في السوق . | | | | | |
| 07 | تعمل المؤسسة على توفير مميزات معينة في الخدمات تلبي رغبات الزبائن. | | | | | |
| 08 | العمل تعمل المؤسسة على تقليل تكلفة الجودة في الخدمات المقدمة. | | | | | |
| 09 | تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال سرعة الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن. | | | | | |
| 10 | تعمل المؤسسة على تحقيق مستوى جودة فريد من نوعه يصعب تقليده من المنافسين. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **11** | تعمل المؤسسة على تحقيق السرعة في تطوير وتقديم الخدمات الجديدة وتنوعها حسب رغبات وحاجات الزبائن. | | | | | |
| **12** | تعمل المؤسسة على تحقيق السرعة في تقديم الخدمات مقارنة مع المنافسين. | | | | | |
| **13** | تعمل المؤسسة على تحسين القدرة على مواجهة أي تغيرات تحدث في السوق من أجل مواجهة المنافسة. | | | | | |
| **14** | تعمل المؤسسة على تحسين القدرة على تطوير خدمات جديدة بشكل سريع لمواجهة التغيرات الجديدة بما يتماشى مع متطلبات الزبائن. | | | | | |
| **15** | تعمل المؤسسة على توفير القدرة على تقديم خدمات تتسم بمزايا جديدة ومبتكرة مختلفة عن المنافسين. | | | | | |
| **16** | تعمل المؤسسة على تحسين القدرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيع آفاق التطوير والتجديد في حجم ونوع الخدمات المقدمة. | | | | | |

**ملحق رقم03: قائمة الأساتذة المحكمين**

| الاسم و اللقب | الرتبة | المؤسسة |
|---|---|---|
| **د.موساوي وردة** | **استاذ محاضر ا** | **جامعة يحي فارس بالمدية** |
| **د.ضويفي** | **استاذ محاضر ا** | **جامعة يحي فارس بالمدية** |

| Statistiques de fiabilité | |
|---|---|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,966 | 36 |

| الجنس | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | **Fréquence** | **Pourcentage** | **Pourcentage valide** | **Pourcentage cumulé** |
| **Valide** | **أنثى** | **21** | **70,0** | **70,0** | **70,0** |
| | **ذكر** | **9** | **30,0** | **30,0** | **100,0** |
| | **Total** | **30** | **100,0** | **100,0** | |

| السن | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 20 سنة | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | 20-23سنة | 11 | 36,7 | 36,7 | 50,0 |
| | 24-26سنة | 10 | 33,3 | 33,3 | 83,3 |
| | 27-29سنة | 4 | 13,3 | 13,3 | 96,7 |
| | أكثر من 30 سنة | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

| المؤهل العلمي | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | بكالوريا | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | ليسانس | 11 | 36,7 | 36,7 | 63,3 |
| | ماستر | 8 | 26,7 | 26,7 | 90,0 |
| | عليا دراسات | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

| السن | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 20 سنة | 4 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | 20-23سنة | 11 | 36,7 | 36,7 | 50,0 |
| | 24-26سنة | 10 | 33,3 | 33,3 | 83,3 |
| | 27-29سنة | 4 | 13,3 | 13,3 | 96,7 |
| | أكثر من 30 سنة | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

| الوظيفة الشاغرة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | مدير | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | نائب مدير | 6 | 20,0 | 20,0 | 30,0 |
| | رئيس مصلحة | 9 | 30,0 | 30,0 | 60,0 |
| | رئيس فرع | 10 | 33,3 | 33,3 | 93,3 |
| | إطار | 1 | 3,3 | 3,3 | 96,7 |
| | أخرى | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |
| تقوم مؤسستكم بتشخيص الفرص واقتناصها لتحقيق أهدافها | | | | | |
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | غير موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | غير موافق | 2 | 6,7 | 6,7 | 13,3 |
| | محايد | 1 | 3,3 | 3,3 | 16,7 |
| | موافق | 21 | 70,0 | 70,0 | 86,7 |
| | موافق جدا | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

| تملك المؤسسة القدرة على تحديث خططها الاستيراتيجية بناءا على نتائج الرقابة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غيرموافق بشدة | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | غيرموافق | 2 | 6,7 | 6,7 | 10,0 |
| | محايد | 5 | 16,7 | 16,7 | 26,7 |
| | موافق | 20 | 66,7 | 66,7 | 93,3 |
| | موافق جيدا | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

| تملك المؤسسة أساليب حديثة وطرق جديدة للتعلم واكتساب المعرفة | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | غيرموافق | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | محايد | 2 | 6,7 | 6,7 | 26,7 |
| | موافق | 20 | 66,7 | 66,7 | 93,3 |
| | موافق جدا | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

| Récapitulatif des modèles | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1 | ,907[a] | ,823 | ,817 | ,26659 |
| a. Prédicteurs : (Constante), المحور2 | | | | |

| ANOVA[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| 1 | Régression | 9,281 | 1 | 9,281 | 130,587 | ,000[b] |
| | de Student | 1,990 | 28 | ,071 | | |
| | Total | 11,271 | 29 | | | |
| a. Variable dépendante : المحور1 | | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), المحور2 | | | | | | |

| Coefficients[a] | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,374 | ,288 | | 1,300 | ,204 |
| | المحور2 | ,891 | ,078 | ,907 | 11,427 | ,000 |
| a. Variable dépendante : المحور1 | | | | | | |