جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة بمؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- شيخ التهامي سيد علي
- هتشان رياض

تحت إشراف الأستاذ:

د. حيولة إيمان

لجنة المناقشة

د. ولد شرسالي سمية	محاضر أ	رئيسا
د. بوشنافة ميسوم	محاضر أ	عضوا ممتحنا
د. حيولة ايمان	محاضر أ	مشرفاً ومقررا

السنة الجامعية: 2023-2024

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة بمؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- شيخ التهامي سيد علي
- هتشان رياض

تحت إشراف الأستاذ:

د. حيولة إيمان

لجنة المناقشة

د. ولد شرسالي سمية	محاضر أ	رئيسا
د. بوشنافة ميسوم	محاضر أ	عضوا ممتحنا
د. حيولة ايمان	محاضر أ	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر وعرفان

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

الذي يسر لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام

على حبيبنا وشفيعنا وقرة أعيننا، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

بعدها يسرنا التوجه بخالص الشكر والتقدير والاحترام للأستاذة

" **حيولة إيمان** "

التي زدتنا شرفا بقبولها الإشراف على هذه المذكرة.

وعلى مجهوداتها ونصائحها القيمة التي أثرت هذا العمل المتواضع.

وكذلك إلى لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه المذكرة.

ومسؤولي المؤسسة التي سهلت لنا إتمام الجانب التطبيقي.

وإلى كل من ساهم وقدم لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل

من قريب أو من بعيد.

الاهداء

" بسم الله الرحمن الرحيم "

الحمد الله حمدا كثيراً طيباً مباركاً فيه على توفيقه لإتمام هذه المذكرة

وله الحمد والشكر على نعمه العظيمة، والصلاة والسلام على نبينا محمد

وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد:

أهدي هذه المذكرة إلى والدي الكريمين متمنيا لهما كل الخير والعافية

في الدنيا والأخرة

سائلا المولى عز وجل أن يوفقهما لكل ما فيه رضاه.

كما أهدي هذا العمل إلى كل إخوتي وأهلي، وإلى زملاء الدراسة

وأساتذة الكلية وكل من علمني حرفا.

الإهداء

" بسم الله الرحمن الرحيم "

أقدم هذه المذكرة رمزاً للمحبة والوفاء والتقدير

إلى من استطاع صفاء قلبه.... وكفاحه المتواصل الإقامة أساس

بذلنا من علمني مالم أتعلمه من الكتب والمدارس والجامعة بحسن العطاء

والثقة بالنفس والصبر...

أبي العزيز

إلى من زرعت الأمل في قلبي، وأثمن لؤلؤة أتزين بها، أمي الحبيبة والغالية

إلى أقرب الناس.... إخوتي وفقهم الله في حياتهم وأدامهم لي

وإلى كل من ساندني وكان معي

ونسأل الله أن يوفقنا في تحقيق الأماني والنجاحات.

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وقد اكتسبت الدراسة اهميتها من ازدياد اهتمام المؤسسات بهذا الموضوع، باعتبار الذكاء الاستراتيجي مقدرة ذهنية يتمتع بها مدير المؤسسات لتحليل وفهم المعلومات ذات الصلة بأعمالهم، واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وتناولنا عينة من 50 موظف في مؤسسة صيدال مقر انتاج المدية، كما اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و من ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS ، وتوصلنا في دراستنا الى وجود علاقة ايجابية ذات تأثير بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الميزة التنافسية، الذكاء الاقتصادي

Abstract :

This study aims to understand the role of strategic intelligence in enhancing the competitive advantage of economic institutions. The study has gained its importance from the increasing interest of institutions in this topic, considering strategic intelligence is a mental ability possessed by the manager of institutions to analyze and understand globalizations related to their work, and we relied on this in our study. We relied on the descriptive and analytical approach, and we took a sample of 50 employees at the Sidal Foundation, the headquarters of Medea production. We also relied on the questionnaire as the main tool for collecting data and then analyzing it using the SPSS program. In our study, we concluded that there is a positive relationship with an impact between strategic intelligence and advantage. Competitiveness.

Keywords: strategic intelligence, competitive advantage, economic intelligence.

الفهـــارس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر والإهداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
قائمة الملاحق	VIII
مقدمة	**ب–ط**
الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي	**2**
المطلب الأول: مفهوم وخصائص الذكاء الإستراتيجي	**3**
المطلب الثاني: أهمية ودور الذكاء الإستراتيجي	**8**
المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الذكاء الإستراتيجي	**11**
المبحث الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي	**13**
المطلب الأول: أقسام الذكاء الإستراتيجي	**14**
المطلب الثاني: مراحل الذكاء الإستراتيجي	**16**
المطلب الثالث: أبعاد الذكاء الإستراتيجي	**19**
المبحث الثالث: مداخل للذكاء الإستراتيجي، النظم ونماذج القياس	**24**
المطلب الأول: مداخل الذكاء الإستراتيجي	**24**
المطلب الثاني: نظام الذكاء الإستراتيجي	**27**

المطلب الثالث: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي	**28**
خلاصة الفصل الأول	**32**
الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية	
تمهيد	**34**
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	**35**
المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية	**35**
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية	**39**
المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية	**44**
المبحث الثاني: أسس الميزة التنافسية	**47**
المطلب الأول: معايير بناء الميزة التنافسية	**47**
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية	**50**
المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية	**54**
المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية	**59**
المطلب الأول: مصادر الداخلية	**59**
المطلب الثاني: مصادر الخارجية	**65**
المطلب الثالث: الإطار المنشئ للميزة التنافسية	**72**
خلاصة الفصل الثاني	**76**
الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة صيدال " مقر إنتاج المدية "	
تمهيد	**78**
المبحث الأول: بطاقة فنية عن "مقر إنتاج المدية " بمؤسسة صيدال	**79**
المطلب الأول: تعريف ونشأة " مقر إنتاج المدية "	**79**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي " لمقر إنتاج المدية "	**82**

المطلب الثالث: أهداف المقر	**86**
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	**87**
المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية	**87**
المطلب الثاني: تقييم صحة وثبات أداة الدراسة	**90**
المطلب الثالث: تحليل بيانات الدراسة	**98**
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	**112**
المطلب الأول: اختبار الفرضيات السببية	**112**
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق	**119**
خلاصة الفصل الثالث	**125**
خاتمة	**127**
قائمة المراجع	**134**
الملاحق	**145**

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
03-01	توزيع العاملين بالموقع	80
03-02	مراحل جمع الإستثمارات	88
03-03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	89
03-04	تقدير الإتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	89
03-05	إختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف-سميرنوف لبيانات أداة الدراسة	91
03-06	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الإستبيان	91
03-07	الإتساق الداخلي لعبارات محور الذكاء الإستراتيجي	92
03-08	الإتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية	94
03-09	معامل الإرتباط **Pearson** لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان	97
03-10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	98
03-11	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	99
03-12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	100
03-13	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	101
03-14	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	102
03-15	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول	103
03-16	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني	108
03-17	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	113
03-18	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	114
03-19	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	115

20-03	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	116
21-03	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	117
22-03	نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية	118
23-03	إختبار التجانس للفروق وإجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	119
24-03	تحليل التباين الاحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	120
25-03	تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	121
26-03	تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف المهني	122
27-03	تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة	123

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ح
02-01	الإطار العام للذكاء الإستراتيجي	6
03-01	أبعاد الذكاء الإستراتيجي	23
04-02	مؤشرات الميزة التنافسية	46
05-02	دورة حياة الميزة التنافسية	51
06-02	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	59
07-02	الاستجابة العامة للتنافس	67
08-02	مصادر الميزة التنافسية	71
09-02	النموذج الماسي **M.PORTER**	73
10-03	الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج المدية	83
11-03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	98
12-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	99
13-03	توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى التعليمي	100
14-03	توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني	101
15-03	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	102

قائمة الملاحق

الرقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	نموذج الاستبيان	145
02	تحكيم استمارة الاستبيان	151
03	استمارة الموافقة على دراسة حالة	152
04	مخرجات برنامج SPSS	153
05	عرض عمومي للبيع	165

مقـــدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات كبيرة وتطورات سريعة، متلاحمة في كافة القطاعات العامة والخاصة، وقد أدركت الكثير من المنظمات من خلال تخطيطها الاستراتيجي الحاجة إلى مدخل حديث تستطيع من خلاله إدارة أنشطتها بطريقة تمكنها من المنافسة في بيئتها الداخلية والخارجية، فظهر الذكاء الإستراتيجي كأداة ذات فاعلية لتوجيه دفة المؤسسات نحو الشاطئ لتحقيق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد والمحافظة على مكانتها في السوق واستشراف مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها.

ويرتبط الذكاء الإستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير والمفكر الإستراتيجي التي تنتج له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المؤسسة، ومراجعة حالة التأكد وندرة المعلومات ومحدوديتها مما يستوجب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانيات التي تستهدف تحقيق المكانة المرموقة، والموقع المتميز للمؤسسة من خلال التفوق على الآخرين وذلك بتعزيز الميزة التنافسية في الأسواق المنافسة.

وفي ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل إلى بناء وتعزيز الميزة التنافسية، التي تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي والمحافظة عليه، وتعد استراتيجيات التنافسية من أهم العوامل التي تعتمدها المؤسسات في مواجهة منافسيها، في ضمان وفاء عملائها وتحقيق الريادة على هؤلاء المنافسين.

وقد أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجياً للمؤسسات التي تسعى للوصول إليها باستخدام العديد من الأدوات والوسائل التي تمكنها من تحقيق وتعزيز قدرة تنافسية، لعل أبرزها الذكاء الإستراتيجي والذي يلعب دورا مهما في تعزيز الميزة التنافسية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لإبراز علاقة والتأثير بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده، (الإستشراف ، الرؤية المستقبلية ، تفكير النظم ، الشراكة ، الدافعية ، الحدس) والميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة ، الجودة ، المرونة ، التسليم ، الإبداع).

1- الإشكالية:

انطلاقا مما سبق نحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة صيدال- مقر إنتاج المدية ؟

من خلال هذه الإشكالية نطرح جملة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ؟
- هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والتكلفة عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ؟
- هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والجودة عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ؟
- هل يوجد أثر و دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والمرونة، عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ؟
- هل يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والتسليم، عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** ؟
- هل توجد فروقات عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، سنوات الخبرة).

2-الفرضيات: من أجل تسهيل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية.

- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)؟**

- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والتكلفة عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)؟**
- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والجودة عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)؟**
- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والمرونة عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)؟**
- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والتسليم عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)؟**
- يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي والإبداع عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)؟**
- لاتوجد الفروقات عند مستوى الدلالة**($\alpha \leq 0.05$)** بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، سنوات الخبرة).

3- أسباب الدراسة:

هناك أسباب عديدة دفعتنا نحو اختيار هذا الموضوع ونذكرها فيما يلي:

- تعد دراسة مكملة للتخصص إدارة أعمال؛
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي؛
- يعتبر موضوع حديث وجب التغلغل فيه ومحاولة دراسة واقع الذكاء الإستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة؛
- الرغبة الشخصية في البحث في الموضوع الذكاء الإستراتيجي ودوره الفعال في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

4- أهمية الدراسة:

لاشك أن أهمية هذه الدراسة تكمن أساساً في محاولة الربط بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية من جوانب محددة، فضلا عن طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة تحليل أراء إطارات مؤسسة ميدانية حول، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة في إيضاح مفهوم الذكاء الإستراتيجي بمختلف أبعاده، ومناقشة مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة خاصة من جوانب(تكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع)، وأيضاً محاولة استفادة من الدراسات السابقة ذات صلة مقارنة مع الموضوع.

وتأتي أهمية البحث من كونه محاولة لتأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، و كذلك توضيح دور الذكاء الإستراتيجي من تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغييرات البيئة الحالية والمستقبلية وتخطيط والتوقع النتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها بما يعزز لها ميزة تنافسية.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق هدف رئيسي وهو دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف على النحو التالي:

- التعرف على مفهوم الذكاء الإستراتيجي وأبعاده؛
- التعرف على الميزة التنافسية وأبعادها؛
- محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- دراسة العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية وتحديد نوعية تلك العلاقة؛
- تحديد أهمية الذكاء الإستراتيجي وتأثيره على نجاح وإبداع وتحديد دوره في تحديد التغيير التنظيمي في المؤسسة بما يعزز الميزة التنافسية؛

6- منهج الدراسة:

تتطلب هذه الدراسة الاستعانة بالمناهج المعتمدة في الدراسات الجامعية الاقتصادية حسب الحاجة من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالموضوع كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لدراسة مدى تأثير المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي على المتغير التابع الميزة التنافسية.

7- حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال الفصل الدراسي الثاني من السنة الجامعية 2024/2023.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية بمؤسسة صيدال – مقر إنتاج المدية –.
- **الحدود البشرية:** اشتملت الدراسة على عدد من الموظفين في مؤسسة صيدال–مقر إنتاج المدية –
- **الحدود المكانية:** جرت هذه الدراسة في مؤسسة صيدال – مقر إنتاج المدية –

8- الدراسات السابقة:

خلال فترت انجاز هذه الدراسة تمكنا من الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث المتمثل في دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

الدراسة الأولى:

- طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاتي سعيدة وسيدي بالعباس، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص موارد البشرية، الجزائر، 2017-2018، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على

تنمية وتطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات المبحوثة، اذ تم اختيار أبعاد الذكاء الإستراتيجي، وأبعاد تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، حيث تم أستخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، اذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 110 إطارا بالمؤسسات المبحوثة، وتم استخدام برنامج تحليل الإحصائيSPSS، لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وتنمية الكفاءات، كما أثبتت الدراسة أن للذكاء الإستراتيجي أثر ايجابي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية.

الدراسة الثانية:

- رحيل أسية، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010-2011. حيث هدفت هذه الدراسة إلى سرعة وديناميكيات التغيرات التي عرفها العالم للأثر الكبير على المؤسسات التي أصبحت اليوم تنشط في نظام عالمي مفتوح، وحتى تضمن هذه المؤسسات استمرارها وبقائها في ظل محيط عالي التنافسية تلجأ إلى الاعتماد على إستراتيجية تنافسية واضحة المعالم محددة الأهداف مرتكزة على الكفاءات خاصة في ظل تحول إلى ما يعرف باقتصاد المعرفة الذي يقوم على تثمين الموارد الغير ملموسة.

الدراسة الثالثة:

- الخير أونيس، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر– وحدة طولقة، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات،

جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر،2017/2016، تناولت هذه الدراسة موضوع الذكاء الإستراتيجي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

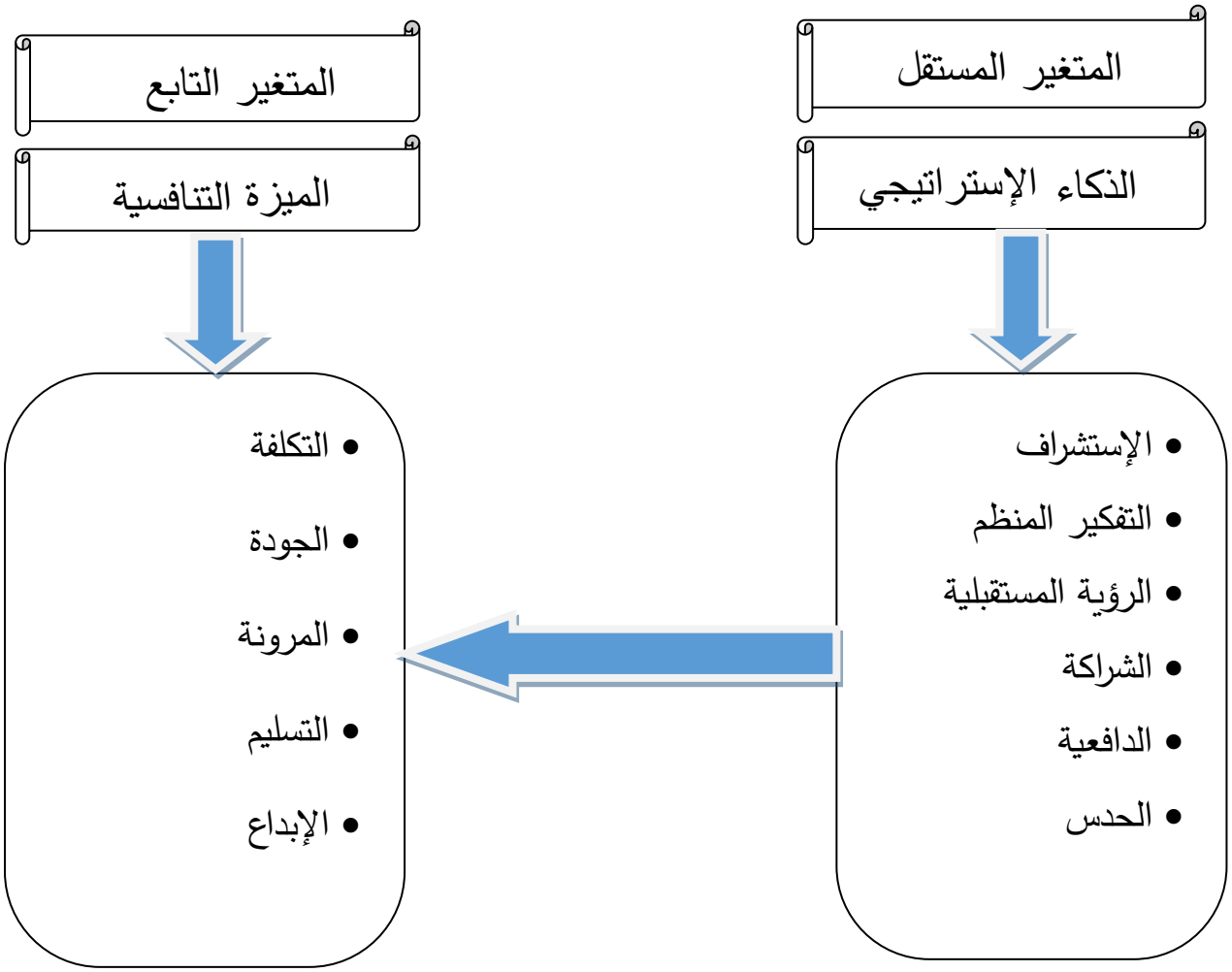
حيث توصلت هذه الدراسة إلى: الدور الكبير للذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ووجود علاقة قوية إيجابية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أن هذا الموضوع " دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية " لم يتم تناوله كثيرا لذلك ووجهنا صعوبات في مراجع المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي خاصتا الكتب.

9 –نموذج الدراسة:

يوضح النموذج متغيرات الدراسة ويشمل الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل، والميزة التنافسية كمتغير تابع، كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم(01) يوضح نموذج الدراسة



10- هيكل الدراسة:

للإحاطة بالموضوع من جوانبه المختلفة تم تقسيمه إلى ثلاث فصول، حيث تناولنا في:

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الذكاء الإستراتيجي وتم تقسمه إلى ثلاث مباحث، الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي، والمبحث الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي، أما المبحث الثالث: مداخل الذكاء الإستراتيجي، النظم والنماذج القياس.

الفصل الثاني: تناولنا فيه لإطار النظري حول الميزة التنافسية، تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث خصص المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية، وفي المبحث الثاني: أسس الميزة التنافسية، وتناولنا في المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية الداخلية والخارجية والإطار المنشئ لها.

الفصل الثالث: خصصناه بالدراسة ميدانية لمقر إنتاج المدية لمجمع صيدال التي طبقت فيها دراستنا على عدد من موظفيها عن طريق توزيع استبيان على مجموعة من الموظفين، حيث قمنا بتقسيميه إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الأول: بطاقة فنية عن مقر إنتاج المدية لمجمع صيدال وفي المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة أما المبحث الثالث: قمنا بعرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري

للذكاء الإستراتيجي

تمهيد

تعيش المؤسسات في وقتنا الراهن تحديات كبيرة فرضتها التغيرات البيئية التي تمتاز بالسرعة والتغيير المستمر، حيث أصبح لزاما على المؤسسات مواكبة هذه التغيرات والعمل على التمتع بالمرونة الكافية لها من أجل التكيف مع بيئتها التي أصبح كل شيء متغيرا، وأصبح الشيء الثابت الوحيد هو عنصر أو خاصية التغير أو الإثبات، غير أن مواكبة هذه التغيرات والدراية بها ليس بالأمر السهل، ولأجل ذلك تسعى المؤسسات الرائدة، والتي ترغب في المحافظة على ريادتها بطريقة جدية إلى استثمار أموال كبيرة من أجل تطوير الأنظمة وترسيخ ثقافة تسمح لها بالحفاظ على ريادتها ومن بين هذه الأنظمة نجد نظام الذكاء الإستراتيجي ، حيث يسمح هذا النظام للمؤسسة بالبقاء على يقظة تامة لكل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، ويحقق لها الأسبقية والتفوق على المنافسين من خلال الكشف على المخاطر والعمل على تجنبها، والكشف على الفرص والعمل استغلالها، كل هذا سنتطرق إليه بشكل من التفصيل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي

المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الإستراتيجي

المبحث الثالث: الذكاء الإستراتيجي، المداخل، النظام، ونماذج القياس

المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي من أهم المصطلحات الحديثة في الاقتصاد الحديث والمعاصر الذي يشهد تغيرات جذرية في التكنولوجيا والمعلومات وكذلك الإتصالات التي على المؤسسات أن تواجهها حتى تحافظ على مكانتها وقدرتها التنافسية في سوق المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الذكاء الإستراتيجي

يعد مفهوم الذكاء الإستراتيجي من المفاهيم المهمة في حقل الإدارة الإستراتيجية، ونظرا لأهميته البالغة في نمو وتطوير المؤسسات أولى الباحثون أهمية كبيرة للذكاء الإستراتيجي وهو كغيره من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على مفهوم محدد له، ولكل وجهة نظره وتفسيره.

الفرع الأول: مفهوم الذكاء الإستراتيجي

أصبح مفهوم الذكاء الإستراتيجي من المفاهيم المألوفة لدى معظم القادة والمدراء، وأصحاب الأعمال مهما اختلفت القطاعات التي يعملون بها، وقد أوضح " شيرمان كينت" منذ منتصف القرن العشرين أن الذكاء الإستراتيجي هو الدرجة المرتفعة من الذكاء الإيجابي والمعرفة التي يجب أن يتحلى بها ذو المناصب العليا لتحقيق التقدم لمؤسساتهم، كما أن الذكاء الإستراتيجي هو إبتكار لخرائط الطريق التي توجه القادة نحو صنع القرارات الرشيدة التي تعبر عن تلبية الحاجات الملحة للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب وبالدقة وبالكمية والجودة المطلوبة لصنع القرار ومن ثم فإن الذكاء الإستراتيجي يجعل القائد الذي يتصف به ذا مخيلة واسعة وتصير ثاقبة، ويتسم بالمهارات الفكرية والتحليلة، ويعتمد على العقل المفكر والمعرفة في إنجاز مهامه.[1]

[1] حسيب محمد حسيب، **فاعلية التدريب على الذكاء الإستراتيجي في تنمية مهارات صنع القرار لدى القيادات التربوية**، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد 21، العدد21، إبريل 2011، مصر، ص185.

– ويعرف الذكاء الإستراتيجي كذلك بأنه عملية منهجية ومستمرة للإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الإستراتيجية بشكل فعال لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل وتشمل تحسين الخدمات للعملاء المشاركين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

– أما (Brouand) 2002: فيرى أن الذكاء الإستراتيجي هو عملية معلوماتية تصغي المؤسسة من خلالها إلى بيئتها، كما تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها، كما يعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه ما يجب أن تعرفه المؤسسة حول محيط أعمالها بما يكسبها المقدرة على تحقيق الربح، كما يمكنها من توقع التغيير الذي يمكن أن يحدث مستقبلا في المحيط وإدارته، قصد تطبيق إستراتيجية بما يؤدي إلى تقديم قيمة مضافة بالنسبة للمستهلك وتعظيم الأرباح في الأسواق.

– ويعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه ذلك الذكاء القائم على رؤية واضحة ومحددة حيث وضوح الأهداف والمعايير المراد تحقيقها أمر مهم وأن هذه الأهداف والغايات تحتاج مشاركة الجميع من خلال استعمال هذا النوع من الذكاء.[1]

– وعرف (Tregor and Zmernon) 1998: هو عملية منطقية لجمع معلومات وتنظيمها وتحليلها على وفق نظام متسلسل يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة.

– تعريف (Kuhlman et al) 1999: الذي يرى فيه ابتكار الخرائط طريق التوجه صناع القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعيا عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب بالدقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية.[2]

---

[1] كنوش محمد، **دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد11، العدد 13،2015، تركيا، ص 92.

[2] طيبي نادية، دور **الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية**، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولايتي سعيدة وسيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران02، الجزائر، الموسم الجامعي2017–2018، ص ص21،22.

– تعريف (Vella Mc Goraghe) 1999: يعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه نظام يوفر المعلومات التي تحتاجها المؤسسة حول بيئة الأعمال لتكون قادرة على توقيع التغيير وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة مضافة للعملاء وزيادة النمو والأرباح، وهو وسيلة لتوفير أعلى المستويات الإدارة من خلال المعلومات عن البيئة التنافسية، الاقتصادية.....التي تعمل فيها المؤسسة حاليا ويمكن أن تعمل فيها في المستقبل لدعم صناعة القرارات الإستراتيجية.

– تعريف (الطائي والخفاجي) 2009: يمثل الذكاء أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الإستراتيجي مثلاًن وهو أحد أنواع الموارد الغير الملموسة واحد مصادر القوة الإستراتيجية.

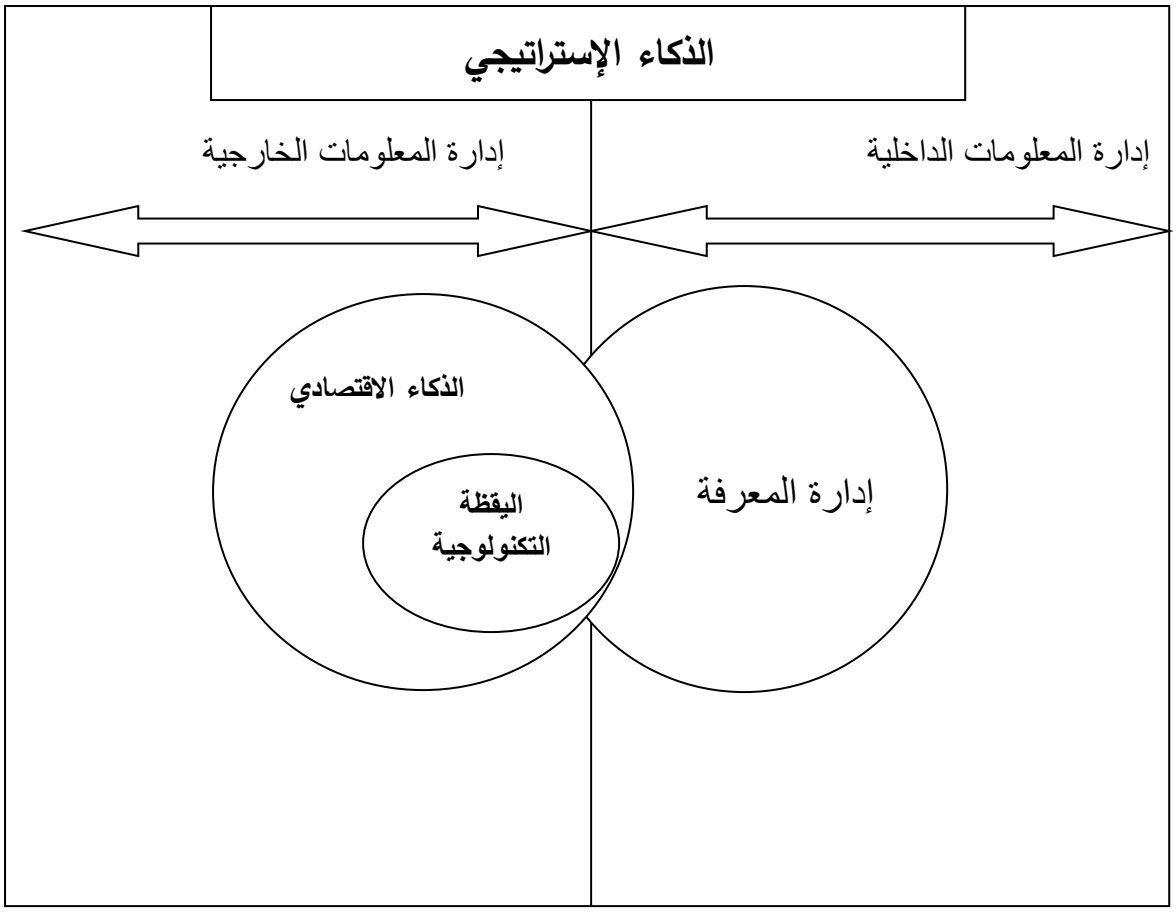
– وعرفه صالح وآخرون 2010 أنه ذكاء يوسم به قادة المؤسسات عمن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، التفكير المنظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس والإبداع،) ويرتكز عن إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصار المعلومات ومعالجتها لتستبين لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فعالة.[1]

ومما سبق عن التعاريف السابقة يمكن تعريف الذكاء الإستراتيجي على أنه عملية إدارية وإستراتيجية هامة تتكون من مجموعة عناصر أساسية تهدف إلى تزويد قادة المؤسسات في الإدارة العليا بالعمليات اللازمة والضرورية عن بيئة عمل المؤسسة الداخلية والخارجية بهدف تمكينهم عن تصميم وصياغة الخطط الإستراتيجية المستقبلية والاستفادة لمواجهة المخاطر والأزمات قبل وقوعها مما يضمن تحقيق النجاح الإستراتيجي للمؤسسة.

ولتوضيح أكثر نقدم الشكل التالي:

[1] طيبي نادية، مرجع سابق، ص22.

الشكل رقم (01-02):يبين الإطار العام للذكاء الإستراتيجي.



Source : communulés euvopéennes, intelligence ecomamique, un guide pour atebutants et praticiens ,2002 ,p23.

الذكاء الاقتصادي: يركز الذكاء الاقتصادي على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، مثل قدراتها ومواردها ومنافسيها.

إدارة المعرفة: تركز إدارة المعرفة على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، مثل اتجاهات السوق والتقنيات الجديدة والفرص والتهديدات.

الفرع الثاني: خصائص الذكاء الإستراتيجي

يتسم الذكاء الإستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات:[1]

1- مرحلة الاستشعار بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المؤسسات؛

2- الجمع للبيانات ذات المغزى؛

3- التنظيم للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر المعلومات؛

4- المعالجة للبيانات وتحويلها إلى معلومات؛

5- الاستخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها؛

وأما MC Dowell أضاف خصائص أخرى توسم بها أنشطة الذكاء الإستراتيجي كعملية توفر المعلومات محدداً إياها في:[2]

- أن عملية الذكاء الإستراتيجي لابد أن تطبق لتحظ الفهم الخاطئ بأن الموضوعات التي يعالجها هذا النمط من الذكاء واسعة، وسريعة التغيير وغير الدقيقة على حدها، ويصعب تحديد تفاصلها مع الحاجة إلى إدارة هذه القضايا للتغلب على طبيعتها العشوائية؛

- أنها عملية تعتمد بأساليب تحليلية مختلفة تماما عن الأساليب التي تعتمدها عمليات الذكاء التقليدية، وبما يجعل إدارتها تتحسب للنتائج وتحرص على الإبداع في خدمة المستفيدين عن المعلومات التي توفرها؛

- اعتماد هذه الأنشطة على عدد كبير من المصادر الداخلية والخارجية في جمع المعلومات وإيجاد مصادر جديدة باستمرار، مع اعتمادها بشبكة اتصال كفؤة؛

---

[1] نضال عبد الهادي عمران، **أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي**، دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، المجلد23، العدد03، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، 2015، ص1289.

[2] Mc Dowell,**sterategic intelligence and analgsis : guidelines an melhodogg and applicotiens**, the tnteligence stadag center, 1997, PP 20-23.

– تمتع إدارة الذكاء الإستراتيجي بالتفويض للبحث الإستراتيجي، ونهوضها بوظائفها بأسلوب يوجه موارد المؤسسة في مجال معالجة المعلومات وتوفيرها لصناع القرار، فضلاً عن دورها في صيغة إستراتيجية المؤسسة ومراقبتها، وكل ذلك يجعل هذه الإدارة حريصة على تنوع المهارات الشخصية والتحليلية لملأمتها؛

المطلب الثاني:أهمية ودور الذكاء الإستراتيجي

يعد الذكاء الإستراتيجي بمثابة السيف والدرع الواقي للمؤسسة، حيث له أهمية كبيرة في كل من مراحل إستراتيجيات المؤسسة، كما أن لها دوراً كبيراً في إعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب:

الفرع الأول: أهمية الذكاء الإستراتيجي

تتجسد أهمية الذكاء الإستراتيجي بكونه أداة هامة يستخدمها المدراء بهدف القيام بمجموعة عن الخطوات الإستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية؛ ويمكن أن نلخص أهمية الذكاء الإستراتيجي بما يأتي:[1]

1– تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات الطارئة في ظل التغيرات البيئية المتسارعة وشديدة التعقيد، وتحقيق موقع تنافسي متقدم قياسا بالآخرين من خلال إسناد أفراد ومجموعات الفعالة داخل المؤسسة؛

2– تحقيق التميز من خلال توفير المقدرة على وضع الحلول الإستراتيجية للمشكلات العمل المعقدة وتصميم عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدارك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة وضع قرارات الرشيدة في الوقت المناسب؛

3– تمكين لضمان النجاح الإستراتيجي (الجودة الإستراتيجية والتفوق الإستراتيجي) وبناء المؤسسة وإدارتها ومساهمتها في نموها؛

[1] https://www.uobabylan.eda.iq/eprints/pubdac_1_2239_312_doc, 12/02/2024.

4- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق موقع تنافسي متقدم للمؤسسة؛

5- تكمن أهمية الذكاء الإستراتيجي في كونه يساعد على تلبية متطلبات نظام التخطيط الإستراتيجي وعملية صنع القرار، كما يضمن التركيز على وضع الأهداف طويلة الأجل ويتعامل مع الأهداف المهمة والخطط الشاملة للمؤسسة؛[1]

6- يلعب دورا أساسيا في كل مجال من مجالات الإدارة وقرارات المؤسسة بخصوص الخطط المستقبلية ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية؛[2]

7- ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات؛

8- يمثل جزءا من ثقافة المؤسسة ويعزز العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما يهيئ المعلومات لعموم أقسام المؤسسة، ويمكن إدارتها والعاملين فيها من خلال الإسهام بتصوراتهم إزاء المستقبل من خلال إشراكهم في صنع القرار؛

9- تسارع المؤسسات لبناء قدرتها على التنبؤ واعتمادها معايير دقيقة في الحكم على أدائها وتحديد الفرص الجديدة ثم اقتناصها، وتجنب التهديدات أو تحويلها إلى فرص؛

10- تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابا على سمعتها وموقعها؛[3]

---

[1] مبارك عثمان الشيخ بكر، **الذكاء الإستراتيجي وأثر في تحديد الخيار الإستراتيجي**، دراسة استطلاعية للآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية، جامعة نجران، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد09، العدد19، السعودية،2017 ،ص184.

[2] علي رزاق جياد العابدي وهاشم مهدي هاشم الموسوي، **تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية**، دراسة تحليلية في شركة كورك للإتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الفرعي للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد10، العدد31، العراق، 2014،ص150.

[3] https://www.uobabylan.eda.iq/eprints/pubdac_1_2239_312.docx،13/02/2024.

11- تقديم أفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع وخدمات قابلة للتداول؛

12- تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة وشديدة التعقيد؛

13- يقود إلى التمييز من خلال توفر المقدرة على الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة؛[1]

الفرع الثاني: دور الذكاء الإستراتيجي

تتحدد أدوار الذكاء الإستراتيجي في الجوانب الأتية:

أولا/ دور الذكاء الإستراتيجي في عملية التغيير

هذا النمط من الذكاء شرط أساسي لعمليات التغيير المؤسسة، وجعل القادة مندفعين لممارسة الإدارة من الخارج إلى الداخل وليس العكس، وتفحص تغيرات البيئة في إطار ما يوفره من معلومات عنها، ورسمهم الحد الفاصل بين المؤسسة والعالم الخارجي وإعتماد رؤية مستقبلية تعزز هذه العمليات فضلا عما ذكر، فإن الذكاء الإستراتيجي يجعل المؤسسات قادرة على الإبداع في صياغة إستراتيجيات تغيير مبتكرة للإرتقاء بوضعها الراهن.[2]

[1] كنوش محمد، مرجع سابق، ص93.

[2] بشرى هاشم العزاوي، **أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي**، دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء المجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، الموسم الجامعي2017-2018، ص441.

ثانيا/ دور الذكاء الإستراتيجي كأداة للتنافس

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة وفي عمليات التغيير والتطوير والارتقاء مؤسسة بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المؤسسات وتجابه التحديات المحيطة بها.[1]

ويساعد هذا الذكاء المؤسسة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق والتكنولوجيا الجديدة، وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية، والمؤسسات التي تملك عمليات الذكاء الإستراتيجي الفعالة في المؤسسات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية والفرص بنجاح والاستجابة لها.

ويركز الذكاء الإستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية، وفهم قدراتهم ورسم تحركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية والاستفادة من الشراكة الإستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية.[2]

المطلب الثالث: أهداف ومبادئ الذكاء الإستراتيجي

بعد الأهمية التي يمتلكها الذكاء الإستراتيجي لبد أن تكون هناك أهداف ومبادئ للذكاء الإستراتيجي والتي سنتطرق إليها كالتالي:

الفرع الأول: أهداف الذكاء الإستراتيجي

يمكننا القول أن الذكاء الإستراتيجي أحد إستراتيجيات المهمة التي تحرص المؤسسات على تطبيقيها وذلك لما يتمتع به من أهمية بالغة من خلال المساهمة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها التي تتمثل في:[3]

---

[1] نفناف ياسمينة، **أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، الموسم الجامعي 2014-2015، ص10.

[2] نفناف ياسمينة، مرجع سابق، ص10.

[3] طيبي نادية، مرجع سابق، ص63.

1- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمؤسسات واتخاذ إجراءات الوقائية وإزائها، وخلق أسس معرفية للأنشطة المنظمية المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية؛

2- تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج والشكل الذي ينعكس إيجابا على سمعتها وموقعها فضلا عن تمكين قاداتها من تحليل مسوغات التحليل الإستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير معلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء وكيف تنشأ بمرور الوقت؛

3- تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل ابتكارات واختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المؤسسات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها؛

4- تطوير أراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات؛

5- توفير معلومات إستراتيجية تمكن المؤسسات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبليا؛[1]

الفرع الثاني: مبادئ الذكاء الإستراتيجي

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الإستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته فقد حدد (Pouker) ثلاثة مبادئ للذكاء الإستراتيجي:[2]

- يجب أن يدعم الذكاء الإستراتيجي متخذو القرار الرئيسيين بصفتهم إستراتيجيين بما يجعل من سبقه يكونون أبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية؛

[1] نضال عبد الهادي، مرجع سابق، ص1288.

[2]Pouker Benjamine et al**,Stategic Intelligence,Praviding Gitical Information For Strategic Decisions**, Carparate Ex Board،Executive,August 2000,P81.

- يراقب ويحلل قضايا الإستراتيجية، ويتعقب أثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة وبعيدة الأمد ويشخص التغيرات التي توحي بحدوث التغيرات في المستقبل؛
- يجب أن يتسم تنسيق الذكاء الإستراتيجي في مركز المؤسسة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات صلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار؛

وفي إطار أشارتهم للدور الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجيات وتطوير سياسات الإبداع، وقدم كل من (kuhlmaun et tubak) أربعة مبادئ وهي على النحو التالي:[1]

1- **مبدأ المشاركة:** ينظم هذا المبدأ عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات بما يحقق التوافق بين القيم ومختلف المصالح لجميع المشاركين.

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

3- **مبدأ التوسط والتنظيم:** يسهل الذكاء الإستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم، الأمر الذي يساعد في تسهيل النقاش داخل المؤسسات ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المؤسسة.

4- **مبدأ دعم القرار:** تسهل عملية الذكاء الإستراتيجي في اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

المبحث الثاني: أساسيات حول الذكاء الإستراتيجي

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى أساسيات الذكاء الإستراتيجي المتمثلة في أقسام ومراحل وأبعاد الذكاء الإستراتيجي.

[1] صاليحة فلاق، **الذكاء الإستراتيجي كأداة فعالة لاتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال**، مداخلة في الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة شلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر 2012، ص25.

المطلب الأول: أقسام الذكاء الإستراتيجي

يمكن تقسيم الذكاء الإستراتيجي إلى كل من الذكاء الاقتصادي واقتصاد المعرفة ومنه من يقسم الذكاء الإستراتيجي إلى ذكاء تنافسي وذكاء الأعمال والذكاء الاصطناعي إضافة إلى إدارة المعرفة.

الفرع الأول: الذكاء الاقتصادي

أول تعريف للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف الفرنسي MARTER مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على انه مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث ومعالجة وبث المعلومات المفيدة للأعوان المتداخلين الإقتصادين لصياغة إستراتيجياتهم.

كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه مجموعة الموارد البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطوير المؤسسة الاقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل بلد ما.

ويعرف (Alain Jullet) المسؤول الأعلى للذكاء الإقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه المحافظة على تنافسية القطاع الإقتصادي، حماية أمن اقتصاد المؤسسات، وتعزيز سياسة التأثير أي أنه تشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الإقتصادي، الأمن الاقتصادي، وأمن المؤسسات، وتعزيز سياسة التأثير.[1]

[1] العيداني إلياس وضويفي حمزة، **الذكاء الإستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة**، مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد01، الجزائر، 2010، ص05.

الفرع الثاني: إدارة المعرفة

عرفت بأنها مجموعة العمليات المتطورة في المؤسسة لخلق وخزن وتحويل وتصنيف المعرفة.

وفيما يخص بعدها الإستراتيجي فقد عرفت بأنها الوسيلة التي تستعمل المؤسسة من خلالها ذكائها الجمعي لإنجاز أهدافها الإستراتيجية.

ويعرف الباحث أكرم سالم حسن الجانبي بأنها عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة وخزنها، ونشرها وتوليدها وتطبيقها بصيغ تداؤبية لتعزيز التعلم ولإبداع وتحسين الأداء.[1]

كما عرفت إدارة المعرفة بكونها مجموعة من لإستراتيجيات الابتكار وتحديد النقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الإفراد ومجاميع العمل من تحقيق الأفضل إنجاز لمهام المؤسسة.

كما عرفت إدارة المعرفة بكونها مزيج من الأنشطة والأدوات التي تنطوي على جمع وتنظيم ومشاركة وتحليل المعرفة من أجل تحسين أداء المؤسسة.[2]

مما سبق نستنتج أن الذكاء الإستراتيجي هو عملية عقلية مهمة في جمع المعلومات ذات القيمة الإستراتيجية عن طريق الرصد الدائم للبيئة فيسهل عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمؤسسة التي تتبنى أسلوب الذكاء الإستراتيجي لتكون تصرفاتها عبارة عن ردود أفعال، بل هي من يصنع، فالمؤسسة هي من تأخذ زمام المبادرة فالذكاء الإستراتيجي له أهمية كبرى للمؤسسات، فهو يقلل أقصى ما يمكن من حالة عدم التأكد ويجعل المؤسسة مستعدة للمستقبل ومواجهة مختلف التحديات.

---

[1] أكرم سالم حسن الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص63.

[2] عامر عبد الرزاق الناصر، **إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص186.

المطلب الثاني: مراحل الذكاء الإستراتيجي

حدد الباحثون المختصون ست (6) مراحل متتابعة مرتبطة بعمليات الذكاء الإستراتيجي:[1]

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

2- **مرحلة الجمع:** تركز على جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.

3- **مرحلة التنظيم:** تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر المعلومات.

4- **مرحلة المعالجة:** تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بطرق والأدوات مناسبة.

5- **مرحلة الاتصال:** تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى معلومات للمستخدمين.

6- **مرحلة الاستخدام:** اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي بل يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين، وفي إطار هذا المدخل يتضح أن عملية الذكاء الإستراتيجي متكررة ومتعاقبة المراحل، وإن كل مرحلة تساهم في إضافة قيمة للذكاء، مع حاجة العملية إلى مراجعة وتعديل في إطار مؤشرات تسقى من مستخدمين صناع القرار.

وهناك تصنيف أخر لمراحل الذكاء الإستراتيجي إذ يتقاطع هذا التصنيف إلى حد بعيد مع مراحل الذكاء الاقتصادي والتي تظهر كما يلي:[2]

---

[1] F.Bournois،P.J،**Lintelligence Économique et Stratégique dans L'entreprise Françaises**،Economique،Paris،2000، p40.

[2] العيداني إلياس وضويفي حمزة، مرجع سابق، ص05.

أولا/ تحديد الحاجة إلى المعلومة: إن مراحل اتخاذ القرار وكذا كافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة في كافة المستويات تتطلب الحصول على المعلومة في وقت والمكان المناسبين، فكل مستوى يتطلب المعلومة التي يجب الحصول عليها؟ الأمر الذي يتطلب المعرفة الجيدة للبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

ثانيا/ جمع المعلومات: إن كل المستويات المؤسسة تتطلب معلومة محددة ودقيقة، الأمر الذي يتطلب تحديد مصادر وإيجاد المعلومات، وفيما يلي نذكر أهم المصادر:

1- المصادر الرسمية: تحتوي أساسا على كل الصحافة، الكتب، وسائل الإعلام، قواعد المعطيات والأقراص المضغوطة وغيرها، مصادر معلومات رسمية.

2- المصادر الغير رسمية: أهم مميزات هذا النوع من المصادر تتطلب مجهودا شخصيا من أجل جمعها حيث أن يبقى على اتصال مستمر وينتقل، ويتحسس....الخ، حتى يحصل على ذلك تنوع هذه المصادر من بينها ما يلي:[1]

- السوق والمنافسين للمؤسسة وغيرهم؛
- العلاقات الشخصية؛
- المنتديات والمعارف؛
- البيئة الداخلية للمؤسسة؛

ثالثا/ معالجة المعلومة: إن معالجة المعلومة هي خطوة مهمة بالنسبة للذكاء الإقتصادي، فمعالجة المعلومة تعتم أساسا على قيمتها بالنسبة للمؤسسة على المتوسط والطويل، خاصية إذا تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية والحساسة.

ونعني بمعالجة المعلومة تجميع كافة (البيانات التي تتحول إلى معطيات بعد المعالجة) أو المعطيات في حد ذاتها المحصل عليها، من أجل تحليلها بشكل متجانس، وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة فهي تعطي صورة واضحة تساعد في العرض

[1] العيداني إلياس وضويفي حمزة، مرجع سابق، ص05.

تساعد في العرض المنظور منها، حيث أن قيمة المعلومة قد تتأثر بعدة عوامل ممكن أن تؤدي إلى فهم خاطئ للمعلومة وتفسيرها وبالتالي خطأ في اتخاذ، وأهم الأسباب وكثرة المعطيات ومدى مصداقيتها، وهو ما يتطلب قيام بالعملية التالية:[1]

- تقييم البيانات أو المعطيات المتحصل عليها؛
- استخراج معطيات ذات الجدوى من غيرها بالنسبة للمؤسسة ووضعيتها؛
- تحليل المعطيات؛
- تحويلها إلى شكل مناسب؛

رابعا/ بث المعلومة من أجل اتخاذ القرار: هذه الخطوة هي نتيجة لكل المراحل التي تسبقها حيث يتم طرح المعلومة واستخدامها في المؤسسة بما يساهم في خلق قيمة مضافة.

إن كل العمليات السابقة من تحديد، تجميع، ومعالجة المعلومات، تكون بدون جدوى إذا لم يتم استغلالها بالشكل والوقت المناسب للمؤسسة، فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب والشكل المراد وبالمستوى المطلوب، إذ أن المعلومة تكلفة كبيرة سواء استخدمت من طرف المؤسسة أو لم تستخدمها، لذلك يجب توفيرها في المكان والزمان المناسبين من أجل استخدامها حيث تشكل المعلومة أهم متطلبات الذكاء الإقتصادي.

فبث المعلومة يعتبر بمثابة أوامر بتنفيذ خطوات ومراحل مهمة بعدها إذ تعتبر كمفتاح للعمليات والإجراءات تليها تتم بدقة وجودة عالية من أجل الوصول إلى الهدف وتحقيق الفرص، فالمتخصصين بالذكاء الإستراتيجي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع كافة أفراد المؤسسة من القيادة إلى كافة العملاء بضرورة القيام بأعمال الجودة المطلوبة، وهو ما يمثل إما فرصة للمؤسسة في تحقيق ميزة التنافسية، أو فرصة توسيع أو زيادة حصة سوقية أو غيرها كأداء للتطوير والإبداع للمؤسسات.

[1] العيداني إلياس، وضويفي حمزة، مرجع سابق، ص05.

المطلب الثالث: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

لقد تم اقتراح العديد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الأدبيات وهي:[1]

الفرع الأول: الإستشراف

وهو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالحلول الناشئة واتخاذ القرارات للإستفادة من التطورات المستقبلية وأخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث تغيرات.

ويعرف الإستشراف بأنه القدرة على التفكير بالقوى الغير الواضحة التي لا يمكن تحديدها رغم أنها هي التي تصوغ المستقبل، فهو يعني استشعار موجة قادمة ثم التهيء لركوبها.

ويعبر الإستشراف عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل وتظهر أهمية الإستشراف في توظيف الذكاء لقادة المؤسسات.

1- اعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم؛

2- استيعاب القادة المعطيات المنظمية الرئيسية، وتعزيز خياراتها والإرتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العلمية؛

3- نجاح القادة في إعداد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار تغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية؛[2]

الفرع الثاني: الرؤية المستقبلية (المنظور الرئوي)

هي نجاح ووصف واضح لما تريد أن تكون عليه المؤسسة والمجتمع بعد أن تنفذ إستراتيجياتها بنجاح وتحقق كامل إمكانيتها، وهي تعبير من قبل الأفراد حول ما يريدون أن

---

[1] الخير أونيس، **دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمة**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة طولقة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الموسم الجامعي 2016-2017، ص21.

[2] الخير أونيس، مرجع سابق.

تكون عليه المؤسسة في المستقبل، والنجاح يأتي من خلال تحديد المجالات التي ينبغي أن تركز عليها وأيضا تحديد المجالات التي على المؤسسة الابتعاد عنها.

وتمثل الرؤية الإستراتيجية ما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، وتوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة في التخطيط والتوجيه، ويمكن القول أن مصطلح الرؤية يجيب عن الكثير من الأسئلة مثل ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه؟ وإلى أين ستصل في مسيرتها؟ وتحدد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح والبساطة والإيجاز.[1]

الفرع الثالث: الشراكة

إن الشراكة تمثل عملية التعاون والتبادل المعلومات بين المنظومتين أو أكثر لبناء إستراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي الكامل طاقة الشراكة لتحقيق الأهداف المنشودة، كذلك الشراكة تعكس قدرات المدير الذكي استراتيجيا على إقامة تحالفات إستراتيجية.[2]

وتعكس الشراكة قوة القائد الذكي استراتيجيا قادر على إجادته في إقامة تحالفات إستراتيجية أي رؤية شاملة للمؤسسة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو اندماجها مع المؤسسة أخرى في صورة شبكات إستراتيجية، وهذا يتحدد دور الشركات في الارتقاء بقدرات قادة المؤسسات وذلك بكونها:[3]

- أحد الاتجاهات المعاصرة التي تمهد السبيل إلى تحسين كفاءة المؤسسات واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون؛

---

[1] شريف محمد محمد محمد يوسف، **دور الذكاء الإستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية الاقتصاد والإدارة، المجلد 51، العدد04، جامعة06 أكتوبر، مصر، 2021، ص656.

[2] سامر أحمد سالم علي كنعان، **دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير أداء شركة التأمين**، دراسة ميدانية على شركة التأمين الخاصة في الساحل السوري، مجلة للبحوث والدراسة العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، مجلد40، العدد 4، سوريا، 2018، ص308.

[3] نضال عبد الهادي عمران، مرجع سابق، ص1290.

- أحد آليات التأقلم مع التحديات البيئية المضطربة، واقتناص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمتن إنسانية وأفكار بين الشركاء؛
- إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة في التهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة وكذلك التكيف نع البيئة المتغيرة؛
- إشباع حاجات الزبائن وتوسيع نطاق خدمتهم، مع (الإبداع في حل مشكلات والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمارات طويلة الأمد)، ثم تحقيق قيمة أكبر الأطراف المؤسسة؛
- التخلص من الخمود المنظمي وتقليل المخاطر الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها؛

الفرع الربع: التفكير المنظم

تفكير النظم هو القدرة المؤسسات المتعلقة على التعرف رؤية مشتركة للموظفين في جميع أنحاء المؤسسة بأكملها والانفتاح على الأفكار الجديدة والبيئة الخارجية، وتم تعرف تفكير النظم على أنه التفكير الذي يتم إعلامه عن طريق المعرفة عن المؤسسة (بكل أنواعها)، وبعبارة أخرى ليس نوعاً واحداً من التفكير بل هو التفكير الذي يستخدم في فهم العديد من أنواع النظم.[1]

ويعتبر تفكير النظم على القدرة على توليف ودمج العناصر ثم تحليها مع بعضها ثم تقييمها من حيث العلاقات بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها من حيث نجاحها في تحقيق أهداف المؤسسة.[2]

ويعرف أيضاً بأنه: النظر إلى المؤسسة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء لتفاعل فيما بينها،

[1] علي رزاق العابدي وهاشم مهدي الموسي، مرجع سابق، ص152.

[2] نضال عبد الهادي عمران، مرجع سابق، ص1289.

الفرع الخامس: الدافعية

تعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل عرضي، كذلك تحفيز العواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل على القيام بعمل معين وتجد دوافع في هيئة سلوك يعبر عن امتداده لبذل مجهودات تمكنه في تحقيق عدة أهداف في أن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكائين الاستراتيجي والشعوري (فهم الذات، وضبط النفس، و التنمص العاطفي) مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لاسيما (الدافعية) لإيجاد قيادة متوقفة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم وتبني أفضل التصورات منهم والارتقاء بفاعلية هذا العنصر، وترى الباحثة أن الدافعية هي القدرة القادة الذين يتمتعون بالذكاء الإستراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المؤسسة تحقق وتعزز ميزة تنافسية.[1]

الفرع السادس: الحدس

يتمثل الحدس في إدراك عقلي سريع لظروف القرار بالاعتماد على الخيارات المتراكمة بون العودة إلى تفكير المحسوس، إن الحدس من أبرز مقومات القيادة ويقع على عاتقهم تمكن وتوق المشكلات قبل حدوثها.[2]

حيث يرى البعض بأنه هو الصوت الداخلي والذي يولد لدينا المشاعر ضد قرارات أو معها بشكل عام لاسيما إذا تضاربات البيانات أو كانت غير كافية فأنها تعتمد عليها

[1] صالح أحمد علي وآخرون، **الإدارة بالذكاءات، نهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2010، ص ص 190،191.

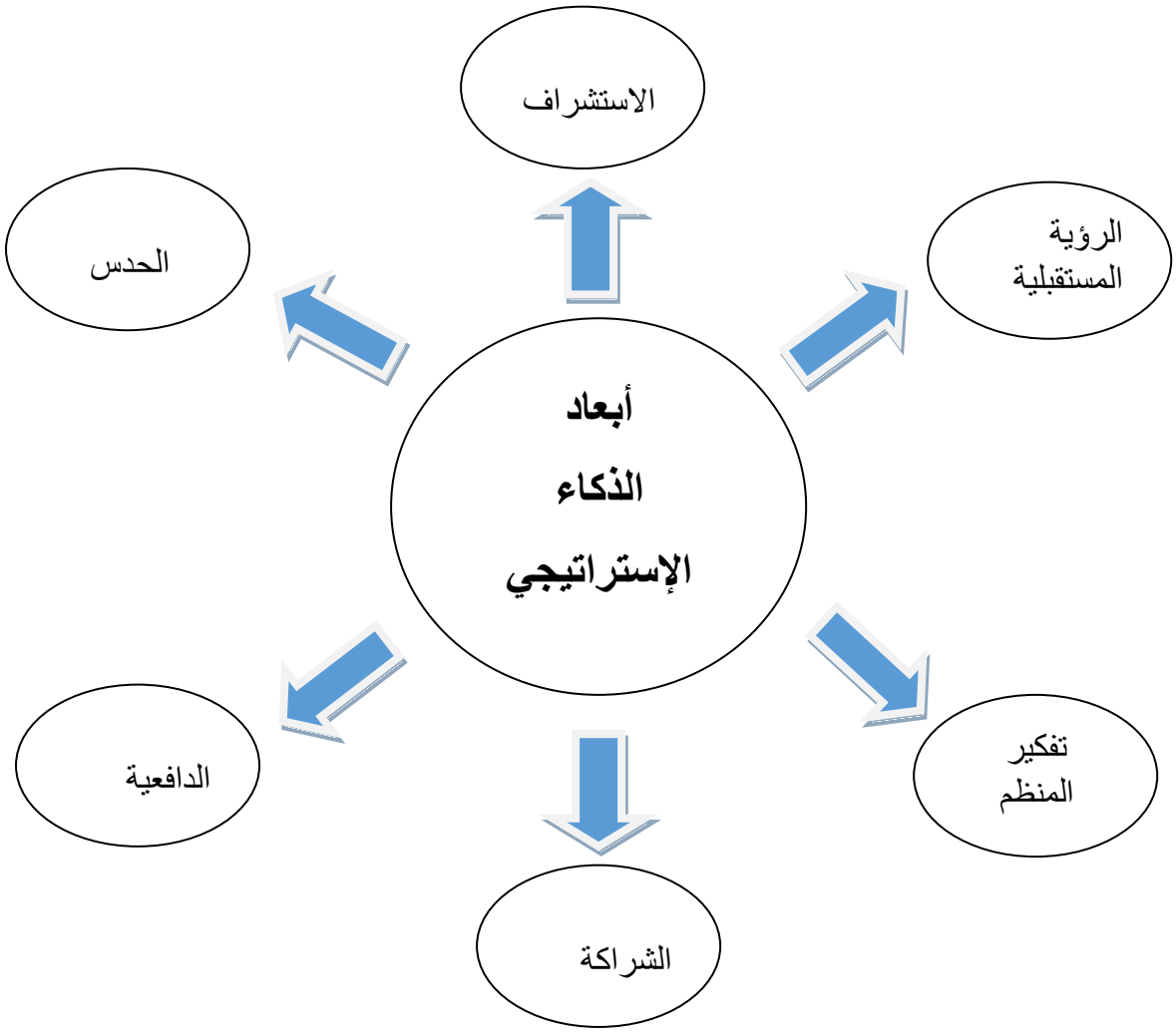
[2] معمري إيمان وعلالي فتيحة، **أثر الذكاء الإستراتيجي على الأداء الريادي**، دراسة عينة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة أحمد درارية، أدرار، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2001، ص 710.

للوصول إلى نتيجة على الحاسة السادسة وهي الحدس، ومن أسباب زيادة الحدس هي على النحو التالي:[1]

- التدريب على التنبؤ بالمستقبل؛
- تخيل بأداء الواجب قبل حدوث الحقيقة؛
- لاحظ مشاعرك إحساساتك التي تتجاهلها عادة؛

ولتوضيح أكثر نقدم الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03): يبين أبعاد الذكاء الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبين بعد التطرق لعدة مراجع.

[1] خير الله وجمال أنيس، **الإبداع الإداري**، الطلعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 245.

المبحث الثالث: مداخل الذكاء الإستراتيجي، النظم ونماذج القياس

إن الطريقة التقليدية للذكاء الإستراتيجي تعتمد على النموذج العسكري القديم للذكاء الاستراتيجي، وفي هذا النموذج تعمل المؤسسات بموجب نظام القيادة يتم السيطرة فيه وتعزيز القسم الوظيفي للعمل لمعرفة كيفية تبادل المعلومات واستخدامها، وهناك أخصائيون معنيون بمجالات أبحاث ومواضيع محددة لإعداد المعلومات والتحاليل المبينة على طلبات المسؤولين في مركز القيادة، وفي معظم الأحيان يستخدم المسؤولون هذه المعلومات كأساس للقرارات التي تتخذ لمرة واحدة، وفي الواقع تصنف معظم المعلومات على أنها محظورة.[1]

المطلب الأول: مداخل الذكاء الإستراتيجي

لقد تبلورت عدة مداخل للذكاء الإستراتيجي فقد نظر (Freedman) إلى جميع الذكاء الإستراتيجي وتحليله كمرحلة أولى إلى النموذج الخماسي المرحلة لصياغة الإستراتيجية وتنفيذها ومراجعتها، والتي تتحد مراحله كما يلي:[2]

1- صياغة الإستراتيجية؛

2- تخطيط المشروع الاستراتيجي الرئيس؛

3- تنفيذ الإستراتيجية؛

4- مراقبة الإستراتيجية؛

5- تجديد الإستراتيجية؛

وكشف (Tham et kim) من مدخلين من خلالهما إلى الذكاء الإستراتيجي للمؤسسات تشملان الطريقة الوظيفية وطريقة المعالجة.

---

[1] Xu.Mark ،**managing strategic intelligence : techniques and .technalogies. infarnaotian sacnce reference.new york**، usa، 2007، p03.

[2]Fredman، M،**Geating strategic excellence، strategic respans، keper tregoe**، vol 02، NO(01)، NEW، Jerseg.INC، PP 1–4.

الفرع الأول: الطريقة الوظيفية (المدخل الوظيفي) للذكاء الإستراتيجي

وفقا لهذا المدخل نادراً ما يتم تبادل المعلومات على النطاق واسع واستخدامها من قبل المستويات المدراء داخل هذا النوع من المؤسسات.[1]

ويظهر هذا المدخل في المؤسسات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات، حيث أن عملية اتخاذ القرار في هذا المدخل تتركز في يد كبار المدراء التنفيذيين في المؤسسة، وباقي أقسام المؤسسة تسعى جاهدة إلى جمع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى للمؤسسة، وهذا يؤدي إلى أن عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي.[2]

وهناك حواجز رئيسية لتبادل المعلومات في الطريقة الوظيفية واستخدام الذكاء الاستراتيجي في تشكيل المستقبل مثل:[3]

1- تشكل تجمعات المعلومات وتفسر من قبل أقسام محددة داخل المؤسسة لذلك لا يوجد تحليل واسع للمعلومات على المستوى كافة الأقسام،

2- ليس هناك عملية واضحة أو أدوات فعالة لتبادل المعلومات بين الأقسام وحتى عندما تنشر المعلومات قد لا تستخدم بسب ثقافة خزن المعلومات، لذلك ليست مثيرة للدهشة، أن يتخيل الكثير من المدراء في أقسام المؤسسات الموجهة وظيفيا قيمة الذكاء الإستراتيجي على أنه مقتصر في مجال معين مثل، تقييم المنافسين أو تقييم التقنيات الجديدة.

الفرع الثاني: طريقة معالجة الذكاء الإستراتيجي (المدخل العلمي)

يختلف هذا المدخل اختلافا تاما عن المدخل الوظيفي، فهو مبني على عدد من الافتراضات والمبادئ على النحو التالي:

---

[1] Xu Mart, op,cit,p 05.

[2] Tham‹k‹et kim‹u‹**towards stratégic‹ Intelligence whith anthalogg basd Enterprise Moat**& ABS praceedings of the IBER canference‹ p02 .

[3] XU mark‹ op‹ cit‹p 05.

أولا/ مسئولية جمع المعلومات واتخاذ القرارات لا تقع على عاتق الإدارة العليا في المؤسسة، بل يشترك فيها مدير الأقسام الأخرى، لذلك يجب أن يوجه الذكاء الإستراتيجي لتلبية احتياجاتهم من المعلومات واحتياجات وحدات العمل الأخرى، ويتم تبادل المعلومات في كافة إنحاء المؤسسة.

ثانيا/ تشجع هذه اللامركزية على إيجاد معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين حول مستقبل المؤسسة.

ثالثا/ إن التحدي الحالي ليس اقتصار الذكاء الإستراتيجي على قمة هرم المؤسسة (الإدارة العليا) ولكن توزيعها بشكل واسع وفقا لأفضل الطرق لتحويل المسؤوليات الخاصة باتخاذ القرارات والتصرفات.[1]

رابعا/ إن برامج إدارة المعلومات تجعل المصادر المتنوعة للذكاء الإستراتيجي والذي يمكن الوصول إليها من قبل فرق المدراء العاملين على حل المشاكل والمسائل العامة في أي وقت وهذا أمر هام، حيث أن التغيرات في الصناعات والأسواق والزبائن تتراكم بسرعة لدرجة أنه لا تستطيع مجموعة بمفردها من كبار المدراء التنفيذيين التعامل مع مختلف الإشارات من بيئة العمل ولا تستطيع تحويلها بطريقة مناسبة إلى أفكار جديدة حول إستراتيجيات وفرص العمل المستقبلية.

وفي هذا السياق يجب أن يكون الذكاء الإستراتيجي جزءا من ثقافة المؤسسة لأنه يطور ثقافة عمل الفريق وأسلوب المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات.[2]

وحدد (Mc Dwell) عناصر عملية الذكاء الإستراتيجي كما يلي:[3]

1- تحديد المهمة الأصلية التي سيوظف الذكاء الإستراتيجي لمعالجتها؛

---

[1] Thom and Kim،op،cit،p03.

[2] Xu،Mark،op،Cit،p05.

[3]Mc Dowell ،Don،**Strategic Intelligence:a hand Book For Partitioners Monyers and Users**، United of Amirica، Scarecraw، Press.inc، pp 135 136.

2- تطوير الإطار المفاهيمي؛

3- تحديد المشكلة وإبراز كافة عناصر المهمة؛

4- تطوير الصلاحيات؛

5- إعداد خطة عمل المشروع؛

6- التخطيط وتنفيذ جميع البيانات؛

7- فحص وتقييم البيانات الواردة (المدخلة)؛

8- دمج وتحليل وتفسير البيانات؛

9- استخلاص الفرضيات؛

10- مراجعة التقدم؛

المطلب الثاني: نظام الذكاء الإستراتيجي

أشار من منتوغوموري ووينبيرغ (Montgomery and Weinberg) إلى أن المؤسسة تحتاج من أجل مواجهة التهديدات المستقبلية التي تفرضها بيئة الأعمال، وكذا استغلال الفرص التي تتيحها نفس البيئة، لابد لها من اعتماد الذكاء الإستراتيجي كنظام داخل المؤسسة، أي التكلم على نظام الذكاء الإستراتيجي داخل المؤسسة وليس الذكاء الاستراتجي داخل المؤسسة.[1]

وقد عرف كل من منتغوموري و وينبير (Montgomery and Weinber) نظام الذكاء الإستراتيجي على أنه جملة العمليات التي تتضمن اختيار، جمع، وتحليل المعلومات بدءا من شكلها الأولي في حالة البيانات إلى جعلها في شكل معلومة في يد الإدارة العليا، بغية استخدامها في عملية التخطيط الإستراتيجي.

[1]Montgomer،DB،and Weinberg،CB،**Toward Strategic Intelligence Systems**، Marketing Managment، Vol06، Issue 04،1998، pp 44-52.

كما يعرف ليبويتز (Liebowitz) الذكاء الإستراتيجي كنظام على أنه عملية الجمع بين مختلف أنواع الذكاء، التي تخلق توافقا بين ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة، من خلال التزود بالمعلومة والمعرفة بما يساعد على اتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة، كما يمكن تعريفه على خلق وتحويل المعلومة أو المعرفة، التي يمكن إستخدامها في إتخاذ القرارات على المستويات العليا، ويتم التركيز حول الطريقة المثلى للمؤسسة التي تواجه بها التحديات والفرص المستقبلية من أجل الرفع من كفاءة وفعالية المؤسسة.[1]

وفقا للجنة الأوروبية فإن نظام الذكاء الإستراتيجي يتكون من مركبين أساسيين إثنين يكمل بعضهما بعضا هما: الذكاء الإقتصادي وهو يهتم بالبيئة الخارجية للمؤسسة وإدارة المعرفة كمركب ثان يهتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

المطلب الثالث: نماذج قياس الذكاء الإستراتيجي

إدراكا من المؤسسات بأهمية الذكاء الإستراتيجي وخصوصا في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر، وخصوصا في وقت التطور الكبير لتكنولوجيا المعلومات والتي وفرت سرعة الوصول إلى المعلومة مهما بعدت المسافات، هذا التطور حتم على المؤسسات إعتماد الذكاء الإستراتيجي، غير أن توفر المؤسسة على نظام الذكاء الإستراتيجي لايعني أنها حققت الأهداف التي وضع من أجلها هذا النظام، خصوصا للتكلفة الكبيرة التي يكلفها للمؤسسة ما لم يتمتع بالكفاءة الموجودة، ومن أجل قياس كفاءة نظام الذكاء الإستراتيجي، قدم علماء الإدارة والباحثين نماذج مختلفة يمكن من خلالها قياس كفاءة نظام الذكاء الإستراتيجي وأهم هذه النماذج نذكر منها:[2]

---

[1] Liebowitz،J، **Strategic Intelligence: Business Intelligence**، Competitive United States of America، Auerbach Publication، 2006، P22.

[2] سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات**، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للإنزوا، رسالة ماجيستر غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص49.

الفرع الأول: نموذج تريقور وزميرمان

قدم كل من تريقور وزميرمان نموذجا لقياس الذكاء الإستراتيجي، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة توجه إلى القادة وأعضاء الإدارة، ويتم الإجابة عليها ب " نعم " أو " لا" وكلما زاد عدد الأسئلة التي تم الإجابة عليها ب " لا " كانت إستراتيجية المؤسسة غير سليمة، وبالتالي كلما قل الذكاء الإستراتيجي، وهذا يعني أن الأوضاع غير جيدة والعكس صحيح.

الفرع الثاني: نموذج كاستيلوا

حيث قدم كاستيلوا نموذجه لقياس الذكاء الإستراتيجي وهو عبارة عن أربعة محاور وهي:

1- الإستشراف (Foresight)؛

2- الذكاء الإقتصادي (Économique Intelligence)؛

3- إدارة المعرفة (Knowledge Management)؛

4- المقارنة المرجعية (Benchmarking)؛

الفرع الثالث: نموذج ماكوبي

قام ماكوبي بدوره بتقديم نموذجا لقياس الذكاء الإستراتيجي وهو الأخر عبارة عن جملة من المحور التي تطرح حولها جملة من الأسئلة وهذه المحاور هي: [1]

1- الإستشراف (Foresight)؛

2- تفكير النظم (System Thinking)؛

3- الرؤية المستقبلية (Visioning)؛

4- الدافعية (Motivation)؛

5- الشراكة (Partnering)؛

[1] سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص49.

ويمكن إعتماد هذا النموذج في بناء إستبانة لقياس الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات على إختلاف أنواعها العامة أو الخاصة، والربحية والغير ربحيةو خدماتية أو إنتاجية.

الفرع الرابع: نموذج جيورجيوا

قدم بدوره جيورجيوا نموذجا لقياس الذكاء الإستراتيجي من خلال قياس العناصر التالية:

1- التقييم (Evaluation): وهو تحليل الأداء السابق في المؤسسة لتخصيص الموارد والسياسات في المؤسسة.

2- الإستشراف (Foresight)

3- التقييم التكنولوجي (Assessemnt Technology): وهو توقع الآثار وردود الفعل لخفض التكاليف البشرية والإجتماعية، لتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا في المجتمع، في إشارة إلى إعتبار التكنولوجيا في المؤسسة ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفرع الخامس: نموذج اللجنة الأوروبية

كما أشرنا سلفا فقد قدمت اللجنة الأوروبية نموذجا للذكاء الإستراتيجي كنظام يتكون من عنصرين رئيسيين هما:

1- الذكاء الإقتصادي (Economic Intelligence)؛

2- إدارة المعرفة (Knowledge Managmenet)؛

كما أن هناك نماذج أخرى نذكر منها: [1]

أولا/ نموذج (Harden): اشتمل نموذجه على المهارات السبع 7 للذكاء الإستراتيجي وهي: (القوة، السيطرة، التوازن، الحكمة، الأداء، الاستقامة).

[1] الهاشمي ربيعي، **دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد أدرار، الجزائر، الموسم الجامعي 2021-2022، ص ص47، 48.

ثانيا/ نموذج (Braynat): النموذج لقياس الذكاء الإستراتيجي وتحويله إلى قيمة نقدية باعتماد ثلاث معايير:

- توفير الوقت: كم من الوقت توفيره المؤسسة باعتماد الذكاء الإستراتيجي؟
- توفير التكلفة: كم توفر المؤسسة من التكلفة باعتماد الذكاء الإستراتيجي؟
- تعزيز العوائد: كم تحقق المؤسسة من عوائد إضافية باعتماد هذا النمط من الذكاء؟

ثالثا/ نموذج العزاوي: التي استخدمت نموذج (Macoby) وقامت بإضافة عنصر الحدس والإبداع كما يجب أن تتوفر القيادة والقائد الإستراتيجي.

مما يلاحظ من جملة النماذج التي وضعت لقياس الذكاء الإستراتيجي، أن كل نموذج يقوم بقياس الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة من خلال مجموعة من المحاور، وفي هذه المحاور يتم جملة من الأسئلة حولها، لأعضاء الإدارة العليا، والمدراء التنفيذيين، وبدرجة أقل العمال داخل المؤسسة، كما يلاحظ أن أغلب النماذج الموضوعية لقياس الذكاء الإستراتيجي التي قمنا بذكرها والغير مذكورة، ركزت على عنصر الإستشراف وهذا ما يدل على أن عنصر الإستشراف من أهم العناصر في نظام الذكاء الإستراتيجي.

خلاصة الفصل الأول

بعدما تطرقنا إلى مفهوم واضح الذكاء الإستراتيجي وأهميته وأهدافه الكبيرة وبعض الأساسيات المتعلقة به، توصلنا إلى أن الذكاء الإستراتيجي هو أحد أنواع الموارد الغير ملموسة وهو أحد مصادر القوة الإستراتجية التي تسعى إلى الريادة والنمو وقد تم تحديد أبعاد المتمثلة في (الاستشراف، تفكير المنظم، الرؤية المستقبلية والدافعية والشراكة)

ويعتبر الذكاء الاستراتيجي وسيلة حديثة لتحقيق النجاح الاستراتيجي، ويقصد بالنجاح هنا هو تفوق المؤسسة على بيئتها لذلك نقول أنه مرتبط بمدى قدرة القائد والمؤسسة على تحقيق النجاح الاستراتيجي.

من خلال كل ما سبق يمكن القول ان المؤسسة التي تبحث عن التميز والتفوق في بيئتها وعلى منافسيها يجب عليها فهم كل من بيئتها الخارجية بكل ما تحويه من فرص وتهديدات ومحاولة مراجعتها أو التكيف معها.

ومن هنا يمكن اكتشاف مدى ترابط بين مضمون الميزة التنافسية للمؤسسة الباحثة عن التميز والتفوق، إذ يمثل الذكاء الاستراتيجي الجسر الرابط بين كل من المعلومات الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة والرغبة في اكتساب مكانة وزيادة حصتها السوقية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

للميزة التنافسية

تمهيد:

لقد شهد العالم العديد من التطورات والتغيرات السريعة في المحيط المؤسسات الاقتصادية التي فرض حتمية التطور ومواكبة هذه التطورات وتأقلم معها، عن طريق وضع إستراتيجيات ملائمة تجعلها تواكب هذه التغيرات.

حيث أصبحت الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات باختلاف مجالاتها تحققها بتسخير، كل الجهود والقدرات والموارد والإمكانيات، بعتبرها أساس استمرارية وبقاء المؤسسة في السوق، فاكتساب الميزة التنافسية وكذا المصادر المتاحة لتحقيقها واستغلالها على وجه الأمثل،

أصبح من المرتكزات والدعائم الأساسية التي يقوم عليها أي نشاط اقتصادي يهدف إلي تحقيق أفضلية في السوق، من خلال استحواذ على جزء منه أو محاولة جذب أكبر عدد الزبائن وزيادة الحصة السوقية والتوسع والنمو كلها أهداف المؤسسة في ظل بيئة تتميز بالتغير.

في إطار ما سبق يأتي هذا الفصل كمحاولة لفهم الميزة التنافسية وعناصرها الأساسية حيث ارتئينا تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أسس الميزة التنافسية

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهرياً للنجاح المؤسسة وخلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، وتحقيقها لذلك أصبحت غاية تسعى كل المؤسسة للوصول إليها، حيث أن التعرف على الميزة التنافسية يأتي من الدور الحاسم الذي تلعبه في حياة المؤسسات باعتبارها العنصر الذي يقدم فرص جوهرية للمؤسسات.

وعليه سنحاول التعرف على الميزة التنافسية من حيث المفهوم وأهميتها وأنواعها من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

لقد أصبحت الميزة التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص عمل، وأيضا فرصة للمؤسسات لكي تبقى وتنمو وتستمر، كما أن الميزة التنافسية لقيت اهتمام كبير من طرف الباحثين والكتاب والسياسيين حيث تعددت التعاريف حول الميزة التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد ارتبط مفهوم الميزة التنافسية باستخدام المؤسسة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما شكل فجوة تفوقها على منافسيها، وفيما يلي سنعرض مجموعة من التعريفات التي تناولها مختلف الباحثين والكتاب.

– يعرف (Heizer): الميزة التنافسية بأنها قدرة المؤسسة على إيجاد نظام له ميزة عن المنافسين، ويحقق منفعة كبيرة لدى العملاء ويعظم ربحية المؤسسة بتحقيق التكاليف وزيادة الحصة السوقية وتطوير أسواق جديدة.[1]

[1] محمد ناجي القضاة وفالح عبيد الله الخوالده، **مدى تطبيق عناصر الجودة المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، الأردن، 2016، ص12.

- يعرف (Tampoe & Macmilla) : الميزة التنافسية على أنها الوسيلة التي تستطيع المؤسسة من خلالها الفوز على منافسها آخرين.[1]
- أما بالنسبة (Tampoe): تعني أداء المؤسسات أنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين.
- يعرف (Brown): الميزة التنافسية على أنها مجموعة من الصفات المؤيدة للمؤسسات ومنتجاتها والتي تمثل أداة داعمة للمنافس داخل السوق المستهدف.[2]
- ويعرفها (porter): أكثر دلالة بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تطبيق هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى أخر إحداث عملية إبداع بمفهوم الواسع.[3]
- أما (strickland and thompso) 1999: بأنها قدرة المؤسسة في زيادة قيمة الزبون بشكل يفوق ما يدفعه من أموال وتزويده بمنتجات ذات نوعية (الجودة) منافسة.[4]
- يعرف كذلك (Porter) 1980: بأنها العمل على تقديم فكرة القيمة من حلال تحليل مصادر الميزة التنافسية، وعرفها بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل.[5]

من خلال ما سبق من التعاريف يمكن القول أن الميزة التنافسية هي السمات والصفات التي تمتلكها المؤسسة بناءًا على خبرتها الواسعة، والتي تؤدي إلى تفوقها على

---

[1] شايب فاطمة الزهرة و بلحسن حنان، **دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية**، المجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد11، العدد01،الجزائر، 2022، ص441.

[2] غالب محمد البستنجي، **أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعة الأردنية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد09، السعودية، 2011، ص10.

[3] أحمد عريفات و ناصر جرادت، **دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية**، مقال الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد02، الأردن، 2010، ص54.

[4]thmpson et strickland ،**strategic management concept and casses** ،11eme èdition،richard d lrwin، 2003، p185.

[5] محمد نجيب مروان، **دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص65.

غيرها من المنافسين في الموارد والأسعار، والخدمات على تحقيق التميز والتفرد، عن غيرها من المنافسين.

وقد تتميز الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص يتم تجسيدها كالآتي:[1]

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزات تنافسية أخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو التطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى؛
- أن تكون مستمرة ومستدامة، بمعنى أن تحقيق المؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- تتسم بالنسبة مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق يصعب التحقيق؛
- كما سنحاول فيما يلي التفريق بين بعض المصطلحات:

- **الميزة التنافسية المستدامة:** تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدف منظمة الأعمال في مواقع السوق.[2]
- **القدرة التنافسية compétiVite:** هي قدرة المؤسسة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق.[3]

---

[1] رحيل آسية، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، الموسم الجامعي 2010-2011، ص ص 47،48.

[2] حازم عبد العزيز الغرياوي وأخرون، **اعتماد سلسلة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية المستدامة**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والوطني الرابع، بغداد، 2021، ص36.

[3] فريد النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تحريبي**، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 1997، ص123.

وكذلك هي قدرة الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من الربحية، ونمو والاستمرار وتوسع وابتكار جديد.[1]

- **المنافسة comcurrence :** تعبر عن الحالة التحدي الحاصل غالبا بين اثنين أو أكثر من الخصوم المتنافسين والمتكافئين، فهي تمثل حلقة وسطية بين التغير البيئي لأداء المؤسسة والصراع المتواصل من أجل البقاء.[2]
- **التنافس :compètition** هو نشاط يسعى من ورائه طرفان أو أكثر إلى تحقيق نفس الهدف، لذا يتفاوت التنافس لآخر من المجتمع وفي داخل المجتمع الواحد.[3]

الفرع الثاني: أهمية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية من أهم الإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات للمواجهة التحديات المؤسسات لأخرى المنافسة لها، حيث أن تعزيز الميزة لتنافسية يقود المؤسسة إلى ضمان البقاء والاستمرارية، وتكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي.[4]

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وولاءهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
- تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافس في سلع والخدمات المقدمة للعملاء معإمكانيةالتميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة الشديدة؛
- تحقيق حصة سوقية وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرارية في السوق؛

---

[1] فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي أليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية**، الجامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص11.

[2] موساوي زهية وخالدي خديجة، **نظرية الموارد والتحديد في تحليل الإستراتيجي المنظمات**، مداخلة ضمن المؤتمر العالمي الدولي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص.169.

[3] إسماعيل عبد الفتاح، **معجم المصطلحات السياسية والإستراتيجية**، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص98.

[4] سالم إلياس، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد08، العدد01، الجزائر، 2021، ص239 .

كما تكمن أهميتها كذلك في:[1]

- مواجهة تحديات السوق والمؤسسة المنافسة من خلال القدرة على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- تعتبر معيار لتحديات المؤسسات المنافسة لكونها تتميز بإيجاد نماذج منفردة يصعب تقليدها بشكل واسع وأن المنافسين على علم بها؛
- زيادة إنتاجية المؤسسة ومواجهة التغير في أذواق المستهلكين؛
- سلاح لمواجهة تحديات السوق والمؤسسة المنافسة من خلال قيام المؤسسة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن؛

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يعتمد على الكيفية التي تستطيع المؤسسات بها خلق قيمة اقتصادية أكبر مقارنة مع المنافسين، هذه القيمة التي يجب أن يلمسها من جانب العملاء وتفوق المؤسسة على المنافسين، أما بفعل قلة تكاليفها أو انجذاب المستهلك إلى السعر المنخفض، أما أن تتفوق عن طريق التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي،

وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من الميزة التنافسية وهما:

-ميزة التكلفة الأقل؛

-ميزة التمييز؛

الفرع الأول: ميزة التكلفة الأقل

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة تكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين.[2]

---

[1] الشاذلي عيسى حمد عبد الله وفضيلة بوطورة، **نظام الذكاء لاقتصادي وأثره في تحقيق التنافسية منظمات لأعمال واستدامتها**، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، العدد 18، الجزائر،2021 ص37.

[2] بن زيان أسماء وقاشي خالد، **دور الابتكار الإعلاني في كسب الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**، مجلة الريادة الاقتصادية لأعمال، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2018، ص301.

وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة، فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة

المختلفة التي تؤدي في المؤسسة أو ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للمؤسسة والتي تعتبر من المصادر الهامة للميزة التنافسية،

حيث يتحقق ذلك من خلال العناصر التالية:[1]

أولا/ الحيازة على الميزة تكلفة الأقل: للحيازة على الميزة التكلفة أقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطوير التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي:[2]

ثانيا/ مراقبة الحجم: يتم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة والتوسع في السوق، غير أن الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى أخر، ومن منطقة إلى أخرى .

ثالثا/ مراقبة التعلم: التعلم هو نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه.

رابعا/ مراقبة الروابط: إذا تمكنت المؤسسة من التعرف على الروابط الموجودة والكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة فأنها تضمن التكلفة الأقل، وقد تلجأ المؤسسة إلى تنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع لاستغلال الروابط الموجودة شريطة أن تقبل اقتسام الأرباح الناجمة عن الروابط معهم.

---

[1] رحمون رزيقة، **مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل**، مذكرة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي2015-2016، ص107.

[2] بو سهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة دراسة حالة انتيبيوتيكال فرع المدية مجمع صيدال**، مذكرة الماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس المدية، الموسم الجامعي 2006-2007، ص79.

خامسا/ مراقبة الرزنامة: بمعنى المفاضلة بين الكون المؤسسة السباقة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محددة قبل دخولها إليه، حيث تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما فعادة ما تستفيد المؤسسات السباقة إلى بعض القطاعات من الميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك مثلا إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع.[1]

سادسا/ مراقبة الإجراءات: يحدث أن تعمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك إلى سوء فهم لهذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجاباً في ميزة التكلفة الأقل بل **أكثر** من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.[2]

سابعا/ مراقبة الإلحاق: وذلك أما بتجمع بعض الأنشطة فيما بينها، ذلك قصد استغلال قصد استغلال الإمكانات المشتركة، أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

ثامنا/ مراقبة التموضع: هي التمركز بالنسبة إلى الزبائن والموردين الذين لهم تأثير كبير على عناصر عدة، كالأجور فعالية الإمداد، سهولة الوصول إلى الموردين والذي من شأنه أن يقلص التكاليف.[3]

---

[1] بهجة بن دحمان و حوشين كمال،**مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد12، العدد01، الجزائر، 2022، ص ص203،202.

[2] رحمون رزيقة، مرجع سابق، ص108.

[3] بهجة بن دحمان وحوشين كمال، مرجع سابق، ص203.

الفرع الثاني: ميزة التمييز

تتميز المؤسسة عن منافسها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل المستفيدين يتعلقون بها وذلك من خلال، التفرد المرتبط بالتعلم وأثاره والجودة الثابتة في العمليات.[1]

حيث يمكن الحصول على الميزة التنافسية بالاستناد إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد التي سنوردها فيما يلي:[2]

أولا/ الإجراءات التقديرية: إن الإجراءات للأنشطة وطرق تنسيقها المعتمدة من قبل المؤسسة قد تمثل عاملا مهما على تمايزها، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، والخدمات المقدمة وكثافة النشاط(مستوى الاستثمار، محتوى النشاط، جودة وسائل الإنتاج المستعملة، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط والمعلومات المستخدمة في مراقبة النشاط).

ثانيا/ الروابط: يمكن القول على خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، أو من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة، يمكن شرح هذه الروابط كما يلي:

1- الروابط بين أنشطة المؤسسة: من أجل تلبية احتياجات الزبائن أو العملاء لإشباع رغباتهم، لابد من التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

2- الروابط مع الموردين: يمكن تلبية احتياجات الزبائن إذا تم التنسيق نع الموردين، حيث أنه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد إذا قبل الموردين اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة، ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تصميم تجهيزات النموذج الجديد، وبالتالي الشروع مباشرة في تصنيعه.

---

[1] محمد عبد المجيد عساف، **العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية**، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية، المجلد01، العدد02، فلسطين، 2021، ص107.

[2] بوسهوة نذير، مرجع سابق، ص203.

3- الروابط مع قنوات التوزيع: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة، إما من خلال التنسيق مع هذه القنوات، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة وهذه القنوات مثل تكوين الموزعين، إلحاق جهود البيع الخاصة بالمؤسسة بتلك الخاصة بالقنوات، تمويل الاستثمار في قنوات التوزيع وغيرها.

4- الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين.[1]

5- التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد أو التميز إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطتها، فمثلا يمكن لمؤسسة تنتج المواد الغذائية الطازجة أن تحصل على امتيازات كبيرة أذا تمركزت بالقرب من قول الحصاد حيث تستفيد من تكاليف التخزين ونوعية المنتجات.[2]

6- الإلحاق: يمكن أن تنجم خاصية التميز النشاط المنتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط ناتجاً عن اشتراك عدة وحدات تابعة لنفس المؤسسة في تنفيذه، فالتعاون وتعدد الآراء يؤدي إلى إنتاج منتجات بدرجات أعلى من الابتكار والتميز.

7- التعلم: قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في عملية الإنتاجية التي يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم اكتسابه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تفرد متواصل.

---

[1] لكحل حسين مهدي، **دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لشركات الكوابل**، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، خصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،الجامعة خيضر بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2020- 2019، ص39.

[2] قطوش أمين،**أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات**، مذكرة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف1،الجزائر، الموسم الجامعي ،2017-2018،ص ص47،48.

8- التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بوساطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو الموزعين، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتميز كما تمكن من مراقبة جودة المدخلات.

9- الحجم: يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الأخير بطريقة فريدة، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير إلى التأثير سلبا على درجة التميز.[1]

المطلب الثالث: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على المؤسسة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة الأسهم، تنوع المنتجات، القدرة على تصدير والفاعلية، إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات للازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها، كما أن أغلب تلك مؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس التي هي مؤشرات كيفية، ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات.[2]

الفرع الأول: الربحية

تعد الربحية مؤشرا هاما وكافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة، فإذا كانت الربحية المؤسسة التي ابحث عن البقاء ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية للأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية لها، كما تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على

[1] قطوش أمين، مرجع سابق، ص ص 48،49.

[2] محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس الإدارة المركزية والمديرية الجهوية في ورقلة**، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،الموسم الجامعي 2008-2009، ص46.

إنتاجيتها، تكلفة عوامل الإنتاج، جاذبية المنتجات ولمدة أطولن الإنفاق على البحث والتطوير، براءات الاختراع.[1]

الفرع الثاني: الحصة السوقية

تعد الحصة السوقية مؤشرا لتعرف على حجم المبيعات المؤسسة في السوق، فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير أرضية صلبة، بحيث تستطيع المؤسسة أن تستمر في أعمالها بشكل طبيعي وفعال.[2]

وتعرف كذلك بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات وسلع، والتي يتم من خلالها تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققتها المؤسسة، والذي عليه يتم توجيه العمليات الإنتاج والتوزيع والتسويق وتحليل حصة المؤسسة في السوق، كما يمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق.[3]

أولا/ الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المؤسسة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

ثاني/ الحصة السوقية النسبية: تحسب بقسمة مبيعات المؤسسة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ثالثا/ حصة السوق المخدوم: وتحسب على أساس قسمة المبيعات المؤسسة على مبيعات الإجمالية للسوق.

---

[1] سالم إلياس، مرجع سابق، ص234.

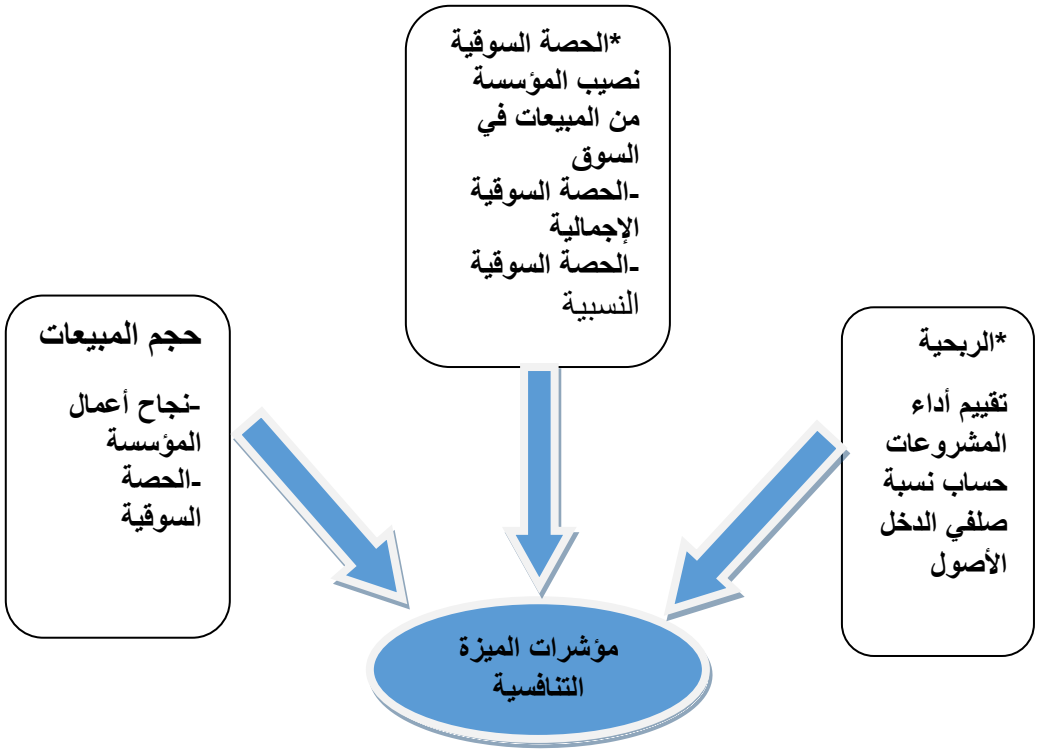
[2] أحمد إبراهيم وسعيد حسن، **أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية حسب حجم الشركات**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، الموسم الجامعي 2016-2017، ص22.

[3] معتصم مفضي الخالدي، **دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية**، مذكرة الماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد والأعمال، جامعة جدارا، الأردن، الموسم الجامعي 2014-2015، ص45.

الفرع الثالث: حجم المبيعات

يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة، وعلى الحصة السوقية لها كما تسعى معظم المؤسسات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيق، وذلك متابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها، حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الشكل التالي.[1]

الشكل رقم(02-04) يبين مؤشرات الميزة التنافسية.



المصدر: بن عمر الجبارية وبن عمر عقيلة، **دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، موسم الجامعي 2021-2022، ص30.

[1] محمد فوزي علي العتوم، مرجع سابق، ص47.

المبحث الثاني: أسس الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وبالتالي تحقق لها موقفاً قويا باتجاه منافسها.

من خلال هذا المبحث سنحاول توضيح أسس الميزة التنافسية والتي تتمثل في معايير بناء الميزة التنافسية، ومحددتها وأبعادها.

المطلب الأول: معايير بناء الميزة التنافسية

يوجد أربعة معايير بناء الميزة التنافسية وتتمثل في: الكفاءة، الجودة، التحديث (التجديد)، الاستجابة لحاجات للعميل.

الفرع الأول: الكفاءة efficience

تتجسد الكفاءة في استغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المؤسسة أداة لتحول المدخلات إلى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة، كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة فالمؤسسة تتميز بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية.[1]

وتعد المؤسسة أداة تحول المدخلات إلى مخرجات، حيث تتمثل في عوامل الإنتاج الأساسية والمتماثلة في العمالة، الأرض، رأس المال، الإدارة والتكنولوجيا، أما المخرجات تتمثل في منتجات المؤسسة من سلع والخدمات، وأبسط قياس للكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة الإنتاج مخرجات معينة أي أنن الكفاءة = المخرجات / المدخلات،

كلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وهكذا يساعد عامل الكفاءة المؤسسة على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكاليف.[2]

---

[1] كنوش محمد، مرجع سابق، ص 13.

[2] شارلز هل وجاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2010، ص204.

الفرع الثاني: الجودة qualité

–عرف(filib krusi): الجودة على أنها المطابقة مع المتطلبات، وكما عرفت المؤسسة الدولية للتقييس إيزو9000 أن الجودة هي مقياس مدى تلبية احتياجات الزبائن ومتطلباتهم المعلنة والضمنية.[1]

تعمل العديد من المؤسسات على تحقيق الجودة العالية لكي تبقى في السوق المنافسة، ولأن الجودة تعني تقليل معدلات التلف أو مطابقة المنتج مع المواصفات المحددة لها في تصميم، لذلك فإن الجودة كأداة تنافسية يتوجب على المؤسسات أن تنظر إلى الجودة على أنها فرصة إرضاء المستهلك، وليس فقط الطريقة التي تعالج بها المشاكل أو تقليل التكاليف العمل.

وقد حدد (Dafid, Garvin): الخبير في الجودة بجامعة هارفارد الأمريكية خمسة نقاط يتعين على المؤسسة إتباعها إذا اعتمدت الجودة كأداة تنافسية وهي:

- يتوجب تحديد الجودة من وجهة نظر المستهلك؛
- يجب النظر إلى الجودة على أنها أداة تنافسية؛
- يتم بناء الجودة على عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- لابد للجودة أن تحصل على التزام المؤسسة بالكامل؛

يعتبر تأثير الجودة العالية للمنتجات على المزايا التنافسية تأثيرا مضاعفا، حيث أن توفير المنتجات عالية الجودة يزيد قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلك، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدورة سماح للمؤسسة بفرض السعر عالي لمنتجاتها.[2]

---

[1] سعاد قوفي، **التنافسية والميزة التنافسية**، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد08، العدد08، الجزائر،2023، ص242.

[2] محمد قريشي، **أهمية تميز المصادر الميزة التنافسة في المنظمة لضمان استمرارية مزاياها التنافسية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 10، الجزائر، ص ص126،127.

الفرع الثالث: التحديث MISE A JOUR

يعتبر التحديث من أهم المصادر الرئيسية في بناء المزايا التنافسية، إذ يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات، أو من خلال العمليات، شيئا متفردا يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها على خدماتها في أعين زبائنها وبالتالي اختلافها وتميزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسها.[1]

الفرع الرابع: الاستجابة لحاجات للعميل

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين، وتحديد وإشباع احتياجات عملاءها.[2]

كما يجب تسلط الضوء على عنصر هام في مسألة الاستجابة لحاجات العميل، ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية، وتتم بالطرق التالية:[3]

- تقسيم المستهلكين إلى فئات نوعية متجانسة؛
- تحليل وتفسير استخلاص النتائج المسموحة السابقة المؤسسة؛
- الحصول على معلومات والتقارير الدورية من جميع نقاط التوزيع تخص سلوكيات المستهلك وتساعد على فهم رغباته؛

---

[1] بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة تنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف**، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، الموسم الجامعي 2011 -2012، ص18.

[2] زعرور نعيمة وآخرون، **التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 01، العدد01، الجزائر، 2017، ص403.

[3] محمد قريشي، مرجع سابق، ص129.

وهناك جانب أخر سعى مزيداً من الاهتمام، ألا وهو (وقت) الاستجابة المستهلك وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة في أدائها.

بالإضافة إلى ما سبق نجد المصادر الأخرى لتعزيز وتدعيم لاستجابة المستهلكين وهي:[1]

- التصميم المتفوق؛
- الخدمة المتميز؛
- خدمة متفوقة لما بعد البيع وعمليات الدعم؛

كل تلك العوامل تدعم الاستجابة للمستهلكين، فهي الفرص للمؤسسة للتميز نفسها عن منافسها الآخرين الأقل استجابة.

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

تتحد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين، حيث من خلالها يمكن معرفة مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، ويتمثل هذي المتغيرين في:

- حجم الميزة التنافسية؛
- نطاق التنافس؛

الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، وتملك كل ميزة تنافسية دور حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات.[2]

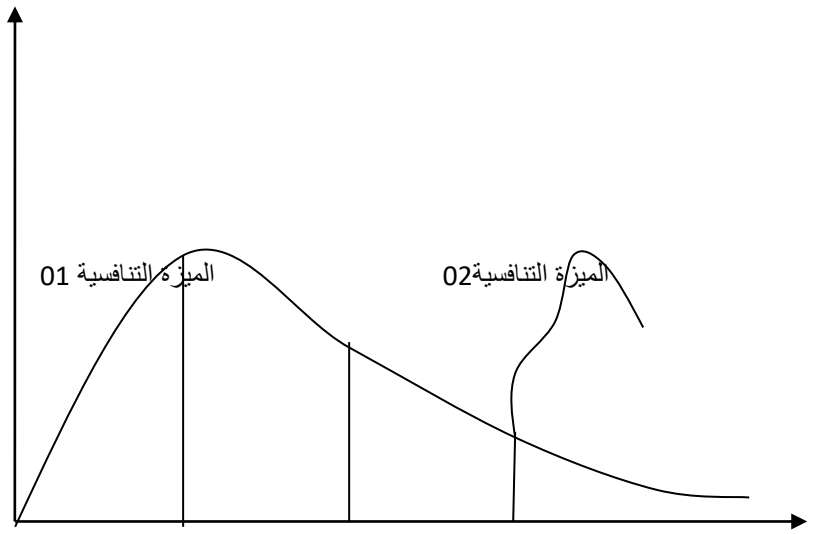
---

[1] شارلز هل و جارديث جونز، مرجع سابق، ص ص 214،215.

[2] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز لإسكندرية للكتب دار الجامعية، مصر، 1998، صص85،86.

فإن للميزة تنافسية دورة حياة يمكن تجسيدها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(02-05) يبين دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، **<u>الميزة التنافسية في مجال الأعمال،</u>** مركز الإسكندرية للكتب دار الجامعة، مصر، 1998، ص8.

يمكن توضيح دورة حياة الميزة التنافسية من خلال المراحل التالية:

أولا/ مرحلة التقديم: المؤسسة في هذه المرحلة بفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق، وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمواً معتبراً وسريعا بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق مداخل معتبرة.[1]

ثانيا/ مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقرار نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون وفرات هنا أقصى ما يمكن، وهي نفس مرحلة

[1] طارق قندوز، **<u>الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك،</u>** زمزوم ناشرون وموزعون، طبعة الأولى، الأردن،2015، ص77.

الأبقار الحلوب في مصفوفة **BCG**، حيث تكون الإيرادات أقصى ما يمكن وذلك لانخفاض التكاليف المتغيرة من ناحية مصاريف البحث والتطوير، وانخفاض التكاليف الثابتة الوحدوية ويرجع ذلك للعدد الكبير للوحدات المنتجة.

ثالث/ مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في وفرات.

رابعا/ مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة تحتاج المؤسسة الانبعاث من جديد وذلك بتحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة، على أساس الميزة الحالية وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد إذا فعلى المؤسسة تتبع دورة حياة نشاطها من أجل البقاء والاستمرارية، حيث لا يمكن أن تحوز المؤسسة على الميزة التنافسية إلى الأبد

وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة وتعرف في نفس الوقت المناسب للإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.[1]

الفرع الثاني: نطاق التنافس

يعبر النطاق التنافس عن المدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في تكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات

[1] حباينة محمد، **دور الرأس مال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، مذكرة الدكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03، الجزائر،الموسم الجامعي 2011-2012، ص50.

مرتبطة ومن جانب أخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال، التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له.

حيث يتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي على نحو التالي:[1]

أولا/ نطاق قطاع السوق: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على القطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ثانيا/ النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب أخر يتيح تكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد، (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).[2]

ثالثا/ النطاق الجغرافي: يعكس عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم النوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي من تقديم منتجاتها عبر كل العالم.

رابعا/ نطاق الصناعة: يعبر عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة الصناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا

---

[1] مجاني باديس وطبول ريمة، **تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية**، الناشر ألفا للوثائق نشر وإستراد الكتب قسنطينة، الجزائر، 2017، ص ص102، 103.

[2] غول فرحات، **الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية**، مجلة دراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، 2019، ص102.

تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس تسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي أليها المؤسسة.[1]

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

يعتمد نجاح المؤسسة في تحديد البعد الملائم التي تتنافس على أساس قدرتها في تحديد حاجات ورغبات سوقها المستهدف، وإمكانية إشباع هذه الحاجات ورغبات بشكل أفضل من منافسيها فتعمل المؤسسة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات بموجب شروط الزبون على وفق القدرات الجوهرية للمؤسسة إلى دلالات معينة تشكل الأبعاد التي تتنافس على أساسها المؤسسة.

وقد تباين الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية فمنهم من حددها بأربعة أبعاد، ومنهم من حددها بخمسة وآخرون حددوها بستة أبعاد أو أكثر، ألا أنهم اتفقوا على الأغلب في خمسة أبعاد وهي، (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع).[2]

الفرع الأول: التكلفة Le cout

يقصد بالتكلفة قدرة المؤسسة غلى إنتاج وتوزيع المنتجات بأقل ما يمكن من التكاليف مقارنة بمنافسها في نفس مجال، إن تركيز على تخفيض التكلفة سوق ينعكس إيجابياً على السعر النهائي للمنتوج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية خاصة في الأسواق التي يكون فيها عامل السعر أكثر أهمية بالنسبة للمستهلك ويمكن تخفيض التكاليف من خلال:[3]

---

[1] محمد بوطلاعة، **دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة الماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، الموسم الجامعي 2007-2008، ص93.

[2] عبد الحسين جاسم محمد الاسدي وأمل صبار محمد، **تصميم المنتج وتأثير في تعزيز الميزة التنافسية**، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 68، العراق، 2021، ص116.

[3] فاروق عزون، **إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة الدكتوراه في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، الموسم الجامعي 2014-2015، ص76.

– الوافرات المتحققة من زيادة منحنى الخبرة والتعلم لدى العاملين؛

–الاستثمار لأقل من الموارد وخاصة في موارد الأولية؛

– اعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتوج والمحافظة عليه وسلامته من التلف؛

بالإضافة إلى:

–تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد؛

– استخدام نظام توزيع منخفض التكلفة ومحاولة الاتصال مع المستهلك بشكل مباشر؛

– اختيار موقع التسهيلات بشكل مناسب لتحقيق تكلفة النقل والمقاولة؛

كنتيجة لذلك فإن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناءاً على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار، وبأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ما بين الإيرادات وتكاليف.[1]

الفرع الثاني: الجودة qualité

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

كما يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تقديم وتخفيف الجودة، يتم من خلال تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته.[2]

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

[2] عزالدين على سوسي ونعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق المنظور إستراتيجيات التغير التنظيمي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص72.

تشير الجودة إلى قدرة المنتج على الوفاء بتوقعات المستهلك وحتى الزيادة عن توقعاته وتتضمن ثلاثة عناصر وهي على نحو الآتي:[1]

- **المطابقة:** أي مطابقة المنتج للمعايير المعروفة والخصائص الموضوعية وملائمة للعميل.
- **الاستجابة:** يقصد بها إرضاء متطلبات العملاء وتطلعاتهم واحتياجاتهم.
- **الصلاحية:** أي محافظة المنتج عن مختلف خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة ولاستجابة.

كما أن الحصول على الجودة العالية ناتج عن الدمج بين الابتكار وتنفيذ الإبتكارية، حيث يرى الباحثون أن الأخيرة لا تكفي وحدها لتحقيق مستوى عالي من الجودة بل يجب تنفيذ هذه الأفكار بكفاءة وفعالية، إذ يمكن للمنافسين سرقة الفكرة أو تقليدها بسهولة إلا أن التفكير المتفوق للفكرة يبقى صعب وهو ما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.[2]

الفرع الثالث: المرونة Flexibilité

يقتضي هذا المفهوم على مسايرة التغيرات في حاجات ورغبات الزبائن عن طريق تصميم كل جوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، كما تعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج.

حيث أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر، بعد أصبح الإنتاج وفقاً لطلب الزبون يتم من خلال القدرة على التلائم مع الحالات الفريدة للزبون والتصاميم، المتغيرة للمنتج مما يتطلب مرونة الاستجابة لحاجات الزبون والتغيرات في

[1] الطاني يوسف حجيم سلطان ومؤيد عبد الحسين، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك**، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2004، ص20.

[2] الطاني يوسف حجيم سلطان ومؤيد عبد الحسين، مرجع سابق، ص20.

التصميم، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن المرونة يتم التميز على أساسها وهي تضم جانبين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي وهما:[1]

1- مرونة الحجم: وتعني قدرة التكيف مع حجم الطلب وتغيراته من خلال التحكم في الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته.

2- مرونة (مزيج) المنتجات: يرتبط هذا النوع من المرونة بمدى مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإتباعها والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصميم المنتجات ومواصفتها الفنية.

الفرع الرابع: التسليم Livraison

هو أحد أهم الأسبقيات التنافسية المهمة والذي يقيس قدرن المؤسسة على الوفاء بالتزامها تجاه الزبون، عن طريق تسليم المنتجات وتقديمها بالوقت المحدد دون تأخير، وتوفير الوقت يساعد في مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها في الوقت المحدد وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية وتكون مضامنة كالآتي:[2]

أولا/ السرعة في التسليم: وهو الوقت الذي بين استلام الزبون وإنجازه، ويطلق على هذا بالوقت لانتظار.

ثانيا/ التسليم في الوقت المحدد: يسمى أيضا باعتمادية التسليم، يتمثل في مدى التزام المؤسسة بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن، وكلما أزداد التزام المؤسسة بتلك المواعيد أكسبها ذلك سمعة أفضل مقارنة بالمنافسين.

---

[1] إلهام بوحبيلة، **إستراتيجية الإنتاج الانظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لبعض مصانع الحديد والصلب،** مذكرة الدكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف01، الجزائر، الموسم الجامعي ،2019-2020، ص103.

[2] عبد الحسين جاسم محمد الاسدي وأمل صبار محمد، مرجع سابق، ص18.

ثالثا/ سرعة التطوير: تعني الاهتمام بقياس سرعة التطوير الخدمة للفترة منذ بداية ولادة الأفكار حتى تحقق التصميم النهائي.[1]

الفرع الرابع/ الإبداع la créativité

الإبداع هو ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسات لتحقيق النجاح على المدى الطويل خصوصا في الأسواق الشديدة التنافس،

وهو عبارة عن وسيلة تسمح للمؤسسات على استغلال التغير المستمر في بيئتها الخارجية وإيجاد وتقبل الأفكار أو العمليات أو السلع أو الخدمات الجديدة.[2]

وفي ظل شدة المنافسة وسرعة التغير في رغبات واحتياجات العملاء، تسعى المؤسسات إلى تطوير في منتجاتها لتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مزايا تنافسية.[3]

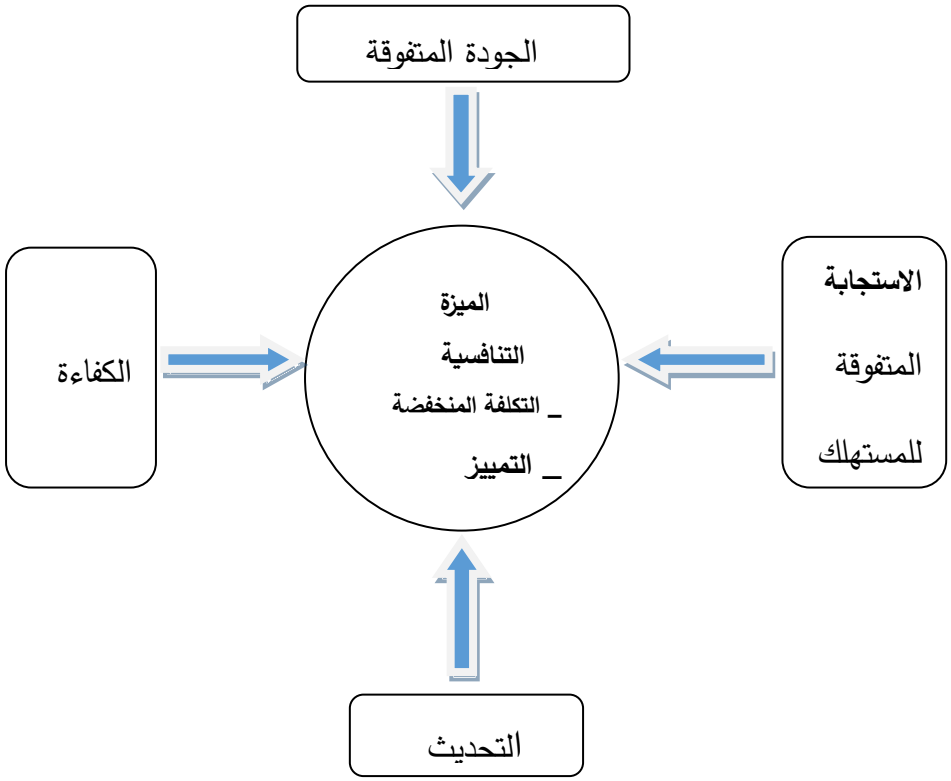
والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] محمد نجيب مروان، مرجع سابق، ص85.

[2] فوزية مقراش وفيروز مصلح الضمور، **أثر الإبداع على الأداء التنظيمي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 20، الجزائر، 2019، ص246.

[3] الشاذلي عيسى حمد عبد الله وفضيلة بوطورة، مرجع سابق، ص42.

الشكل رقم(02-06) يبين الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: شارلزهل وجاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، دار المريخ، الرياض، 2010، ص204.

المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية

تتنوع وتتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة حيث تم تقسيمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، فمصادر داخلية تتعلق بموارد المؤسسة من الموارد ملموسة وموارد غير ملموسة، أما مصادر الخارجية تتحكم فيها متغيرات البيئة الخارجية وهذا ما سنقتصره في بحثنا هذا.

المطلب الأول: مصادر الداخلية

ترتبط الميزة التنافسية للمؤسسة بقدرة هذه الأخيرة على الاستغلال مواردها الداخلية التي تعتبر الكفاءات، المعرفة، والجودة أحد عناصرها الأساسية، وبالتالي تعتبر هذه الموارد

مدخلا أساسيا للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول والإمكانيات، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعرفة.[1]

وكذلك هي مصادر ترتبط بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة، عوامل الأساسية الإنتاج الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات.[2]

الفرع الأول: الموارد الملموسة: تشمل الموارد الأولية، معدات الإنتاج، والموارد المالية.

أولا/ المواد الأولية

تعتبر من الموارد الهامة نظرا لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإن اختيار موردها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح أمرا ضرورياً فالمؤسسة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ابتداءًا من تحديد دقيق لإجراءات الشراء مرورا بالمراقبة وانتهاء بالتخزين.[3]

ثانيا/ معدات الإنتاج

تعتبر معدات الإنتاج من الأصول الهامة للمؤسسة إذ يمكن من خلالها تحويل المواد الأولية ضمن عملية الإنتاج إلى منتجات وخلق قيمة المضافة، ولضمان فعالية المعدات أطول فترة ممكنة يشترط تشغيلها بشكل سليم وبرمجة عمليات الصيانة بشكل دوري.[4]

---

[1] بوركوة عبد المالك، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لشركة أوريدو للإتصالات**، مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، الموسم الجامعي 2012-2013، ص53.

[2] مزياني حنان وآخرون، **دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية**، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، 2024، ص172.

[3] حمزة بن الزين، **دور وظيفة البحث والتطوير في تنمية الميزة التنافسية لمؤسسات البترولية**، مذكرة الدكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، الموسم الجامعي 2017-2018، ص35.

[4] هلالي الوليد، **الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis**، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، الموسم الجامعي 2008-2009، ص36.

ثالثا/ الموارد المالية

هي مجموعة الموارد المالية التي تتحصل عليها المؤسسة من مصادرها الخاصة وتعتبر هذه الموارد من أهم موارد المؤسسة، حيث من خلالها تتمكن المؤسسة من تطوير منتجاتها وزيادة استثماراتها، ولتحقيق هذا يجب أن تكون المؤسسة قادرة على كسب فرص، أو توليد أموالها من مواردها الداخلية.[1]

الفرع الثاني: الموارد غير الملموسة

وهي تضم التكنولوجيا، المعلومات، المعرفة، الجودة، بإضافة إلى الكفاءات.[2]

أولا/ التكنولوجيا: هي تلك جهد إنساني وطريقة للتفكير في استخدام المعلومات والمهارات والخبرات، والعناصر البشرية وغير بشرية المتاحة في مجال معين، وتطبيقها في اكتشاف وسائل التكنولوجية لحل مشكلات الإنسان وإشباع حاجاته وزيادة قدراته المهارية والفكرية.

يمكن تصنفها إلى ثلاثة أصناف وهي على نحو التالي:

1- التكنولوجيا الأساسية: وهي متوفرة للجميع في السوق ولا يمكن أن تشكل مجال للتميز بين المنافسين.[3]

2- التكنولوجيا المحورية: هي التي تصنع الفرق بين المنافسين وبالتالي إمكانية تشكيل ميزة تنافسية.

3- **التكنولوجيا الناشئة:** تعد هذه التكنولوجيا في مرحلة الانطلاق لذلك تعمل المؤسسة على تحويها إلى تكنولوجيا محورية.[4]

---

[1] سعد العنزي وحميد سالم الكعبي، **دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين**، مجلة كلية بغداد، العدد 35، العراق، 2013، ص133.

[2] سجي فتحي ومحمد الطائي، **الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 19، العراق، 2010، ص88.

[3] نور الدين زمام وصباح سلماني، **تطوير مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العلمية التعليمية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، الجزائر، 2013، ص165.

[4] حمزة بن الزيان، مرجع سابق، ص37.

ثانيا/ المعلومات:

تلعب المعلومات دوراً هاما فهي تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، كما تحدد الطريقة التي يستطيع المستخدمين بها الوصول إلى الأهداف المشتركة، ولا يمكن الحديث عن المعلومات بمعزل التكنولوجيا المعلومات، حيث أصبحت المعلومات (الحسابات والاتصالات) أحد أهم سبل تعظيم التنافسية، وأحد الوسائل المساعدة في خفض التكلفة وتحسين الجودة.[1]

ثالثا/ المعرفة:

تتعلق المعرفة بمجموع المعلومات المؤسسة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة.[2]

وتتمثل اليوم المعرفة المورد الإستراتيجي أكثر أهمية للمؤسسة ويؤمن العديد من المدراء بأن الميزة التنافسية ستحقق بامتلاكها المعرفة أكثر مما يمتلكها المنافسين، لابد من المعرفة صفات الواجب توفرها وهي:

1- **التمامية:** يقصد بها المعرفة التامة الكاملة؛

2- **الترابط:** أي أن تكون ذات علاقة وارتباط بالموضوع؛

3- **الإنسجام:** أن تكون المعرفة التي تمتلكها المؤسسة تتصف بالانسجام؛

---

[1] مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة ضمن الصناعة التأمنية، الواقع العلمي وافاق التطوير،يومي 3-4 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 2012، ص05.

[2] الحاج مداح عرابي، **البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة**، مداخلة ضمن الراس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل اقتصادية الحديثة، يومي 13-14ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2012، ص05.

4- المنظور الهدف: من المنطقي أن تمتلك المعرفة هدف معين؛[1]

كما نجد كذلك نوعين من المعرفة، معرفة ضمنية، ومعرفة صريحة.

1- معرفة ضمنية: تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للأخرين.

2- معرفة الصريحة أو المعلنة: وهي معرفة رسمية قياسية سهلة التحديد، والقياس، والتقييم، والتوزيع والتعليم، كما تعرف بالمعرفة المعلنة لأنها شائعة والرائدة والمنتشرة بين الأفراد.[2]

رابعا/ الجودة:

نجد الجمعية الأمريكية لضبط الجودة، عرفتها بأنها مجموعة من المزايا وخصائص المنتج القادرة على تلبية حاجات المستهلكين، حيث يمكن النظر إلى الجودة من خلال ثلاثة زوايا وأوجه وهي:[3]

1- جودة التصميم: هي مواصفات التي يتم عنها تصميم المنتج سواءً كان هذا المنتج سلعة أو خدمة.

2- جودة لإنتاج: هي مواصفات الجودة التي تتحقق من خلال العملية الإنتاجية نفسها.

3- جودة الأداء: تظهر للمستهلك عن الاستعمال الفعلي للمنتج.

---

[1] راضية مغزي العوافي و دريدي احلام، **أثر إدارة علاقات الزبائن في الميزة التنافسة للبنوك التحارية الجزائرية**، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، المجلد16، العدد01، الجزائر، 2022، ص632.

[2] حباينة محمد، **تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة**، مجلة علوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد 30، الجزائر، 2014، ص79.

[3] إسماعيل محمد عيسى شاهين وعبد الرحمان عبدا لله حمدي، **إدارة الجودة الشاملة في منظور تأصيلي إسلامي**، مجلة الدراية، المجلد 15، العدد15، السعودية، 2015، ص ص203،202.

خامسا/ الكفاءة:

حسب carid يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارات، والمتغيرات الشخصية لتي تخص السلوك الناجح في مجال معين، وكذلك هي القدرة مجموعة مهام محددة هي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط ويوجد نوعين من الكفاءة.[1]

1- الكفاءة الفردية: هي مجموعة أبعاد لأداء الملاحظة، حيث تتضمن المعرفة الفردية المهارات، السلوكات، والقدرات المرتبطة ببعضها البعض،

2- الكفاءة الجماعية: هيمجموع معارف التسيير التي تنشأ عن طريق فريق عمل، وهي عبارة عن مزيج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والتي تحقق كفاءات جديدة عن التنسيق.

الفرع الثالث: الشروط الواجب توفرها في الموارد

يرى كل من (Ait & Schoemker) أنه حتى وإن كان الموارد مصدرا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية، لابد من توفره على عدة شروط نذكر منها.[2]

أولا/ الندرة: إمكانية الحصول عليها لعدد محدود من المؤسسات فقط حتى لا يتمكن المنافسين نقلها.

ثانيا/ القيمة: المساهمة بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر المستهلكين.

ثالثا/ التقليد: صعوبة التقليد لمنع المنافسين الحصول عليها.

رابعا/ البدائل: يجب المحافظة على قيمة المورد وعدم وجود بديل له لكيلا يستطيعون المنافسون نقله.

---

[1] كمال منصوري وسماح صولح، **تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 07، الجزائر، 2010، ص ص50-53.

[2] بن زيد منال وذباح سارة، **دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية**، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس –المدية، الجزائر، الموسم الجامعي 2021-2022، ص55.

خامسا/ الحيازة: يجدر بالمؤسسة تنجيم هيكلتها وإجراءاتها من أجل الحصول على القوة الكامنة لموارد.

سادسا/ مدة الحياة: هي استبدال مورد أخر في حالة اهتلاكه، يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يساهم فيها.

الفرع الرابع: انتقادات الموارد

تعرضت هذه الانتقادات إلى الكثير بالرغم من مساهمتها في تطوير الفكر الإستراتيجي:[1]

- الفرضية القاعدة النظرية التي هي عبارة عن اختلاف المؤسسات في الموارد؛
- تقويم النظرية على مفاهيم ومصطلحات وهي نظرية غامضة ميدانيا؛
-عدم قدرة المؤسسة على تميز نفسها يؤدي على تهميش والإقصاء من مجال التنافسي؛

ومما سبق يمكن القول اعتبار الموارد كمصدر داخلي من مصادر الميزة التنافسية وعنصراً أساسيا للمؤسسة واستغلالها لهذه الموارد وكيفية الحصول عليها وترجمتها من أجل الحصول على ميزة تنافسية عن منافسيها في نفس القطاع.

المطلب الثاني: المصادر الخارجية

تعتبر إستراتيجيات التنافس التي جاء بها M. PORTER مصدرا من مصادر الخارجية للميزة التنافسية، وقبل التطرق إلى هذه الإستراتيجيات ينبغي أن نتوقف عند مفهوم إستراتيجيات التنافسية ثم إلى أشكالها، وكما ينبغي لذلك تعريف على مفهوم الإستراتيجية.

الفرع الأول: إستراتيجيات التنافسية

تحدد المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها من خلال كيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ

[1] بن زيد منال وذباح سارة، مرجع سابق، ص55.

خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين.

أولا/ مفهوم الإستراتيجية: هي مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن وبأقل جهد مبذول.[1]

ثانيا/ إستراتيجية التنافس: هي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن طريق المنافسين، كما أن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية وهي:[2]

1- طريقة التنافس: تشمل إستراتيجية المنتج وإستراتيجية الموقع، وإستراتيجية التسعير، إستراتيجية توزيع والتصنيع.

2- حلبة التنافس: وهب تتضمن اختيار الميدان التنافس.

3- أساس التنافس: يشمل الأصول والمهارات المتوفرة لمؤسسة.

الفرع الثاني: أشكال إستراتيجيات التنافس

اقترح M.PORTER ثلاثة إستراتيجيات عامة لتنافس والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] ارادن حاتم خضر العبيدي و أحمد فهمي سعيد البرزنجي،**الإدارة الإستراتيجية مدخل في إستراتيجية لإبداع التنظيمي ومكونتها،** دار الدكتور للنشر، طبعة الأولى بغداد، العراق، 2021، ص15.

[2] نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس،** دار الجامعة، مصر، 2004، ص277.

الشكل رقم(02-07) يبين الإستراتيجية العامة للتنافس

الميزة التنافسية تكلفة أقل **تمييز المنتج**

صناعة ككل	قيادة التكلفة cost Leadersh	التمييز Differentiation
الهدف الإستراتيجي قطاع السوق معين	التركيز	Focus

المصدر: نبيل محمد مرسي، **<u>الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس،</u>** دار الجامعة، مصر، 2004، ص233.

أولا/ إستراتيجية قيادة التكلفة

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الإستراتيجيات الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه porter حيث تقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج، التوزيع، والترويج، لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار مقارنة بباقي المنافسين.[1]

ولتتحقق إستراتيجية قيادة التكلفة ذلك من خلال:[2]

1- زيادة الربح: من خلال خفض التكاليف والبيع بأسعار تساوي متوسط الأسعار في مجال العمل.

[1] مزوغ عادل، **<u>دراسة نقدية الإستراتيجيات porter التنافسية،</u>** مجلة الأكاديمية الاجتماعية وإنسانية، العدد10، الجزائر، 2012، ص47.

[2]https :// www،annajah، 07 /02/2024.

2- زيادة الحصة السوقية: ذلك من خلال البيع بأسعار أقل والحفاظ على الوقت نفسه على البيع المنطقي من كل عملية.

2-1- مزايا إستراتيجية قيادة التكلفة

- قدرة عل مواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة إنتاج؛
- توفير رصيد على منافسة لآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية؛
- قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين؛[1]

2-2 عيوبها:بمن أن هذه الإستراتيجية تتميز بمزايا فلا بد منها أن تكون لديها عيوبوهي كالآتي:[2]

- إمكانية تقليدها من قبل المنافسين؛
- التغيرات التكنولوجيا المتسارعة التي من شأنها تفقد المؤسسة لتكلفة الأقل؛
- قد يتحول اهتمام الزبائن على عناصر اختلاف باختلاف السعر؛

ثانيا/ إستراتيجية التمييز

تتطلب هذه الإستراتيجية أن تقوم المؤسسة بالإنتاج سلعة أو خدمة تعرف على مستوى الصناعية أو المنتوج بأنها مميزة، وهذا يعطي المؤسسة القدرة والحق في فرض سعر أعلى من السعر المتوسط في المنتج الذي تنتمي إليه المؤسسة وكما تأخذ إستراتيجية التمييز أشكالاً عدة.[3]

---

[1] بلجازية عمر والشبلي فراس، **أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 14، العدد 02، الجزائر، 2022، ص120.

[2] بن زيد منالو ذباح سارة، مرجع سابق، ص56.

[3] منصور محمد و إسماعيل العريفي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الكتاب الجامعي صنعاء، اليمن،2011 ، 214.

1- مزايا إستراتيجية التمييز

– ترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية في الصناعة وتتجنب المنافسة؛[1]

–قوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين مقارنة بالمؤسسات التي تختار تدنية التكاليف؛

– تعظيم المردودية واكتساب حصة سوقية؛

2- عيوبها:من أهم العيوب المرتبطة بالإستراتيجية التمييز نجد:[2]

– ظهور المؤسسات منافسة تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي لديها منتجات متميزة بتوفير منتجات مقلدة؛

– عدم استدامة مبادرتها القائمة على تمييز مع إبداعات مستقبلية للمنتج وتدعيمات للخدمة؛

– صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفا أكثر في السوق؛

ثالثا/ إستراتيجية التركيز

تهدف هذه الإستراتيجية في المؤسسة على بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق بإشباع حاجات لفئة معينة من المستهلكين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود، أو بالتركيز على استخدامات معينة للمنتج.[3]

كما هناك خطوتين أساسيتين لإستراتيجية التركيز وهما كالأتي:

1-اختيار وتحديد قطاع السوق: يتطلب ذلك القدرة على تخليل قطاعات السوق ودراستها لتحديد مدى جاذبية القطاع السوق من وجهة نظر المؤسسة.

---

[1] أسماء زكري، **دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التميز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات باتنة**، مذكرة الدكتوراه غير منشورة، تخصص إقتصاد إداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، الموسم الجامعي 2016-2017، ص ص 59،60.

[2] أسماء زكري، مرجع سابق، ص ص 61،62.

[3] مصباح عائشة وعبد الفاتح بوخمخم، **دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 06، العدد01، الجزائر،2019، 35.

2- تحديد كيفية تحقيق الميزة للتنافسية في القطاع المستهدف: تتم المفاضلة بين تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة عند التعامل مع قطاع بما يتناسب ظروف المؤسسة والقطاع.[1]

2-1 مزايا إستراتيجية التركيز

- تمكن المؤسسة من التخصص وبالتالي تحسن مصادر الأنشطة المضيفة للقيمة على أن تحسن وضع التكاليف أو التميز؛
- تحقق للمؤسسة مزايا من خلال تركيزها على خدمة فئة معينة على مستوى صناعة معينة؛
- إنشاء حصن أمان في السوق.

2-2 عيوبها:

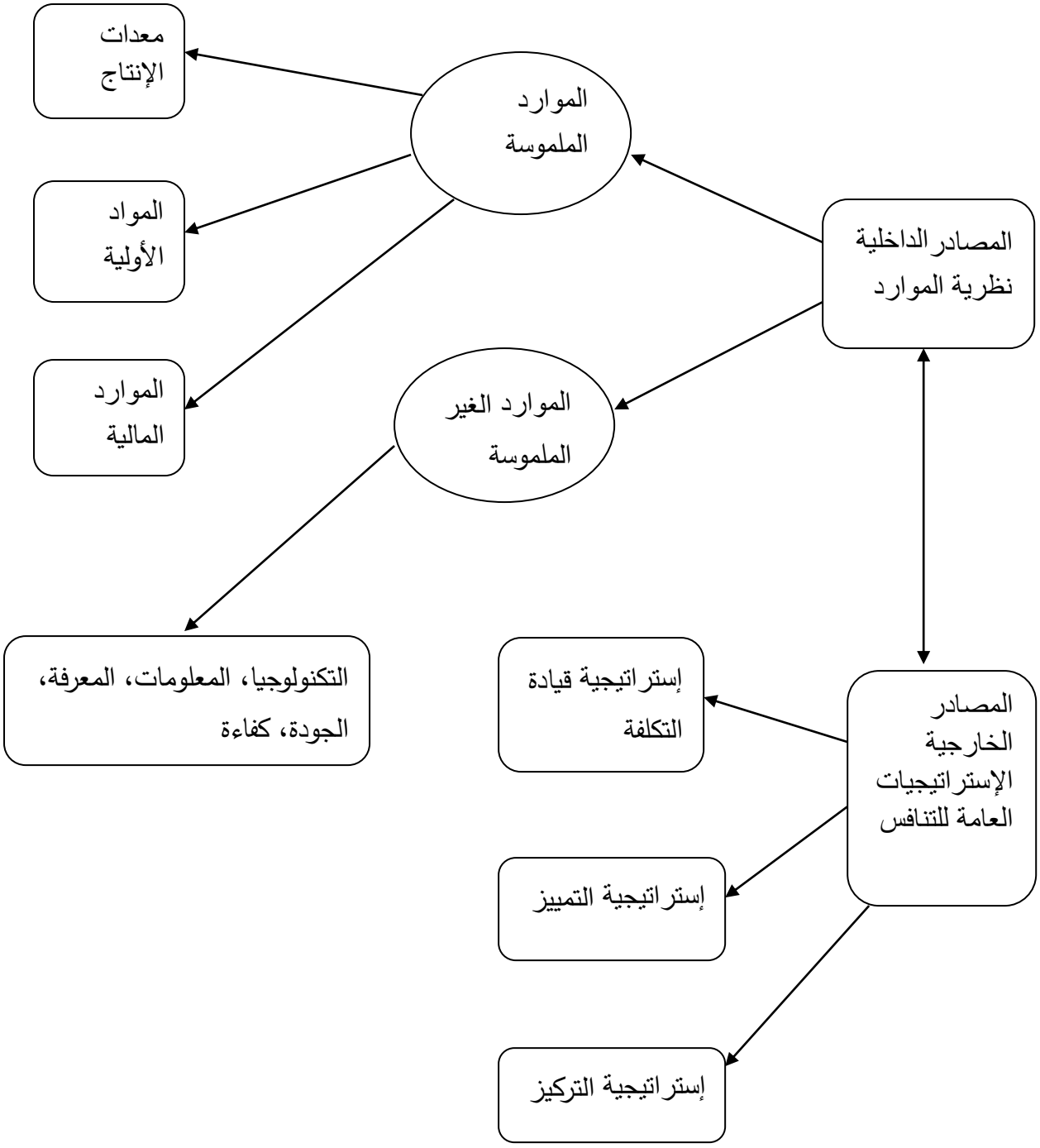
- قد تتعرض المؤسسة لمشاكل بسبب غياب الفئة السوقية التي تتعامل؛
- قد تقف المؤسسات الكبيرة التي تملك مبتكرات التكنولوجية جديدة كحاجز من خلال إنتاج نفس المنتج الموجه لنفس الفئة المتعامل معها؛
- الشركات المنافسة قد تكون أسرع واخف حركة في الاستجابة لتغيرا السوق؛[2]

مما سبق نستنتج أن للميزة التنافسية مصدرين يتمثلان في مصادر داخلية ومصادر خارجية، حيث كل واحد منهم يساهم في تعزيز الميزة التنافسية، والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] بدر عوض و لزام الرشيدي، **مدخل الميزة التنافسية وإستراتيجيتها**، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد30، العدد 120، مصر، 2019، ص401.

[2] صورية شنبي والسعيد بن لخضر، **تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد 02، الجزائر، 2017، ص122.

الشكل رقم (02-08) يبين مصادر الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبين بعد التطرق إلى عدة مراجع.

المطلب الثالث: الإطار المنشئ للميزة التنافسية

من الملاحظ أن هناك دولاً معينة تتميز بارتفاع حصتها من المؤسسات إنتاجية في صناعات معينة كالشاحنات في السويد والسيارات في ألمانيا، وهذا لتوفر الدول على مجموعة من العوامل مما يجعل هذه المؤسسات تنجح وتحصل على ميزة تنافسية في السوق.

سبب حصول الدول المختلفة على الميزة التنافسية في صناعات معينة، أقترح M.Porter 1990 نموذج الماس، استخدمه عند التشاور مع حكومتي كندا ونيوزيلندا وقد حددها بأربعة محددات.[1]

- شروط العمل؛
- شروط الطلب؛
- الصناعات ذات الصلة والمساندة؛
- الإستراتيجية هيكل المؤسسة والمنافسة؛

بإضافة إلى عنصرين أعتبرهم بورتر Porter من عناصر الثانوية وهما:[2]

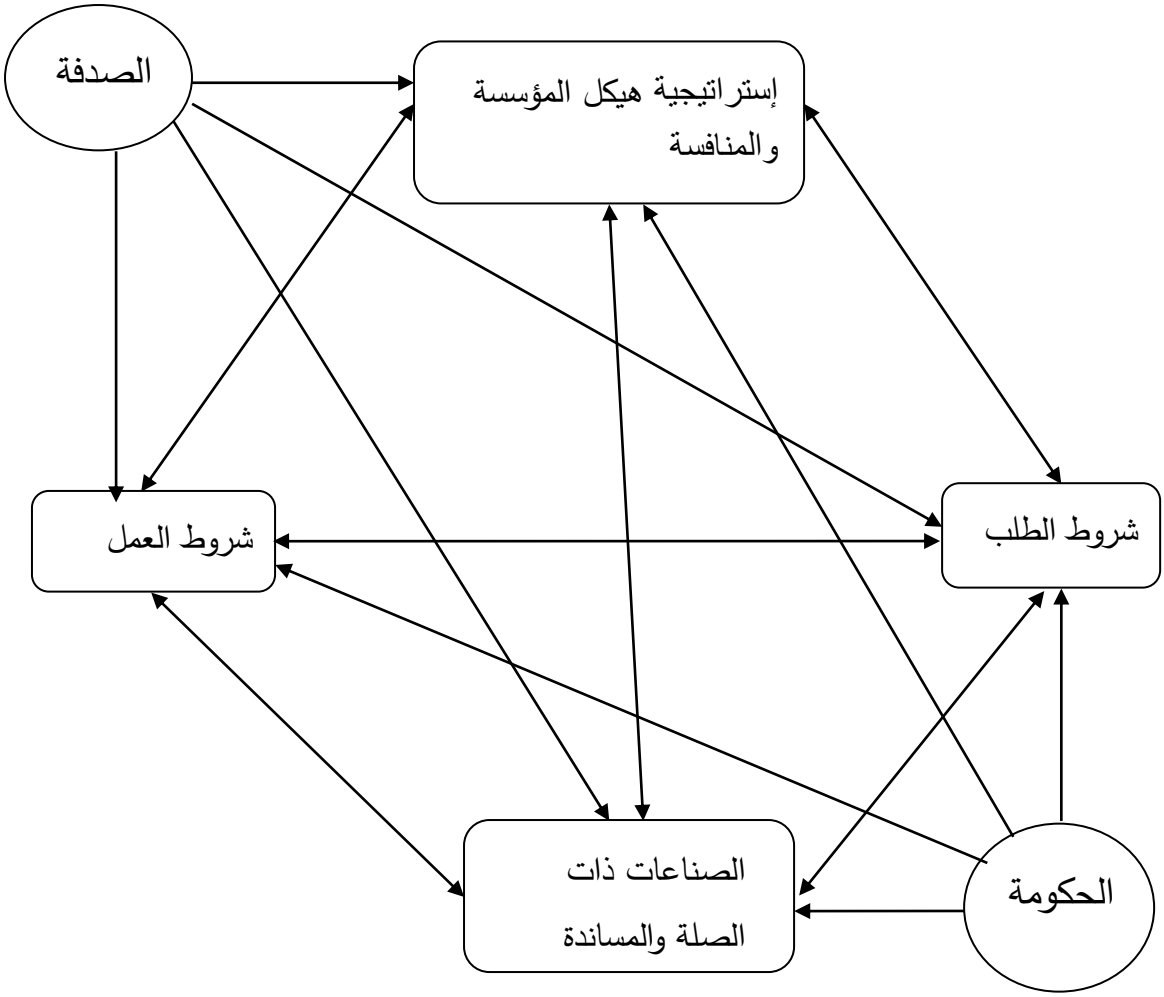
- دور الحكومة؛
- دور الصدفة؛

والشكل التالي يوضح ذلك:

[1] arash،riasi،**competitive advantagesof shaowbonking industrg :**NO 02 ، 2015،P17.

[2] فراس محمود حسن مكاوي، **ماسبة بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطنية**، مذكرة الماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، موسم الجامعي 2017-2018، ص33.

الشكل رقم (02-09) يبين النموذج الماسي M.Porter



source: Michoel porter، **New golobal strategies for competitive advantage ،** planning،review، 199 ،p05.

الفرع الأول: ظروف عوامل الإنتاج والطلب

حيث اعتبر .PorterM هذه العوامل من المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، التي يتعين على أي بلدان أن تمتلكها في مجالات صناعية معينة وتشمل على:[1]

1-عوامل أساسية: تتمثل في الموارد البشرية والموارد المالية، الموارد الفيزيائية.

2-عوامل متقدمة: تمثل كل ما يتعلق بالموارد المعرفية والبيئة التحتية.

[1] شارلز وجاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل**، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص174.

الفرع الثاني: طلب المحلي

تتحدد شروط الطلب من خلال ظروف الطلب المحلي على المنتجات الصناعية وتؤثر زيادة الطلب تأثيرا كبيرا على التنافسية ويؤكد porter أن الأسواق المحلية الكبيرة تشجع المنتجين على تطوير التكنولوجيا والكفاءة،

ويمكن الطلب أن يشكل ميزة تنافسية في المقابل تكون الأسواق المحلية الصغيرة لديها معدل اقتصادي منخفض، وبالتالي فهي تشجع المؤسسات على البحث عن إمكانيات التصدير كما يرتبط الطلب المحلي بحسب porter على حد سواء بالجوانب النوعية والكمية للسوق.[1]

الفرع الثالث: الصناعات ذات صلة والمساندة

يوفر وجود الصناعات ذات الصلة والمساندة الأساس الذي يمكن للصناعة المحورية أن تتفوق عليه، غالبا ما تعتمد المؤسسات على تحالفات المؤسسات الأخرى من أجل خلق قيمة إضافية للعملاء.[2]

وأوضح بورتر porter أنه عند وجود مثل هذه الصناعات بجانب الصناعات الأساسية تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، وتعتبر الصناعات ذات الصلة والمساندة من الصناعات التي من شأنها أن تخلق فرصا لجملة من العلاقات والتكاملات سواء الخلفية أو الأمامية وذلك بما تصفه من قيمة مضافة لسلسلة وفقا لتلك الترابطات بين الصناعات والقطاعات السوقية المختلفة.[3]

---

[1] طهار ناصر وآخرون، **تحديد تنافسية القطاعات الصناعة باستخدام النموذج الماسة لبورتر**، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 10، العدد02، الجزائر، 2023، ص621.

[2] https ;//www.fadi-ja.com ، 18/02/2024.

[3] فراس محمود حسن مكاوي، مرجع سابق، ص32.

الفرع الرابع: إستراتيجية هيكل المؤسسة والمنافسة

يحدد porter التنافس كأهم محرك للميزة التنافسية لمؤسسة حيث يعتقد أن التنافس المحلي يجبر المؤسسات على أن تكون قادرة على المنافسة من حيث التكلفة وتحسين الجودة وأن تكون مبتكرة.

وتلعب إستراتيجيات المؤسسة وهياكلها ومنافستها دورا هاما في قدرتها التنافسية ويمكن أن تصبح مصرا للميزة التنافسية، حيث ترتبط إستراتيجية المؤسسة وهيكلها وتنافسها بالطرق التي تأسست بها، وكلها تؤثر تأثيرا كبيرا على القدرة التنافسية وبالتالي فإن الاستراتيجيات والهياكل المستخدمة لإدارة المؤسسة لها تأثيرا مباشرا على لأداء والقدرة التنافسية، حيث تنتج تنافسية صناعة معينة من تجمع ما بين من جهة طرق الإدارة والتنظيم ومن جهة أحرى مصادر الميزة التنافسية في الصناعة نفسها، كما أن هناك ترابط بين المنافسة المحلية القوية وخلق استمرارية ميزة تنافسية في أي صناعة

أولا/ دور الصدفة (chance): تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضالة أثارها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسات وقوة الدولة أيضاً وسيطرتها، تتضح وأهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي.[1]

ثانيا/ دور الحكومة (govermet): يمكن لجميع السياسات واللوائح التي يضعها صانعو السياسات في جميع مستويات الحكومة أن تؤثر بصور إيجابية أو سلبية على كفاءة البلد أو تنافسية والصناعة.[2]

---

[1] محمد فلاق وناصر طهار، **تحليل التنافسية الوطنية للقطاع الفلاحي الجزائري باستخدام نموذج الماسة،** مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 01، الجزائر، 2017، ص41.

[2] Abdulla al mamun، nurul mohammad zayed،shakib hossin،**using porter s diamond toDtemine the condition of ict in a developing countey**، international journal of business and management revew، no 03،2013،p140.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال تناولنا للإطار النظري للميزة التنافسية في هذا الفصل خلصنا أن الميزة التنافسية، هي المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن عما يقدمه لهم المنافسون، وقد أصبحت مهمة بالنسبة للمؤسسات لبقاء في مجال الأعمال لذا تسعى المؤسسات اليوم جاهدة لتعزيز وضمان الميزة التنافسية واستمرارها،

ونظرا للأهمية المتزايدة للميزة التنافسية باعتبارها سلاحا لمواجهة تحديات السوق ومعيار لتحديد المؤسسة الناجحة من غيرها، وهدفا أساسيا وضروريا تسعى إليه جميع المؤسسات التي تريد تفوق والتميز، عملت المؤسسات على بحث عن كل المصادر المختلفة التي تعزز لها ميزة تنافسية والتي هي في الحقيقة متنوعة ومتعددة من بينها انخفاض التكاليف، التكنولوجيا المعرفة، الجودة،الإبداع مما يعزز الميزة التنافسية ويحقق الأداء العالي وتفوق على المنافسين.

مما سبق يمكننا القول إن دور الذكاء الإستراتيجي وبمختلف أبعاده له دورا مهم في تعزيز الميزة التنافسية سواء في تخفيض التكلفة أو التمييز.

الفصل الثالث:

دراسة حالة بمؤسسة

صيــدال

مقر إنتاج المدية

تمهيد:

بعد استعراضنا في الجانب النظري أهم المفاهيم والجوانب الملمة بموضوع دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم المفسرة لدور الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة ومن أجل إسقاط ما تم عرضه في الجانب النظري على الواقع مؤسستنا الاقتصادية الجزائرية أخذنا مقر إنتاج المدية كميدان للدراسة التطبيقية، وذلك من خلال الإجراءات التي تم إتباعها بدءا من الدراسة الاستطلاعية والمناهج المتبعة والأدوات المستعملة في هذا البحث، قصد الوصول إلى النتائج العلمية، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين بالمؤسسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مقر إنتاج المدية لمؤسسة صيدال.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية عن مقر إنتاج بالمدية

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمقر إنتاج المدية لمؤسسة صيدال حيث قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب يتمثل المطلب الأول في تعريف ونشأة مقر إنتاج المدية لمؤسسة صيدال ثم نتناول في المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج المدية لمؤسسة صيدال وفي الأخير سنتطرق إلى أهداف مقر إنتاج المدية.

المطلب الأول: تعريف ونشأة مقر إنتاج المدية لمؤسسة صيدال

يعد مجمع صيدال من أهم وأكبر المؤسسات العمومية التي يقف عليها الاقتصاد الجزائري والنشاط في مجال الصناعة الصيدلانية، تأسس سنة 1982، هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف إنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق المحلية لتخترق السوق العالمية، إذ يعتبر مقر إنتاج المدية محل دراستنا أحد وأهم هذه الفروع لمجمع صيدال، واهم المؤسسة للمضادات الحيوية على مستوى الوطني، وسنتناول في هذا المطلب تعريف ونشأة مقر إنتاج المدية.

الفرع الأول: تعريف مقر إنتاج المدية

يعتبر مقر إنتاج (صيدال) بالمدية مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم رأسمال إجتماعي يقدر ب 2.5 مليار دينار جزائري، تم إنشاؤه سنة 1984م المتحصلة على شهادة الجودة الإيزو Iso 9002 سنة 1994م وشهادة الجودة إيزو Iso 9001 سنة 2000م من الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة.

ويتم تعريفه وفق المعطيات التالية:

- **المؤسسة:** م.ع.إ/ شركة ذات أسهم برأس مال قدره 2.500.000.000
- **العنوان:** طريق الخميس ص. ب 33 المدية_الجزائر
- **رقم سجل التجاري:**26/0800B0342357
- **رقم الحساب البنكي: قرض شعبي الجزائري المدية رقم:01/84 776 004 001 40110 70**

- **الموقع الإلكتروني: www.saidalgroup.dz**

يقع المقر 100 كلم جنوب الجزائر العاصمة على مساحة تقدر ب: 33 هكتار، يتوفر على:

- عمارة إنتاج منتجات تامة الصنع تخصيص صيدلاني، الأولى مكرسة لعائلة البنيسيلينية والأخرى للمنتجات الغير البنيسيلينية.
- عمارة لإنتاج المواد الأولية بالتجزئة عن طريق تركيب الكيميائي انطلاقا من المنتجات المخمرة.
- عمارة لتصنيع الأدوية المخمرة باستعمال طريقة التجزئة.
- بالإضافة إلى مطبعة عامة ضرورية لمختلف الوظائف التعبئة والتغليف والخدمات

بدأ المركب بالإنتاج سنة 1988م، وأختص في إنتاج الأشكال التالية: حقن، كبسولات، مراهم، مشروبات، أقراص، مساحيق.

ويوظف حاليا 736عاملا، من بينهم 620 رجال بنسبة مئوية 84.24 % ، و116 نساء بنسبة مئوية 15.76%، موزعين عبر الطاقة السوسيو مهنية كالتالي:

الجدول رقم(03-01): يبين توزيع العاملين بالموقع

الصنف	عدد العمال	نسبة المئوية
إطارات	169	22.16 %
أعوان تحكم	211	28.67 %
أعوان تنفيذ	356	48.36 %
المجموع	736	100 %

المصدر: مقابلة السيد مصطفى زيراري، رئيس عمالة تسيير مسار المهني لمقر إنتاج المدية، **لمديرية الموارد البشرية**: الأربعاء 2024/03/31، 11:00

الفرع الثاني: تاريخ نشأة مقر إنتاج المدية

يمثل موقع إنتاج المدية مشروعا ضخما أسند إنجازه إلى المؤسسة الإيطالية **CTIP** لما تملكه هذه الأخيرة من خبرة وتكنولوجيا دقيقة فيما يخص المنشآت الصيدلانية، وما تتميز به من خصوصيات وقد تم إنشاؤه عبر عدة خطوات اتخذتها الدولة الجزائرية وهي:

- في **1972/05/06** تم عرض مناقصة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع اختيار المسؤولين على المؤسسة الإيطالية **CTIP**نظرا لعروضها المناسبة والمقبولة.
- في **1997/05/05** تم التوقيع على عقد الإنجاز بين الجزائر والمؤسسة سابقة الذكر.
- في **1977/06/30** تسلمت المؤسسة إنجاز الشغل
- في **1978/02/12** باشرت المؤسسة إنجاز الشغل

قدرت مدة الإنجاز ب 50 شهر، أي ما يعادل أربع سنوات وشهرين وقد قامت المؤسسة الإيطالية بإنجاز هذا المشروع بمشاركة بعض أهم المؤسسات الوطنية وهي:

- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز **SONELGAZ**
- الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية **S.N.I.C**
- المؤسسة الوطنية الكيميائية **E.D.I.C**

بعد تسليم المشروع في **1982/04/12** تم وضعه تحت تصرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيميائية من أجل استغلاله في إنتاج مختلف المواد الكيميائية.

وفي سنة **1986** بدأ استغلاله من طرف مؤسسة صيدال حيث خصص لإنتاج المضادات الحيوية تحت الرخصة الإيطالية **LICENCE.I.B.ITALIE**.[1]

وفي يوم **الثلاثاء 04 أكتوبر 1988** دشن المركب من طرف رئيس الجمهورية الراحل الشاذلي بن جديد، وفي نفس السنة قامت المؤسسة الوطنية للصناعة الكيميائية بتحويل

[1] وثائق مصلحة الإعلام والإتصال والتوثيق، تاريخ الإطلاع 2024/03/31 11.15

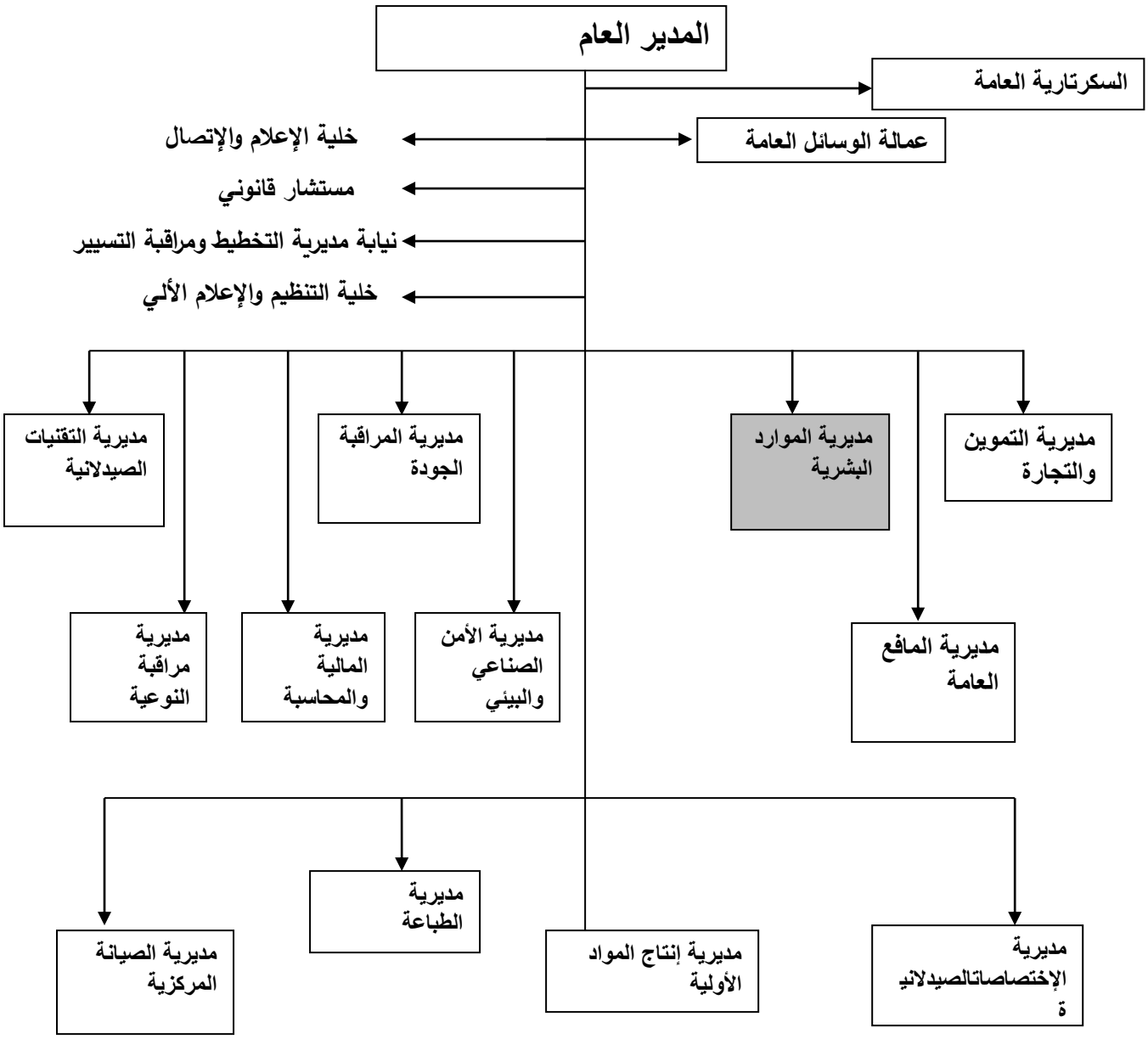
مركب المضادات الحيوية إلى مؤسسة جديدة تحت اسم صيدال لكن بعد إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية تم تحويله إلى فرع من فروع مجمع صيدال ككل وقد دخل الفرع بصفة رسمية في استقلالية التسيير في **1998/02/02** تحت إسم فرع أنتيبيوتيكال

إبتداءا من تاريخ **2014/01/01** تم حل وإدماج بالامتصاص المؤسسة العمومية الاقتصادية أنتيبيوتيكال ضمن المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم المسماة المجموعة الصناعية صيدال.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

عرف الهيكل التنظيمي لموقع لإنتاج المدية تغيرا فيما يخص منصب المدير العام، والهيكل التنظيمي الجديد موضع كالآتي:

شكل رقم (03-10): يبين الهيكل التنظيمي لمقر إنتاج المدية



المصدر: مديرة الموارد البشرية

يمكن توضيح مهام كل من المدير العام والمديريات المساعدة كالتالي:

أولا: الإدارة العامة للموقع:

1- الرئيس المدير العام: مهمته إدارة وضع سياسات منبثقة من الإستراتيجيات العامة للمجمع على المدى القصير، المتوسط والبعيد من أجل ضمان نمو اقتصادي وتوسيع الفرع.

2- **خلية الإعلام والاتصال:** من مهامها وضع خطط اتصالية داخلية للمقر بالتناسب مع السياسات الاتصالية العامة.

3- **خلية التنظيم والإعلام الآلي:** تتابع تكيف الهياكل المنتظمة ونظم المعلومات مع السياسات التنظيمية للمقر والمجمع ككل.

4- **المساعد القانوني:** مهمته التكفل بالدفاع عن مصالح المقر ومتابعة القضايا القانونية والقضائية الخاصة بالمؤسسة.

5- **مساعد العلاقات الخارجية:** مكلف بتحضير الملفات المرتبطة بالمهام الخارجية وتقديم المعلومات عن المؤسسة المنافسة والمتعاقدة معها وكذا العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء.

6- **خلية المشاريع:** مهمتها متابعة إنجاز المشاريع الجديدة داخل المقر، خاصة مشاريع الشراكة.

7- **مديرية الوسائل العامة:** تقع على عاتق هذه المديرية القيام بتزويد الوحدة ككل بالوسائل المكتبة المتعددة مثل، المكاتب، الأقلام، الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، وسائل التنظيف، كما تعد مسؤولة عن تسيير حظيرة النقل.

8- **المساعد المكلف بالبيئة:** مكلف بتطبيق سياسات البيئة المتبعة من طرف المقر على جميع المستويات.

9- **خلية التدقيق والمراجعة والتحليل الشامل:** مهمتها الرقابة الداخلية وتدقيق الحسابات ووضع لوحات خاصة بتسيير الموقع.

ثانيا/ المديريات الأساسية وتتمثل في:

1- **مديرية التقنيات الصيدلانية:** مهمتها ضمان تطبيق مجموعة القواعد التقنية والإدارية بهدف حماية الصحة،

2- **مديرية الاختصاصات الصيدلانية:** هدفها إنتاج مختلف الأنواع من الأدوية بالجودة والكمية المحددتين.

3- مديرية مراقبة النوعية: مهمتها ضمان الرقابة على إنتاج المواد الأولية (شروط التخزين ومحيط العمل) ومراقبة نوعية إنتاج المنتجات تامة الصنع.

4- مديرية الصنع المركزية: مهمتها الحفاظ على آلات المصنع قصد المساعدة في عملية الإنتاج، والقيام بصيانة وتصليح الآلات المعطلة.

5- المديرية المالية والمحاسبة: تقوم ب،

- التسيير المالي للمؤسسة؛
- إدارة التدفقات النقدية؛
- إنجاز العمليات للخزينة؛
- التعامل مع الموردين في المجال المالي كالقروض؛
- المحاسبة العامة للمخزونات،

6- مديرية الموارد البشرية: تقوم ب:

- تكوين العمال ؛
- مراجعة تنظيم الهياكل بالمراكب (الوحدة)؛
- تسيير فعلي للعمال (الأجور، العطل، المرض، ....إلخ)؛
- ضبط وتحسين كيفيات التسيير؛
- اختيار وتعيين العمال وترقيتهم؛

7- مديرية التموين والتجارة: تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار، مواد التعليب، مستهلكات المخابر وغيرها من الوسائل اللازمة للإنتاج، كما يقع على عاتقها القيام بعملية التفاوض مع الموردين وتثبيت عقود الشراء.

8- المديرية التقنية الصيدلانية: هذه المديرية تقوم على مراقبة و تدقيق وفحص المواد الصيدلانية التي تصنع داخل المركب، وهي بهذا تساهم في ضمان النوعية.

9- مديرية المخابر: مهمتها القيام بتحليل الأدوية، مراقبة النوعية وضمان الجودة.

10- مديرية الطباعة: هذه المديرية تقوم بإنجاز كل وسائل الطباعة المستعملة في الإنتاج مثل الغلافات، أوراق كيفية إستعمال الدواء(NOTICE) ، كما تختص في طباعة المنشورات الخاصة بالزبائن، وتعمل هذه المديرية بصفة مستمرة على تطوير النوعية وتلبية حاجيات المركب بالإضافة إلى تطوير الحلاقات مع المؤسسات الأخرى خارج الوطن.

11- مديرية إنتاج المواد الأولية: تقوم ب:

- إنتاج المواد الأولية التي تدخل بدورها في إنتاج الأدوية مثل (البنسيلين Pénicilline، والأموكسيسيلين Amoxicilline، أمبسيلين Ampicilline... إلخ؛
- مراقبة الإنتاج والتحكم في تسيير الإنتاج، مع العلم أن المواد الأولية المنتجة تستهلك على مستوى الوحدة، كما أنها تباع أيضا للدول الأخرى مثل إيطاليا، الهند، الصين، الأردن؛

المطلب الثالث: أهداف المقر

تعددت أهداف الفرع إلى أهداف إقتصادية وأخرى إجتماعية نذكر منها:

أولا/ الأهداف الإقتصادية: تتمثل في المردودية لأجل المنافسة، البحث والتطوير في جميع المجالات وخاصة المجال الصيدلاني، تحقيق أقصى ربح وتعظيمه، تحقيق نتائج صافية ورأس مال صافي لتحقيق الاستقلالية المالية.[1]

ومن أجل أن يتمكن الفرع من الاندماج الكلي والتام في سياسة اقتصاد السوق والتحكم في مسار المنافسة:

- ♦ تحسين نظام التموين وذلك باللجوء إلى استعمال تدقيق الحسابات والتصديق عليها للممولين المحليين والأجانب؛
- ♦ تحسين جهاز الإنتاج والاستغلال الأمثل لقدراته الإنتاجية بالخصوص فيما يتعلق بالمنتجات ذات الاستهلاك الواسع؛
- ♦ تطوير سياسة ترقية المنتجات؛

[1] وثائق مصلحة الإعلام والإتصال والتوثيق تاريخ الإطلاع 2024/04/03 h14.00

- تحسين العلاقة مع الزبائن؛
- إدخال شبكة معلوماتية في تسيير الهياكل؛

ثانيا/ الأهداف الإجتماعية: تتمثل في:

- توفير مناصب شغل؛
- تحسين الرواتب حسب الوظائف مع العاملين؛
- منح التحفيز للعاملين؛
- الترقية؛
- المساهمة المالية؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا الجزء أهم المراحل التي سيمر بها الجانب التطبيقي للدراسة والمتمثل في الدراسة الميدانية والتي تمكننا من التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، وذلك من خلال البيانات المجمعة حول هذا الموضوع.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولا: حدود الدراسة الميدانية

سنتعرف على الحدود الزمنية والمكانية والعينة المدروسة لهذه الدراسة الميدانية.

1- الحدود المكانية والزمنية للدراسة: لقد تمت هذه الدراسة في مجمع صيدال بالمدية، خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2024/2023.

2- الحدود البشرية للدراسة: تقوم هذه الدراسة على تحديد دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، وقد شملت هذه الدراسة عمال وموظفي مجمع صيدال بالمدية بمختلف درجاتهم العلمية من الجنسين ومختلف التخصصات وأقسام وقد تم توزيع 50 استبانة على عينة من مجتمع الدراسة بصفة عشوائية وقد تم استرجاع العدد الكلي الموزع وهو 50 استبانة.

والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (03-02): مراحل جمع الاستمارات

الاستمارات	العدد
الموزعة	50
المسترجعة	50
المستبعدة	00
الخاضعة للتحليل	50

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: المنهج والأساليب الإحصائية المستخدمة

1- منهج الدراسة الميدانية: المنهج هو الطريقة التي توصلنا للحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، وهو يعني مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة، فهو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة، وتختلف المناهج أو طرق البحث باختلاف المواضيع.

أما المنهج المتبع في موضوع الدراسة هو منهج الوصفي التحليلي بالاستعانة ببعض الأدوات والأساليب الإحصائية بغرض جمع البيانات وتحليلها، الخاصة بموظفي وعمال مجمع صيدال مقر إنتاج المدية، وذلك لمعرفة الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.

2- أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة ومحاولة الإجابة على إشكالية البحث المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات، تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة ويتكون الاستبيان من جزأين.

الجزء الأول: يحتوي هذا الجزء على المعلومات الشخصية المتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: ويحتوي على البيانات المتعلقة بمجالات الدراسة المتمثلة في الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.

3- اختيار مقياس الدراسة: لقد تم الاعتماد في اختيار مقياس الدراسة على المقياس الأكثر استخداما وهو مقياس ليكرت الخماسي، لأنه يعتبر من أكثر المقاييس سهولة في قياس الآراء ونظرا كذلك لتوازن درجاته، حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للدراسة عن مدى موافقتهم عن كل عبارة من عبارات الاستبيان على النحو التالي:

الجدول رقم (03-03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد حدود 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، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (03-04): تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الفئة	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 الطالبين.

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي

تم استخدام الحزمة الاجتماعية للعلوم الإحصائية والمعروفة اختصار بـ spss للتحليل الإحصائي والإجابة على الأسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وعلى هذا النحو قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية التي تتناسب مع متغيرات الدراسة وفرضيتها:

- اختبار كولمجروف–سمرنوف Kolmogorov-smirnov test (K-S) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة.
- معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الاتساق الداخلي ومعامل الارتباط Pearson Corrélation لحساب الصدق البنائي.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها.
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي.
- الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية.
- تحليل التباين لتحديد الفروق في إجابات الأفراد واختبار دلالتها.

المطلب الثاني: تقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات، ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

أولا: التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

اختبار التوزيع الطبيعي يعد واحد من أهم الفرضيات الأساسية التي لابد من أن يتحقق لإجراء بعض الاختبارات الإحصائية مثل: تحليل الانحدار وتحليل التباين وغيرها من الاختبارات الإحصائية، ومن هذا المنطلق قمنا باستخدام اختبار كولمجروف–سميرنوف

(Kolmogorov-smirnov test) للتحقق من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الاختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (03-05): اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف – سميرنوف لبيانات أداة الدراسة.

المحاور	قيمة الاختبار *K-S*	درجة الحرية *DDL*	مستوى الدلالة *P*
الذكاء الاستراتيجي	0.118	50	0.081
الميزة التنافسية	0.086	50	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية على بيانات هذه الدراسة.

ثانيا: صدق وثبات أداة الاستبيان

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوب ينفي الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ للتحقق من ذلك. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-06): نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
الذكاء الاستراتيجي	19	0.989
الميزة التنافسية	17	0.936
جميع محاور الاستبيان	36	0.981

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل من المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي والمحور الثاني: الميزة التنافسية كان أكبر من 60% وقريب جدا من الواحد، كما بلغت قيمة المعامل الإجمالية لأداة الاستبيان ككل 0,981 وهي قيمة مرتفعة وقريبة جدا من الواحد مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جد عالية من الثبات ويعتبر صادق لما وضع لقياسه.

ثالثا: الاتساق الداخلي لمجالات الدراسة

بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman قمنا بقياس مدى توافق واتساق كل محور على حدا مع العبارات التي يتضمنها.

1- الاتساق الداخلي للمحور الأول: الذكاء الاستراتيجي.

الجدول رقم (03-07): الاتساق الداخلي لعبارات محور الذكاء الاستراتيجي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
1	يساعد الاستشراف في مواجهة التعقيدات لتنمية الكفاءات البشرية	0.889**	0.000	دال
2	نعتمد عملية صنع القرار على دراسات التحليلية الدقيقة لمستقبل	0.849**	0.000	دال
3	العملية الإدارية قائمة على استكشاف أساليب وطرق جديدة في العمل	0.880**	0.000	دال
4	تسعى المؤسسة إلى بلورة الخيرات الإستراتيجية والمفاضلة بين البدائل المطروحة	0.898**	0.000	دال
5	يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير التنظيمي لأفكار الجديدة المبتكرة	0.865**	0.000	دال

6	الذكاء الإستراتيجي يساعد على فهم البيانات وتحليلها لاستخلاص المعلومات المعقدة وغير معقدة	0.874**	0.000	دال
7	يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير المنظم المؤسسة في رفع معدل التنبؤ تقليل المخاطر	0.906**	0.000	دال
8	يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير المنظم في كفاءة الأعمال من خلال تطبيق التعليم المعمق	0.936**	0.000	دال
9	العملية الإدارية قائمة على مشاركة كل مستويات الإدارية في تحيد الرؤية المستقبلية	0.920**	0.000	دال
10	تعتقد مؤسستكم إن الرؤية المستقبلية ستنجم مع قراراتها المستقبلية	0.877**	0.000	دال
11	ترى أن الجهود العاملين في المؤسسة يتم توجهها باتجاه توقعات للمؤسسة	0.816**	0.000	دال
12	تساعد الشراكة في تطوير الإستراتيجيات العامة وتعزيزها	0.862**	0.000	دال
13	تسعى مؤسستكم للإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المنافسة لها محليين	0.868**	0.000	دال
14	أسلوب الشراكة يمنح القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الصعبة	0.811**	0.000	دال
15	تطبيقات الذكاء الإستراتيجي مكنت مؤسستكم	0.928**	0.000	دال

	من تحقيق أفضل النتائج			
16	تقدم مؤسستكم مكافئة وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على تحقيق أفضل النتائج	0.888**	0.000	دال
17	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير المهارات العاملين وتحفيزهم	0.886**	0.000	دال
18	للميزة التنافسية طرق غير تقليدية في تنمية الكفاءات البشرية	.889**	0.000	دال
19	يساعد الحدس على الاستجابة السريعة في تطوير الحالات	.849**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا ما يدل على اتساق وصدق هذه العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله وسيتم الاعتماد عليها جميعا دون أي حذف.

2- الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الميزة التنافسية

الجدول رقم (03-08): الاتساق الداخلي لعبارات محور الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
1	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف من منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج	0.788**	0.000	دال
2	تكاليف التكوين والتدريب في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمؤسسات لأخرى	0.746**	0.000	دال

3	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل	0.838**	0.000	دال
4	تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطوير التكاليف باستمرار، والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين	0.855**	0.000	دال
5	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين	0.774**	0.000	دال
6	تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق	0.772**	0.000	دال
7	تحرص مؤسستكم للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة المنتجات	0.815**	0.000	دال
8	تبني مؤسستكم إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	0.838**	0.000	دال
9	تتميز مؤسستكم بمرونة عالية في العمليات لإنتاجية من حيث المرونة في الآلات والمعدات	0.898**	0.000	دال
10	تعمل مؤسستكم على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة لانشغال	0.816**	0.000	دال
11	تعطي مؤسستكم العاملين لديها الحرية في انجاز المهام الموكلة إليهم في توزيع منتجاتهم	0.843**	0.000	دال
12	تعمل مؤسستكم على إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم	0.909**	0.000	دال
13	تقدم المؤسسة منتجات جديدة بسرعة أكبر من	0.846**	0.000	دال

	المنافسين			
14	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات وإرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت	0.843**	0.000	دال
15	تحرص مؤسستكم أن تسبق منافسها في ابتكار منتجات جديدة	0.861**	0.000	دال
16	تعمل إدارة المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة تساعدها في تقديم خداماتها	0.831**	0.000	دال
17	تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية	0.871**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا ما يدل على اتساق وصدق هذه العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله وسيتم الاعتماد عليها جميعا دون أي حذف.

رابعا: الاتساق البنائي لأداة الدراسة

يبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معاملا لارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-09): معامل الارتباط بيرسون Pearson لمجالات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان

المحاور والأبعاد	معامل Pearson	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي	**0.928****	**0.000**	**دال**
الاستشراف	0.868**	0.000	دال
التفكير المنظم	0.858**	0.000	دال
الرؤية المستقبلية	0.851**	0.000	دال
الشراكة	0.886**	0.000	دال
الدافعية	0.937**	0.000	دال
الحدس	0.860**	0.000	دال
المحور الثاني: الميزة التنافسية	**0.937****	**0.000**	**دال**
التكلفة	0.824**	0.000	دال
الجودة	0.884**	0.000	دال
المرونة	0.912**	0.000	دال
التسليم	0.882**	0.000	دال
الإبداع	0.876**	0.000	دال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط لبيرسون للمحور الأول: الذكاء الاستراتيجي والمحور الثاني: الميزة التنافسية وكذا جميع الأبعاد التي يتضمناها كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا ما يدل على اتساق وصدق هذين

المحورين والأبعاد بالدرجة الكلية لأداة الاستبيان، وأنها تقيس ما وضعت لأجله وتحقق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل البيانات المتعلقة بخصائص العينة، وتفسير مجالات الدراسة، بالاعتماد على التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: تحليل البيانات الشخصية

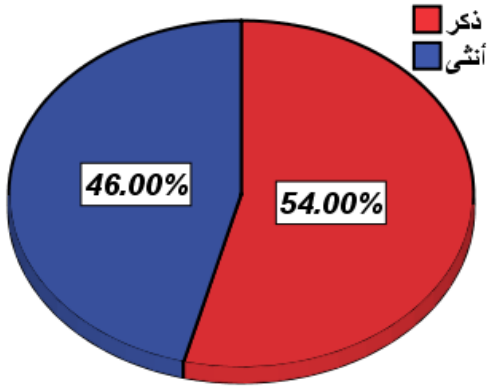
تضمن الجزء الأول من الاستبيان البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص العينة المدروسة وتتوزع أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني وعدد سنوات الخبرة، وكانت النتائج كالآتي:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يمثل الجدول والشكل المواليين يبين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (03-10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	% 54.0
أنثى	23	% 46.0
المجموع	50	% 100

الشكل رقم (03-11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

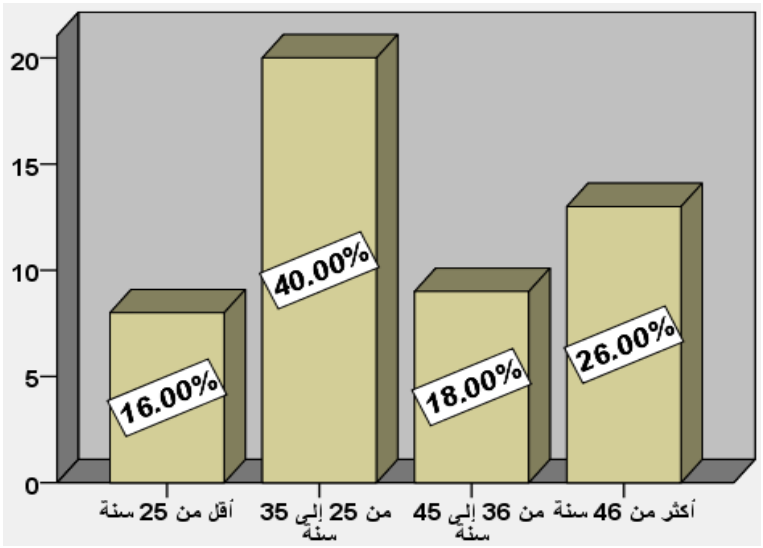
من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تقارب بين نسبة الذكور والإناث حيث بلغت نسبة الذكور 54% والإناث 46%، وهذا يشير إلى أن الوظائف والمهام المتاحة في مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية تحتاج لكلا الجنسين معا.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر: يبين الجدول والشكل المواليين يبين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب أعمارهم.

الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	8	% 16.0
من 25 إلى 35 سنة	20	% 40.0
من 36 إلى 45 سنة	9	% 18.0
أكثر من 45 سنة	13	% 26.0
المجموع	50	% 100

الشكل رقم (03-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة هي الأكثر تواجدا بين أفراد العينة المدروسة بنسبة قدرت بـ 40%، ثم تلتها فئة الأكثر من 45 سنة بنسبة 26%، ثم الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة بنسبة 18%، في حين بلغت

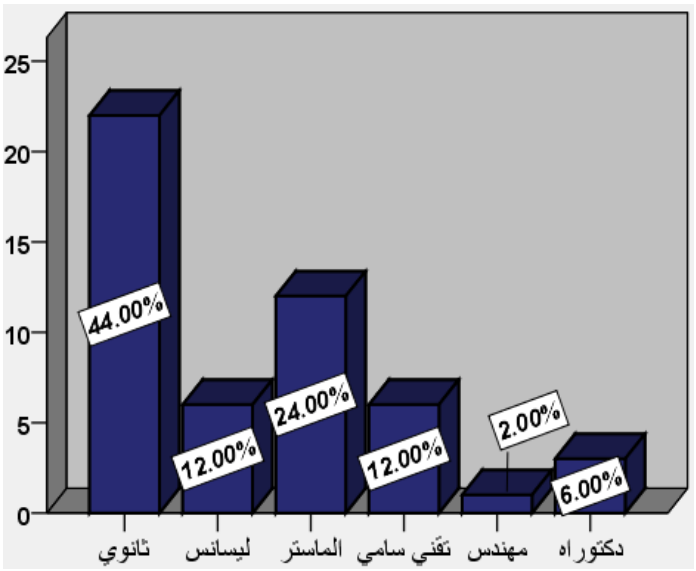
نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة 16%. وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على عنصر الشباب الأكثر حيوية ونشاط.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليين يوضحان النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب مستوياتهم التعليمية.

الجدول رقم (03-12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	22	% 44.0
ليسانس	6	% 12.0
ماستر	12	% 24.0
تقني سامي	6	% 12.0
مهندس	1	% 2.0
دكتوراه	3	% 6.0
المجموع	50	% 100

الشكل رقم (03-13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن أصحاب المستوى الثانوي هم الأكثر حضورا بين أفراد عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم 44%، وبلغت نسبة الأصحاب الماستر 24%، وكانت نسبة الليسانس والتقني سامي 12% لكل منهما، كما نلاحظ أن نسبة أصحاب الدكتوراه بلغت 6%، في حين كانت نسبة المهندسين 2%. وهذا الترتيب يعود

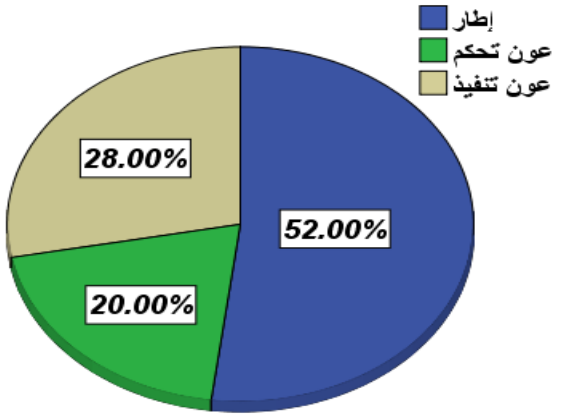
إلى احتياجات المؤسسة حسب المناصب المتوفرة بها وكذا إلى التوزيع العشوائي لاستمارات الاستبيان.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني: الجدول والشكل المواليين يوضحان النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب تصنيفهم المهني.

الجدول رقم (03-13): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسبة المئوية
إطار	26	% 52.0
عون تحكم	10	% 20.0
عون تنفيذ	14	% 28.0
المجموع	50	% 100

الشكل رقم (03-14): توزيع أفراد العينة حسب الصنف المهني



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

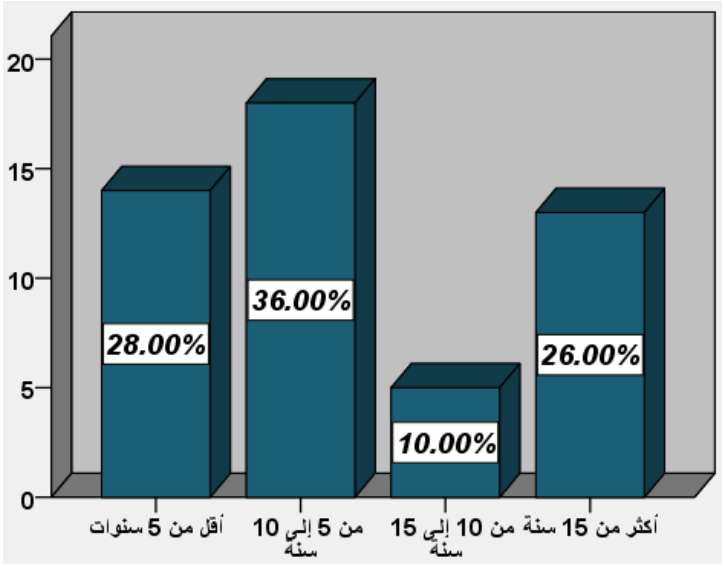
نلاحظ من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه أن ما يفوق نصف أفراد العينة هم من الإطارات بنسبة بلغت 52%، بينما كانت نسبة أعوان التنفيذ 28%، ونسبة أعوان التحكم 20%. وهذا يدل على أن مجمع صيدال مقر إنتاج المدية بحاجة كبيرة للإطارات في مقارنة بالوظائف الأخرى.

5- توزيع أفراد العينة حسبعدد سنوات الخبرة: يبين الجدول والشكل المواليين النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم المهنية.

الجدول رقم (03-14): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقلمن 5 سنوات	14	% 28.0
من 5 إلى 10سنة	18	% 36.0
من 10 إلى 15سنة	5	% 10.0
أكثر من 15سنة	13	% 26.0
المجموع	50	% 100

الشكل رقم (03-15): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يوضح الشكل والجدول أعلاه أن 36% من أفراد العينة هم من أصحاب الخبرة المهنية من 5 إلى 10 سنوات، ونسبة 28% منهم لأصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات، ثم 26% للذين تزيد خبرتهم المهنية عن 15 سنة، بينما في الأخير أصحاب الخبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 10%. وهذا يشير إلى أن المؤسسة تعتمد في تنفيذ مهامها على أصحاب الخبرات المهنية الطويلة أو القصيرة على حد سواء.

ثانيا: تحليل محاور الدراسة

سيتم دراسة اتجاهات آراء أفراد العينة حول عبارات وأبعاد الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنتائج موضح كالآتي:

1- تحليل المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي

يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بآراء واتجاه أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

الجدول رقم (03-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الاستشراف		**3.43**	**1.161**	**05**	**موافق**
1	يساعد الاستشراف في مواجهة التعقيدات لتنمية الكفاءات البشرية	3.56	1.215	05	موافق
2	نعتمد عملية صنع القرار على دراسات التحليلية الدقيقة لمستقبل	3.46	1.147	11	موافق
3	العملية الإدارية قائمة على استكشاف أساليب وطرق جديدة في العمل	3.38	1.227	14	موافق
4	تسعى المؤسسة إلى بلورة الخيرات الإستراتيجية والمفاضلة بين البدائل المطروحة	3.32	1.269	18	محايد
التفكير المنظم		**3.53**	**1.173**	**02**	**موافق**
5	يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير التنظيمي لأفكار الجديدة المبتكرة	3.56	1.146	04	موافق

6	الذكاء الإستراتيجي يساعد على فهم البيانات وتحليلها لاستخلاص المعلومات المعقدة وغير معقدة	3.60	1.161	02	موافق
7	يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير المنظم المؤسسة في رفع معدل التنبؤ وتقليل المخاطر	3.48	1.282	08	موافق
8	يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير المنظم في كفاءة الأعمال من خلال تطبيق التعليم المعمق	3.46	1.232	09	موافق
الرؤية المستقبلية		**3.43**	**1.115**	**04**	**موافق**
9	العملية الإدارية قائمة على مشاركة كل مستويات الإدارية في تحيد الرؤية المستقبلية	3.50	1.233	07	موافق
10	تعتقد مؤسستكم إن الرؤية المستقبلية ستنجم مع قراراتها المستقبلية	3.36	1.156	15	محايد
11	ترى أن الجهود العاملين في المؤسسة يتم توجهها باتجاه توقعات للمؤسسة	3.44	1.146	12	موافق
الشراكة		**3.53**	**1.106**	**01**	**موافق**
12	تساعد الشراكة في تطوير الإستراتيجيات العامة وتعزيزها	3.58	1.197	03	موافق
13	تسعى مؤسستكم للإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المنافسة لها محليين	3.32	1.186	17	محايد

14	أسلوب الشراكة يمنح القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الصعبة	3.68	1.186	01	موافق
	الدافعية	**3.35**	**1.198**	**06**	**محايد**
15	تطبيقات الذكاء الإستراتيجي مكنت مؤسستكم من تحقيق أفضل النتائج	3.40	1.309	13	موافق
16	تقدم مؤسستكم مكافئة وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على تحقيق أفضل النتائج	3.34	1.255	16	محايد
17	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير المهارات العاملين وتحفيزهم	3.30	1.249	19	محايد
	الحدس	**3.48**	**1.160**	**03**	**موافق**
18	للميزة التنافسية طرق غير تقليدية في تنمية الكفاءات البشرية	3.50	1.216	06	موافق
19	يساعد الحدس على الاستجابة السريعة في تطوير الحالات	3.46	1.249	10	موافق
	المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي	**3.46**	**1.111**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الأول تتراوح بين 3.30 و 3.68 أي بين الحياد وعدم القبول حسب اتجاهات أفراد العينة، حيث أن العبارة رقم 14 والتي تنص على: (أسلوب الشراكة يمنح القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الصعبة) تحصلت على أعلى درجة من الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري 1.186 مما يدل على تقارب في إجابات الأفراد على هذه العبارة، في حين

حلت العبارة رقم 17 والتي نصت على: (تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير المهارات العاملين وتحفيزهم) في آخر الترتيب العام للعبارات وكانت باتجاه محايد من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.30 وبانحراف معياري 1.249 مما يدل على عدم تشتت كبير في إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

وفيما يلي الترتيب التنازلي لأبعاد المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي

- **بعد الشراكة** جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.53 مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره 1.106 وهذا يدل على عدم تشتت في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن مجمع صيدال مقر إنتاج المدية يعتمد على الشراكة كأسلوب استراتيجي فعال يساعدها على حل المشاكل وتحقيق الأهداف.
- **بعد التفكير المنظم** جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.53 مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره 1.173 وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن التفكير المنظم يحظى باهتمام كبير من طرف موظفي مجمع صيدال مقر إنتاج المدية.
- **بعد الحدس** جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.48مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره 1.160 وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن عنصر الحدس في تطوير الذكاء الاستراتيجي على مستويات عالية لدى موظفي مجمع صيدال مقر إنتاج المدية.
- **بعد الرؤية المستقبلية** جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.43 مما يدل على الموافقة في إجابات أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره 1.115 وهذا يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات، وتشير هذه

النتيجة إلى أن مؤسسة مجمع صيدال مقر إنتاج المدية تحتوي على برامج وخطط إستراتيجية تساعد على التطوير الذاتي للعاملين.

- **بعد الاستشراف** جاء في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.43 مما يدل على الموافقة في إجابات أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره 1.161 وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، وتشير هذه النتيجة أن المؤسسة تقوم بمتابعة وتوجيه سير الأعمال المنجزة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- **بعد الدافعية** جاء في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **3.35** مما يدل على الاتجاه المحايد في إجابات أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره **1.198** وهذا يدل على عدم التشتت الكبير في الإجابات، وتشير هذه النتيجة أن مستوى الدعم والتحفيز لم يرتقي إلى المستويات المطلوبة لدفع العاملين نحو ذكاء إستراتيجي أفضل.

كما يلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الأول: الذكاء الاستراتيجي بلغ **3.46** أي أن آراء أفراد العينة حول عبارات هذا المحور كانت باتجاه القبول، وهذا يدل على أن تفاعل الأفراد كان بدرجات مرتفعة حول ما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور **1.111** وهذا يشير إلى أن إجابات الأفراد حول هذا المحور كانت لم تكن متباعدة.

2- تحليل المحور الثاني: الميزة التنافسية

يوضح الجدول التالي النتائج المتعلقة بآراء واتجاه أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بأداء العاملين.

الجدول رقم (03-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
التكلفة		**3.61**	**1.534**	**02**	**موافق**
1	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف من منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج	3.54	1.216	04	موافق
2	تكاليف التكوين والتدريب في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمؤسسات لأخرى	3.46	1.199	06	موافق
3	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل	3.36	1.208	09	محايد
4	تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطوير التكاليف باستمرار، والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين	3.48	1.233	05	موافق
الجودة		**3.62**	**1.141**	**01**	**موافق**
5	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين	3.60	1.245	03	موافق
6	تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق	3.76	1.182	01	موافق
7	تحرص مؤسستكم للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية	3.64	1.274	02	موافق

	للوصول إلى ضبط الجودة المنتجات				
8	تبني مؤسستكم إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية	3.40	1.178	08	موافق
	المرونة	**3.29**	**1.150**	**04**	**محايد**
9	تتميز مؤسستكم بمرونة عالية في العمليات لإنتاجية من حيث المرونة في الآلات والمعدات	3.30	1.233	13	محايد
10	تعمل مؤسستكم على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة لانشغال	3.36	1.174	10	محايد
11	تعطي مؤسستكم العاملين لديها الحرية في انجاز المهام الموكلة إليهم في توزيع منتجاتهم	3.22	1.282	16	محايد
	التسليم	**3.25**	**1.268**	**05**	**محايد**
12	تعمل مؤسستكم على إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم	3.30	1.266	12	محايد
13	تقدم المؤسسة منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين	3.14	1.414	17	محايد
14	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض فترة الانتظار عند تسيلم المنتجات وإرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت	3.32	1.301	11	محايد

	الإبداع	**3.31**	**1.204**	**03**	**محايد**
15	تحرص مؤسستكم أن تسبق منافسها في ابتكار منتجات جديدة	3.26	1.337	15	محايد
16	تعمل إدارة المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة تساعدها في تقديم خداماتها	3.40	1.178	07	موافق
17	تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية	3.26	1.259	14	محايد
	المحور الثاني: الميزة التنافسية	**3.46**	**1.128**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن المتوسطات الحسابية لعبارات المحور الثاني تتراوح بين 3.14 و3.76 أي بين المحايد والموافقة حسب آراء أفراد العينة، حيث أن العبارة رقم 06 والتي نصت على: (تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق) تحصلت على أعلى درجة من الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.76وكانت باتجاه الموافقةوانحراف معياري 1.182 مما يدل على تقارب في إجابات الأفراد على هذه العبارة، في حين جاءت العبارة رقم 13 والتي تنص على: (تقدم المؤسسة منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين) في آخر الترتيب العام للعبارات وكانت باتجاه محايد من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.14 وبانحراف معياري 1.414 مما يدل على وجود بعض التشتت في إجابات الأفراد حول هذه العبارة.

وفيما يلي الترتيب التنازلي لأبعاد المحور الثاني:

- **بعد الجودة** جاء في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.62 مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره

1.141 وهذا يدل على تقارب في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن الجودة تعتبر أهم عناصر المنافسة التي تعتمدها مؤسسة مجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

- **بعد التكلفة** جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.61 مما يدل على موافقة أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره 1.534 وهذا يدل على وجود تشتت في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن مؤسسة مجمع صيدال مقر إنتاج المدية تسعى إلى تقليل التكاليف الأمر الذي مما يتيح لها تسويق منتجاتها بأسعار تنافسية.
- **بعد الإبداع** جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.31 مما يدل على أن اتجاه أفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات كان محايدا، وبانحراف معياري قدره 1.204وهذا يدل على عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الابتكار والتطوير بمؤسسة مجمع صيدال مقر إنتاج المدية يعتبر منخفضا.
- **بعد المرونة** جاء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.29 مما يدل على الاتجاه المحايد لأفراد العينة حول ما يتضمنه من عبارات، وبانحراف معياري قدره 1.150 وهذا يدل على وجود تقارب في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن عنصر المرونة بعيد عن المستوى بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.
- **بعد التسليم** جاء في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة بمتوسط حسابي قدره **3.25** مما يدل على اتجاه محايد من طرف أفراد العينة حول ما يتضمنه هذا البعد من عبارات، وبانحراف معياري قدره **1.268** وهذا يدل على وجود بعض التشتت في الإجابات، وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى عنصر التسليم بالمؤسسة تعد ضعيفة نظرا للمجال الذي يعمل به مجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

كما يلاحظ أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني: الميزة التنافسية بلغ **3.46** مما يدل على موافقة أفراد العينة حول عبارات هذا المحور، وهذا يدل أن تفاعل الأفراد كان بدرجات

عالية فيما يتعلق بالميزة التنافسية للمؤسسة، كما بلغ الانحراف المعياري لهذا المحور **1.128** وهذا يشير إلى أن إجابات الأفراد حول هذا المحور لم تكن متباعدة.

المبحث الثالث: اختبارات فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة سنقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها باستخدام مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة لكل فرضية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات السببية

سنقوم باختبار هذه الفرضيات وفقا لأسلوب الانحدار الخطي البسيط، بالاعتماد على المعنوية الإحصائية لاختباري ستودنت (t) وفيشر (F) لقبول الفرضية أو رفضها.

أولا: اختبار الفرضية الأولى

تدرس الفرضية الأولى أثر الذكاء الاستراتيجي على أبعاد الميزة التنافسية، ولمعرفة ذلك سنقوم باختبار مجموعة من الفرضيات الفرعية لتحديد أثر كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الاستراتيجي على بعد التكلفة بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الاستراتيجي على بعد التكلفة بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية.

الجدول رقم (03-17): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

	التكلفة						
الذكاء الاستراتيجي	المعامل β	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F	R	R^2
	0.873	5.651	**0.000**	31.936	**0.000**[b]	0.632[a]	0.400

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الذكاء الاستراتيجي وبعد التكلفة قدرها 63,2% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0.400 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي تفسر ما نسبته 40% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع التكلفة، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 5.651 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 0.632 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) الذكاء الاستراتيجي على بعد التكلفة بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية**".

- **الفرضية الفرعية الثانية:** تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد الجودة بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد الجودة بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية.

الجدول رقم (03-18): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

	الجودة						
الذكاء الاستراتيجي	المعامل β	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F	R	R^2
	0.929	14.654	**0.000**	214.749	**0.000**[b]	0.904[a]	0.817

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية قوية جدا بين الذكاء الاستراتيجي وبعد الجودة قدرها 90,4% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0.817 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي تفسر ما نسبته 81,7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الجودة، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 14.654 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 214.749 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد الجودة بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية**".

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد المرونة بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد المرونة بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية.

الجدول رقم (03-19): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

	المرونة						
الذكاء الاستراتيجي	المعامل β	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F	R	R^2
	0.895	11.928	**0.000**	142.277	**0.000**[b]	0.865[a]	0.748

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الذكاء الاستراتيجي وبعد المرونة قدرها 86,5% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0.748 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي تفسر ما نسبته 74,8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع المرونة، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 11.928 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 142.277 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد المرونة بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية**".

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد التسليم بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد التسليم بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية.

الجدول رقم (03-20): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

	التسليم						
الذكاء الاستراتيجي	المعامل β	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F	R	R^2
	0.937	9.949	**0.000**	98.988	**0.000**[b]	0.821[a]	0.673

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الذكاء الاستراتيجي وبعد التسليم قدرها 82,1% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0.673 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي تفسر ما نسبته 67,3% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع التسليم، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 9.949 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 98.988 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد التسليم بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية**".

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد الإبداع بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد الإبداع بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية.

الجدول رقم (03-21): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

	الإبداع						
الذكاء الاستراتيجي	المعامل β	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F	R	R^2
	0.944	12.289	**0.000**	151.009	**0.000**[b]	0.871[a]	0.759

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الذكاء الاستراتيجي وبعد الإبداع قدرها 87,1% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0.759 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي تفسر ما نسبته 75,9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الإبداع، كما نلاحظ قيمة t المحسوبة بلغت 12.289 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 151.009 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على بعد الإبداع بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية**".

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

تعتبر هذه الفرضية هي الفرضية الرئيسية لموضوع البحث حيث تهتم بدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية. وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية.

الجدول رقم (03-22): نتائج الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

	الميزة التنافسية							
الذكاء الاستراتيجي	معامل الانحدار β	الثابت	t ستودنت	Sig t	F فيشر	Sig F	R	R^2
	0.904	0.329	13.523	0.000	182.884	0.000[b]	0.890[a]	0.792

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

أظهرت نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية قدرها 89% وبالنظر لقيمة معامل التحديد الذي بلغ 0.792 أي أن التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي تفسر ما نسبته 79,2% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الميزة التنافسية، كما نلاحظ القيمة الابتدائية للميزة التنافسية بلغت 0.329 بالإضافة إلى معامل الانحدار الذي بلغ0.904أي أن التغير بدرجة واحدة في مستوى الذكاء الاستراتيجي يقابله تغير بقيمة 0,904 في مستويات الميزة التنافسية، وبلغت قيمة t المحسوبة بلغت 13.523 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهي دالة إحصائيا، وهذا ما تؤكده قيمة اختبار فيشر والتي بلغت 182.884 بمستوى معنوية أقل من 0,05 وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيا.

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: "**يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية بمجمع صيدال مقر إنتاج المدية**".

وعليه يمكننا صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لهذه الفرضية على النحو التالي:

$$Y = 0,904x + 0,329$$

حيث أن: Y: الميزة التنافسية x: الذكاء الاستراتيجي

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الفروق

تنص هذه الفرضيات على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **(0,05 ≥α)** بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى الخصائص الشخصية".

والتأكد من صحة هذه الفرضيات من عدمها، يكون وفقا لاختبار التجانس بالنسبة لمتغير الجنس باعتباره يضمن نوعين فقط (ذكر، أنثى)، وكذا اختبار التحليل التباين الأحادي لباقي متغيرات الخصائص الشخصية.

أولا: اختبار فرضية الفروق الأولى

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05 ≥α) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05 ≥α)بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (03-23): اختبار التجانس للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس	القيمة الاحتمالية Sig
الذكاء الاستراتيجي	ذكر	27	3.4425	1.16781	0.213	0.646
	أنثى	23	3.4760	1.06647		
الميزة التنافسية	ذكر	27	3.3704	1.20064	0.576	0.452
	أنثى	23	3.5550	1.05567		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار التجانس لكلا محوري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية) أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية، وبالتالي يمكننا القول بأنه: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس"**.

ثانيا: اختبار فرضية الفروق الثانية

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05)بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (03-24): تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	القيمة الاحتمالية Sig
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	9.658	3	3.219	2.913	0.044
	داخل المجموعات	50.836	46	1.105		
	المجموع	60.494	49	-		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	7.890	3	2.630	2.219	0.099
	داخل المجموعات	54.531	46	1.185		
	المجموع	62.421	49	-		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر Fلتحليل التباين لكلا محوري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية) أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية، وبالتالي يمكننا القول بأنه: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير العمر".**

ثالثا: اختبار فرضية الفروق الثالثة

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05)بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (03-25): تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	القيمة الاحتمالية Sig
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	2.185	5	0.437	0.330	0.892
	داخل المجموعات	58.310	44	1.325		
	المجموع	60.494	49	-		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	4.296	5	0.859	0.650	0.663
	داخل المجموعات	58.124	44	1.321		
	المجموع	62.421	49	-		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر Fلتحليل التباين لكلا محوري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية) أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية، وبالتالي يمكننا القول بأنه: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي".**

رابعا: اختبار فرضية الفروق الرابعة

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الصنف المهني.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05)بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الصنف المهني.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (03-26): تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الصنف المهني

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	القيمة الاحتمالية Sig
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	2.737	2	1.369	1.114	0.337
	داخل المجموعات	57.757	47	1.229		
	المجموع	60.494	49	-		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	4.793	2	2.396	1.954	0.153
	داخل المجموعات	57.628	47	1.226		
	المجموع	62.421	49	-		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر Fلتحليل التباين لكلا محوري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية) أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية، وبالتالي يمكننا القول بأنه: **"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الصنف المهني"**.

رابعا: اختبار فرضية الفروق الرابعة

تنص هذه الفرضية على ما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05)بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

الجدول رقم (03-27): تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المسحوبة	القيمة الاحتمالية Sig
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	14.574	3	4.858	4.866	0.005
	داخل المجموعات	45.921	46	0.998		
	المجموع	60.494	49	-		
الميزة التنافسية	بين المجموعات	8.801	3	2.934	2.517	0.070
	داخل المجموعات	53.620	46	1.166		
	المجموع	62.421	49	-		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لاختبار فيشر Fلتحليل التباين للمحور الأول: الذكاء الاستراتيجي أقل من مستوى المعنوية 0,05، أما المحور الثاني: الميزة التنافسية فقد كانت القيمة الاحتمالية لاختبار تحليل التباين أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية، وبالتالي يمكننا القول بأنه: " **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ 0,05) بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة**".

وبعد أجراء اختبار تحديد الفروق تبين بأن الفروق الموجود بين إجابات الأفراد حول بالمحور الأول: الذكاء الاستراتيجي والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، كان سببها الفئتين العمريتين (أقل من 5سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات) لاختلافهما الكبير عن باقي الفئات.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، التي قدتنا لتعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، والإجابة الإشكالية المطروحة استخدمنا الاستبيان واعتمدنا على برنامج التحليل الإحصائي spss لتوصل إلى النتائج النهائية، من خلال دراستنا لمؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية، حيث تم استخدام عدة أساليب إحصائية بما يتناسب مع فرضيات الموضوع والتي تم اختبارها بعد ثبا صحتها آما بالقبول أو الرفض، وبعد الدراسة والتحليل قمنا بالتأكيد الفرضية الرئيسية التي نصت على وجود علاقة ترابط بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية في مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية.

خاتمة

في ختام هذا العمل البحثي حول دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية والذي سعينا من خلاله تسليط الضوء على مفهوم الذكاء الإستراتيجي في ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة نستطيع القول أن المؤسسة التي تريد المحافظة على بقائها وإستمرارها في السوق تحكمه المنافسة الشديدة، لابد أن تكون لها القدرة على المنافسة تمكنها من مواجهة منافسيها في ظل التطورات السريعة والمتعاقبة لمحيط المؤسسة، ويعتبر الذكاء الإستراتيجي أهم وسيلة لتحقيق ذلك وبالتالي يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة، لأجل ذلك فقد أصبحت مسعى العديد من المؤسسات وقد لجأت لتعميمها على جميع نشاطاتها وعملياتها، الأمر الذي يفرض إيجاد ألية تمكنها من توليد الفرص وإكتشاف تهديدات في بيئتها الداخلية والخارجية وهو ما يمثله نظام الذكاء الإستراتيجي، حيث يمثل ألية لإدارة كافة المعلومات المحيطة بالمؤسسة فتهتم كل من إدارة المعرفة بإدارة وتسيير المعلومات الداخلية للمؤسسة.

فالمؤسسات تعيش اليوم عالما مختلفا عن العالم الذي عاشته منذ سنوات القليلة، فلم يعد من الممكن أن يفكر قادتها بمعزل عما يجري في العالم في ظل حرية التجارة العالمية وعولمة المنافسة، وتعد مكامن المعرفة التي تمتلكها أطراف المختلفة والمتعددة في المؤسسة وسيلة لها في توليد معارف جديدة وتطوير المعارف الموجودة، بما يضمن لها وقوع الميزة التنافسية ومن هنا يمكن إكتشاف مدى ترابط بين مضمون الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة الباحثة عن التفوق والتمييز، إذ يمثل الذكاء الإستراتيجي الجسر الرابط بين كل من المعلومات الداخلية والخارجية لبيئة المؤسسة ورغبتها في تعزيز وإكتساب مكانة وزيادة حصتها السوقية ومكانتها في بيئة المؤسسة.

أولا: إختبار 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 الذكاء الإستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية.

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وبعد التكلفة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهي فرضية صحيحة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وبعد الجودة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهي فرضية صحيحة.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وبعد المرونة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهي فرضية صحيحة.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وبعد الإبداع عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهي فرضية صحيحة.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ودلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي وبعد التسليم عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهي فرضية صحيحة.

اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الصنف المهني، عدد سنوات الخبرة).

- **اختبار الفرضيات الفرعية:**

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** بين إستجابة أفراد عينة دراسة حول أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية تعزى متغير" الجنس" وبالتالي فالفرضية صحيحة لأن متغير الجنس لا يؤثر على إجابات العمال.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** بين إستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في

مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية تعزى متغير " العمر" وبالتالي فالفرضية صحيحة لأن المؤسسة تعتمد على مجمل الفئات العمرية.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** بين إستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية تعزى المتغير " المستوى التعليمي " وبالتالي الفرضية صحيحة لأن المؤسسة تهتم بتوظيف العمال ذو المهارات العلمية.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** بين إستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية تعزى متغير" الصنف المهني " وبالتالي الفرضية صحيحة.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **($\alpha \leq 0.05$)** بين إستجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال مقر إنتاج المدية تعزى المتغير " مستوى الخبرة " وبالتالي الفرضية خاطئة وهذا بسبب الفئتين العمريتين (أقل من 5 سنوات) و(من 5 إلى 10 سنوات) لاختلافهما الكبير باقي الفئات.

ثانيا: نتائج الدراسة

النتائج النظرية: بناءا على مختلف العناصر التي تم تناولها في هذا الإطار النظري لهذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها:

- يعتبر الذكاء الإستراتيجي من بين أهم المفاهيم الاقتصاد المعاصر والحديث الذي يشهد تغيرات جذرية في تكنولوجيا المعلومات.
- الذكاء الإستراتيجي مهم بالنسبة للمؤسسة حتى تحافظ على مكانتها تعزز وتحسن ميزة تنافسية على منافسيها.

- يعتبر الذكاء الإستراتيجي المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادي والذي هو إدارة المعلومات الداخلية للمؤسسة وحمايتها، وكذلك إدارة المعرفة التي هي المعلومات الخارجية.
- إن اعتماد المؤسسات على الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته الحديثة، يكسبها ميزة تنافسية تتمحور في تخفيض التكاليف، تقديم خدمات ومنتجات متميزة وذات جودة عالية، تحسين عملية اتخاذ القرارات تعزز التواصل المستمر مع العملاء، التحفيز، الإبداع.

النتائج التطبيقية: بناءا على الدراسة الميدانية التي أجريناها فقد تم التوصل إلى مجموعة **النتائج التالية:**

- هناك أثر معنوي للذكاء الإستراتيجي على الميزة التنافسية في مؤسسة صيدال مقر إنتاج " المدية " حيث أن زيادة الذكاء الإستراتيجي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة مستويات الميزة التنافسية بقيمة 0.904 .
- هناك أثر معنوي للذكاء الإستراتيجي على التكلفة في مؤسسة صيدال مقر إنتاج " المدية" حيث أن زيادة الذكاء الإستراتيجي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في التكلفة بقيمة 0.873.
- هناك أثر معنوي للذكاء الإستراتيجي على الجودة في مؤسسة صيدال مقر إنتاج " المدية"

حيث أن زيادة الذكاء الإستراتيجي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في الجودة بقيمة 0.929.

- هناك أثر معنوي للذكاء الإستراتيجي على المرونة في مؤسسة صيدال مقر إنتاج " المدية"

حيث أن زيادة الذكاء الإستراتيجي بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة في المرونة بقيمة 0.895.

- هناك أثر معنوي للذكاء الإستراتيجي على التسليم في مؤسسة صيدال مقر إنتاج " المدية"

حيث أن زيادة الذكاء الإستراتيجي بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في التسليم بقيمة 0.937.

- هناك أثر معنوي للذكاء الإستراتيجي على الإبداع في مؤسسة صيدال مقر إنتاج" المدية"

حيث أن زيادة الذكاء الإستراتيجي بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في الإبداع بقيمة 0.944.

ثالثا: التوصيات والاقتراحات

من خلال النتائج السابقة المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي يمكن أن نقدم بعض التوصيات للمؤسسات محل الدراسة بصفة خاصة أو بصفة عامة.

- توفير مراجع العلمية في مجال الذكاء الإستراتيجي للباحثين والدارسين لتسهيل إعداد البحوث والدراسات.
- إعطاء لذكاء الإستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة في العمل الإداري والتي تساعد في نجاح المؤسسات.
- جعل الذكاء الإستراتيجي جزءا من ثقافة المؤسسة.
- ضرورة المحافظة على أبعاد الذكاء الإستراتيجي المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة.
- إنشاء نظام الذكاء الإستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات يسهل على تطويرها.

رابعا: أفاق الدراسة

من خلال هذا الموضوع الذي تم التطرق إليه ضمن هذه الدراسة وهو موضوع " دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية " فإننا نرى أنه موضوع هام جدا ومزال في حاجة ماسة إلى إستكمال الأبحاث والدراسات فيه، إذ يمكن تناول هذا البحث من المداخل المتعددة نذكر منها:

- دور الذكاء الإستراتيجي في رفع من تنافسية المؤسسة.
- أثر الذكاء الإستراتيجي على أداء المؤسسة.
- تطبيق الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والكبيرة.

- دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين أداء المتميز لمنظمات الأعمال.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

أولاً: الكتب

1- أكرم سالم حسن الجنابي، **إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

2- عامر عبد الرزاق الناصر، **إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

3- صالح أحمد علي وأخرون، **الإدارة بالذكاءات نهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن،2010.

4- خير الله وجمال أنيس، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

5- محمد نجيب مرون، **دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.

6- فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي أليات الشركات لتحسين مراكز التنافسية**، دار المطبوعات جامعة الإسكندارية، مصر، 2000.

7- إسماعيل عبد الفتاح، **معجم المصطلحات السياسية والإستراتيجية**، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

8- شارلز هل وجارديث جونز، **الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2018.

9- نبيل مرسى خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتب دار الجامعية، مصر، 1998.

10- طارق قندوز، **الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك**، زمزوم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.

11- مجاني باديس و طبول ريمة، **تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية**، الناشر للوثائق نشر وإسترداد الكتب، الجزائر، 2017.

12- علاء فرحان طالب و حسين حريجة غالي، **إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

13- عزالدين علي سوسي ونعمة عباس الخفاجي، **الميزة التنافسية وفق منظور الإستراتيجيات التغير التنظيمي**، دار الأيتام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

14- الطائي يوسف حجيم سلطان و مؤيد عبد الحسين، **إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

15- فريد النجار، **إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي**، دار مطبوعات الجامعية، مصر، 1997.

16- شارلز هل وجارديث جونز، **الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل**، دار المريخ، الطبعة الأولى، الرياض، 2010.

17- منصور محمد وإسماعيل العريفي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الكتاب الجامعي صنعاء، اليمن، 2011.

18- أرادن حاتم حضر العبيدي وأحمد فهمي سعيد البرزنجي، **الإدارة الإستراتيجية مدخل في إستراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها**، دار الدكتور للنشر، الطبعة الأولى، العراق، 2021.

19- نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التنافس**، دار الجامعة، مصر، 2004.

ثانيا: المذكرات

1- طيبي نادية، **دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، دراسة ميدانية لبعض مؤسسات الاقتصادية بولايتي السعيدة و سيدي بلعباس**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، تخصص تسيير موارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 02، الجزائر،2017-2018.

2- بشرى الهاشم العزاوي، **أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي**،دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء المجالس عدد من كليات جامعة بغداد، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، الموسم الجامعي2017-2018.

3- نفناف ياسمينة، **أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية**، مذكرة الماستر، تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2014- 2015.

4- الخير أونيس، **دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر**، وحدة طولقة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التسيير، تخصص تسيير الإستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الإقتصلدية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2016- 2017.

5- سعاد حرب قاسم، **أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية لإتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة لإقليمي التابع للأونزوا**، مذكرة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010- 2011.

6- الهاشمي ربيعي، **دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين أداء المتميز للمنظمات الأعمال**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2020-2021.

7- رحيل أسيا، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة الماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010-2011.

8- رحموني رزيقة، **مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل**، مذكرة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر،2015-2016.

9- بوسهوة نذير، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية دراسة حالة انتيبيوتيكال فرع المدية مجمع صيدال**، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر،2006-2007.

10- لكحل حسين مهدي، **دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة لشركات الكوابل**، مذكرة ماستر، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2019-2020.

11- قطوش أمين، **أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات**،مذكرة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف01، الجزائر، 2017-2018.

12- محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة موبيليس الإدارة المركزية والمديرية الجهوية بورقلة**، مذكرة الماجيستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2008-2009.

13- أحمد إبراهيم وسعيد حسن، **أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات**، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016-2017.

14- معتصم مقضي الخالدي، **دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الصناعية السعودية** ، مذكرة ماجيستر غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الإقتصاد والأعمال، جامعة جدارا، الأردن، 2014-2015.

15- بن عمر جبارية وبن عمر عقيلة، **دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2021-2022.

16- بوازيد وسيلة، **مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف**، مذكرة الماجيستر، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف01، الجزائر، 2011-2012.

17- حباينة محمد، **دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر03، 2011-2012.

18- محمد بوطلعة، **دور إستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة الماجيستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2007-2008.

19- فاروق العزون، **إدارة الجودة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة حالة بعض المؤسسات الإقتصادية الجزائرية**، مذكرة دكتوراه في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2014-2015.

20- إلهام بوحبيلة، **إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في مؤسسة صناعية دراسة ميدانية لبعض المصانع الحديد والصلب في الجزائر**، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 2019-2020.

21- بوركوة عبد المالك، **إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية للشركة أوريدو للإتصالات**، مذكرة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012-2013.

22- حمزة بن زيان، **دور وظيفة البحث في تطوير في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات البترولية**، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017-2018.

23- هلال وليد، **الأسس العامة لبناء المزايا ودورها في خلق القيمة دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال Mobilis**، مذكرة الماجيستر غير منشورة ، تخصص علوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر،2008-2009.

24- بن زايد منال وزباح سارة، **دور الذكاء الإصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة في مؤسسة إتصالات الجزائر- المدية**، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2021-2022.

25- أسماء زكري، **دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق إستراتيجية التميز بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة لمؤسسة نقاوس مصبرات باتنة**، مذكرة دكتوراه غير منشورة، تخصص إقتصاد إداري، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016-2017.

26- فراس محمود حسن مكاوي، **ماسية بورتر في تنمية الأداء التنافسي لشركات الألبان الفلسطينية**، مذكرة الماجيستر غير منشورة، عمادة الدراسات العليا لمعهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين، 2017-2018.

ثالثا: المجلات

1- حسيب محمد حسيب، **فاعلية التدريب على الذكاء الإستراتيجي في تنمية مهارات صنع القرار لدى القيادات التربوية**، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد21، العدد21، مصر، 2011.

10- محمد ناجي القضاة وفالح عبيد الله خوالد، **مدى تطبيق عناصر الجودة المصرفية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة أبحاث الإقتصادية وإدارية، العدد12، الأردن، 2016.

11- سايب فاطمة الزهرة وبلحسن حنان، **دور اليقظة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد11، العدد01، الجزائر، 2022.

12- غالب محمد البستنجي، **أثر الكفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعة الأردنية**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد09، السعودية،2011.

13- أحمد عريفات وناصر جرادت، **دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعين في تحقيق الميزة التنافسية**، مقال زرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد02، الأردن، 2010.

14- سالم إلياس، **التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال**، مجلة أبحاث والدراسات التنمية، المجلد08، العدد01، الجزائر،2011.

15- الشاذلي عيسى عبد الله و فضيلة بوطورة، **نظام الذكاء الاقتصادي وأثره في تحقيق التنافسية منظمات الأعمال واستدامتها**، مجلة النيل الأبيض للدراسات والبحوث، العدد18، الجزائر، 2018.

16- بن زيان أسماء وقاشي خالد، **دور الإبتكار الإعلاني في كسب الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**، مجلة الريادة الإقتصادية لأعمال، المجلد04، العدد02، الجزائر، 2018.

17- بهجة بن دحمان وحوشين كمال، **مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية**، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد12، العدد01، الجزائر، 2021.

18- محمد عبدالمجيد عساف، **العوامل المؤثرة في إستدامة الميزة التنافسية**، مجلة الأكادمية للعلوم النفسية و التربوية، المجلد01، العدد02، فلسطين، 2021.

19- سعاد قوفي، **التنافسية والميزة التنافسية**، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، مجلد08، العدد08، الجزائر، 2023.

2- كنوش محمد، **دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،المجلد11، العدد13، تركيا، 2015.

20- زعرور نعيمة وأخرون، **التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة الأصيل البحوث الإقتصادية والإدارية، المجلد01، العدد01، الجزائر، 2017.

21- محمد قريشي، **أهمية تمييز مصادر الميزة التنافسية في المنظمة لضمان إستمرارية مزاياها التنافسية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد10، الجزائر،2010.

22- غول فرحات، **الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية**، مجلة الدراسات الإقتصادية، المجلد09، العدد01، الجزائر،2019.

23- عبد الحسين حاسم محمد الأسدي وأمل صبار محمد، **تصميم منتج وتأثيره في تعزيز الميزة التنافسية**، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد63، العراق،2021.

24- فوزية مقراش وفيروز مصلح ثمور، **أثر الإبداع على الأداء التنظيمي**، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد15، العدد20، الجزائر،2015.

25- مزياني حنان وآخرون، **دور اليقظة التنافسية في تطوير الميزة التنافسية**، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 10، العدد01، الجزائر، 2024.

26- سعد العنزي وحميد سالم الكعبي، دور **الموارد الغير ملموسة في تعزيز أداء المكاتب والمفتشين العاملين**، مجلة كلية بغداد، العدد35، العراق، 2013.

27- ساجي فتحي ومحمد الطائي، **الرسملة المصرفية ودورها في تعزيز القدرة التنافسية**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، العدد19، العراق،2010.

28- نورالدين زمام وصباح سليماني، **تطوير مفهوم التكنلوجيا واستخداماتها في العلمية التعليمية**، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية،العدد11، الجزائر،2013.

29- راضية مغزي العوافي ودرايدي أحلام، **أثر إدارة العلاقات الزبائن في الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية**، مجلة أبحاث الإقتصادية والإدارية، مجلد16، العدد01، الجزائر،2022.

3- نضال عبد الهادي عمران، **أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسيا للاتصالات**، مجلة جامعة بابل، المجلد03، العدد23، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق،2015.

30- حباينة محمد، **تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودورها في إنشاء القيمة**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير و التجارة، العدد30، الجزائر، 2014.

31- إسماعيل محمد عيسى وعبد الرحمن عبدالله حمدي، **إدارة الجودة الشاملة في منظور تأصيلي إسلامي**، مجلة الدراية، مجلد15، العدد15،السعودية،2015.

32- كمال منصوري وسماح صولح، **تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي للمجلات الكبرى**، مجلة أبعاد الإقتصادية والإدارية، المجلد04، العدد07،الجزائر،2010.

33- مزوغ عادل، **دراسة نقدية للإستراتيجيات Porter التنافسية**، المجلة الأكادمية الإجتماعية والإنسانية، العدد10، الجزائر،2012.

34- الجازية عمر والشبلي فراس، **أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية**، مجلة الدراسات الإقتصادية، المجلد14ن العدد02، الجزائر،2022.

35- مصباح عائشة وعبد الفاتح بوخمخم، **دور اليقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية**، مجلة الدراسات الإقتصادية، المجلد06، العدد01، الجزائر،2019.

36- بدر عوض ولزام الرشيدي، **مدخل الميزة التنافسية وإستراتيجياتها**، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد30، العدد120،مصر،2019.

37- صورية شنبي والسعيد بن لخضر، **تحقيق إستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، العدد02، الجزائر،2017.

38- محمد فلاق وناصر طهار، **تحليل التنافسية الوطنية للقطاع الفلاحي الجزائري باستخدام نموذج الماسة**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد01، الجزائر،2017.

4- مبارك عثمان الشيخ بكر، **الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي**، دراسة استطلاعية للآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية، جامعة تجران، مجلة جامعة البناء للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد09، العدد19، السعودية، 2017.

5- علي رزاق العابدي وهاشم المهدي هاشم الموسوي، **تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية**، مجلة اغربي للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد10، العدد31، العراق، 2014.

6- العيداني إلياس وضويفي حمزة، **الذكاءالإستراتيجي كألية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة**، مجلة الإقتصاد الحديث والتنمية المستدامة،المجلد01، العدد01، الجزائر،2010.

7- شريف محمد محمد محمد يوسف، **دور الذكاء الإستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،المجلد51،العدد04، مصر، 2021.

8- سالم أحمد سامر على كنعان، **دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركة التأمين، دراسة ميدانية على شركة التأمين الخاصة في الساحل السوري**، مجلة البحوث والدراسة العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، المجلد40، العدد04، سوريا، 2018.

9- معمري إيمان وعلالي فتيحة، **أثر الذكاء الإستراتيجي على الذكاء الريادي**، دراسة العينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد07، العدد01،الجزائر، 2021.

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

1- صلايحة فلاق، **الذكاء الإستراتيجي كأداة فعالة لإتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال**، مداخلة في الملتقى الدولي السادس حول الذكاء الإقتصادي والتنافسية المستدامة، جامعة الشلف، الجزائر، 6-7 نوفمبر، 2012.

2- حازم عبد العزيز الغرباوي وأخرون، **إعتماد سلسلة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة**، مؤتمر العلمي الدولي الثاني والوطني الرابع، بغداد، 2021.

3- موساوي زهية وخالدي خديجة، **نظرية الموارد والتحديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات**، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الخامس حول إدارة المعرفة، الأردن،2005.

4- مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة ضمن الصناعة التأمينية الواقع العلمي وأفاق التطوير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر،3-4 ديسمبر،2012.

5- الحاج مداح عرابي، **البعد الإستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة**، مداخلة ضمن رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصادية الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر،2012.

خامسا: المراجع بالفرنسية

1- communulés euvopéennes، intelligence ecomamique،un guide pour atebutants et praticiens، 2002.

2-Mc Dowell،**sterategic intelligence and analgsis : guidelines an melhodogg and applicotiens**، the tnteligence stadag center، 1997.

3–Pouker Benjamine et al،**Stategic Intelligence،Praviding Gitical Information For Strategic Decisions** ،Carparate Ex Board،Executive،August 2000.

4– F.Bournois،P.J،**Lintelligence Économique et Stratégique dans L'entreprise Françaises** ،Economique،Paris،2000.

5– Xu.Mark ،**managing strategic intelligence : techniques and technalogies infarnaotian sacnce reference.new york**، usa، 2007.

6–Fredman، M،**Geating strategic excellence, strategic respans, keper tregoe**, vol 02, NO(01), NEW, Jerseg.INC.

7–Tham,k,et kim,u,**towards stratégic، Intelligence whith anthalogg basd Enterprise Moat**& ABS praceedings of the IBER canference.

8– Mc Dowell ،Don،**Strategic Intelligence:a hand Book For Partitioners Monyers and Users**، United of Amirica، Scarecraw، Press.inc.

9– Montgomer،DB،and Weinberg،CB،**Toward Strategic Intelligence Systems**، Marketing Managment، Vol06، Issue 04،1998.

10– Liebowitz،J، **Strategic Intelligence: Business Intelligence**، Competitive United States of America، Auerbach Publication، 2006.

11– Thmpson et strickland ,**strategic management concept and casses** ،11eme èdition ,richard d lrwin, 2003.

12–A rash,Riasi, **competitive advantagesof shaowbonking industrg :**NO 02 , 2015.

13– Michoel porter**, New golobal strategies for competitiveadvantage**، planning,review,1990.

14– Abdulla al mamun, nurul mohammad zayed,shakib hossin،**using porter s diamond toDtemine the condition of ict in a developing countey**، international journal of business and management revew، no 03،2013.

سادسا: المواقع الأنترنت

1- https://www.uoboby lan.edu.iq/eprints/pubdac-1-2239-312-docx.

2- https://www.annajah.

3- https://www.fadi-ja.com.

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير **تخصص:** إدارة أعمال

موضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد.

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة يحي فارس بالمدية **بعنوان دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية** دراسة حالة للمؤسسة مجمع صيدال. نضع بين أيديكم هذا الاستبيان طالبين من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة قصد جمع المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا علما أن هذه المعلومات ستعامل بسرية تامة ولغرض البحث العلمي.

أشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة.

من إعداد الطالبين: **تحت إشراف الأستاذة:**

هتشان رياض **د/** حيولة إيمان

شيخ التهامي سيد علي

السنة الجامعية: 2023-2024

الرجاء وضع العلامة **(x)** في المكان المناسب

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1_ الجنس ذكر ☐ أنثى ☐

2_ العمر اقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 35 سنة ☐

من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 46 ☐

3_ المستوى التعليمي

ثانوي ☐ ليسانس ☐ الماستر ☐

تقني سامي ☐ مهندس ☐ دكتورا ☐

4_الصنف المهني

إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

5_عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات ☐ من5 إلى 10 سنوات ☐

من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الجزء الثاني: المعلومات الخاصة بالدراسة

المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي

- يمثل المقدرة فكرية وعقلية يتمتع بها المدير المنظمات في إدارة ومعالجة المعلومات ذات علاقة بأعمالهم وصول إلى تحقيق أهداف بعيدة المدى.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أ/ الإستشراف					
1	يساعد الاستشراف في مواجهة التعقيدات لتنمية الكفاءات البشرية.					
2	نعتمد عملية صنع القرار على دراسات التحليلية الدقيقة لمستقبل.					
3	العملية الإدارية قائمة على استكشاف أساليب وطرق جديدة في العمل.					
4	تسعى المؤسسة إلى بلورة الخيرات الإستراتيجية والمفاضلة بين البدائل المطروحة.					
	ب/ التفكير المنظم					
5	يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير التنظيمي للأفكار الجديدة المبتكرة.					
6	الذكاء الإستراتيجي يساعد على فهم البيانات وتحليلها لاستخلاص المعلومات المعقدة وغير معقدة.					
7	يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير المنظم المؤسسة في رفع معدل التنبؤ تقليل المخاطر.					
8	يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير المنظم في كفاءة الأعمال من خلال تطبيق التعليم المعمق.					

ج/الرؤية المستقبلية						
9	العملية الإدارية قائمة على مشاركة كل مستويات الإدارية في تحديد الرؤية المستقبلية.					
10	تعتقد مؤسستكم إن الرؤية المستقبلية ستنجم مع قراراتها المستقبلية.					
11	ترى أن الجهود العاملين في المؤسسة يتم توجهها باتجاه توقعات للمؤسسة.					
د/ الشراكة						
12	تساعد الشراكة في تطوير الإستراتيجيات العامة وتعزيزها.					
13	تسعى مؤسستكم للإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المنافسة لها محليين.					
14	أسلوب الشراكة يمنح القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الصعبة.					
هـ/ الدافعية						
15	تطبيقات الذكاء الإستراتيجي مكنت مؤسستكم من تحقيق أفضل النتائج.					
16	تقدم مؤسستكم مكافئة وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على تحقيق أفضل النتائج.					
17	تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير المهارات العاملين وتحفيزهم.					
خ/ الحدس						
18	للميزة التنافسية طرق غير تقليدية في تنمية الكفاءات البشرية.					

19	يساعد الحدس على الإستجابة السريعة في تطوير الحالات.					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

– الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على أداء أعمالها بشكل يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بشدة
	أ/التكلفة					
20	تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف من منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.					
21	تكاليف التكوين والتدريب في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمؤسسات لأخرى.					
22	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل.					
23	تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطوير التكاليف باستمرار، والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين.					
	ب/الجودة					
24	تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.					
25	تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق.					
26	تحرص مؤسستكم للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة المنتجات.					

27	تبني مؤسستكم استراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.					
ج/المرونة						
28	تتميز مؤسستكم بمرونة عالية في العمليات لإنتاجية من حيث المرونة في الألات والمعدات.					
29	تعمل مؤسستكم على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة لانشغال.					
30	تعطي مؤسستكم العاملين لديها الحرية في انجاز المهام الموكلة إليهم في توزيع منتاجاتهم .					
د/التسليم						
31	تعمل مؤسستكم على إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم.					
32	تقدم المؤسسة منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين.					
33	تسعى مؤسستكم إلى تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات وإرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.					
هـ/ الإبداع						
34	تحرص مؤسستكم أن تسبق منافسها في ابتكار منتجات جديدة					
35	تعمل إدارة المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة تساعدها في تقديم خداماتها.					
36	تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية.					

الملحق رقم 02

الإسم واللقب	الرتبة	المؤسسة
ضويفي شفيقة	أ	جامعة يحي فارس بالمدية
موساوي وردة	أ	جامعة يحي فارس بالمدية

الملحق رقم 03

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الرقم :49
المدية في: 2024/03/04

إلى السيد: مدير مجمع صيدال بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر" **دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية** ".

فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزدياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
هتشان رياض	1998/09/21	المدية	191932036562
شيخ التهامي سيد علي	2000/07/08	المدية	191932036572
المسجلين في السنة :الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2024/2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 2024/05/04 إلى 2024/04/08.
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير

د . اسليماني محمد

الملحق رقم 04 : مخرجات برنامج spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الذكاء_الاستراتيجي	.118	50	.081	.978	50	.467
الميزة_التنافسية	.086	50	.200*	.984	50	.742

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.989	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.936	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.981	36

		الاستراتيجي_الذكاء
الذكاء_الاستراتيجي	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	50
1-يساعد الاستشراف في مواجهة التعقيدات لتنمية الكفاءات البشرية.	Correlation Coefficient	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
2-نعتمد عملية صنع القرار على دراسات التحليلية الدقيقة لمستقبل.	Correlation Coefficient	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
3-العملية الإدارية قائمة على استكشاف أساليب وطرق جديدة في العمل.	Correlation Coefficient	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
4-تسعى المؤسسة إلى بلورة الخيرات الإستراتيجية والمفاضلة بين البدائل المطروحة.	Correlation Coefficient	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
5-يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير التنظيمي لأفكار الجديدة المبتكرة.	Correlation Coefficient	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
6-الذكاء الإستراتيجي يساعد على فهم البيانات و تحليلها لاستخلاص المعلومات المعقدة و غير معقدة.	Correlation Coefficient	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
7-يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير المنظم المؤسسة في رفع معدل التنبؤ تقليل المخاطر.	Correlation Coefficient	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
8-يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير المنظم في كفاءة الأعمال من خلال تطبيق التعليم المعمق.	Correlation Coefficient	.936**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
9-العملية الإدارية قائمة على مشاركة كل مستويات الإدارية في تحيد الرؤية المستقبلية.	Correlation Coefficient	.920**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
10-تعتقد مؤسستكم إن الرؤية المستقبلية ستنجم	Correlation Coefficient	.877**

مع قراراتها المستقبلية.	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-11ترى أن الجهود العامليننفي المؤسسة يتم توجهها باتجاه توقعات للمؤسسة.	Correlation Coefficient	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-12تساعد الشراكة في تطوير الإستراتيجيات العامة وتعزيزها.	Correlation Coefficient	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-13تسعى مؤسستكم للإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المنافسة لها محليين.	Correlation Coefficient	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-14أسلوب الشراكة يمنح القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الصعبة.	Correlation Coefficient	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-15تطبيقات الذكاء الإستراتيجي مكنت مؤسستكم من تحقيق أفضل النتائج.	Correlation Coefficient	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-16تقدم مؤسستكم مكافئة وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على تحقيق أفضل النتائج.	Correlation Coefficient	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-17تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير المهارات العاملين وتحفيزهم.	Correlation Coefficient	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-18للميزة التنافسية طرق غير تقليدية في تنمية الكفاءات البشرية.	Correlation Coefficient	.938**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
19يساعد الحدس على الإستجابة السريعة في تطوير الحالات.	Correlation Coefficient	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

		التنافسية_الميزة
الميزة_التنافسية	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	50
-1تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف من منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.	Correlation Coefficient	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-2تكاليف التكوين والتدريب في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمؤسسات لأخرى.	Correlation Coefficient	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-3يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل.	Correlation Coefficient	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-4تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطوير التكاليف باستمرار، والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين.	Correlation Coefficient	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-5تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	Correlation Coefficient	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
-6تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق.	Correlation Coefficient	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	49
-7تحرص مؤسستكم للحصول على أكبر قدر من	Correlation Coefficient	.815**

المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة المنتجات.	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
8-تبني مؤسستكم إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.	Correlation Coefficient	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
9-تتميز مؤسستكم بمرونة عالية في العمليات لإنتاجية من حيث المرونة في الآلات والمعدات.	Correlation Coefficient	.898**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
10-تعمل مؤسستكم على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة لانشغال.	Correlation Coefficient	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
11-تعطي مؤسستكم العاملين لديها الحرية في انجاز المهام الموكلة إليهم في توزيع منتاجاتهم.	Correlation Coefficient	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
12-تعمل مؤسستكم على إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم.	Correlation Coefficient	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
13-تقدم المؤسسة منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين.	Correlation Coefficient	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
14-تسعى مؤسستكم إلى تخفيض فترة الانتظار عند تسيلم المنتجات وإرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.	Correlation Coefficient	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
15-تحرص مؤسستكم أن تسبق منافسها في ابتكار منتجات جديدة	Correlation Coefficient	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
16-تعمل إدارة المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة تساعدها في تقديم خداماتها.	Correlation Coefficient	.871**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
17-تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية.	Correlation Coefficient	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

		جميع_الاستبيان
جميع_الاستبيان	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	50
الذكاء_الاستراتيجي	Correlation Coefficient	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
الاستشراف	Correlation Coefficient	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
التفكير_المنظم	Correlation Coefficient	.858**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
الرؤية_المستقبلية	Correlation Coefficient	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
الشاكة	Correlation Coefficient	.886**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
الدافعية	Correlation Coefficient	.937**

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
الحدس	Correlation Coefficient	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
الميزة_التنافسية	Correlation Coefficient	.937**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
التكلفة	Correlation Coefficient	.824**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
الجودة	Correlation Coefficient	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
المرونة	Correlation Coefficient	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
التسليم	Correlation Coefficient	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
الإبداع	Correlation Coefficient	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	50
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	27	54.0	54.0	54.0
	أنثى	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	8	16.0	16.0	16.0
	من 25 إلى 35 سنة	20	40.0	40.0	56.0
	من 36 إلى 45 سنة	9	18.0	18.0	74.0
	أكثر من 46 سنة	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	22	44.0	44.0	44.0
	ليسانس	6	12.0	12.0	56.0
	الماستر	12	24.0	24.0	80.0
	سامي تقني	6	12.0	12.0	92.0
	مهندس	1	2.0	2.0	94.0
	دكتوراه	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

المهني الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	26	52.0	52.0	52.0
	عون تحكم	10	20.0	20.0	72.0
	عون تنفيذ	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

الخبرة سنوات عدد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	28.0	28.0	28.0
	من 5 إلى 10 سنة	18	36.0	36.0	64.0
	من 10 إلى 15 سنة	5	10.0	10.0	74.0
	أكثر من 15 سنة	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الاستشراف	50	1.00	5.00	3.4300	1.16172
1-يساعد الاستشراف في مواجهة التعقيدات لتنمية الكفاءات البشرية.	50	1	5	3.56	1.215
2-نعتمد عملية صنع القرار على دراسات التحليلية الدقيقة لمستقبل.	50	1	5	3.46	1.147
3-العملية الإدارية قائمة على استكشاف أساليب وطرق جديدة في العمل.	50	1	5	3.38	1.227
4-تسعى المؤسسة إلى بلورة الخيرات الإستراتيجية والمفاضلة بين البدائل المطروحة.	50	1	5	3.32	1.269
التفكير_المنظم	50	1.00	5.00	3.5250	1.17396
5-يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير التنظيمي لأفكار الجديدة المبتكرة.	50	1	5	3.56	1.146
6-الذكاء الإستراتيجي يساعد على فهم البيانات و تحليلها لاستخلاص المعلومات المعقدة و غير معقدة.	50	1	5	3.60	1.161
7-يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير المنظم المؤسسة في رفع معدل التنبؤ تقليل المخاطر.	50	1	5	3.48	1.282
8-يساهم الذكاء الإستراتيجي من خلال التفكير المنظم في كفاءة الأعمال من خلال تطبيق التعليم المعمق.	50	1	5	3.46	1.232
الرؤية_المستقبلية	50	1.00	5.00	3.4333	1.11524
9-العملية الإدارية قائمة على مشاركة كل مستويات الإدارية في تحيد الرؤية المستقبلية.	50	1	5	3.50	1.233
10-تعتقد مؤسستكم إن الرؤية المستقبلية ستنجم مع قراراتها المستقبلية.	50	1	5	3.36	1.156
11-ترى أن الجهود العامليفي المؤسسة يتم توجهها باتجاه توقعات للمؤسسة.	50	1	5	3.44	1.146
الشاكة	50	1.00	5.00	3.5267	1.10675
12-تساعد الشراكة في تطوير الإستراتيجيات العامة وتعزيزها.	50	1	5	3.58	1.197

13-تسعى مؤسستكم للإقامة شراكة إستراتيجية مع المؤسسات المنافسة لها محليين.	50	1	5	3.32	1.186
14-أسلوب الشراكة يمنح القدرة على مواجهة الأزمات والظروف الصعبة.	50	1	5	3.68	1.186
الدافعية	50	1.00	5.00	3.3467	1.19894
15-تطبيقات الذكاء الإستراتيجي مكنت مؤسستكم من تحقيق أفضل النتائج.	50	1	5	3.40	1.309
16-تقدم مؤسستكم مكافئة وحوافز متنوعة للعاملين من أجل تشجيعهم على تحقيق أفضل النتائج.	50	1	5	3.34	1.255
17-تعتمد المؤسسة على برامج التدريب لتطوير المهارات العاملين وتحفيزهم.	50	1	5	3.30	1.249
الحدس	50	1.00	5.00	3.4800	1.16040
18-للميزة التنافسية طرق غير تقليدية في تنمية الكفاءات البشرية.	50	1	5	3.50	1.216
19يساعد الحدس على الإستجابة السريعة في تطوير الحالات.	50	1	5	3.46	1.249
الذكاء_الاستراتيجي	50	1.00	5.00	3.4579	1.11112
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التكلفة	50	1.00	10.50	3.6100	1.53460
1-تسعى المؤسسة إلى تخفيض التكاليف من منتجاتها دون المساس بجودة المنتوج.	50	1	5	3.54	1.216
2-تكاليف التكوين والتدريب في المؤسسة منخفضة مقارنة بالمؤسسات لأخرى.	50	1	5	3.46	1.199
3-يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة في زيادة رضا العميل.	50	1	5	3.36	1.208
4-تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطوير التكاليف باستمرار، والتحكم فيها مقارنة بالمنافسين.	50	1	33	3.48	1.233
الجودة	50	1.00	5.00	3.6150	1.14198
5-تمتاز منتجات المؤسسة بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين.	50	1	5	3.60	1.245
6-تسعى مؤسستكم إلى تحسين جودة منتجاتها لتكون أفضل في السوق.	49	1	5	3.76	1.182
7-تحرص مؤسستكم للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات الضرورية للوصول إلى ضبط الجودة المنتجات.	50	1	5	3.64	1.274
8-تبني مؤسستكم إستراتيجيتها التنافسية على أساس تقديم منتجات ذات جودة عالية.	50	1	5	3.40	1.178
المرونة	50	1.00	5.00	3.2933	1.15006
9-تتميز مؤسستكم بمرونة عالية في العمليات لإنتاجية من حيث المرونة في الآلات والمعدات.	50	1	5	3.30	1.233
10-تعمل مؤسستكم على فهم ومعرفة احتياجات العملاء مهما كانت درجة لانشغال.	50	1	5	3.36	1.174

11-تعطي مؤسستكم العاملين لديها الحرية في انجاز المهام الموكلة إليهم في توزيع منتاجاتهم.	50	1	5	3.22	1.282
التسليم	50	1.00	5.00	3.2533	1.26806
12-تعمل مؤسستكم على إيجاد أساليب حديثة لتسهيل عملية التسليم.	50	1	5	3.30	1.266
13-تقدم المؤسسة منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين.	50	1	5	3.14	1.414
14-تسعى مؤسستكم إلى تخفيض فترة الانتظار عند تسليم المنتجات وإرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت.	50	1	5	3.32	1.301
الإبداع	50	1.00	5.00	3.3067	1.20438
15-تحرص مؤسستكم أن تسبق منافسها في ابتكار منتجات جديدة	50	1	5	3.26	1.337
16-تعمل إدارة المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة تساعدها في تقديم خداماتها.	50	1	5	3.40	1.178
17-تعمل المؤسسة على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين من خلال برامج تدريبية.	50	1	5	3.26	1.259
الميزة_التنافسية	50	1.00	5.00	3.4553	1.12867
Valid N (listwise)	49				

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.890[a]	.792	.788	.51996

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	49.444	1	49.444	182.884	.000[b]
	Residual	12.977	48	.270		
	Total	62.421	49			

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.329	.243		1.357	.181
	الاستراتيجي_الذكاء	.904	.067	.890	13.523	.000

a. Dependent Variable: التنافسية_الميزة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.632[a]	.400	.387	1.20150

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.103	1	46.103	31.936	.000[b]
	Residual	69.292	48	1.444		
	Total	115.395	49			

a. Dependent Variable: التكلفة

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.591	.561		1.055	.297
	الاستراتيجي_الذكاء	.873	.154	.632	5.651	.000

a. Dependent Variable: التكلفة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.904[a]	.817	.814	.49316

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	52.228	1	52.228	214.749	.000[b]
	Residual	11.674	48	.243		
	Total	63.901	49			

a. Dependent Variable: الجودة

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.402	.230		1.747	.087
	الاستراتيجي_الذكاء	.929	.063	.904	14.654	.000

a. Dependent Variable: الجودة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865[a]	.748	.742	.58361

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.460	1	48.460	142.277	.000[b]
	Residual	16.349	48	.341		
	Total	64.809	49			

a. Dependent Variable: المرونة

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.198	.272		.729	.470
	الاستراتيجي_الذكاء	.895	.075	.865	11.928	.000

a. Dependent Variable: المرونة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.821[a]	.673	.667	.73215

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.061	1	53.061	98.988	.000[b]
	Residual	25.730	48	.536		
	Total	78.791	49			

a. Dependent Variable: التسليم

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.015	.342		.043	.966
	الاستراتيجي_الذكاء	.937	.094	.821	9.949	.000

a. Dependent Variable: التسليم

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871[a]	.759	.754	.59762

a. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.932	1	53.932	151.009	.000[b]
	Residual	17.143	48	.357		
	Total	71.076	49			

a. Dependent Variable: الإبداع

b. Predictors: (Constant), الاستراتيجي_الذكاء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.042	.279		.150	.882
	الاستراتيجي_الذكاء	.944	.077	.871	12.289	.000

a. Dependent Variable: الإبداع

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستراتيجي_الذكاء	ذكر	27	3.4425	1.16781	.22475
	أنثى	23	3.4760	1.06647	.22238
التنافسية_الميزة	ذكر	27	3.3704	1.20064	.23106
	أنثى	23	3.5550	1.05567	.22012

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
الذكاء_الاستراتيجي	Equal variances assumed	.213	.646	-.105-	48	.917	-.03348-	.31851	-.67389-	.60693
	Equal variances not assumed			-.106-	47.746	.916	-.03348-	.31617	-.66926-	.60231
الميزة_التنافسية	Equal variances assumed	.576	.452	-.572-	48	.570	-.18462-	.32248	-.83301-	.46378
	Equal variances not assumed			-.579-	47.941	.566	-.18462-	.31913	-.82629-	.45706

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجي_الذكاء	Between Groups	9.658	3	3.219	2.913	.044
	Within Groups	50.836	46	1.105		
	Total	60.494	49			
التنافسية_الميزة	Between Groups	7.890	3	2.630	2.219	.099
	Within Groups	54.531	46	1.185		
	Total	62.421	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجي_الذكاء	Between Groups	2.185	5	.437	.330	.892
	Within Groups	58.310	44	1.325		
	Total	60.494	49			
التنافسية_الميزة	Between Groups	4.296	5	.859	.650	.663
	Within Groups	58.124	44	1.321		
	Total	62.421	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجي_الذكاء	Between Groups	2.737	2	1.369	1.114	.337
	Within Groups	57.757	47	1.229		
	Total	60.494	49			
التنافسية_الميزة	Between Groups	4.793	2	2.396	1.954	.153
	Within Groups	57.628	47	1.226		
	Total	62.421	49			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
الاستراتيجي_الذكاء	Between Groups	14.574	3	4.858	4.866	.005
	Within Groups	45.921	46	.998		
	Total	60.494	49			
التنافسية_الميزة	Between Groups	8.801	3	2.934	2.517	.070
	Within Groups	53.620	46	1.166		
	Total	62.421	49			

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) عدد سنوات الخبرة	(J) سنوات عدد الخبرة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
_الذكاء الاستراتيجي	5 من أقل سنوات	سنة 10 إلى 5 من	1.04971*	.35604	.005	.3330	1.7664
		سنة 15 إلى 10 من	1.75789*	.52054	.001	.7101	2.8057
		سنة 15 من أكثر	.76518	.38483	.053	-.0094-	1.5398
	إلى 5 من سنة 10	سنوات 5 من أقل	-1.04971-*	.35604	.005	-1.7664-	-.3330-
		سنة 15 إلى 10 من	.70819	.50509	.168	-.3085-	1.7249
		سنة 15 من أكثر	-.28453-	.36366	.438	-1.0165-	.4475
	إلى 10 من سنة 15	سنوات 5 من أقل	-1.75789-*	.52054	.001	-2.8057-	-.7101-
		سنة 10 إلى 5 من	-.70819-	.50509	.168	-1.7249-	.3085
		سنة 15 من أكثر	-.99271-	.52578	.065	-2.0511-	.0656
	15 من أكثر سنة	سنوات 5 من أقل	-.76518-	.38483	.053	-1.5398-	.0094
		سنة 10 إلى 5 من	.28453	.36366	.438	-.4475-	1.0165
		سنة 15 إلى 10 من	.99271	.52578	.065	-.0656-	2.0511
_الميزة التنافسية	5 من أقل سنوات	سنة 10 إلى 5 من	.75350	.38473	.056	-.0209-	1.5279
		سنة 15 إلى 10 من	1.41429*	.56249	.015	.2821	2.5465
		سنة 15 من أكثر	.65320	.41584	.123	-.1839-	1.4902
	إلى 5 من سنة 10	سنوات 5 من أقل	-.75350-	.38473	.056	-1.5279-	.0209
		سنة 15 إلى 10 من	.66078	.54579	.232	-.4378-	1.7594
		سنة 15 من أكثر	-.10030-	.39297	.800	-.8913-	.6907
	إلى 10 من سنة 15	سنوات 5 من أقل	-1.41429-*	.56249	.015	-2.5465-	-.2821-
		سنة 10 إلى 5 من	-.66078-	.54579	.232	-1.7594-	.4378
		سنة 15 من أكثر	-.76109-	.56815	.187	-1.9047-	.3825
	15 من أكثر سنة	سنوات 5 من أقل	-.65320-	.41584	.123	-1.4902-	.1839
		سنة 10 إلى 5 من	.10030	.39297	.800	-.6907-	.8913
		سنة 15 إلى 10 من	.76109	.56815	.187	-.3825-	1.9047

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

الملحق رقم 05

