



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الموضوع

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق

الميزة التنافسية

دراسة حالة : المؤسسة لصناعات الكوابل بسكرة

مذكرة مكملة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

- منصور كمال

إعداد الطالب:

- بعبسي ابوبكر

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	الجامعة
1	محمدي رشيد	استاذ محاضر	رئيسا	بسكرة
2	منصوري كمال	أستاذ	مشرفا	بسكرة
3	رايس وفاء	أستاذ	ممتحنا	بسكرة

الموسم الجامعي : 2023/2022

الشكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله و من أهدي إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطعوا فادعوا له "

و عملا بهذا المديون و اعترافا بالجميل ، نحمد الله عز و جل و نشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

و نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " منصوري كمال " الذي وافقنا طيلة هذا البحث و دعمنا بالمعلومات و النصائح القيمة راجين من الله عز و جل أن يسد خطاه و يحقق مناه فجزاه الله عنا كل خير .

كما نقدم الشكر لكل عمال و إطارات مؤسسة الصناعات الكوابل - بسكرة على التسميات المقدمة لنا لإنجاز هذا البحث .

و أخيرا لا يفوتنا أن نعتبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل - بسكرة -، وكذا التعرف على الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة بأبعاده (التفكير بمنطق النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، الشراكة) على الميزة التنافسية .

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة حيث قمنا باختيار عينة عشوائية تتكون من (45) مفردة أين تم تخصيص الاستبانة كأداة للدراسة و على إثر العمل الميداني تم الاعتماد من إجمالي الاستبانات المسترجعة 40 أستبانة ، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في معالجة هذا البحث للوصول الى نتائج الدراسة و لتحليل الاستدلالي البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها : مقاييس الاحصاء الوصفي و تحليل الانحدار... الخ

و قد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تتراوح بين (0.955 للذكاء الاستراتيجي ككل و 0.937 للميزة التنافسية ككل) و هي قيم مرت جيدة جدا إحصائيا ، و كما يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.970) و هو معامل ثبات مناسبة لأغراض ، و قد كانت إجابات المبحوثين حول هذه الابعاد و قد توصل البحث الى أن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (التفكير بمنطق النظم ، الرؤية المستقبلية ، الدافعية) بمتغير الميزة التنافسية ، كما بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي و المتغيرات (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، مجال الوظيفة الحالية) .

و جاءت أهم التوصيات تؤكد ضرورة وضع برنامج عمل سنوي يعتمد على تعزيز الذكاء الاستراتيجي و بيان أبعاده المختلفة للعاملين فيه .

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاستراتيجي ، الميزة التنافسية ، المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل -بسكرة -

Abstract

Abstract:

This study aimed to identify the reality of strategic intelligence in the National Corporation for Cable Industries - Biskra -. As well as identifying the role that strategic intelligence plays in achieving and developing the competitive advantage in the organization in its dimensions (thinking in the logic of systems, future vision, motivationPartnership) on the competitive advantage

in order to achieve the objectives of this study, where we chose a random sample consisting of (45) individuals, where the questionnaire was allocated as a tool for the study, and following the field work, 40 questionnaires were relied upon, and the analytical descriptive approach was adopted in the treatment of This research, in order to reach the results of the study and the inferential analysis of the data, relied on several statistical methods, including: descriptive statistics measures and regression analysis ... etc.

The study reached several results, the most important of which is that all stability coefficients for the study variables and their various axes range between (0.955 for strategic intelligence As a whole, and 0.937 for the competitive advantage (as a whole, which are very good values passed statistically, and it is clear that the overall stability coefficient of the study tool reached (0.970), which is a stability coefficient suitable for the purposes, and the respondents' answers about these dimensions were the research concluded that there is a correlation Positive and strong between the dimensions of strategic intelligence (thinking in the logic of systems, future vision, motivation (in the variable of competitive advantage), as it showed the presence of statistically significant differences at the level of significance 0.05 strategic intelligence and the variables (age, educational qualification, years of experience, field of the current job) .

The most important recommendations emphasized the need to develop an annual work program based on enhancing intelligencestrategy and explain its different dimensions to its employees.

Keywords: strategic intelligence, competitive advantage, the National Corporation for Industries cables - Biskra -

قائمة الاشكال و الجداول

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	نموذج الدراسة	(01)
13	دورة حياة الميزة التنافسية	(02)
17	دورة حياة الميزة التنافسية	(03)
20	نموذج سلسلة القيمة	(04)
22	الاستراتيجيات التنافسية (Porter)	(05)
37	إطار عمل الذكاء الاستراتيجي	(06)
44	أبعاد الذكاء الاستراتيجي	(07)
64	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	(08)
64	توزيع أفراد الدراسة حسب العمر	(09)
65	توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي	(10)
65	توزيع أفراد الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية	(11)
66	توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	(12)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	يوضح مستويات العاملين بمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة	(01)
61	يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة	(02)
61	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(03)
63	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية	(04)
66	أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي	(05)
67	الميزان التقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي	(06)
67	عرض البيانات المتعلقة ببعء التفكير بمنطق النظم	(07)
69	عرض البيانات المتعلقة ببعء الرؤية المستقبلية	(08)
70	عرض البيانات المتعلقة ببعء الشراكة	(09)
72	عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)	(10)
73	عرض البيانات المتعلقة ببعء تكلفة المنخفضة	(11)
75	عرض البيانات المتعلقة ببعء المرونة	(12)
76	عرض البيانات المتعلقة ببعء سرعة التسليم	(13)
78	عرض البيانات المتعلقة ببعء الجودة العالية	(14)
79	عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)	(15)
80	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى	(16)
81	نتائج مصفوفة الارتباط سيرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي : التفكير بمنطق النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، الدافعية) على مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة	(17)
82	نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس	(18)
83	نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي حسب متغير العمر	(19)
83	نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة	(20)
84	نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي	(21)
85	نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية	(22)

المقدمة

تواجه منظمات الاعمال اليوم تحديات كبيرة في ظل المتغيرات المحيطية المستمرة و السريعة التي يشهدها العالم ، التي التمسست في تغيير المفاهيم و المصطلحات و تغير مستويات الاهتمام بالعناصر المادية و المالية و البشرية فيها ، بالإضافة الى النظرة التقليدية الى كل ما هو خاص بالمنظمة و عناصر انتاجها ، مما اصبح التغيير داخل المنظمات امر ضرورة و حتمي في عالم تلوح فيه التحديات و التقلبات فارضة بذلك على القيادات الادارية فيما جديدة لا تسمح بالحمول و الاستقرار و اهدار الوقت فلا بد الاستثمار في المعلومات و خلق بيئة تفكير جديدة من اجل النهوض و الارتقاء بأعمالها و خططها و اختيار البدائل الافضل ووضع تصورات للمستقبل يمكن صناع القرار بالمنظمة من التعامل مع التحديات المستقبلية .

و هذا الواقع دفع إلى تركيز قادة هاته المنظمات الى اهمية الذكاء الاستراتيجي كعامل مهم لوضع الخطط الاستراتيجية و التنبؤ بمستقبل المنظمة و مواجهة حالات عدم التأكد و عدم الاستقرار البيئي على اعتبار هذا الاخير الدرع الواقعي للمنظمات إذ يلعب دورا مهما في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات و عمليات المنظمة و يبرز دور هذا النمط من الذكاء في إدارة الازمات التي تواجه المنظمات إذ يساعد المديرين في تحديد برامجهم و سياساتهم ، بناء النظرة الواضحة لكيفية التعامل مع مواردها المادية و البشرية للحصول على النتائج مثلى و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، لتلعب بذلك هذه الاخيرة هدفا جوهريا تسعى لبلوغه جميع المنظمات ، و تمثل مؤشرا بارز لقدرات المنظمة من خلاله على حصولها على موقع الريادة و امتلاكها لحصة سوقية أكبر مما يعم هذا الامر مواجهتها لتحديات السوق و المنافسين و تمكنها من احتفاظها بزبائنها الحاليين و جذب المزيد من الزبائن و يتم ذلك عبر تطوير المنظمة لقدراتها باستمرار لتكون اكثر قابلية على استثمار اشباه الفرص .

و يعد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية أحد العوامل التي تساعد المنظمات على التخطيط الطويل الامد و ادارة التغيير و يوفر لمتخذي القرار في المنظمات المعلومات الضرورية لمراقبة التغييرات في البيئة و البحث عن الفرص و اقتناصها من خلال ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، تفكير بمنطق النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، الدافعية) على اعتبارها أدوات تساعد المدير على قراءة المستقبل و تحويل الرؤية أمور مادية ملموسة و الابتكارات الى صناعات ، ليكتسي وفقا لهذا إن الذكاء الاستراتيجي أهمية من حيث اكساب المنظمة للميزة التنافسية ، باعتباره نظاما متكاملًا للتسيير الاستراتيجي ، ناهيك على أنه نظام يمكن المنظمة من العمل بكل أريحية في بيئة تنافسية قوية ، من خلال ادراك عناصر البيئة الداخلية من نقاط القوة و الضعف و فرص تهديدات البيئة الخارجية و اتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في خدمة الاهداف العامة للمنظمة .

أولاً: طرح الاشكالية و التساؤلات الفرعية

❖ إشكالية الدراسة

و من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لبحثنا في شكل الصياغة التالية :

ما الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة لصناعات الكوابل لناحية

بسكرة ؟

❖ التساؤلات الفرعية

تدعيما للإشكالية الرئيسية للبحث قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية و التي سنحاول الاجابة عنها من خلال دراستنا للموضوع ليتم صيغتها على النحو التالي :

◀ ما المقصود بالذكاء الاستراتيجي و ما هي أبرز خصائص و أبعاده ؟

◀ ما المقصود بالميزة التنافسية ؟

◀ هل يوجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة ؟

ثانياً : الدراسات السابقة

يهدف هذا الجزء إلى عرض بعض الدراسات السابقة العربية منها، والأجنبية التي تناولت المداخل ذات الصلة بموضوع الدراسة و التي توافرت لدى الباحث من خلال المصادر المتعددة وهذا من اجل التعرف على منهجيتها واهم ما تم التوصل إليه من حيث نتائجها للاستفادة منها في وضع وبناء منهجية للدراسة الحالية .

❖ الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي :

▪ الدراسة العربية :

كـ دراسة : فاطمة محمد الشريف صالح، أحمد عزمي زكي عبد العزيز ، (2022) ، "الذكاء الاستراتيجي في تنمية و

إعداد قادة المستقبل). المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، 13(03) "

◀ اشكالية الدراسة : تواجه شركات البترول قصور في الاهتمام بإعداد قادة المستقبل هل يمكن استخدام الذكاء

الاستراتيجي في مواجهة هذا القصور ؟

◀ أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تنمية و إعداد قادة المستقبل بالتطبيق على قطاع شركات

البترول بجمهورية مصر العربية .

◀ نتائج الدراسة : لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

- إن هناك بعض العناصر الاساسية (الرؤية الاستراتيجية ، التحفيز و الدافعية ، الشراكة) اللازمة لتنفيذ

دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية و إعداد قادة المستقبل لدى شركات البترول بجمهورية مصر العربية .

- إن ادارة الشركات لا تهتم بتطبيق الرؤية الاستراتيجية بطرق جديدة و متميزة من خلال التعاون مع العاملين مما يؤثر بصورة سلبية على تطوير خبرات العاملين و زيادة درجة الابتكار و الابداع لديهم .
- ادارة الشركات لا تعمل على اشراك العاملين في اتخاذ القرار و حل مشكلات العمل و تحديد أسباب العيوب الانحرافات و وضع الحلول المقترحة للمشكلات و علاج الاخطاء .
- توصلت الدراسة الى ان ادارة الشركات لا توجد لديها منهجية واضحة لتحديد الاحتياجات التدريبية و التطويرية حيث يضعف الاهتمام بتوفير البرامج التدريبية التي تهدف الى تحسين و تطوير القدرات و المهارات الادارية و المهنية لدى العاملين .

■ دراسات الأجنبية :

✍ دراسة (Laura Camilla Seitovirta(2011) ، **The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making** ، ‘Master’S Thesis ، Organization And Management ‘ ، AALTO UNIVERSITY SCHOOL OF ECONOMICS

◀ اشكالية الدراسة : ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرارات بالشركات ؟

◀ أهداف الدراسة : هدفت الدراسة إلى :

- وصف دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة القرارات بالشركات ، و معرفة كيفية اتخاذ الادارة العليا للقرارات في الشركة و انتاج مقترحات حول دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل ، و كيفية تطوير وظيفة الذكاء الاستراتيجي بشكل أفضل لدعم عملية اتخاذ القرار .

◀ نتائج الدراسة : أظهرت النتائج الدراسة ما يلي :

- الذكاء الاستراتيجي يساعد في تكوين صورة كبيرة لبيئة الاعمال و ترتيب عمليات الشركة .
- يمثل الذكاء الاستراتيجي أرضية و قاعدة لاتخاذ القرارات .
- يزود الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار بالمعلومات الداخلية و الخارجية اللازمة .
- يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة اتصال تساعد في المناقشات مع مختلف المستثمرين .
- يعطي الذكاء الاستراتيجي مؤشرات للشركة و يزود بتغذية العكسية عن رجال البيع و يساعد في التحكم في مشاريع الشركة .

❖ الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية :

■ الدراسة العربية :

✍ دراسة: (بھجة بن دھمان و حوشين كمال ، 2022) ، " مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية

للمنظمات) ، مجلة أبعاد إقتصادية ، العدد 01 ، المجلد 12"

✍ اشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ؟

◀ أهداف الدراسة : من بين الاهداف التي تسعى الدراسة الى تحقيقها ما يلي :

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات التي قد تعترض منظمات الاعمال ، محاولة الربط بين تبني هذا المسعى الاداري الحديث و حسن تطبيقه و استغلاله في بناء ميزة تنافسية للمنظمة ، مما يمكنها من البقاء و الاستمرارية .

◀ نتائج الدراسة : و قد توصلت الدراسة الى :

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات ، فهي تسعى من خلال عملياتها الى اقامة علاقات بين الافراد و تشجيع مشاركتهم في اكتساب الخبرة و التعلم ، كما تعمي بتحقيق و تعزيز الابداع لضمان أكبر قدر ممكن من التفوق .

- ادارة معرفة الزبون تعد جزءا من ادارة المعرفة ، حيث تجعل المنظمة أكثر استجابة لرغبات الزبائن و تمكنها من اكتساب فرص جديدة و قيمة سوقية أكبر مقارنة بمنافسيها فالزبائن يساعدون المنظمة في معرفة تطور المنتجات القابلة للتسويق .

- توصف إدارة معرفة الزبون بأنها خيارا استراتيجيا لبناء و تحقيق التفوق التنافسي على أساس الزبون ، إذ انها تساهم في ان تتعرف المنظمة على زبائنها و تبني معهم علاقات جيدة طويلة الامد ، حيث تحافظ على الزبائن القدامى و تسعى لجذب الزبائن الجدد .

■ دراسات الأجنبية :

✍ دراسة (Ida Farida and Doddy Setiawan, 2022) ، **Business Strategies And Competitive Advantage: The Role Of Performance And Innovation** ، Journal Of Open Innovation Technology Market And Complexity ، Vol 8، No 3 ،

◀ اشكالية الدراسة : ما هو دور الأداء والابتكار كاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية ؟

◀ أهداف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى :

- دراسة تأثير استراتيجيات العمل على تحسين التنافسية .
- دراسة أهمية الأداء والابتكار كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين استراتيجيات العمل والميزة التنافسية.

◀ نتائج الدراسة : أشارت نتائج الدراسة إلى :

- أن استراتيجيات العمل لها تأثير إيجابي على الميزة المنافسة .
- تعمل استراتيجيات الأعمال على تحسين الميزة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة.
- تقدم هذه النتائج دليلاً على أهمية الأداء والابتكار.

❖ الدراسات المتعلقة الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية :

■ الدراسة العربية :

دراسة: (ليله معلول، 2022)، "الذكاء الاستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر"، مجلة العلوم الانسانية، العدد 02، المجلد 19

اشكالية الدراسة: ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - وكالات السياحة و الاسفار المتفوقة بتنظيم عملية الحج (2013-2020) في ظل وجود القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط؟

أهداف الدراسة: ترمي هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف من بينها:

- تشخيص واقع الذكاء الاستراتيجي بوصفه مدخلا حديث يمكن الوكالات عينة الدراسة من الاعتماد عليها في تحقيق التفوق التنافسي .
- تحديد و تشخيص طبيعة العلاقة (الارتباط و التأثير) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف ، الرؤية المستقبلية ، تفكير النظم ، الدافعية و الشراكة) و التفوق التنافسي و القدرات الاستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة .
- التعرف على واقع القدرات الاستراتيجية في الوكالات السياحية عينة الدراسة من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة مجالات المنافسة بكل تحدياتها .
- معرفة الفروقات في استجابات الباحثين حول الذكاء الاستراتيجي بأبعاده و مكوناته ، باختلاف العوامل (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، الطبيعة القانونية للمؤسسة و عمرها).

نتائج الدراسة: لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها:

- تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في القدرات الاستراتيجية إذ حقق بعدي تفكير النظم و الرؤية الاستراتيجية أعلى قيمة تأثير بالقدرات الاستراتيجية أما أدنى قيمة تأثير كانت لبعد الشراكة و هذا يشير الى أن قيادة الوكالات عينة الدراسة تدرك أهمية هذه الابعاد في استثمار الخبرات المتراكمة و تنظيم مواردها و توفير التقنيات الحديثة .
- تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تفكير النظم و الرؤية الاستراتيجية و الدافعية في أبعاد القدرات الاستراتيجية، و أن بعدي الاستشراف و الشراكة لا يؤثران في المعرفة الفنية لتوليد القيمة ، لا يؤثر بعد الاستشراف في بعد المعرفة الفنية لتوليد القيمة و هذا يشير الى إن قيادة الوكالات عينة الدراسة ترى بان تفكير النظم و الرؤية الاستراتيجية و الدافعية يعملون على رفع مستوى القدرات الاستراتيجية على عكس بعد الشراكة .
- توجد فروق ذات دلالة معنوية حول متغير الذكاء الاستراتيجي و القدرات الاستراتيجية و التفوق التنافسي في الوكالات عينة الدراسة . و هذا يشير الى إن قيادة الوكالات عينة الدراسة غير متوافقة في توجهاتها في تحديد استراتيجيات و ممارسات العمل كما انها تختلف من حيث أهمية المعرفة الفنية و كيفية توليد الموارد و استثمارها و استخدام التقنيات كما انها تختلف في توجهاتها من حيث كيفية بناء علاقات مع الزبائن و تحقيق متطلباتهم و التعرف على آرائهم حول ما يقدمون من خدمات توجد فروق ذات دلالة معنوية حول توفر الذكاء

الاستراتيجي في الوكالات عينة الدراسة تعزى الى العوامل الشخصية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) .

- إن توفر ابعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة يعود الى الخبرة الطويلة في الميدان السياحي و ليس هناك ضرورة ابدأ مستوى التعليم العالي ، كما يحتاج الى الطاقات الشبابية التي تمتلك روح التجديد دون أن يهتم الجنس .

■ دراسات الأجنبية :

☞ **(Khaled Abuktaish and Shaker Jaralla Alkshali ، 2020) (The Effect Of Strategic Intelligence On Competitive Advantage In Jordanian Extractive And Mining Companies) ،European Journal Of Scientific Research ،Vol. 157 No 3 "**

☞ اشكالية الدراسة : ما هو تأثير الذكاء الاستراتيجي عن الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدين الأردنية ؟

☞ أهداف الدراسة :هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على الأهمية النسبية لمستوى الذكاء الاستراتيجي في شركات التعدين و الاستخراج الأردنية
- التعرف على الأهمية النسبية لمستوى الميزة التنافسية في الصناعات الاستخراجية الأردنية وشركات التعدين.
- التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية في شركات التعدين و الاستخراج الأردنية

☞ نتائج الدراسة :أشارت نتائج الدراسة إلى :

- وجود مستويات متوسطة ابعاد الذكاء الاستراتيجي للموظفين في هذه الشركات
- إدارة الشركات غير قادرة على دفع موظفيها لتقديم المزيد من الإنجازات لتحقيقها وقد يكون ذلك بسبب قلة الحوافز التي تقدمها لهم مما ينعكس سلبيًا على ضعف تفكيرهم حول مستقبل شركاتهم وتوقعاتهم
- أن الشركات قيد الدراسة تميزت بميزتها التنافسية ، خاصة في مجال التكاليف والجودة ، حيث أنها قادرة على توفير منتجات بتكلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين أثناء ذلك الحفاظ على جودة منتجاتهم. تستفيد الشركات بشكل واضح من تطبيق العملية الإضافية إلى تطبيق نظام قوي لمراقبة الجودة ، كما أنها تستخدم الدقة نظم محاسبية للتحكم في عناصر التكلفة.

بعد استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا ، ليتضح لنا أن الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، وكذلك تختلف أيضا من ناحية الأهداف و الأبعاد والحيز المكاني والزمني ، و أن لتنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب كثيرة من شأنها ساهمت في أكسبنا سعة في الاطلاع بكل ما يتعلق الذكاء الاستراتيجي من جهة، و الميزة التنافسية من جهة أخرى.

ثالثا : نموذج و فرضيات الدراسة

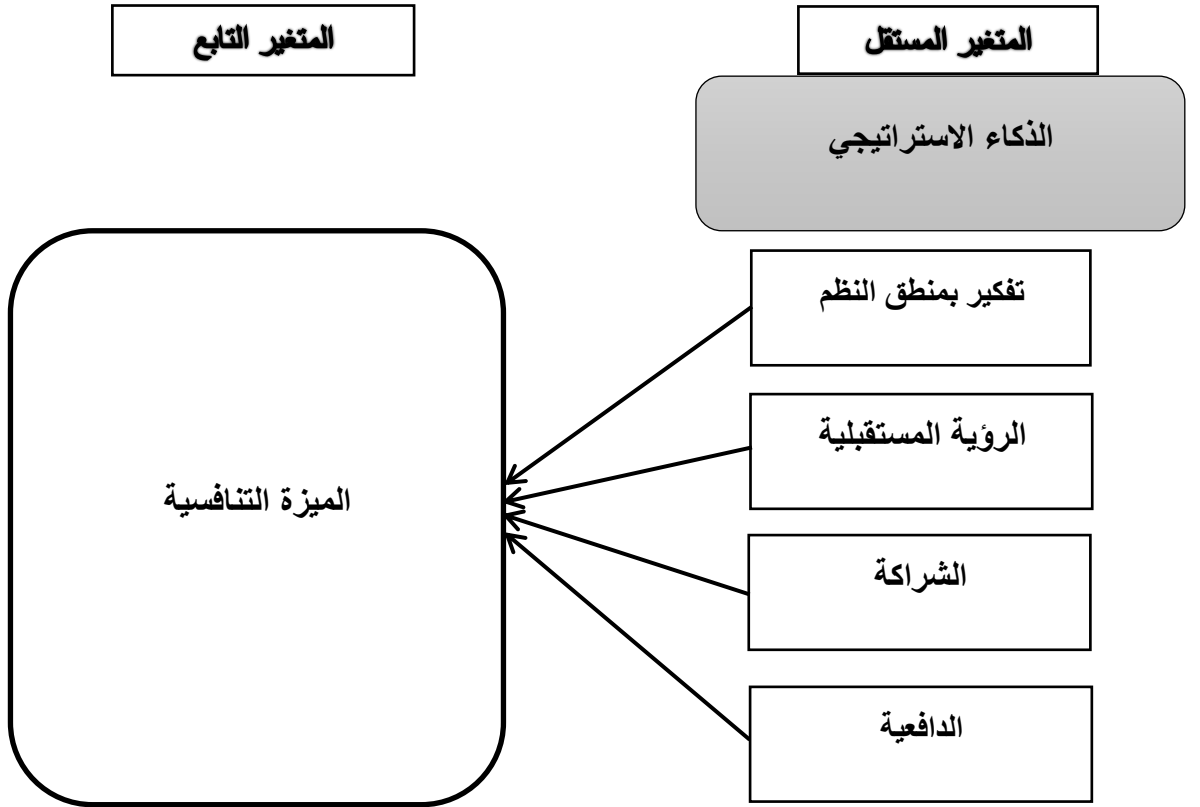
1. نموذج الدراسة

استكمالا لمعالجة مشكلة الدراسة ، وتحقيقا لأهدافها ، تم بناء نموذج افتراضي (الشكل رقم 1)) ، وليتضمن هذا الأخير متغيري الدراسة :

المتغير الأول مستقل يمثل الذكاء الاستراتيجي ، والثاني يعبر عن المتغير التابع الذي يمثله الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة

و يمكننا تمثيل نموذج الدراسة في الشكل التالي :

الشكل (01) : نموذج الدراسة



من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. فرضيات الدراسة

على ضوء ما تم طرحه من التساؤلات حول موضوع الدراسة تم وضعه مجموعة من الفرضيات التي تكون منطلق دراستنا يمكن طرحها فيما يلي :

❖ الفرضية الرئيسية الاولى :

❖ H_{01} : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية بالمؤسسة لصناعات الكوابل لناحية بسكرة

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

H_{01-1} : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير بمنطق النظم و الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

H_{01-2} : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الرؤية المستقبلية و الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

H_{01-3} : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الشراكة و الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

H_{01-4} : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الدافعية و الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

❖ الفرضية الرئيسية الثانية :

❖ H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ."

و ليندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

H_{02-1} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس

H_{02-2} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر

H_{02-3} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

H_{02-4} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

H_{02-5} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين بالمؤسسة محل الدراسة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية

رابعاً : التموضع الاستراتيجي و منهجية الدراسة .

1. التموضع الاستراتيجي.

ان الهدف من هذه الدراسة هو الاعتماد على النسقية المركبة لإيجاد مختلف العوامل التي تساعد في دراسة العلاقات (علاقة ارتباط / تأثير) التي تربط بين المتغيرات المفسرة (الذكاء الاستراتيجي) ، و الابعاد المختلفة لها المتمثلة في الاستشراف ، التفكير بمنطق النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة و الدافعية و هذا بالشكل الذي يحفظ النسق العام لظاهرة (تحقيق الميزة التنافسية) في طابعها التركيبي الكلي المتكامل اعتقادا ان وجود فلسفة الذكاء الاستراتيجي بمختلف ابعادها سيؤدي بالضرورة الى تنمية مستويات الميزة التنافسية ، مما يعني ان تأكيد او نفي هذا الامر سيكون من خلال الاستقرار ، و التقصي الميداني الذي يفسره الباحث من منطلق دراسة للمختلف عوامل فلسفة الذكاء الاستراتيجي و ادوارها المختلفة ، بهذا الافتراض و من منطلق هذا التصور الفكري ، و المعرفي يتم تموضع الباحث ضمن المقاربة البراديجم الوضعي

2. منهجية الدراسة :

في ضوء الأهداف التي نسعى الى تحقيقها للتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل - بسكرة - و بناء على إشكالية هذا البحث مع السعي لأثبات او نفي صحة الفرضيات التي تمت صياغتها، و من اجل هذا الغرض سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي على اعتباره من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع نظرا لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، و ليهتم بوصفها وصفا دقيقا و ليتمكن بذلك من التعبير عنها تعبيرا كميائيا اذ لا يقف عن حد جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من استقصاء مظاهرها، و علاقتها المختلفة فحسب و انما ترقى الى مستوى تحليل الظاهرة و تفسيرها و الوصول الى استنتاجات تساهم في تطوير الواقع و تحسينه .

خامساً : تصميم البحث

1. اهداف الدراسة

إن الهدف الجوهرى لهاته الدراسة يمكن محوره في إمكانية الكشف عن مدى الدور الذي يلعبه كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة ، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية :

- ◀ التعرف على واقع الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة
- ◀ التعرف على واقع مستوى ممارسة المؤسسة محل الدراسة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة .
- ◀ التعرف على الدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة .

◀ صياغة بناء نموذج افتراضي ، واختباره للوصول إلى صورة حقيقية تعكس أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية لدى العاملين.

◀ تقديم جملة من التوصيات إلى المؤسسة محل دراسة تسهم في تعزيز الذكاء الاستراتيجي و تحقق و تنمي مستويات الميزة التنافسية لديها .

2. نوع الدراسة : " دراسة سببية " سنحاول ان نظهر هل للذكاء الاستراتيجي دور و سبب في تحقيق الميزة التنافسية .

3. مدى تدخل الباحث : دراسة الاحداث من خلال تصميم استبانة و توزيعها و تحليلها بالمؤسسة الوطنية

لصناعات الكوابل لناحية بسكرة التخطيط للدراسة : دراسة غير مخططة (ميدانية).

4. مجتمع الدراسة : تم اجراء الدراسة على العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة

5. المدى الزمني: اجريت هذه الدراسة الموسم الجامعي الواقع ما بين سبتمبر 2022 الى غاية ماي 2023 .

سادسا : أهمية الدراسة

يعدى مصطلح الذكاء الاستراتيجي مفهوما حديثا نسبيا في أدبيات الادارة الاستراتيجية ، مما يستوجب ايلاؤه المزيد من البحث و التحليل ، حيث تتجسد أهمية الدراسة فيما يلي :

◀ الاهمية النظرية :

✓ توفير إطار نظري مفاهيمي يضاف الى المؤلفات العربية في موضوع الذكاء الاستراتيجي كاعتباره أحد أهم أنماط الذكاء الذي يساعد في دعم القادة و صناع القرار بالمعلومات المؤثرة على مستقبل المنظمة و الميزة التنافسية لكون هذه الاخيرة من ضمن القواعد الاساسية التي تركز عليها المنظمة لتحقيق تفوقا و افضلية عن منافسيها .

✓ يمكن اعتبار الدراسة إطارا نظريا و تطبيقيا حول اثنين من المتغيرات الهامة التي تساهم في إثراء المكتبة العربية بصفة عامة و المكتبة الجزائرية بصفة خاصة .

◀ الاهمية العملية :

✓ توضيح مفهوم و أهمية الذكاء الاستراتيجي و تحديد أبعاده الفعلية المتوفرة في البيئة عينة الدراسة .
✓ توضيح مفهوم و أهمية الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة.
✓ التعرف على أهمية الذكاء الاستراتيجي و دراسة مدى تأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية - بسكرة .
✓ إمكانية استفادة المؤسسات مستقبلا من نتائج الدراسة الحالية من حيث تقديم معرفة جديدة تتعلق بواقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية.

سابعا : خطة مختصرة للدراسة

لكي تكون اجابتنا منطقية على الاشكالية المطروحة و كذا تسؤولاتها الفرعية و اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها ، قسمنا دراستنا الى فصلين فصل نظري و فصل تطبيقي ، حيث ينقسم كل من الفصل من مبحثين الى اربعة مباحث ، تناول الفصل النظري كل الادبيات النظرية الخاصة بالموضوع ، و كذا الادبيات التطبيقية السابقة للموضوع .

اما الفصل التطبيقي فتناول دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للأملاح - مركب الملح لوطاية - بسكرة . مع الاشارة الى منهجية الدراسة بذكر الطريقة و الادوات المستخدمة و مجتمع و عينة الدراسة ، بالاضافة لذكر النتائج و تفسيرها لتتوصل بعد ذلك لحوصلة خاتمة للدراسة نذكر فيها اهم نتائج النظرية منها و التطبيقية مع التأكد من صحة الفرضيات من عدمها متبوعة بجملة من الاقتراحات و ختاماً افاق للبحث المستقبلي .

و لتأخذ خطة الدراسة الهيكل التالي :

المقدمة

الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني : الاطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المبحث الثالث : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

الفصل الثاني : دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة -

المبحث الاول : تقديم عام للمؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة

الخاتمة

الفصل الأول :الاطار
النظري و المفاهيمي
للذكاء الاستراتيجي و
الميزة التنافسية

يعد الذكاء الاستراتيجي أساس خطط المنظمة المستقبلية وله دور مهم في جميع مجالات الادارة وتكامل أهميته في مساعدة المنظمات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تزويد صانعي القرار بالمعلومات الدقيقة التي تستند إليها قراراتهم وبالتالي تعزيز كفاءتها لتنمية مختلف المتطلبات التي تتضمن التواصل التخطيطي التنبؤية الإدارية الذاتية والعمل الاستراتيجي في البيئة المعقدة التي تواجهها المنظمات الحالية بالإضافة إلى تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها كما يلعب الذكاء الاستراتيجي دورا هاما في تأهيل المنظمات لتكون قادرة على الابتكار وصياغة استراتيجيات التغيير واتخاذ القرارات بطريقة فعالة وتحقيق وضع تنافسي متفوق مقارنة بالمنظمات المنافسة .

و وفقا لهذا سوف نتناول في هذا الفصل الجوانب النظرية و المفاهيمية المناطة بكل من المفهومين (الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية) و من أجل معالجة هذا الامر ارتبنا تقسيم الفصل إلى مبحثين كما هو موضح

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

المبحث الثاني : الاطار النظري للذكاء الاستراتيجي

المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية

أصبح ينظر إلى الميزة التنافسية كهدف و استثمار و استراتيجية في وقت واحد ، فوجودها الاستمرارية و تطويرها يتطلب جهد طويل الاجل في مجال الاستثمار الفعال للموارد البشرية خاصة الكفاءات و المواهب و الموارد المادية و المالية داخل المنظمة ، و لتحقيق بقاءها يتطلب رؤية بعيدة المدى تتصف بالشمولية كما أنها تعتبر آلية من بين عدة آليات فاعلة لتنفيذ خطة للسيطرة على السوق أمام المنافسين.

المطلب الاول : ماهية الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى إليه جميع المنظمات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي . سنتاول في هذا المطلب مفهوم الميزة التنافسية

الفرع الأول :تعريف الميزة التنافسية و خصائصها

في الوقت الحالي أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين الاقتصاديين و على هذا الاساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين و إنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين و من التعاريف التي أعطيت لها ما يلي :

أولا : تعريف الميزة التنافسية

◀ يشير أحمد زينة محمود الميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المنتج ، فهي بذلك تعد الاستثمار للجهود المالية و البشرية و التكنولوجية بهدف انتاج قيمة للعملاء تلي حاجاتهم و الميزة التنافسية تمثل : نقطة القوة للمنظمة التي تمتاز بها عن منافسيها في أحد الانشطة الانتاجية أو التسويقية أو الخدمة التي تقدم للعملاء فضلا عن الميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص نقاط القوة و الضعف الداخلية للمنظمة و تحديد المخاطر المحيطة في بيئة المنظمة الخارجية بمنافسيها (أحمد ، 2016، صفحة 101).

◀ في حين تنظر بوران سمية عامر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج (صناعيا أو خدميا) مثل الجودة العالية السعر المنخفض و بالتالي فهي استثمار لمجموعة الاصول المادية و البشرية و التكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم و التميز عن المنافسين . (بوران، 2016، صفحة 109)

و عليه يمكن أن نلخص مفهوم الميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على مراجعة أوضاعها التنظيمية و قدراتها الانتاجية و أساليبها التسويقية بصفة مستمرة و تفعيل ما تملكه من موارد بهدف بناء و تنمية قدراتها بما يتلاءم مع متطلبات سوق التنافسية .

ثانيا : خصائص الميزة التنافسية

تبي المنظمة ميزة تنافسية يجعلها تتميز بخصائص خاصة بما ، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المنظمات المنافسة لها ، فكل منظمة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من أجل التنافس ، و من أهم خصائص الميزة التنافسية هي : (حرايوة، 2015، الصفحات 99-100)

أ. **الاستمرارية** : حتى تحافظ المنظمة على تميزها يجب عليها الابتكار و التطوير بشكل مستمر و متواصل إذ أصبح مصدرا متجددا للميزة التنافسية ، و لهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار و الابداع .

ب. **دورة حياة الميزة التنافسية** : تبدأ بمرحلة التقديم و التي تكون فيها في نمو مستمر و بالتالي يكون حجمها في التوسع ، ثم تليها مرحلة التبني ، و هنا تبدأ المنظمات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعدها انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر و تفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين ، و من هنا يجب على المنظمة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية اخرى تمكنها من التنافس.

ج. **القابلية للتغيير** : يمكن للمنظمة تغيير ميزتها التنافسية ، و ذلك من خلال تغيير المصادر و الموارد التي تعتمد عليها في تشكيل و تدعيم هذه الميزة ، فتأتي ضرورة تغيير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد المنافسة تعتمد أساسا على الابتكار الابداع .

د. **تحدد من وجهة نظر العميل** : بما أن أنشطة و خدمات المنظمات موجهة أساسا لخدمة العملاء ، فان قيمتها و جودة أداؤها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل و ذلك أن الحكم على المنظمة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه و كسب ولائه و بذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل .

هـ. **تتميز بالمرونة** : و هذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارة المنظمة من جهة أخرى .

و. **يتم بنائها و تبينها على أساس الاختلاف و ليس على التشابه** . (بربري و كريفار ، 2016، صفحة

(09)

الفرع الثاني : نشأة الميزة التنافسية

نشأ مفهوم "الميزة التنافسية" عندما حل محل مفهوم "الميزة النسبية" الذي كان سائدا في ستينيات القرن الماضي و تطورت المفاهيم الخاصة بالميزة التنافسية عبر ثلاث مراحل رئيسية هي : (حسنين ر.، 2022، صفحة 118)

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

- ❖ **المرحلة الاولى :** من نهاية الثلاثينيات إلى نهاية الستينيات من القرن الماضي و التي ربطت الميزة بالكفاءة اعتبار أن الكفاءة و الميزة متغيرات مستقلة و الاداء متغير مستقل .
- ❖ **المرحلة الثانية :** و التي أكدت على الفرص و التهديدات و الضعف و القوة في مجال الاستراتيجية الفرص الداخلية تمثل الميزة التنافسية ، وركزت دراسات هذه المرحلة على ضرورة تقييم الموارد و الكفاءات لمعرفة ما تمتاز به المؤسسة و تتفوق به على منافسيها .
- ❖ **المرحلة الثالثة :** و التي بدأت منذ منتصف الثمانينات و التي أكدت على وجود علاقة طردية بين الاداء الميزة التنافسية حيث أن أي تفوق في الاداء لابد أن يكون مرتبطا بالميزة التنافسية .

الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية و أهدافها

أولا : أهمية الميزة التنافسية

نظرا لسهولة تقليد و استنساخ هذه الميزة من قبل المنافسين ، فقد أصبح الالم في عالم الصناعة اليوم هو كيفية استدامة الميزة التنافسية و جعلها صعبة التقليد أو حتى الفهم من قبل المنافسين و هنا تكمن أهمية الميزة التنافسية ، فقد اهتم الكتاب بتحليل الميزة التنافسية و مكوناتها من خلال أهميتها في مجال الاعمال بوصفها : (طالب و البناء ، 2012، صفحة 147)

- ✓ سلاح لمواجهة تحديات السوق و المنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل .
- ✓ معيارا لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها محاكاتها باستمرار لان النماذج القديمة لها قد اصبحت معروفة و متاحة بشكل واسع و ان المنافسين على علم بها .
- ✓ تحدد مدى توافر عناصر النجاح الاساسية مقارنة بالمنافسين و تتمثل في أن المنظمة تبني استراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين و ان تكون طويلة الامد .
- ✓ تمثل الميزة التنافسية مؤشرا لقدرات المنظمة من خلال حصولها على موقع ريادي و امتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها و قدرتها للاحتفاظ بزبائنها الحاليين و جذب المزيد من الزبائن . (العكيدي، 2019، صفحة 47)

ثانيا : أهداف الميزة التنافسية

هناك الكثير من الاهداف التي تسعى المنظمات الى تحقيقها من خلال اكتسابها للميزة التنافسية و من هذه الاهداف نذكر : (رمضان ، 2021، صفحة 47)

- ◀ تسعى المنظمة الى اىصال الزبون الى قناعة بان المنتجات التي تنتجها تحمل صفة التميز عن ما تقدمه غيرها من المنظمات المنافسة .
- ◀ العمل على جعل الميزة التنافسية فرصة مواتية للمنظمة من أجل خلق فرص تسويقية جديدة تناسب و الميزة التنافسية التي تحصل عليها المنظمة

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

- ◀ حصول المنظمة على الميزة التنافسية يفتح امامها المجال واسعا لاقتحام أسواق جديدة لم تكن لتطرقها سابقا فضلا عن إمكانية التواصل مع مجموعة من الزبائن لم تتعامل معهم من قبل و بالتالي منح المنظمة القدرة التميز في انتاج نوعية جديدة من السلع و الخدمات لترحها في الاسواق المحلية و الدولية .
- ◀ ان امتلاك الميزة التنافسية يعني للمنظمة انها ستستطيع تحسين مكانها في السوق و الحصول على حصة في السوق أكبر مما سيمنحها فرصة مواتية لزيادة في مبيعاتها ، و من ثم زيادة في الارباح التي تحققها نتيجة التميز الجديد في انتاجها .
- ◀ تحقق هدف المنظمة في الحصول على الميزة التنافسية يمنح المنظمة قدرة أكبر على التنبؤ و على إمكانية تكوين رؤية مستقبلية جديدة للسعي لتحقيق المزيد من الاهداف التي تنوي المنظمة الخوض فيها للحصول على فرص جديدة و كبيرة لتسويق منتجاتها .
- ◀ ان فكرة الحصول على ميزة تنافسية يمكن ان تمثل المعيار الذي في ضوئه تتحدد المنظمات الناجحة و المتميزة بكونها اتت بميزات تنافسية جديدة قد يكون من الصعوبة على المنظمات الاخرى تقليدها أو محاكاتها .

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية و محدداتها

الفرع الأول : أبعاد الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص و القدرات و الكفاءات المحورية و جوانب التفوق التي تتمتع بها المؤسسات و تميزها عن المنافسين في الاسواق ، و عادة ما يشار إلى وجود الميزة التنافسية من خلال تواصل الاداء فوق المتوسط و تكون المؤسسات ذات الاداء الاعلى من الصناعة لعدة فترات زمنية و هناك العديد من النواتج من وراء الميزة التنافسية مثل الحصة السوقية و النوعية التي تشير إلى حجم الصادرات منسوبا إلى الطلب المحلي و فيما يلي توضيح بأهم أبعاد الميزة التنافسية بما يلي :

(حسن، 2017، صفحة 22)

- ◀ **الحصة السوقية** : فتعد الحصة السوقية مؤشر للتعرف على حجم مبيعات المنظمة في السوق فتعظيم الحصة السوقية يساعد على توفير ارض صلبة بحيث تستطيع المنظمة ان تستمر بأعمالها بشكل طبيعي و فعال .

بعد تحدثنا عن بعد الحصة السوقية نجد ان التغير في الظروف البيئية و تغير و تنوع حاجات و رغبات العملاء و وسائل الاشباع غير من قواعد التنافس فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة و الجودة العالية بل تعداه الى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات العملاء و كذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة .

يكون الجدير بالذكر هنا كل من بعد التكاليف ، الجودة ، المرونة و التسليم (سالم ، 2021، الصفحات 240-241)

- ◀ **التكاليف** : يشير بعد التكاليف الى قدرة المنظمة على تقديم منتجات باقل التكاليف ، لما يتيح لها امكانية تحقيق ميزة التكلفة الاقل و من ثم منتجاتها بأسعار اقل من اسعار المنافسين و تحقيق ميزة

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

تنافسية سريعة ، لما يمكنها من التفوق على المنافسين و كذا اعتبار ذلك حاجزا في وجه الداخلين الجدد

◀ **الجودة** : تعتبر الجودة من أهم الابعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار ان المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها و الثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها ، إذ تمكن الجودة بأبعادها المختلفة من تقديم منتجات تلبي حاجات و رغبات العميل أو تفوقها مما ينعكس ايجابيا على الحصة السوقية للمنظمة و ربحيتها نتيجة لإقبال العملاء على هذه المنتجات عالية الجودة .

◀ **المرونة** : تشير المرونة الى الاستجابة السريعة للتغير في طلب الزبون فضلا عن زيادة رضا الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت . بحيث تظهر المرونة في :

- مرونة المنتجات : و هي قدرة المنظمة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات و الناتجة عن تغير تفضيلات العملاء و التطورات التكنولوجية .

- مرونة الحجم : و هي القدرة على تغيير حجم الانتاج زيادة أو نقصانا لمتابعة التغيرات في مستوى الطلب

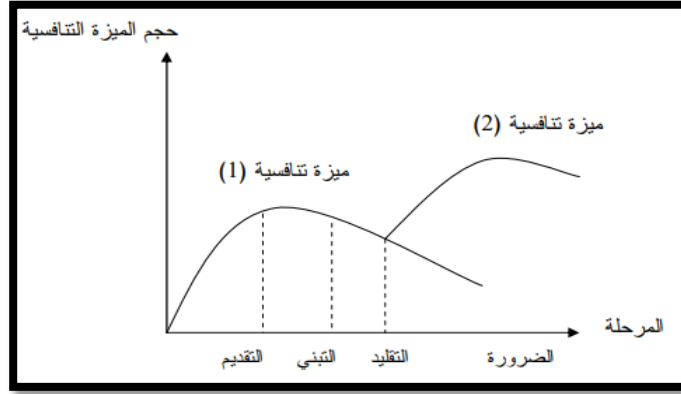
◀ **التسليم** : بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن سعت المنظمات الى تركيز على وقت تسليم / ايصال المنتج الى العميل و يشير وقت التسليم الى اجمالي الوقت اللازم للمنظمة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات العملاء و يدعى وقت الانتظار و يتضمن وقت التصميم الهندسة المشتريات ، الاختبار والتغليف و الشحن .

الفرع الثاني : محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما (حجاج ، 2007، الصفحات 20-21):

❖ **حجم الميزة التنافسية** : تتحقق الاستمرارية للميزة التنافسية (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تمييز المنتج) ، في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها ، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة ، فان للميزة التنافسية دورة حياة هي الاخرى كما هو مبين في الشكل الموالي :

الشكل رقم (02): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : سمية عامر بوران(2016) ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ،مركز الكتاب الاكاديمي ، عمان ، الاردن ، 2016ص.108

من خلال الشكل رقم (02) يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بمراحل متعددة تتمثل في الآتي:

1. **مرحلة التقديم** : من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الاطول مقارنة بالمرحلتين الاخرى ، و هذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الامكانيات المادية و البشرية و جهود ضخمة و ذلك كون الميزة تقدم لأول مرة في الصناعة و كذلك جديدة على المستهلكين ، لكن مع الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الاقبال المتزايد للمستهلكين و هذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة ، حيث نلاحظ بان حجم الميزة التنافسية يأخذ شكل دالة متزايدة ، كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع . و على خلاف مرحلة التقديم نضيف كل من مرحلة التبني ، مرحلة التقليد و الضرورة (الشمري و اخرون ، 2020 ، صفحة 98)
2. **مرحلة التبني** : تعرف الميزة التنافسية في هذه المرحلة استقرار نسبي من حيث الانتشار باعتبارها بداية تركيز المنافسين عليها و البحث عن نقاط تميز المنظمة لتقليدها ، إذ أنه و من خلال الشكل (02) يتبين لنا بان حجم الميزة التنافسية يبلغ اقصاه و هذا بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع التحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها المنظمة .
3. **مرحلة التقليد** : يتراجع حجم الميزة التنافسية و تتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة و بالتالي تتراجع ابقيتها عليهم .
4. **مرحلة الضرورة** : تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة التنافسية و تطويرها بشكل سريع أو خلق ميزة تنافسية جديدة على أسس تختلف عن الميزة الحالية و لإنشاء و تعزيز الميزة التنافسية يتوقف على عوامل تتمثل في :
 - أ. تحسين جودة الموارد المستخدمة .
 - ب. تطوير و تفعيل العمليات من خلال الاساليب الادارية الحديثة كإدارة الجودة .

ج. اتخاذ الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة المنافسين .

د. ضرورة تطويرها و تفعيل ميزة تنافسية جديدة و توظيفها بطريقة جديدة لتصدي المنافسين في أقصر وقت من خلال توظيف الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة على التطوير و الابداع و الابتكار .

❖ مصدر الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها و قوتها و قدرتها على الاستمرار و أن جودة الميزة التنافسية تحدد بأربعة عوامل أساسية : (بوازيد ، 2012، الصفحات 22-23)

أولا : مصدر الميزة التنافسية : تتعدد مصادر الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال و في هذا اطار أرجع بعض الكتاب مصادر الميزة التنافسية إلى الاتي : (الشمري و اخرون ، 2020، صفحة 105)

◀ الابداع : إن الانحدار المتزايد في عدد المنظمات و الذي صاحبه انفجار على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالابداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الاسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة ، و أصبحت القدرة على الابداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية .

◀ الوقت : يعد الوقت في ادارة المنظمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فوصول المنظمة إلى الزبون بشكل أسرع من المنظمات المنافسة يمثل ميزة تنافسية و هنا نشير إلى أهمية الوقت في تحقيق الميزة التنافسية كالآتي :

- اختصار دورة حياة المنتج أو الخدمة .
- تقيلي وقت دورة تقديم المنتجات أو الخدمات .
- تقليل وقت الدورة للزبون المدة الفاصلة بين تقديم الخدمة و إنجازها .

◀ المصادر الداخلية : و هي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة و غير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج الطاقة و الموارد الأولية قنوات التوزيع الموجودات و غيرها و يؤكد أن الميزة التنافسية هي استغلال منظمة الاعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الانشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في ادائهم لأنشطتهم و أن المصادر الداخلية تشمل الموارد و الانشطة و المهارات و تتمثل بالآتي : (طالب و البناء ، 2012، الصفحات 165-166)

▪ الموارد : و تشمل كل من الاجهزة و المعدات و الابنية و المواد الأولية و الموارد البشرية و العلامة التجارية .

▪ الانشطة و المهارات : و تتمثل بشكل أساس بإدارة المنظمة و أساليبها و الانشطة التي تؤديها .

اذ ان مصادر المقدره دائما من داخل المنظمة فتحديد كل مقدره مميزة يجب رؤية كيف يمكن ان تأخذ طريقها إلى الميزة التنافسية فاذا كانت المنظمة ذات مقدره استثنائية في زيادة راس المال فيجب عليها ان تستخدم راس المال هذا لتوليد المزايا التنافسية او المحافظة عليها .

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

و يرى الاستراتيجيون ضرورة ان تركز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها و ضرورة الاعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء في تشكيل الاستراتيجية و انسجاما مع هذا المصدر فان تحقيق الميزة التنافسية يستلزم استخدام موارد فريدة من نوعها ثم اختيار موقع بيئي يتلاءم مع هذه الموارد .

ثانيا : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة : في حالة ما إذا اعتمدت المنظمة على ميزة واحدة عملية ذات مخاطر عالية ، من حيث سهولة تقليدها و التغلب عليها من قبل المنظمات مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن ، فانه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة ، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فانه يصعب على المنافس تقليدها و التغلب عليها . (راضي، 2018، صفحة 175)

كما يمكننا إضافة محددات أخرى :

❖ **درجة الميزة التنافسية :** و يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين :

◀ **مزايا من مرتبة منخفضة :** مثل ميزة التكلفة الأقل ، بحيث يسهل محاكاتها و تقليدها من قبل

المنظمات المنافسة و هي أقل قابلية للاستمرار و التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج / الخدمة .

◀ **مزايا من مرتبة مرتفعة :** مثل تميز المنتج ، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات

تسويقية متراكمة علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة ... و يتطلب تحقيق هذه

المزايا ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع ، و كذا تعتمد على تاريخ طويل من

الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية و التعلم المتخصص ، و البحوث و التطوير و

التسويق و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الاصول الملموسة و غير الملموسة . (طالب

و البناء ، المرجع السابق ، الصفحة 166)

❖ **درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة :** على المنظمات أن تعمل على خلق مزايا

جديدة و بشكل أسرع قبل المنظمات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا ، لذا يتطلب الامر قيام

المنظمات بتغيير الميزة الحالية و خلق مزايا تنافسية جديدة .

و عليه لا يكفي أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية ، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و الحكم على جودتها

و استمراريتها . و يتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط .

المطلب الثالث : نماذج Porter و الميزة التنافسية .

إن نماذج تحليل القوى التنافسية لبورتر ما هي إلا مجموعة من الوسائل و الادوات المستخدمة في تجميع و تحليل فرز استنتاج

مؤشرات مهمة من البيانات و المعلومات المتاحة عن القوى التنافسية ، فهذه البيانات و المعلومات تعطي الادارة مؤشرا عن

جوانب الفرص و التهديدات فهو بمثابة المنارة التي تعطي صورة عن مستقبل المنظمة و ليس عن حاضرها فقط ، الامر الذي

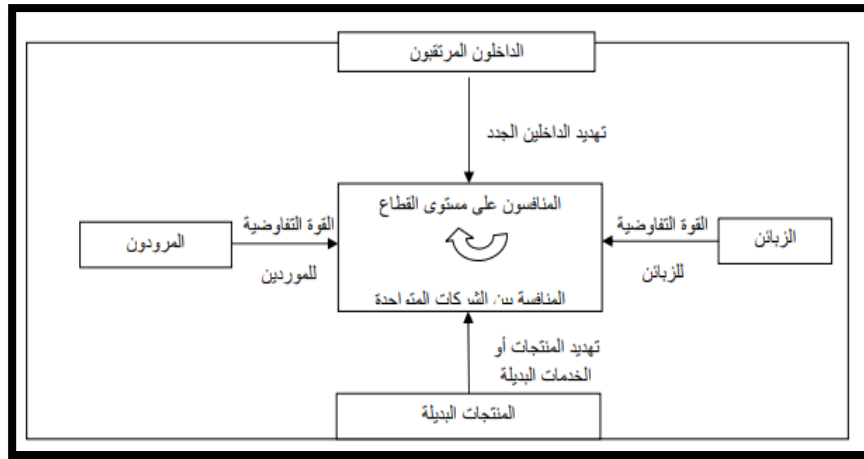
يساعد على وضع خطط و بدائل استراتيجية تأخذ بعين الاعتبار توقعات التغييرات البيئية المحتملة مدى إمكانية تأثيرها على

أنشطة المنظمة و أهدافها . (أدريس و الغالي ، 2011، صفحة 50)

الفرع الأول : القوى التنافسية الخمس " Porter "

إن صياغة أي استراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي و معرفته من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق و لقد وضع مايكل بوتر (Porter) نموذجاً لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا و شمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة و الشكل التالي يوضح هذه القوى المؤثرة على المنافسة . (سالم، 2016، صفحة 293)

الشكل رقم (03): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : سالم إلياس، (2016) (التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبوتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية برج بوغريج). مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 15 ، ص. 293

أولاً: شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

إن شدة المنافسة بين المتنافسين في الصناعة تمثل مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة ، و تنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية ، مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الاشكال التنافسية (تخفيضات سعرية ، خدمات ما بعد البيع ، تميز... الخ) و التي من شأنها أن تؤثر على بقية المتنافسين مما يؤدي إلى بروز ردود أفعال قد تؤدي إلى تحسن وضعية القطاع أو تدهوره في حالة الردود غير المدروسة كما هو الشأن في " الحرب السعرية " المؤدية إلى تدهور مردودية القطاع خاصة إذا كانت مرونة الطلب بالنسبة للسعر ضعيفة مما ينجم عنه عجز بعض المؤسسات حتى عن تغطية تكاليفها الثابتة. (تواقي و مباركي، 2017، صفحة 177)

ثانياً : تهديد المنافسين المحتملين

هناك مجموعة من المتغيرات و العوامل التي يمكن أن تكون فرصاً أو تهديدات تحدد مكانة المؤسسة و قدراتها في البقاء أمام مجموعة قوى المنافس الخمس ، خاصة تهديد دخول المنافس الجديد الذي يعتبر كمنافس حقيقي غير مباشر من أجل هذا تقوم المؤسسة بمحاولات لمنع دخول المنافسين عن طريق وضع مجموعة من الحواجز بتجسيد و استغلال إمكاناتها الخاصة ، و

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

كذا بفضل العوامل البيئية المساعدة التي يمكن أن تلعب دور الحاجز فتحاول أي مؤسسة الحد من عدد المنافسين الجدد بتثبيط عزيمتهم و قدرتهم في الدخول . (مقدم و حساب ، 2008، صفحة 301)

ثالثا : القوة التفاوضية للعملاء و الموردین

- ❖ **القوة التفاوضية للعملاء:** و يقصد بعبارة القوة التساومية للعملاء أن هناك تهديدا مفروضا على الشركات في قطاع معين من خلال الاستخدام المتزايد للضغوطات من جانب العملاء ، و يتحقق ذلك بتطلع العملاء إلى تلقي منتجات و خدمات ذات جودة عالية و أسعار منخفضة ، و هذا ما يترتب عنه ارتفاع تكاليف التشغيل و تدني إيرادات المؤسسة و من ناحية أخرى عندما تتسم قدرة العملاء بالضعف يمكن للمؤسسة رفع اسعارها و تحقيق أرباح عالية و تزداد قوة العملاء على التفاوض في الظروف التالية : (هالي ، 2009، الصفحات 23-24)
- ✓ عندما يتألف عرض القطاع من شركات صغيرة و متعددة ، بينما العملاء قليلو العدد و لكنهم كبيرو الحجم .
- ✓ عندما تكون الكميات المشتراة من قبل العملاء كبيرة ، عندها يمكن للعملاء أن يستعملوا قوتهم الشرائية كعامل ضغط و المساومة على تخفيض السعر .
- ✓ عندما يتاح للعملاء تحويل الطلبات بين الشركات العارضة بتكلفة منخفضة و بذلك تتضارب مصالح الشركات لتخفيض الاسعار .
- ✓ عندما يمتلك العميل المعلومات الكافية عن الاسعار الحقيقية و تكاليف الموارد يتيح ذلك له الضغط على الشركات للحصول على أسعار ملائمة وجودة مقبولة .
- ✓ عندما يستطيع العملاء استخدام لغة التهديد للحصول على احتياجاتهم من خلال عمليات التكامل الرأسي كوسيلة للحصول على أسعار منخفضة .
- ❖ **القوة التفاوضية للموردين:** يمكن اعتبار الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الاسعار التي يتعين على الشركة دفع ثمن مدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات ، و من ثم تقليص ربحية المؤسسة ، و من ناحية أخرى ففي حالة ضعف الموردين فإن ذلك يمكن للمؤسسة من فرض أسعار منخفضة و طلب مدخلات عالية الجودة و يكون الموردون في حالة قوة في الحالات التالية :
- ✓ ضعف أو محدودية المنتجات البديلة التي يمكن أن يلجأ إليها المنتجون في القطاع الذي يقوم بالشراء .
- ✓ عندما لا يمثل القطاع المشتري عميلا مهما للموردين .
- ✓ عندما تكون عملية التحول إلى مورد آخر مكلفة جدا نظرا لدرجة تميز المنتج و بالتالي فان المؤسسة لا تستطيع ضرب مورديها بعضهم البعض .

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

- ✓ عندما يستطيع الموردون إحداث التكامل الرأسي للإمام مما يضع قيودا على مقدرة القطاع المشتري على تحسين شروط الشراء .
- ✓ عندما لا تستطيع الشركات المشتريّة اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسي الخلفي و توفير احتياجاتها بنفسها .

رابعا : تهديدات المنتجات البديلة

هناك قوى اخرى لتحديد جاذبية الصناعة تؤثر جزئيا في النشاط الاستراتيجي لمؤسسة ما و تتمثل في وجود أو عدم وجود بدائل من السلع و الخدمات لمؤسسات من خارج القطاع . تحل محل منتجات المؤسسات العاملة فيه فلو أخذنا على سبيل المثال قطاع المشروبات الغزية فان العبوات البلاستيكية يمكن أن تشكل بديلا ممتازا للقارورات الزجاجية أو لعبوات الألمنيوم و هنا تلعب جودة البديل و تكلفته دورا أساسيا في جدية هذا التهديد ، و من هنا فان كل مؤسسات القطاع ، هي بالمعنى الواسع ، في منافسة مع القطاعات التي تنتج منتجات بديلة ، و إلا سوف تؤثر حتما على مردودية القطاع و تحد من جاذبيته بما تفرضه من سقف متدنٍ للأسعار ، بحيث إن الوضعية التي يعاني منها قطاع معين في حالة مواجهة منتجات بديلة لقطاعات اخرى يبقى تغييرها مرهونا بتحركات جماعية لمختلف المؤسسات العاملة به خاصة في حالة عدم جدوى التحركات الفردية هذه التحركات الجماعية قد تأخذ شكل إشهار جماعي مكثف أو تنسيق موحد مع الموزعين لضمان انسياب أكبر للمنتج أو حتى على مستوى وضع حواجز للدخول أمام هذه المنتجات . (بالاي ، 2005، صفحة 465)

الفرع الثاني : سلسلة القيمة و الميزة التنافسية

أي مؤسسة صناعية يجب أن تتعامل مع موردين موزعين و زبائن لذا نظام القيمة سيتألف من سلسلة القيمة لكل واحد مهم و يقصد بشكل عام وظائف الاعمال وفق المنافع المضافة إلى المنتجات أو الخدمات في المؤسسة و في كل نشاط من أنشطتها و التسيير الفعال لهذه الأنشطة يعتمد بشكل كبير على نوعية المعلومات التي تربط بين المؤسسات التي تتضمنها سلسلة القيمة لذا من أجل قيام المؤسسة برسم خططها على الميزة التنافسية – تخفيض التكاليف – يتطلب الامر تحليل سلسلة القيمة إلى أنشطة و تنبع أهمية التحليل من كون الأنشطة هي المسببة الرئيسية للتكاليف و بالتالي فهم طبيعة النشاط و سببه يعد المرحلة الحاسمة لخفض التكاليف . (زرواطى، 2020، صفحة 304)

تتكون سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة كلها تساهم و تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و السعي إلى التفوق على المنافسين و عادة ما تصنف إلى نشاطات رئيسية و أخرى داعمة كما هو في الشكل رقم (04) و فيما يلي شرح موجز لاهم هذه الأنشطة : (غول ، 2014، صفحة 48)

الشكل رقم (04) : نموذج سلسلة القيمة



المصدر : سعد غالب ياسين (2016)، الادارة الالكترونية، دار اليازوري ، عمان ، الاردن ، ص 109

أولا: الانشطة الاساسية

تتكون أساسا في التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة و تسليمها و تسويقها للمشتري و كذلك خدمة ما بعد البيع ، فهي النشاطات الداخلة في الانشاء المادي و البيع للمنتج ، نقله حتى الزبون و مصلحة ما بعد البيع ، مع العلم أن كل نشاط يمكن أن تنبثق عنه نشاطات فرعية متميزة و التي ترتبط بالفرع المعني و استراتيجية المؤسسة . (غول ، 2014، صفحة 48)

و عادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف و هي : (يوسف ز.، 2009، صفحة 05)

- أ. المدخلات :** هي تلك الأنشطة التي ترتبط مع مناولة المواد الأولية ، عمليات الفحص ، نقل المواد الاستلام التخزين رقابة المخزون و توزيع المدخلات التي تستخدم لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة .
- ب. العمليات الانتاجية :** و هي تلك العمليات الخاصة بإدارة المواد اللازمة لإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقوم المنظمة بتقديمها إلى الاسواق و تختص أنشطة الانتاج بكل من الجودة و التكاليف و خدمات المستهلك التسليم و زمن الاستجابة كما ترتبط العمليات الانتاجية بعمليات الشراء و تصميم و استخدام الآلات للرقابة على الانتاج .
- ج. المخرجات :** تتضمن عدة نشاطات منها التوزيع حيث تعتمد المنظمات على الوسطاء في تصريف أو بيع منتجاتها الى المستهلك ، و تعتبر نظم التوزيع إحدى الموارد الاساسية للمنظمة التي ينبغي الاهتمام بها و وضع خطة توزيع ترتبط باختيار قنوات التوزيع و تحديد مستوياتها .
- د. التسويق و البيع :** تعد أنشطة التسويق من الأنشطة الاساسية التي تسهم في التعرف على فهم حاجات المستهلكين أو اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة و السعي لتحقيق التوازن بين حاجات السوق و بين امكانيات المنظمة و من ثم تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .
- هـ. الخدمات :** و تتمثل بخدمات ما بعد البيع مثل عمليات الصيانة و توصيل السلعة الى الزبون .

هي الانشطة فهي تمثل الانشطة التي تساهم في ضمان الاداء الجيد للأنشطة الاساسية و تصنف إلى أربعة فئات و كل منها يمكن أن تتضمن العديد من المهام المحققة للقيمة و تتمثل هذه الفئات في : (كافي، 2013، صفحة 243)

أ. **التموين** : و هي المهام المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها مثل المواد الاولية لوازم المكاتب و المخابر الات و وسائل الانتاج أي أنها مهام تتعلق بالشراء و بالتالي تدعم أي نشاط في حالة شراء .

ب. **التطور التكنولوجي** : كل الانشطة التي تخلق القيمة تحتاج إلى التكنولوجيا المتمثلة في معارف عملية أو إجراءات أو الات تكنولوجية ...، و التشكيلة التكنولوجية جد واسعة و مختلفة من مؤسسة إلى أخرى .

ج. **تسيير الموارد البشرية** : و تشمل مهام الاختيار و التعيين التكوين و تطوير الافراد الموجودين على مستوى كل أنشطة المؤسسة .

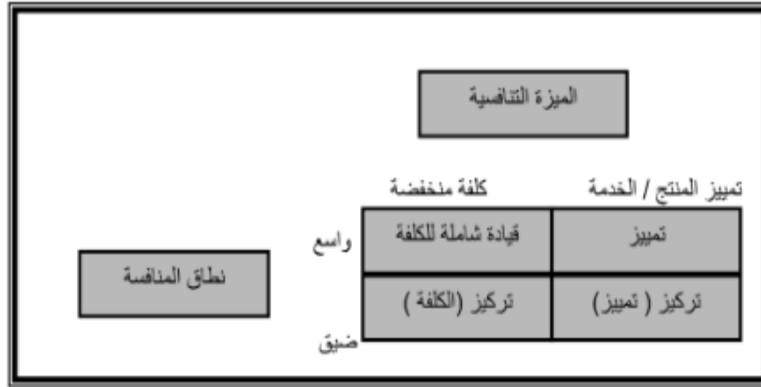
د. **البنية التحتية للمؤسسة** : تتعلق بالعديد من الانشطة المرتبطة بالإدارة العامة التخطيط ، التمويل ، المحاسبة ، الجوانب القانونية ، العلاقات الخارجية و تسيير الجودة و غيرها من الانشطة الداعمة للقيمة .

الفرع الثالث : الاستراتيجيات التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس ، و بناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء و النمو في بيئة منظمات الاعمال ، و للحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد و تحقيق عائد أكبر ، و بناء على ذلك فان هناك ثلاثة استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات .

بحيث يذكر Porter بان هناك ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق الاداء فوق المتوسط في الصناعة و هي : استراتيجية قيادة التكلفة ، استراتيجية التمايز بإضافة الى استراتيجية التركيز . (سلطان و عثمان ، 2021، صفحة 36)

الشكل رقم (05) : الاستراتيجيات التنافسية (Porter)



المصدر : سعد علي ربحان المحمدي(2017)، الادارة الاستراتيجية والادارات المعاصرة (التمكين - التغيير - التناقضات - التفاوض) ، المجلد 02، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ص. 87

أولا : إستراتيجية قيادة التكلفة

تتبع المنظمات و /أو وحدات الاعمال هذه الاستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في منتجاتها أو خدماتها المقدمة في السوق ، و من ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الصناعة ككل أو لقطاع معين مع السوق ، تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين و تحقيق قدر أكبر من الارباح . (الجمالي، 2016، صفحة 51)

و أهم الشروط التي يجب توفرها لتحقيق استراتيجية قيادة التكلفة : (إلياس، 2019، صفحة 47)

1. وجود طلب مرن للسعر و الكميات المطلوبة .
2. نمطية المنتج .
3. توفير حالة من التكامل الرأسي سواء أمامي أو خلفي .
4. استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين .
5. ضعف الامكانيات المالية لإجراء التبدل للسلعة من قبل المشتري .
6. تقديم منتج أساسي دون أي نوع من الكماليات الاضافية التي قد تصاحبه زيادة في التكاليف .
7. استخدام مواد أولية زهيدة الثمن لا تؤثر على جودة المنتج .
8. بيع مباشر للمستهلك لتقليل كلف الوسيط .
9. الاستغناء عن الانشطة ذات التكلفة العالية .
10. استخدام وسائل الترويج أو الاعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض التكلفة و زيادة حجم المبيعات .

و تتخذ المنظمة الفائزة مع التكاليف السعر كميزة تنافسية ضد المنافسين أو المنتجات البديلة . و الدوافع وراء اتباع استراتيجية قيادة التكاليف تتمثل في تحقيق اقتصاديات الحجم ، توفير فرص مشجعة لتخفيض الكلفة و تحسين الكفاءة ، و

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

الاستفادة من منحنيات التعلم و الخبرة ، و وجود مناخ سوقي يتواجد فيه مشترون على دراية كافية بالسعر . إن إتباع هذه الاستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة فيه مشترون على دراية كافية بالسعر ، إن اتباع هذه الاستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمنظمة التي تقدم منتجاً بأقل كلفة و هذه المزايا تتمثل في الآتي : (الدوري ، 2005 ، صفحة 209)

◀ احتلال المنظمة موقعاً متميزاً بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر و الحفاظ على مستوى عالٍ من الأرباح .

◀ الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة ، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك المنتجات . و إن كلا المميزتين تحقق عوائد أعلى من المعدل . تصبح المنظمة ذات فائدة في الكلفة بواسطة اختيار الإنتاج ، التسويق ، المؤهلات و المهارات المتميزة التي تتمكن من الوصول إلى ميزة تنافسية بكلفة أقل .

و أهم المخاطر الأساسية لاستراتيجية قيادة التكلفة هي : (الجبالي ، 2016 ، صفحة 52)

- ◀ قابلية المنافسين لإيجاد طرق إنتاج بكلفة أقل .
- ◀ إتباع المنافسون لسياسة الوفورات في كلفة العمالة .
- ◀ سهولة تقليد المنافسين للطرق المتبعة في قيادة التكلفة .
- ◀ تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغير أذواق المستهلكين و التي تتطلب البحث عن طرق و أعمال جديدة .

ثانياً : استراتيجيات التمايز

تعتمد استراتيجيات التمايز على المنافسة الابتكارية التي تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية و ذلك من خلال التوجه إلى سوق واسعة بمنتجات مميزة في بعض الأبعاد التي قد تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن لتعمل المؤسسة على التمييز من خلالها ، بهدف إضافة قيمة للزبون تجعله مستعداً لدفع سعر أعلى يطلق عليه بوتر بالسعر الإضافي ، من أجل تنمية درجة عالية من ولاء الزبون لمنتجات المؤسسة و زيادة حجم المبيعات ، بما يعزز من قدرتها على البقاء و الاستمرار . (زكري ، 2017 ، صفحة 18)

أما أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التمييز تتمثل في الآتي : (الدوري ، 2005 ، صفحة 212)

- أ. تمييز المنتج يحمي المنظمة إزاء المنافسين لدرجة أنه ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها و أن الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام و الاخلاص و أنه يمثل قيمة ثمينة و ميزة تنافسية .
- ب. تمييز المنتج يخلق رغبة و استعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج المتميز أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى .
- ج. تمييز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة .
- د. تزداد المنظمة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها و مهاراتها المتميزة الخاصة لتمكينها من مواجهة المنافسين الآخرين .

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

هـ. تقديم المنظمة منتجا متميزا قادرا على إشباع حاجات و رغبات المستهلك كما يراها و يحتاجها .

إلا أنه ينبغي على المنظمة عند تبنيها لاستراتيجية التمايز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمنظمة جراء استخدامها هذه الاستراتيجية من أجل توقيها أو معالجتها و إبراز المشاكل التي قد تظهر جراء تطبيق استراتيجية التمايز هي كالتالي : (عبد الله أحمد و البياتي ، 2011 ، صفحة 15)

- ◀ قابلية المنظمة على الامد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في عيون المستهلكون .
- ◀ الاستمرار و التمادي في اتباع إستراتيجية التمايز من قبل المنظمات يجعلها تقدم منتجا متميزا ذو مواصفات دقيقة جدا و تكاليف باهضة و هذه الموصفات قد لا يحتاجها المستهلك و بالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الاسعار الاقل .
- ◀ قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة و لقد لاجطنا في السنوات العشرة الاخيرة كيف تحرك المنافسون بسرعة للتقليد و الاستنساخ لكل شيء متميز و بنجاح و هذا الامر شمل صناعات عديدة .
- ◀ تهديد التميز حيث ان مصدر التفرد للمنظمة ربما يستبعد من خلال التبدلات في الطلبات و ذوق المستهلك .
- ◀ محاولة المنظمة التركيز على أحد ملامح المنتج او الخدمة لخلق التمايز بينما المستهلك لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي غلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها .
- ◀ محاولة التمادي في خلق التمايز و الذي قد يترتب عليه الارتفاع الشديد في تكاليف الانتاج مع وجود خصائص في المنتج لا يحتاجها المستهلك أو قد يستغني عن وجودها في مقابل سعر أدنى .
- ◀ يمكن للمنظمة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التمايز لعدد محدد من المستهلكين لكنها لا يمكن تغطية هذه النفقات .
- ◀ الفهم الخطأ لعوامل البيئة الداخلية المتمثلة (نقاط القوة و الضعف) و مقابلتها بعوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) المتمثلة (الفرص و التهديدات) .

ثالثا : إستراتيجية التركيز

تظهر استراتيجية التركيز من خلال سببين :الاول نحو خدمة حاجات مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات و الثاني خدمة قطاع معين من السوق و تأخذ استراتيجية التركيز أحد الاستراتيجيات السابقة في قطاع معين من السوق ، معنى ذلك أن المنظمة وفقا لهذه الاستراتيجية تتعامل مع مجموعة من المستهلكين في قطاع صغير من السوق و ليس مع السوق بأكمله كما تركز المنظمة على خدمة مجموعة معينة من المستهلكين أو جزء من خط المنتجات أو حيز محدود لقطاع من السوق ، إن تركيز المنظمة على جزء معين من السوق و تكثيف نشاطها في هذا الجزء من خلال أما قيادة الكلف أو التمييز داخل قطاع سوقي مستهدف و تحدد المهارات و الموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية . (المحمدي، 2020، صفحة 246)

الفصل الأول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

أما المخاطر التي تنطوي عليها استراتيجية التركيز فهي أن الاستراتيجية قد يتم تقليدها ما لم يكن التركيز مستندا على أصول تسويقية مميزة ، و أن القطاعات المستهدفة التي يتم التركيز عليها قد لا تصبح أقل جاذبية بسبب تطور السوق ، و أن الهدف قد لا يكون مميزا بالدرجة الكافية مما يسمح لقائدي التكاليف أو مفضلات الصناعات بالتنافس بفعالية . (شيراز ، 2022، صفحة 73)

المطلب الرابع : حواجز و اليات المحافظة على الميزة التنافسية

الفرع الأول : حواجز الميزة التنافسية

يرى (Jain ;2004) أن الاستراتيجيات الجيدة لا تهدف فقط إلى الربح و إنما تسعى لتحقيق ميزة تنافسية و الحفاظ عليها لأطول وقت ممكن و هذا يتطلب من المنظمة نصب الحواجز ضد المنافسين و الحاجز هذا قد يكون (قمري، 2017، الصفحات 35-36):

✓ الحجم في السوق المستهدف .

✓ الحصول المتفوق على الموارد و الزبائن .

✓ تحديد خيارات المنافسين .

فاقتصاديات الحجم قد تمنح المؤسسة مزايا لتخفيض التكاليف لا تتوافر لدى المؤسسات المنافسة ، فالتمتع بتكلفة منخفضة بشكل قوة دفاعية ضد المنافسين تمكنها من الاستمرار في تحقيق الأرباح أثناء فترات المنافسة .
إن الدخول الفائق للموارد أو للزبائن يمكن المنظمة من ضمان استدامة ميزتها التنافسية إذا كانت :

✓ وسيلة الوصول أكثر أمانا من ما يمتلكه المنافسون .

✓ هذه الوسيلة يمكن استدامتها لأمد طويل .

و من الناحية المالية فان الحواجز على المنافسين قد تتضمن التمايز في التكلفة أو في السعر أو التمايز في الخدمات ، و أن التميز يتطلب البحث المستمر و الابتكار في الجوانب التي يمكن أن تحقق ذلك ، كما أن التميز يعني اكتساب الميزة من خلال إبراز صفة في المنتج أو الخدمة و ذات قيمة في نظر الزبون ، و في كل الحالات إن نجاح الحواجز يعود على المنظمة بموامش أكبر من المنافسين ، و الحواجز الناجحة يجب أن تستمر و تدوم و أن تكون غير قابلة للخرق من قبل المنافسين بحيث يجب أن تكلف المنافسين أكثر إذا حاول التغلب على هذه الحواجز .

الفرع الثاني : المخاطر الاستراتيجية للميزة التنافسية

في إطار المزايا التنافسية و استدامتها نجد أن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية تسعى جاهدة من أجل المحافظة على المنافع التي تحققها من جراء حصولها على تلك المزايا إذ أن المشكلة الرئيسية التي تعترض استراتيجية التميز تجسيد في قدرته المنظمة على المدى الطويل في الحفاظ على تميزها في نظر الآخرين ، إذ أن هناك مخاطر ذات آثار سلبية تسبب في فقدان المنظمة للمزايا التنافسية التي تمتلكها إذا ما أخفقت في التعامل معها و هي على النحو التالي :

❖ **التقليد :** في إطار سعي منظمات الاعمال إلى الحد من قدرة المنافسة على تقليدها في مزاياها التنافسية من جهة و السعي لاستدامتها من جهة أخرى ، فإنه لا بد من تحديد مصادر تلك المزايا و محاولة حمايتها في مخاطر التقليد ، و في هذا الصدد نشير إلى أن كلا من الموارد و القدرات المملوكة من قبل المنظمة تعد من مصادر مزاياها التنافسية ، و يتطلب من المنظمة التي امتلكت تلك الموارد و القدرات و حققت المزايا التنافسية من خلالها العمل على وضع العوائق التي تحد من قدرة المنافسين على تقليدها ، و مثل هذه العوائق تعد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد و تعود بالتالي إلى استدامة المزايا التنافسية و العكس صحيح و في إطار ذلك يمكن الحديث عن الحد من مخاطر تقليد ما تملكه المنظمة من كفاءات متميزة على النحو التالي : (قمري ، 2019، الصفحات 132-133)

❖ **تقليد الموارد :** تعد الموارد المملوكة من قبل المنظمة إحدى المصادر الأساسية لمزاياها التنافسية ، لذلك تحاول المنظمة الحد من تقليدها من قبل المنافسين في امتلاك تلك الموارد و بما يقود إلى تقليد المنافسين لها بامتلاك تلك الموارد ، و من ثم تقليد مزاياها التنافسية ، و في هذا الصدد يمكن الاستفادة من الافكار الواردة في النظرية الاستراتيجية المستندة إلى الموارد ، و التي تشير إلى أن الاستراتيجية القدرة على توفير الميزة التنافسية المستدامة فقط إذا كانت تركز على بعض موارد المنظمة الخاصة ، و إلا سيتمكن المنافسون و بسهولة من تقليدها مع تناقص المزايا الفريدة التي تحققها المنظمة ، إذ تؤكد هذه النظرية على ضرورة أن تمتلك المنظمات و توظيفها لمصلحتها من خلال استثمارات استراتيجية من شأنها أن تعيق دخول المنافسين المحتملين ، و ترفع الاسعار مقابل خفضها التكاليف طويلة الاجل و تقديم منتجات ذات جودة عالية بشكل يميزها عن المنافسين استنادا إلى الموارد المملوكة و بما يساعدها في تحقيق مستويات أرباح تتفوق من خلالها على المنافسين .

❖ **تقليد القدرات :** إن عملية تقليد القدرات تعد أكثر صعوبة من تقليد الموارد يعود ذلك بشكل رئيسي إلى أن قدرات المنظمة غالبا ما تكون غير مرئية ، و صعوبة التمييز بين العمليات المنظمة التي تعبر عن تلك القدرات ، كما أن القدرات تعتمد على الطريقة التي تتخذ بها القرارات و يتم بها إدارة العمليات و المتأصلة بعمق داخل المنظمة ، لذا يكون من الصعب على من هم خارج المنظمة أن يميزوا و يدركوا تلك القدرات .

❖ **القصور الذاتي :** يعنى أن المنظمة تجد الصعوبة في تغيير الاستراتيجيات و الهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة و على وجه الخصوص في البيئات التي يغلب عليها طابع التغيير السريع ، إذ الاعتماد على الخبرة السابقة في ظل هذه البيئات قد يدفع المسؤولين في المنظمة إلى إبقاء الامور على ما هي عليه و تجاهل الحاجة إلى التغيير و أن صعوبة التكيف مع الظروف البيئية الجديدة و الامكانيات التنظيمية التي تعني طريقة صنع القرارات و إدارة العمليات التي يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية ، و

يصعب تغيير الامكانيات لان توزيع القوى و السلطة يعيق صنع القرارات و إدارة العمليات في المنظمة ، فمن يمتلك السلطة و القوة اليوم سوف يقاوم أي تغيير لأنه يضر بمركزه . (قمري، 2017، صفحة 38)

❖ **قدرات المنافسين :** و تتمثل تلك القدرات في تمكن المنافسين من امتلاك القدرة على محاكاة و تقليد مزايا المنظمة المنافسة و إحلال مزاياهم بديلا عنها من خلال تمكنهم من تطوير مجموعة معينة من الموارد و القدرات الاستراتيجية بما يسهل عملية تقليد و محاكاة المزايا التنافسية لمنظمة أخرى بقصد الحلول مكانها في حجم العوائد و الارباح ، بحيث إن حالة المحاكاة و التقليد و الاحلال بين المنافسين من شأنها أن تهدد استمرارية المزايا التنافسية للمنظمة بما يمنع من استدامتها ، و يتأتى ذلك أساسا من أن تبني منهج التقليد و المحاكاة و من ثم الاحلال من قبل المنافسين يتميز بكلفته المنخفضة بمقدار الثلث عن الشيء المبتكر الجديد ، عليه يسعى المنافسون و في اطار ما يعرف بالميزة التنافسية للحصول على مزايا تنافسية مملوكة لمنظمات أخرى مما يدعو هذا الامر إلى ضرورة العمل في إطار المدى الاستراتيجي الطويل للبحث عن عوائق تحد من المحاكاة و التقليد و ذلك من خلال تبني التزامات استراتيجية تضمن تحقيق ما يعرف بمزايا المتحرك الاول و بأشكالها الخمسة و هي : (زرزور و حفيظ ، 2019، صفحة 13)

◀ **معلومات خاصة :** متاح للمنظمة و تحقق لها التفوق على منافسيها ، و ضرورة المحافظة على هذه المعلومات و جعلها في طي الكتمان لان من شأن ذلك أن يجعل التقليد و المحاكاة مكلفا لمن يحاول الاقدام عليه و أمكن بذلك القضاء على التقليد و المحاكاة .

◀ **اقتصاديات كمية :** تشير إلى المزايا المتولدة من تزايد الحجم ، و تتمثل هذه المزايا في ثلاثة أنواع هي :

- **اقتصاديات قياسية :** و هي فوائد التفوق في أعمال معينة و في وقت معين .
- **اقتصاديات المعرفة :** و هي فوائد التفوق في أعمال معينة عبر الزمن .
- **اقتصاديات المجال :** و هي فوائد التفوق في مجالات مختلفة من الاعمال غير المترابطة .

و بموجب ذلك تصبح قدرة المقلد ضعيفة على المحاكاة و التقليد بفعل قيام المتحرك الاول بالزام نفسه باستثمار اقتصادياته مما يصيب المقلد بالخوف من الاحتمال الكبير للفشل الذي يلحق به نتيجة زيادة حجم المعروض عن حجم المطلوب الذي قام به المتحرك الاول باستثمار اقتصادياته .

◀ **تنفيذ العقود و العلاقات :** و ترتبط بقدرة المتحرك الاول على إبرام التفاقات و العقود أو اقامة علاقات ذات شروط أفضل من غيرهم و وضعها موضع التنفيذ مما يدفع المنافسين على الاحجام عن التقليد خوفا من الخسارة التي تلحق بهم فيما لو نجحت تلك العقود و الاتفاقات .

◀ **تهديدات الانتقام :** و ترتبط بقدرة المتحرك الاول على ايقاف التقليد من خلال لجوئه إلى الاعلان عن حملة تهديدات انتقامية تؤكد على صرامة المتحرك الاول في تصرفاته مع الانتهازيين بالرغم من الخسائر الشخصية الفورية التي يتحملها المتحرك الاول .

◀ تأخر الاستجابة : و يشير ذلك الى الحد الادنى من الوقت اللازم لأحداث عملية التقليد و المحاكاة و يشار إلى ذلك من وجهة المتحرك الاول بمتأخرات لا توقف نزعة التقليد الا أنها تؤخر تنفيذها

❖ **ديناميكية الصناعة** : إذ نجد أن الصناعات الدينامية التي تعمل في ضوء معدلات عالية من التغيير السريع تميل دورة حياة منتجاتها إلى أن تكون قصيرة بفعل الدرجات العالية من التجديد، مما قد ينعكس في وقتية المزايا التنافسية فيها مما ينعكس على وقتية أرباحها وعوائدها المتأنية من التجديدات المستمرة التي يقوم بها المنافسين، وهذا ما يتناقض وحالة استدامة المزايا التنافسية واستمراريتها، لذا نجد أن المنظمات التي تعمل في مثل هكذا صناعات تسعى جاهدة إلى إطالة دورات حياة منتجاتها بتبنيها مدخل التجديد المستمر في المنتجات لضمان ديمومة المزايا التنافسية لصالحها، إن تبني مدخل التجديد المستمر يستدعي قيام المنظمة بعملية إعادة تقييم مستمرة لأداء ميزتها التنافسية وبخاصة في الصناعات التي تمتاز بدرجة عالية من الديناميكية ومدى ملاءمة هذه الميزة استناداً إلى وضعها في القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وبذلك قد تتمكن من القيام بالتصرفات التي تضمن لها المحافظة على الميزة التنافسية أو التخلي عنها في حالات فشلها في تحقيق التفوق المستمر على المنافسين وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والعوائد. فضلاً عن ذلك فإنه يتطلب العمل وفقاً لتحقيق حالة الاستجابة المستمرة لحاجات الزبائن التي تعد من الأسس المهمة لبناء المزايا التنافسية واستدامتها وذلك لأنها تتطلب أن تكون المنظمة قادرة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين، ومن ثم تحديد وإشباع حاجات زبائنها، عند ذلك سيولي المستهلكين قيمة أكبر لمنتجاتها فيساعدونها ذلك في خلق التميز القائم على المزايا التنافسية المستدامة . كما أن تحسين جودة المنتج يمكن أن تدخل في إطار التجديد المستمر الذي يتماشى مع الاستجابة لحاجات الزبون، أي أن تحقيق ذلك يتم من خلال تحقيق الجودة المتفوقة والإبداع بوصفهما جانبين متكاملين لتحقيق الاستجابة لحاجات الزبون من خلال مدخل التجديد المستمر. (زرزور و حفيظ ، 2019، صفحة 13)

الفرع الثالث : اليات المحافظة على الميزة التنافسية

يمكن استخدام عدة آليات لتجنب المخاطر و المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة و من بينها مايلي : (قمري ، 2019، الصفحات 137-138)

❖ **التركيز على أركان بناء التنافسية** : للمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة يتطلب من المنظمة الاستمرار في تركيزها على أربعة عوامل أساسية و هي : الكفاءة ، الجودة ، الابداع و الاستجابة لحاجات الزبائن ، و تطوير قدرات مميزة تساهم في تفوق الاداء في هذه العوامل الاربعة .

❖ **التفكير الاستراتيجي** : يشير التفكير الاستراتيجي إلى تلك القدرات و المهارات الذهنية و الفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية و ممارسة مهام الادارة الاستراتيجية من عملية تحديد رسالة و غايات و أهداف المنظمة و صياغة الاستراتيجية و تنفيذها و مراقبة عملية التنفيذ ، بحيث من خصائص التفكير الاستراتيجي ما يلي : البصيرة النافذة ، الاستشعار البيئي القدرة على تحليل البيانات و المعلومات و تفسيرها ، مهارة الاختيار الاستراتيجي التجاوب الاجتماعي ، المعرفة الشاملة و التامة

لمختلف جوانب المنظمة و بيعتها و متطلبات نشاطها التميز بمعارف علمية و تطبيقية واسعة ، كما يتمتع بميزة التفكير الابتكاري ، إن المنظمات التي تنجح في بناء و تطوير قابليات و قدرات التفكير الاستراتيجي سوف يزيد من كفاءتها و فاعليتها ، و أن الاهتمام المقصود أكثر قدرة على بلوغ الاهداف من منافسيها كما أن قدرتها في التفكير في الوقت الملائم سيحسن من نوعية صنع القرارات فيها و يزيدها كفاءة و كذلك سرعة الإنجاز و التطبيق .

❖ **معرفة قدرات المنافسين :** إن المحدد الرئيسي لقدرات المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للمؤسسة بتجسيد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين و يقصد بها التزام المنظمة بطريقة خاصة في الإنجاز و تنفيذ أعمالها ، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد و القدرات ، أي أنه عقب إعلان المنظمة للالتزام الاستراتيجي سوف نجد أنه من الصعوبة الاستجابة إلى المنافسة الجديدة ، إذ ما اقتضى ذلك الهروب من ذلك الالتزام ، و لذلك فعندما تعلن المنظمة التزاما طويلا حيال طريقة معينة لاداء العمل فقد يؤدي ذلك بطئ محاكاة المزايا التنافسية لمنظمة محدثة و بالتالي سيكون مزاياها التنافسية تتسم بالاستمرار نسبيا

❖ **عوائق التقليد :** تعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد و هي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة للمنافسين أن يستسخ الكفاءات المتميزة للمنظمة ، فكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة كلما ترسخت المزايا التنافسية في تقليد الكفاءة المتميزة زادت فرصة المنظمة في بناء مركز قوي في السوق فضلا عن سمعة طيبة لدى الزبائن الامر الذي يؤدي إلى صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون

إن امتلاك المنظمة للموارد و الاستحواذ عليها يساعدها في إضافة عوائق جديدة لتحويل منافسين جدد إلى القطاع الصناعي الذي تعمل فيه ، و كذلك إن تمايز المنظمة في امتلاك أنواع مختلفة من الموارد و خاصة تلك التي يصعب تقليدها و محاكاتها يمكن أن تقود إلى استدامة المزايا التنافسية .

❖ **المقارنة المرجعية :** إن أفضل الطرق لتطوير كفاءات متميزة و التي تساهم في تحقيق أركان البناء الاربعة للميزة التنافسية السابقة الذكر هو تحديد و تبني أفضل الممارسات التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تكون قادرة على بناء الموارد و القدرات التي تدعم و تعزز التميز في تحقيق تلك الأركان و من ناحية أخرى فان ذلك يتطلب تنبع أداء المنظمات الأخرى ، و أفضل طريقة لذلك هو ما يعرف بالمقارنة المرجعية و تتجسد أهميتها في تحليل أداء المنافسين و من هم بمرتبة عالية لتشخيص الممارسات الأفضل معرفة كيفية ، إنجاز الوظائف من قبل المنافسين أو من يتفوق في تلك الوظائف ، و كذلك معرفة تحديد أداء المنظمة و مناطق القوة و الضعف فيها مقارنة بالآخرين و أي المجالات هو بحاجة إلى تغيير .

المبحث الثاني : الاطار النظري للذكاء الاستراتيجي

تواجه منظمات الاعمال في العصر الحديث حالة من التحدي نتيجة للثورة العلمية و التقنية في جميع الميادين ، و لكي يكون القرار مرتكزا فاعلا في تمكين الادارة العليا من أن تلعب دورها في استثمار التطورات المعرفية و التقنية و الوفاء بمتطلبات البيئة و مساندة روح العصر ، لابد من تحديد مرتكزات فكرية و بناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لاهدافها ، و لتعد بذلك الذكاء الاستراتيجي كاستراتيجية يتم من خلالها توظيف الطاقات و تطويعها، مما ينعكس تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية و طبيعة العلاقات التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات

المطلب الاول : عموميات حول الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من المواضيع المهمة و الحيوية المعاصرة و التي لها ارتباط وثيق بمستقبل المنظمة و إكساب القادة مهارات لمعرفة كيفية معاملة الموظفين و توجيههم بشكل صحيح و كسبهم و كيفية استغلال مواردها فهو عنصر مهم في عالم محفوف بالمخاطر فهناك فرص يجب التخطيط لاستغلالها و ثمة تحديات يجب تجاوزها ، لذلك أجبرت منظمات الاعمال على الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لكونه إحدى الاسس الادارية التي تمكن المنظمات من الاستفادة من راس المال الفكري ، و تعزز دوره في تقديم أفكار و مقترحات و ابداعات جديدة و حديثة لاجراء التعديلات التحسينات على المنتجات بما يحقق رضا العملاء ، و يمكنها من التفوق على المنافسين الاخرين .

الفرع الأول : الذكاء الاستراتيجي النشأة و المفهوم

أولا : مفهوم الذكاء

يختلف علماء النفس و التربية في تحديد تعريف موحد للذكاء ، فشملت عدة مناحي منها البيولوجي و الفسيولوجي النفسي و كذا الفلسفي و اللغوي...ألخ و أهم هذه المفاهيم : (الفاخري ، 2018، صفحة 07)

❖ المفهوم الفلسفي للذكاء :

- ابتكر الفيلسوف الروماني سيشرون كلمة لاتينية هي **Intelligentia** قصد منها الذكاء أو النشاط الادراكي المعرفي ، و قد شاعت الكلمة في اللغات الاوروبية الحديثة بنفس الصورة .
- عرفه Terman القدرات الحسية و القدرة على الادراك الحسي و السرعة و مدى المرونة في الارتباطات البراعة في الخيال و شدة الانتباه و سرعة الاستجابة و اليقظة . (الجاسم ، 2010، صفحة 25)

❖ المفهوم اللغوي للذكاء :

- أما المعنى اللغوي بالعربية حسب معجم الوسيط فأصل كلمة الذكاء ذكت النار ذكوا ، و ذكا و ذكاء أي اشتد لهبها و اشتعلت و يقال ذكت الشمس أي اشتدت حرارتها ، و ذكا فلان يعني زاد فهمه و توقد أو زادت القوي العقلية المعرفية لديه . فيعرف " قدرة التحليل و التركيب و التمييز و الاختيار و على التكيف إزاء المواقف المختلفة . (الفاخري ، 2018، صفحة 07)

▪ فلقد عرف الذكاء وفقا لقاموس أو كسفورد أنه مجموع المعارف و المعلومات الجديدة التي لها إمكانية تحديد المعنى و تفسيره . (STRAIN, 2013, p. 109)

❖ المفهوم الاصطلاحي للذكاء :

يعرف الذكاء إجرائيا بأنه : مجموعة أساليب الاداء التي تشترك في كل الاختبارات التي تقيس أي مظهر من مظاهر النشاط العقلي و التي تتميز عن غيرها من أساليب الاداء الاخرى و ترتبط بها ارتباطا ضعيفا . (حسنين ، 2010 ، صفحة 25)

ثانيا : نشأة الذكاء الاستراتيجي

إن ظهور الذكاء الاستراتيجي لم يكن وليد اللحظة أو الصدفة بل هو نتاج تطورات تاريخية يمكن عرضها فيمايلي : (قاسم ، 2011 ، الصفحات 14-15)

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة ، و هذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني ، و لكنه يفتقر إلى دقة التعريف و الاتفاق على تعريف دقيق له ، و رغم المدى الزمني لممارسته تاريخيا إلا أنه ما زال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود و فرص هذا الذكاء و التحديات لتطبيقه في عالم اليوم ، و كان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد ، لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وفقا "Sun Tzu" أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم ، حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله " إذا عرفت العدو و عرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة ، و إذا عرفت نفسك و لم تعرف العدو ، فانك أحق و سوف تواجه الهزيمة في كل معركة ، و هذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه و جمع المعلومات عن العدو .

و كانت وكالة الاستخبارات المركزية CIA Central Intelligence Agency أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح ، و في حمل صناعات القرارات السياسية و صياغة السياسة بالاستخبارات الاستراتيجية ، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها ب" عملية لاقتناء المعلومات و نقلها و تقييمها تحليلها ، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات ، و تؤكد أن إستخدامها لهذا الذكاء قد حظي بدعم الرئيس الأمريكي هاري ترومان (Harry S. Truman) و الذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية ، و التحق شيرمان كنت (Sherman Kent) عام 1941 بمكتب الخدمات الاستراتيجية في الوكالة و ألف حينها كتابا بعنوان " الذكاء الاستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية " ثم ألف كتابه عام (1947) بعنوان " الذكاء الاستراتيجي " مشيرا فيه إلى كيفية تحقق السلام باستخدام هذا النمط من الذكاء ، و إن استخدام في التجسس و شن الحروب .

كما أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد ، فقد تم توسيع الافاق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دورا رئيسيا في منظمات الاعمال التجارية و بدأت المنظمات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء و ظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا و أمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار و برامج تدريب للاكاديميين على هذا النمط من الذكاء ، و كذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية و تحديد تطبيقاتها في إستراتيجيات أعمال المنظمات و في التنبؤ بنسب نمو الانتاج ، و توفير المعلومات لمتخذي القرار ن و تعد شركة

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

أرماد (Armada) من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي و الاستشارات لشركات (البيع بالتجزئة ، و النقل الرعاية الصحية ، و الخدمات المالية ، و المرافق العامة)

و تنامي إهتمام إدارة منظمات الاعمال العالمية و الدولية المتميزة و المتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي بل اتجهت في مستهل العقد الاول من القرن الحادي و العشرون على الترويج لما يسمى " مجتمع الذكاء الاستراتيجي " بسبب حيوية الدور الذي يؤديه و لما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية و ثقافية و تكنولوجية و معرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن ن و المنافسين و المساهمين) ، كما و أنها تستجيب لحاجات و طلبات المجتمع الدولي و المحلي معا . و في خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الافكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الاعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي .

و ظهرت وظيفة " مدير الذكاء الاستراتيجي " في عدد من الشركات و وظيفة مدير الابحاث في شركات خدمات الذكاء الاستراتيجي في قارة آسيا و أول من شغلها (Ross O'brien) الذي صاغ هيكلًا لنظام الذكاء الاستراتيجي ، و اقترح اعتماده في الاعمال الالكترونية ، و تم إنشاء مراكز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي تستطيع آراء التنفيذيين للمنظمات في مختلف دول العالم ، حيث أجري استطلاع على الشركات السنغافورية في هذا النمط من الذكاء و قدرته على دعم الاقتصاد على مستوى الدولة و منظماتها ، و كما بدأت الكثير من الجامعات مثل جامعة ولاية بورتلاند بتدريس الذكاء الاستراتيجي لطلبة قسم الهندسة و إدارة التكنولوجيا ، و العيدي من المنظمات اليوم تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي و تطويره من خلال مجموعة من الاختصاصيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الاساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الادارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات آخر و تطوير المنتجات الجديدة .

ثالثا: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي شأنه كشأن العديد من المفاهيم الادارية المعاصرة التي لم يتفق عليها الباحثون ، فلكل منهم نظره الخاصة حسب فهمه و تفسيره ، و من هنا تعددت التعاريف و تباينت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي .

و يمكن تحديد تعريفات الذكاء الاستراتيجي وفق آراء الباحثين و الكتاب و وجهات نظرهم في مجال الادارة الاستراتيجية ، و ذلك وفق ثلاث اتجاهات من خلالها يمكن أن نحدد مفهوم الذكاء الاستراتيجي و هي : (مطر ، 2018 ، صفحة 08)

1. الذكاء الاستراتيجي عبارة عن أداة لجمع المعلومات لصالح صناع القرار .
2. الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمات في المدى المتوسط و البعيد .
3. الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات .

و هنا نذكر بعض التعريفات التي ذكرها الباحثون لمفهوم الذكاء الاستراتيجي من اتجاهات و فلسفات مختلفة :

❖ الذكاء الاستراتيجي للمنظمة هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمة ممن يتصفون بصفات الرؤية المستقبلية و الشراكة ، الابداع و تحفيز العاملين ، يساندهم نظام فعال يمكنهم من جمع البيانات و من

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

ثم معالجتها ، و بما يمكنهم من توظيفها في رسم الخطط و بناء الاستراتيجيات ، و بما يسهم في بناء القرارات ذات الفاعلية و الكفاءة . (أبو قاعود و آل شافي ، 2020، صفحة 248).

❖ يُعرّف الذكاء الاستراتيجي بأنه القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة ، بدلاً من الاستمرار بشكل أعمى في المسار عندما تشير جميع الإشارات في البيئة التنافسية إلى الحاجة إلى التغيير . (Ali Salih & Abdulrahman, 2015, p. 496)

❖ ينظر للذكاء الاستراتيجي بوصفه عملية منهجية و مستمرة لانتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الاستراتيجية بشكل فعال لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل و تشمل تحسين الخدمات للعملاء المشاركين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية . (العبدلي و اخرون، 2012، صفحة 513)

❖ فحين عرف كل من (الطائي و الحفاجي ، 2009، صفحة 231) الذكاء الاستراتيجي على " أنه يمثل احد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالادراك و التفكير و التعلم الاستراتيجي مثلاً ، هو احد أنواع الموارد غير الملموسة و أحد مصادر القوة الاستراتيجية " .

و عليه إنطلاقاً من التعاريف السابقة للذكاء الاستراتيجي يمكننا صياغة التعريف الآتي : " هو عملية ذات طبيعة تفاعلية مستمرة أو أداة لجمع المعلومات من البيئة التنافسية التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتها ، و التكيف مع البيئة التي تعمل فيها المنظمة . "

الفرع الثاني : أهمية و مبادئ الذكاء الاستراتيجي

حاول الكثير من المهتمين تحليل و تفسير أدوار الذكاء الاستراتيجي و الوقوف على أهميتها منطلقين من أيمانهم بدورها الإيجابي و الحيوي في نمو و تطور المنظمات ، إذ إن للذكاء الاستراتيجي دوراً مهماً و وضحا في توفير اليات مواجهة التهديدات المتزايدة التي تعيشها المنظمات إزاء القلق الاستراتيجي و ظواهر التنافس ، كما إن الذكاء الاستراتيجي يعتبر شرطاً رئيسياً في عمليات التغيير المنظمي و لها دور بارز و ذو أثر في التشخيص المبكر للفرص و التهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انطلاقها ، بالإضافة إلى إن له دوراً في معرفة التغيرات التي قد تطرأ في السوق و التكنولوجيا الجديدة و هذا يسهل من عملية تشكيل الخيارات الاستراتيجية و أخيراً أن للذكاء الاستراتيجي دوراً في صياغة الخطط و السياسات و عمليات التغيير للارتقاء بمستوى الأعمال و مواجهة التحديات . (فائق و محسن عبد، 2018، صفحة 113).

أولاً : أهمية الذكاء الاستراتيجي

تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي بكونه أداة هامة يستخدمها المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة و يمكن أن نلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يلي : (صالح و أخرون ، 2022، الصفحات 510-511)

- ✓ تدعم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة .
- ✓ تحقيق التميز بتوفير المقدر على وضع الحلول الاستراتيجية لمشكلات العمل .
- ✓ أن الذكاء الاستراتيجي يعد من مكونات الصناعة ، و يلعب دور رئيسي الخطط المستقبلية .

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

- ✓ ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الانسان و دعم القدرات التفاوضية الابداعية لمنظمات الاعمال العالمية و الدولية و المحلية .
- ✓ جزء من ثقافة المنظمة إذ يعزز ثقافة العمل الجماعي و المشاركة في المعلومات .
- ✓ حاجة المديرين للمعلومات في إطار عملهم في بيئة يسودها عدم التاكيد .
- ✓ اعتماد المنظمات على جهود الذكاء ذات التوجه الاستراتيجي في دعم عملية صناعتها للقرارات الاستراتيجية
- ✓ تركيز صناعات القرار على تحليل بدلا من البحث عن المعلومات .

ثانيا : أهداف الذكاء الاستراتيجي

إن للذكاء الاستراتيجي أهداف محددة يمكن عرضها في النقاط التالية : (أبو إصبع ، 2019، صفحة 132)

- ✓ توفير تنبؤات و تحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات و اتخاذ الاجراءات الوقائية ازائها .
- ✓ تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية و المستقبلية و التخطيط و التنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا عن سمعتها و موقعها .
- ✓ تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات و صياغة السياسات بوجوب الوصول إلى القرارات و سياسات إبداعية مثلى .
- ✓ النهوض بمهمة جمع المعلومات و تحليلها عن البيئة الخارجية و جعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث و التطوير .
- ✓ تقديم الافكار الهادفة التي تحول الابتكارات و الاختراعات إلى قابلة للتداول .
- ✓ تطوير آراء تخمينية بصدد الاحداث المستقبلية و اعتماد هذه الاحداث كاساس في المشكلات .
- ✓ توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا و مستقبلا .

ثالثا: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

يملك الذكاء الاستراتيجي العديد من المبادئ التي تحكم عمله ، و قد طرح الباحثون عدة مبادئ لإدارة و تشخيص جميع أبعاد و مكونات الذكاء الاستراتيجي و التي هي كالتالي : (ريبيعي ، 2021، صفحة 39)

- ❖ **مبدأ المشاركة** : ينظم هذا الذكاء عمليات التفاوض بين مختلف الاقسام التي تشترك في صياغة السياسات ، بما يحقق التوافق بين القيم و المصالح المختلفة لجميع المشاركين .
- ❖ **مبدأ الموضوعية** : يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة و التحليل و آليات معالجة البيانات .
- ❖ **مبدأ التوسط و التنظيم** : يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات ن كما يسهل النقاشات داخل المنظمة و يساعد في حل النزاعات و الصراعات التي تحدث في المنظمة .

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

❖ مبدأ دعم القرار : تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات و المساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك .

الفرع الثالث: مراحل الذكاء الاستراتيجي و مداخله .

أولا : مراحل الذكاء الاستراتيجي

حدد (Mc Dowell) مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي كما يلي : . (قاسم ، 2011، صفحة 24)

1. تحديد المهنة الاصلية التي سيوظف الذكاء الاستراتيجي لمعالجتها .
2. تطوير الاطار المفاهيمي .
3. تطوير المشكلة و إبراز كافة عناصر المهمة .
4. تطوير الصلاحيات .
5. إعداد خطة عمل المشروع .
6. التخطيط و تنفيذ جميع البيانات .
7. فحص و تقييم البيانات الواردة .
8. دمج و تحليل و تفسير البيانات و استخلاص الفرضيات .
9. مراجعة التقدم .
10. إعداد تقرير التقييم الاستراتيجي .
11. المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة .
12. مراجعة الاداء و كفايته و فعاليته بعد العمل .

ثانيا : إطار عمل الذكاء الاستراتيجي

لإيجاد بيئة إطار عملي الذكاء الاستراتيجي فان تأشيرة الخطوات العالية المستوى أدناه تكون ضرورية وكما موضح في الشكل رقم 06 إطار عمل الذكاء الاستراتيجي (العبدلي و اخرون، 2012، صفحة 514)

الشكل رقم (06) إطار عمل الذكاء الاستراتيجي



المصدر: سمير العبدلي و آخرون ، (دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لاراء عينة من مدراء الاقسام و الوحدات الادارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل) ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الاردنية ، عمان ، الاردن 23-26 نيسان 2012، ص.514

1. إنشاء وحدة الذكاء الاستراتيجي ايجاد حزين بيانات مركزية يحتوي على بيانات متكاملة لتغذية مشاريع التحليل الأعمال في المنظمة
2. إيجاد تقارير التأمين التقارير التي تساعد المدرعه على الفهم وتسيير ومراقبة أعمالهم
3. التحليل استخدام البيانات المتوفرة في التقارير وتحليلها لتدعيم أنشطة الإدارة العليا وخاصة في عملية صنع القرار.
4. التوقع استخدام التحليلات التوقعية والاستكشافية التنبؤ بأحداث المحتمل وقوعها مستقبلا.
5. التصرف وضع الاستراتيجية والمعلومات في التصرف حيث أن التطبيقات الاستراتيجية يمكن أن ايجادها وتنفيذها من خلال المعرفة المكتسبة كذلك العاملون في الصنف الامامي يمكن ان يستخدموا هذا الذكاء لكي يستجيبوا لي السبع في الوقت المناسب .

ثالثا : مداخل الذكاء الاستراتيجي

إن الطريقة التقليدية للذكاء الاستراتيجي تعتمد على النموذج العسكري القديم للذكاء الاستراتيجي و في هذا النموذج تعمل الشركات بموجب نظام للقيادة و السيطرة يتم فيه تعزيز القسم الوظيفي للعمل لمعرفة كيفية تبادل المعلومات استخدامها ، و هناك أخصائيون معينون بمجالات أبحاث أو مواضيع محددة لإعداد المعلومات و التحليل المبنية على طلبات المتولين في مركز القيادة و في معظم الاحيان يستخدم المسؤولون هذه المعلومات كأساس للقرارات التي تتخذ لمرة واحدة ، و في الواقع تصنف معظم المعلومات على أنها محظورة . (ربيعي ، 2021، الصفحات 41-42)

و لقد تبلورت عدة مداخل لتفسير الذكاء الاستراتيجي وفقا لهذا السياق كشف (Tham & Kim 2002) عن مدخلين ينظر من خلالهما إلى الذكاء الاستراتيجي للمنظمات تشملان الطريقة الوظيفية و طريقة المعالجة .

1. الطريقة الوظيفية (المدخل الوظيفي) للذكاء الاستراتيجي :

نادرا ما يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع و استخدامها من قبل المستويات الاخرى من المدراء داخل هذا النوع من المنظمات ، و يظهر هذا المدخل في المنظمات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات ، حيث أن عملية اتخاذ القرار في هذا المدخل تتركز في يد كبار المدراء التنفيذيين في المنظمة ، و باقي أقسام المنظمة تسعى جاهدة إلى جمع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الاقسام الاخرى للمنظمة ، و هذا يؤدي إلى عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي .

وهناك حواجز رئيسية لتبادل المعلومات بالطريقة الوظيفية واستخدام الذكاء الاستراتيجي في تشكيل المستقبل مثل

- أ. تشكل تجمعات المعلومات وتفسر من قبل اقسام محددة داخل منظمة لذلك لا يوجد تحليل واسع للمعلومات على مستوى كافة الأقسام.
- ب. ليس هناك عملية واضحة او ادوات فعالة لتبادل المعلومات بين الاقسام وحتى عندما تنشر المعلومات قد لا تستخدم بسبب ثقافة خزن المعلومات لذلك ليست مثيرة للدهشة ان يتخيل الكثير من المدراء في اقسام المنظمات الموجهة وظيفيا قيمة الذكاء الاستراتيجي على أنه مختصر على مجال معين مثل تقييم المنافسين أو تقييم التقنيات الجديدة

2. طريقة المعالجة (مدخل العملية) الذكاء الاستراتيجي

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

- أ. مسؤولية جمع المعلومات واتخاذ القرارات لا تقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمة بل يشترك فيها مديرو الاقسام الاخرى لذلك يجب أن يوجه الذكاء الاستراتيجي للتربية احتياجهم من معلومات واحتياجات وحدات العمل الأخرى ويتم تبادل المعلومات في كافة أنحاء المنظمة.
- ب. تشجيع هذه اللامركزية على إيجاد معلومات وتصورات متنوعه من قبل الموظفين حول مستقبل المنظمة وهذا أمر هام حيث أن التغييرات في الصناعات والأسواق والزبائن تتراكم بسرعة لدرجة انه لا تستطيع مجموعه بمفردها من كبار المدراء التنفيذيين التعامل مع مختلف الإشارات من بيئه العمل ولا تستطيع تحويلها بطريقة مناسبة الى افكار جديده حول استراتيجيات وفرص العمل المستقبلية.
- ج. أن برامج إدارة المعلومات تجعل المصادر المتنوعة الذكاء الاستراتيجي والذي يمكن الوصول إليه من قبل الفرق المدراء العاملين على حل المشاكل والمسائل العامة في أي مكان وفي أي وقت.
- د. ان التحدي الحالي ليس اقتصار الذكاء الاستراتيجي على قمة هرم المنظمة (الاداره العليا) ولكن توزيعها بشكل واسع وفقا لأفضل الطرق لتحويل المسؤوليات الخاصة باتخاذ القرار والتصرفات وفي هذا السياق يجب أن يكون الذكاء الاستراتيجي جزء من ثقافة المنظمة لأنه يطور ثقافه عمل الفريق واسلوب المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات .

المطلب الثاني : علاقة الذكاء الاستراتيجي ببعض المصطلحات الاستراتيجية الأخرى

بعدما تطرقنا إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي أهميته و أهدافه سنحاول تسليط الضوء هنا و أن نناقش بعض المصطلحات التي لها علاقة به من حيث التشابه و نخص بالذكر علاقة الذكاء الاستراتيجي بأنواعه ، علاقته بالتغيير التنظيمي و بدوره في دعم عملية إتخاذ القرارات .

الفرع الأول : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأنواعه

يبرز مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوصفه صيغة تجميعية لانواع متعددة من مفاهيم الذكاء و هي ذكاء الاقتصادي و الذكاء التنافسي فضلا عن إدارة المعرفة بوصفها إحدى أهم ركائز المنظمة المعاصرة في القرن الحالي ، إذ توفر هذه الصيغة قيمة مضافة للمعلومات و المعرفة لتصنع القرارات المنظمة و خصوصا الاستراتيجية منها ، كما ينصب تركيز هذا المفهوم على إيجاد أفضل السبل لمواقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية و الفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة و الفاعلية . (عامر، 2018، صفحة 121)

❖ **الذكاء التنافسي** : يعد مصدر مهم لتكوين راس المال التنافسي اذ انها تستخدم في جمع وتحليل وتفسير المعلومات الخاصة بالمنافسين وأن رأس المال الفكري يسرع في تنشيط عمل الذكاء التنافسي بإطار قانوني بالشكل الذي يساهم في كشف التحركات التنافسية المحتملة أن الذكاء التنافسي هو برنامج يهدف لجمع المعلومات عن المنافسين وقد عرفت جمعية محترفي الذكاء التنافسي وهي منظمة على أساس المعايير الأمريكية على أنه البيانات التي على أساس التوقيت والواقع والتي قد تعتمد عليها الإدارة في صنع القرار والتطوير الاستراتيجي . (الربيعاوي و عباس، 2005، صفحة 104)

فقد عرف الذكاء التنافسي بأنه مجموعة التوصيات القابلة للتنفيذ الناتجة عن عمليات التخطيط والتحليل والجمع والنشر المعلومة من البيئة الخارجية الخاصة بالفرص أو التطورات التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة ويعرف ايضا بانه سيرورة القيام بجمع المعلومات حول المنافسين والبيئة التنافسية وأخذ هذه المعلومات عن الاعتبار عند اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة وهذا بغية تحسين الأداء في حين عرفت كذلك من قبل جمعية محترفي ذكاء التنافسي بأنه عملية نظامية أخلاقية لحشد وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن يؤثر في خطط المؤسسة وقراراتها وعملياتها. (خرشي و فلاق، 2016، صفحة 182)

و يلتقي الذكاء التنافسي مع الذكاء الاستراتيجي في جوانب عدة على النحو التالي (حفيظ، 2020، صفحة 08)

- كلاهما يدعمان عملية صناعة القرار مع تبيان اتجاهات الدعم في التنافسي يدعم قرارات المنظمة بصدد المنافسة واستراتيجيات إزاء سوق معين بينما يدعم الذكاء الاستراتيجي القرارات المتعلقة بعوامل البيئة وتحدياتها وعليه تكاتف استراتيجي أوسع من التنافسي .
- توفر النظام الاستراتيجي للإنذار المبكر من الموضوعات الرئيسية الذكاء التنافسي كأبرز إليه للذكاء الاستراتيجي في توفير المعلومات لدعم عملية صناعة القرار الاستراتيجي المنظمي

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

▪ الذكاء التنافسي يعد استخداما للذكاء الاستراتيجي في إرشاد المديرين التنفيذيين إلى سبيل التعاون مع المنافسين حاليا المحتملين.

▪ وعبرت **Global Intelligence Alliance (GIA)** عن فحوى الاختلاف بين كل الذكائين بان الذكاء الاستراتيجي يركز على دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الماضي والحاضر والمستقبل في حين أن الذكاء التنافسي يحاول فهم أحداث الماضي الحالية فقط.

❖ **ذكاء الاعمال** : عرف الذكاء الأعمال بأنه نظام يتضمن تخزين البيانات و تحليلها و إدارة المعرفة ، حيث تجميع البيانات المتعلقة بأنشطة المنظمة في مجالات مختلفة مثل التسويق ، و البيع ، و سلوك الزبائن و شركاء سلسلة التوريد ثم يتم تخزين هذه البيانات في قواعد البيانات بحيث يكون من السهل استرجاعها لاحقا ، و يأتي بعد ذلك معالجتها و عرضها و توظيف النتائج في تحسين عمليات المنظمة . (البطينة و اخرون ، 2021 ، صفحة 33)

يؤدي الجمع بين الذكاء الأعمال والذكاء الاستراتيجي إلى إيجاد استراتيجية أدكى قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة وذلك من خلال بروزها في اطار الذكاء الاعمال الاستراتيجية الذي يعتمد في فهم توجهات التنبؤ بالتطورات المستقبلية وتحليل مؤشرات الإنذار المبكر والتهيؤ لتغيرات السوق عبر مراقبة قطاعات منها فيما يتعلق بمنتجات معينة مراقبة أسعار السلع المنافسة والتغيرات في تفضيلات الزبون (خرشي و فلاق، 2016، صفحة 184)

الفرع الثاني : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و التغيير التنظيمي

إن للمحافظة المؤسسة على بقائها في السوق من أهم القضايا في ظل التهديدات الناتجة عن التغيرات في البيئتين الخارجية و الداخلية للمنظمة ن و يعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل من خلال توقع التغيرات المتوقع حدوثها مستقبل ، و تأثيرها على بقاء المنظمة . بحيث أنه توقع التغيير و إدارته من خلال مساعدة الذكاء الاستراتيجي على التخطيط طويل الأمد وتوفيره للمدراء والتبسط والتفاهم وسائل التغيير المحتملة الاستراتيجية والسياسات والبرامج والتشريعات ويمكنه تحديد الأخطار والفرص وكذلك تهديدات تواجه المنظمة من خلال فحص بيئة عملها ويمكن اشارة إلى أن توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في قيادة المنظمة العليا يساعد المدراء على التنبؤ بالمستقبل ما يساعد المنظمة على تغيير خدماتها بما يتلائم مع رغبات المستفيدين . (النحال ، 2021 ، صفحة 25)

الفرع الثالث : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و دعم عملية إتخاذ القرار

هناك الكثير من الاسباب التي توضح لماذا يعتبر الذكاء الاستراتيجي مطلوبا للمساعدة في اتخاذ القرارات و تنبع هذه الاسباب أساسا من طبيعة مجتمع المعلومات في يومنا هذا و الذي يتضمن اتجاهين متناقضين ، فمن ناحية هناك اتجاه لزيادة الذكاء الانساني في الاقتصاد و النظم الاجتماعية و السياسية ، و من ناحية أخرى هناك اتجاه لحل الغموض الذي يلف المشاكل و الحلول لمجتمع اليوم ، و من الواضح أن زيادة المعلومات لا تتضمن الكثير من الحقائق حول طريقة التصرف فنفس الحقائق تفسر بطريقة مختلفة اختلافا ملحوظا لذلك ليس مفاجئا لنا أن واضعي السياسات و الخطط يطالبون بالذكاء الاستراتيجي لدعم فهمهم لتحديات اليوم و تطوراتها المستقبلية . (قاسم ، 2011 ، صفحة 58)

المطلب الثالث : أبعاد الذكاء الاستراتيجي

ساهم العديد من الباحثين في تناول و تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع وجود تباين في تحديد تسمية المصطلح ما بين (عناصر أو مكونات أو أبعاد) الذكاء الاستراتيجي و مع وجود اتفاق في تشخيص مشترك لبعض هذه الابعاد : (سعيد و عبد العزيز ، 2012، صفحة 516)

الفرع الأول : الاستشراف

يمثل استشراف المستقبل أحد أهم المتغيرات التي يمكن توجيهها لصالح الفرد والمؤسسات والمجتمع ككل لتجنب احتمالات الخطر والمساهمة الفعالة في وضع حلول الأزمات المستقبلية مع ضمان سرعة الاستجابة حيث يختفي عنصر المفاجأة نتيجة التخطيط المسبق ويتم اتخاذ القرارات الصائبة لتخطي الأزمات فور حدوثها . ويستطيع الاستشراف استكشاف التغيرات المستقبلية من خلال توقع وتحليل التطورات والتحديات المستقبلية الممكنة من حيث الكم والكيف يدعم ايضا تشكيل الرؤية المستقبلية لاسترجاع وإجراءات الحاضر والقدرة على إيجاد نظرة عالية متجه الامام ومتسقة توظف نتائج الاستشراف بما يعود بالنفع على المؤسسة من خلال الاكتشاف الالواضع الغير مواتية وتوجيه سياساتها صياغة استراتيجياتها . (يوسف، 2021، صفحة 655).

الفرع الثاني : التفكير بمنطق النظم

القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكيل نظام او صورته واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها كما يرى أن تفكير النظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض الوصول إلى أهداف المؤسسة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكلية وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المنظمة . (الظالمي ، 2016، صفحة 12)

الفرع الثالث : الرؤية المستقبلية

أصبحت الدراسات المعاصرة في القيادة تعتبر الرؤية المستقبلية كأحد الصفات الرئيسية التي تميز القائد عن المدير حيث ان المدير ينجس كثيرا في مشاكل الحاضر في حين القائد يفكر أكثر في المستقبل يكون صورته عنه وكلما كانت هذه الصورة جذابة أكثر كلما دفعته أكثر لبلوغها هذه الصورة تمثل رؤية المستقبلية للقائد فتعرف الرؤية المستقبلية هي تصور يكونه العقل عن المستقبل من انعكاس مسارات التغيير في علاقات الواقع في عقل الانسان (خليفة ، 2006، صفحة 32)، كما تعرف بأنها مستقبل مبهر ودافع ومقنع للمنظمة يتبين من هذا التعريف أن الرؤية المستقبلية القائد يجب أن تتميز بالجاذبية والإلهام والتفاعل حتى تدفع المنظمة (القائد والمرؤوسين) للعمل بنشاط وحيوية لبلوغها كما تعرف بأنها تصور مستقبل افضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه يتبين من هذا التعريف أن الرؤية المستقبلية للقاعدة تتضمن نظرة ايجابية لتطوير المنظمة في المستقبل بالإضافة إلى تحديد السياسات الاستراتيجية والخطط لتحقيقه . (الغرابوي، 2020، صفحة 116)

وهناك من يعتبر أن رؤية تتمثل في قدرة القائد على إدراك حاجات السوق وكيفية مواجهته وإشباعها وهي تتطلب من القائد معرفة البيئة الخارجية للمنظمة ، وهذا التعريف يبين أن الرؤية المستقبلية تتعلق بمدى إدراك التطورات في البيئة الخارجية للمنظمة

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

وخاصة حاجات الزبائن قصد إشباعها بشكل احسن من المنافسين حيث ان هذا هو ما يضمن المنظمة البقاء والنمو إلا أن هذا التعريف أقرب للمكونات تحليل الاستراتيجي منه إلى الرؤية التي تتطلب الخيال والحلم بمستقبل جذاب . (الغرباوي، 2020، صفحة 117)

الفرع الرابع : الشراكة

تتمثل في مقدرة الشركة في إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع منظمات أخرى ، فمن المعروف عن الاشخاص الذين يمتلكون ذكاء شعوري بمقدرتهم على إقامة صداقات مع الاخرين ، أما من يمتلكون الذكاء الاستراتيجي فإنهم يميلون إلى تكوين تحالفات و شراكات مع إحدى المنظمات أو أكثر لاجل تطوير مشروع مشترك و الشراكة تلتزم كلا المنظمات المتشاركة و المشاركة بمواردها . (فاتق و محسن عبد، 2018، صفحة 114)

مما يجعل دور الشراكة كأداة لتعزيز قدرات الأفراد الذين يتميزون بالقوة في عدد من عناصر الذكاء الاستراتيجي ويمكن القول إن الهدف من اللجوء إلى الشراكة هو منع النزاعات والحد من الصراعات وتحسين الأداء حيث ان كافة الأطراف المتلزمة بالأهداف من خلال تعزيز التعاون بين الاطراف المتعاقدة مع مختلف مصالح وتحسين اتصالات بين الطرفين (أبو قاعود و آل شافي ، 2020، صفحة 249)

الفرع الخامس : الدافعية

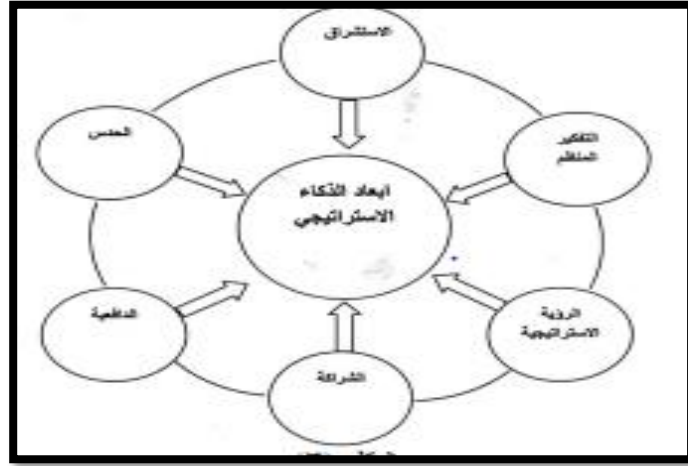
ويبقى موضوع الدافعية اهتماما كبيرا من كافة الأوساط العلمية وأي تي موضوع الدوافع في المركز متقدم من اهتمام رجال الصناعة والتجارة والخدمات على اعتبار أن الدافعية ذات علاقة وطيدة للكفاية الإنتاجية والأداء لدى العاملين ويمكن القول بأنه لا يمكن لقدرات العاملين وخبرات ومهارات وتدريبهم وايضا للظروف الموازي العمل أن تؤتي ثمارها ما لم يقترن ذلك بدافعية قوية. (الشميمري و آخرون، 2019، صفحة 209)

فقد عرف البعض الدافعية بأنها " سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد و ينتج عنها رغبات ما يؤدي إلى إحداث السلوك لتحقيق الرضا ، فعليه فإن الدافعية هي عملية سلوك و الاحتفاظ به في حالة استمرار . 206 (الشميمري أ.، 2022، صفحة 206)

تعمل عناصر الذكاء الاستراتيجي معا كنظام متماسك حيث يعتمد كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي الخمس على كل من فلسفة القيادة وذكاء الشخصية حيث أن معرفة الآخرين والأهداف المحددة بوضوح ومجموعة القيم والمبادئ والمعتقدات تمكن القادة من استشراف المستقبل والتركيز على الاتجاه هذا وخلق رؤية منهجية هذه الرؤية يمكن جملها جلبها للواقع من خلال تجنيد وتطوير شركاء استراتيجيين يكملون مهاراتهم ويدعون هذه الرؤية ويشاركون الفلسفة من خلال ذكاء الشخصية يطبقون فهمها لقيمتها هؤلاء الشركاء ويكونون قادرين على تحفيز وتمكينهم من التعاون لتحقيق هدف مشترك. (النجار و الحرايزة، 2020، صفحة 341)

و استنادا إلى ما تقدم يمكن توضيح أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالشكل (عمران ، 2015، صفحة 1291)

الشكل رقم (07) : أبعاد الذكاء الاستراتيجي



المصدر : نضال عبد الهادي عمران، (2015) أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي - دراسة تطبيقية في شركة اسيسيل للاتصالات . مجلة جامعة بابل لعلوم الصرفة و التطبيقية ، العدد 03 ، المجلد 23 ، ص.1291

المبحث الثالث : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

إن الذكاء الاستراتيجي دورا بارزا في توفير آليات مواجهة التحديات المتعاضمة التي تعيشها المؤسسات جراء القلق الاستراتيجي وظواهر التنافس كما أنه يدور حول فهم واقعي للوضع واستخدامه لوضع استراتيجية تلائم الظروف والأعمال ويعمل الذكاء الاستراتيجي على فهم الواقع وتحليل بيئته واستخدام هذا الواقع لتطوير الاستراتيجيات مناسبة تتناسب مع طبيعة الظروف وبيئة منظمة وبما غير فيها استراتيجية المنافسة وبحسب Seitovirta يؤكد أن هدف الذكاء الاستراتيجي هو فهم الى اين وكيف تتجه المنظمة من أجل المحافظة على قدرتها التنافسية على المدى الطويل في مواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة الحدوث .

المطلب الأول : العلاقة بين تفكير بمنطق النظم و الميزة التنافسية

يركز التفكير بمنطق النظم على مجموعة متعددة العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة كنظام والنائج المترتبة عنها وحدوده بالإضافة إلى البيئة المحيطة به وكذلك التغذية العكسية فالتفكير بمنطق النظام مبني على أسس علمية وهو طريقه للتفكير وتطبيقاته ومجالات استخدامه عديدة اذ يستعمل في التخطيط الاستراتيجي وتحديد الاتجاه العام للمنظمة أو توجهاتها الاستراتيجية كما يساهم هذا النوع من التفكير في حل المشاكل وكذلك إدارة المشاريع في التفكير بمنطق النظم وسيلة واسعة النطاق أي تشمل كل فروع وأجزاء منظمة ويؤدي الى تحقيق الأهداف العامة بالإضافة إلى ذلك فهو يوفر معلومات أكثر منهجية على بيئة تساهم في تحديد المنحة العام للمنظمة أو توجهاتها الاستراتيجية

بالتالي نجد أن تفكير النظام يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مساعدة القادة الاستراتيجيين كونه عنصرا تحليليا يبرز دور الذكاء الاستراتيجي فيما يلي :

- إطار للتفكير الاستراتيجي أسلوب لمواجهة تعقيدات البيئة
- طريقة لتعلم واكتساب المعرفة و اشياء جديدة بسهولة بافتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

- طريقة أجدى للتعلم واكتساب المعرفة بسبب التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم والديناميكياتها
- رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث والمنظمة والعلاقات بين انظمة النتائج المتناقضة عن تلك العلاقة
- يسمح إيجاد طرائق أفضل لإيجاد استراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية وإبقاء الرؤى والأهداف فعالة في جميع الأوقات
- يساعد على اإتاحة الفرصة للمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات في المنظم التقليل الآثار السلبية الناجمة عنها

المطلب الثاني : العلاقة بين الرؤية المستقبلية و الميزة التنافسية

تعتبر رؤية المستقبلية بيانات مهمه واساسية للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة كما تعتبر الرؤية المستقبلية أداة حكم قوية لمراجعة القرارات الاستراتيجية للمنظمة تسمح باستيعاب وإدراك أهداف المنظمة بصورة حقيقية تتحدد من خلالها الاتجاهات الاستراتيجية الجديدة للمنظمة غير مؤهلة لأن تتطور ولم تحدث بها رؤية مستقبلية واضحة تعمل كموجه ومحفز لكل أفراد المنظمة للوصول لتوجهات استراتيجية أكثر فعالية ، كما ان رؤية المستقبلية هي النتائج الملموس الذكاء الاستراتيجي فيما يتعلق في المستقبل المنظمة والذي ينبع من امكانية المنظمة ومعرفتها والقدرة استراتيجيتها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال:

- تعد الرؤية المستقبلية أحد سمات القائد الاستراتيجي ومحور القيادة الاستراتيجية ومفتاح النجاح في تغيير الاستراتيجي
- تساعد في متابعة التحديات إدارة العمل المعرفي ورأس المال الفكري من قبل القادة ذوي خيال الفائق والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة
- تحدد نطاق عمل القادة فضلا على انها احد محاور القيادة الاستراتيجية وهي مع التفكير الاستراتيجي من سمات المدير الاستراتيجي

إن الرؤى الجديدة تعد من أهم مقومات النجاح في عملية التغيير الاستراتيجي في المنظمات وتأسيسا على ما تقدم نجد أن الرؤية المستقبلية هي التطلعات المستقبلية والتصورات والطموحات والامال التي تطمح المنظمة لتحقيقها من خلال تطوير البرامج والسياسات بما يتناسب والاحتياجات مراعاة إمكانية تنفيذ على البيئه التي تعمل بها حتى يتسنى لها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة

المطلب الثالث : العلاقة بين الشراكة و الميزة التنافسية

ويبرز دور الشراكة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الآتي :

- تعتبر احد آليات التكيف مع التحديات البيئية التي تواجه المنظمات وفرص لتبادل الخبرات والتجارب والأفكار بين الشركاء وتوفيرها إطار عمل تعاوني
- توفير مجال العمل التعاوني والمشاركة في الموارد النادرة أن منظمات التي تحاول استغلال التعاون الاستراتيجي الموجود بينه وبينها تبنى توجهها طويل الاجل اي توجه استراتيجيا استنادا الى تعزيز المقدم من قبل شركائها فقد يوفر لها احد الشركاء موارد فريدة في النوعية والقيمة لا يمكنها الحصول عليها خارج حدود الشراكة كما يمكنها الاستفادة من سرعة الشريك او وضعه المالي وبالتالي فإن بناء توجه استراتيجي استنادا الى التعاون الاستراتيجي سيعزز الى حد كبير الوضع التنافسي للمنظمة . (مقرش، 2015، صفحة 101)

الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية

- تساهم في إشباع حاجات المستفيدين والإبداع في حل المشكلات و التفوق في الاداء ومن ثم تحقيق قيمة أكبر لجميع اطراف المشاركة
- أحد الاتجاهات المعاصرة التي تمهد الطريق الى تحسين كفاءة الشركاء و اشتراكهم في أداء المهمات في تقليل التكاليف و تحويل التنافس إلى التعاون.
- إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة و تهديدات الدخول الأسواق الجديدة وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة

و عليه فإن الشراكة هي القدرة على إقامة الشراكات الاستراتيجية مع منظمات أخرى و مشاركة الموارد و الخبرات إضافة قيمة جديدة و ذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمات المتحالفة و به تتحقق الميزة التنافسية .

المطلب الرابع : العلاقة بين الدافعية و الميزة التنافسية

عندما تقوم بملاحظة مجموعة من العاملين يقومون بأداء عمل من طبيعة واحدة و في ظروف واحدة فأنا سنجد ان المجهود الذي يبذله كل منهم سيختلف من عامل الى اخر مما يؤدي الى اختلاف انتاجية كل منهما و أحد أسباب هذا الاختلاف هو اختلاف دافع كل منهما في ذلك الوقت و في تلك الظروف .

و عليه يمكن ادراك ان الدافعية هي سلسلة من الاستجابات تبدأ بالحاجات التي يشعر بها الفرد و ينتج عنها رغبات ما يؤدي الى إحداث السلوك لتحقيق الرضا . (الشميمري أ.، 2022، صفحة 206)

إن تفسير الدافعية لدى العاملين يمثل أكبر تحدي يواجه الادارة ، لان ما يثير أحد العاملين في وقت معين و في ظروف معينة ، قد لا يكفي لإثارة دافعية عامل آخر في الوقت نفسه و تحت الظروف نفسها لذلك لا يمكن القول :إن هناك طريقة واحدة تصلح لتوجيه جهود جميع العاملين، و حتى عندما يتعلق الامر بأثارة دافعية عامل معين فان ما يثيره يختلف من وقت لآخر ، و من حالة الى اخرى ، مما يزيد الامر صعوبة ان الدافعية لا يمكن قياس أثرها بطريقة مباشرة ، بسبب صعوبة ملاحظتها ، و كل ما يمكن عمله هو متابعة ما تحدثه من تأثير على سلوك الافراد ، لهذا يلقي موضوع الدافعية اهتماما كبيرا من كافة الاوساط العلمية ، و يأتي موضوع الدوافع في مركز متقدم من اهتمام رجال الصناعة و التجارة و الخدمات، على اعتبار أن الدافعية ذات علاقة وطيدة بالكفاية الانتاجية و الاداء لدى العاملين ، و يمكن القول بأنه لا يمكن لقدرات العاملين و خبراتهم و مهاراتهم و تدريبهم و أيضا للظروف المواتية للعمل أن تؤدي ثمارها ما لم يقترن ذلك بدافعية قوية للعمل . (هيجان، 2019، صفحة 209)

الخلاصة

و في هذا الفصل حاولنا الامام بمتغيرات الدراسة من خلال عرض الاطار النظري المفاهيمي المتعلق بكل من الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، من خلال جمع البيانات الاولية و هذا بالاستعانة بالمسح المكتبي ، كما و تم التوصل إلى أن الذكاء الاستراتيجي أصبح إجباري على منظمات اليوم التي تسعى للاستمرارية و النمو و تم تحديد دور كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة .

الفصل الثاني : دور الذكاء
الاستراتيجي في تحقيق
الميزة التنافسية بمؤسسة
صناعات الكوابل – بسكرة

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

تمهيد

بعدها تطرقنا في الفصل السابق إلى أهم المفاهيم و الابعاد النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة و تكملة لمعالجة الاشكالية المطروحة نحاول في هذا الفصل توضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ، و ذلك بإسقاطه على إحدى المؤسسات الاقتصادية و ليقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة نظرا للعديد من الاعتبارات ، و لكونها أحد أهم المؤسسات التي فرضت وجودها في المحيط الوطني و العالمي على حد سواء و خاصة بعد حصولها على العديد من شهادات الجودة ، هذا مما جعلها معنية بالسعي نحو الحفاظ الميزة التنافسية التي تمتلكها و العمل على تكثيف الجهود لتطوير نوعية منتجاتها و الاستجابة لكل طلبات كما و كيفا ، و هذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال تقسيمنا لهذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما هو موضح فيما يلي :

المبحث الاول : عرض عام عن المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث : تحليل بيانات الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

المبحث الأول : عرض عام عن المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة:

تعد مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة إحدى المؤسسات التي تنشط في سوق إنتاج و بيع مختلف أنواع الكوابل الكهربائية في الجزائر، والتي تعد بأفاق اقتصادية هامة إذ معانيه بالرعاية اللازمة وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة تقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشاء مرور مروراً بأهميتها ومختلف المهام التي تقوم بها نعرض في الأخير لعض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول : تقديم المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة:

سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاثة فروع سنحاول في الأول التطور التاريخي المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة ، وفي الفرع الثاني التعريف بالمؤسسة أما الفرع الثالث خصص لأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة ، ورابعاً أهداف

الفرع الأول : تطور التاريخي المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة:

تعتبر المؤسسة الوطنية لصناعة و تركيب الأجهزة الكهربائية و الالكترونية SONELE المؤسسة الأصلية التي انبثقت عنها مؤسسة ENICAB فقد انشأت SONELE في إطار القرار رقم 69/83 الصادر بتاريخ 1969/10/13 كانطلاقة لانعاش الصناعة الكهربائية المحلية ، و في إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني ، ثم قرار إعادة هيكلة SONELE تجزأت سنة 1982 إلى المؤسسات التالية:

- ◀ المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية (ENIE) مقرها سيدي بلعباس
- ◀ المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرو منزلية (ENIEM) مقرها تيزي وزو
- ◀ المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات (ENPEC) مقرها سطيف
- ◀ مؤسسة توزيع العتاد الكهربائي (ADMEL) مقرها الجزائر العاصمة
- ◀ المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية (ENICAB) مقرها الجزائر و التي تشرف على ثلاث وحدات هي :
 - ◆ وحدة جسر قسنطينة بالقبة :مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية ذات الضغط المتوسط و المنخفض تبلغ طاقتها الانتاجية 26000 طن سنويا .
 - ◆ وحدة واد السمار بالحراش فاحتضت هاته الأخيرة في صناعة الكوابل الكهربائية و الاسلاك الهاتفية بطاقة إنتاجية 5500 طن سنويا
 - ◆ وحدة بسكرة انطلقت الأشغال لانجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية لبسكرة في فيفيري 1980 و هذا تطبيقاً للمخطط الرباعي 80-1984 و قد بدأت الوحدة نشاطها سنة 1986 بطاقة إنتاجية بدائية تقدر 2800 طن و في نهاية شهر سبتمبر 1998 انفصلت وحدة بسكرة عن وحدة واد السمار و وحدة قسنطينة لتصبح " المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة " كمؤسسة قائمة بذاتها .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

الفرع الثاني : التعريف بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة:

أولا : موقع المؤسسة :

تصنف " المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة " ضمن المؤسسات العمومي الاقتصادي ذات أسهم SPA ليقدر رأس مالها :801.000.000 دج و بحيث تمارس نشاطها الرئيسي في المنطقة الصناعية غرب المدينة و ليتم اعتبارها من أكبر المصانع على المستوى الوطني و الافريقي في مجال تخصصها ، تتربع على مساحة 41.45 هكتار منها 29 هكتار مغطاة لتشمل مباني الادارة ، و ورشات الإنتاج ، المخازن ، و موقف السيارات أما باقي المساحة فهي مساحة حرة تستخدم المؤسسة جزءا منها في بعض الاحيان كمخزن غضائي في حالة عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتج .

ثانيا : موردي المؤسسة و زبائنها :

❖ موردي المؤسسة :

تملك المؤسسة مجموعة من الموردين أجنب و محليين نذكر منهم :

← SARCUIYSAN : هي مؤسسة تركية تستورد منها النحاس

← MIDAL CABLE : هي مؤسسة تركية تستورد منها الألمنيوم

← TEKFEN : هي مؤسسة تركية تستورد منها مادة PVC

← تستورد مادة PRC من مؤسسة BOREALIS البلجيكية و كذا من مؤسسة PLASCOM

← تتحصل على مادة PVC و الخشب من مؤسسة ENAB بسكيكدة

← تتزود بمادة PVC و مادة النحاس أيضا من مؤسسة ENG بالخروب

❖ أهم زبائن المؤسسة نجد :

← المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ

← مؤسسة KAHRIF

← المؤسسات الخاصة و العمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها .

الفرع الثالث : أهداف و الاهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة:

أولا : أهداف المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة:

تحتل المؤسسة مكانة بارزة على المستوى الوطني و الدولي, و تعتبر كذلك أكبر وحدة صناعية في مجال تخصصها على المستوى القاري , بالإضافة الى السمعة التي اكتسبتها بعد حيازتها على (ISO 9001) نسخة 2015, تتمثل أهدافها كما يلي :

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

❖ أهداف عامة:

- ◀ تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل الكهربائية.
- ◀ تصدير منتجاتها الى الأسواق العالمية.
- ◀ الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد .
- ◀ إرضاء العملاء الحفاظ عليهم وكسب ثقتهم .
- ◀ ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها ومواجهة المنافسة.
- ◀ الاهتمام بالعنصر البشري، الحفاظ عليه وتحسين ظروف عمله.
- ◀ الحفاظ على مستوى منخفض من استيراد للمواد الأولية .

❖ اهداف سنة 2023:

- ✓ تقوية صورة العلامة للمؤسسة
- ◀ تحقيق استثمارات جديدة (ادخال منتجات جديدة للسوق).
- ◀ تحقيق انتاج سنوي يعادل 11388 طن.
- ◀ تقليص النفايات والتبذير الى ما يعادل 2,3%.
- ◀ تحقيق رقم اعمال سنوي يعادل 9,500,000,000 دج.
- ◀ توسيع شبكة التوزيع.
- ◀ اقتحام أسواق جديدة.
- ◀ استرجاع حصص السوق التابعة لسونلغاز.
- ◀ انتاج كوابل من سوناطراك.

ثانيا : الاهمية الاقتصادية والاجتماعية لمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة:

إن انجاز مشروع كمؤسسة ENICAB يعتبر انجازا ضخما، له أهمية اقتصادية مميزة على المستوى الوطني ، هذه الأهمية نابعة من قدرة المؤسسة على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال تخصصها بتقديم منتجات ذات مستوى عالي من الجودة ترقى إلى المستوى

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

العالمي نتيجة للتحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة ، مما أتاح لها إمكانية الدخول إلى الأسواق العالمية خاصة بعد حصولها على شهادات ISO للجودة من طرف الوكالة الفرنسية AFAQ ، وبهذا تعتبر مؤسسة ENICAB من أهم المؤسسات الاقتصادية على المستوى الوطني وتتجسد أهميتها من خلال النقاط الايجابية التالية :

- ✓ إدخال التكنولوجيا الحديثة في مجال صناعة مختلف الكوابل الكهربائية .
- ✓ تصدير منتجاتها إلى الخارج وكذا المساهمة في تحسين الميزان التجاري للدولة وإدخال العملة الصعبة.
- ✓ تخفيض نسبة استيراد لكوابل وتلبية جزء كبير من حاجيات السوق.
- ✓ توفير مناصب شغل وامتصاص جزء من العمالة العاطلة .

المطلب الثاني: التنظيم الاداري الخاص بمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل - بسكرة:

تعتمد المؤسسة في سيرورة نشاطها على مواردها البشرية المتكون من (520) عامل موزعين بين إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذين.

جدول رقم (01) يوضح مستويات العاملين بمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

العاملين	العدد
إطارات	107
أعوان تحكم	115
أعوان تنفيذ	298
المجموع	520

كما أن محدودية حجم المؤسسة يجعلها تتبنى الهيكل التنظيمي البسيط المقسم حسب الدوائر و المصالح ، و فيما يلي شرح لمصالح و فروع الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة و الشكل موضح في الملحق رقم (03) :

أولا : المديرية العامة :

تكون في قمة الهرم التنظيمي ، تقوم بالاشراف و متابعة سير عمل المديرية الفرعية بها و بمساعدة مجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام هم :

- ◆ السكرتارية : لها علاقة مباشرة بالمدير العام ، و تعتبر حلقة وصل بين المدير و باقي المديرية الاخرى .
- ◆ رئيس مشروع المعلوماتية : يهتم بالجوانب الاعلامية في المؤسسة ، من تكوين العمال على استخدام أجهزة الاعلام الالي و كل ما يتعلق بهذا الجانب .
- ◆ مساعدة الرئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات : يتجلى دوره فيعد مهام منها : تدقيق حسابات المؤسسة من حيث متابعة رقم الاعمال المؤسسة و معرفة ضرائبها المستحقة .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

- ◆ مساعدة المدير العام لمشروع ب ف ك : يتجلى دوره في السهر على عملية إنتاج PVC
- ◆ مساعدة الرئيس المدير العام لضمان النوعية : يتجلى دوره في السهر على متابعة المعايير الدولية لجودة المنتج طبقا لمعايير الجودة (ايزو 9001) بحيث يقوم بتقديم تقارير كل سنة للمدير العام لاتخاذ القرارات المناسبة .
- ◆ مساعدة الرئيس المدير العام للشؤون القانونية و النزاعات : يتجلى دوره في معالجة و حل النزاعات الداخلية و الخارجية التي تقع بين العمال و الادارة ، أو بين المؤسسة و الاطراف الخارجية كالعامل و الموردن . يندرج تحت المديرية العامة خمس مديريات هي :

ثانيا : المديرية التقنية :

تعتبر من أكبر المديريات على مستوى المؤسسة ، و تضم أربعة دوائر :

- أ. دائرة إنتاج الكوابل : مهمتها تخطيط و تسيير العملية الانتاجية و ذلك من دخول المواد الاولية للورشات إلى غاية تعبئة المنتج في البكرات الخشبية و تضم خمس مصالح : مصلحة تخطيط الانتاج ، مصلحة القلد و الظفر ، مصلحة العزل و التغليف ، مصلحة التجميع و التغليف .
- ب. دائرة إنتاج الملحقات : تقوم بعملية تصنيع الملحقات حسب برنامج مخطط من طرف مصلحة تخطيط و تسيير الانتاج و تضم ثلاث مصالح هي : مصلحة تحضير حبيبات PCV مصلحة صناعة البكرات و الاسترجاع ، مصلحة المنافع .
- ج. دائرة التكنولوجيا و ضمان النوعية : مهمتها مراقبة المنتج التام الصنع و مدى مطابقته للموصفات العالمية ، كما تهتم ايضا بمراقبة المواد المشتراة محليا او خارجيا و تضم ثلاث مصالح هي : مصلحة التكنولوجيا و التنمية ن مصلحة المخابر ، و مصلحة التجارب .
- د. دائرة الصيانة : تعمل على حماية و صيانة مختلف وسائل و معدات المؤسسة و تضم أربعة مصالح هي : مصلحة صيانة الميكانيكية و الكهربائية ، مصلحة عتاد النقل و التكييف ن مصلحة المناهج و المراقبة التنظيمية .

ثالثا : مديرية الشراء :

حيث توسعت من دائرة إلى مديرية و تهتم بتزويد المؤسسة بكل ما تحتاجه من مواد اولية في عملية الانتاج و تضمن ثلاثة مصالح هي : مصلحة المشتريات و العبور ، مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار ن مصلحة تسيير مخزون المواد الاولية .

رابعا : المديرية التقنية التجارية :

و تضم هاته الاخيرة دائرتين :

- أ. دائرة تسيير المنتج النهائي : تهتم بتوجيه الكوابل حسب نوعها و الحاجة إليها إلى المخازن الخاصة بكل نوع ، و ترتيبها من أجل تقديمها جاهزة للزيون و تضم مصلحتين : مصلحة تسيير الكوابل ، و مصلحة تسيير إنتاج الملحقات .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

ب. دائرة التسويق : تهتم بتوزيع المنتج النهائي ، و تضم مصلحتين : مصلحة التسويق و مصلحة البيع

خامسا : المديرية المالية و المحاسبية :

تهتم تهتم بتسجيل العمليات المالية و المحاسبية و تضم دائرتين :

أ. دائرة المالية و الميزانية : مهمتها تخطيط الميزانية المالية للمؤسسة و التسيير المالي للمدخلات و المخرجات و تضم

مصلحتين : مصلحة الميزانية ، و مصلحة المحاسبة العامة

ب. دائرة المحاسبة : مهمتها تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة داخليا و خارجيا و تضم مصلحتين : مصلحة

المحاسبة التحليلية ن و مصلحة المحاسبة العامة .

سادسا : مديرية الموارد البشرية و الوسائل :

مهمتها الاساسية تحديد السياسات العامة لتسيير الموارد البشرية و الوسائل ، تحديد سياسة الاجور و نظام الحوافز ن و تسيير

سياسات التكوين الاطارات و متابعتها ، تضم هذه المديرية ما يلي :

أ. دائرة المستخدمين و التكوين : مهمتها تسيير المسار المهني للعامل و تضم مصلحتين : مصلحة تسيير المستخدمين و

مصلحة التكوين و الخدمات الاجتماعية

ب. مصلحة الوسائل العامة : مهمتها السهر على توفير نقل العمال و الصيانة للمباني كذا النظافة تسيير الاثاث و

السكنات الوظيفية .

ج. مصلحة الوقاية و الأمن : مهمتها وقاية العمال من الاخطار و السهر على الحفاظ على امن و سلامة المؤسسة

المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة

على إعتبار دراستنا المتعلقة بدراسة الدور القائم بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، كغيرها من الدراسات العلمية التي

تتطلب تحديد الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية و لطالما يعتبر هذا الاطار امرا أساسيا لتنظيم الافكار و ضبط المعلومات و

التقضي عن الحقائق ، كهدف جوهرى للوصول إلى النتائج و وفقا لهذا الأمر تم تخصيص هذا المبحث كجزء لمناقشة الجوانب ذات

الصلة بمنهجية الدراسة من حيث تحديد محدداتها البشرية و كذا المكانية و الموضوعية ، تهدف إلى بناء أداة الدراسة و الاجراءات

التي سيتم اتباعها للتحقق من صدقها و ثباتها و توضيح الكيفية التي سنطبق بها الدراسة الميدانية و أساليب المعالجة الاحصائية

المستخدمة لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

المطلب الأول : منهج و حدود الدراسة

الفرع الأول : منهج الدراسة

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغرض الوصف الكمي و الكيفي للظاهرة المراد دراستها ، و هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة فحسب بل يسعى لتحليل الظاهرة و كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها و الوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع و تحسينه .

الفرع الثاني : حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالمجالات الآتية :

◀ **المجال الموضوعي** : لقد إقتصرت دراستنا على التعرف على مستوى الدور الذي يمكن أن يحدثه الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على الميزة التنافسية .

◀ **المجال المكاني** : تم تطبيق الدراسة بمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة

◀ **المجال البشري** : تم إجراء الدراسة على كافة العاملين بمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة-

◀ **المجال الزمني** : حيث تمت الدراسة الميدانية بطريقة مقطعية في جمع البيانات خلال السداسي الثاني للمواسم

الجامعي 2023/2022.

المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة الحالية من كافة العاملين بمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل - ناحية بسكرة ، و الذي قدر ب (405) عامل و عاملة يشتغلون بمختلف المصالح الموجودة و هذا حسب ما تم الحصول عليه كمعلومات من مصلحة المستخدمين للمؤسسة محل الدراسة .

الفرع الثاني : عينة الدراسة

و لغرض إتمام الدراسة و نظرا لصعوبة الوصول لكافة مجتمع الدراسة ، قمنا بإختيار عينة عشوائية تتكون من (45) مفردة أين تم تخصيص الاستبانة كأداة للدراسة و على إثر الزيارة الميدانية تم إسترجاع من إجمالي الاستبانات الموزعة 42 أستبانة ، و بعد الفحص و المعاينة للإستبانات الموزعة تبين أن هناك (02) إستبانات غير صالحة للتحليل ، و بذلك تكونت عينة الدراسة من (40) مفردة بواقع 88.88% من إجمالي عينة الدراسة المعتمدة .

المطلب الثالث : بيانات الدراسة

من أجل تغطية الإطار النظري و وضع الفرضيات و تحديد المتغيرات و طرق قياسها تم التوصل إلى مصادر البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على مصدرين لجمع البيانات هما :

الفرع الأول : البيانات الاولية

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

البيانات الأولية هي نوع من البيانات التي يتم جمعها من قبل الباحثين لأول مرة ، و تجمع هذه البيانات لأغراض محددة . و تتصف بالعديد من المزايا منها حداثتها و ارتباطها بمشكلة البحث و العيب الأساسي لها هو ارتفاع تكلفتها و تحتاج وقت أطول . (الوادي و الزعي، 2011، صفحة 42)

و وفقا لدراستنا الحالية لقد أعتدنا في جمعنا للبيانات الأولية على تصميم استبانة تتضمن مجموعة من الاسئلة ليتم بعد ذلك توزيعها على المستجوبين (عينة الدراسة) و من ثم تفرغها و تحليلها لاستغلال مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS22

الفرع الثاني : البيانات الثانوية

و يقصد بها البيانات التي تساعد في صياغة مشكلة الدراسة و تحديد منهج البحث و صياغة الفرضيات و اختبارها و في تحديد مجتمع البحث و عينته إذ تم الحصول على (83 مرجع) و لقد تمكنا من الحصول على هاته البيانات من عدة مصادر :

■ **المصادر الداخلية :** المتمثلة بالدراسات السابقة التي اجرها المنظمة التي يوفرها نظام المعلومات بالمنظمة .

■ **المصادر الخارجية :** البيانات التي توفرها الدوريات، الكتب و المؤتمرات، الدراسات السابقة و التقارير المنشورة في المجالات

المطلب الرابع : أداة الدراسة و أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات

الفرع الأول : أداة الدراسة

أولا : التعرف على أداة الدراسة المستخدمة

بعد الاطلاع على مجموعة من الأدبيات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية و بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بالموضوع قيد الدراسة تمكنا من إعداد الاستبانة بصورتها الحالية و لتحتوي تلك الاخيرة على العناصر التالية :

أ. **المقدمة التعريفية :** لقد تم وفق هذا الجزء توضيح للمبجوثين طبيعة الدراسة و أهميتها بهدف طمأنة المبجوثين على الإجابة كذا الإدلاء بآرائهم و ليتم عرضها في صورة رسالة ترحيبية .

ب. **إرشادات تعبئة الاستبانة :** يتضمن هذا الجزء ارشادات حول طريقة تعبئة الاستبانة (ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة لاختيارك) .

ج. **متن الاستبانة :** و هو الجزء الاساسي و الأهم في الاستبانة أين يتم فيها عرض الاسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ، و الذي هو بدوره مقسم إلى جزئيين :

◀ **الجزء الأول :** يتعلق بالبيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة) .

◀ **الجزء الثاني :** يتضمن مجموعة من العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (للمتغير المستقل - الذكاء الاستراتيجي - و كذا - الميزة التنافسية - كمتغير تابع) ، و لينقسم هذا الجزء بدوره إلى محورين :

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

■ **المحور الأول :** لقد تم تخصيصه لأبعاد المتغير الذكاء الاستراتيجي على اعتباره المتغير المستقل و ليتضمن هذا الأخير (16 عبارة) بمعدل 04 عبارات لكل بعد .

☞ **البعد الأول :** التفكير بمنطق النظم (من العبارة 01- 04)

☞ **البعد الثاني :** الرؤية المستقبلية (من العبارة 05 - 08)

☞ **البعد الثالث :** الشراكة (من العبارة 09 - 12)

☞ **البعد الرابع :** الدافعية (من العبارة 13 - 16)

■ **المحور الثاني :** خصص للمتغير التابع و ليتضمن (20عبارة) موزعة بصورة خمس عبارات لكل بعد ، هذا بغية التعرف على مستويات الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

☞ **البعد الأول :** التكلفة المنخفضة (من العبارة 17- 21)

☞ **البعد الثاني :** المرونة (من العبارة 22 - 26)

☞ **البعد الثالث :** سرعة التسليم (من العبارة 27 - 31)

☞ **البعد الرابع :** الجودة العالية (من العبارة 32-36)

ثانيا : الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة المستخدمة

إن نجاح الدراسة و امكانية تعميمها من أهم الركائز التي يتم الاعتماد عليها في السير الحسن لمجاور البحث العلمي ، فيتعلق ذلك من حيث بمدى تمتع أداة الدراسة (الاستبيان) بخصائص القياس الجيد و مدى امكانية الاعتماد عليها بصورة موثوقة ، و ليكون القصد من هذا مدى صدق الأداة و ثباتها .

❖ **صدق الأداة :** يقصد بها قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها ، و للتحقق من صدق

الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي: (فلبون ، 2018، صفحة 146)

أ. **صدق الظاهري (صدق المحكمين) :** يراد بصدق الظاهري المظهر العام للاستبانة أو الصورة الخارجية لها من

حيث نوع المفردات ، و كيفية صياغتها ، و مدى وضوح هذه المفردات . و كذلك يتناول الصدق الظاهري

تعليمات الاستبانة ، مدى دقتها و درجة تمتعها بالموضوعية ، كما أنه تم عرض الاستبانة على مجموعة من

محكمين كما هو موضح في الملحق رقم (01) و بغية التحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها

تخدم أهدافه ثم عرض الاستبانات على مجموعة من المحكمين و طلب الباحث منهم دراستها و إبداء رأيهم فيها

. (المقداوي ، 2016، صفحة 209).

ب. **صدق البنائي (صدق المحك):** كما يسمى هذا الصدق كذلك بالصدق التجريبي لانه يعتمد في التحقق من

صدق المقياس في قياسه ما أعدى من أجل قياسه على وفق محك خارجي (الزهيري ، 2017، صفحة 228) ، من

خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد

أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.965) و معامل جيد جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذه

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

الدراسة ، كما نلاحظ كذلك أن معظم معاملات الصدق لمحاور الدراسة كبيرة جدا فهي مناسبة لأغراض الدراسة و بهذا يمكننا القول بأن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه .

❖ **ثبات الأداة :** أما ثبات الأداة فيطرح السؤال : هل تعطي الأداة نفس النتائج إذا تم تطبيقها مرة ثانية على نفس المجموعة التجريبية و تحت نفس الظروف ؟ ، حيث يدل الثبات على اتساق و دقة و موثوقية الأداة ، و تستخدم طريقة الاختبار و تتضمن هذه الطريقة تطبيق نفس الأداة مرتين على نفس المجموعة التجريبية و ضمن نفس الظروف و الشروط بعد فترة الظروف و الشروط بعد فترة مناسبة فإذا اتفقت نتائج الإختبارين بدرجة عالية 70% فما فوق تكون الأداة تتميز بالثبات . (مريزيق، 2008، صفحة 88)

و من أجل التأكد من اتساق الداخلي و ثبات أداة الدراسة تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ ، و ليعبر الجدول رقم (02) يوضح معاملات ثبات الأداة و صدقها .

جدول رقم (02) : يوضح معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التفكير بمنطق النظم	04	0.773	0.879
الرؤية المستقبلية	04	0.701	0.837
الشراكة	04	0.843	0.918
الدافعية	04	0.861	0.927
الذكاء الاستراتيجي ككل	16	0.912	0.955
الميزة التنافسية	20	0.879	0.937
الاستبانة ككل	36	0.942	0.970

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

يتضح من خلال الجدول رقم (02) السابق :

◀ أن جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تتراوح بين (0.955 للذكاء الاستراتيجي ككل و 0.937 للميزة التنافسية ككل) و هي قيم مرتفعة و بالتالي فهي جيدة جدا إحصائيا ، و كما يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.942) و هي نسبة عالية تدل على ثبات هذه الاداة أي أنه إذا تم إعادة توزيعها على نفس العينة في نفس الشروط فاننا نتحصل على نفس النتيجة بنسبية 94.20% مرتفع جدا و مناسبة لأغراض دراسة و هذا مما يجعلها على ثقة تامة بصلاحية الأداة لتحليل النتائج .

◀ أما بالنسبة معامل الصدق 0.970 فهي نسبة عالية جدا تدل على الدراسة تتسم بدرجة صدق عالية.

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

❖ إختبار التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار (kolmogorov-smirnov)

من أجل التأكد من أن البيانات المتحصل عليها للدراسة خاضعة للتوزيع الطبيعي أم لا من خلال استخدام معاملات الالتواء و التفلطح ، حيث يرى في بعض الدراسات الاحصائية أن معاملات الالتواء يجب أن يكون محصور بين (1، -1) و معاملات التفلطح محصور بين (3، -3) و يوضح الجدول الموالي نتائج الاختبارات :

جدول رقم (03) : نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الذكاء الاستراتيجي	-0.191	0.249
الميزة التنافسية	0.515	-1.667

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

من خلال نتائج التي تم التوصل إليها نجد أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (-0.515 -0.191 -) ، أما قيم معاملات التفلطح قد تراوحت بين (-1.667 و 0.249) ، و بالتالي نعتبر أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

الفرع الثاني: الأساليب المعالجة الاحصائية للبيانات

تحقيقاً لأهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني تم إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية للتعرف على إتجاهات المبحوثين حول التساؤلات المطروحة و ذلك باستخدام جملة من الأساليب و ذلك اعتماداً على الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS₂₂ للحصول على الأساليب الإحصائية التالية :

- ◀ التكرارات و النسب المئوية و المتوسطات و الانحرافات المعيارية للإجابة على محاور الدراسة و وصف عينة الدراسة
- ◀ استخدام معامل الفاكرونباخ للاستبانات و محاورها لقياس ثبات و صدق أداء الدراسة .
- ◀ معامل صدق المحك .
- ◀ استخدام الوزن النسبي و الانحراف المعياري لترتيب العبارات حسب المتوسط لبيان درجة الموافقة عليها كذلك لبيان التشتت بين أفراد العينة .
- ◀ إختبار الانحدار الخطي المتعدد .
- ◀ مصفوفة الارتباط سبيرمان
- ◀ إختبار معامل الالتواء و التفلطح .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سوف نقوم بإلقاء الضوء بصورة مفصلة على النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية التي اجريت على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، و ذلك باستعراض البيانات و النتائج المتحصل عليها و التي سيتم من خلاله التعرف على خصائص عينة الدراسة و آرائهم وفقا لما تم التصريح به من إجابات على أداة الدراسة حول الموضوع المطروح .

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة

الفرع الأول : وصف خصائص عينة الدراسة

سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات المذكورة في القسم الاول من الاستبيان و المتعلقة بالبيانات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة في المؤسسة) ، و التي سوف يتم دراستها وفق لما يتم عرضه في الجدول رقم (04) الموالي :

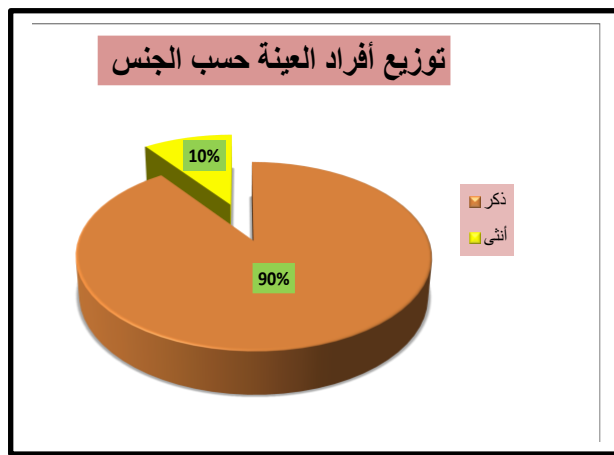
الجدول رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية

المتغيرات الشخصية و الوظيفية	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	36	90%
	أنثى	04	10%
	المجموع	40	100%
العمر	أقل من 30 سنة	12	30%
	من 30 – 39 سنة	23	57.5%
	من 40 – 49 سنة	03	07.5%
	من 50 سنة فأكثر	02	05%
	المجموع	40	100%
المؤهل العلمي	المستوى ثانوي فأقل	04	10%
	تقني سامي	08	20%
	ليسانس	18	45%
	ماستر	06	15%
	دراسات عليا	04	10%
	المجموع	40	100%
الوظيفية الحالية	إطار سامي	06	15%
	إطار	08	20%
	أعوان تحكم	10	25%

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

40%	16	أعوان تنفيذ	
%100	40	المجموع	
35%	14	أقل من 05 سنوات	سنوات الخبرة في المؤسسة
40%	16	05 سنوات – أقل من 10 سنوات	
22.5%	09	10 سنوات – أقل من 15 سنة	
02.5%	01	من 15 سنة فأكثر	
%100	40	المجموع	

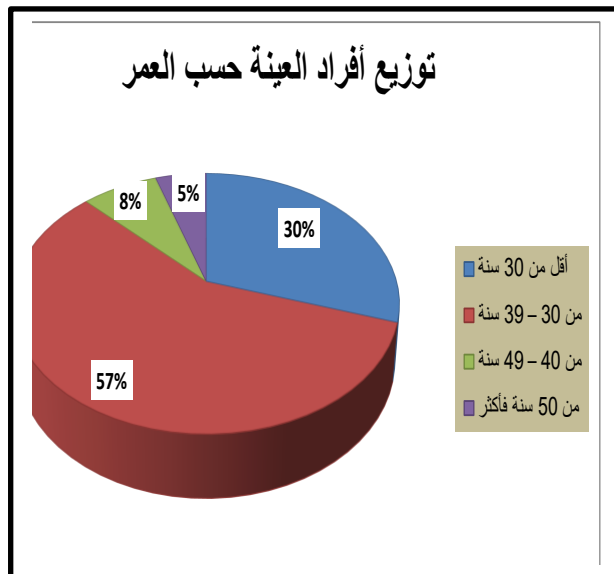
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22



تحليل متغير الجنس :

تتكون العينة من 40 مفردة حيث تزيد نسبة الذكور على الاناث ، إذ نجد أن الذكور يمثلون 36 أي بنسبة 90% ، في حين الاناث يتمثل في 04 أفراد بنسبة 10 % هذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة يغلب عليها النشاط الفني بدرجة مرتفعة

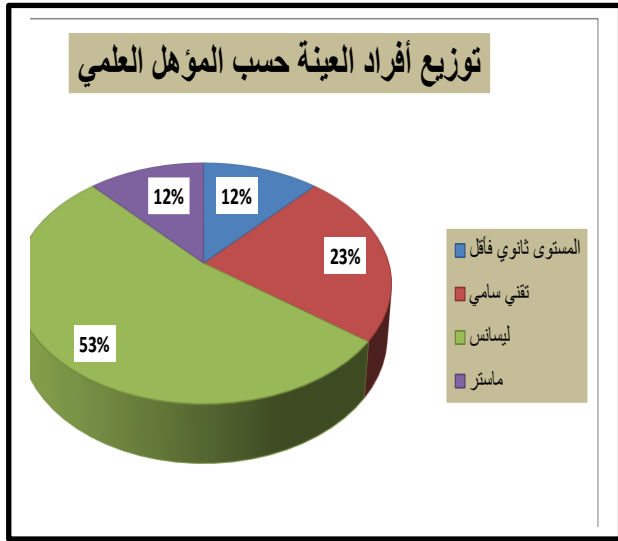
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22



تحليل متغير العمر :

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (01) أن تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى أربع فئات عمرية حيث نجد أن الفئة المحصورة بين (30-39) تحتل المرتبة الاولى أي ما يعادل 23 فردا أي نسبة 57.5 % ، تليها فئة العمرية الاقل من 30 سنة بنسبة 30 % ، و تحتل الفئتين (40-49) و (من 50 سنة فأكثر) المرتبة الثالثة و الرابعة على التوالي بنسبة 7.5% و 5% يدل على أن المؤسسة تعتمد في سياساتها على توظيف فئة الشباب نظرا لما لهم من طاقة لانجاز مهماتهم من جهة ، و قدرة على إستيعاب التقنيات التكنولوجية الجديدة لاستخدامها في ميدان أدائهم لأنشطتهم و تبني التغيير الجذري .

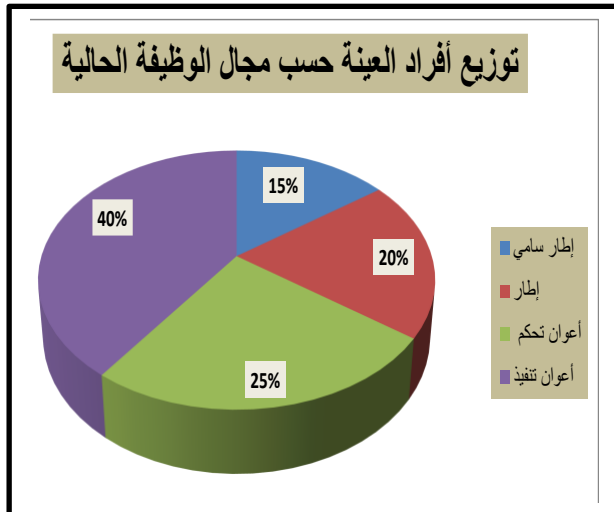
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22



◀ تحليل متغير المؤهل العلمي :

تم تقسيم العينة المدروسة إلى أربع مستويات دراسية حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه ، حيث نجد أن الفئة التي لديها مستوى جامعي تحتل المرتبة الاولى ما يعادل 18 فرد متحصل على ليسانس و 06 فراد ماستر بنسبة 45% و 15% ليلها الافراد ذوات المؤهل تقني سامي نسبة 20% و الفئة ذات مستوى ثانوي فاقل بمعدل 10% و فئة دراسة عليا 10%

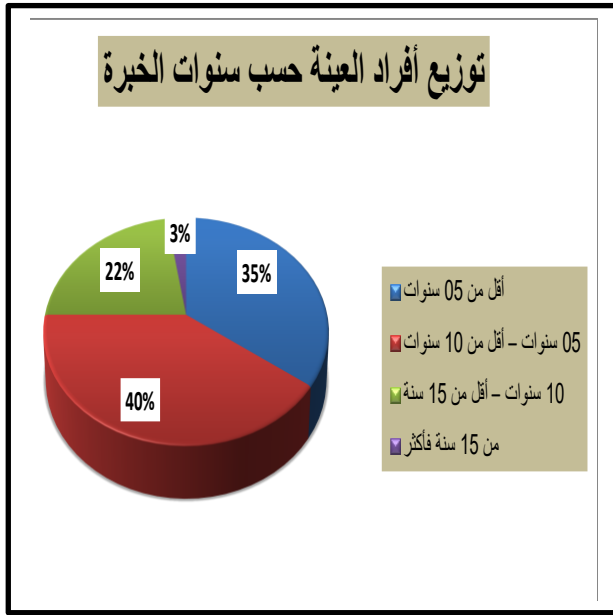
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22



◀ تحليل متغير الوظيفة الحالية:

من خلال ما هو مدون في الجدول أعلاه نلاحظ أن بنية الوظائف للمؤسسة موزعة بنسب متفاوتة ما بين اربعة وظائف على التوالي : بلغة أعلى نسبة لفئة اعوان تنفيذ بنسبة 40% و لتليها فئة اعوان تحكم بنسبة 25% وتليها فئة اطار بنسبة 20% و بعدها فئة اطار سامي بنسبة 15% .

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22



تحليل متغير سنوات الخبرة في المؤسسة:

نلاحظ أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة تتراوح بين 05 و 10 سنوات بنسبة 40% و هذا يدل على وجود خبرة لا بأس ببيها.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

سوف يتم استخدام الاساليب الاحصائية التي ذكرناها سابقا من أجل الحصول على النتائج لاستكمال هاته الدراسة .

أولا :عرض نتائج محاور الاستبانة :

ليتم تحويل إجابات الباحثين إلى بيانات كمية قمنا ، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي " على إعتبره مقياس رتبي يقوم بتحديد درجة الموافقة الفرد أو عدمه بدرجات متفاوتة تعكس مقدار و شدة موافقة تجاه موقف إجتماعي أو مسألة ما " (الحاج سعيد، 2017، صفحة 70).

باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة ، كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (05) : أداة جمع البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاجابات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجات	01	02	03	04	05

المصدر رغد إبراهيم الحيطي ، (2019) ، أثر الذكاء العاطفي على الرضاقة التنظيمية في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في مجموعة المناصير الأردنية- ، دار أجد للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ص.85
ليتم بعدها

- حساب المتوسط الحسابي المرجح و الذي نحصل عليه من مجموع حاصل ضرب كل مفردة في أهميتها النسبية (أوزانها) مقسوما على مجموع الاوزان المختلفة (محسن الزهيري، 2017، صفحة 268) .
- حساب المدى = أكبر قيمة في المقياس (05) - أصغر قيمة في المقياس (01)
- حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات أي $0.80 = 5/4$ فتكون الفئة الأولى من 1 إلى 1.80 أي $0.80+1$ و هكذا

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

الجدول رقم (06) : الميزان التقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه العام للموافقة	المتوسط المرجح	الاجابات
قليلة جدا	1.80-01	غير موافق تماما
قليلة	2.60-1.81	غير موافق
متوسط	3.40 - 2.61	محايد
عالية	4.20 - 3.41	موافق
عالية جدا	5 - 4.21	موافق تماما

و عليه سوف يتم عرض نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة للتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (.

❖ المحور الاول : عرض بيانات المتغير الاول (المستقل) الذكاء الاستراتيجي

(1) التفكير بمنطق النظم :

الجدول رقم (07): عرض البيانات المتعلقة ببعد التفكير بمنطق النظم

الاتجاه العام للموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبرة	رقم العبرة	البعد
عالية	04	1.142	3.40	تستثمر مؤسستنا أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها .	01	التفكير بمنطق النظم
عالية	02	1.033	3.86	تحرص مؤسستنا على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من مصادر متعددة (السوق ، المنافسين ...).	02	
عالية	03	1.221	3.46	توظف مؤسستنا كفاءات متخصصة لتوفير المعلومات شاملة عن جوانب أنشطتها	03	
عالية	01	0.839	4.01	تتعامل مؤسستنا مع جهات رسمية و حكومية لتوفير المعلومات بالكمية و الدقة المطلوبتان	04	
عالية		0.610	3.68	التفكير بمنطق النظم ككل		

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS²²

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

- ❖ التفكير بمنطق النظم : من خلال الجدول رقم (07) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعث التفكير بمنطق النظم و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إيجاب عام للموافقة عالي حيث رتبت العبارات حسب الأهمية النسبية كما يلي :
- 1) العبارة رقم (04) : ذات الصياغة (تتعامل مؤسستنا مع جهات رسمية و حكومية لتوفير المعلومات بالكمية و الدقة المطلوبتان) بلغ متوسطها الحسابي (4.01) و انحراف معياري قد (0.839) .
 - 2) العبارة رقم (02) : ذات الصياغة (تحرص مؤسستنا على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من مصادر متعددة (السوق ، المنافسين.) بلغ متوسطها الحسابي (3.86) و انحراف معياري قد (1.033) .
 - 3) العبارة رقم (03) : ذات الصياغة (توظف مؤسستنا كفاءات متخصصة لتوفير المعلومات شاملة عن جوانب أنشطتها) بلغ متوسطها الحسابي (3.46) و انحراف معياري قد (1.221) .
 - 4) العبارة رقم (01) : ذات الصياغة (تستثمر مؤسستنا أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها .) بلغ متوسطها الحسابي (3.40) و انحراف معياري قد (1.142) .

(2) الرؤية المستقبلية :

الجدول رقم (08): عرض البيانات المتعلقة ببعث الرؤية المستقبلية

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

الابتداء العام للموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة	رقم العبارة	البعد
عالية	01	1.069	3.76	تملك مؤسستنا رؤية ذات رؤية مستقبلية من خلالها اتجاه أعمالها المستقبلية .	05	الرؤية المستقبلية
متوسطة	04	1.017	3.18	تستخدم مؤسستنا رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهدافها .	06	
عالية	03	1.009	3.58	تنسجم قرارات مؤسستنا مع رؤيتها المستقبلية لتتوافق مع أهدافها .	07	
عالية	02	0.966	3.70	تعكس رؤية مؤسستنا الصورة الذهنية المثالية التي تسعى للحصول عليها .	08	
عالية		1.121	3.55	الرؤية المستقبلية ككل		

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS²²

- ❖ الرؤية المستقبلية : من خلال الجدول رقم (08) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد الرؤية المستقبلية و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :
- (1) العبارة رقم (05) : ذات الصياغة (تملك مؤسستنا رؤية ذات رؤية مستقبلية من خلالها اتجاه أعمالها المستقبلية .) بلغ متوسطها الحسابي (3.76) و انحراف معياري قد (1.069) .
- (2) العبارة رقم (08) : ذات الصياغة (تعكس رؤية مؤسستنا الصورة الذهنية المثالية التي تسعى للحصول عليها .) بلغ متوسطها الحسابي (3.70) و انحراف معياري قد (0.966) .
- (3) العبارة رقم (07) : ذات الصياغة (تنسجم قرارات مؤسستنا مع رؤيتها المستقبلية لتتوافق مع أهدافها .) بلغ متوسطها الحسابي (3.58) و انحراف معياري قد (1.009) .
- (4) العبارة رقم (06) : ذات الصياغة (تستخدم مؤسستنا رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهدافها .) بلغ متوسطها الحسابي (3.18) و انحراف معياري قد (1.017) .

3) الشراكة

الجدول رقم (09): عرض البيانات المتعلقة ببعء الشراكة

البعء	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الشراكة	09	تسعى مؤسستنا لإقامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها محليا و اقليميا .	3.53	1.207	03	عالية
	10	تسعى مؤسستنا لإقامة تحالفات مع مؤسسات اخرى للاستفادة من تجاربها و خبراتها في العمل	3.65	1.226	02	عالية
	11	تري مؤسستنا أن الشراكة تساهم في توفير الحلول للمشكلات التي تقع فيها	3.42	1.183	04	عالية
	12	تبحث مؤسستنا عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها	3.71	0.837	01	عالية
			الشركة ككل	3.57	1.275	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

- ❖ الشراكة : من خلال الجدول رقم (09) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعء و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :
- 1) العبارة رقم (12) : ذات الصياغة (تبحث مؤسستنا عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها) بلغ متوسطها الحسابي (3.71) و انحراف معياري قدر (0.837) .
- 2) العبارة رقم (10) : ذات الصياغة (تسعى مؤسستنا لإقامة تحالفات مع مؤسسات اخرى للاستفادة من تجاربها و خبراتها في العمل) بلغ متوسطها الحسابي (3.65) و انحراف معياري قدر (1.226) .
- 3) العبارة رقم (09) : ذات الصياغة (تسعى مؤسستنا لإقامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها محليا و اقليميا) بلغ متوسطها الحسابي (3.53) و انحراف معياري قدر (1.207) .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

4) العبارة رقم (11) : ذات الصياغة (ترى مؤسستنا أن الشراكة تساهم في توفير الحلول للمشكلات التي تقع فيها) بلغ متوسطها الحسابي (3.42) و انحراف معياري قدر (1.183) .
4) الدافعية :

الجدول رقم (10): عرض البيانات المتعلقة ببعء الدافعية

البعء	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الدافعية	13	تمتلك مؤسستنا القدرة على دفع العاملين نحو تنفيذ رؤيتها و أهدافها.	3.08	0.655	04	متوسطة
	14	تكافئ مؤسستنا العاملين باستخدام الحوافر	3.79	0.848	01	عالية
	15	تشجع مؤسستنا التفاعل بين العاملين من خلال تشكيل فرق عمل	3.40	1.173	02	عالية
	16	تسمح مؤسستنا للعاملين بالمشاركة	3.16	1.132	03	متوسطة
			الدافعية ككل	3.36	1.168	

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS²²

❖ : ببعء الدافعية من خلال الجدول رقم (09) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعء الدافعية و الذي تضمن (04) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء الباحثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

1) العبارة رقم (14) : ذات الصياغة (تكافئ مؤسستنا العاملين باستخدام الحوافر) بلغ متوسطها الحسابي (3.79) و انحراف معياري قدر (0.848) .

2) العبارة رقم (15) : ذات الصياغة (تشجع مؤسستنا التفاعل بين العاملين من خلال تشكيل فرق عمل) بلغ متوسطها الحسابي (3.40) و انحراف معياري قدر (1.173) .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

3) العبارة رقم (16) : ذات الصياغة (تسمح مؤسستنا للعاملين بالمشاركة) بلغ متوسطها الحسابي (3.16) و انحراف معياري قدر (1.132) .

4) العبارة رقم (13) : ذات الصياغة (تمتلك مؤسستنا القدرة على دفع العاملين نحو تنفيذ رؤيتها و أهدافها.) بلغ متوسطها الحسابي (3.08) و انحراف معياري قدر (0.655) .

الجدول رقم (10): عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الذكاء الاستراتيجي	التفكير بمنطق النظم	3.68	0.921	01	عالية
	الرؤية المستقبلية	3.55	0.909	03	عالية
	الشراكة	3.57	1.275	02	عالية
	الدافعية	3.36	1.168	04	متوسطة
الاتجاه العام للموافقة		3.54	1.038		عالية

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا أن إجابات المبحوثين حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي كانت كالتالي: إحتل بعد التفكير بمنطق النظم (المرتبة الاولى) كأعلى بمتوسط حسابي الذي قدر (3.68) و بانحراف معياري بلغ (0.921)، ليليه بعد ذلك بعد الشراكة الذي احتل (المرتبة الثانية) بمتوسط حسابي (3.57) و بانحراف معياري (1.275) ، فحين بعد الرؤية المستقبلية قد احتل (المرتبة الثالثة) بمتوسط حسابي قدر (3.55) و بانحراف معياري بلغ (0.909)، و في الاخير يأتي بعد الدافعية بمتوسط أقل حسابي قدر (3.36) و بانحراف معياري بلغ (1.102)، بحيث كانت إجابات المبحوثين لجميع هذه الابعاد بما فيها الذكاء الاستراتيجي المحور ككل الاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.54) و بانحراف معياري بلغ (1.038)، عالية مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

❖ المحور الثاني: عرض بيانات المتغير الثاني (التابع) الميزة التنافسية

1) التكلفة المنخفضة

الجدول رقم (11): عرض البيانات المتعلقة ببعد تكلفة المنخفضة

البعد	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
التكلفة المنخفضة	17	الاسعار في مؤسستنا منخفضة مقارنة بالمنافسين .	3.65	0.918	04	عالية
	18	تكلفة منتجاتنا منخفضة مقارنة بالمنافسين .	3.79	0.848	02	عالية
	19	تعتبر مصاريف التوزيع بمؤسستنا منخفضة مقارنة بالمنافسين .	4.05	0.714	01	عالية
	20	تعتمد إدارة مؤسستنا على الانتاج بكميات كبير لتحقيق وفورات الحجم الكبير .	3.76	0.974	03	عالية
	21	تعمل مؤسستنا على دعم أنشطة البحث و التطوير من أجل خفض التكاليف	3.49	1.182	05	عالية
			التكلفة المنخفضة ككل	3.75	1.169	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

❖ التكلفة المنخفضة : من خلال الجدول رقم (11) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد التكلفة المنخفضة و الذي

تضمن (05) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات

إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

1) العبارة رقم (19) : ذات الصياغة (تعتبر مصاريف التوزيع بمؤسستنا منخفضة مقارنة بالمنافسين .) بلغ متوسطها

الحسابي (4.05) و انحراف معياري قدر (0.714) .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

- (2) العبارة رقم (18) : ذات الصياغة (تكلفة منتجاتنا منخفضة مقارنة بالمنافسين .) بلغ متوسطها الحسابي (3.79) و انحراف معياري قدر (0.848) .
- (3) العبارة رقم (20) : ذات الصياغة (تعتمد إدارة مؤسستنا على الانتاج بكميات كبير لتحقيق وفورات الحجم الكبير .) بلغ متوسطها الحسابي (3.76) و انحراف معياري قدر (0.974) .
- (4) العبارة رقم (17) : ذات الصياغة (الاسعار في مؤسستنا منخفضة مقارنة بالمنافسين .) بلغ متوسطها الحسابي (3.65) و انحراف معياري قدر (0.918) .
- (5) العبارة رقم (21) : ذات الصياغة (تعمل مؤسستنا على دعم أنشطة البحث و التطوير من أجل خفض التكاليف) بلغ متوسطها الحسابي (3.49) و انحراف معياري قدر (1.181) .
- (2) المرونة

الجدول رقم (12): عرض البيانات المتعلقة ببعده المرونة

البعده	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
المرونة	22	يستطيع العاملون التأقلم مع انتاج المنتجات الجديدة ذات الموصفات المحددة من قبل الزبائن	3.14	3.04	05	متوسطة
	23	تعمل مؤسستنا على التجاوب مع تطورات المحيط خاصة التكنولوجي	3.45	1.210	03	عالية
	24	تلتزم مؤسستنا بمبدأ مرونة الحجم و تقوم بدراسات التنبؤ بالطلب النهائي .	3.48	1.181	02	عالية
	25	تتمكن مؤسستنا من مواجهة الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار	3.39	1.174	04	متوسطة
	26	مؤسستنا على إطلاع مسبق بما يحدث في السوق	3.51	1.269	01	عالية
			المرونة ككل	3.38	1.163	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

- ❖ المرونة: من خلال الجدول رقم (12) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعده و الذي تضمن (05) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة متوسطة حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :
- 1) العبارة رقم (26) : ذات الصياغة (مؤسستنا على إطلاع مسبق بما يحدث في السوق) بلغ متوسطها الحسابي (3.51) و انحراف معياري قد (1.269) .
 - 2) العبارة رقم (24) : ذات الصياغة (تلتزم مؤسستنا بمبدأ مرونة الحجم و تقوم بدراسات التنبؤ بالطلب النهائي) . بلغ متوسطها الحسابي (3.48) و انحراف معياري قد (1.181) .
 - 3) العبارة رقم (23) : ذات الصياغة (تعمل مؤسستنا على التجاوب مع تطورات المحيط خاصة التكنولوجي) بلغ متوسطها الحسابي (3.45) و انحراف معياري قد (1.210) .
 - 4) العبارة رقم (25) : ذات الصياغة (تتمكن مؤسستنا من مواجهة الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار) بلغ متوسطها الحسابي (3.39) و انحراف معياري قد (1.174) .
 - 5) العبارة رقم (22) : ذات الصياغة (يستطيع العاملون التأقلم مع انتاج المنتجات الجديدة ذات الموصفات المحددة من قبل الزبائن) بلغ متوسطها الحسابي (3.14) و انحراف معياري قد (3.04) .

(3) سرعة التسليم

الجدول رقم (13): عرض البيانات المتعلقة ببعد سرعة التسليم

الابتداء العام للموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارة	رقم العبارة	البعد
متوسطة	05	0.513	3.20	تتمتع مؤسستنا بتوفير وسائل تضمن وصول المنتجات بالوقت المناسب مع ضمان سلامتها .	27	سرعة التسليم
عالية	01	1.181	3.48	تتمتع مؤسستنا بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة و تقليل وقت انتظار الزبون .	28	
متوسطة	04	0.979	3.26	لدى مؤسستنا قنوات توزيع تسهل و تسرع من عملية تسليم المنتجات .	29	
متوسطة	02	0.582	3.35	تسعى مؤسستنا إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت	30	
متوسطة	03	0.781	3.29	تقدم مؤسستنا خدمات جديدة بسرعة تفوق سرعة المنافسين	31	
متوسطة		0.193	3.32	سرعة التسليم ككل		

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

❖ سرعة التسليم : من خلال الجدول رقم (13) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعد سرعة التسليم و الذي تضمن

(05) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء المبحوثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام

للموافقة متوسطة حيث رتبت العبارات حسب الاهمية النسبية كما يلي :

(1) العبارة رقم (28) : ذات الصياغة (تتمتع مؤسستنا بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة و تقليل وقت انتظار الزبون

.) بلغ متوسطها الحسابي (3.48) و انحراف معياري قد (1.181) .

(2) العبارة رقم (30) : ذات الصياغة (تسعى مؤسستنا إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت) بلغ

متوسطها الحسابي (3.35) و انحراف معياري قد (0.582) .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

- 3) العبارة رقم (31) : ذات الصياغة (تقدم مؤسستنا خدمات جديدة بسرعة تفوق سرعة المنافسين) بلغ متوسطها الحسابي (3.29) و انحراف معياري قد (0.781) .
- 4) العبارة رقم (29) : ذات الصياغة (لدى مؤسستنا قنوات توزيع تسهل و تسرع من عملية تسليم المنتجات .) بلغ متوسطها الحسابي (3.26) و انحراف معياري قد (0.979) .
- 5) العبارة رقم (27) : ذات الصياغة (تتم مؤسستنا بتوفير وسائل تضمن وصول المنتجات بالوقت المناسب مع ضمان سلامتها ..) بلغ متوسطها الحسابي (3.20) و انحراف معياري قد (0.513) .
- 4) الجودة العالية

الجدول رقم (14): عرض البيانات المتعلقة ببعدها الجودة العالية

البعدها	رقم العبارة	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الجودة العالية	32	تطبق مؤسستنا منهج ادارة الجودة الشاملة .	3.30	1.883	05	متوسطة
	33	معدل المنتجات المعيبة منخفض جدا بمؤسستنا .	3.54	1.038	03	عالية
	34	تقوم مؤسستنا بالتحسين المستمر لمنتجاتها .	3.45	1.033	04	عالية
	35	تتقبل مؤسستنا ملاحظات و اقتراحات عن جودة منتجاتها و تأخذها بعين الاعتبار .	3.64	1.176	02	عالية
	36	تلتزم مؤسستنا بتزويد الزبائن بمنتجات و خدمات تفوق توقعاتهم .	3.61	1.222	01	عالية
			الجودة العالية ككل	3.50	1.071	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₂

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

- ❖ **الجودة العالية:** من خلال الجدول رقم (14) الخاص بعرض البيانات المتعلقة ببعدها الجودة العالية و الذي تضمن (05) عبارات كانت جميع متوسطاتها الحسابية و حسب آراء الباحثين أفراد العينة محل الدراسة جميعها ذات إتجاه عام للموافقة عالية حيث رتبت العبارات حسب الأهمية النسبية كما يلي :
- 1) العبارة رقم (36) : ذات الصياغة (تلتزم مؤسستنا بتزويد الزبائن بمنتجات و خدمات تفوق توقعاتهم .) بلغ متوسطها الحسابي (3.61) و انحراف معياري قد (1.222) .
 - 2) العبارة رقم (35) : ذات الصياغة (تتقبل مؤسستنا ملاحظات و اقتراحات عن جودة منتجاتها و تأخذها بعين الاعتبار .) بلغ متوسطها الحسابي (3.64) و انحراف معياري قد (1.176) .
 - 3) العبارة رقم (33) : ذات الصياغة (معدل المنتجات المعيبة منخفض جدا بمؤسستنا .) بلغ متوسطها الحسابي (3.54) و انحراف معياري قدر (1.038) .
 - 4) العبارة رقم (34) : ذات الصياغة (تقوم مؤسستنا بالتحسين المستمر لمنتجاتها .) بلغ متوسطها الحسابي (3.45) و انحراف معياري قد (1.033) .
 - 5) العبارة رقم (32) : ذات الصياغة (تطبق مؤسستنا منهج ادارة الجودة الشاملة .) بلغ متوسطها الحسابي (3.30) و انحراف معياري قد (1.883) .

الجدول رقم (15): عرض البيانات المتعلقة بمحور أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)

المتغير	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للموافقة
الميزة التنافسية	التكلفة المنخفضة	3.75	0.775	01	عالية
	الجودة العالية	3.50	1.071	02	عالية
	المرونة	3.38	0.566	03	متوسطة
	سرعة التسليم	3.32	1.193	04	متوسطة
الاتجاه العام للموافقة		3.49	0.993		عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS²²

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا أن إجابات الباحثين حول أبعاد الميزة التنافسية كانت كالتالي: احتل بعدد التكلفة المنخفضة (المرتبة الاولى) كأعلى بمتوسط حسابي الذي قدر (3.75) و بانحراف معياري بلغ (0.775)، يليه بعد ذلك بعد الجودة العالية الذي احتل (المرتبة الثانية) بمتوسط حسابي (3.50) و بانحراف معياري (1.071) ، فحين بعد المرونة قد احتل (المرتبة الثالثة) بمتوسط حسابي قدر (3.38) و بانحراف معياري بلغ (0.566)، و في الاخير يأتي بعد سرعة التسليم بمتوسط أقل حسابي قدر (3.32) و بانحراف معياري بلغ (1.193)، بحيث كانت إجابات الباحثين لجميع هذه الأبعاد بما

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

فيها الميزة التنافسية المحور ككل الاتجاه العام بالاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.49) و بانحراف معياري بلغ (0.993)، عالية مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة بمستوى موافقة عالي

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الاول: إختبار الفرضية الرئيسية الاولى

لقد نصت الفرضية الرئيسية الاولى للدراسة على أنه :

H_{01} : " لا يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة

التنافسية بالمؤسسة صناعات الكوابل – بسكرة

و من أجل إختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) و الذي يمكن توضيح نتائجه من خلال الجدول الاتي :

جدول رقم (16): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.368	2	1.184	29.348	0.000 ^a
الخطأ	0.912	37	0.024		
المجموع الكلي	3.281	39			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

* معامل التحديد (R^2) = 0.801

* معامل الارتباط (R) = 0.895

من خلال النتائج الوارد في الجدول (16) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.348) و كان مستوى الدلالة المحسوب (0.000) إذا أنه أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ($\alpha = 0.05$)

و بهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى .

و يتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الاجمالي و هو " الذكاء الاستراتيجي " في هذا النموذج يقصر ما مقداره ما نسبته (80%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في " الميزة التنافسية " و هي تشير إلى قوة تفسيرية جيدة ، و هذا يدل على وجود دور ذو دلالة إحصائية لابعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة على الميزة التنافسية و عليه نرفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود دور و بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الاولى بفروعها المختلفة

باعتماد على نتائج مصفوفة الارتباط سبيرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة يتم عرضه في جدول رقم (17)

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

جدول رقم (17): نتائج مصفوفة الارتباط سيرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة (أبعاد الذكاء الاستراتيجي :التفكير بمنطق النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، الدافعية) على مستوى تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية			مصفوفة الارتباط سيرمان
0.669	معامل الارتباط (R)	التفكير بمنطق النظم و الميزة التنافسية	
0.049	مستوى الدلالة (Sig)		
40	حجم العينة (N)		
0.683	معامل الارتباط (R)	الرؤية المستقبلية و الميزة التنافسية	
0.024	مستوى الدلالة (Sig)		
40	حجم العينة (N)		
0.535	معامل الارتباط (R)	الشراكة و الميزة التنافسية	
0.401	مستوى الدلالة (Sig)		
40	حجم العينة (N)		
0.697	معامل الارتباط (R)	الدافعية و الميزة التنافسية	
0.003	مستوى الدلالة (Sig)		
40	حجم العينة (N)		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال نتائج الجدول رقم (17) يتبين لنا مايلي :

❖ علاقة التفكير بمنطق النظم بالميزة التنافسية :

بينت النتائج المتعلقة ببعد التفكير بمنطق النظم على أن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بلغت قيمة ($R = 0.669$) مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، و هذا يعني للبعد التفكير بمنطق النظم دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية

❖ علاقة الرؤية المستقبلية بالميزة التنافسية :

بينت النتائج المتعلقة ببعد الرؤية المستقبلية على أن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بلغت قيمة ($R = 0.863$) مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) ، و هذا يعني للبعد الرؤية المستقبلية دور جوهري في تحقيق الميزة التنافسية

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

❖ علاقة الشراكة بالميزة التنافسية:

بينت النتائج المتعلقة ببعء الشركة على عدم وجود علاقة ارتباط مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، و هذا يعني ليس لبعء الشركة دور في تحقيق الميزة التنافسية وفقا لآراء الباحثين محل الدراسة .

❖ علاقة الدافعية بالميزة التنافسية :

بينت النتائج المتعلقة ببعء الدافعية على أن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بلغت قيمة ($R= 0.697$) مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، و هذا يعني للبعء الدافعية دور جوهري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دفع و شحذ همم الافراد العاملين نحو الهدف الجوهري للمؤسسة هو تحقيق التميز في ميدان نشاطها .

الفرع الثاني :إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

لقد نصت الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة على أنه :

H_{02} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة صناعات الكوابل - بسكرة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ."

❖ نتائج الفرضية الفرعية الاولى :

H_{02-1} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة

حول دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية الميزة التنافسية تعزى لمتغير الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم إختبار (T) للعينات المستقلة (Independent - Samples T- Test) و كانت النتائج موضحة في الجدول رقم (18)

الجدول رقم (18) : نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل

الدراسة تعزى لمتغير الجنس :

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة (T)
0.05	0.053	1.029

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال نتائج المشار إليها في الجدول رقم (18) نجد أن قيمة (T) المحسوبة (1.029) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.053) هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وفق تصورات الباحثين حول مستوى الذكاء الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس ، و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الاولى التي تنفي وجود علاقة بين مستوى الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير الجنس .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

❖ نتائج الفرضية الفرعية الثانية :

H_{02-2} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير العمر

الجدول رقم (19) : نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء

الاستراتيجي حسب متغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.296	4	1.093	3.468	0.001
الخطأ	13.570	35	0.308		
المجموع الكلي	16.866	39			

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (19) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.468) و الدلالة الاحصائية كانت (0.001) و هذا يعبر على وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي و متغير العمر حسب تصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة .

❖ نتائج الفرضية الفرعية الثالثة :

H_{02-3} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (20) : نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء

الاستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.304	2	1.124	2.164	0.016
الخطأ	20.611	37	0.517		
المجموع الكلي	22.915	39			

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.164) و الدلالة الاحصائية كانت (0.016) و هذا يعبر على وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي و متغير سنوات الخبر وفقا تصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة .

الفصل الثاني: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل بسكرة

❖ نتائج الفرضية الفرعية الرابعة :

H_{02-4} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة

حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (21) : نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء

الاستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.067	5	0.039	0.053	0.009
الخطأ	30.011	34	0.577		
المجموع الكلي	30.078	39			

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.053) و الدلالة الاحصائية كانت (0.009) و هذا يعبر على وجود علاقة بين

الذكاء الاستراتيجي و متغير المؤهل العلمي عند تصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة .

❖ نتائج الفرضية الفرعية الخامسة :

H_{02-5} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة

حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية

الجدول رقم (22) : نتائج التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الذكاء

الاستراتيجي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.574	4	0.249	0.469	0.001
الخطأ	32.303	35	0.576		
المجموع الكلي	32.877	39			

*ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) نجد أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(95%) حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.469) و الدلالة الاحصائية كانت (0.001) و هذا يعبر على وجود علاقة بين

الذكاء الاستراتيجي و متغير مجال الوظيفة الحالية عند تصورات الباحثين بالمؤسسة محل الدراسة .

الخلاصة

تنازلنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا ، حيث قمنا باعطاء فكرة عن مؤسسة محل الدراسة (بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة) من نشأتها و هيكلها التنظيمي مهامها أهدافها ، كذا تعرفنا على مجتمع الدراسة و عينة الدراسة ، و حتى يكون للدراسة بعدا احصائيا تم الاعتماد على الاستبيان كاداة لجمع المعلومات و الذي صمم وفق مقياس ليكرت الخماسي ، كما تم التعريف بمختلف الاساليب و البرامج الاحصائية المستخدمة في تحليل النتائج و مناقشتها ، و اختبار الفرضيات للاجابة على الاشكالية و الاسئلة الفرعية المطروحة ، معتمدين في ذلك على برنامج التحليل الاحصائي (SPSS22) .

كما قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها من خلال أداة الاستبيان و تحليلها و مناقشتها مستخدمين في ذلك جملة من الاختبارات بغاية نفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة قيد الدراسة .

الخاتمة

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد أهم و أبرز الاساليب الادارية الاكثر نجاعة و فعالية في تحقيق التميز و إمتلاك مزايا تنافسية تمكن المؤسسات من دخول عالم الريادة ، نظرا لما لها من دور جوهري في التقدم على المنافسين في عالم الشيء الثابت فيه هو التغيير و الحركة السريعة ، و الذي يفرض على المؤسسات مواكبة هذا التطور .

و بناءا على الدراسة النظرية و الميدانية التي قمنا بها و للوقوف على الاهمية البالغة للذكاء الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية ، جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على عينة من المؤسسات الجزائرية متمثلة في مؤسسة صناعات الكوابل – بسكرة - ، فاننا سعينا من خلال هذا الامر إلى عرض أهم العناصر و الاستنتاجات التي وصلت إليها الدراسة و ذلك على أثر الاعتماد على الافكار و المناقشات و التحليلات التي تناولناها في الفصلين السالفين إلى طرح جملة من النتائج المستقاة من الجانب النظري و كذا النتائج الاحصائية المحصل عليها من الجانب الميداني ، و بعد ذلك توجهنا إلى طرح جملة من التوصيات في صورة اقتراحات على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج و تقديمها في اطار يخدم الدارسين و الباحثين مستقبلا فضلا عن استفادة مؤسسة صناعات الكوابل من أجل تعزيز مكانتها و تحقيق لاهدافها و غاياتها .

و عليه يمكننا عرض أهم النتائج النظرية منها التطبيقية على سبيل الحصر لا المثال و ليتم تدعيمها بعد ذلك بجملة من التوصيات

أولا : النتائج

لقد تم تقسيم النتائج المتحصل عليها الى قسمين الاساسين :

❖ النتائج النظرية : على ضوء ما تم التمسح في الفصل النظري يمكننا الاشارة للنتائج النظرية فيما يلي :

◀ تعتبر أن الميزة التنافسية ذلك التحدي الذي يتطلب من المؤسسة مراجعة أوضاعها التنظيمية و قدراتها الانتاجية و أساليبها التسويقية بصفة مستمرة و تفعيل ما تملكه من موارد بهدف بناء و تنمية قدراتها بما يتلاءم مع متطلبات سوق التنافسية .

◀ من أهم خصائص الميزة التنافسية (الاستمرارية ، دورة حياة الميزة التنافسية ، القابلية للتغير ، المرونة) .

◀ تعد الميزة التنافسية سلاح لمواجهة تحديات السوق و المنظمات المناظرة من خلال قيام المنظمة بتمية معرفتها التنافسية و قدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل .

◀ ان فكرة الحصول على ميزة تنافسية يمكن ان تمثل المعيار الذي في ضوئه تتحدد المنظمات الناجحة و المتميزة بكونها اتت بميزات تنافسية جديدة قد يكون من الصعوبة على المنظمات الاخرى تقليدها أو محاكاتها .

◀ تتحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما (حجم الميزة التنافسية ، مصدر الميزة التنافسية)

◀ إن ظهور الذكاء الاستراتيجي لم يكن وليد اللحظة أو الصدفة بل هو نتاج تطورات تاريخية

◀ الذكاء الاستراتيجي الذكاء الذي يتمتع به قادة المنظمة ممن يتصفون بصفات الرؤية المستقبلية و الشراكة ، الابداع و تحفيز العاملين ، يساندهم نظام فعال يمكنهم من جمع البيانات و من ثم معالجتها ، و بما يمكنهم من توظيفها في رسم الخطط و بناء الاستراتيجيات ، و بما يسهم في بناء القرارات ذات الفاعلية و الكفاءة.

◀ أن الذكاء الاستراتيجي يعد من مكونات الصناعة ، و يلعب دور رئيسي بخصوص الخطط المستقبلية .

◀ يمتلك الذكاء الاستراتيجي العديد من المبادئ التي تحكم عمله (مبدأ المشاركة ، مبدأ الموضوعية ، مبدأ التوسط ، مبدأ دعم القرار) .

◀ ساهم العديد من الباحثين في تناول و تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع وجود تباين في تحديد تسمية المصطلح (الاستشراف ، التفكير بمنطق النظم ، الدافعية ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة و هناك من يضيف الحدس)

❖ النتائج التطبيقية (الميدانية) : على ضوء ما تم التماسه في الفصل الثاني يمكننا طرح النتائج التطبيقية فيما يلي :

◀ أن جميع معاملات الثبات للمتغيرات الدراسة و محاورها المختلفة تتراوح بين (0.955 للذكاء الاستراتيجي ككل و 0.937 للميزة التنافسية ككل) و هي قيم مرتفعة و بالتالي فهي جيدة جدا إحصائيا ، و كما يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.970) و هو معامل ثبات مرتفع جدا و مناسبة لأغراض دراسة و هذا مما يجعلها على ثقة تامة بصلاحية الأداة لتحليل النتائج .

◀ نجد أن قيم معاملات الالتواء قد انحصرت بين (-0.515 -0.191) ، أما قيم معاملات التفلطح قد ترواحت بين (-1.667 و 0.249) ، و بالتالي نعتبر أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي .

◀ كانت إجابات المبحوثين لجميع الابعاد الذكاء الاستراتيجي المحور ككل الاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.54) و بانحراف معياري بلغ (1.038)، عالية مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة

◀ كانت إجابات المبحوثين لجميع هذه الابعاد بما فيها الميزة التنافسية المحور ككل الاتجاه العام بمتوسط حسابي قدر (3.49) و بانحراف معياري بلغ (0.993)، عالية مما يدل على توفر هذه الابعاد في المؤسسة محل الدراسة بمستوى موافقة عالي .

◀ بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الاولى :

✓ المتعلقة ب**بعد التفكير بمنطق النظم** على أن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بلغت قيمة ($R= 0.669$)

مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، و هذا يعني للبعد التفكير بمنطق النظم دور كبير في

تحقيق الميزة التنافسية

✓ المتعلقة ب**بعد الرؤية المستقبلية** على أن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بلغت قيمة ($R= 0.863$) مع

الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، و هذا يعني للبعد الرؤية المستقبلية دور جوهري في تحقيق

الميزة التنافسية

✓ المتعلقة ب**بعد الشركة** على عدم وجود علاقة ارتباط مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، و

هذا يعني ليس لبعد الشركة دور في تحقيق الميزة التنافسية وفقا لاراء المبحوثين محل الدراسة .

✓ المتعلقة بالبعد الدافعية على أن هناك علاقة ارتباط موجبة و قوية بلغت قيمة ($R= 0.697$) مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، و هذا يعني للبعد الدافعية دور جوهري في تحقيق الميزة التنافسية من خلال دفع و شحذ هم الافراد العاملين نحو الهدف الجوهري للمؤسسة هو تحقيق التميز في ميدان نشاطها .

◀ بينت النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية :

✓ وجود فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي و المتغيرات (العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، مجال الوظيفة الحالية) .

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة أحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي و المتغير الجنس

ثانيا : المقترحات

على أثر ما تم التوصل إليه في كل من الاطاريين (النظري و التطبيقي) إلى تمكنا من صياغة جملة من الافكار و المقترحات في صورة توصيات و التي من شأنها تفيد المنظمات و الباحثين المهتمين بالفكر الاداري عموما و بالمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة خصوصا ، و التي يمكن عرضها في النقاط الاتية :

☞ وضع برنامج عمل يعتمد على تعزيز الذكاء الاستراتيجي و بيان أهميتها بالنسبة للمؤسسة .

☞ تبني موقف واضح لدى الادارة العليا بدعم التوجه نحو الداعمة لذلك الذكاء الاستراتيجي و تقديم الحوافر المادية و المعنوية لذلك .

☞ تبني أساليب الذكاء الاستراتيجي عند عملية إختيار الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة و هذا مما يدعم شعور الرضا و الولاء التنظيمي لدى العاملين و يحفزهم على العطاء و العمل بشكل أكبر مما يحقق أستدامة الميزة التنافسية .

ثالثا : افاق البحث و الدراسات المستقبلية

على أعتبار أن هاته الدراسة تعد بمثابة مساهمة على الصعدين الاكاديمي و الميداني إلا أنها تبقى في بعض النواحي ، و بالتالي سوف نقوم بالاشارة إلى بعض الاتجاهات التي من شأنها أن تكون في شكل مشاريع بحث مستقبلية :

◀ دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية .

◀ أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية .

قائمة المحتويات

قائمة محتويات

رقم الصفحة	
-	الشكر
01	الملخص
02	Abstract
04	قائمة الأشكال
05	قائمة الجداول
أ.ك	مقدمة
09	الفصل الاول : الاطار النظري و المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية
10	تمهيد
11	المبحث الاول : الاطار المفاهيمي للميزة التنافسية
11	المطلب الاول : ماهية الميزة التنافسية
14	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية و محددات الميزة التنافسية
18	المطلب الثالث : نماذج Porter و الميزة التنافسية
27	المطلب الرابع : حواجز و اليات المحافظة على الميزة التنافسية
32	المبحث الثاني : الاطار النظري للذكاء الاستراتيجي
32	المطلب الاول : عموميات حول الذكاء الاستراتيجي
40	المطلب الثاني : علاقة الذكاء الاستراتيجي ببعض المصطلحات الاستراتيجية الأخرى
42	المطلب الثالث : أبعاد الذكاء الاستراتيجي
44	المبحث الثالث : العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية
44	المطلب الاول : العلاقة بين تفكير بمنطق و الميزة التنافسية
45	المطلب الثاني :العلاقة بين الرؤية المستقبلية و الميزة التنافسية
45	المطلب الثالث : العلاقة بين الشركة و الميزة التنافسية
46	المطلب الرابع : العلاقة بين الدافعية و الميزة التنافسية
47	الخلاصة
48	الفصل الثاني : دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية -بسكرة
50	تمهيد
50	المبحث الاول: عرض عام عن المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة

قائمة محتويات

50	المطلب الاول: تقديم المؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل لناحية بسكرة:
53	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل- بسكرة:
55	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
56	المطلب الاول : منهج و حدود الدراسة
56	المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
56	المطلب الثالث : بيانات الدراسة
57	المطلب الرابع : أداة الدراسة و أساليب المعالجة الاحصائية للبيانات
61	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة و اختبار فرضيات الدراسة
61	المطلب الاول : عرض نتائج الدراسة
77	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
82	الخلاصة
83	الخاتمة
87	قائمة المحتويات
90	قائمة المراجع
96	قائمة الملاحق
-	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية	
الكتب	
01	إبراهيم جابر حسنين ، (2010)، علم نفس الذكاء (العصف الذهني)، عمان ، الاردن، دار غيداء للنشر و التوزيع.
02	أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، و آخرون. (2019). مبادئ إدارة الأعمال - الاساسيات و الاتجاهات الحديثة. الرياض ، المملكة السعودية: الكعبان للنشر.
03	أحمد بن عبدالرحمن الشميمري. (2022)، إدارة الأعمال - أساسياتها، ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة-، الرياض ، المملكة السعودية، مكتبة العبيكان.
04	أحمد بن عبدالرحمن الشميمري، (2022)، إدارة الأعمال (أساسياتها، ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة). الرياض: العبيكان للنشر.
05	بمجت راضي، (2018)، إدارة الجودة الشاملة (TQM). مصر، القاهرة ، دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر.
06	حكمت رشيد سلطان ، و محمود محمد أمين عثمان ، (2021)، مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية (الاحتمال الاستراتيجي - المعمارية الاستراتيجية - التجسير الاستراتيجي التموضع الاستراتيجي - التراصف الاستراتيجي - SIS - القيمة الاستراتيجية النجاح الاستراتيجية - السيادة الاستراتيجية - الحرية الاستراتيجية)، عمان ، الاردن: دار الاكاديميون للنشر و التوزيع.
07	حمزة الجبالي، (2016)، التنمية الادارية. عمان ، الاردن: دار الاسراء للنشر والتوزيع.
08	رجب عبد الحميد حسنين ، (2022)، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، القاهرة ، مصر، العربي للنشر والتوزيع.
09	ريال حسن خليفة . (2006). الفلسفة والتسامح والبيئة. الجيزة ، مصر: مكتبة مدبولي الصغير.
10	زكريا مطلق الدوري ، (2005)، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان ، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
11	زينة محمود أحمد ، (2016)، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف. عمان ، الاردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
12	سالم عبد الله الفاخري ، (2018)، سيكلوجية الذكاء. عمان ، الاردن، مركز الكتاب الاكاديمي.
13	سعد المحمدي، (2020)، الادارة الاستراتيجية (النظر إلى الحاضر بعين المستقبل). عمان ، الاردن: دار اليازوري العلمية دار اليازوري العلمية.
14	سعدون حمود جثير الربيعاوي، و حسين وليد حسين عباس، (2005)، إدارة التسويق (أسس و مفاهيم معاصرة) ، الطبعة 01، عمان ، الاردن: دار اليازوري العلمية.
15	سمية عامر بوران. (2016)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الاردن ، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
16	شاهدان عادل الغرباوي، (2020)، القيادة الادارية (كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية). الإسكندرية ، القاهرة: دار الفكر الجامعي.
17	صادق راشد الشمري، و اخرون ، (2020)، الشمول المالي و الميزة التنافسية تجارب محلية و دولية، عمان ، الاردن: دار اليازوري العلمية.
18	طارق إلياس، (2019)، الإدارة بالعمليات (من الاستراتيجية الى الخطط التنفيذية). الجيزة ، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

قائمة المراجع

19	عبد الرزاق عبد المحسن الناصر عامر، (2018)، نظم ذكاء الاعمال لوحات عدادات الاعمال كعمارية متكاملة. عمان ، الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
20	عبدالرحمن بن أحمد هيجان، (2019)، مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة). الرياض: العبيكان للنشر.
21	علاء فرحان طالب، و زينب مكّي محمود البناء ، (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر. عمان ، الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
22	علاء فرحان طالب، و زينب مكّي محمود البناء ، (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة(مدخل معاصر)، عمان ، الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
23	فاطمة أحمد الجاسم ، (2010)، الذكاء الناجح و القدرات التحليلية الابداعية. عمان ، الاردن: ديونو للطباعة و النشر و التوزيع.
24	محمد حسين الطائي ، و نعمة عباس الخفاجي . (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية من منظور الميزة الاستراتيجية، الطبعة 01. عمان ، الاردن: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
25	محمد خضر شيراز . (2022). استراتيجيات التسويق والترويج. لندن ، المملكة المتحدة: دار الاكاديمية للطباعة و النشر و التوزيع.
26	مصطفى يوسف كافي. (2013). اقتصاديات البيئة. سوريا ، دمشق: دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
27	وائل فاضل حسان العكيدي. (2019). رأس المال الفكري و أثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الاردنية. عمان ، الاردن: دار أمجد للنشر و التوزيع.
28	وائل محمد أدريس ، و طاهر محسن منصور الغالي . (2011). الادارة الاستراتيجية (المفاهيم و العمليات). عمان ، الاردن: دار وائل.
29	أسامة الحجاج سعيد. (2017). الانتاجات التربوية لمناهج التربية الرياضية وتطبيقها في المدارس الأساسية. الاردن ، عمان: دار غيداء للنشر و التوزيع.
30	محمد حسين الوادي، و علي فلاح الزعبي. (2011). أساليب البحث العلمي - مدخل منهجي تطبيقي - الاردن ن عمان: دار المناهج.
31	أنيس احمد عبدالله. (2016). ادارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون. الاردن ، عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
32	حيدر عبد الكريم محسن الزهيري . (2017). مناهج البحث التربوي = Education Research Methods. دبي ، الامارات العربية المتحدة ، عمان ، الاردن: مركز ديونو لتعليم التفكير.
33	كاظم المقدادي . (2016). حماية البيئة البحرية. الاردن ، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
34	مراد فليون . (2018). القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. الاردن ، عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
35	هشام مريزيق. (2008). دراسات في الإدارة التربوية. عمان ، الاردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
الدوريات و المقالات	
01	أحمد بلالي ، (2005)، (استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة). <u>المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات</u> . ورقلة ، الجزائر: جامعة ورقلة.
02	أحمد رجاء سلامة البطاينة ، و اخرون . (2021). أثر ذكاء الاعمال في أداء سلسلة التوريد في شركة ألبان اليوم. المجلة العالمية للاقتصاد و الاعمال، 11(01)

قائمة المراجع

03	إسحاق خرشي ، و محمد فلاق، (2016). (مساهمة الذكاء التنافسي في توجه العلامة التجارية نحو مفهوم القيمة المشتركة في الأسواق ذات الدخل المنخفض - العلامة التجارية كوكا كولا أمودجا -). <u>مجلة أبعاد اقتصادية</u> ، 06(01).
04	إلياس سالم ، (2021)، (التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال). <u>مجلة أبحاث و دراسات التنمية</u> ، 08(01)،
05	إلياس سالم. (2016). (التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية بجزيرة بوغريج). <u>مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية</u> ، (15)،
06	براهمي زرزور ، و عبد الحميد حفيظ ، (2019)، (المزايا التنافسية المستدامة عامل تميز لمنظمات الأعمال الريادية - إطار مفاهيمي-). <u>مجلة إقتصاد المال والأعمال</u> ، 03(04)
07	بھجة بن دھمان و حوشين كمال، (2022)، " (مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات)، <u>مجلة أبعاد اقتصادية</u> ، 01(12)
08	حياة قمري . (2019). (المخاطر الاستراتيجية المهددة لفقدان المزايا التنافسية و اليات الحفاظ عليها). <u>مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)</u> ، 09(02)،
09	زينب جبار يوسف، (2009)، (أدارة وتخفيض الكلفة بأستخدام سلسلة القيمة -دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الأنشائية-). <u>المجلات العلمية الأكاديمية العراقية</u> ، 22(05).
10	سلمى عمر الخليفة طه محمد ، (2017)، (خصائص نظم المعلومات الادارية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك بولاية الخرطوم - السودان -). <u>مجلة العلوم الاقتصادية</u> ، 18(01)،
11	سمير العبدلي ، و اخرون. (2012). (دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الاقسام و الوحدات الادارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل). <u>المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة</u> ، عمان ، الاردن.
12	شريف محمد محمد يوسف. (2021). (دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة). <u>المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة</u> ، 51(04)،
13	عبد الله محمد سعيد، و الطيب عبد العزيز . (2012). (دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الاقسام و الوحدات الادارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل. المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال و اقتصاد المعرفة ، عمان ، الاردن.
14	عبيرات مقدم ، و محمد الامين حساب ، (2008). (إستراتيجيات وضع حواجز الدخول أمام تحديد المنافس المحتمل). <u>مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا</u> ، 04(05)،
15	عتيقة حرايرية، (2015)، (الميزة التنافسية). <u>مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات</u> ، 03(02)،
16	علي فيصل أبو إصبع ، (2019)، (الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في إتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمينة الحكومية (دراسة تحليلية)) ، <u>مجلة الجامعة الوطنية</u> ، (09)،
17	غازي أبو قاعود، و شائي بن محمد سعود شائي آل شائي، (2020)، (دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية) ، <u>مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الانسانية</u> ، 20(02)،
18	فاطمة محمد الشريف صالح ، و اخرون . (2022). (الذكاء الاستراتيجي و دوره في تنمية و إعداد قادة المستقبل. <u>المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية</u> ، 13(03)
19	فاطمة محمد الشريف صالح ، و اخرون . (2022)، (الذكاء الاستراتيجي و دوره في تنمية و إعداد قادة المستقبل) ، <u>المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية</u> ، 13(03)

قائمة المراجع

20	فاطمة محمد الشريف صالح، أحمد عزمي زكي عبد العزيز ، (2022) ، "الذكاء الاستراتيجي في تنمية و إعداد قادة المستقبل). <u>المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية</u> ، 13(03)
21	فايز جمعة صالح النجار ، أروى محمد الحرايزة. (2020)، (الذكاء الاستراتيجي و أثره في إدارة استمرارية الاعمال " دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى "). <u>المجلة العالمية للاقتصاد و الاعمال</u> ، 03(08)
22	فرحات غول . (2014). (سلسلة القيمة و مساهمتها في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة) . <u>مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية</u> ، 03(01)
23	ليله معلول، (2022)، "الذكاء الاستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر) ، <u>مجلة العلوم الانسانية</u> ، العدد 02(19)
24	محمد تواتي ، و سامي مباركي. (2017). (نماذج تحليل البيئة الصناعية و دورها في زيادة الاداء التنافسي). <u>مجلة الاقتصاد الصناعي</u> ، (13)،
25	محمد جبار هادي الظالمي . (2016). (الذكاء الاستراتيجي و أثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية). <u>مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية</u> ، 18(01)
26	محمد زرواطي. (2020). (تحليل سلسلة القيمة كأداة إستراتيجية في محاسبة التسيير ، دراسة حالة وحدة المسبك بمؤسسة بوفال). <u>مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية</u> 03(03)
27	محمد أمين بربري ، و مراد كريفار . (2016). دور و أهمية المسؤولية الاجتماعية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. <u>الملتقى الدولي الثالث عشر حول : دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة - الواقع و الرهانات -</u> ، الشلف ، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة حسيبة بن بوعلي.
28	نضال عبد الهادي عمران . (2015). (أثر الذكاء الاتسراتيجي على الابداع التنظيمي - دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات -) . <u>مجلة جامعة بابل العلوم الصرفة و التطبيقية</u> ، 23(03)،
29	يوسف عبد الله أحمد ، و فائز غازي البياتي . (2011). (اثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة-). <u>مجلة دراسات محاسبية ومالية</u> ، 06(14)
الأطروحات و المذكرات	
01	أحمد إبراهيم سعيد حسن، (2017)، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في شركات الادوية الازنية حسب حجم الشركات، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال،
02	أسماء زكري، (2017)، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق استراتيجية التمييز بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات - باتنة -، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد إداري،
05	أواد عبد الله رمضان ، (2021)، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك). رسالة ماجستير في إدارة الاعمال،
06	حياة قمري، (2017). دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال - ، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم التسيير،
07	سعاد حرب قاسم ، (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات (دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا). رسالة ماجستير في إدارة الاعمال
08	عبد الرؤوف حجاج . (2007). الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها -

قائمة المراجع

	دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي. رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات،
09	ففوزية مقاش. (2015). أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. أطروحة دكتوراه في إدارة الاعمال
10	محمد عبد الهادي إبراهيم مطر . (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي بقطاع غزة). رسالة ماجستير في إدارة الاعمال
11	محمود احمد محمد النحال . (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسي في المؤسسات الاعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير في القيادة و الادارة،
12	الهاشمي ربيعي ، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز لمنظمات الاعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه طور الثالث (ل.م.د) في إدارة أعمال،
13	وسيلة بوازيد . (2012). مقارنة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنفسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف. رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة استراتيجية،
14	الوليد هلالي ، (2009)، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة دراسة حالة :الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبليس، رسالة ماجستير في الاستراتيجية ، تخصص علوم تجارية،
المراجع باللغة الأجنبية	
Articles	
01	Ahmad Ali Salih و Manal Abdulrahman .(2015). THE ROLE OF STRATEGIC INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT OF MANAGERS COMPETENCIES PORTFOLIO A STUDY WITH REFERENCE JORDANIAN COMMERCIAL BANKS . <u>International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom.</u> ،(12)03 ،
02	Ida Farida and Doddy Setiawan(2022-،) ، Business Strategies And Competitive Advantage: The Role Of Performance And Innovation (<u>Journal Of Open Innovation Technology Market And Complexity</u> 03(08) ،
03	Khaled Abuktaish and Shaker Jaralla Alkshali ،2020(The Effect Of Strategic Intelligence On Competitive Advantage In Jordanian Extractive And Mining Companies) ، <u>European Journal Of Scientific Research</u> 03(157)
04	Laura Camilla Seitovirta(2011)) ، The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making ،،Master“S Thesis ،Organization And Management ، AALTO UNIVERSITY SCHOOL OF ECONOMICS
05	STRÁIN, N. (2013). STRATEGIC INTELLIGENCE ROLE IN THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS . <u>The USV Annals of Economics and Public Administration</u> , 18(02)

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	الملحق رقم (01) : قائمة محكمين الاستبيان
(02)	الملحق رقم (02) : الاستبيان
(03)	الملحق رقم (03) : الهيكل الانتظيمي

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (01) قائمة المحكمين

الرتبة العلمية	اللقب و الاسم	الرقم
أستاذ	منصوري كمال	01
أستاذ	معالي سعاد	02
أستاذ	شين فيروز	03
أستاذ محاضر	مدوكي يوسف	04

ملحق رقم (02)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

أخي الفاضل...، أختي الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

نضع بين أيديكم استبانة بحث بعنوان: " دور الأدكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة " وذلك كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص إدارة استراتيجية

تحت إشراف الاستاذ :

*منصوري كمال

من إعداد الطالب :

*بعيسى أبوبكر

السنة الجامعية 2023/2022 .

الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

إن الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالعاملين بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة - " فالرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب .

1/ الجنس :

ذكر ، أنثى

2/ العمر :

30 سنة فأقل ، من 31 - 40 سنة
 من 41 - 50 سنة ، من 51 سنة فأكثر

3/ المؤهل العلمي :

ثانوي ، ليسانس ، ماستر
 تقني سامي ، دراسات عليا

4/ مجال الوظيفة الحالية :

إطار سامي
 إطار
 أعوان تحكم
 أعوان التنفيذ

5/ سنوات الخبرة في المؤسسة :

5 سنوات فأقل ، 6 - 10 سنوات
 11 - 15 سنة ، 16 سنة فأكثر

❖ الجزء الثاني: محاور الاستبانة .

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي : في ما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس من خلالها مستوى تطبيق أليات الذكاء الاستراتيجي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ، من اجل تحديد مدى درجة موافقتك ، أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	المتغير	العبارات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أولا : التفكير بمنطق النظم						
01	الذكاء الاستراتيجي					تستثمر مؤسستنا أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها .
02						تحرص مؤسستنا على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات من مصادر متعددة (السوق ، المنافسين ...).
03						توظف مؤسستنا كفاءات متخصصة لتوفير المعلومات شاملة عن جوانب أنشطتها .
04						تتعامل مؤسستنا مع جهات رسمية و حكومية لتوفير المعلومات بالكمية و الدقة المطلوبتان
ثانيا : الرؤية المستقبلية						
05						تملك مؤسستنا رؤية ذات رؤية مستقبلية من خلالها اتجاه أعمالها المستقبلية .
06						تستخدم مؤسستنا رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهدافها .
07						تنسجم قرارات مؤسستنا مع رؤيتها المستقبلية لتتوافق مع أهدافها .
08						تعكس رؤية مؤسستنا الصورة الذهنية المثالية التي تسعى للحصول عليها .
ثالثا : الشراكة						
09						تسعى مؤسستنا لإقامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها محليا و اقليميا .
10						تسعى مؤسستنا لإقامة تحالفات مع مؤسسات اخرى للاستفادة من تجاربها و خبراتها في العمل .
11						ترى مؤسستنا أن الشراكة تساهم في توفير الحلول للمشكلات التي تقع فيها
12						تبحث مؤسستنا عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها .
رابعا : الدافعية						
13					تمتلك مؤسستنا القدرة على دفع العاملين نحو تنفيذ رؤيتها و أهدافها.	
14					تكافئ مؤسستنا العاملين باستخدام الحوافر	

الملاحق

					تشجع مؤسستنا التفاعل بين العاملين من خلال تشكيل فرق عمل .	15
					تسمح مؤسستنا للعاملين بالمشاركة .	16

المحور الثاني: الميزة التنافسية : فيما يلي مجموعة من العبارات التي سنقيس على أساسها مستوى تحقيق المؤسسة محل الدراسة لميزة تنافسية نرجو منك تحديد درجة موافقتك عنها أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

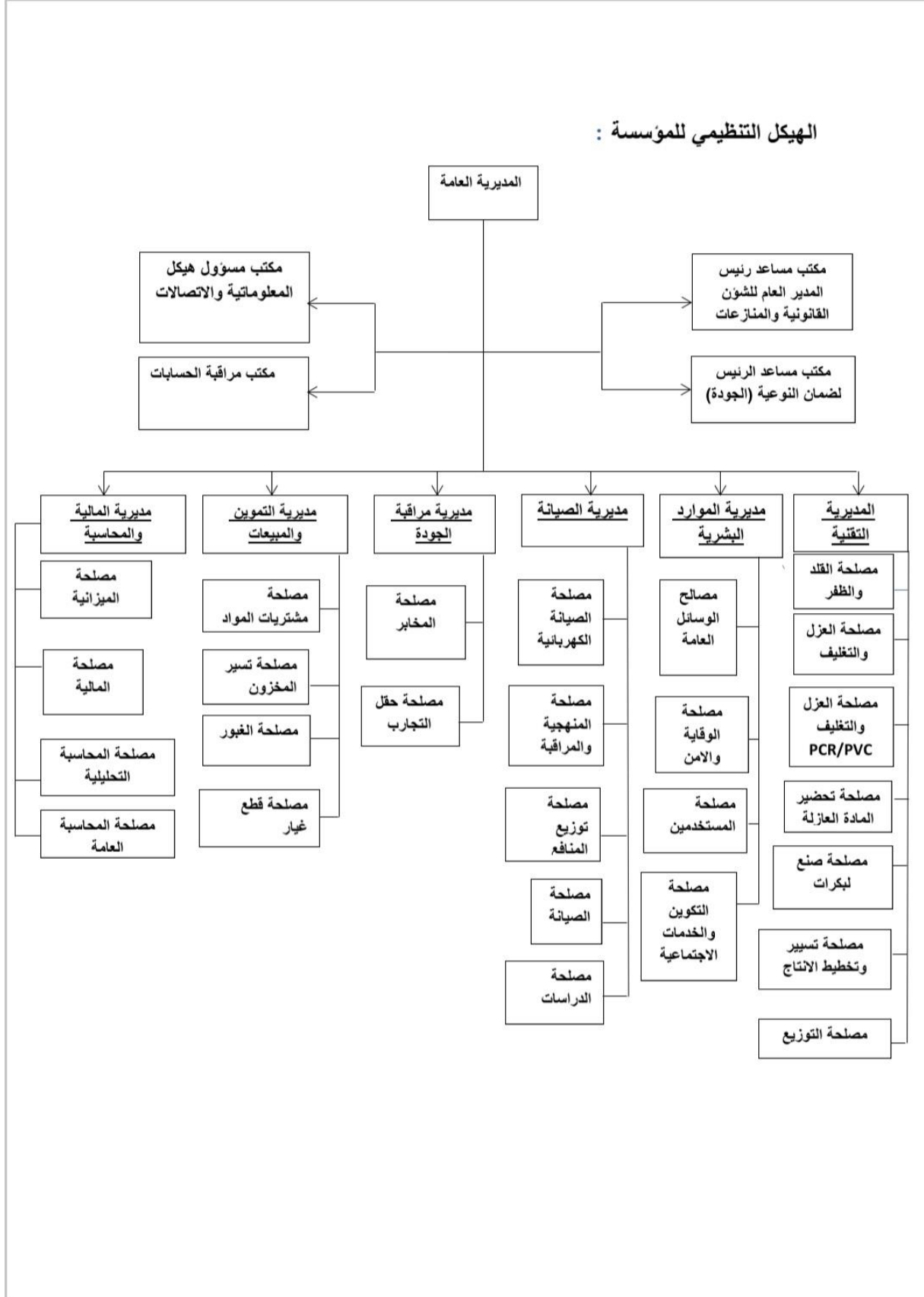
المتغير	رقم العبارة	العبارات				
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الميزة التنافسية	أولا : التكلفة المنخفضة					
	17					الاسعار في مؤسستنا منخفضة مقارنة بالمنافسين .
	18					تكلفة منتجاتنا منخفضة مقارنة بالمنافسين .
	19					تعتبر مصاريف التوزيع بمؤسستنا منخفضة مقارنة بالمنافسين .
	20					تعتمد إدارة مؤسستنا على الانتاج بكميات كبير لتحقيق وفورات الحجم الكبير .
	21					تعمل مؤسستنا على دعم أنشطة البحث و التطوير من أجل خفض التكاليف
	ثانيا : المرونة					
	22					يستطيع العاملون الناقلم مع انتاج المنتجات الجديدة ذات الموصفات المحددة من قبل الزبائن
	23					تعمل مؤسستنا على التجاوب مع تطورات المحيط خاصة التكنولوجي
	24					تلتزم مؤسستنا بمبدأ مرونة الحجم و تقوم بدراسات التنبؤ بالطلب النهائي .
	25					تتمكن مؤسستنا من مواجهة الطلبات المتزايدة للزبائن باستمرار .
	26					مؤسستنا على إطلاع مسبق بما يحدث في السوق
	ثالثا : سرعة التسليم					
	27					تهتم مؤسستنا بتوفير وسائل تضمن وصول المنتجات بالوقت المناسب مع ضمان سلامتها .
	28					تتمتع مؤسستنا بالسرعة في تلبية الطلبات المفاجئة و تقليل وقت انتظار الزبون .
	29					لدى مؤسستنا قنوات توزيع تسهل و تسرع من عملية تسليم المنتجات .
	30					تسعى مؤسستنا إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت
	31					تقدم مؤسستنا خدمات جديدة بسرعة تفوق سرعة المنافسين .
	رابعا : الجودة العالية					
	32					تطبق مؤسستنا منهج ادارة الجودة الشاملة .
	33					معدل المنتجات المعيبة منخفض جدا بمؤسستنا .

الملاحق

					تقوم مؤسستنا بالتحسين المستمر لمنتجاتنا .	34
					تقبل مؤسستنا ملاحظات و اقتراحات عن جودة منتجاتنا و تأخذها بعين الاعتبار .	35
					تلتزم مؤسستنا بتزويد الزبائن بمنتجات و خدمات تفوق توقعاتهم .	34

* شكرا لتعاونكم *

الملحق رقم (03) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لصناعات الكوابل ناحية بسكرة





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه:ابوبكر بعيسى.....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم:200176379.... الصادرة بتاريخ:2016\04\16.....

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.....

قسم:علوم التسيير.....

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية .

.....دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل – بسكرة -.....

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ:2023/06/08.....

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم : 414 / ك.ق.ت.ت / 2023



بسكرة في : 04 - 05 - 2023
إلى السيد : مدير مؤسسة صناعة
الكوابل ENICAB بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب :

1 - بعيسى أبو بكر

المسجل بالسنة : ثانية ماستر تخصص : إدارة إستراتيجية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ :

" دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية "

تحت إشراف : أ.د/ منصور كمال

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية

تأشير المؤسسة المستقبلية

