



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



الموضوع:

دور الذكاء الإستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية
دراسة حالة: مؤسسة بلادي أومبلاج.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:
بوعزيز شيشون

من إعداد الطالبة:
سميرة مليوح

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر (أ)	- شين فيروز
بسكرة	مقرا	- أستاذ مساعد (أ)	- شيشون بوعزيز
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضر (أ)	- بعيسي سامية

الموسم الجامعي: 2022-2023

شكر وإهداء

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي لا يرجي إلا فضله ولا رازق غيره، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك وأسجد لله شاكرًا على عظيم منه وكرمه، والصلاة والسلام على خير الأنام، وبدر التمام، ومصباح الظلام، ومفتاح دار السلام، وشمس دين الإسلام حبيبنا محمد عليه أزكى الصلاة والسلام.

أهدي هذه المذكرة المتواضعة إلى روح والدي ربي يرحمه ويسكنه فسيح جناته، وإلى أمي الكريمة متمنية لها الخير والصحة والعافية في الدنيا والآخرة.

كما يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل شيشون بوعزيز الذي تفضل بقبول الإشراف على بحثي، حيث كانت لتوجيهاته السديدة الأثر البالغ في إخراج هذا البحث بصورته الحالية.

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى زوجي وإلى بناتي وأخوتي وأخواتي وإلى أعز زميلة لي في العمل كريمة وإلى كل زملاء الدراسة وأساتذة الكلية.

ملخص الدراسة.

تهدف هذه الدراسة عن الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية في مؤسسة بلادي اومبلاج بسكرة، وهدفت إلى معرفة اتجاهات المبحوثين في هذه المؤسسة نحو الذكاء الاستراتيجي ودوره في مواجهة المخاطر التنافسية. وشملت الدراسة على عينة مكونة من (36) موظف، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية، وكذا وجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة (الداخلين الجدد للقطاع، القوة التفاوضية للموردين) في مؤسسة بلادي اومبلاج بسكرة، وعدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة (شدة المنافسة في القطاع، أصحاب المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء) في مؤسسة بلادي اومبلاج بسكرة.

كما توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات أهمها التأكيد على ضرورة تطبيق الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة لأنه يمثل ابرز دعائم للحفاظ وبقاء المؤسسة في ظل المنافسة القوية بين المؤسسات، حيث تملك المؤسسة طاقة شبابية تتمتع بمهارات وخبرات مهنية تمكنهم من تنفيذ مهامهم بشكل اكبر في ظل المخاطر التنافسية التي يشهدها السوق.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المخاطر التنافسية، مؤسسة بلادي اومبلاج بسكرة.

Study Summary

This study aims to reveal the role of strategic intelligence in facing competitive risks in the Belady Omblage Biskra institution, and aimed to know the attitudes of the respondents in this institution towards strategic intelligence and its role in facing competitive risks. The study included a sample of (36) employees, and the questionnaire was used as a tool for data collection and for data analysis, the statistical package for social sciences (SPSS) was used.

The study reached a set of results, the most important of which is the presence of a statistically significant role for strategic intelligence in facing competitive risks, as well as the presence of a statistically significant role for strategic intelligence in confronting (new entrants to the sector, the negotiating power of suppliers) in the Beladi Obligation Biskra Foundation, and the absence of a statistically significant role for intelligence Strategic in the face of (intensity of competition in the sector, owners of alternative products, negotiating power of customers) in the Beladi Omblage Biskra Foundation.

The study also reached a set of conclusions, the most important of which is the emphasis on the need to apply strategic intelligence in the enterprise because it represents the most prominent pillars for maintaining and maintaining the enterprise in light of the strong competition between institutions, as the enterprise has youth energy with professional skills and experience that enables them to carry out their tasks further in light of the competitive risks it is witnessing. market.

.Keywords strategic: strategic intelligence, competitive risks, the Beladi Omblage Biskra

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	معاملات صدق وثبات اداة الدراسة	01
47	التكرارات والنسب المئوية لمتجمع الدراسة بحسب خصائص الشخصية	02
50	التكرارات والنسب المئوية لمتجمع الدراسة بحسب خصائص الوظيفية	03
53	سلم ليكرت الخماسي	04
53	اتجاهات الاراء بخصوص محور المخاطر التنافسية	05
56	اتجاهات الاراء بخصوص محور الذكاء الاستراتيجي	06
59	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة باستخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	07
60	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى باستخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	08
61	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	09
61	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	10
62	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	11
63	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام اسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط	12

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	النموذج النظري للدراسة	01
44	الهيكل التنظيمي	02
48	المدج التكراري لمتغير الجنس	03
48	المدج التكراري لمتغير الفئة العمرية	04
49	المدج التكراري لمتغير الشهادة العلمية	05
49	المدج التكراري لمتغير التحكم في اللغة	06
51	المدج التكراري لمتغير الدائرة الوظيفية	07
51	المدج التكراري لمتغير الخبرة	08
52	المدج التكراري لمتغير عدد الترقيات	09
52	المدج التكراري لمتغير عدد الدورات التكوينية	10

مقدمة.

يشهد العالم اليوم تغيرات كبيرة وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، وبفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها، ظهرت عدة مشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المؤسسات على اختلاف أنواعها ونشاطها. مما اقتضت الضرورة إلى التنبؤ بمستقبل المؤسسات الذي يؤثر على نشاطاتها وخططها وإستراتيجيتها، وقد برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المؤسسات الذي يؤثر على نشاطاتها وخططها وإستراتيجيتها، ما يحتم على المؤسسة البحث عن أساليب إدارية علمية يمكن من خلالها استطلاع المستقبل والاستعداد لمواجهة هذا التيار من التطورات والتغيرات.

كما أن تلك الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتغيير في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسات الاقتصادية، استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة وتكوين تصورات ورؤى ذات العلاقة بين المستقبل، لذلك زادت أهمية متابعتها وإمكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها لضمان النجاح وتحقيق التميز والبقاء في الأسواق واكتساب مميزات تنافسية، ويعتبر الذكاء الاستراتيجي شكل من أشكال التطور الفكري الاقتصادي، وحتى يمكن للمؤسسة أن تبذل، تنتج وتسوق فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة، كاملة ذات مصداقية وجودة عالية، فالوصول على المعلومة وتحليلها وتنظيمها واستغلالها أصبح بالغ الأهمية وبالموازاة مع المعرفة الجيدة لكل من البيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على مكانها وقدرتها التنافسية في سوق المنافسة.

إن قدرة المنظمات على النشاط ضمن محيط ديناميكي، يوجب عليها تقوية إدارتها الإستراتيجية، والتوجه نحو نمط الإدارة الذكية التي تسهم في تهيئة المناخ الملائم والبيئة التنظيمية التي تحفز وتدفع الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية إلى تحسين الأداء التنظيمي، والمساهمة بشكل أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف العامة لهذه المنظمات، مما يستدعي بداية التركيز على تطوير المورد البشري، إذ أن امتلاك مورد بشري متميز يمكن أن يحقق لها مزايا من المستحيل تقليدها وامتلاكها من طرف المنافسين، ومن هنا جاء الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمتوسط والمحافظة على مكانتها وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها.

وبدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي، كما بدأت تكيف حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء مع سعيها لتحقيق التوأمة بينه وبين أنماط الذكاء المهمة الأخرى كالذكاء الشعوري والذكاء التنافسي، وذكاء الأعمال، وغيرها من أنواع الذكاء الأخرى، وتدريب قياداتها على فهم وتحديد أبعاده وتنميتها لديهم من اجل إدارته بفاعلية، لاسيما بعد أن شهد العقد الأخير من القرن العشرين تطورا وزيادة بالغة في مستلزمات الذكاء وإمكاناته بعد أن عاشت وتعيش المنظمات تحديات مستمرة، وتهديدات فرضت عليها العمل باليات جديدة، وكذلك تبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهةها قبل وقوعها، فتحول نشاط تلك المنظمات إلى نشاط استباقي.

وهنا تظهر جليا العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمخاطر التنافسية، حيث يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي لمستقبل المنظمة ومواجهة المخاطر

التنافسية، ومواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعا لمنظمات البيئة المحيطة والبحث عن أفضل السبل والإمكانات التي تعمل على تحقيق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على المنظمات المنافسة.

الفصل الأول: مدخل للدراسة.

إن حالة عدم التأكد البيئي تجعل المنظمة متخوفة من مستقبلها خاصة ، إذا لم يكن نشاطها مبنيا على أسس علمية وإدارية متينة ، وهذا الحال ينطبق على المؤسسات الجزائرية التي تفتقر في اغلب الأحيان إلى متطلبات الإدارة الحديثة من (قواعد بيانات كافية ، نظرة شمولية واستباقية ، ضمان الجودة ، نظام لإدارة المعرفة) ، أي أنها تفتقر إلى نظم وأدوات لإدارة المعلومات الإستراتيجية التي من شأنها قيادة هذه المؤسسات نحو التفوق والتميز .

ومن هذا المنطلق فان الإطار الفكري لهذه الدراسة يتمحور حول تشخيص دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.

تتصف بيئة الأعمال في العصر الحالي بالتعقيد، حيث تغلب على هذه البيئة شدة المنافسة وضغوط ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرارات بكل مرونة، هذا ما يجعل المنظمات تتخبط في مشاكل عدة، ويرجع هذا بداية إلى ثقافة الإدارة أو المسير الذي يعتمد في اغلب الأحيان على حلول مؤقتة أو ظرفية لمعالجة المشكلة بطريقة سريعة.

وعليه ينبغي على المؤسسات التفاعل مع تطبيقات الذكاء الاستراتيجي من خلال الاعتماد على عملية صنع القرار الصائب الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة المخاطر والحفاظ على مكانتها في السوق، كون العالم سريع التغيير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة أكثر ذكاء وإبداعية، لا غنى عنه في عالم سريع التغيير ونحتاجه لصنع الأحداث فثمة أمور على الدوام ينبغي القيام بها، ومشكلات تتطلب الحل، وثمة فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي التخطيط لها ، فالكثير من الناس يتساءلون عن سر بقاء المنظمات العملاقة اختفاء بعض المنظمات من دائرة المنافسة. لذلك تعمل المنظمات على تخمين أدائها في الذكاء الاستراتيجي والإبداع بقيادتها في العمليات الإنتاجية وتدعيم نشاطات البحث والتطوير وتوفير الإمكانيات اللازمة كي تبقى المنظمات قوية وشديدة المنافسة لمواجهة مخاطر المنظمات المنافسة.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

لمواجهة المخاطر التنافسية في بيئة شديدة التقلب والتغلب يتطلب الاستعداد التام لما يمكن أن يحدث من خلال توفير الذكاء الاستراتيجي كأداة لتحقيق هذا المطلب. لذلك تهدف هذه الدراسة إلى البحث في دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية ، وذلك من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية: هل للذكاء الاستراتيجي دور في مواجهة المخاطر التنافسية؟

المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.

نحاول في هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للذكاء الاستراتيجي دور في مواجهة شدة المنافسة في القطاع؟
- هل للذكاء الاستراتيجي دور في مواجهة قوة الداخلون الجدد؟
- هل للذكاء الاستراتيجي دور في مواجهة القوة التفاوضية للموردين؟
- هل للذكاء الاستراتيجي دور في مواجهة القوة التفاوضية للعملاء؟

- هل للذكاء الاستراتيجي دور في مواجهة تهديدات أصحاب المنتجات البديلة؟

المبحث الثاني: الدراسات السابقة ودلائلها.

في هذا المبحث تقديم بعض الدراسات السابقة الأكثر تأثيرا والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية للجانب النظري من الدراسة بهدف تحديد نقاط الاتفاق أو اختلاف مع الدراسة الحالية، إذ تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لبناء الجانب الفكري للبحث وربطه بالجانب الميداني، ونتيجة لذلك يتكون هذا المبحث من مراجعة بعض الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث من اجل تحقيق أهداف الدراسة. ومن اجل تحقيق عرض مبسط للأفكار، نقدم هذه الفقرة عددا من الجهود المعرفية ذات الصلة بموضوعات الدراسات الحالية ومتغيراتها، ولأغراض تنظيم فقرات الدراسة من اجل تحديد الدراسات السابقة إلى فئات تسهل كل من المتغيرات الرئيسية للدراسة الحالية، أي الذكاء الاستراتيجي و(المخاطر التنافسية على النحو التالي).

المطلب الأول: الدراسات ذات الصلة بالمخاطر التنافسية.

الاطلاع والاستفادة مما توصلت إليه الدراسات السابقة والمتعلقة بالمخاطر التنافسية عرض مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

أولا: دراسة (العبداني الياس، 2018): الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، وتوصل من خلال هذه الدراسة إلى ضرورة تبني منظمات الأعمال للذكاء الاستراتيجي نظرا لتطور التكنولوجي الحاصل والتدفق الهائل للمعلومات مما صعب في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

ثانيا: دراسة (عمر بلجازية وآخرون، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر الإستراتيجية التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي، وللتأكد من ذلك تم تطوير نموذج من اجل اختبار اثر المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يكون المتغير المستقل من الإستراتيجية التنافسية ويكون المتغير التابع هو الأداء الاستراتيجي، ويكون ميدان الدراسة من قطاع الاتصالات، وتم اختيار مجتمع الدراسة من جميع العالمين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في المديرية العامة لشركات الاتصالات في الجزائر العاصمة، والمكونة من ثلاث شركات وهي (موبيليس، جيزي، اوريدو)، وبالرجوع إلى الشركات تبين إن هناك (72) إداريا، ولتحقيق أهدافه قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من ثلاث أجزاء، ويهدف الأول منها لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الإستراتيجية التنافسية، وتمثل الجزء الثالث في المتغير التابع المتمثل في الأداء الاستراتيجي. اعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع (72) استبانة، وقد تم استرجاع (51) استبانة صالح لتحليل الإحصائي أي ما نسبته (70.83%) من الاستبيانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن الشركات الاتصالات في الجزائر تطبيق الاستراتيجيات التنافسية، إستراتيجية التمايز وإستراتيجية التركيز بمستويات مرتفعة وهذا يدل أن شركات الاتصالات تعي أهمية الاستراتيجيات التنافسية، بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الاستراتيجي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات جاء بمستوى مرتفع، وجود ذو دلالة إحصائية للإستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي.

ثالثا: دراسة (غزي مُجد العربي، 2013): الهدف من هذا البحث مزدوج، يتمثل أولاً في قراءة دقيقة للأسس النظرية لكل واحد من المقاربات الإستراتيجية: المقاربة المقترحة في الثمانينات من القرن الماضي من طرف (M. Porter)، والمستلهمة من تحليل الاقتصاد الصناعي والتي تسمى مقارنة السوق، والمقاربة المستندة للموارد، والتي تم تطويرها كمقاربة بديلة، مدافعين عن فكرة أن المقاربتين متكاملتين، ومن أجل تحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة هو مناقشة إمكانية الجمع بين الإستراتيجيتين التنافسيتين: قيادة التكلفة (التكاليف الأقل).

رابعا: دراسة (محمود على الروسان، 2007): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي وبين الميزة التنافسية بالتطبيق على القطاع المصرفي الأردني، حيث لازالت عملية تحليل البيئي لا تحظى بالأهمية الكبيرة وغياب الوعي بان الميزة التنافسية تبنى بناء على ما يتاح في خزانة المنظمة من نقاط القوة والعمل على تجاوز نقاط الضعف لديها، وهذا الأمر لا يتم بمعزل عن الفرص التي يمكن أن تظهر في البيئة الخارجية والتي إذا ما تم استثمارها بشكل سليم تعمل على تعزيز المزايا التنافسية، حيث تم توزيع (38) استبانة، تم استرجاع (36) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل والبنوك، وتم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية، وقد تبين ميدانيا بأن هناك علاقة إيجابية بين القيام بعملية التحليل البيئي وأبعاده الميزة التنافسية لمواجهة الظروف التنافسية المقبلة على السوق الأردني سواء تمثل ذلك بزيادة عدد المصارف أو بتنوع المزايا التنافسية.

المطلب الثاني: الدراسات ذات الصلة بالذكاء الاستراتيجي.

هناك الكثير من الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الاستراتيجي وبوجهات نظر مختلفة، وسنحاول في هذا المطلب تبيان ما توصلت إليه البعض هذه الدراسات.

أولاً: دراسة (فايز جمعة صالح النجار، 2020): هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اثر الذكاء الاستراتيجي (الإشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريس) في أمانة عمان الكبرى. ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة شملت (35) فقرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (74)، حيث قام الباحثان بإجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد (62) استبانة صالحة للتحليل، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج: وجود اثر ذا دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بإبعاده في إدارة استمرارية الأعمال، وعلى ضوء النتائج التي توصلت إليها، فقد أوصى الباحثان بعدد من التوصيات منها: تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى، لما له من دور كبير في نجاح برامج إدارة استمرارية الأعمال.

ثانياً: دراسة (إيمان سعودي ومُجد دهان، 2020): تهدف هذه الدراسة إلى البحث في اثر احد أبعاد الإدارة بالذكاء والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي، تهدف هذه الدراسة إلى البحث في اثر احد أبعاد الإدارة بالذكاء والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي من خلال استبانة موزعة على الإداريين ورؤساء الأقسام لكل من مؤسسة مطاحن البصرة مؤسسة (WISSO)، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة تضم (56) إدارياً، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وبعد توزيع استمارة الاستبيان، تم استعادة (42) استبانة، كما

استثنينا بعض الإجابات غير الصالحة للدراسة ، لتشكل بذلك الاستبيانات الخاصة للتحليل (35) استبيانا. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي والذكاء الاستراتيجي للعينة المبحوثة مرتفع، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ترقى إلى درجة التأثير بين المتغير الذكاء الاستراتيجي وعملية التشخيص الاستراتيجي.

ثالثا: دراسة (ليلة معلول ورضا زهواني، 2019): تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الذكاء الاستراتيجي ومساهماته في تعزيز القدرات التسويقية. أما الجانب التطبيقي فقد خصص للدراسة الميدانية لتوضيح دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل القدرات التسويقية في مؤسسة سوفيتال، حيث تكون مجتمع الدراسة من إطارات المجمع والبالغ عددهم (94) إطار، وقد استخدم المنهج التحليلي الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، بالاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات ونتائج أهمها: أن الذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده اثر في تفعيل القدرة التسويقية ، وكذا ضرورة فتح المجمع باب الشراكة خاصة مع المؤسسات الأجنبية من اجل اكتساب معارف ومهارات جديدة تمكنها من الإبداع والمنافسة.

رابعا: دراسة (عمرو مصطفى محمد حسين 2019): اثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، الهدف من هذه الدراسة هو دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في حل المشكلات من خلال الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، القدرة على تحفيز العاملين والشراكة. وقد الباحث بإجراء بحثه على قطاع البنوك العاملة في مصر باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة على (250) مفردة والتحليل الإحصائي باستخدام الطرق الوصفية للتوصل للنتائج والتوصيات ، وتوصل الباحث من خلال إجابات المستقضي منهم والتحليل الإحصائي إلى توافر الذكاء الاستراتيجي من خلال أبعاده المختلفة في البنوك العاملة في مصر.

خامسا: دراسة (رحمون رزيقة وآخرون، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الذكاء الاستراتيجي لما له من اثر في فاعلية القيادة الإستراتيجية، حيث يعد الذكاء الاستراتيجي احد أهم العوامل التي تساعد المنظمات على المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية، كما انه يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد الاستراتيجي والتي تمكنه من التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات عدم التأكد، وعليه فالذكاء الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى ويمكن القادة من اقتناص الفرص والتكيف مع المتغيرات. ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة ، قد تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل الإحصائي لعينة الدراسة، وبعد اختبار وتحليل الفرضيات، توصلت إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة الإستراتيجية.

المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.

مثلما تمت الإشارة إليه، فاعلمت الدراسات التي تناولت الذكاء الاستراتيجي والتي تم توصل إليها، هي دراسات تحاول إبراز دور وأهمية واثر الذكاء الاستراتيجي التي صاحبت عملية تطبيق الذكاء الاستراتيجي في مختلف المؤسسات، حيث ما يميز هذا لبحث عن الدراسات السابقة، أن موضوع دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية لم يتم تناوله في الجزائر وفي المشرق العربي، لذلك واجهت صعوبات في المراجع المتعلقة بالعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمخاطر

التنافسية. فاعتمدت على دراسات قريبة من الموضوع واجتهدت في العلاقة بين متغيرات الدراسة ما استطعت، نظرا لعدم وجود أي مرجع من مقالات أو كتب أو مذكرات تعالج الذكاء الاستراتيجي والمخاطر التنافسية.

المبحث الثالث: نموذج البحث وفرضيات الدراسة.

توافقا مع تساؤلات البحث وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه، بحيث يمثل الذكاء الاستراتيجي المتغير المستقل، في حين تمثل المخاطر التنافسية بأبعادها الخمسة (شدة المنافسة في القطاع، الداخولون الجدد، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديدات أصحاب المنتجات البديلة المتغير التابع).

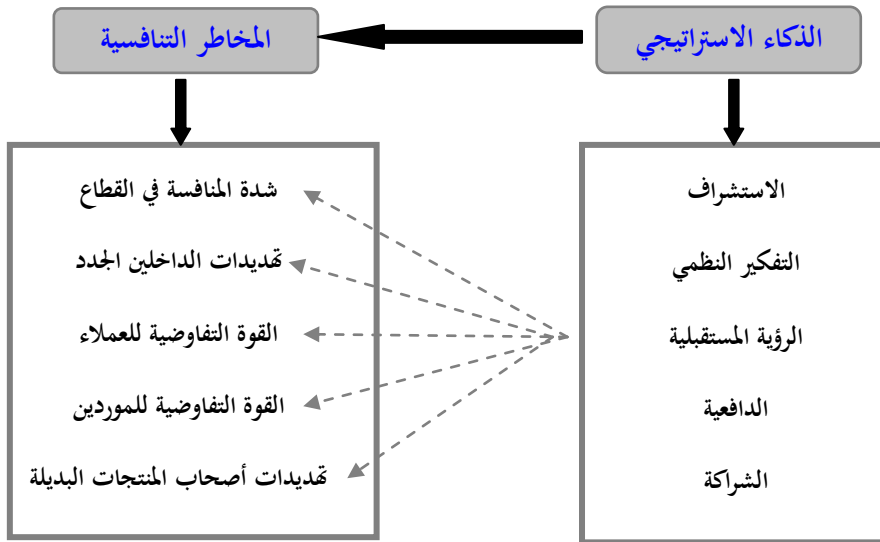
المطلب الأول: نموذج البحث.

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه، تطلب بناء نموذج افتراضي مقترح لبيان وتوضيح الدور بين الذكاء الاستراتيجي والمخاطر التنافسية، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي يشمل على نوعين من المتغيرات هما.

أولاً: المتغير المستقل: وهو المتغير المعبر عنه بالذكاء الاستراتيجي والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع والبرهنة على درجة تفسيره للمتغيرات الحاصلة فيه من خلال أبعاده الخمس المكونين له (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) ودور كل منهما بالمتغير التابع.

ثانياً: المتغير التابع: وهو عبارة عن المخاطر التنافسية بأبعادها الخمسة (شدة المنافسة في القطاع، الداخولون الجدد، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديدات أصحاب المنتجات البديلة المتغير) وهو الحدث الذي سيتم دراسته، ويسعى الباحث للكشف عن دور المتغير المستقل فيه

الشكل 01: النموذج النظري للدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.

انطلاقاً من إشكالية البحث المطروحة: هل للذكاء الاستراتيجي دور في مواجهة المخاطر التنافسية؟ ومن اجل بلوغ الأهداف المرجوة، وانطلاقاً من الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسة والتي انبثقت عنها خمس فرضيات فرعية وسيتم في هذا المطلب التطرق لها بشيء من التفصيل.

أولاً: الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

ثانياً: الفرضيات الفرعية: أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة شدة المنافسة في القطاع عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة الداخلون الجدد عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة القوة التفاوضية للعملاء عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة القوة التفاوضية للموردين عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة تهديدات أصحاب المنتجات البديلة عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

وبالتالي فان اختبار الفرضية الرئيسية يفسر من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المذكورة أعلاه، وذلك لتبيان دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في مواجهة المخاطر التنافسية بإبعادها، ومن ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية بوجود دور أو نفيه.

المبحث الرابع: التموضع الابستمولوجي ومنهجية الدراسة.

بالنظر للطبيعة النوعية للدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، علماً أن المنهج الوصفي التحليلي هو احد المناهج العلمية، بحيث يمثل تشخيصاً علمياً للمشكلات أو الظواهر بقدر ما يتوفر من أدوات موضوعية، ثم يعبر عن هذا التشخيص برموز لغوية ورياضية مضبوطة وفق تنظيم محكم. فالمنهج يعني مجموعة من القواعد العامة التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أي انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة. وعلى ضوء طبيعة الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على انه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة والموضوع محل الدراسة. كما سنعتمد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل. كما قام الباحث بعرض

وتحليل البيانات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي المحسوب (SPSS) وصولاً إلى الاستنتاجات الخاصة بتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية.

المطلب الأول: التموضع الايستمولوجي.

ترتبط مصداقية نتائج الدراسات في بحوث لعلوم الإنسانية بطبيعة العلاقة التي تقوم بين الباحث وموضوع دراسته، فكل باحث يتبنى بشكل صريح أو ضمني موقفاً إبستومولوجياً ينظر به إلى طبيعة المعرفة التي يرغب في إنتاجها سواء تعلق الأمر بطبيعة هذه المعرفة أو سبل بلوغها، حيث يعد ذلك عاملاً أساسياً في اختيار الأدوات التي يستعين بها لإجراء دراسته، وفي تحديد طبيعة المعلومات التي سيتناولها كمية أو نوعية أو مزيجاً بينهما.

واشتقت الابستومولوجيا من المصطلح اليوناني (epstem) الذي يترجم بمصطلح علم وأحياناً بمصطلح معرفة، وتتصل اتصالاً وثيقاً بعلم الوجود أو الانتولوجيا (ontologie) باعتبارها تنطوي على فلسفة الواقع، وترتبط كذلك بالمنهجية فهي نظرية المعرفة العلمية التي تسعى إلى ترقية السبل التي تسمح بإنتاج المعرفة، وتطويرها سيتم بكيفية تكوين المفاهيم والنظريات العلمية، وهيكله المناهج التي تتبناها البشرية لإنتاج العلم. كما توصف بأنها فلسفة التطبيقات العلمية في ظل شروط صلاحية المعارف النظرية، أين تضيء الشرعية على الأبحاث حول ظاهرة ما. وبذلك فهي تحاول الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي طبيعة المعرفة؟ هل هي وضعية، تفسيرية، أو بنائية؟ كيف تكون أو تنتج المعرفة؟ كيف تقدر قيمة المعرفة وصحتها؟

وعلوم التسيير بعملية تصميم الأنشطة التنظيمية المحددة الأهداف أين تصب جميع مشاريع البحث في علوم التسيير في خانة معرفة وتفسير الظواهر الاجتماعية في المؤسسات، ومنح الأطراف المعنية الوسائل الأزمنة لفهم وتفسير الحقائق. وتوجد تصنيفات معينة لنماذج البحث في علوم التسيير لكن يتفق أغلب الباحثين على تبني ثلاث نماذج أساسية هي النموذج ويدعى أيضاً بالوصفي أو الوضعي أو الواقعي والنموذج التفسيري والنموذج البنائي. وهذه الأخيرة كما أشار (kuhn) تمثل نماذج أو مخططات فكرية أو إطارات مرجعية التي يمكن للباحثين في علوم المنظمات أن يندرجوا ضمنها أن يندرجوا ضمنياً، أين يندرج موضوع الدراسة ضمن أحد هذه النماذج مع إمكانية المزج بينها، ويمكن توضيح هذه النماذج فيما يلي :

أولاً: النموذج الايجابي: يسطر النموذج الايجابي بشكل عام على غالبية الأبحاث في علوم التسيير، كونه أكثر واقعية، حيث توجد الحقيقة في نفسها ولها منشأها الخاص والباحث يحاول معرفة هذه الحقيقة المستقلة عنه، وبالتالي موضوع البحث مستقل عن ذاتية الملاحظ أو المحرّب، وبذلك فالعالم الاجتماعي أو المادي يبقى خارج إدراك الفرد، وهذا الإدراك وحده هو الذي يتميز بالموضوعية، هذه الاستقلالية بين الباحث والموضوع تسمح للايجابيين بوضع المبدأ الوضعي الذي ينص على أن الملاحظة الخارجية لموضوع ما لا يجب أن تؤثر على طبيعته. مما سبق يمكن القول أن الحقيقة الوحيدة التي يأخذها الايجابيين بالاعتبار هي حقيقة التي تتم ملاحظتها وأنها فقط أما انتولوجيا واقعية تجريبية، أين تركز الحقيقة على تماثل البيانات، التي أعدها الباحث عن طريق الملاحظة مع الواقع. ويرتكز هذا النموذج على حيادية التحميل والموضوعية، كما أن الفرضيات تكون محددة، ويعتمد بشكل كبير على المنهج الكمي، كما يتلاءم مع كل الطريقة الاستنتاجية أو الطريقة الاستنتاجية أو الطريقة الافتراضية، الاستنتاجية.

ثانيا: النموذج التفسيري: اقترح النموذج التفسيري كنموذج معارض للنموذج الايجابي، حيث يهدف إلى تطوير فهم للظواهر انطلاقا من تفسيرات ذات مواقف حدسية. وهناك من يجمع بينه وبين النموذج البنائي، ويعتبرونه نموذج بنائي معتدل بالمقارنة مع النموذج البنائي جذري، لان أوجه الاختلاف بينهما بسيطة ومحددة كما يسميه البعض النموذج الوظيفي أو بالمدسة الهيكلية الوظيفية التي تضم النموذجين معا التفسيري والبنائي.

ويقوم على أساس أن الهدف من المعرفة المنتجة هو فهم الواقع عن طريق التفسير، ويعتمد على فرضيات نسبية (سببية)، كما يتلاءم أكثر مع المنهج الكيفي، ويعتمد على الذاتية وتدخل الباحث للوصول إلى المعرفة بحيث يظهر في البحث ارتباط كبير بين الباحث والظاهرة المدروسة. فوفق هذا النموذج يشكل الأفراد معرفة لعالمهم عن طريق التفسيرات بضغوطها بأنفسهم، هذه التفسيرات تقود أفعالهم فيما بعد، وتكون السلوكيات والمعاني غير قابلة للفصل وهي تشكل العالم الاجتماعي (المؤسسة).

ثالثا: النموذج البنائي: حسب هذا المنهج فالأفراد يشكلون واقعهم الخاص بهم (العالم الذي يحيط بهم)، وذلك بوضع أنفسهم مكان الظاهرة المدروسة، وهي أساسا ذاتية بهذا، فان الواقع المدروس يتبع الطريقة التي ينظر بها إليه الفرد. ويمكن القول إذن أن النموذج الذي يندرج فيه الباحث يؤثر على تفسيره للواقع وبالتالي على تكوين المعرفة، فكلما يفكر الأفراد بالنسبة لعالمهم وحياتهم عموما يؤثر ذلك تصرفاتهم وردود أفعالهم، ولا يمكن تفسير سلوكياتهم إذ لم يكن الباحث مبدئيا قادر على فهم كيف يفكرون، لذا فان التحدي يكمن هنا في نجاح الباحث في فهم الظاهرة المدروسة حسب وجهة نظر الأفراد محل الملاحظة ومحاولة اكتشاف الإشكال للفهم بينهم. إذن يقوم هذا النموذج على اكتشاف المعرفة بحيث يتم إنتاجها من خلال تفاعل الباحث مع موضوع البحث لان العالم مشكل من عناصر شخصية، اجتماعية ثقافية ... الخ، والمعرفة تنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع، وتكون الفرضيات عمديه بحيث أن المعرفة المنتجة تكون ذاتية ووظيفية ونسبية، ويعتمد بشكل أكبر على المنهج الكيفي.

وباعتبار هذه الدراسة بحثا علميا ضمن مجال علوم التسيير، فقد عالجت هذه الإشكالية الدور الذي يمكن أن يلعبه الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية. وعليه فسيتم معالجة هذه الإشكالية بطرق كمية إحصائية، دون التدخل بأي نوع من أنواع التأثير على الظاهرة المدروسة، وبأخذ بعين الاعتبار نستطيع القول أن الباحث تبني موقف ابستمولوجيا ايجابيا أو وضعيا، ساعده على ترجمة إشكالية البحث إلى نموذج يبرز العلاقات السببية بين المفسر والمفسر، إجراء تحليل موضوعي لعناصرها اعتمادا على أساليب كمية إحصائية مناسبة، واختبار فرضياتها وتحليل ما أسفرت عنه النتائج.

المطلب الثاني: منهجية البحث وحدود الدراسة.

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الذي نحاول من خلاله دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية. حيث يهدف هذا المنهج في الواقع إلى الوصف الظاهرة وصفا دقيقا كفييا وكما، من اجل الوصول إلى النتائج، كما قسم الحث إلى شقين أساسين، إذ تناول الشق الأول عرض المنهجية المتبعة وكذا الجانب النظري للدراسة، إما الشق الثاني تناول الجانب العملي من الدراسة إضافة إلى عرض النتائج المتوصل إليها والاستنتاجات والتوصيات، وللإجابة على إشكالية هذا البحث، واثبات ونفي

صحة الفرضيات، تم الاعتماد المنهج الوصفي في أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، وكذا تحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة للحصول على النتائج التي تثبت صدق أو نفي العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة، حيث عرفت هذه الأداة بأنها لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، ويعد تصميمها بالشكل الصحيح والدقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتمامه، وخاصة الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستبانة تركز على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المستقضي، ل يتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحميلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور.

أولاً: محور البيانات العامة: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمستجوب، واشتمل هذا المحور على البيانات العامة المتعلقة بأفراد المجتمع محل الدراسة والتي الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، عدد الترقيات، عدد الدورات التكوينية، الشهادة العلمية، الدائرة الوظيفية، التحكم في الإعلام الآلي، اللغات المتحكم فيها. وهذا لغرض التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لإطارات مؤسسة اومبلاج بلادي، وهذا لغرض التمكن من تحليل بعض النتائج والتوصيات.

ثانياً: العبارات المتعلقة بالمخاطر التنافسية: واشتمل محور المخاطر التنافسية بأبعاده خمس على (20) عبارة قياس حيث خصصت (04) عبارات لشدة المنافسة في القطاع ضمن المخاطر التنافسية من السؤال (01) إلى السؤال (04)، و(04) عبارات للداخلين الجدد للقطاع من ضمن المخاطر التنافسية من السؤال (05) إلى السؤال (08)، و(04) عبارات لأصحاب المنتجات البديلة في القطاع من ضمن المخاطر التنافسية من السؤال (09) إلى السؤال (12)، و(04) عبارات للقوة التفاوضية للعملاء في القطاع من السؤال (13) إلى السؤال (16)، و(04) عبارات للقوة التفاوضية للموردين في القطاع من ضمن المخاطر التنافسية من السؤال (17) إلى السؤال (20).

ثالثاً: العبارات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي: واشتملت على (25) عبارة قياس حيث خصصت (05) عبارات لإمكانية الاستشراف في مواجهة المخاطر التنافسية من السؤال (21) إلى السؤال (25)، و(05) عبارات لإمكانية التفكير النظمي على مواجهة مختلف المخاطر التنافسية من السؤال (26) إلى السؤال (30)، و(05) عبارات لإمكانية الرؤية المستقبلية في مواجهة مختلف المخاطر التنافسية من السؤال (31) إلى السؤال (35)، و(05) عبارات لإمكانية الدافعية على مواجهة المخاطر التنافسية من السؤال (36) إلى السؤال (40)، و(05) عبارات لإمكانية الشراكة على مواجهة مختلف المخاطر التنافسية من السؤال (41) إلى السؤال (45).

حدود الدراسة: سنتطرق في هذه الدراسة الى المحددات بالمجال البشري، المكاني، الزمني.

أولاً : المجال البشري ويقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث، وقد اقتصر على اطارات مؤسسة بلادي اومبلاج.

الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة بلادي اومبلاج -بسكرة-

الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية لهذه الدراسة في فترة زمنية تمتد من 2023/04/30 الى غاية 2023/05/15.

المطلب الثالث: طرق وأساليب المعالجة الإحصائية.

وللإجابة على الأسئلة المطروحة في هذا البحث واختبار صحة فرضياته ، فقد اعتمدنا على أساليب الإحصاء الوصفي وذلك باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت ومعامل الارتباط واختبار الانحدار، بالإضافة الى تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة الى جانب اداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان ومحتوياتها.

أولاً: طرق عرض البيانات.

وقد تم الاعتماد في هذا البحث على مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistical Measures): وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات واستخدامه للإجابة عن أسئلة البحث، وذلك بتحليل إجابات أفراد العينة، وترتيب متغيراتها حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

كما تم استخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance): من اجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.

وكذا تحليل الانحدار الاحادي (Simple Regression analysis): وذلك للتحقق من أثر متغير واحد على متغير واحد.

ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية.

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات، من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرونباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس، وثبات أداة الدراسة يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل (Cronbach Alpha) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس مستوى (0.06) فأكثر، وصدق أداة الدراسة يقصد بصدق الأداة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك، والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك يساوي جذر معامل الثبات، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson colleration): وذلك لقياس الاتساق الداخلي وقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات الدراسة ، فكلما كانت قيمته موجبة وأقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف. أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي، وعندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة

المطلب الرابع: أهمية الدراسة وأهدافها.

من خلال هذه الدراسة فإننا نهدف إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم الذكاء الاستراتيجي ومعرفة أبعاده، بالإضافة إلى تقديم نظري يوضح مفهوم المخاطر التنافسية التي تواجهها المؤسسة، ونهدف كذلك إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية، مع تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) بأبعاده، والمتغير التابع (المخاطر التنافسية) مع كل أبعادها، وفي الأخير تسعى هذه الدراسة إلى تقديم توصيات واقتراحات حول الموضوع.

أولاً: أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة من كون التفوق والريادة في الوقت الحالي يتوقف أساساً على مدى امتلاك المؤسسة لمجموعة من المزايا التنافسية الخاصة بها والتي يجب إن تكون صعبة التقليد من طرف المنافسين على الأقل وحتى

تمتلك المؤسسة هذه المزايا لا بد من أن تكون على علم بكل ما يجري في البيئة المحيطة بها، أي لا بد أن تكون يقظة استراتيجيا. كما تكمن أهميته في كونه محاولة للفت الانتباه إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية، وإلى الدور الذي يلعبه في تحقيق أهدافها وفي صياغة استراتيجياتها المستقبلية، حيث لا شك أن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين الذكاء الاستراتيجي والمخاطر التنافسية من جوانب محددة، فضلا عن طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع، وكذا محاولة تحليل آراء إدارات مؤسسة ميدانية حول دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية.

وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي: إيضاح مفهوم الذكاء الاستراتيجي، مناقشة مخاطر التنافسية للمؤسسة، محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع، بالرغم قلة الدراسات في هذا الموضوع خاصة المرتبطة بالمخاطر التنافسية، إبراز دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية للمؤسسة، توضيح دور الذكاء الاستراتيجي من تمكين المؤسسات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتوقع بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابيا على سمعتها وموقعها بما يحقق لها ميزة تنافسية.

ثانيا: أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمخاطر التنافسية ميدانيا على مستوى مؤسسة اومبلاج بلادي، وكشف إذا ما كان هناك دور في مواجهة المخاطر التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي تم صياغة مجموعة من الأهداف على النحو التالي: البحث عن مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على نجاح المنظمات، تحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية، تقصي دور الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بمواجهة المخاطر التنافسية، تقديم التوصيات التي من شأنها تفعيل دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية.

وبعد تحديد الأهداف الرئيسة يمكن صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية التي من خلالها يمكن تحقيق الهدف الرئيسي، معرفة الفروق في استجابات الباحثين حول الذكاء الاستراتيجي باختلاف المتغيرات، معرفة الفروق في استجابات الباحثين حول مخاطر التنافسية، دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة شدة المنافسة في القطاع، دراسة ودور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة قوة الداخلون الجدد، دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة القوة التفاوضية للموردين، دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة القوة التفاوضية للعملاء، دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة تهديدات أصحاب المنتجات البديلة.

الفصل الثاني:

المخاطر التنافسية: مفاهيم عامة

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من المخاطر نتيجة للبيئة التي تنشط فيها حيث أصبحت المخاطر السمة الأساسية في الحياة الاقتصادية، فنجاح أو فشل المؤسسات مرهون مدى قدرتها على إدارة تلك المخاطر وتجنبها لذا لا بد من تحديد وقياس ومتابعة هذه المخاطر، أي إدارتها بالتالي الحد أو التقليل منها لتضمن استمراريتها في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة ديناميكية عند ممارسة الأنشطة وعادة ما ترهب هذه البيئة استقرارها وتجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد نشاطها وأنجاز أهدافها ولسوء الحظ فان قدرة هذه المؤسسات على تجاوز هذه المخاطر تكون ضعيفة أو أن إدارة المخاطر الغير فعالة لذلك نجدها تسعى إلى تحقيق المزايا التنافسية من خلال التفوق على قدرات المنافس والتأقلم مع الديناميكية المتصاعدة للبيانات التنافسية التي تعمل فيها، لتكون بمثابة حاجز أمان في ظل امتداد حدة المنافسة وبما يضمن لها تحقيق الاستدامة للمزايا التنافسية لتحقيق دخول منافسين هدد للقطاع الذي تنشط فيه، حيث أن ممارسة إدارة المخاطر بالشكل السليم و المدروس سيعزز من استدامة الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفهوم المخاطر التنافسية

بات من المعروف أن بيئة أعمال المنظمة تتميز بشدة المنافسة وكثرة المنافسين، وعليه سنجد هاته المنظمات مضطرة إلى مواجهة هاته المنافسة الشرسة، الأمر الذي يجبر المنظمة بمختلف توجهاتها وأشكالها القيام بما يستوجب الأمر للحفاظ على وجودها في السوق أمام المنافسين، لذلك هي في حاجة إلى مواجهة هاته المخاطر التنافسية في ظل اشتداد المنافسة في السوق، وان إدارة تلك المخاطر بشكل سليم ومدروس سيعزز من مكانتها في السوق.

المطلب الأول: تعريف المخاطر.

تعددت التعاريف والمفاهيم الخاصة باختلاف آراء الكتاب و الدارسين و تنوع وجهات نظرهم بالرغم من استعمالهم لنفس المصطلح للتعبير عن الخطر .

أولاً: تعاريف عامة للمخاطر: الخطر هو ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص عن اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومية مما يترتب عليه حالة الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين (شريف مُجَّد العمري، ومُجَّد مُجَّد عطا، 2012، ص 07)، وتعرف المخاطر بأنها عدم التأكد من وقوع خسارة معينة. (اسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، 2007، ص 20) وكذا تعرف على أنها احتمال وقوع خسارة. (حري مُجَّد مُجَّد عريقات، سعيد جمعة عقل، 2008، ص 11) والمخاطر هي: حادث احتمالي (غير مؤكد الوقوع) ينطوي على نتائج غير مرغوب بها أو غير محمودة. (يوسف حجيم الطائي، واخرون، 2011، ص 17) ومن خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للمخاطر على أنها حادث احتمالي تلازم متخذ القرار سبب عدم التأكد من نتيجة هذا القرار الذي يمكن أن يؤدي إلى وقوع خسائر مادية ومعنوية.

ثانياً: المفهوم الاقتصادي للمخاطر: تعريف المخاطر على أنها الخوف من تجاوز الخسائر المادية الفعلية عن الخسائر المتوقعة نتيجة حادث مفاجئ (ممدوح احمد، 1997، ص 05) كما تعرف على أنها عدم التأكد من حدوث خسائر مالية، ويركز هذا التعريف على الربط بين عدم التأكد والنتائج التي قد يترتب على تحققه وهي الخسائر المالية. (عيد احمد ابو بكر، وليد اسماعيل السيفو، 2009، ص 27) كما عرفت المخاطر على أنها احتمال التعرض الى خسائر غير متوقعة

وغير مخطط لها نتيجة تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين (الاختلاف بين العائد الفعلي والعائد المتوقع)، وهي تمثل انحراف الأرقام الفعلية عن الأرقام المتوقعة أو المتنبأ بها. (عز الدين نايف عنانزة، مُجَد داود عثمان، 2013، ص 214)

وقد عرفت المخاطر بأنها عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظواهر الطبيعية أو العامة في الماضي. (عبد الكريم قندوز واخرون، 2013، ص 30) وعليه يمكن القول أن التعريف الاقتصادي للمخاطر يركز على عدم المعرفة الصحيحة للنتائج النهائية لأعمال المؤسسة وحالة عدم التأكد من الخسائر والاختلاف بين العائد المخطط له والمتوقع حدوثه.

المطلب الثاني: أنواع المخاطر.

تواجه المؤسسات اليوم بيئة أعمال معقدة المعالم ومضطربة التوجهات وعلى درجة عالية من التركيب، التغير والتعقيد نتيجة للتغيرات والتعديلات في القواعد والسياسات وأساليب العمل الى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليص فرص لنجاح أية منظمة وهذا ما يجعلها في مرمى مخاطر متنوعة تتجاذبها من كل جانب وتجعلها تعمل في ظل ظروف تتميز بعدم التأكد والغموض وكذا التدخل في الأهداف والمصالح بين مختلف الفاعلين في هذه البيئة الأمر الذي من شأنه أن يعرقل عملها واستمراريتها والشكل التالي يبين بوضوح البيئة الخاصة بالمؤسسة.

والمؤسسة تعمل في ثلاث أنواع من البنيات، الأولى تتمثل في البيئة الداخلية وما تتضمنه من عناصر كالإدارة والتكنولوجيا المستخدمة والموارد البشرية، أنظمة العمل وغيرها والثانية بيئة خارجية خاصة وتتكون من العملاء والوسطاء الموردون، الموزعين وغيرهم، أما الثالثة فهي البيئة الخارجية العامة والتي تحتوي على البيئة السياسية، الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، القانونية، التكنولوجية وغيرها. ومن كل بيئة من هذه تنبع حملة من أنواع المخاطر المؤثرة على نشاط المؤسسة نذكر منها مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية: وتتمثل في عملية المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة وأدائها ونذكر منها. (مصطفى مُجَد مسند، 2009، ص.ص 12-13)

أولاً: المخاطر التنظيمية: تعاني المؤسسة من قصور واضح في الخبرات التنظيمية وذلك سبب سيادة إرادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز بمركزية اتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية وغياب الهياكل التنظيمية للمؤسسة وعدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارات الإدارية للمدير غير المحترف وتدخله في كافة شؤون المؤسسة هذا كله من شأنه أن تنجر عليه مخاطر، كخطر زوال المؤسسة في المراحل الأولى من حياتها وكذا أخطر فقدان الثقة بين أفراد المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التسيير والتحكم في العمليات الإدارية.

ثانياً: المخاطر المالية: تمثل المخاطر المالية أهم أبرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموماً وتتمثل في مشكلات الائتمان والتمويل، فغالبا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات باحتياجاتها المالية سواء لأغراض التكوين الرأسمالي أو التوسع أو لمواجهة نفقات الاستغلال ويرجع ذلك لزيادة درجة المخاطرة في عمليات الاقتراض بسبب غياب الضمانات المناسبة، الأمر الذي ينعكس عليها بجملة مخاطر كخطر ضعف الهيكل المالي وكذا عدم الوفاء بالالتزامات والحقوق المالية اتجاه الشركاء الاقتصاديين، وحل الأخطار التي يمكن أن تنبع من ضعف الائتمان والسيولة داخل المؤسسة،

هذه الأخطار أصبحت تشكل تهديدا مستمرا لاستمرارية المؤسسة وتطورها، والجدير بالذكر هنا أن المؤسسات الصغيرة هي الأكثر لهذا النوع من الأخطار سبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية من القطاع المالي.

ثالثا: المخاطر الإنتاجية: تعاني أغلب المؤسسات الاقتصادية خصوصا الصغيرة والمتوسطة مشكلة عدم توفر المادة الأولية بشكل دائم وكذا عدم ثبات سعرها، وبالتالي عدم قدرة هذه المؤسسات في الحصول على هذه المواد بأقل تكلفة نسبية، الذي ينتج عنه مخاطر الإنتاج منتجات معينة أو ذات تكلفة عالية بالإضافة إلى وجود مخاطر ناتجة عن تقدم معدات وتقنيات الإنتاج الشيء الذي يمكن أن ينجر عليه حوادث أو انفجارات وحوادث بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع غيار وعمل الإصلاحات المطلوبة، الأمر الذي يكون نتيجة عدم كفاءة العملية الإنتاجية وما يمكن أن ينجر على ذلك.

رابعا: المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية: تفتقر غالبية المؤسسات إلى الإطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها عدم ملائمة نظم التعليم و الترتيب لمتطلبات التنمية بالإضافة الى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل وتنميتها، وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة وأقل مهارة الأمر الذي يمكن أن ينجر عن مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية فادحة نتيجة ضعف كفاءة العمال، كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في خروج المهارات والكفاءات البشرية من المؤسسة نحو الخارج أو نحو مؤسسات أكبر توفر لها مزايا أكثر مما يحول دون قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية.

خامسا: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية الخاصة: وهو ما يعرف بمخاطر بيئة النشاط و تضخم المخاطر الناتجة عن المتغيرات الأكثر احتكاكا وتفاعلا مع المؤسسة و تتمثل في مخاطر المستهلكين نظرا لاعتبار المستهلكين الركيزة الأساسية لنشاط أي مؤسسة ونجاحها فإنهم يعتبرون سلاحا ذو حدين، وتتمثل مخاطرتهم في إمكانية تغير أذواقهم وتفصيلاتهم مما قد يتسبب للمؤسسة خسائر ناتجة عن رفضهم منتجاتها وان لم تتناسب مع ميولهم ورغباتهم وهو ما يعرف بمخاطرة خسارة العملاء، مخاطر الموردين يعتبر الموردون الأفراد والمنظمات الذين يقومون بتزويد المؤسسات بالمدخلات الضرورية لذا فان المخاطر الناجمة عنهم تكمن في إمكانية التبعية الدائمة للمؤسسة لهؤلاء الموردين خصوصا إذا كانت تعتمد على عدد قليل منهم مما يجعلها ضعيفة في مساومتهم وبالتالي فإنهم يشكلون خطرا على هوامش أرباحها، بالإضافة إلى مخاطر تتمثل لأي إمكانية أن يكونوا منافسين لها في المستقبل، مخاطر الوسطاء يعتبر الوسطاء همزة الوصل بين المؤسسة وعملائها المستهدفين وعليه فان المخاطر المتعلقة بهم تكون ناتجة عن إمكانية تبعيته المؤسسة لهم، إذا ما كانت تعتمد على عدد قليل من الوسطاء مما يجعلها الطرف الأضعف في المساومة وبالتالي يؤثر على هامشها الرجعي، كما توجد مخاطر منافستهم لها مستقبلا، مخاطر المنافسة وتعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها، حيث تسعى كل المؤسسات في السوق دائما إلى توسيع حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات من خلال استقطاب عملائها سواء عن طريق التميز المعنوي القائم على الدعاية والإشهار الضخم أو التميز المادي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال سياسات تعزيزية أو توزيعية أخرى، وبطبيعة الحال تختلف القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من

مؤسسة الى أخرى وهذا دائما يرجع إلى إمكانيات المؤسسة ومواردها المالية لأن وسائل الدعاية والإشهار تعتبر دائما مكلفة وذات تكاليف عالية.

سادسا: المخاطر المرتبطة بالبيئة الخارجية العامة: وتشمل كل المخاطر الناتجة عن كل القوى والعوامل البيئية التي تعمل في ظلها جميع المؤسسات أو التي تؤثر عليها بشكل مباشر وغير مباشر ويمكن توضيح مخاطرها فيما يلي: مخاطر البيئة الطبيعية

وتتمثل في جميع الكوارث الطبيعية الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة؟ أو على أصولها أو على نشاطها بشكل عام كخطر الزلازل، الفياضانات، الحرائق... الخ، مخاطر البيئة السياسية والتشريعية، وتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين و تشريعات جديدة تتعكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي مثال ذلك الخطر الذي يمكن أن ينتج عن الاتفاقيات الدولية كالشراكة الأورو متوسطة ودورها في إغراق السوق المحلي بالمنتجات العالمية الشيء الذي يؤثر كثيرا على نشاط المؤسسة المحلية، مخاطر البيئة الاقتصادية وتمثل مخاطرها في جميع المخاطر الناتجة عن المتغيرات الاقتصادية كمخاطر أسعار الفائدة ومخاطر القوة الشرائية ومخاطر الائتمان وغيرها، والتي من شأنها أن تؤثر على خلق قيم مضافة للمؤسسة خصوصا الصغيرة منها، مخاطر البيئة الاجتماعية وهي تمثل ارتباط المؤسسة بالمجتمع الذي تتواجد فيه ، من خلال التوزيع الجغرافي للسكان وكذا التوزيع العمري لهم ، لكون هؤلاء السكان هم الركيزة الأساسية للنشاط التسويقي للمؤسسة و ما يمكن أن ينجر عليه من مخاطر تتمثل في الخسائر التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة في حال تغير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف مثل تغير بعض أو كل معالم المجتمع المستهدف مثل تغير قيمه وعاداته وتوجهاته، الشيء الذي يمكن أن يؤدي الى زوال المؤسسة بأكملها، مخاطر البيئة التكنولوجيات وتعتبر مخاطرها من أقوى المخاطر التي تواجه المؤسسات نتيجة تأثيرها على أغلب الوظائف في المؤسسة ومن أهم مخاطرها مخاطر تقادم أساليب الإنتاج والمنتجات وضعف كفاءتها الاقتصادية بالإضافة إلى مخاطر ضعف استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والذي يمكن أن يسبب ضياع وتسرب المعلومات ولكل هذه المخاطر المتنوعة والمتشابكة في بعضها كفرض على المؤسسة ضرورة تبني منهجية واضحة في التعامل مع هذه المحاضر.

المطلب الثالث: الأبعاد التنافسية للمخاطر.

طالما كانت المنظمة تتعامل مع بيئة متحركة ومتغيرة فانه يتوجب عليها أن تتكيف أهدافها واستراتيجياتها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية سواء كان ذلك بشكله الموجب أو السالب، وأن تختار البعد التنافسي الذي يمكن أن يحقق لها الميزة التنافسية في السوق التي تعمل بها. ولا شك بأن اختيار المنظمة للبعد التنافسي مرهون بعاملين أساسيين، الأول يتمثل بمصادر المنظمة في بناء ميزتها التنافسية (المدخلات العمليات) والعامل الثاني يتعلق بالسوق وحاجات الزبائن وبالتالي فانه تعبير عن حالته الموازنة بين البيئة الداخلية للمنظمة (القوة و الضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات). وسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، فقد تغيرت وتطورت أبعاد المنافسة التي تعتمد عليها المنظمة في تعاملها مع السوق.

حيث لا يستند التنافس إلى قاعدة ثابتة بل متغيرة تبعا لعوامل بيئة التنافس، وارتكازا على ما يراه الزبون قيما بالدرجة الأساس لذا فان ما يعد اليوم بعدا حاسما للتفرد التنافسي، قد لا يكون كذلك مستقبلا لاستمرار يته لتغير في الظروف التنافس ومن ثم أبعاده وهكذا يتباين التركيز على هذه الأبعاد بين مدة وأخرى وصناعة وأخرى أيضا ويستنتج من التشعب التاريخي لأبعاد التنافس، كوجه التركيز في خمسينيات وستينيات القرن العشرين صوب الكلفة المنخفضة بوصفها بعدا أساسيا للتنافس أضف إليه في التسعينيات والثمانينات الجودة الحالية ثم غدت المرونة أهم بعد تنافسي في التسعينيات نتيجة حركية الأسواق الدولية، وهكذا توجهت الميزة التنافسية من الكلفة الأقل والجودة الأفضل إلى مصدرها الكامن في القدرات التي تكسب المنظمة المرونة اللازمة للتكيف مع الفرص المتغيرة، إلى جانب الاهتمام ببعد التحكيم ولكي دون التضحية ببعد الكلفة والجودة. و تعد الكلفة الأقل البعد التنافسي الأول استندت إليه ومازالت الكثير من المنظمات عبر سعيها إلى المحافظة على أو تعزيز الحصة السوقية والتمتع بمزايا اقتصاديات الحجم أهمها تعويض انخفاض هامش الربح الناجم من تخفيض السعر عن طريق حجم مبيعات الكبر ويقصد ببعد الكلفة من وجهة نظر المنظمة إنتاج وتوزيع منتج بأقل نفقات أو موارد ضائعة وبما يسمح بتحقيق ميزة كلفوية ناجمة من كلفة منتج المنظمة الأدنى مقارنة بالمنظمات المماثلة، الأمر الذي يكسبها قدرة أكبر على تقليص السعر مع تحقيق ربح يساوي ربح المنافس في حين يقصد ببعد الكلفة فيما يخص الزبون الكلفة المالية التي يتحملها لقاء شراء واستخدام المنتج، وصيانتته أيضا بتمايز السعر إلى المبلغ الذي يغطي كلفة إنتاج وتسويق المنتج متضمنا عائدا معقولاً عن جهة المنظمة ومخاطرتها إذ تمثل الربحية الفرق بين السعر والتكلفة. (ايثار عبد الفيحان، 2011، ص 23).

يرغب الزبون بقيمة أكبر عما يخطط اتفاقية تنعكس في بحثه عن جودة أفضل الى جانب السعر وبذلك يتحدد قرار الشراء في ظل كل من السعر والجودة، بل تفوقت أهمية الجودة من الثمانينات في تحديد هذا القرار قياسا إلى السعر، كما تؤثر الجودة إيجابا في ربحية المنظمة وأن لم تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية حينما تقل كلفة تحقيقها عن ارتفاع السعر جرائها، حيث أن مسؤولية ضمان جودة التصميم تقع تحت إشراف نشاط البحث والتطوير فيما يضطلع نشاط العمليات بمهمة تأمين الجودة. (ايثار عبد الفيحان، 2011، ص 26).

ويرتكز تنافس صناعات عدة على قاعدة تنافس جديدة تدعى بالتنافس استنادا إلى الوقت، يتضمن المفهوم الجديد أبعاد التنافس تترك بعض الوقت مستهدفة تخفيض وقت الانتظار، الذي يمثل الوقت الكلي المطلوب لإنتاج المنتج متضمن الوقت المنصرف في شراء المواد الأولية وتصميم وتصنيع وتسليم المنتج إلى الزبون، ويؤثر في وقت الانتظار كل من بعدي المرونة والتسليم إذ بينهم فاعلية المرونة في استباق واستثمار الفرصة عبر استجابة أسرع لرغبات الزبون المتغيرة كما ونوعا، وبما يزيد من سرعة تقديم منتجات جديدة فيما بينهم اعتمادية وسرعة التسليم في تسريع إتمام طلب الزبون بما ينسجم مع الموعد المتفق عليه.

وهكذا يستند التنافس الى الوقت تخفيض الوقت الضائع في جميع أنشطة سلسلة القيمة بدء من فكرة تطوير منتج جديد مرورا بالتصنيع وانتهاء بخدمات ما بعد البيع وقد اتجهت المنظمات حديثا إلى اعتماد مفهوم الهندسة المتزامنة عند تطوير المنتج الجديد من أجل كسب عدة ميزات في مقدمتها تخفيض الوقت لسيما بعد أن أدركنا جميع المنظمات

الناجحة أهمية الحاجة الى تقليل الوقت في جميع أوجه الإنتاج بوصفه المصدر المهم للميزة التنافسية الإستراتيجية. (ايار عبد الفيحان، 2011، ص 29)

المبحث الثاني: المنافسة والقوى التنافسية.

في ظل الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا وجدت المؤسسات نفسها في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، فقبل انفتاح الأسواق كانت المؤسسات تنشط في سوق محمية من طرف الدولة تتميز بضعف المنافسة، أن لم نقل انعدامها، خاصة في بعض القطاعات لكن مع الانفتاح زاد عدد المؤسسات وتنوعت منتجاتها، واختلفت وتباينت رغبات الزبائن وتساعد التنافس مما أدى الى تغيير الخارطة الاقتصادية حيث زادت شدة المنافسة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي هذه التحولات السريعة والعميقة والتهديدات الناتجة عنها تحتاج لمن يحسن التعامل والتكيف معها الذي ترتبط فعاليته لحد كبير بقدرة المؤسسة على المنافسة حيث أصبحت أمراً حتمياً.

المطلب الأول: مفهوم المنافسة.

لقد تعددت تعاريف المنافسة بتعدد وجهات نظر القائمة على ذلك مراميها تصب في مصب واحد وهو التفوق وإرضاء العملاء، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف. (الياس سالم، 2016، ص 292) وعرفت المنافسة بأنها تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها، كما عرفت بأنها: نظام من العلاقات الاقتصادية الذي ينطوي تحته عدد كبير من المشتريين والبائعين، وكل منهم مستقلاً عنه لبلوغ أقصى ربح ممكن، تخضع الأسعار في هذا النظام لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها متمثلة في قوى العرض والطلب، وتم تعريفها أيضاً بأنها تكتسي عدة معاني، فهي جهة تعني المزاومة بين عدد من الأشخاص أو القوى تسعى لتحقيق نفس الهدف، ومن جهة أخرى تعني العلاقة بين التجار والمنتجين في صراعهم على الزبائن، والمنافسة تقوم على خاصية جوهرية هي الابتكار والتميز ونتيجتها الحتمية هي القدرة على جذب الزبائن، فالمنافسة إذا تعبر عن حالة المزاومة أو الصراع تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتقبين لاقتناء منتجات المؤسسة باستعمال مجموعة من أساليب متمثلة في الأسعار، التوقيت، الخدمات المرفقة وغيرها. فالمنافسة إذا تعبر عن حالته المزدحمة أو الصراع التي تكون بين الأشخاص أو المجموعات التي تمثل قوى التنافس في سعيها نحو التفوق وكسب العملاء، وتحويل العملاء الحاليين والمرتقبين لاقتناء منتجات المؤسسة باستعمال مجموعة من الأساليب متمثلة في الأسعار، الجودة، التوقيت، الخدمات المرفقة وغيرها. ان معظم تعاريف المنافسة تترك في مجموعة من النقاط هي أن الزبون هو محور التنافس، أن المنافسة مرتبطة بظروف السوق، المنافسة تحمل في معناها التفوق والتميز، المنافسة مفهوم ديناميكي. كما تعرف المنافسة على أنها مركز نجاح أو فشل المؤسسات فهي تؤكد نشاطات المؤسسة من خلال المساهمة في نتائجها في الابتكار والثقافة التي ترسخ فعاليته هذه المؤسسة. والمنافسة هي توجه فعال أو فاعلي للتنظيم الاجتماعي وظهورها كان نتيجة لندرة العوامل الأساسية للتنظيم التنافسي وهي العملاء المنفذين المواد الأولية أو المعرفة الذاتية.

المطلب الثاني: أنواع المنافسة.

أن المعرفة الواضحة للمنافسة هو المفتاح لنجاح أي عمل تجاري سواء كان المنتج أو الخدمة في السوق تملأ فجوة فريدة من نوعها، حيث أن هناك دائما المنظمات الأخرى المنافسة التي من الممكن أن تقدم شيئا، أو انه يوجد طرق أخرى لتلبية حاجة الزبون نفسه غير التي تتبعها، والمفتاح عند التحكم في المنافسة هو كيف تعلم ما يجعل عميل يختار خدمة ويفضلها على غيرها، أو منتج معين، وكذلك إمكانية الاختيارات المختلفة لعملائهم المنافسين، حيث نجد أن المنافسة تنقسم إلى نوعين إما أن تكون مباشرة أو غير مباشرة. (غول فرحات، 2005، ص.ص 71-72)

اولا: المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة و الصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية، الربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف، وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح لها بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة، وعليه فالمنافسة غير المباشرة تمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة و أقل تكلفة ممكنة.

ثانيا: المنافسة المباشرة: تتمثل أساسا في تلك المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهيم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع لآخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة، وذلك حسب عدد المؤسسات المنحلة في السوق وإمكانيات المتدخلين من خلال ما سبق نستنتج بأن المؤسسة تسعى دائما إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة، بفعل أدائها، فعاليتها، كفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.

المطلب الثالث: القوى التنافسية.

إن صياغة أي إستراتيجية لمواجهة المنافسة يحتم على المؤسسة تحديد علاقتها مع محيطها التنافسي ومعرفة من أجل التعرف على القوى المؤثرة في اشتداد حدة المنافسة في السوق. وقد وضع (Porter) نموذجا لتحليل البيئة التنافسية بحيث يعد من أكثر النماذج قبولا وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة. (الياس سالم، 2016، ص 293).

اولا: حدة المنافسة: يعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول اذا كان يحوي عدد كبيرا من المنافسين الأقوياء والترسين، وتزداد حدة المنافسة حسب (Porter) اذا كان عدد المنافسين كبيرا في السوق، قوة المنافسين مما يسمح لهم بممارسة السيطرة في السوق، انخفاض معدل نمو السوق مما يرفع من درجة التنافس على الحصص السوقية، عدم تمايز المنتجات، ارتفاع التكاليف الثابتة، ارتفاع حواجز الخروج في السوق وصعوبة تغيير النشاط.

ثانيا: تهديد الداخلين الجدد: يشكل دخول منافسين جدد تهديدا على المنافسين في السوق على امتيازاتهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق ويفقد السوق جاذبيته لكما ضعفت حواجز الدخول إليه أو يسهل في هذه الحالة السوق من قبل منافسين أقوياء، إذ يعتمد التهديد بدخول منافسين جدد على

وجود عوائق للدخول في الصناعة والتي تشمل مجالا أو أكثر مما يأتي: الحجم الكبير أي تكلفة المنتج تخضع لحجم الإنتاج اقتصاديات الحجم فكلما تمكنت المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم مكنها ذلك من الاستفادة من ميزة التكلفة الأقل، تنوع أو تمايز المنتج، احتياجات رأس المال من خلال الحاجة إلى استثمارات مالية كبيرة، تكاليف التمويل، قنوات التوزيع، سياسة الحكومة والتي من شأنها منع الدخول إلى بعض الصناعات أو فرص بعض الشروط التي قد تكون عائقا في وجه الداخلين الجدد. (الياس سالم، 2016، ص 294).

ثالثا: تهديد المنتجات البديلة: تغير المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها وتشكل المنتجات البديلة تهديدا على اعتباراتها تشكل خطرا على المؤسسة من خلال الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين الى المنتجات البديلة، خطر زوال السوق. فقد شكلت العديد من المنتجات البديلة أخطار على منتجات كانت قائمة من خلال مراجعة سياستها التسويقية والإنتاجية فنجد مثلا: شكل التطور في صناعات النقل بالقطار خطرا كبيرا على صناعة النقل الجوي خاصة بعد ظهور وشيوع خدمات القطارات فائقة السرعة لأنها تقدم خدمات مماثلة تقريبا وبسعر أقل، أن المنتجات البديلة يمكنها أن تحد من العائدات المحتملة للصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا.

رابعا: القوة التفاوضية للمشتريين: يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر الجودة، آجال التسليم، الخدمة، ويمكن القول أن الوضعية التفاوضية تكون لصالح الزبائن عندما يكون هناك فائض في العرض يرغب الباعة في هذه الحالة في تصريف منتجاتهم، الشراء بكميات كبيرة ودرجة تركيز كبيرة لدى المشتريين، المنتجات نمطية وغير متميزة، توافر العديد من المنتجات البديلة، احتمال التكامل الخلفي بين العملاء بتقديم نفس المنتج، يمثل المنتج الذي تم شراؤه بنسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي يتحملها المشتري مما يؤدي إلى دفع المشتري للبحث عن أسعار أقل، انخفاض هامش الربح للمشتري مما يجعله شديد الحساسية للاختلافات في التكاليف و الخدمات (مجالات عادة ما يكون هامش ضئيل جدا).

خامسا: القوة التفاوضية للموردين: يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على دفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة ويكتسب الموردون قوتهم في السوق عندما تتوافر لهم الظروف التالية: سيطرة (احتكار) عدد محدد من الموردين على الصناعة بالرغم من تسيير حجم مبيعاتها، ضعف المنتجات البديلة وعدم قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين، يعتمد نموذج (Porter) لتحليل المنافسة بدرجة كبيرة على أسواق الدول المتقدمة، لذا حتى يمكن تطبيق هذا النموذج في الدول النامية والاستفادة منه في تحليل الصناعة وظروف المنافسة نجد تعديله كالأتي: التعديل الأول: وهو إضافة عنصر آخر وهو تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى، ففي الدول النامية تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته وذلك باعتبارها القوة السادسة والمطلوب إضافتها إلى نموذج (Porter)، فهي تحدد الحكومة من لديه حق الحصول على الموارد الرئيسية كما أنها الحكم الذي يحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يمكن لشركات صناعة مات حقق ميزة تنافسية من خلال استجابتها لتصرفات الحكومة، والتعديل الثاني: إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكيات

المنافسة، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والديموغرافية الاجتماعية تؤثر على قوى التنافس الخمس وعلاقتها. (الياس سالم، 2016، ص 295)

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافس بها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبني المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين، تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع منتج بال نوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة استجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسات الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة .

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية.

اختلف في تعريف الإستراتيجية التنافسية والتي توضع على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية داخل المؤسسة، لأنها لا تمارس نشاطا واحدا بل عدة أنشطة مختلفة، وهو ما يستدعي وضع خطة لكل منها، تسعى المؤسسة من ورائها إلى تحقيق أهداف تساعد على البقاء والنمو. ومن بين التعاريف التي أعطيت لها نذكر: تلك الإستراتيجية التي تربط بمستوى المنتج وتعمل على تحسين الموقع التنافسي لمنتجات أو خدمات مؤسسة ما في الصناعة الخاصة أو جزء من السوق المستخدم من طرف وحدة العمل، تهتم بخصوصيات خطة التسيير للتنافس بشكل واضح لضمان الميزة التنافسية أكثر من المنافسين، تناول تطور خصائص المؤسسة وتعمل على تميز القيمة التي تخلقها وتقدمها مقارنة بمنافسيها أي الفكرة المحورية حول كيفية تنافس المؤسسة في السوق، وهي مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين. (عمر بلجازية، مُجدّ البشير مبروك، فراس سليمان، 2019، ص.ص 157-158).

وباستعراض التعاريف السابقة يلاحظ أنها اتخذت جوانب متعددة في وصف وتشخيص الإستراتيجية التنافسية، إذ يعود سبب الاختلاف والتمايز بينها إلى أن هذا المصطلح يضم ويجسد جوانب عدة في المؤسسة، إلا انه يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعريفات فيما يلي: ركزت التعاريف السابقة على كيفية التنافس لكل من الأعمال (منتج/خدمة) في سوق معين الذي تخدمه في الصناعة، ركزت التعاريف السابقة على خلق التميز بين مركز المؤسسة ومراكز منافسيها، ركزت التعاريف السابقة على تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة أو وحدة العمل في القطاع الذي تعمل فيها، رغم اختلاف تعريف الإستراتيجية التنافسية، إلا أنها تشير إلى تطوير الميزة التنافسية وتحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها وحدة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في السوق الذي تتعامل معه أو في قطاع محدد فيه.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي التنافسي.

يلعب التحليل الاستراتيجي التنافسي دورا مهما في التخطيط الاستراتيجي، حيث نجده هو عملية استكشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي، والتعرف بعمق على المنافسين للحصول على حصة سوقية أكبر. (الياس سالم، 2016، ص 293) ويتضمن التحليل التنافسي الإجابة عن الأسئلة التالية: ما الذي يجعل المنظمة تتنافس؟ أي تحديد معايير التنافس، الحجم، الموقع، الحصة السوقية، من هم المنافسون؟ من هم الزبائن؟.

ويستند التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية، والتحليل الاستراتيجي التنافسي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمؤسسة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.

كما يساعد في تحقيق جملة من المنافع للمؤسسة، ويمكن إنجازها فيما يلي: مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها، توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والاستراتيجيات المستقبلية، المساعدة على توقع العائدات والتي تعتبر محدد للاستثمار المستقبلي، وضع الخطط اللازمة لاحتتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد، إستراتيجية تسعيرية، تقنية جديدة، توفير معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف استراتيجيات، وبرامج، تحديد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها، تحديد ما يمكن ان تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحتويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف، الانتفاع من نتائج التحليل الاستراتيجي في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، التحليل والتشخيص الجيد يجعل المؤسسة في حالة دائمة من التكيف مع عوامل البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجيات التنافسية.

تعتبر نظرية (Porter) من أهم النظريات التي أثارت ثورة في الفكر الاستراتيجي وتحديدًا فيما تعلق بالتنافسية، حيث أن اهتمامه بتنافسية المؤسسة قاده في نظرنا إلى تأسيس لنظرية تسمح بتبيان مصادر تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها، كما يؤكد (Porter) على قناعاته العميقة على أن فشل العديد من المؤسسات (في بيئته) يعود إلى عدم قدرتها على مرور من التوجهات الكبرى للإستراتيجية إلى مستوى الأفعال والتصرفات الدقيقة الضرورية للحصول على ميزة تنافسية، ومن ثم صمم نموذج الشهير المبني على ثلاثة استراتيجيات تنافسية من اجل تحقيق الميزة التنافسية. (غزي مُجد العربي، 2013) أن الوضعية النسبية للمؤسسة تحدد ما إذا كانت مردودية المؤسسة أعلى أو ادني من متوسط مرد ودية القطاع فحسب (Porter) فان الميزة التنافسية تنتج من قدرة المؤسسة على تحكّم في القوى الخمس للمنافسة أكثر أو أفضل من خصومها أو منافسيها.

أولاً: استراتيجية السيطرة من خلال التكاليف: يتعلق الأمر بتقديم عرض قيمته المدركة هي ماثلة لعروض المنافسين، ولكن بسعر منخفض والهدف يتمثل عموماً في تحسين الكفاءة من سنة إلى أخرى، دون تفريط في جودة السلعة أو

الخدمة. فعندما نبحت عن ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التكلفة الأقل، فإنه يمكن استعمال العديد من المقاربات والتي لا يتسع المجال لذكرها كلها فيمكن للمؤسسة تحقيق وفورات حجم من خلال محاولة الاستحواذ على حصة سوقية أكبر من حصص المنافسين، وتلك الوفورات تستخدمها في تحقيق ميزات تكلفة. ويمكنها أيضا تحقيق تلك الوفورات من خلال القدرة التفاوضية (للموردين وتأثير منحى الخبرة. فتحدث هنا إذن عن إستراتيجية الحجم، لأن نجاح يمر حتما عن طريق النمو والاستحواذ على حصص سوقية.

إن المؤسسات المسيطرة ليست بالضرورة دوما هي الأكثر مردودية ويمكنها أن تضيع حصتها السوقية لصالح منافسين صغار أكثر ديناميكية. فإذا ما تم القبول بمفهوم السيطرة من خلال الحجم، فإن هذا المفهوم يكون إيجابيا فقط بالنسبة للمؤسسة التي تتمتع بالتكاليف الأقل. وتقود السيطرة من خلال الحجم، من خلال تكرار المتتابع إلى وضعيات احتكار، تخفيض التكاليف ساحة بتخفيض في الأسعار ومن ثمة إلى ارتفاع في نمو الحصة السوقية والتي تسمح بدورها من خلال اثر الحجم والخبرة إلى تخفيض التكاليف: فكلما كانت الحصة السوقية مرتفعة، كلما انخفضت التكاليف ومن ثم ترتفع الحصة السوقية.

ثانيا: إستراتيجية التمييز: الإستراتيجية الثانية لتحقيق الميزة التنافسية تتمثل في البحث عن تميز للقيمة المدركة من طرف العملاء. فيوجد نوعين كبيرين من التميز: النوع الأول: تخفيض القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين، النوع الثاني: رفع القيمة المدركة مقارنة بعروض المنافسين. ففي حالة الحالة الأولى فإن تخفيض القيمة يسمح بالنتيجة بتخفيض التكاليف (المنتج/الخدمة جد بسيط، تكلفة إنتاجه اقل)، وهذا يفرض تخفيضا في السعر لكي يبقى العرض جذابا بالنسبة للعميل، وفي الحالة الثانية، فإن رفع القيمة ينتج عنه عموما تكاليف إضافية (لأن العرض سيكون جيدا، وتكلفة إنتاجه أعلى)، وهذه التكاليف يجب أن يتم امتصاصها بواسطة الزيادة في السعر أو بواسطة إنتاج أحجام أكبر، ومن اجل أن تكون هاتين لإستراتيجيتين مربحتين للمؤسسة، فإنه من الضروري سواء تخفيض أكثر للتكلفة مقارنة بالسعر (في حالة التمييز نحو الأسفل)، سواء رفع أكثر للسعر مقارنة بالتكلفة (في حالة التمييز نحو الأعلى).

إن إستراتيجية التمييز نحو الأسفل إستراتيجية قد تبدو غير جذابة كثيرا، لكن الكثير من المؤسسات عرفت نجاحا كثيرا بفضل تطبيقها، هذه الإستراتيجية تعتمد على تقديم عرض بسعر منخفض ولكن القيمة المدركة ادني من القيمة المدركة لعروض المنافسين. هي توجه بالدرجة وهي توجه بالدرجة الأولى للعملاء الذين يشكل السعر بالنسبة إليهم المعيار الأول والأساسي في قرار الشراء. ولا تكون هذه الإستراتيجية ناجعة إلا إذا كان هناك عدد كاف من العملاء، والذين في حالة علمهم بان جودة المنتج/الخدمة المحدودة أو الرديئة لا يقدمون على توجه نحو عرض ذا قيمة، وعلى العكس فإن التمييز نحو الأعلى (إستراتيجية التصنع) تعتمد على عرض منتج/خدمة بخصائص ومواصفات أعلى وأفضل من خصائص ومواصفات المنافسين

ثالثا: إستراتيجية التركيز: إن إستراتيجية التركيز تعتمد على رفض المواجهة المباشرة، والاكتفاء بجزء من السوق جد متميزة وذلك بهدف حماية المؤسسة نفسها من هجمات المنافسة. يتعلق الأمر باقتراح عرض متميز بشكل كبير والذي لا يجذب سوى جزء من العملاء، إن التركيز يمكن أن يتمثل في التمديد الأقصى للاستراتيجيات: إستراتيجية التحسين.

إستراتيجية التطهير او التصفية، فيمكن للمؤسسة التركيز على شريحة ميسورة من العملاء، من خلال اقتراح فارق ملحوظ في القيمة وفي السعر مقارنة بالعرض الأساسي، أو على العكس من ذلك يمكن للمؤسسة التوجه إلى شريحة من العملاء اقل ثراء، والذين ليس لهم وسائل كافية تمكنهم من الحصول على المنتجات المعروضة من طرف المنافسين. ففي الحالة الأولى تعرض المؤسسة للمنتجات/الخدمات الفاخرة، والتي يقتصر سوقها العالمي على عدد محدود من العملاء المحظوظين. وفي الحالة الثانية تعرض المؤسسة لعروض دنيا مقصورة على العملاء المعدومين أكثر، يمكن أن تركز هاته الإستراتيجية على التمييز النوعي، إي التخصص في إشباع حاجات عملاء ذوي حاجات خاصة (ملابس النساء الحوامل، السيارات الصغيرة بدون رخصة سياقة)، انه من اجل نجاح إستراتيجية التركيز يجب احترام بعض الشروط: يجب أن يكون السوق بحجم صغير بما فيه الكفاية: وذلك تفادي جذب المنافسين الأقوياء. إن حجم المبيعات لا يسمح لمؤسسة كبرى من تغطية أعبائها الثابتة، ومن ثمة فالمؤسسة التي تختار إستراتيجية التركيز مجبرة على الحفاظ على حجم صغير، ولكن ذلك لا يحميها من منافسيها الأقوياء على المؤسسة التي تعتمد هذه الإستراتيجية أن تكون أصولها المستخدمة في الاستجابة لحاجات الفئة المختارة أو المستهدفة، عبارة الوصول ذات طبيعة خاصة: تكنولوجيا مملوكة، آلات خاصة، قناة توزيع منفردة... الخ فإذا ما قرر المنافسون الذين ينشطون في السوق العام استخدام مواردهم الخاصة من اجل التدخل في السوق الضيق، فان هذا السوق يصبح مهددا وغير محمي، إن سوق الصغير المختار هو محمي من المنافسين الكبار الذين ينشطون على مستوى السوق العام، لكن هذا السوق يمكن إن يكون محل إطماع العديد من المؤسسات الصغيرة الحجم أو أقسام أو فروع متخصصة لمؤسسات أكبر حجما.

المبحث الرابع إستراتيجية ادارة المخاطر.

تواجه مختلف المنظمات حالة عدم التأكد، وان التحدي الأساس الذي يواجه الإدارة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع بموجبه تحقيق القيمة للمساهمين في النشاط، وان عدم التأكد بالأساس يمثل حالتين هما: المخاطر والفرص باحتمالية تقود إما إلى تآكل القيمة أو اغنائها. إن إدارة المخاطر تسهم في تمكين الإدارة من التعامل الفاعل مع عدم التأكد، وتسهم في تحديد المخاطر والفرص، لذا لا بد من إستراتيجية واضحة تسهم في تحقيق الموازنة المثلى بين العوائد والمخاطر المرتبطة بها، ثم استخدام الفاعل والكفؤ للموارد الذي يمكن ان يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. لذلك نجدنا تلجا إلى اتخاذ العديد من التصرفات وتتخذ العديد من القرارات الإستراتيجية وتستثمر الموارد المتاحة للبحث عن مزايا جديدة تمكن المنظمة من الحصول على نتائج كفؤة محتملة في إطار المدى الزمني الطويل، ويقوم المدراء بالبحث عن عوامل وموارد جديدة تحقق لمنظمتهم حالة المحافظة على المواقع التي وصلوا لها لاستدامة تلك المنافع ومن ثم وضع العوائق إما باقي المنافسين والتي من شأنها أن تزيد الفجوة بينها وبين المنظمات المنافسة لها.

المطلب الأول: إستراتيجية إدارة المخاطر التنافسية.

إذا أخذنا تكلفة الفرصة الضائعة بعين الاعتبار فانه ليس من الممكن القضاء على جميع الخسائر المحتملة للمؤسسة، لهذا فإستراتيجية إدارة المخاطر هي عبارة عن عملية الأخذ بالمخاطر المحسوبة، وهي وسيلة نظامية لتحديد المخاطر وترتيب أولوياتها وتطبيق الاستراتيجيات للتقليل من المخاطر، حيث تتضمن كلا من الوقاية من المخاطر المحتملة

والاكتشاف المبكر للمشاكل الفعلية، فهي عملية مستمرة تشترك فيها الموارد البشرية في جميع مستويات المؤسسة. كما أن الخطوات الأساسية لبناء الإستراتيجية لإدارة المخاطر في المؤسسة يمكن حصرها بسلسلة مستمرة من خمس خطوات تقييم البيئة بوضع قاعدة لكيفية النظر للخطر وكيفية التعامل معه من قبل العاملين في المؤسسة، حيث يضمن ذلك تحديد فلسفة إدارة المخاطر، كما أن تحديد الأهداف من قبل الإدارة يمكنها من تمييز الأحداث المحتملة التي تؤثر على إنجازها، تمييز الإخطار وذلك بالإجابة على السؤالين: ماذا يمكن أن يحدث؟ وكيف يمكن أن يحدث؟ فالإحداث الداخلية والخارجية تؤثر على إنجاز أهداف المؤسسة، ويجب أن تميز الإدارة بين الأخطار والفرص، تحليل الأخطار يتم هذا التحليل بأخذ إمكانية حدوث الخطر ودرجة تأثيره على أهداف المؤسسة بعين الاعتبار، حتى يتم تحديد قاعدة واضحة للكيفية التي يجب أن تدار بها الأخطار المقيمة، تقييم الأخطار وتقدير الإدارة المخاطر المحتملة الحدوث وتختار ردود فعل للخطر، تجنب، قبول، أو تخفيض الآثار المترتبة، وتطور الإدارة بعد ذلك مجموعة نشاطات لترتيب المخاطر حسب أولويتها، مناقشة الأخطار في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة للسيطرة على الخطر، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل منها، والذي على ضوءه تطور خطط لمعالجة الخطر تتضمن الوسائل اللازمة لذلك.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات الخمسة ترافقها عملية مستمرة من الرقابة تقوم بها إدارة المخاطرة، وذلك بالمراقبة وإجراء التعديلات حسب الضرورة، فهذه النشاطات الرقابية قد تكون منفصلة لكل خطوة من الخطوات السابقة، أو قد تكون مجتمعة.

المطلب الثاني: أهداف إستراتيجية إدارة المخاطر التنافسية.

لا توجد منظمة بدون مخاطر متوقعة وعليه فان المنظمة الفعالة التي تمتلك رؤية إستراتيجية لتطوير المنظمة ومواردها وخططها وبرامجها لا بد لها من تبني إستراتيجية لإدارة المخاطر تكون جزءا من إستراتيجيتها الشاملة التي تقوم أصلا على منهج التحليل البيئي الداخلي لعناصر القوة والضعف والتحليل البيئي الخارجي لتحديد الفرص والتهديدات. إن الغاية الإستراتيجية لإدارة المخاطر في المنظمة تتمثل في توفير منظمة آمنة، تتميز بالقدرة على الاستثمار عناصر قوتها والحد من عناصر ضعفها ولديها القدرة على الاستفادة الفعالة من الفرص والتقليل من التهديدات والمخاطر في بيئتها الخارجية وبناء على هذه الغاية تم تحديد الأهداف الإستراتيجية لإدارة المخاطر بما يلي: تعزيز تنافسية المنظمة وفق مؤشرات الأداء ومعايير ضمان الجودة، التأكيد على الالتزام الاستراتيجي للمنظمة تجاه المتعاملين معها، بناء مصفوفة المخاطر الإستراتيجية والتشغيلية المتوقعة التي تواجه المنظمة، تقديم إطار شامل مرشد لأهداف ومبادئ ومنهجية ومهام إدارة المخاطر وكيفية معالجة المخاطر المتوقعة، تطوير خطط الطوارئ المختلفة في المنظمة لمواجهة المخاطر والأزمات المتوقعة، التنبؤ بالمخاطر والأزمات من خلال تحديد المخاطر المحتملة، تقدير احتمالية حدوثها ودرجة تأثيرها، تحديد العوامل المسببة لها، إدارة المخاطر بفاعلية وكفاءة من خلال إعداد خطط لمواجهة المخاطر المحتملة، تحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر، استخدام الممارسات الفضلى لإدارة المخاطر. (اعتماد عطوفة، 2017، ص 03)

المطلب الثالث: دور معلومات اليقظة الإستراتيجية في اقتناص الفرص وتجنب المخاطر.

إن فهم الفرص والتحديات يعد من الأساسيات المهمة في حياة المؤسسات، لأنه يساعد على تحديد الخيارات الإستراتيجية التي تعزز من تنافسية المؤسسة، وتزداد أهمية التنبؤ بالفرص والتحديات بزيادة التغيرات التي تطرأ في عوامل البيئة المحيطة بتلك المؤسسات، وتشير الفرصة إلى مجموعة من الظروف المواتية للهدف بالوقت المناسب، (على الروسان محمود، 2007، ص 146) ويمكن التمييز بين الفرصة الإستراتيجية والفرصة العادية من خلال تعريفها على أنها الفرصة التي تنفرد في كونها تعني تلك الموافق أو الأفكار التي قد يتوقف عليها مستقبل المؤسسة وبقاؤها تعبيراً عن أهميتها. (حسن علي الزعبي، 2013)

أما التحديات فتشير إلى أي موقع غير مناسب في بيئة المؤسسة، ويكون قوة ضارة لاستراتيجياتها، في حين أن التحديات الإستراتيجية فيمكن أن تكون أي فكرة أو موقف قد يؤدي تجاهله أو ضعف التعامل معه إلى إعاقة مسيرة المؤسسة، أو إلحاق الأذى بها حسب رؤياها الإستراتيجية حالياً أو مستقبلاً. (حسن علي الزعبي، 2013)

ولأجل النجاح يجب على المؤسسات السبق في الكشف عن الفرص والتحديات المستقبلية ومن ثم تقييمها، وعملية التقييم هذه يمكن الاستدلال على أنها تلك المحاولة الموجهة للتعرف على طبيعة الفرص التي تتوفر أمام المؤسسة من اجل اختيار أفضلها، والأفضلية يمكن قياسها بما يناسب إمكانيات المؤسسة وطاقاتها الداخلية من حيث قدرتها على تحقيق العائد المتوقع بمستوى يفوق حجم المخاطرة التي تكتنف تلك الفرصة، بحيث تصبح مغرية بدرجة كافية للدخول في استثمارها. ويمكن وضع إطار عام لتقييم الفرصة المتاحة يتحدد من خلالها الطرح والإجابة عن مجموعة من الأسئلة حيث يمكن في ضوء ذلك معرفة مدى ملائمة تلك الفرص للمؤسسة.

فالمؤسسة يجب أن لا تحدد فقط فرصها والتحديات التي تشكل خطراً، بل يجب توجيه إستراتيجية التنظيم لاغتنام الفرص ومقاومة التحديات، فليس المهم أن نحدد فرصنا وتحدياتنا بمقدار الأهمية التي يفترض أن يحتلها التحرك باتجاه تلك الفرص ومواجهة تلك التحديات من خلال الإمكانيات المتوفرة داخل المؤسسة، وتلعب معلومات اليقظة الإستراتيجية دوراً بارزاً من خلال القيام بتشخيص البيئة وعليه فان معلومات اليقظة الإستراتيجية تعد عاملاً هاماً في ذكاء المؤسسة، بما تمنحه من قدرة أكبر على خلق الفرص واقتناصها قبل المنافسين، وتجنب التحديات قبل وقوعها. فالمؤسسات التي ترغب برفع قدرتها التنافسية يجب أن تركز بقوة في خططها على معرفة القدرات الكامنة لديها والعمل على تنميتها، وكذلك التركيز على معرفة القدرات التي تتمتع المؤسسات المنافسة والعمل على إفادة منها إن أمكن. فالمؤسسات في الاقتصاد العالمي الجديد تتنافس في مناطق معقدة وديناميكية، لذا فان قيمة وتميز قاعدة معرفة المؤسسة يمكن أن تنخفض، بينما يتكسر المنافسون استراتيجيات تنافسية احدث، لذا ينبغي على المؤسسات استغلال المعلومات والتطورات العلمية من اجل تحسين موقف المؤسسة في السوق

ومتخذ القرار الاستراتيجي يمكنه الكشف عن الفرص والتحديات الممكنة من خلال رصد الأحداث بشكل استباقي، واستقراء السلوكيات المحتملة. وهذا ما يقلل الوقت اللازم لتحقيق المواجهة الفاعلة ضد تحركات المنافسين، والحد

من أخطارهم، كون اليقظة الإستراتيجية تقوم بمراقبة تحركات الإستراتيجية والتكتيكية وحتى ردود أفعال المنافسين تجاه تحركات المؤسسة. (فالتة اليمين، 2013، ص 150)

أضف إلى ذلك معلومات اليقظة الإستراتيجية توفر تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحتملة بالمؤسسة، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، وخلق أساس معرفي للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الايجابية والسلبية، فضلا عن تمكين القادة من تحليل مسوغات التغير الاستراتيجي، كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء وكيف تنشأ بمرور الوقت. (احمد علي صالح بشرى، هاشم العزاوي، ابراهيم خليل ابراهيم، 2010، ص 173)

إن التنافس بين المؤسسات في العصر الحديث لم يعد تنافسا ينحصر في الاستحواذ على الحصص السوقية، بقدر ما هو تنافس على فرص في المستقبل، والتطلع برؤية صحيحة إلى ذلك المستقبل من اجل الصمود والبقاء في الحاضر، وذلك من اقتناص الفرص التي يحتويها ذلك المستقبل من اجل ومواجهة التحديات، فيجب على المؤسسات أن تسال نفسها السؤال الأتي: ما هي حصتنا في الفرص المستقبلية؟ فضلا عن انه يجب على المؤسسات تحديد واقتناص الفرص المستقبلية، يجب عليها أيضا أن تقوم ببناء كفاءات وقدرات تساعد على ذلك الاقتناص. (فالتة اليمين، 2013، ص 157)

إن الغاية من اليقظة الإستراتيجية هي الكشف المسبق عن الإشارات الضعيفة في بيئة المؤسسة، بهدف أن تكوين قدرة أكبر على التكيف مع متغيرات البيئة، والانسجام مع مختلف المواقف خصوصا الغامضة منها وتلك التي يصعب ادراكها، حتى وان كان من المستحيل تجاوز للمخاطر بشكل نهائي، ولكن بالاستعداد المبكر من الممكن تجنب التهديدات قبل وقوعها (فالتة اليمين، 2013، ص 157).

الفصل الثالث:

الذكاء الاستراتيجي: الأسس العامة.

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفتقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له، رغم المدى الزمني لممارسته تاريخيا إلا انه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم، وكان أول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقا لـ (Suntzu) احد ابرز الاستراتيجيين في العالم حيث أشار في كتبه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو فانك سوف تقاسم هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو، كما أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الأفق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دورا رئيسيا في منظمات الأعمال التجارية، وبدأت المنظمات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية باستثناء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار وبرامج تدريب للاكاديميين على هذا النمط من الذكاء، وكذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمات، وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج وتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة (Armada) من ابرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات لشركات البيع بالتجزئة، والنقل، والرعاية الصحية، والخدمات المالية والمرافق العامة.

المبحث الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي.

لقد أثمرت جهود العلماء والباحثين في تحديد أنواع متعددة من الذكاء مثل الذكاء الاجتماعي والعلمي والمكاني واللغوي والرياضي والشخصي والطبيعي. ولم يقتصر الأمر على علماء النفس في تحديد أنواع الذكاء فهناك العديد من الذكاءات التي ظهرت في حقل العمل حيث في الوقت الحالي أصبح فيه الحصول على المعلومات الإستراتيجية أمر مستعصيا، ظهر الذكاء الاستراتيجي كأحد أهم المواضيع التي تقود المنظمة باتجاه الصحيح واتخاذ الصحيح للقرارات التي تحدد مسارها. حيث يعتبر الذكاء الاستراتيجي أهم المصطلحات الحديثة في الاقتصاد الحديث والمعاصر الذي يشهد تغيرات جذرية في التكنولوجيات أو المعلومات التي على المؤسسة أن تواجهها حتى تحافظ على مكانتها وقدرتها التنافسية في سوق المنافسة. ومن خلال هذا المبحث سنحاول معالجة الذكاء الاستراتيجي، من خلال التطرق أولا إلى مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ثانيا أساسيات الذكاء الاستراتيجي، ثالثا مراحل الذكاء الاستراتيجي، رابعا الذكاء الاستراتيجي والمخاطر التنافسية.

المطلب الأول: تعريف الذكاء الاستراتيجي.

تتميز بيئة الأعمال بالديناميكية المستمرة وعدم التأكد، ما يجعل من الصعب على المؤسسة التأقلم معها وضمان استمراريتها وبقائها ويتحقق هذا الأخير من قدرتها على التنبؤ والتنبه للتغيرات الحالية والمستقبلية في بيئتها الخارجية (تفضيلات ومتطلبات الزبائن والموردين والمنافسين...)، وبيئتها الداخلية للاستجابة لهذه التغيرات ووضع الاستراتيجيات

الضرورية لتحقيق أهدافها، إضافة إلى تحديد علاقات الشركات التي تخدم المؤسسة وإلى تحفيز العمال وإدماجهم في عملية تطبيق الاستراتيجيات المعتمدة، أي وبصفة أخرى قدرة المؤسسة على التشخيص الجديد للبيئة التي تنشط فيها من أجل اقتناص الفرص واجتناب مختلف التهديدات التي قد تواجهها، حيث تزايد الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وكيفية تطويره والاستفادة منه، ما أدى إلى بروز العديد من الدراسات التي تناولت تعريفه، حيث يرى (Maccoby & Scudder) أن الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على فهم السياق الذي تنشط فيه المؤسسة والعمل من أجل الصالح العام. (إيمان وسعودي، مُجدّ دهان، 2020، ص 597)

كما يعرف على أنها مختلف الممارسات الذكية التي توظف من أجل الاستجابة للتغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال من خلال تحديد الاستراتيجيات الملائمة بالاعتماد على خبرات ومهارات متخذي القرار، كما عرفه (Johnson) بأنه وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة وفهم قدراتهم، كما عرفه (Kim & Tham) ما تحتاج المنظمة أن تعرفه بيئة أعمالها (الأنشطة، المصادر، الزبون، الأسواق، المنتجات، الخدمات، السعر)، لتضع تصور إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيرات استعداداً للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة. (سعاد حرب قاسم، 2011، ص 16)

وبناء على ما جاء من مفاهيم للذكاء الاستراتيجي يتضح ما يلي: تاطرت تعريفات الذكاء الاستراتيجي في ثلاثة اتجاهات، حيث يرى الاتجاه الأول أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناعات القرارات بالمعرفة التي تدعمهم في صناعاتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الإصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل هذه المعلومات بتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغيرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئته في إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلاً، ثم تحليل مسوغات التغيير كقوى جوهرية لخلقها وتعزيزه بمرور الوقت إلى جانب كونه أنشطة هادفة إلى توفير المعلومات لصياغة السياسات المختلفة لتفعيل عملية صياغتهم لها وجعل المستقبل في قبضة أيديهم وهم يسعون لتحقيق أهداف (دولهم، منظماتهم)، وتوجيههم لتلك السياسات بما يتوافق والدلالات المستنبطة من مستقبل المنظمة. أما الاتجاه الثاني فيصف الذكاء الاستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة في المدى المتوسط والطويل، وتسمي لها الفرص الممكنة اقتناصها والتهديدات الواجب مجابتهما وما هي الأسواق المفتوحة والقطاعات الواعدة، وتتمتع بتحليل المنافسين. (سعاد حرب قاسم، 2011، ص 18)

المطلب الثاني: مبادئ الذكاء الاستراتيجي.

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تدعم عمل الذكاء الاستراتيجي وتشخيص أبعاده ومقاومته فقد حدد (Paukertal) ثلاثة مبادئ للذكاء الاستراتيجي متمثلة في: (سعاد حرب قاسم، 2011، ص 27)، يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم استراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكتفون بأبحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الإستراتيجية، يراقب ويحلل القضايا الإستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات

المتعلقة بنتائج التغييرات المفاجئة والبعيدة الأمد ويشخص التغييرات التي توحى بحدوث تغييرات في المستقبل، يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار. كما أشار (Kuhlmann) إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي: مبدأ المشاركة وينظم هذا الذكاء عمليات التفاوض بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلف لجميع المشاركين، مبدأ الموضوعية ويساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل واليات معالجة البيانات، مبدأ التوسط والتنظيم ويسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة، مبدأ دعم القرار وتسهيل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

المطلب الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

يعتبر الذكاء الاستراتيجي نظام يتكون من عدة عناصر تشجع القائد حتى يستطيع فهم وتشكيل المستقبل وتحدد أبرز عناصر الذكاء الاستراتيجي في الاستشراف (البصيرة)، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين)، الشراكة وترابط هذه العناصر مع بعضها البعض هو ما يساعد القادة في التطلع إلى المستقبل وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وتحقق لها نتائج عظيمة.

البعد الأول: الاستشراف: الاستشراف هو ذلك الاجتهاد العلمي المنظم الذي يرمي إلى صياغة مجموعة التنبؤات المحسوبة والمدروسة في فترة زمنية مستقبلية، ورصد التغييرات الأساسية التي تصاحب هذا التنبؤ ولا يعني الاستشراف ضمان وقوع المستقبل بقدر ما انه يعطي قراءات تساعد في التحسب والتوقع، وهناك تداخل بين مفاهيم كل من الاستشراف والإستراتيجية والتخطيط، وهذا أمر طبيعي لأنها جميعها تتعلق بالمستقبل، وتبقى العلاقة وطيدة بين الاستشراف والإستراتيجية ومع ذلك يظان مختلفين في بعض الأمور، وهنا لابد من الفصل بين فترة الاستباق، أي استشراف التغييرات الممكنة والمأمولة، وفترة إعداد العمل، أن الاستشراف يتمحور حول السؤال ما الذي يمكن أن يحدث؟ وهو ما يصبح استراتيجيا عندما تسأل المنظمة ما الذي يمكن أن نعمل؟ ثم ماذا سنعمل بالضبط، ثم كيف سنفعله؟. ويعتبر الاستشراف واحد من الأساليب التي تتعامل مع عدم اليقين، والتي تتطلب صيغ بديلة للمستقبل، مما يسهل تصميم عدة خطط للتعامل مع النتائج المترتبة عن السيناريوهات المختلفة في المستقبل، فالاستشراف يسهل أيضا المتوقعة داخليا وفيما بين مختلف السيناريوهات بالاعتماد على نهج شمولي. (Amanatidou, DGuy, K, 2008, P 541)

فالاستشراف هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر حيث يعتبر الاستشراف عنصر بارز لقيادة المنظمات الأذكيا استراتيجيا من خلال مساعدتهم في التنبؤ بالفرص والمخاطر المحيطة بالمنظمة، وتنسيق قدراتهم العقلية وتوفير المعلومات الإستراتيجية للمدراء وتمكينهم من دراسة الماضي وفهم الحاضر، كما يشير الاستشراف إلى القدرة على فهم القوى التي تشكل المستقبل والاستشعار به، بل هو النهج الذي يقيم الماضي والحاضر للتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل أو ينبغي أن يعتمد على استمرار ديناميكية التطورات من الماضي إلى

المستقبل، فالاستشراف هو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلا، وتمييز ما يمكن (تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه). والاستشراف هو المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها معتمدين على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل (Abuzaid , 2008, P885)

البعد الثاني: الرؤية المستقبلية: الرؤية هي وصف لحالة مستقبلية أفضل تتطلع لها المنظمة وتتفوق بها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة. (الهاشمي ربيعي، 2020، ص.ص 49-50) كما عبر (Maccooly) عن الرؤية المستقبلية بالقدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم من تصميم نموذج مثالي للمنظمة، فهو بذلك يشير إلى القدرة على بناء المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة إستراتيجية أعمال حقيقية. كما تعبر الرؤية عن قدرة الفرد على تشكيل صورة لشيء لم يتم اختياره كاملات بعيدا عن مصطلح التكهن الذي يشير إلى قدرة الفرد على رؤية التطورات قبل حدوثها، والذي يرتبط بشيء حصل سابقا وينتظر نتيجة، ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء لاستراتيجي للقادة الناجحين من كونها تمثل: مع كل إدارة التغيير، الثقافة والهيكلي محاور تحدد نطاق عمل القادة فضلا عن أنها احد محاور القيادة الإستراتيجية وهي التفكير الاستراتيجي من سمات المدير الاستراتيجي، مجابهة التحديات في إدارة كل من العمل المعرفي ورأس المال الفكري من قبل قادة ذوي خيال فائق، والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة، أن الرؤى الجديدة تعد مفتاحا للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي، توفيرها تصور عن زبائن المنظمات وتلمس رضاهم عن منتجاتهم وتشكيل رؤى جديدة عنهم والإلمام بالتقنيات الجديدة في خدمهم.

البعد الثالث: تفكير النظم: إن التفكير النظمي هو القدرة على مزج العناصر مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها الى أجزاء ومن ثم تحليلها، كما يشار إليه انه يملك القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تتم دراسة علاقة الأجزاء بالكل وتقييم النجاح في خدمة أهداف النظام، ويعد مدخل تفكير النظم منهجا قديم أعيد اكتشافه حديثا كأسلوب متطور للتكيف والتأقلم مع البيئة، حيث بدأ (Iudvik Kon Bertla) ، العالم النمساوي الأصل أبو نظرية النظم وتفكير النظم قبل (50) عاما، حيث تم إيضاح أهمية هذا العنصر ودوره في الذكاء الاستراتيجي لوصفه إطار متقدم للتفكير الاستراتيجي والفكر النقدي، أو كونه أسلوب معاصر للتكيف مع الحياة وتكيف المنظمات مع بيئتها في ظل التغيرات المتسارعة. (رحمون رزيقة منصور عبد القادر منصور قشوط الياس، 2019، ص.ص 152-153)

البعد الرابع: الشراكة: تعكس الشراكة قدرة القائد الذكي استراتيجيا على إجادته في إقامة تحالفات إستراتيجية، أي رؤية شاملة للشراكة بإبرامه اتفاقيات تعاونية واندماجات مع شركات أخرى في صورة شبكات إستراتيجية، وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك كونها: احد اتجاهات التنظيم المعاصر التي تمهد السبيل لتحسين كفاءة الشركاء وإشراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون، إطار عمل تعاوني للتشارك في المواد النادرة وفي التهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة، تشبع حاجات المستفيدين وتوسيع نطاق خدمتهم مع (الإبداع والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار الطويل الأمد) ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف

الشراكة، تتخلص من الجمود المنظمي وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها. (احمد مهنا سلطان حمد أبو سعدي، 2019، ص 163)

البعد الخامس: الدافعية: عرفت الدافعية أو التحفيز بأنها ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتعلق الدافع بحمل العاملين على تبني هدفا مشتركا وتنفيذ تلك الرؤية والرؤية ليست مجرد شيء يمكن الحديث عنا، بل هي شيء ينبغي التحرك نحوه في عمل الفرد، يشمل التحفيز وقدرة القائد على تنفيذ الأهداف والخطط المختلفة للرؤية الجديدة ووضع الأهداف والخطط الإستراتيجية في مكانها الصحيح والقدرة على الإلهام والتحفيز لتحقيق الأداء العالي، وتبرز هذه المقدرة في سياسات المنظمات التي تعتمد في دفع مواردها البشرية نحو بذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ مهامهم، واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية بالشكل الذي يساعدها في التفوق على منافسيها لكون الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة التي تمتاز بالندرة وعدم القدرة على محاكاتها، فان الارتقاء بفاعلية هذا العنصر تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين بوصفها. وتقع خارج كيان العاملين وتدفعهم للعمل والالتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية، والدراسة عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم وهذا ما ينمي فيهم المبادرة ثم الإيمان بأداء يوجه قادتهم لإنجازه من أعمال، وهذا يبرز دور الذي يمارسه عنصر الدافعية في ترسيخ السمات القيادية من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة ثانية.

إن الدافعية (تحفيز العاملين) كجزء من التحفيز الذكي وفق الأتي: السبب بيان الغرض وربط المهام مع النتائج، المسؤوليات موائمة المهام أو المصالح والمهارات مع العاملين الذين لديهم فرصة واقعية لإنجاز المهام بنجاح، الاعتراف بالاهتمام، والإحساس بالتقدير للفرد العامل، المكافآت فتوفير مكافآت ملموسة وغي ملموسة مناسبة للأداء، العلاقات: تكوين ثقافة تقضي إلى الانفتاح والعمل الجماعي، أي القادة ينبغي أن يفكروا في طريقة توصيل غرض تنظيمي هادف حتى يتمكنوا من الاستفادة من الاتساق بين القيم التنظيمية وشخصية ودعم احترام العاملين لذاتهم. كما أن الدافعية هي قدرة القادة على إثارة الاهتمام بأداء العاملين في وظائفهم وقدرته في تكوين الرغبة بين العاملين وإنشائها للأداء بأفضل ما لديهم من قدرات وتحفيزهم وتوجيه سلوكهم وتشجيعهم على المشاركة الفعالة والأداء العالي واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية في المنظمة. (رنا زاهر، سلمان الجنابي، 2021، ص.ص 44-45)

المطلب الرابع: مداخل الذكاء الاستراتيجي.

تعود بدايات ظهور الذكاء الاستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ ثري، بداية من السيرة النبوية الشريفة، الحافلة بكل ما فيها من أحداث ومواقف ودروس حياتية وواقعية، لخصت كل مجالات ومناحي قواعد وأسس الإدارة الإسلامية، سواء في التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو إشراف المستقبل، أو الذكاء الاستراتيجي في التعاطي مع القضايا والمتغيرات الجسام والتحديات الصعبة، فكان ﷺ قائدا مثاليا بكل ما تحمله الكلمة من معنى منذ عصور بعيدة، ورغم المدى الزمني البعيد لممارسة الذكاء الاستراتيجي تاريخيا إلا أنه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص وكيفية تطبيقه في عالم اليوم.

ليطور الاهتمام بهذا النوع من الذكاء في مستهل العقد الأول من القرن الحادي و العشرين إلى الترويج لمجتمع الذكاء الاستراتيجي بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن، والمنافسين، والمساهمين)، كما وأنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معا، وفي خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي، ورغم اختلاف الباحثين والمؤلفين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل تحديد مفهوم موحد للذكاء الاستراتيجي، إلا أنهم اتفقوا أنه يمثل أهم المداخل وآليات الاستراتيجيات الحديثة المرتبطة بنمط من أنماط الذكاء الذي يجب أن يتوسم به القادة اليوم، بما يوفر فيهم من قدرات وأساليب ومهارات يمكنهم من استشراق المستقبل والتعاطي مع المتغيرات بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية من شأنها تحقيق التنافسية والريادة والتميز في الأداء، حيث تعددت المداخل المفسرة للذكاء الاستراتيجي، ولكن الأكثر شيوعا هما المدخل الوظيفي والعمليات.

أولا: المدخل الوظيفي: ويظهر هذا المدخل في الشركات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات أي أن مسؤوليته اتخاذ القرار تتركز على الإدارة العليا للمنظمة، لذلك فإن الذكاء الاستراتيجي يوجه نحو دعم عملية اتخاذ القرارات، وذلك لانفرادهم بهذه المسؤولية التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى في المنظمة، مما يؤدي إلى أن عمليات القرارات التشغيلية التي يقومون بها سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي مع محدودية استعمال المعرفة التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي. (Tham-k.kim.M, P02)

ثانيا: المدخل العمليات: على نقيض المدخل الأول إذ لا تتركز المعرفة و لا مسؤوليته صناعة القرارات في يد النخبة من مديري الإدارة العليا، ويوجه الذكاء الاستراتيجي لإيفاء بمتطلبات مديري الأقسام بشكل عام من المعلومات، ولما يجعل العاملين في كل قسم يساهمون بتصوراتهم إزاء المستقبل خلال صناعة القرارات (لاسيما في ظل التغيرات الحاسمة في الصناعة والتكنولوجيا والأسواق والزبائن) وبشكل يصعب فيه على كبار المديرين التنفيذيين أن يواكبوا بمفردهم الكم الهائل من مؤشرات التغيرات ويقومون بتحليلها ثم تضمينها في إستراتيجية وفرص الأعمال المستقبلية، وكل ذلك جعل هذا الذكاء جزء من ثقافة المنظمة ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات والذكاء لعموم أقسام المنظمة وإداراتها وتمكين العاملين على اختلاف مستوياتهم فيها. (العزاوي رحيم هاشم، محمد بشري، 2008 ص 24)

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن المدخلين يختلفان عن بعضهما فالمدخل العملياتي يتعد عن المركزية ويسمح بتبادل المعلومات بشكل انسيابي وتحليل واسع لها على مستوى الأقسام، بينما المدخل الوظيفي يقوم على فكرة حصر الذكاء الاستراتيجي في قيمة المنظمة عكس الأول، وفي كل الحالات فاختلاف طبيعة المنظمات، وكذا الثقافة التنظيمية لها يحدد لها اختيار إحدى المدخلين أو محاولة المزج بينهما

المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي.

أدرت الكثير من المنظمات من خلال تخطيطها الاستراتيجي الحاجة لمدخل حديث تستطيع من خلاله إدارة أنشطتها بطريقة تمكنها من المنافسة في بيئتها الداخلية والخارجية، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة أيضا إلى التنبؤ

بمستقبل هذه المنظمات لأنها جزء لا يتجزأ من نظام عالمي أشمل يؤثر على أنشطتها وخططها واستراتيجياتها نتيجة لعملها في بيئات تتسم بعدم التأكد الذي يحملها المستقبل، فكان لزاما على هذه المنظمات إيجاد قادة ومفكرين أذكياء من أصحاب القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أساس تنمية المعرفة والخبرة وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل فظهر الذكاء الاستراتيجي كأداة ذات فاعلية لتوجيه دقة المنظمات نحو شواطئ تحقيق أهدافها وغاياتها على المدى البعيد والمحافظة على مكائنتها في السوق واستشراف مستقبلها وتمكين القادة استشعار الفرص المتاحة والتكيف مع المتغيرات التي تحيط بها.

المطلب الأول: أهداف الذكاء الاستراتيجي.

إن للذكاء الاستراتيجي أهدافا محددة نذكر منها: (مُحَمَّد عبد الهادي، إبراهيم مطر، 2018، ص 19) توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة واتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها، تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا على سمعتها وموقعها، تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات بوجوب الوصول إلى القرارات وسياسات إبداعية، النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول، تطوير الآراء للأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.

كما يرى (أبو الغنم خالد مُحَمَّد عبد العزيز، 2016، ص.ص 149-150) بأن أهداف الذكاء الاستراتيجي وفق الآتي وهي: إنشاء أسس معرفية للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية، تمكين المنظمات من الاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج وبالشكل الذي ينعكس إيجابيا على سمعتها وموقعها فضلا عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الاستراتيجي كقوى جوهرية، تعزيز التغيير بمرور الوقت وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء وكيف تنشأ بمرور الوقت وتشكيل القناعات لدى صناعات القرار، صياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية ومثلى، والنهوض بمهمة جمع المعلومات من كبار الزبائن والمجهزين والشركاء، جعل المنظمات تقيم تحالفات في مجالات البحث والتطوير واستباق استراتيجيات منافسيها والذود عن ارثها المعلوماتي ومراميتها الإستراتيجية، تمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها، تمكين المنظمات من استغلال المعرفة المسبقة، وبما يجعله الجزء اللامع من الأعمال الذكية في جميع جوانبها وتقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات على السلع قابلة للتداول، تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات وتوفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا، وإدراك القدرات التي تتيح لها تشكيل معدلات عدم التأكد المحيطة بها، في حين أشار (الإبراهيمي إحسان عبد الأمير عزيز، 2018، ص 430) أن الهداف الرئيسي من الذكاء الاستراتيجي هو وضع مجموعة من الأدوات التي تكون قادرة على مساعدتنا في كشف القضايا الأكثر تعقيدا أو الحصول على المعلومات الدقيقة وفي الوقت المحدد.

المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاستراتيجي.

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات: (نضال عبد الهادي عمران، 2015، ص 1288) مرحلة الاستشعار بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة، جمع للبيانات ذات المغزى، تنظيم للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات، معالجة للبيانات وتحويلها إلى معلومات، استخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط والإجراءات، تماد القائد الذكي استراتيجيا التركيز طويل الأمد، خص تغيرات السوق ذات الأهمية الإستراتيجية، نُحه برؤى جديدة عن الزبائن والمنافسين وبنظرة عميقة عن بيئة العمل، اعتماد الفرضيات والسيناريوهات المستقبلية في تحقيق نتائج أفضل.

المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاستراتيجي.

يعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة السيف والدرع للمنظمة، حيث يلعب دورا مهما في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة أو تبرز أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة ويجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية ويوفر الفرص لتعزيز المنظمة ونجاحها ويلعب هذا الذكاء دورا رئيسيا في كل مجال مجالات الإدارة وقرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية، ويوفر وسائل الدعم للأهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية كما تبرز أهميته في دوره الواضح في فهم التهديدات الناشئة وإعطاء قدرة على التبصر للسماح بتطوير الاستراتيجيات، إعطاء إنذار مبكر بالحاجة إلى قدرات جديدة وأولويات وصلاحيات مختلفة، كما ويلعب الذكاء الاستراتيجي دورا كبيرا في بناء المنظمة وإدارتها ويساهم بشكل كبير في نمو المنظمة ويعد الذكاء الاستراتيجي عبر منظوماته في منظمات الأعمال الإدارة لما يأتي: (علوية سعيد عثمان زبير، 2021، ص 399) التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الإستراتيجية والتفوق الاستراتيجي)، تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، والوعي بافتراضاتهم ونوع استجاباتهم، ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات، بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال خاصة القيادة منها، تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلازم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الالكترونية، تعزيز القدرات الإستراتيجية وهندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن والموردين، التفكير الاستراتيجي وما يتصل به من سيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداعا، وذاكرة، وتمثيلا وهيكلًا واستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها، دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية والدولية والمحلية، ويوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة ويزود المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون، وتحقق نموا وأرباحا مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة. (رحمون رزيقة منصور عبد القادر منصور قشوط الياس، 2019، ص.ص 151-152)

كما تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه من المتطلبات الأساسية للقيادة حيث يعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية حيث يمثل نظام متكامل ويعتبر لب عملية اتخاذ القرار، وتتلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي في: الحاجة

إلى وجود قيادة وقادة تتمتع بأتمات مختلفة من الذكاء في سبيل مواكبة ومجارات التطوير والتغيير الحاصل في البيئة، الذكاء الاستراتيجي يؤهل المنظمات أن تكون قادرة على الإبداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة، يساعد بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات، دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع وإيجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين، الذكاء الاستراتيجي ودوره المهم في إعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة، التمكين لضمان نجاح استراتيجي، تشخيص الفرص الإستراتيجية وما يتلازم معها من إخطار وتهديدات في شبه الأعمال الالكترونية.

المبحث الثالث: مراحل الذكاء الاستراتيجي وأدواره.

يؤدي التسارع الحاصل في الحياة بكافة مجالاتها وخاصة الاقتصادية إلى ازدياد الطلب على المعلومة، ذلك أن أهميتها تكمن في أن مدة حياة المنتجات (السلع والخدمات بشكل عام) تتقلص والتكنولوجيا والتقنيات الحديثة تتطور بسرعة كبيرة وتزداد معها المنافسة وتتعدد وعليه يمكن الإشارة نتيجة لذلك الأهمية التي تعترها مفهوم الذكاء الاستراتيجي والذي يعتبر من بين أهم مفاهيم الاقتصاد الحديث والمعاصر الذي يشهد تغيرات جذرية في التكنولوجيا، المعلومات وكذلك الاتصالات حيث يعتبر الذكاء الاستراتيجي شكل من أشكال التطور الفكري الاقتصادي فحتى تمكن المنظمة الأعمال أن تبدع، تنتج، وتسوق، فهي بحاجة دائمة إلى معلومات أكيدة كاملة ذات مصداقية وجودة عالية فالحصول على المعلومة وتحليلها وتنظيمها واستغلالها لتصبح بالغ أهمية وبالموازاة مع المعرفة الجيدة لكل من البيئة الداخلية والخارجية، فالمعلومة دور هام في جميع مراحل نمو وتطور المنظمة، فلا يمكن لها مهما كان نشاطها أن تتطور أو حتى تحافظ على مكانها وكذا مكانتها وقدراتها التنافسية في سوق المنافسة.

المطلب الأول: مراحل الذكاء الاستراتيجي.

يمر الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من المراحل يمكن تصنيفها إلى ستة مراحل متتابعة كل مرحلة تضيف قيمة إلى الذكاء، ويؤثر بدوره على إنشاء القيمة للمنظمة من خلال التحويل التدريجي للبيانات إلى الذكاء، تشمل المراحل التي تتألف منها عملية الذكاء الاستراتيجي ما يلي: (رنا زاهر، سلمان الجنابي، 2021، ص.ص 37-38) مرحلة الاستشعار التي تتضمن بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيرات الداخلية والخارجية المناسبة للمنظمة، مرحلة الجمع وتركز على جميع البيانات ذات الصلة والدلالة القوية، مرحلة التنظيم بهيكل البيانات ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات، مرحلة المعالجة تركز على تحليل المعلومات ومعالجتها بطرق وأدوات مناسبة، مرحلة الاتصال تجهيز وتسهيل وصول المعلومة إلى المستخدمين، مرحلة الاستخدام الاعتماد على المعلومة في اتخاذ القرارات ووضع الخطط وتنفيذها، وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالعمل الجماعي بين المدراء والموظفين والخبراء المختصين والتنفيذيين والتي تساعد في تكوين قيمة مضافة للمنظمة من خلال التحويل المستمر للبيانات إلى الذكاء الاستراتيجي.

المطلب الثاني: ادوار الذكاء الاستراتيجي.

تحدد أبرز ادوار الذكاء الاستراتيجي في الجوانب الآتية: دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير، ودور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات، ويعد هذا الدور الأبرز والاهم من بين ادوار الذكاء الاستراتيجي ما يلي: (سعاد حرب قاسم، 2011، ص.ص 34-35)

أولاً: دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير: إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ويعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغيرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المنظمة. ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد يمكنها من توقع التغيير وإدارته، وأشار رجل الأعمال (Hopewell) إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في توقع التغيير وإدارته في المقولة التالية: في ظل التغيرات البيئية السريعة والتي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح فان هذا يجعل استراتيجيا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى إستراتيجية متعلقة بتكوين المستقبل، لا بل أن هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلنا ونرى النتائج، وكما يوفر الذكاء الاستراتيجي للمدراء تفهم وتبصر وسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه من فحص بيئة عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة، ويوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور في بيئة التي تعمل فيها، وهذا يساعد في توقع التغيرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث، ويمكن المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية. ويتضح أن توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في قيادة المنظمة يساعد المدراء في التنبؤ بالمستقبل، وهذا يساعد المنظمة على تغيير نشاطاتها وخدماتها بما يلائم مع رغبات المستفيدين، واتخاذ القرارات الصائبة حول أي تغيير أو أزمة قد تواجه المنظمة وبالتالي تستطيع المنظمة التكيف مع هذه التغيرات.

ثانياً: دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي: برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة وفي عمليات التغيير والتطوير والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المنظمة وتواجه التحديات المحيطة بها، ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق، والتكنولوجيات الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية، والمنظمات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية وفي مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي أشار (Aldern Taylor) المدير التنفيذي لشركة الرؤى الإستراتيجية وهي شركة متخصصة باستثمارات الذكاء الاستراتيجي أن الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافسي التقليدي لحماية موقع قيادتها قد تعرض بلايين الدولارات للخطر، لذلك فان قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى ما هو أكثر من مجرد فهم للحقائق والأحداث، فهم بحاجة إلى رؤية دوافع المنافسين لاتخاذ القرارات حتى يتمكنوا من التجنب للتأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة وفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم ولتتخذ القرارات الإستراتيجية قبل الحدث التنافسي، ويعد الحصول على هذا النوع من الرؤية هو ما يوفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات.

ويركز الذكاء الاستراتيجي بشكل أساسي على تحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية وفهم قدراتهم، ورسم حركات المنافسين والزبائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الالكترونية والاستفادة من الشراكة الإستراتيجية بقواعد البيانات الالكترونية، وظهر دور الذكاء الاستراتيجي في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بالمنظمة من خلال مراقبة مؤشرات انبثاق الفرص والتهديدات والفرص بنجاح والاستجابة لها.

ثالثا: دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرارات: وضع (Mc Dawell) بأن الدور الهام للذكاء الاستراتيجي يتبلور في دعمه لتشكيل قرارات المنظمة المتعلقة بالخطط المستقبلية، كما أكد كل من (Kuhlmannet & Castillaetal) على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار وتنبه قادة المنظمات بالمخاطر المستقبلية التي تحيط بمنظمتهم وتحديد الفرص المتاحة لاقتناصها، وأكد (Pankeresal) بأن للذكاء الاستراتيجي أهمية بارزة تكمن في كونه الداعم الأهم في عملية اتخاذ القرار وتنبه قادة المنظمات بالمخاطر المستقبلية التي تحيط بمنظمتهم و تحديد الفرص المتاحة لاقتناصها. كما أكد بأن للذكاء الاستراتيجي أهمية بارزة تكمن في كونه الداعم الأهم في عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال قدرته على تزويد مديري الإدارة العليا في المنظمات بالمعلومات ذات العلاقة بالأقسام المختلفة من خلال الوظائف التي يؤديها على مستويات الموضحة أدناه، وعلى مستوى الإستراتيجية يعمل على تحديد فرص النمو الجديدة داخل وخارج الإستراتيجية، وعلى مستوى المبيعات يعمل على تحديد قنوات البيع المتاحة للحفاظ على الزبائن الحاليين واجتذاب زبائن جدد، وعلى مستوى البحث والتطور يعمل على تحديد التكنولوجيا الجديدة التي تعمل المنظمة في إطارها، وعلى مستوى المالية يعمل على تحديد فرص الاستثمار في بيئة الأعمال ليتم اقتناصها من قبل المستثمرين، وعلى مستوى التسويق يعمل على تحديد التوجهات الجديدة للزبائن، وعلى مستوى الموارد البشرية يعمل على تحديد المهارات المطلوب توفرها في العاملين بهدف بناء قدرات المنظمة.

المطلب الثالث: قادة الذكاء الاستراتيجي.

الذكاء الاستراتيجي للقيادات يسهم في تطوير قدرات العاملين وحثهم على قبول التغييرات وتوجيههم نحو تطوير الأنماط السلوكية التنظيمية بغية تحقيق الأهداف كما أنها تساعد على إحداث نقلة نوعية في الطرق والأساليب المتبعة في إنجاز المهام، وانتهاج سلوك إيجابي في القيام بالواجبات وتحقيق الأهداف، كذلك يلعب الذكاء الاستراتيجي للقيادات دور كبير في أداء المنظمة وفي خدمة المجتمع المحلي بوصفها تعمل فيه، لذلك فإن المنظمات تحتاج إلى قائد ذكي يقوم بإدراك كافة أعمالها ويتابعها باستمرار فضلا عن ممارسة مهمته الإشراف على العاملين وتنسيق جهودهم للوصول إلى الأهداف المنشودة. إن البحث في مسألة الارتقاء بمستويات الذكاء الاستراتيجي للقيادات وما يترتب على ذلك من اتخاذ القرارات وإتباع آليات التنفيذية من ناحية القبول والرفض من قبل المرؤوسين ومن ثم ما ينجم عنه من نجاح أو فشل، فهي جانب من الجوانب الخصبية في البحث والتحري، فالذكاء الاستراتيجي للقيادات هي في المحصلة النهائية تمثل فنا من الفنون الإنساني التي تحتاج إلى المراجعة المستمرة والدائمة من اجل التعامل معها وتقديمها في صورة أكثر قبولا، وهو ما يتطلب القيام بممارسة عملية التدريب التي أصبحت بدورها شرط موضوعي من اجل إنجاز المهمة الملقاة على عاتق القائد الناجح القادر على اتخاذ قرارات إدارية سليمة، وبناء على ذلك فإن الذكاء الاستراتيجي للقيادات لا يظهر بعد أن تكون الإدارة

قد اهتمت بالمحاور والدوار التي تحقق لها أهدافها وغاياتها في المدى البعيد، وهذه المحاور والأدوار هي بناء الرؤية المستقبلية، التركيز الاستراتيجي، القدرة على الإبداع، التنفيذ الاستراتيجي، المتابعة الإستراتيجية وفيما يلي نبذة عن كل منها: (مرزوك عبد الودود، شاكر عبد، مجدي مُجَّد مُجَّد، 2019، ص.ص 270-271)

أولاً: بناء الرؤية المستقبلية: تمثل الرؤية طموح المنظمة وما تريد وترغب أن تكون عليه في المستقبل، ومن اجل أن تستفيد المنظمة منها ويجب عليها تجسيد رؤيتها في واقع ملموس يراه عملاؤها العاملون فيها والموردون، في حين تمثل الرسالة الغاية التي وجدت من اجلها والأساس في بناء الغاية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والوصول إلى تلك الرسالة وشكل القاعدة التي تنطلق منها استراتيجياتها. وبالتالي فان الرسالة هي الأداة لتحديد هوية المنظمة ومدى تميزها عن المنظمات الأخرى، ويتحدد ذلك بعبارات واضحة وأسئلة محددة، فالرسالة تجيب عن تساؤلات تمثل ماهية الشركة الآن؟ وماذا تقدم؟ ولن؟ وأين؟ ومن هم أصحاب المصالح؟.

ثانياً: التركيز الاستراتيجي: تقوم سياسة التركيز الاستراتيجي أو ما يسمى بالإدارة بالتركيز على محاور رئيسة عديدة من أهمها التركيز على أهداف المنظمة الإستراتيجية في النطاق الذي تمارس فيه أعمالها، وكذلك ساحة التطبيقات الفعلية في إحدى المرتكزات التي يقوم عليها التنظيم والتركيز على النتائج أيضا، هذا معناه أن الإستراتيجية على مستوى المنظمة يتم تقسيمها إلى عدد من الأهداف المركزة على الخطط الإستراتيجية التي ينبغي على مستوى المنظمة ل يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وبيان الفرص ومكامن التهديدات وكذلك يتم تحديد الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية ووضع المعايير المحددة لأداء المنظمة الاستراتيجي وتحديد الخطط الإستراتيجية والتنبؤات المتعلقة بها، وهذا الاتجاه جاهز للتطبيق من الناحية العملية وهو ما يجعل المنظمة قالبا واحدا متماسكا، وهذا الأمر يتطلب إلمام بتمحيص الرؤية وتقسيم الأعمال الإستراتيجية إلى خطط ومعايير تركيزية تصمم تباعا لمفهوم الأداء الاستراتيجي.

ثالثاً: القدرة على الإبداع: يتمثل الإبداع في الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون أو العاملون والتي تنعكس على قدرات منظمة الأعمال على تقديم الإجابات الفريدة والمميزة للمشكلات التي قد تواجهها هذه المنظمات ، وكذلك في قدراتها على الاستفادة من الفرص المتاحة والتي تؤدي لإيجاد العمليات الإدارية والطرق والأساليب والأفكار الأكثر كفاءة وفعالية في تحقيق المنظمة لأهدافها.

رابعا: التنفيذ الاستراتيجي: يتم التنفيذ الاستراتيجي بالترجمة الفعلية للإستراتيجية التي يتم صياغتها على شكل إجراءات العمل التي يتم التعامل معها ضمن الأطر المتبناة في بناء أنظمة التخطيط والتخصيص لموارد المنظمة البشرية والمادية، وكذلك الأطر المتعلقة بالهيكل التنظيمي والقيادة وينظم الحوافز وسياساتها التنظيمية؟، لذلك فان التطبيق العملي للإستراتيجية بشكل ناجح يمثل التحدي الأكثر تعقيدا لكونه يمثل أسلوب معالجة ذلك التحدي والترجمة العملية لسلسلة الانجازات التي تحدد مباشرة كم هو الجهد الذي يتم بذله فيا لسابق، ويتطلب التنفيذ الاستراتيجي الفعال درجة كبيرة في وضوح طريقة توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات، وأن يكون عدد الاستراتيجيات والتغيرات فيها محدودا لتتمكن المنظمة من السيطرة عليها، كما يوصف القادة الأذكياء استراتيجيا بالتالي: أنهم كالمحاربون يتصرفون بحسم (يقولون ويفعلون) ، ويتمتعون بقدرات إستراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، هم ذو حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز

فضلا عن إدارة الصراعات المنظمة بدقة وسيطرة عالية، لا يعتمدون على الطرائق التقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة لمنظمتهم، حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظمتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة، التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل الأمد وتلهم من يعملون معه م مزيدا من الإبداع.

المطلب الرابع: صعوبات الذكاء الاستراتيجي.

توجد عدة أسباب جعلت امتلاك الذكاء الاستراتيجي من الأمور المستعصية وهي: (مقرش فوزية، 2015، ص 19) تدفق المعلومات الخاصة بمحيط المنظمة تتزايد ما يزيد هو الآخر في تعقيد هيكلها وعدم استقرارها، صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة بسبب صعوبة التحديد المسبق أو التنبؤ الخاص بالمنظمة، يحتاج الذكاء الاستراتيجي للاتصال بشكل ملح وتعد هذا الأخير راجح إلى زيادة حجم المعلومات ما أدى إلى تعقيد شبكات الاتصالات وتأخر اتخاذ القرار الصائب والمناسب في الوقت المناسب.

المبحث الرابع: الذكاء الاستراتيجي والمخاطر التنافسية.

للذكاء الاستراتيجي دور كبير في مواجهة المخاطر التنافسية، فهناك علاقة تربط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في عملية مواجهة المخاطر التنافسية وماله من أهمية في مساعدة القائد أو متخذي القرار في المؤسسة، كما يعد الذكاء الاستراتيجي من أهم واحداث الأنظمة التي تضمن للمؤسسات الحفاظ على مكانتها في سوق تمتاز بالتغير وشدة المنافسة، كما أن المعلومة والمعرفة من أهم الموارد التي تحاول المؤسسة الوصول إليها، بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: الذكاء الاستراتيجي وشدة المنافسة في القطاع.

يلعب الذكاء الاستراتيجي دورا مهما في تحليل شدة المنافسة في القطاع ومعرفة حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات من اجل تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر من خلال مساعدة القادة أو متخذي القرار على التنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة في سوق تمتاز بالتغير وشدة المنافسة، حيث للذكاء الاستراتيجي دور مهما في تشخيص المبكر للفرص والتهديدات، وتحليل المخاطر والتحري عنها وتقييم التنبؤات والمعلومات حول مناخ الأعمال واتجاهات السوق، وتغيرات في المنافسين، كما يساعد المؤسسة في المحافظة على وضعها التنافسي وتعزيزه والتركيز على النشاطات الاستباقية في ظل التحديات المستقبلية.

كما يسعى من خلال الرؤية المستقبلية التغلب على منافسيه بالبحث عن الميزة التنافسية يقدمها كالإنتاج بأقل تكلفة مع التخفيض في السعر، أو تميزها بالجودة، كما يسمح للقادة رؤية التطورات قبل حدوثها لمجابهة تحديات المنافسة القوية، وكذا التكيف مع هذه التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة، كما يمكن للقادة الأذكياء استراتيجيا في قطاع تكون فيه شدة المنافسة قوية العمل على إبرام اتفاقيات وشراكات بين المنافسين وتحويل تنافسهم إلى تعاون، وذلك لتجنب فقدان المؤسسة لمكانتها في السوق وكذا الاضطرار لضخ استثمارات كبيرة، مع البحث عن مصادر تمويل تكون متاحة لها.

المطلب الثاني: الذكاء الاستراتيجي وتهديدات الداخلين الجدد.

تكون المؤسسات في سوق المنافسة، غالبا معرضة للتحدي والهجوم من قبل المنافسين، ويمكن أن تصدر التحريات الهجومية في السوق من الدخلاء الجدد في الصناعة، أو من المؤسسات القائمة التي تسعى لتحسين أوضاعها أو في السوق، وهنا نجد للذكاء الاستراتيجي دورا مهما لدى القادة وذلك من خلال خلق الاستراتيجيات الدفاعية في تقليل مخاطر والتعرض للهجوم وإضعاف أثار أي هجمات قد تحدث وكذا التنبؤ والتحري عن إمكانية بروز علامات تجارية قوية، بالإضافة إلى التأثير على المنافسين لتوجيه جهودهم لمنافسين آخرين، وعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الدفاعية عادة لا تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أنها تساعد على تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة وتحسينها وحماية مواردها وإمكاناتها القيمة من التقليد، ودعم أي ميزة تنافسية لديها. كما يمكن أن تضع عدة عقبات في طريق الداخلين الجدد الذين يظهرون في السوق ومنها المشاركة في تكنولوجيا بديلة لتقليل مخاطر التهديد بان المنافسين سوف يقومون بالهجوم بتكنولوجيا أفضل، مع إمكانية التصدي لهم من خلال تخفيض الأرباح للحفاظ على نصيبها من السوق، وكذا الداخلون الجدد لأي صناعة يجلبون طاقة إنتاجية جديدة وقدرات جديدة، كالرغبة في الحصول على حصة سوقية أو كمية أكبر من الموارد، لذا يشكلون تهديدا أمام أي مؤسسة.

المطلب الثالث: الذكاء الاستراتيجي والقوة التفاوضية للعملاء.

من خلال أبعاد الذكاء الاستراتيجي يمكن للقادة قياس هذه القوة المتمثلة في القدرة التفاوضية الفردية للعملاء وقوتهم التفاوضية الجماعية والقدرة على المساومة من خلال البحث وتطوير منتجات جديدة وفريدة من نوعها، وكذا بناء ولاء للعلامة التجارية كما يمكن أن يعتمد القادة على الذكاء الاستراتيجي في قياس مدى قدرة العملاء على التأثير على الأسعار والجودة، وكذا مدى سهولة تحول المستهلكين من إحدى الشركات لشركة أخرى منافسة، لأنها تقدم منتجا أو خدمة أقل تكلفة، مما يقلل من قوة الموردين، وجاذبية السوق، وعليه وجوب تحليل المعلومات والتنبؤات الخاصة بالعملاء، وكذا تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق وذلك من اجل تحليل للميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق، حيث يعتبر العملاء محور أي نشاط في المؤسسة ونقطة انطلاق في تحقيق أهدافها المتمثلة أساسا في الربحية والنمو، البقاء والاستمرار. فقد ساعد الذكاء الاستراتيجي قادة المنظمات على التعرف على العملاء بطرق لم تكن ممكنة من قبل، ومع مزيد من المعلومات حول جانب العملاء زادت معرفة المنظمة بما إذا كانت تسير في الاتجاه الصحيح أو الخاطئ.

المطلب الرابع: الذكاء الاستراتيجي والقوة التفاوضية للموردين.

يستخدم القادة الأذكياء الاستراتيجي القوى التنافسية الخمس لتحديد ما إذا كانت المنتجات أو الخدمات الجديدة مربحة، من خلال تحديد نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف وتجنب الأخطاء، حيث من خلال الذكاء الاستراتيجي يمكن يقس عدد الموردين المتاحين، فكلما قل عددهم زادت قوتهم وسيطرتهم، وتكون الشركات في وضع أفضل كلما زاد عدد الموردين، كما تتمثل في قياس مدى قوة الموردين ومدى تحكمهم في زيادة الأسعار، مما يؤدي بدوره إلى خفض ربحية الشركة.

حيث أن كل عنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثر في عملية التشخيص الاستراتيجي، حيث أن المتطلبات الضرورية للاستجابة للتغيرات المحتملة تشمل أيضا القدرة على تحديد شراكات إستراتيجية تؤدي إلى التطبيق الفعال لاستراتيجيات المعتمدة على مستوى الموردين، لان التفاوضية للموردين بإمكانها أن تشكل تهديدا حقيقيا للصناعة، فتقلل من مردوديتها عن طريق الضغط الذي يمارسه، إما برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، وعليه يجب على القادة تحديد مصادر تجهيزها وفي ذات الوقت وضع مصادر بديلة لمنع الاضطراب في الحالات الحرجة والأزمات غير متوقعة.

المطلب الخامس: الذكاء الاستراتيجي وتهديدات أصحاب المنتجات البديلة.

من خلال الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة يمكن للمنظمة معرفة وتوقع تحول المستهلكين من إحدى الشركات لشركة أخرى منافسة لأنها تقدم منتجا أو خدمة اقل تكلفة، مما يقلل من قوة الموردين وجاذبية السوق. كما يمكن للقادة الأذكياء المقارنة بين أسعار وجودة السلع المنافسة، ومقدار الربح الذي يحققه المنافسون، وهو ما سوف يحدد ما إذا كان بإمكانهم خفض تكاليفهم أكثر، حيث يحدد تهديد المنتجات البديلة من خلال التغير الفوري أو طويل الأجل وكذلك ميل المشترين للتغيير، حيث تعتبر المنتجات البديلة عن تلك المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة أو تحقق نفس الإشباع، فهي تعتبر القوة الحية دائما لأنها تمثل قلب النظام، فهي القوة التي تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات الموجودة حاليا بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف اقل أو أداء وظائف جديدة، وذلك يمكنها من خلال المنافسة الممارسة على المنتجات المتاحة، وعليه فعلى المؤسسة التي تعتمد على الذكاء الاستراتيجي إتباع إستراتيجية تمكن من جذب القدر الممكن من الزبائن ويجعلها تنافس على أساس السعر والجودة والخدمة، حيث ظهور منتجات بديلة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة سيدفعها لإعادة التفكير في ما تقدمه من خدمات المرافقة للمنتجات أو يعيد التفكير في الأسعار التي تسوق بها منتجاتها ما يعني التأثير في خيارها التنافسي من خلال كسب رضا الزبون.

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.

بعد تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لمتغيرات الدراسة ومحاولة إبراز العلاقة وإيضاح دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي تبيان مدى صحة وواقعية هذا الدور، وقد اعتمدنا لإجراء هذه الدراسة على المنهج التحليل، من خلال بعض الأدوات الكمية والكيفية، حيث تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية وتحليل وتفسير نتائجها بما يخدم أهداف البحث. وقد وقع اختيارنا لأنجاز هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة اومبلاج بلادي، كونها تتوفر على موارد بشرية مميزة وعدد معتبر من الكفاءات وخريجي الجامعات في جميع التخصصات، مما يسهم في إثراء هذا البحث. ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، عرض نتائج الدراسة، تحليل نتائج الدراسة، الاستنتاجات والاقتراحات.

المبحث الأول: السياق الميداني للدراسة.

مؤسسة اومبلاج هي شركة خاصة بموجب القانون الجزائري، العمل الرئيسي للشركة هو تصنيع وتسويق جميع أنواع الأكياس، بما في ذلك الاسمنت والجبس والجير... الخ، حيث تقوم بإنتاج أكياس ذات نوعية جيدة باستعمال مادة أولية خاصة من الورق المغلف بمادة البوليثيلان ضد الرطوبة وملصق بأحكام للحماية المنتج بكل الأضرار. وتقع بمنطقة جر بلحشر برانيس ولاية بسكرة.

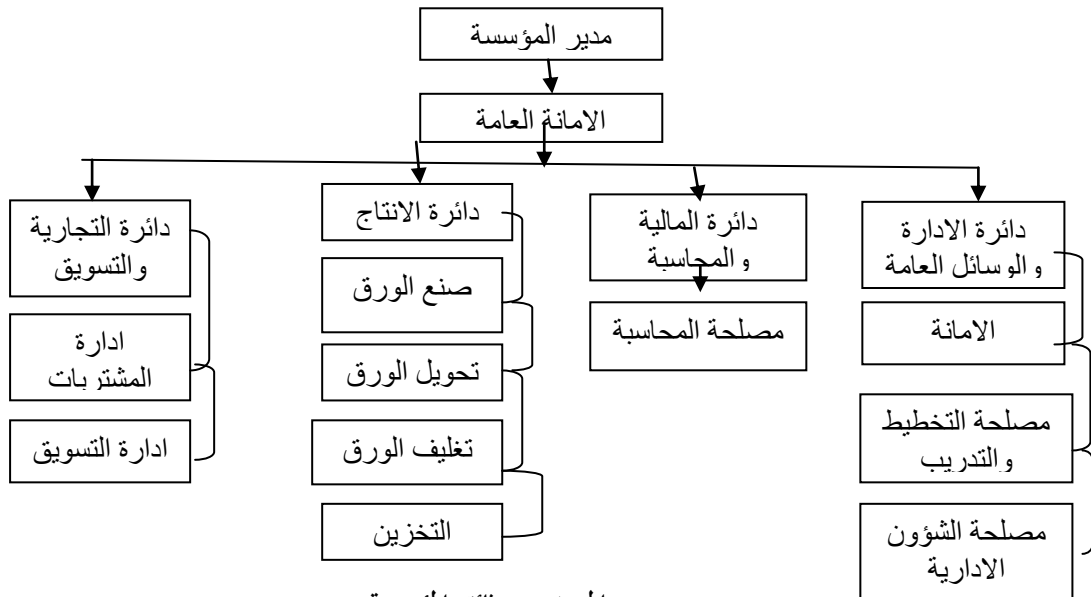
المطلب الأول: تقديم المؤسسة.

المؤسسة هي شركة ذات مسؤولية محدودة (ش ذ م م) بلادي اومبلاج، يتمثل طبيعة نشاطها في صنع جميع أنواع التغليف من الورق، تقع بمنطقة النشاطات جر بلحشر برانيس.

رأس المال الاجتماعي للمؤسسة يقدر بـ 126000000 دج، قدرة التخزين تقدر بـ 23760 م²، قدرة الإنتاج المثبتة /السنة: 100000000 كيس، عدد عمالها هو 73 عامل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم 02 الهيكل التنظيمي



المصدر : وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: المصطلحات الإجرائية للدراسة.

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض ،تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي صممت خصيصا لجمع المعلومات لغرض توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمخاطر التنافسية، وذلك بحساب معامل الثبات (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس. حيث يمثل المتغير المستقل وهو المتغير المعبر عنه بالذكاء الاستراتيجي ،والذي نريد في هذه الدراسة اختبار العلاقة بينه وبين المتغير التابع ،والبرهنة على درجة تفسيره للمتغيرات الحالة فيه ،من خلال ابعاده الخمسة المكونة له (الاستشراف ،تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ،الدافعية ،الشراكة) وعلاقة كل منهما بالمتغير التابع. أما المتغير التابع والذي يمثل المخاطر التنافسية،هو عبارة عن حدث يتم دراسته من خلال ابعاده الخمسة (شدة المنافسة ،تهديد الداخلون الجدد، تهديد المنتجات البديلة ،القوة التفاوضية للعملاء ،والقوة التفاوضية للموردين)ويتوقع تغييره بتغيير المتغير المستقل ويسعى الباحث للكشف عن اثر المتغير المستقل فيه .

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بعرض نتائج الدراسة ثم تحليل اتجاهات الآراء.

المطلب الأول: عرض البيانات العامة.

سنستعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك بحساب معامل الثبات (Alpha Cronbach) لمعرفة مدى الاتساق الداخلي بين أبعاد القياس، كما سيتم عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتحليل الاتجاهات العامة لآراء المبحوثين.

أولا: ثبات وصدق أداة الدراسة:

قبل الشروع في التحليل الإحصائي للبيانات، من المهم القيام باختبار مدى صدق وثبات أداة القياس وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة ألفا كرونباخ في تحديد كل من صدق وثبات أداة القياس، فثبات أداة الدراسة يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل (Cronbach Alpha) والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس مستوى (0.06) فأكثر، وصدق أداة الدراسة يقصد بصدق الأداة، قدرتها على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها،وقد وتم الاعتماد في هذه الدراسة على صدق المحك، والذي يتم حسابه باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك يساوي جذر معامل الثبات.

الجدول 01: معاملات صدق وثبات أداة الدراسة.

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	معامل (Alpha Cronbach)	صدق المحك
الاستشراف	04	0.724	0.851
التفكير النظامي	04	0.680	0.824
الرؤية المستقبلية	04	0.749	0.866
الدافعية	04	0.803	0.896
الشراكة	04	0.861	0.28
الذكاء الاستراتيجي	20	0.899	0.948
شدة المنافسة في القطاع	05	0.642	0.802
الداخليين الجدد	05	0.832	0.912
القوة التفاوضية للعملاء	05	0.777	0.881
القوة التفاوضية للموردين	05	0.854	0.924
أصحاب المنتجات البديلة	05	0.861	0.928
المخاطر التنافسية	25	0.908	0.953
الاجمالي	45	0.918	0.958

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي (Cronbach de Alpha) بلغت قيمة عبارات الاستبيان (91.8%) والتي تعتبر قيمة مرتفعة وقوية، وكذلك الأمر بالنسبة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (89.9%) بالنسبة لعبارات متغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، أما عبارات المتغير التابع المخاطر البنكية فقد بلغت قيمته (90.8%). وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة أي أنها تعطي نفس لنتائج إذا ما تم استخدامها أو إعادة توزيعها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة. وبحد أن معامل الصدق الكلي، والذي يعبر عنها لجذر التربيعي لمعامل الثبات بلغت نسبته (91.8%) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، وهذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، حيث بلغت نسبته (94.8%)، أما بالنسبة لمعامل صدق عبارات محور المتغير المستقل (المخاطر التنافسية) فقد بلغت نسبته (95.3%)، وعليه يمكن القول إن معاملات الثبات والصدق المتحصل عليها جيدة، وأن الأداة بصورة عامة تتمتع بمعامل صدق وثبات عالي يدل عن قدرة أداة الدراسة على تحقيق أغراض البحث.

ثانياً: عرض البيانات العامة الشخصية: سنتناول في هذا الفرع خصائص أفراد مجتمع الدراسة حسب السمات الشخصية، وذلك باستخدام جداول التكرارات والنسب المئوية، والجدول الموالي يوضح ذلك.

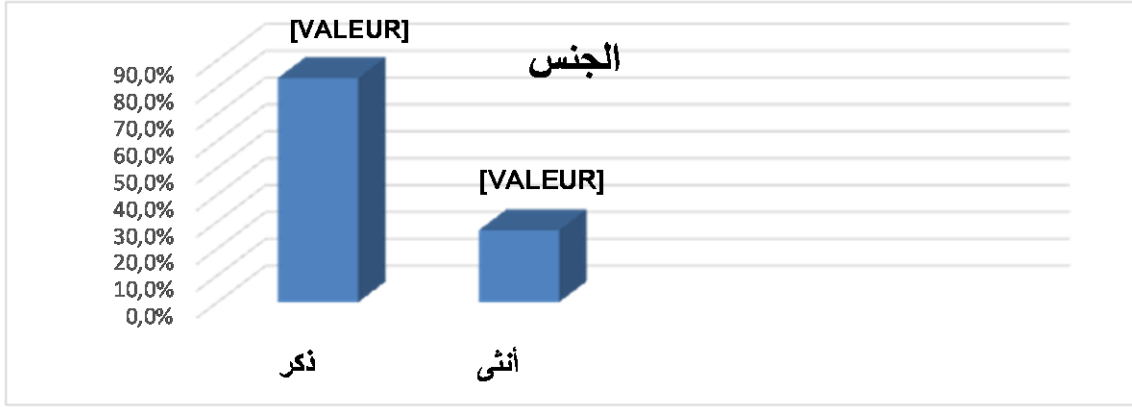
الجدول 02: التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة بحسب الخصائص الشخصية.

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
83.3	30	ذكر	الجنس
16.7	6	انثى	
100%	36	المجموع	
19,4	7	(28-24)	الفئات العمرية
44,4	16	(33-29)	
11,1	4	(38-34)	
5,6	2	(43-39)	
11,1	4	(48-44)	
5,6	2	(53-49)	
2,8	1	(58-54)	
100%	36	المجموع	
33,3	12	ماستر	الشهادة العلمية
19,4	7	مهندس	
27,8	10	تقني سامي	
19,4	7	ليسانس	
100%	36	المجموع	
77,8	28	ثلاثي اللغة	التحكم في اللغة
22,2	8	ثنائي اللغة	
100%	36	المجموع	
33,3	12	جيد	التحكم في الإعلام الآلي
58,3	21	متوسط	
8,3	3	ضعيف	
100%	36	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

1- الجنس: نلاحظ من الجدول رقم (04) أن أكبر عدد من الأفراد في العينة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم (30) فرداً، ونسبتهم تبلغ (83.3%) من إجمالي عدد الأفراد في العينة. أما الإناث، فبلغ عددهم (06) أفراد بنسبة (16.7%). ويمكن تفسير هذه التفاوتات بين الجنسين إلى طبيعة ومتطلبات العمل في المؤسسة، وبالأخص الجوانب الفنية والتقنية في نشاط المؤسسة تعبر أعمالاً رجالية. الأمر الذي أحدث تفاوتات في توزيع الجنسين في المؤسسة.

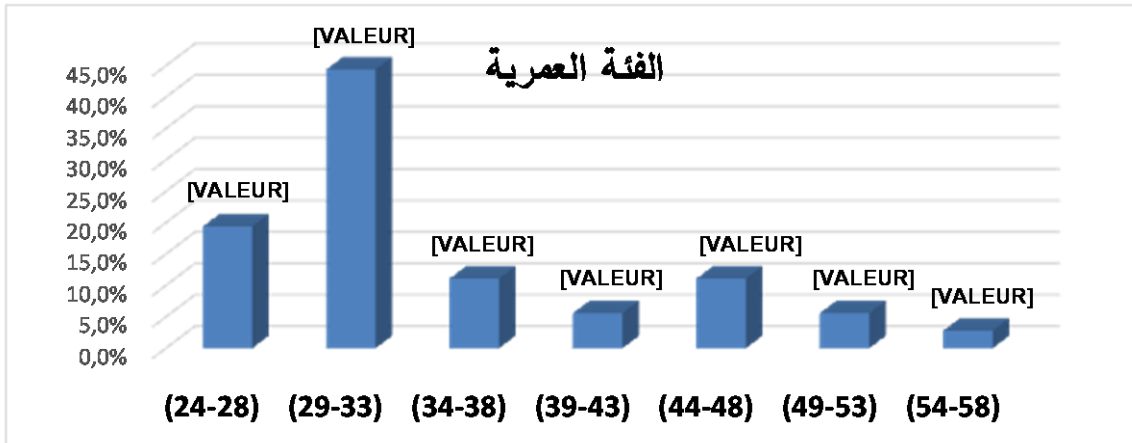
الشكل 03: المدرج التكراري لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة.

2- العمر: نلاحظ من الجدول رقم (04) أن أكبر عدد من الأفراد في العينة تتراوح أعمارهم بين (29-33) سنة، حيث بلغ عددهم 16 فردًا، ونسبتهم تبلغ (44.4%)، يليهم عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (24-28) سنة، حيث بلغ عددهم (07) أفراد، ونسبتهم تبلغ (19.4%). بالإضافة إلى ذلك جاء عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (34-38) و(44-48) سنة بالتساوي، حيث بلغ عدد كل منهم (04) أفراد بنسبة (11.1%)، وأخيرًا الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (39-43) سنة، حيث بلغ عددهم (02) فردين بنسبة (5.6%) وأخيرًا هناك فرد واحد فقط ينتمي إلى الفئة العمرية (54-58) سنة بنسبة (2.8%). وهنا يمكن التأكيد على أن المؤسسة تتمتع بعدد كبير من العناصر الشابة في طاقمها العامل، وهذا يمثل ميزة إيجابية تزيد من نشاط وحيوية المؤسسة، ويعزز وجود هذا العنصر الشاب في المؤسسة الديناميكية والقدرة على التكيف مع التحديات الجديدة.

الشكل 04: المدرج التكراري لمتغير الفئة العمرية.

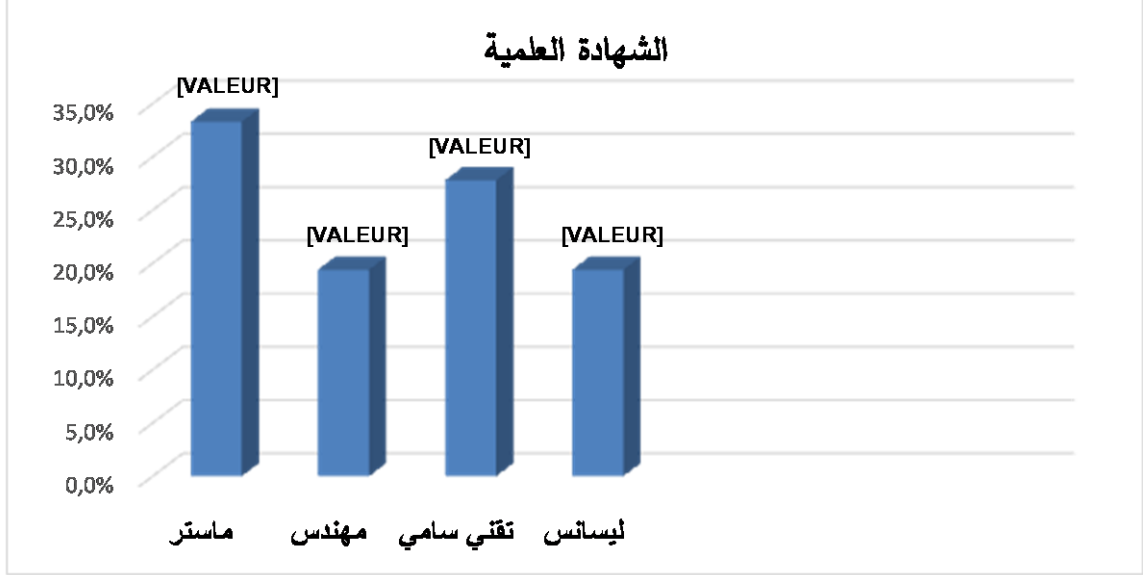


المصدر: من إعداد الطالبة

3- الشهادة العلمية: نلاحظ من خلال الجدول (04) أن أكبر عدد من الأفراد في العينة هم حاملون لشهادة الماستر، وبلغ عددهم (12) فردًا، ونسبتهم تبلغ (33.3%). ثم يأتي فئة الحاملين لشهادة تقني سامي، حيث بلغ عددهم (10) أفراد، ونسبتهم تبلغ (27.8%)، أما فئة الحاملين لشهادة مهندس وليسانس، فقد جاءت بالتساوي حيث بلغ عدد كل

منهم (07) أفراد بنسبة تبلغ (19.4%). وعليه نستنتج أن مؤسسة بلادي اومبلاج تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة بمختلف الشهادات وهذا يعود لطبيعة نشاطها الذي يتطلب مهارات ومعارف متنوعة.

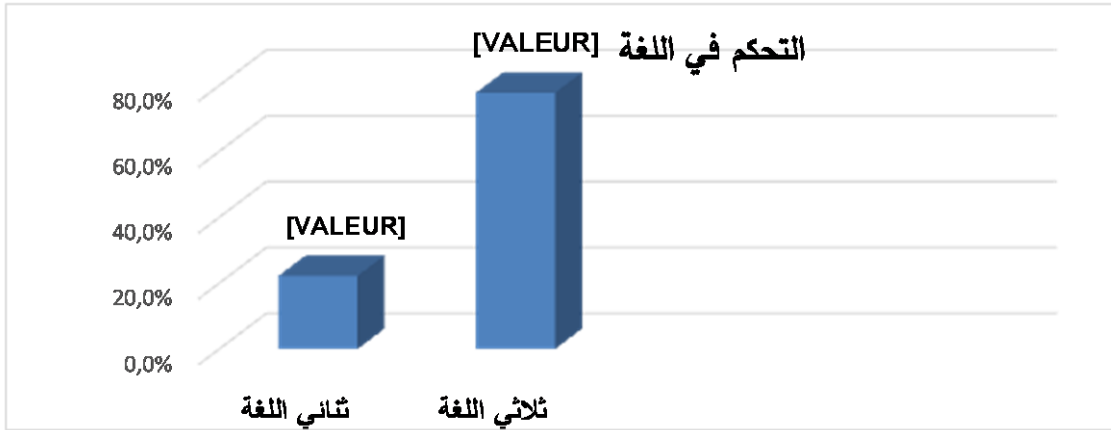
الشكل 05: المدرج التكراري لمتغير الشهادة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة

4- التحكم في اللغة: نلاحظ من خلال الجدول (04) أن أكبر عدد من عينة الدراسة الذين تحكّموا باللغة الثلاثية هو (28) فردًا، ونسبتهم تبلغ (77.8%)، في حين أن عدد الأفراد الذين تحكّموا باللغة الثنائية هو (08) أفراد، ونسبتهم تبلغ (22.2%).

الشكل 06: المدرج التكراري لمتغير التحكم في اللغة



المصدر: من إعداد الطالبة

5- التحكم في الإعلام الآلي: نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن أكبر عدد من العينة يتحكمون في الإعلام الآلي بمستوى "متوسط"، حيث بلغ عددهم (21) فردًا بنسبة (58.3%). بينما يتحكم (12) فردًا بمستوى "جيد" بنسبة (33.3%). وكان هناك (03) أشخاص بمستوى تحكم "

ضعيف" بنسبة (8.3%)، يمكن القول غالبية أفراد المؤسسة يتمتعون بالمهارة في التحكم بالإعلام الآلي، وهذا يعد أمرا إيجابيا نظرا لاستعمال المؤسسة لأحدث التقنيات في نشاطاتها.

ثالثا: عرض البيانات الوظيفية لمجتمع الدراسة.

في هذا الجزء سيتم عرض توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الوظيفية المتمثلة في (دائرة الوظيفية، الخبرة، عدد الترقيات، الدورات التكوينية).

الجدول 03: التكرارات والنسب المئوية لمجتمع الدراسة بحسب الخصائص الوظيفية.

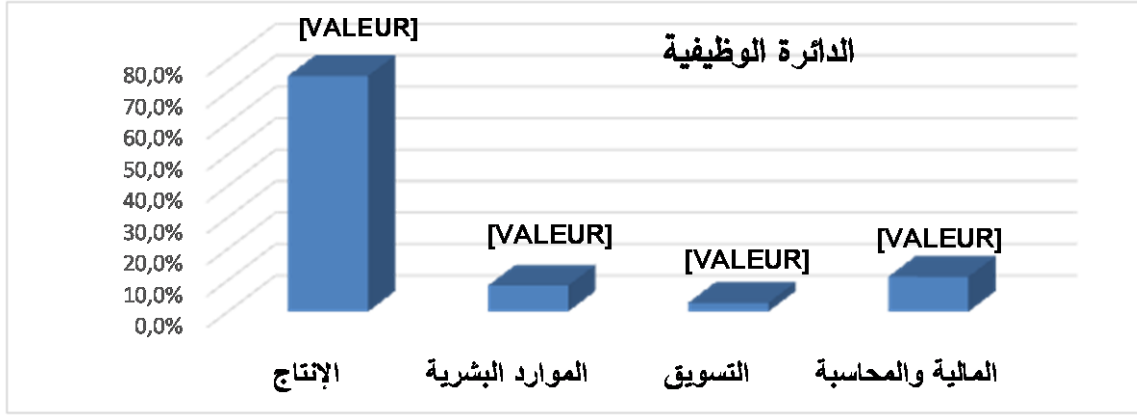
النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات الشخصية	
66,7	24	الإنتاج	الدائرة الوظيفية
13,9	5	الموارد البشرية	
13,9	5	التسويق	
5,6	2	المالية والمحاسبة	
100%	36	المجموع	
75	27	(02-06)	الخبرة
8,3	3	(07-11)	
2,8	1	(12-16)	
11,1	4	(22-26)	
2,8	1	(27-31)	
100%	36	المجموع	
41,7	15	بدون ترقية	عدد الترقيات
33,3	12	ترقية واحدة	
8,3	3	ترقية مرتين	
5,6	2	ترقية ثلاث مرات	
5,6	2	ترقية أربع مرات	
5,6	2	ترقية لخمس مرات	
100%	36	المجموع	
41,7	15	بدون تكوين	الدورات التكوينية
52,8	19	(05-01)	
2,8	1	(10-06)	
2,8	1	(15-11)	
100%	36	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss

1- الدائرة الوظيفية: يتضح من الجدول رقم (05) أن معظم أفراد عينة الدراسة يعملون في مصلحة الإنتاج وبلغ عددهم هو (24) فردا بنسبة (66.7%) من إجمالي عدد الأفراد في العينة، وهذا يعود لطبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي، وهذا يعني أن مصلحة الإنتاج هي القطاع الرئيسي في المؤسسة وتشكل النشاط الأساسي لها، ذلك أن المؤسسة تقوم بعمليات إنتاج كبيرة وتولي أهمية كبيرة لعمليات التصنيع والإنتاج في نشاطها التجاري. وبلغ عدد الأفراد الذين يعملون بكل من دائرة

الموارد البشرية والتسويق (05) أفراد بنسبة (13.9%)، أما عدد الأفراد الذين يعملون في دائرة المحاسبة بلغ عددهم (02) فردين بنسبة (5.6%)، ويعود ذلك إلى طبيعة الدائرة الوظيفية والذي عادة لا يتطلب نشاطها عددا كبيرا من الأفراد.

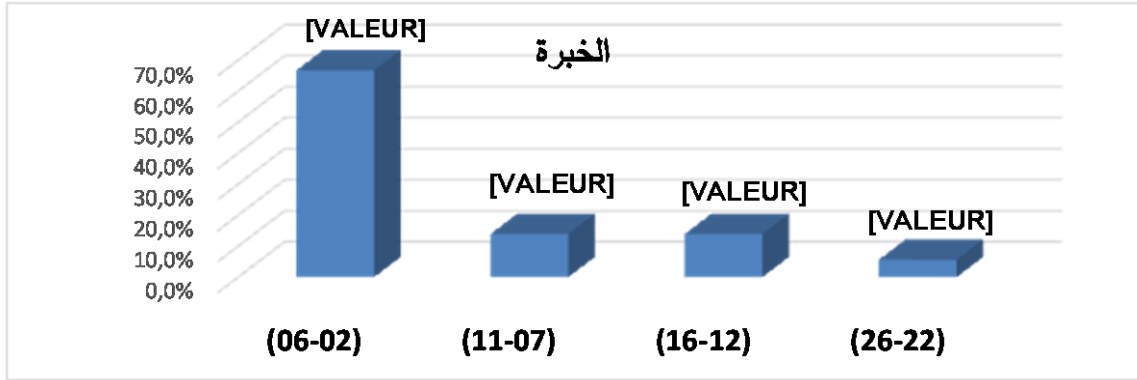
الشكل 07: المدرج التكراري لمتغير الدائرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة

2- الخبرة: يتضح من الجدول رقم (05) أن أكبر عدد من أفراد الدراسة خبرتهم (02-06) سنوات حيث بلغ عددهم (27) فردا بنسبة (75%)، هذا يدل على أن المؤسسة تستهدف في عملية استقطاب الموارد البشرية خريجي الجامعات والمعاهد الجدد، بالإضافة إلى اعتمادها على طاقات الشباب الذي يتميز بالحيوية والنشاط. ثم يليها فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية (22-26) سنة حيث بلغ عددهم (04) أفراد بنسبة (11.1%). أما فئة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (07-11) سنة فقد بلغ عددهم (03) أفراد وقدرت نسبتهم بـ (8.3%). في حين بلغ كانت كل من فئة الأفراد الذين خبراهم (12-16) و (27-31) فردا واحدا لكلا الفئتين بنسبة (2.8%).

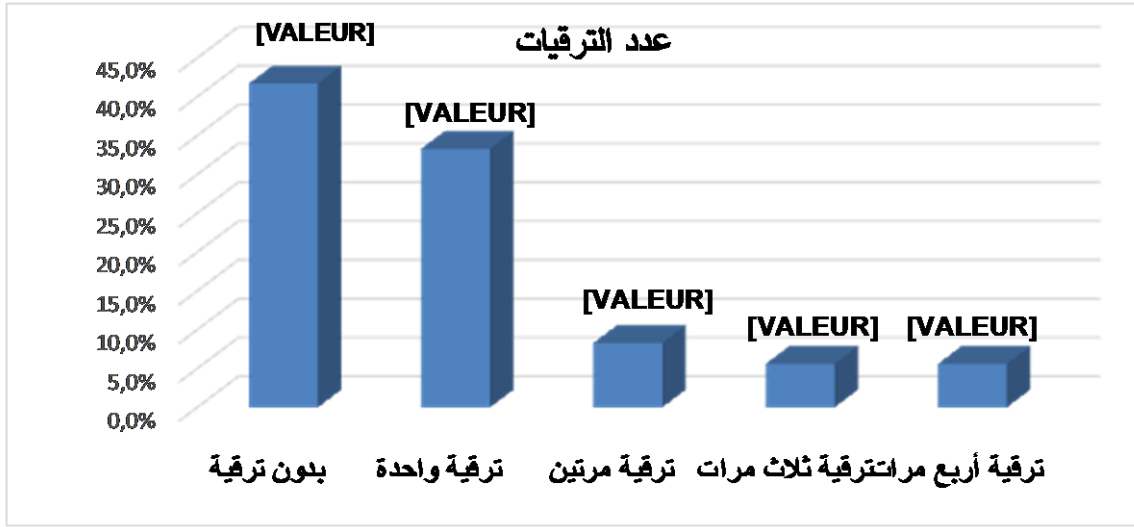
الشكل 08: المدرج التكراري لمتغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة

3- عدد الترقيات: يتضح من الجدول رقم (05) أن أكبر عدد من أفراد الدراسة هم الأفراد دون ترقية والذين بلغ عددهم (15) فردا بنسبة (41.7%)، ويمكن تفسير ذلك أن هناك عدد محدود من المناصب العليا المتاحة للترقية نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة، وأيضا وجود معايير محددة للترقية في المؤسسة من ضمنها الخبرة المهنية والتي تبين أن نسبة (75%) من الأفراد خبرتهم أقل من (06) سنوات، رغم ذلك نجد أن المؤسسة توفر فرص ترقية ويتضح ذلك، أن عدد الأفراد الذين تحصلوا على ترقية واحدة بلغ عددهم (12) فردا بنسبة (33.3%)، أما عدد الأفراد الذين تحصلوا على ترقيتين بلغ (03) أفراد بنسبة (8.3%). في حين أن الذين تحصلوا على ثلاث وأربع وخمسة مرات ترقية قد بلغ عدد بالتساوي (02) فردين بنسبة (5.6%).

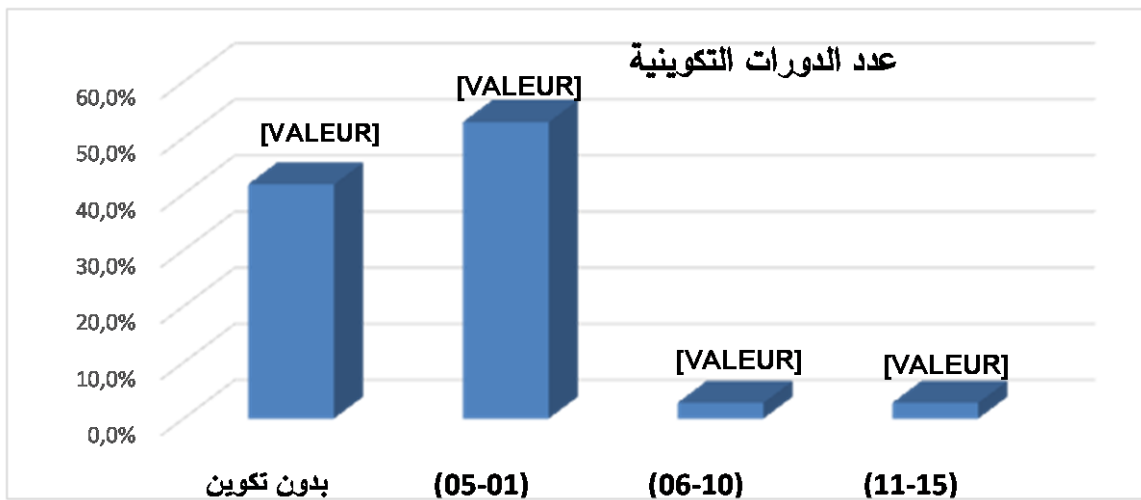
الشكل 09: المدرج التكراري لمتغير عدد الترقيات



المصدر: من إعداد الطالبة

4- الدورات التكوينية: يتضح من الجدول رقم (05) أن أكبر عدد من أفراد الدراسة تحصلوا على (01-05) دورة بلغ عددهم (19) فردا بنسبة (52.8%)، وبلغ عدد الأفراد الذين لم يتحصلوا على أي دورة تكوينية (15) فردا بنسبة (41.7%). في حين أن الذين تحصلوا على دورات تكوينية من (06-10) و(11-15) كان فردا واحد لكل فئة بنسبة (2.8%). وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل على تطوير مهارات ومعارف الموظفين في مجالات محددة ذات صلة بأنشطة المؤسسة، فمن خلال هذه الدورات يمكن للموظفين تنفيذ مهامهم بكفاءة أكبر والمساهمة في زيادة الإنتاجية ونجاح المؤسسة بشكل أكبر.

الشكل 10: المدرج التكراري لمتغير عدد الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: تحليل اتجاهات الآراء.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة عن تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) على مقياس ليكرت (1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في الذكاء الاستراتيجي والمخاطر التنافسية.

الجدول 04: سلم ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة، و قد تم تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية: طول الفئة = (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) / عدد المستويات، طول الفئة = $5 / (1-5) = 0.80$ ، وتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1.80) دال على اتجاه غير موافق بشدة.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 إلى أقل من 2.60) دال على اتجاه غير موافق.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 إلى أقل من 3.40) دال على اتجاه محايد.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى أقل من 4.20) دال على اتجاه موافق.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.20 إلى أقل من 5) دال على اتجاه موافق جدا.

الجدول 05: اتجاهات الآراء بخصوص محور المخاطر التنافسية

ت	الأبعاد والعبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	شدة المنافسة في القطاع	3,244	0,767	5	محايد
01	إمكانية انخفاض الأرباح وتقلص نصيب السوق.	3,08	1,156	3	محايد
02	إمكانية بروز علامات تجارية قوية.	3,47	0,971	2	موافق
03	إمكانية إدخال طرق وأساليب إنتاجية حديثة.	3,53	0,941	1	موافق
04	إمكانية تأثر مردودية القطاع.	2,89	1,063	4	محايد
	الداخلين الجدد للقطاع	3,584	0,684	2	موافق
05	إمكانية فقدان المؤسسة لمكانتها في السوق.	3,50	1,028	1	موافق
06	إمكانية الاضطرار لضخ استثمارات كبيرة.	3,44	1,081	2	موافق
07	إمكانية التأثير على مصادر التمويل.	4,00	0,676	3	موافق
08	إمكانية الخروج من السوق.	3,39	0,994	4	محايد
	أصحاب المنتجات البديلة	3,466	0,723	4	موافق
09	إمكانية حدوث تحولات جذرية للقطاع.	3,42	0,906	3	موافق
10	إمكانية تأثر جاذبية القطاع.	3,44	0,809	2	موافق
11	إمكانية فقدان أصحاب الكفاءات والمهارات.	3,28	1,162	4	محايد

12	إمكانية فقدان شرائح من السوق.	3,72	0,914	1	موافق
القوة التفاوضية للعملاء					
13	إمكانية زيادة مطالب العملاء.	3,75	0,937	4	موافق
14	إمكانية ارتفاع حجم ديون العملاء.	3,42	0,996	3	موافق
15	إمكانية التأثير على وتيرة الإنتاج.	3,33	0,862	2	محابد
16	إمكانية التأثير على درجة وفاء العملاء.	3,44	1,054	5	موافق
القوة التفاوضية للموردين					
17	إمكانية رفع أسعار المواد الأولية ومختلف وسائل وتجهيزات الإنتاج.	4,06	0,984	1	موافق
18	النسب في انقطاع أو نقص التموين.	3,78	1,045	3	موافق
19	إمكانية التسبب في إطالة آجال التسليم.	4,03	0,774	2	موافق
20	إمكانية انخفاض جودة ونوعية المواد المطلوبة.	3,58	1,156	4	موافق
المخاطر التنافسية					
		3,529	0,576	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

1- القوة التفاوضية للموردين: يتضح من خلال الجدول أن بعد القوة التفاوضية للموردين جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.863) بانحراف معياري (0.766). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القوة التفاوضية للموردين تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.58- 4.06) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.774-1.156)، وهذا يدل على أن الموظفين بمؤسسة بلادي اومبلاج يرون أن للموردين قوة تفاوضية قوية ومؤثرة، وتشمل هذه القوة التفاوضية قدرة الموردين على رفع أسعار المواد الأولية والتجهيزات اللازمة للإنتاج، وأيضاً قدرتهم على التسبب في انقطاع أو نقص في التموين. كما يمكن للموردين أن يؤثروا على آجال التسليم ويسببوا تأخيراً في التوريد. وبالإضافة إلى ذلك، قد يؤثر القوة التفاوضية للموردين على جودة المواد المطلوبة.

2- الداخلين الجدد للقطاع: يتضح من خلال الجدول أن بعد الداخلين الجدد للقطاع جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.584) بانحراف معياري (0.684). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الداخلين الجدد للقطاع تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.39-4.00) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.676-1.081)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين في مؤسسة بلادي اومبلاج يؤكدون بأن الداخلين الجدد للقطاع قد يجعل المؤسسة تفقد مكانتها في السوق، وذلك لزيادة حدة التنافس ويصبح من الصعب للمؤسسة الحفاظ على مكانتها، هذا الأمر يجعلها مضطرة لضخ استثمارات كبيرة وذلك من خلال القيام بتطويرات وابتكارات جديدة وتحديث البنية التحتية وتوسيع نطاق أعمالها، بالإضافة لما سبق قد تواجه صعوبة في الحصول على التمويل الكافي لتعزيز إستراتيجيتها.

3- القوة التفاوضية للعملاء: يتضح من خلال الجدول أن بعد القوة التفاوضية للعملاء جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.636) بانحراف معياري (0.625). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القوة التفاوضية للزبائن تراوحت المتوسطات ما بين (3.33-3.75) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.862-1.054) وهذا يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الموظفين في مؤسسة بلادي اومبلاج يرون بأنه يوجد احتمال كبير في زيادة مطالب العملاء وأن يتطلعون إلى خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى، ويمكن أن يطلبوا شروط وأسعار أكثر تفضيلاً لهم، مما سوف يؤثر على وتيرة الإنتاج إذ قد يتعين على المؤسسة زيادة وتعديل عمليات الإنتاج لتلبية طلباتهم، إلا فقد يواجهون مخاطر فقدان العملاء أو انتقالهم إلى منافسين آخرين.

4- أصحاب المنتجات البديلة: يتضح من خلال الجدول أن بعد أصحاب المنتجات البديلة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.466) بانحراف معياري (0.723). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد أصحاب المنتجات البديلة أنها تراوحت المتوسطات ما بين (3.28-4.00) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.809-1.162) وهذا يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، وهذا يدل على أن الموظفين في مؤسسة بلادي اومبلاج يدركون بأنه قد تحدث تحولات جذرية في القطاع نتيجة لظهور منتجات بديلة بخصائص جديدة من طرف المنافسين، هذا يمكن أن يؤثر على جاذبية القطاع بشكل عام ويتسبب في فقدان شرائح من السوق للمؤسسة الحالية. بالإضافة إلى ذلك، قد يحدث فقدان لأصحاب الكفاءات والمهارات الذين قد ينتقلون إلى المؤسسات المنافسة في حال وجدوا فرصاً أفضل.

5- شدة المنافسة في القطاع: يتضح من خلال الجدول أن بعد شدة المنافسة في القطاع جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.244) بانحراف معياري (0.767). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة محايد كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد شدة المنافسة في القطاع تشير إلى نسبة قبول بدرجة محايد، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.89-3.53) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.941-1.156)، فالرغم من أن الموظفين في مؤسسة بلادي اومبلاج كانت إجاباتهم حول هذا البعد بنسبة قبول بدرجة محايد، إلا أنهم يرون ويؤكدون أنه يمكن أن ينشأ في القطاع منافسة قوية قد يؤدي إلى ظهور علامات تجارية قوية ومبتكرة. مما قد يتطلب ذلك من المؤسسة إدخال طرق وأساليب إنتاجية حديثة وتحسين عملياتها للتمييز في السوق والتنافس بفاعلية، فتنافسية القطاع يمكن أن تعزز من مستوى الابتكار والتطور التقني، وتعزز الجودة والكفاءة في الإنتاج، وهذا ما أكدته العبارة رقم (02) لعبارة رقم (03) التي كانت آراء الموظفين فيها بنسبة قبول بدرجة موافق.

الجدول 06: اتجاهات الآراء بخصوص محور الذكاء الاستراتيجي.

ت	الأبعاد والعبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
	يتيح الاستشراف إمكانية مواجهة مختلف المخاطر التنافسية من خلال ما يلي:	3,912	0,407	4	محايد
01	مسح بيئة الأعمال ورصد فرص التطور.	3,75	0,732	5	موافق
02	دعم نظم السبق والتميز على المنافسين.	3,89	0,747	3	موافق
03	تحديد الأخطار المتوقعة وتجنبها.	4,06	0,410	1	موافق
04	توقع تغيرات الأسواق والمتعاملين.	3,86	0,683	4	موافق
05	فهم استراتيجيات وسياسات المنافسين.	4,00	0,535	2	موافق
	يسمح التفكير النظامي بمواجهة مختلف المخاطر التنافسية من خلال ما يلي:	3,867	0,502	5	موافق
06	امتلاك النظرة الشمولية للأحداث والوقائع.	3,75	0,649	4	موافق
07	فهم التفاعلات المختلفة بين العوامل الداخلية والخارجية.	3,89	0,523	2	موافق
08	القدرة على رصد ورعاية التغيرات.	3,75	0,692	5	موافق
09	تحديد طبيعة التأثيرات الممكنة على المؤسسة.	3,83	0,697	3	موافق
10	القيام بردود الأفعال الملائمة في الأوقات المناسبة.	4,11	0,667	1	موافق
	تدعم الرؤية المستقبلية مواجهة مختلف المخاطر التنافسية من خلال ما يلي:	4,028	0,484	3	موافق
11	معرفة اتجاهات تطور أنشطة أعمال القطاع.	3,92	0,874	5	موافق
12	ضبط التوجهات المستقبلية للمؤسسة وتحسين مكانتها.	4,11	0,465	2	موافق
13	رسم المسارات الصحيحة والمناسبة للنمو والتوسع.	4,14	0,683	1	موافق
14	اكتشاف الأسواق الجديدة الجذابة.	4,06	0,630	3	موافق
15	تحديد مختلف السيناريوهات الممكنة.	3,92	0,604	4	موافق
	تساعد الدافعية على مواجهة مختلف المخاطر التنافسية من خلال ما يلي:	4,089	0,496	2	موافق
16	توحيد وتعبئة جهود الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف.	4,00	0,586	5	موافق
17	تعزيز الانتماء الوظيفي وزيادة ولاء الموظفين.	4,08	0,604	3	موافق
18	الحفاظ على الكفاءات البشرية.	4,08	0,649	4	موافق
19	التأهيل المستمر وتطوير المعارف.	4,11	0,667	2	موافق
20	تحسين ظروف العمل وتجسيد المبادرات.	4,17	0,609	1	موافق
	تتيح المشاركة مواجهة مختلف المخاطر التنافسية من خلال ما يلي:	4,117	0,477	1	موافق
21	تكثيف استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	4,00	0,586	4	موافق
22	تحسين صورة المؤسسة في القطاع.	4,19	0,525	1	موافق
23	زيادة حجم الاستثمارات وتطوير الإنتاج.	4,14	0,639	3	موافق
24	تنويع مصادر التمويل.	4,11	0,622	4	موافق
25	تعزيز عمليات البحث والتطوير.	4,14	0,593	2	موافق
	الذكاء الاستراتيجي	4,001	0,354	1	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

1- الشراكة: يتضح من خلال الجدول أن بعد الشراكة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.117) بانحراف معياري (0.477). ووفقا لمقياس

الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الشراكة تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.00-4.19) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.525-0.639)، وهذا يدل على أن الموظفين بمؤسسة بلادي اومبلاج يرون أن الاستثمار في التكنولوجيا يساهم في بناء سمعة جيدة والحفاظ على صورة إيجابية يعمل على تحقيق التفوق التنافسي، وأيضا يؤكدون على أن زيادة الاستثمار وتطوير العمليات الإنتاجية يمكن أن يدعم نمو المؤسسة، بالإضافة فهم يرون أن تنوع مصادر التمويل يساهم في تخفيف المخاطر المالية وتعزيز قدرة المؤسسة على تمويل مشاريعها وتعزيز عمليات البحث والتطوير مما يعزز الابتكار وتطوير المنتجات والتي من خلالها يتم المحافظة على التفوق التنافسي.

2- الدافعية: يتضح من خلال الجدول أن بعد الدافعية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.089) بانحراف معياري (0.496). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الدافعية تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.00-4.17) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.525-0.939)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين في مؤسسة بلادي اومبلاج يرون أن الدافعية تلعب دوراً أساسياً في مواجهة المخاطر التنافسية، حيث تعزز التعاون والتنسيق بين الموظفين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتعزز الانتماء وولاء الموظفين، وتساهم كذلك في الحفاظ على الكفاءات البشرية مما يساهم في الحفاظ على المهارات والمعرفة اللازمة لمواجهة التحديات التنافسية، ومن إيجابيات الدافعية انه يتم تعزيز التفاعل والتواصل بين الموظفين وإدارة المؤسسة. يمكن للعاملين تقديم مبادراتهم وأفكارهم والمساهمة في تحسين ظروف العمل. وعندما يتم تنفيذ هذه المبادرات، فإنها تعزز رضا الموظفين وتحفزهم على تقديم أداء متميز في مواجهة المخاطر التنافسية.

3- الرؤية المستقبلية: يتضح من خلال الجدول أن بعد الرؤية المستقبلية جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.028) بانحراف معياري (0.484). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الرؤية المستقبلية تراوحت المتوسطات ما بين (3.92-4.14) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.465-0.874) وهذا يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الموظفين في مؤسسة بلادي اومبلاج تشير آرائهم أن وضع رؤية مستقبلية يساعد المؤسسة على فهم توجهات واتجاهات تطور القطاع الذي تعمل فيمكن معرفة الاتجاهات المستقبلية وتوقع التغيرات والتطورات المحتملة، وبالتالي تكون مستعدة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص. وأيضا من خلال الرؤية المستقبلية يمكن للمؤسسة تحديد أهدافها وتوجيه جهودها نحو تحقيقها، مما يساهم في تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التنافس. بالإضافة لما سبق يؤكد الموظفون أن الرؤية المستقبلية تساعد في اكتشاف الفرص الجديدة والأسواق المستقبلية المحتملة التي يمكن للمؤسسة استغلالها.

4- الاستشراف: يتضح من خلال الجدول أن بعد الاستشراف جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.912) بانحراف معياري (0.407). ووفقا

لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاستشراق أنها تراوحت المتوسطات ما بين (3.75-3.406) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.410-0.747) وهذا يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، وهذا يدل على أن الموظفين في مؤسسة بلادي اومبلاج تشير آرائهم بأن الاستشراق يساهم في توقع استراتيجيات وسياسات المنافسين، مما يمكن المؤسسة أن تحلل نقاط القوة والضعف للمنافسة وتحديد كيفية تمييز نفسها وتحقيق السبق التنافسي. عن طريق فهم تصرفات المنافسين واتجاهاتهم، ويمكن لها تكيف استراتيجياتها واتخاذ القرارات الأفضل للتنافس في السوق. بالإضافة يؤكدون بأن الاستشراق يساعد المؤسسة على توقع تغيرات الأسواق والمتعاملين فمن خلال دراسة اتجاهات السوق وتحليل سلوك العملاء والعملاء المحتملين، يمكن توقع تغيرات الطلب واحتياجات السوق.

5- التفكير النظامي: يتضح من خلال الجدول أن بعد التفكير النظامي جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.867) بانحراف معياري (0.502). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التفكير النظامي تشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.75-4.11) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.523-0.697). وهذا يشير إلى نسبة قبول بدرجة موافق، وهذا يدل على أن الموظفين في مؤسسة بلادي اومبلاج تشير آرائهم بأن التفكير النظامي يعتبر أداة قيمة لفهم وتحليل التحديات والفرص التي تواجه المؤسسة من خلاله يمكن امتلاك نظرة شمولية مما يساعد في تحليل المؤشرات والأحداث المختلفة وتحديد كيفية تأثيرها على المؤسسة وهذا الأمر يسهل على الإدارة تحليل المشكلات المعقدة وتحديد العوامل المؤثرة والتفاعلات بينها، وتحليل تأثيرات التغيرات والقوى الداخلية والخارجية على المؤسسة، وبناء سيناريوهات محتملة للمستقبل، وبناءً على هذا التحليل يمكن اتخاذ قرارات إستراتيجية واتخاذ إجراءات مناسبة للتكيف مع التحديات أو الاستفادة من الفرص.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بتحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد المجتمع المبحوث على تساؤلات البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء الذكاء الاصطناعي أو المخاطر التنافسية.

المطلب الأول: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل التباين للانحدار الخطي للاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماداً أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية (H_0): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

- رفض الفرضية العدم (H_0): إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل أو تساوي (0.05). وفيما يلي عرض النتائج:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

الجدول 07: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	1.580	1	1.580	5.356	0,027 ^b	رفض الفرضية الرئيسية
البواقي	10.028	34	0.295			
الإجمالي	11.607	35				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	1.120	1.044	1.073	0,291		
الذكاء الاستراتيجي	0.602	0.260	2.314	0,027		
معامل الارتباط: $R = 0.369$	معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.136$		المتغير التابع: المخاطر التنافسية			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (08) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (5.356) وذلك بقيمة احتمالية (Sig) مقدارها (0.027) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.369) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.136) وهذا يعني أن (13.6%) من المتغيرات الحاصلة في مخاطر التنافسية تعود إلى تغيرات حاصلة في الذكاء الاستراتيجي.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، والمتغير التابع المتمثل في المخاطر التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.314) بمستوى دلالة (0.027) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية، ونقبل بالفرضية البديلة، وبالتالي فإننا نقول: بأنه يوجد دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية في مؤسسة بلادي اومبلاج عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة شدة المنافسة في القطاع عند مستوى معنوية ($\alpha < 0.05$).

الجدول 08: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.845	1	0.845	1.457	0,236 ^b	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية

		0.580	34	19.716	البواقي
			35	20.561	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير
	0,291	1.073	1.464	1.482	الثابت
	0,236	2.314	0.364	0.440	الذكاء الاستراتيجي
	المتغير التابع: شدة المنافسة في القطاع	معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.041$		معامل الارتباط: $R = 0.203$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (09) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.457) وذلك بقيمة احتمالية (Sig) مقدارها (0.236) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختيار الفرضية الرئيسية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.203) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.041) وهذا يعني أن (4.1%) من المتغيرات الحاصلة في شدة المنافسة في القطاع تعود إلى تغيرات حاصلة في الذكاء الاستراتيجي.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، والمتغير التابع المتمثل شدة المنافسة في القطاع في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.207) بمستوى دلالة (0.236) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة شدة المنافسة في القطاع في مؤسسة بلادي اومبلاج عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة الداخلين الجدد للقطاع عند مستوى معنوي ($\alpha<0.05$).

الجدول 09: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	1.958	1	1.958	4.618	^b 0.039	رفض الفرضية
البواقي	14.417	34	0.424			
الإجمالي	16.375	35				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		

الثابت	1.120	1.044	1.073	0,476
الذكاء الاستراتيجي	0.602	0.260	2.314	0,039
معامل الارتباط: $R = 0.346$	معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.120$			المتغير التابع: الداخلين الجدد للقطاع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (4.618) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدرها (0.039) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.346) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.120) وهذا يعني أن (12%) من المتغيرات الحاصلة في الداخلين الجدد للقطاع تعود إلى تغيرات حاصلة في الذكاء الاستراتيجي.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، والمتغير التابع المتمثل في أصحاب المنتجات البديلة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.149) بمستوى دلالة (0.027) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة الداخلين الجدد للقطاع، ونقبل بالفرضية البديلة، وبالتالي فإننا نقول: بأنه يوجد دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة الداخلين الجدد للقطاع في مؤسسة بلادي اومبلاج عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة أصحاب المنتجات البديلة عند مستوى معنوي ($\alpha < 0.05$).

الجدول 10: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	0.712	1	0.712	1.379	0.248 ^b	قبول الفرضية
البواقي	17.557	34	0.516			
الإجمالي	18.269	35				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	1.849	1.382	1.338	0.190		
الذكاء الاستراتيجي	0.404	0.344	1.174	0.248		
معامل الارتباط: $R = 0.137$	معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.039$			المتغير التابع: أصحاب المنتجات البديلة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (11) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.379) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدرها (0.248) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور

المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.137) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.039) وهذا يعني أن (3.9%) من المتغيرات الحاصلة في أصحاب المنتجات البديلة تعود إلى تغيرات حاصلة في الذكاء الاستراتيجي.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، والمتغير التابع المتمثل أصحاب المنتجات البديلة ملائمة في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.174) بمستوى دلالة (0.248) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة أصحاب المنتجات البديلة في القطاع في مؤسسة بلادي اومبلاج عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خامسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة القوة التفاوضية للعملاء عند مستوى معنوي ($\alpha < 0.05$).

الجدول 11: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

النتيجة	مستوى الدلالة (Sig)	(F) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	0.084 ^b	3.168	0.147	1	1.747	الانحدار
			0.551	34	18.746	البواقي
				35	20.493	الإجمالي
	مستوى الدلالة (Sig)	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
	0,508	0.954	1.428	0.954	الثابت	
	0,084	0.633	0.355	0.633	الذكاء الاستراتيجي	
المتغير التابع: القوة التفاوضية للعملاء			معامل التحديد المعدل: $R^2 = 0.039$		معامل الارتباط: $R = 0.137$	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS)

من خلال النتائج الواردة في الجدول (12) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (3.168) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدارها (0.084) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.137) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.039) وهذا يعني أن (3.9%) من المتغيرات الحاصلة في القوة التفاوضية للعملاء تعود إلى تغيرات حاصلة في الذكاء الاستراتيجي.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، والمتغير التابع المتمثل في القوة التفاوضية للعملاء في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (1.780) بمستوى دلالة (0.084) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نقبل الفرضية

الصفيرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة القوة التفاوضية للعملاء في القطاع في مؤسسة بلادي اومبلاج عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

سادسا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة القوة التفاوضية للموردين عند مستوى معنوي ($\alpha<0.05$).

الجدول 12: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	النتيجة
الانحدار	3.241	1	3.241	5.140	^b 0.030	رفض الفرضية
البواقي	21.440	34	0.631			
الإجمالي	24.681	35				
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)		
الثابت	0.412	1.527	0.270	0,789		
الذكاء الاستراتيجي	0.862	0.380	2.267	0,030		
معامل الارتباط: R = 0.362	معامل التحديد المعدل: R ² = 0.131		المتغير التابع: القوة التفاوضية للموردين			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج (SPSS).

من خلال النتائج الواردة في الجدول (13) أعلاه، تبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (5.140) وذلك بقيمة احتمالية Sig مقدارها (0.030) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد دور المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي. ويتضح كذلك من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ (0.362) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل يساوي (0.131) وهذا يعني أن (13.1%) من المتغيرات الحاصلة القوة التفاوضية للموردين تعود إلى تغيرات حاصلة في الذكاء الاستراتيجي.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، والمتغير التابع المتمثل في الداخلين الجدد في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.267) بمستوى دلالة (0.030) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفيرية القائلة بعدم وجود دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة القوة التفاوضية للموردين، ونقبل بالفرضية البديلة، وبالتالي فإننا نقول: بأنه يوجد دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة القوة التفاوضية للموردين في مؤسسة بلادي اومبلاج عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال هذا المطلب سنحاول تفسير نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها، حيث سنبدأ بتفسير فرضية الدراسة من خلال تفسير فرضياتها الفرعية في ضوء النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضيات وتمثل هذه النتائج في:

أولاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى: أشارت نتيجة اختبار الفرضية إلى عدم وجود دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة شدة المنافسة في القطاع في مؤسسة بلادي اومبلاج، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مؤسسة بلادي اومبلاج، ليس لديها قلق كافي من ناحية شدة المنافسة في القطاع، ومن الأسباب التي أدت إلى عدم تركيز المؤسسة إلى هذا الأمر أن السوق حالياً يشهد شدة طلب متزايد وحركية كبيرة، بالإضافة إلى أن المنافسين في القطاع يقدمون منتجات غير منافسة لمنتجاتها سواء من ناحية السعر أو من ناحية الجودة، وبما أن المؤسسة مقر إنتاجها ولاية بسكرة، فهي تعد من أكبر المؤسسات الكبيرة في هذا المجال، بالإضافة إلى وجود عدد قليل المؤسسات التي تنشط في هذا المجال على مستوى الولاية.

ثانياً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أشارت نتيجة اختبار الفرضية بوجود دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة الداخلين الجدد للقطاع في مؤسسة بلادي اومبلاج، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة من خلال تطبيقها لعملية الذكاء الاستراتيجي فإنها قامت بوضع إستراتيجية واضحة للتعامل مع المنافسين المحتملين الجدد، مع توفير المؤسسة للموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجيات فعالة لهذا الغرض، ووجود تركيز كاف على التخطيط الاستراتيجي والتحليل المناسب للمنافسة والتحديات الجديدة التي قد تواجهها المؤسسة من الداخلين الجدد للقطاع.

ثالثاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: أشارت نتيجة اختبار الفرضية إلى عدم وجود دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة أصحاب المنتجات البديلة في مؤسسة بلادي اومبلاج، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤسسة ليس لديها أي قلق من ناحية وجود أي خطر من أصحاب المنتجات البديلة، وترى أن السوق المستهدف من طرف المؤسسة على المدى لا يوجد أي تهديد فيه، ذلك أن النشاط الذي تقوم به المؤسسة، وبما أن جميع المؤسسات المنافسة لمؤسسة بلادي اومبلاج تقدم نفس المنتجات، فهي إذا منتجات متطابقة مع منتجاتها، فهي إذا ليست منتجات بديلة.

رابعاً: تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: أشارت نتيجة اختبار الفرضية بعدم وجود دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة القوة التفاوضية للعملاء في مؤسسة بلادي اومبلاج، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة لديها عدد من العملاء الدائمين الذي تتعامل معهم منذ فترة طويلة، أي أن أغلب عملائها الاستراتيجيين لديها لديهم ولاء للمؤسسة، بالإضافة أن المؤسسة توفر منتجات ذات جودة عالية تتوافق وطلبات الزبائن ومتطلبات السوق، حيث تعمل على توفير هذه المنتجات بأسعار تنافسية ترضي كل العملاء، وبأسعار تنافسية مقارنة بالأسعار في السوق.

خامساً: تفسير نتائج الفرضية الخامسة: أشارت نتيجة اختبار الفرضية لوجود دور معنوي للذكاء الاستراتيجي في مواجهة القوة التفاوضية للعملاء في مؤسسة بلادي اومبلاج، ويمكن تفسير هذه الفرضية الذكاء الاستراتيجي المطبق في المؤسسة، الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يساهم المؤسسة في تحليل سوق الموردين وتقييم قدرتهم على التفاوض والاطلاع على العروض المقدمة من طرفهم. ومن هذا المنطلق تعمل المؤسسة على تحديد استراتيجيات التفاوض الفعالة، وتحليل شروط وأحكام العقود التي يضعها الموردون، من اجل تطوير علاقات تعاونية طويلة الأجل مع الموردين المهمين، وذلك لتفادي إمكانية رفع أسعار المواد الأولية ومختلف وسائل وتجهيزات الإنتاج، وتجاوز المشكلات التي قد تتسبب في انقطاع أو نقص التموين.

المبحث الرابع: استنتاجات واقتراحات الدراسة.

سنستعرض في هذا المبحث أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذا البحث الميداني بالإضافة إلى طرح مجموعة من الاقتراحات والتي قد تساعد (بلادي اومبلاج)، في الاستفادة منها وخاصة من الجانب الأكاديمي لتصحيح بعض المفاهيم الإدارية لديهم والمتعلقة بمتغيرات البحث، من أجل الوصول إلى أحسن طريقة لاستخدام الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية.

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.

لقد توصلنا في هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، سواء تعلق الأمر بالبيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة واتجاهات آرائهم، أو عن المفاهيم السائدة فيما بالذكاء الاستراتيجي والمخاطر التنافسية داخل المؤسسة محل الدراسة وفيما يلي سنستعرض جملة من الاستنتاجات هي كالآتي:

- أن غالبية الأفراد الذين يعملون في المؤسسة هم من الذكور، وهذا الأمر راجع إلى طبيعة ومتطلبات العمل في المؤسسة والذي يتطلب العنصر الرجالي فيه.

- من الناحية العمرية للأفراد العاملين في المؤسسة كانت فئة الشباب عي الفئة الغالبة حيث وصلت نسبتها إلى (74.9%).

- أن غالبية الأفراد العاملين في المؤسسة هم من حاملي الشهادات العليا، سواء شهادات الماستر، مهندس، وليسانس وتقني سامي، وهذا ما يعتبر عنصراً إيجابياً، قد يساهم في زيادة أداء المؤسسة بسبب التنوع في أنواع الشهادات والكفاءات.

- أن غالبية الأفراد في المؤسسة لديهم تحكم في ثلاث لغات حيث بلغ عددهم (28) فرداً، ونسبتهم تبلغ (77.8%). من إجمالي عدد الأفراد المبحوثين في المؤسسة والبالغ عددهم (36).

- أشارت الدراسة إلى أن غالبية أفراد المؤسسة يتمتعون بالمهارة في التحكم بالإعلام الآلي، وهذا يعد أمراً إيجابياً للمؤسسة في ظل التطورات التكنولوجية التي أدت بالمؤسسات إلى استعمال أحدث التقنيات في نشاطاتها.

- أن معظم أفراد عينة الدراسة يعملون في مصلحة الإنتاج، حيث بلغ عددهم (24) فرداً بنسبة (66.7%) من إجمالي عدد الأفراد في العينة. وهذا يشير إلى أن مصلحة الإنتاج هي القطاع الرئيسي في المؤسسة وتشكل النشاط الأساسي لها.

- إن ثلثي أفراد المؤسسة لديهم خبرة تتراوح بين (02-06) سنوات حيث بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة (75%)، دليل على أن المؤسسة تولي اهتماماً لخريجي الجامعات والمعاهد الجدد، وتسعى للاستفادة من طاقات الشباب في نشاطها. وعلى الرغم من ذلك، لا تغفل المؤسسة من الاستفادة من الخبرات المهنية الطويلة لبعض الأفراد، حيث يوجد أفراد لديهم خبرة تتجاوز (20) سنة.

- أن أكثر من نصف أفراد المؤسسة قد تحصلوا على ترقيات على أي ما نسبته (58.3%)، وهذا يؤكد على أن المؤسسة توفر فرصاً للترقية، ولكنها تخضع لمعايير محددة.

- أن المؤسسة تقدم دورات تكوينية لتعزيز كفاءة الموظفين وتمكينهم من تنفيذ مهامهم بشكل أفضل والمساهمة في زيادة الإنتاجية ونجاح المؤسسة بشكل أكبر، ويعكس هذا التركيز على التدريب والتطوير التزام المؤسسة بتطوير المهارات اللازمة لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها التنظيمية.
- أشارت نتيجة اختبار فرضية الدراسة الرئيسية لوجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية في مؤسسة بلادي اومبلاج بسكرة.
- أشارت نتيجة اختبار فرضيات الدراسة الفرعية لعدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة شدة المنافسة في القطاع، أصحاب المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء) في مؤسسة بلادي اومبلاج بسكرة.
- أشارت نتيجة اختبار فرضيات الدراسة الفرعية لوجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في مواجهة (الداخلين الجدد للقطاع، القوة التفاوضية للموردين) في مؤسسة بلادي اومبلاج بسكرة.

المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.

- من اجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها وتنجز أهدافها على أحسن وجه، لابد من تقديم بعض الاقتراحات بناء على نتائج اتجاهات الآراء أفراد مجتمع الدراسة والاختبارات الإحصائية المختلفة، ومن بينها ما يلي:
- ضرورة اعتماد مؤسسة بلادي اومبلاج الذكاء الاستراتيجي، بحيث يكون للمؤسسة القدرة على تحديد احتياجاتها، وكذا كيفية مواجهة التحديات والمشاكل والعراقيل التي قد تواجهها، خاصة لما تتوفر عليه من إمكانيات بشرية مؤهلة وذات خبرة مهنية.
- على مؤسسة بلادي اومبلاج تنمية الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسة من خلال استخدام كافة المعلومات بفاعلية والمتعلقة بالزبائن واتجاهاتهم، وكذا المنتجات البديلة .
- ضرورة الاهتمام بالبيئة الخارجية العامة لما قد توفره من فرص.
- تنويع الموردين والبحث دائما عن أفضلهم جودة وعدم المخاطرة بإتباع مورد واحد.

خاتمة.

لقد تعرضنا في هذه الدراسة إلى دور الذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية في مؤسسة بلادي اومبلاج، من خلال استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ولقد تضمن الاستبيان ثلاث أقسام، الأول منها تضمن البيانات العامة، أما الثاني فقد اشتمل أبعاد المتغير التابع المخاطر التنافسية، أما الثالث فقد اشتمل أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي، وهذه الأبعاد تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها، وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (SPSS)، من خلال قياس معامل الثبات وبعدها قمنا بالمعالجات الإحصائية المختلفة من اجل التحقق من وجود دور للذكاء الاستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية، وبعدها قمنا بعرض وتفسير النتائج.

وعلى ضوء ما تم ذكره اتضح من خلال نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمس له دور في مواجهة المخاطر التنافسية في مؤسسة اومبلاج بلادي بسكرة، ومنه نقول ان المؤسسة تعتمد على نجاحها على مدى امتلاكها المورد البشري المؤهل والذي يمتلك خبرات مهنية في جميع المستويات الإدارية المختلفة، التي تسعى إلى انجاز الأعمال عن طريق تطوير استراتيجياتها لما يتوافق مع القوى المحيطة بها.

إن هذه الدراسة التي أجريت بمؤسسة بلادي اومبلاج بسكرة، تعتبر مساهمة متواضعة للتوصل لبعض الحقائق العلمية والتي نتمنى أن تكون قد أسهمت ولو بقسط ضئيل في الكشف عن أهمية تبني المؤسسات الذكاء الاستراتيجي، لما له دور في المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجئة عن التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
الشكر والإهداء	
I	ملخص الدراسة.....
.II	قائمة الجداول.....
.III	قائمة الأشكال.....
01	مقدمة.....
الفصل الأول: مدخل للدراسة.	
03	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
03	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
03	المطلب الثاني: تساؤلات الدراسة.....
04	المبحث الثاني: الدراسات السابقة ودلالاتها.....
04	المطلب الأول: الدراسات ذات الصلة بالمخاطر التنافسية.....
05	المطلب الثاني: الدراسات ذات الصلة بالذكاء الإستراتيجي.....
06	المطلب الثالث: دلالات الدراسات السابقة.....
07	المبحث الثالث: نموذج البحث وفرضيات الدراسة.....
07	المطلب الأول: نموذج البحث.....
08	المطلب الثاني: فرضيات الدراسة.....
08	المبحث الرابع: التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة.....
09	المطلب الأول: التموضع الاستمولوجي.....
10	المطلب الثاني: منهجية البحث وحدود الدراسة.....
12	المطلب الثالث: طرق وأساليب المعالجة الإحصائية.....
12	المطلب الرابع: أهمية الدراسة وأهدافها.....

الفصل الثاني: المخاطر التنافسية: مفاهيم عامة.	
14	المبحث الأول: مفهوم المخاطر التنافسية.....
14	المطلب الأول: تعريف المخاطر.....
15	المطلب الثاني: أنواع المخاطر
17	المطلب الثالث: الأبعاد التنفسية للمخاطر.....
19	المبحث الثاني: المنافسة والقوى التنافسية.....
19	المطلب الأول: مفهوم المنافسة.....
20	المطلب الثاني: أنواع المنافسة.....
20	المطلب الثالث: القوى التنافسية.....
22	المبحث الثالث: الاستراتيجيات التنافسية.....
22	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية التنافسية.....
23	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي التنافسي.....
23	المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجيات التنافسية.....
25	المبحث الرابع: إستراتيجية إدارة المخاطر.....
26	المطلب الأول: إستراتيجية إدارة المخاطر التنافسية.....
26	المطلب الثاني: أهداف إستراتيجية إدارة المخاطر التنافسية.....
27	المطلب الثالث: دور معلومات اليقظة الإستراتيجية في اقتناص الفرص وتجنب المخاطر.....

الفصل الثالث: الذكاء الاستراتيجي: الأسس العامة.	
29	المبحث الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي.....
29	المطلب الأول: تعريف الذكاء الاستراتيجي.....
30	المطلب الثاني: مبادئ الذكاء الاستراتيجي.....
31	المطلب الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي.....
33	المطلب الرابع: مداخل الذكاء الاستراتيجي.....
35	المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي.
35	المطلب الأول: أهداف الذكاء الاستراتيجي.....
36	المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاستراتيجي.....
36	المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاستراتيجي.....
37	المبحث الثالث: مراحل الذكاء الاستراتيجي وأدواره.....
37	المطلب الأول: مراحل الذكاء الاستراتيجي.....
38	المطلب الثاني: أدوار الذكاء الاستراتيجي.....
39	المطلب الثالث: قادة الذكاء الاستراتيجي.....
41	المطلب الرابع: صعوبات الذكاء الاستراتيجي.....
41	المبحث الرابع: الذكاء الاستراتيجي والمخاطر التنافسية.....
41	المطلب الأول: الذكاء الإستراتيجي وشدة المنافسة في القطاع.....
42	المطلب الثاني: الذكاء الإستراتيجي وتهديدات الداخلين الجدد.....
42	المطلب الثالث: الذكاء الإستراتيجي والقوة التفاوضية للعملاء.....
43	المطلب الرابع: الذكاء الإستراتيجي والقوة التفاوضية للموردين.....
43	المطلب الخامس: الذكاء الإستراتيجي وتهديدات أصحاب المنتجات البديلة.....

الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج.	
44	المبحث الأول: سياق الدراسة ومصطلحاتها الإجرائية.....
44	المطلب الأول: تقديم المؤسسة.....
44	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
45	المطلب الثالث: المصطلحات الإجرائية للدراسة.....
45	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.....
45	المطلب الأول: عرض البيانات العامة.....
53	المطلب الثاني: تحليل إتجاهات الآراء.....
58	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
58	المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة.....
64	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.....
65	المبحث الرابع: استنتاجات واقتراحات الدراسة.....
65	المطلب الأول: استنتاجات الدراسة.....
66	المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة.....
67	خاتمة.....
68	فهرس المحتويات.....
72	قائمة المراجع.....
74	الملاحق.....

قائمة المراجع.

قائمة المراجع:

1. الابراهيمي احسان عبد الامير عزيز .(2018). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية النجف الاشرف .غزة العدد 22 مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية .
2. ابو الغنم خالد مُجَّد عبد العزيز .(2016). اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التامين السعودية العاملة لمدينة جدة .مجلة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية ، المجلد 2، العدد 5السعودية .
3. احمد علي صالح بشرى ، هاشم العزاوي ، ابراهيم خليل ابراهيم .(2010). الادارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات .عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.
4. احمد مهنا سلطان حمد ابو سعيدي .(2019). المجلة العربية للنشر العلمي العدد الثاني عشرة..
5. اسامة عزمي سلام ، شقيري نوري موسى .(2007). ادارة الخطر والتامين، الطبعة الاولى. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. اعتماد عطوفة .(2017). مديرية الاستراتيجيات والتطور المؤسسي .استراتيجية ادارة المخاطر . دائرة جمارك الاردنية.
7. العزاوي رحيم هاشم ، مُجَّد بشري .(2008). اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي ، دراسة تحليلية اختيارية لاراء عينة من رؤساء واعضاء مجلس عدد من الكليات، اطروحة دكتوراة بكلية الادارة والاقتصاد .العراق :جامعة بغداد .،
8. الهاشمي ربيعي .(2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الاداء المتميز لمنظمات الاعمال ، دراسة ميدانية. اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراة .
9. الياس سالم .(2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الالكترونية ، ببحر بوعريبيج العدد 15. مسيلة: جامعة مُجَّد بوضياف.
10. ايثار عبد الهادي ال فيحان .(2011). ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الاولى. بغداد العراق.
11. ايمان و سعودي ، مُجَّد دهان .(2020). الذكاء الاستراتيجي واثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مطاحن البصرة ومؤسسة **wisso** . مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية المجلد 21 العدد 1. باتنة: جامعة باتنة.
12. حربي مُجَّد مُجَّد عريقات ، سعيد جمعة عقل .(2008). التامين وادارة الخطر ، الطبعة الاولى. عمان :دار وائل للنشر والتوزيع عمان.

13. حسن علي الزعي (2013). تحليل الفرص والتهديدات. متاح على الخط (www..ust .edu /open (/library/mang/92/92/pdf).
14. رحمون رزيقة منصور عبد القادر منصور قشوط الياس (2019). اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية. مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية ، المجلد 3 العدد 1.
15. رنا زاهر ، سلمان الجنابي (2021). تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال دور الوسيط للريادة الاستراتيجية دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات العلمية والادارية في الكليات الاهلية الجامعة في محافظتي بابل وكربلاء المقدسة جامعة كربلاء .محافظتي بابل وكربلاء المقدسة :جامعة كربلاء.
16. سعاد حرب قاسم . (2011). اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا الجامعة الاسلامية غزة. قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال .
17. شريف مُجَّد العمري ، و مُجَّد مُجَّد عطا. (2012). الاصول العلمية والعملية للخطر والتأمين ،الطبعة الاولى. بدون دار نشر.
18. عبد الكريم قندوز ، واخرون. (2013). ادارة المخاطر المشتقات المالية الهندسة المالية الطبعة الاولى. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
19. عز الدين نايف عنانزة ، مُجَّد داود عثمان. (2013). تقييم مدى كفاءة ادارة مخاطر الائتمان في البنوك الاسلامية الاردنية. مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد العدد 12 .
20. علوية سعيد عثمان زبير . (2021). اثر اليقظة والذكاء الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية دراسة تطبيقية على عينة من اتحاد اصحاب العمل السوداني. المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال ، العدد 10 .
21. على الروسان محمود (2007). العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي .دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الاردني مجلة الادارة والاقتصاد كلية الادارة والاقتصاد لعدد 63 .بغداد :جامعة المستنصرة.
22. عمر بلجازية ، مُجَّد البشير مبروك ، فراس سليمان (2019). اثر الاستراتيجية التنافسية في الاداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة ميدانية لشركات الاتصالات في الجزائر .مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية مجلد 05.
23. عيد احمد ابو بكر ، وليد اسماعيل السيفو. (2009). ادارة الخطر والتأمين. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

24. غزي مُجَّد العربي .(2013). بناء الميزات التنافسية المداخل والاستراتيجيات التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة مسيلة ،العدد 09.
25. غول فرحات .(2005). مؤشرات تنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية .اطروحة دكتوراة غير منشورة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .الجزائر ,الجزائر :جامعة الجزائر .
26. فالتة اليمين .(2013). البقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، دراسة استكشافية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير .بسكرة :جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.
27. مُجَّد عبد الهادي ، ابراهيم مطر .(2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية .دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة .الجامعة الاسلامية بغزة.
28. مرزوك عبد الودود ، شاکر عبد ، مجدي مُجَّد مُجَّد .(2019). اثر الذكاء الاستراتيجي للقيادات على التمييز التنظيمي .دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في العراق ، العدد 45، المجلد 21.
29. مصطفى مُجَّد مسند .(2009). استراتيجية ادارة مخاطر التمويل الاصغر بالمصارف السودانية. ملتقى دولي حول استراتيجية ادارة المخاطر في المؤسسات . الشلف: جامعة الشلف.
30. مقراش فوزية .(2015). اثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة .دراسة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، اطروحة الدكتوراة ادارة الاعمال . بسكرة :جامعة بسكرة.
31. ممدوح حمزة احمد .(1997). تطبيقات في ادارة الخطر والتامين. القاهرة: دار الثقافة العربية.
32. نضال عبد الهادي عمران . (2015) . اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي . دراسة تطبيقية في شركة اسيا سبيل للاتصالات مجلة، جامعة بابل جامعة الفرات الاوسط التقنية العراق ، العدد 3 المجلد 23
33. يوسف حجيم الطائي، واخرون .(2011). ادارة التامين والمخاطر الطبعة الاولى .عمان :دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

المراجع الاجنبية :

34. Abuzaid . (2008). exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation a practical study on the jordanian diversified financial services comanies.
35. Amanatidou , DGuy ,K . (2008). Interpreting foresight process impacts steps to words the develoment of a frame work. conceptuelising the dynamic of foresight systems technological forecasting and social change.
36. tham-k .kim.M. (s.d.). (2002)towards strategic intellience with analogy based entreprise mpdeling PABS :proceeding of the international business and economics reserch conference .las-vegas n.v .october 7-11-2002 avaible from .p.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية: ماستر تخصص: إدارة إستراتيجية

استبيان البحث

دور الذكاء الإستراتيجي في مواجهة المخاطر التنافسية

(موجه لإطارات مؤسسة بلادي أومبلاج)

تحية طيبة وبعد،

يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم احترمة بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن مشروع نهاية الدراسة وذلك لاستفتاء متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص: "الإدارة الإستراتيجية" وهو يهدف إلى استقصاء آراء إطارات مؤسسة بلادي أومبلاج حول: دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في مواجهة المخاطر التنافسية ممثلة في التهديدات التالية: (شدة المنافسة في القطاع، الداخلين الجدد، أصحاب المنتجات البديلة، القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين).

علما أننا نعني بالذكاء الإستراتيجي تلك العمليات الديناميكية الهادفة لجمع المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والمستخدمين من قبل القادة بالاعتماد بالصفات المميزة لهم.

أما بالنسبة للمخاطر التنافسية فيعني بها تلك التهديدات التي توجهها المؤسسة معبرا عليها بالقوى التنافسية الخمسة لـ (M.Porter)، مع التذكير أن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المؤسسة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

الطالبة/ سميرة مليوح.

القسم الأول: البيانات العامة.

تهدف البيانات العامة لهذا القسم للاطلاع على بعض المميزات والخصائص الاجتماعية والمهنية لإطارات مؤسسة بلادي أومبلاج، حتى يمكن تفسير وتحليل وتبرير بعض النتائج لاحقا، لذا يرجى من سيادتكم تقديم الإجابة المناسبة أو وضع العلامة (√) في المربع الملائم لاختياركم.

النوع:	ذكور	أنثى	العمر
عدد سنوات الخبرة:	عدد الترقيات:
عدد الدورات التكوينية:	الشهادة العلمية:
الدائيرة الوظيفية:	المصلحة:
التحكم في الإعلام الآلي:	جيد	متوسط	ضعيف

اللغات المتحكم فيها:	العربية	الفرنسية	الإنجليزية
----------------------	---------	-------	----------	-------	------------	-------

القسم الثالث: الذكاء الإستراتيجي.

يهدف هذا القسم لقياس دور الذكاء الإستراتيجي في مواجهة مختلف المخاطر التنافسية للمؤسسة من وجهة نظر إطارات مؤسسة بلادي اومبلاج، لذلك يرجى منكم التأشير بالعلامة المقابلة (✓) أمام كل عبارة وفق ما ترونه مناسباً من بين الخيارات المتاحة.

درجات					عبارات القياس	ت
موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً		
يتيح الاستشراف إمكانية مواجهة مختلف المخاطر التنافسية من خلال ما يلي:						
					21	مسح بيئة الأعمال ورصد فرص التطور.
					22	دعم نظم السبق والتميز على المنافسين.
					23	تحديد الأخطار المتوقعة وتجنبها.
					24	توقع تغيرات الأسواق والمتعاملين.
					25	فهم استراتيجيات وسياسات المنافسين.
يسمح التفكير النظامي بمواجهة مختلف المخاطر التنافسية من خلال ما يلي:						
					26	امتلاك النظرة الشمولية للأحداث والوقائع.
					27	فهم التفاعلات المختلفة بين العوامل الداخلية والخارجية.
					28	القدرة على رصد ورقابة التغيرات.
					29	تحديد طبيعة التأثيرات الممكنة على المؤسسة.
					30	القيام بردود الأفعال الملائمة في الأوقات المناسبة.
تدعم الرؤية المستقبلية مواجهة مختلف المخاطر التنافسية من خلال ما يلي:						
					31	معرفة اتجاهات تطور أنشطة أعمال القطاع.
					32	ضبط التوجهات المستقبلية للمؤسسة وتحسين مكانتها.
					33	رسم المسارات الصحيحة والمناسبة للنمو والتوسع.
					34	اكتشاف الأسواق الجديدة الجذابة.
					35	تحديد مختلف السيناريوهات الممكنة.
تساعد الدافعية على مواجهة مختلف المخاطر التنافسية من خلال ما يلي:						
					36	توحيد وتعبئة جهود الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف.
					37	تعزيز الانتماء الوظيفي وزيادة ولاء العاملين.
					38	الحفاظ على الكفاءات البشرية.
					39	التأهيل المستمر وتطوير المعارف.
					40	تحسين ظروف العمل وتحسيد المبادرات.
تتيح المشاركة مواجهة مختلف المخاطر التنافسية من خلال ما يلي:						
					41	تكثيف استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
					42	تحسين صورة المؤسسة في القطاع.
					43	زيادة حجم الاستثمارات وتطوير الإنتاج.
					44	تنويع مصادر التمويل.
					45	تعزيز عمليات البحث والتطوير.