

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية
دراسة ميدانية: مصرف السلام فرع بسكرة.

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

عبابسة الهاشمي

إعداد الطالب:

عثماني علي

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	فاطمة الزهراء طاهري	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	الهاشمي عبابسة	أستاذ محاضر	مشرفا	جامعة بسكرة
3	سامية بعيبي	أستاذ محاضر	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2022/2023



الشكر والعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى.

أتوجه بالشكر والعرفان للأستاذ الدكتور "عباسة الهاشمي" المشرف على هذه المذكرة على مساعدتنا و إرشادنا بالنصح والتصحيح فجزاه الله عنا خير

الجزاء.

والشكر الموصول للأساتذة المحكمين للاستبيان، وإفادتنا بخبرتهم العلمية

والمنهجية.

وخالص الشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث.

واشكر كذلك كل أساتذتنا الكرام طوال مسار الدراسة في سنوات الماجستير

و الشكر موصول إلى كافة المسؤولين بمصرف السلام و خاصة السيد بتيره

محمد و السيد ياسين رحموني على تعاونهم وتقديم المعلومات اللازمة لإتمام

هذا العمل.

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من أمرنا الله بالإحسان إليهما و أن نقول لهما قولاً كريماً

الوالدين الكريمين حفظهما الله و إلى زوجتي الغالبة وأبنائي فلذات

كبدتي: ياسمين، محمد أنيس، سدره، عبد الجليل

إلى كل من علمني حرفاً وتمنى لي الخير

والى رئيس مصلحة التموين بناحية الخدمات الاجتماعية سونا طراك بسكرة

وإلى كل الأصدقاء والزميلات والزملاء في مقاعد الدراسة، وإلى كل أساتذتنا

في الجامعة.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو من

بعيد خاصة من لم نشعر بهم.

المُلخَص

الملخص :

هدفت هاته الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده (الذكاء الاقتصادي، اليقظة الإستراتيجية، إدارة المعرفة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، الإبداع) كمتغير تابع، وذلك بمصرف السلام - فرع بسكرة.

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه، وتم استخدام طريقة الاستبيان لمعرفة آراء عينة الدراسة، والذي وُزِعَ على عينة قوائمها (45) عاملا من داخل مصرف السلام بسكرة، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وكذلك تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: المتوسطات الحسابية، التكرارات والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات وصدق المحك.

وبعد تفرغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان توصلت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف السلام بسكرة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، المعرفة، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، الميزة التنافسية.

Abstract:

This study aimed to know the extent of the contribution of strategic intelligence in achieving the competitive advantage in Al-Salam Bank - Biskra Branch - by relying on the components of strategic intelligence represented in (economic intelligence, strategic vigilance, knowledge management) as an independent variable and the competitive advantage in it's dimensions (cost, quality, flexibility, creativity).as a dependent variable.

The study relied on the descriptive approach in the theoretical aspect. And the inferential approach in the applied side of it, and the questionnaire method was used to find out the opinions of the study sample, which was distributed to a sample of (45) workers from within the Salam Bank in Biskra, and the results were analyzed based on the program of the statistical package for social sciences SPSS, as well as reliance on several statistical methods for data analysis, including: arithmetic means, frequencies, standard deviation, Pearsen correlation coefficient, stability coefficient, and test validity.

After unloading and analyzing the data of the axes of the questionnaire, the results of the study concluded that there is a statistically significant relationship to strategic intelligence in achieving the competitive advantage at Al Salam Bank in Biskra.

Keywords :*strategic intelligence, knowledge, strategic vigilance, economic intelligence, competitive advantage.*

الصفحة	المحتويات
	تشكرات
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ - ج	المقدمة
23-2	الفصل الأول: الذكاء الإستراتيجي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي
3	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي
4	المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الاستراتيجي ومبادئه
4	أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي
5	ثانياً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي
6	المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاستراتيجي وأدواره
6	أولاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي
6	ثانياً: أدوار الذكاء الاستراتيجي
7	المطلب الرابع: أهداف الذكاء الاستراتيجي وخصائصه
7	أولاً: أهداف الذكاء الاستراتيجي
7	ثانياً: خصائص الذكاء الاستراتيجي
8	المبحث الثاني: إدارة المعرفة
8	المطلب الأول: مفهوم المعرفة وأهميتها وأنواعها
8	أولاً: مفهوم المعرفة
8	ثانياً: أهمية المعرفة
9	ثالثاً: أنواع المعرفة
9	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة وأهدافها
9	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة
10	ثانياً: أهمية إدارة المعرفة
10	ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة
11	المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة وعلاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة
11	أولاً: عمليات إدارة المعرفة
12	ثانياً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

13	المبحث الثالث: ماهية الذكاء الاقتصادي
13	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي
14	المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي ومكوناته
14	أولا: خصائص الذكاء الاقتصادي
14	ثانيا: مكونات الذكاء الاقتصادي
15	المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاقتصادي وأهدافه
15	أولا: أهمية الذكاء الاقتصادي
16	ثانيا: أهداف الذكاء الاقتصادي
16	المطلب الرابع: مراحل الذكاء الاقتصادي
17	المبحث الرابع: ماهية اليقظة الإستراتيجية
17	المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
18	المطلب الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية وأهدافها
18	أولا: أنواع اليقظة الإستراتيجية
19	ثانيا: أهداف اليقظة الإستراتيجية
20	المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية
21	المطلب الرابع: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي
23	خلاصة الفصل
37-25	الفصل الثاني: الميزة التنافسية
25	تمهيد
26	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
26	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
26	المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها.
26	أولا: أهمية الميزة التنافسية
27	ثانيا: أهداف الميزة التنافسية
27	المطلب الثالث: عوامل ظهور الميزة التنافسية.
27	أولا: العوامل الداخلية
28	ثانيا: العوامل الخارجية
28	المبحث الثاني: خصائص الميزة التنافسية، مصادرها وأنواعها
28	المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية
28	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية
29	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية
30	المبحث الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية
30	المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

فهرس المحتويات

32	المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية
32	أولاً: ميزة التكلفة الأقل
32	ثانياً: ميزة الجودة
33	ثالثاً: ميزة المرونة
35	رابعاً: ميزة الإبداع
35	المبحث الرابع: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية
35	المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية
35	المطلب الثاني: علاقة الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية
36	المطلب الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالميزة التنافسية
37	خلاصة الفصل
58-39	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
40	المطلب الأول: مجتمع الدراسة و مصادر جمع البيانات
40	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
40	ثانياً : مصادر جمع البيانات.
40	المطلب الثاني: مراحل تطور أداة الاستبانة
40	أولاً: أداة الدراسة
41	ثانياً: صدق أداة الدراسة
42	ثالثاً : ثبات أداة الدراسة
42	المبحث الثاني: إجابات و اتجاهات أفراد العينة
42	المطلب الأول: اتجاه إجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
47	المطلب الثاني: اتجاه إجابات أفراد العينة حسب متغيرات البحث
54	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
54	المطلب الأول: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية
55	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضيات الفرعية
58	خلاصة الفصل
60	خاتمة عامة
62	قائمة المراجع
68	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	نمذج البحث	1-0
5	الإطار العام للذكاء الاستراتيجي	1-1
15	أهمية الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة	2-1
22	علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي	3-1
30	دورة حياة الميزة التنافسية	1-2
33	تأثير الجودة على الربح	2-2
34	أبعاد الميزة التنافسية	3-2
42	التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق متغير الجنس	1-3
43	نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر	2-3
44	نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	3-3
45	نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير السنوات الخبرة	4-3
46	نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي	5-3

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	1-2
40	عدد الفقرات المستعملة لكل محور من أبعاد الذكاء الاستراتيجي	1-3
41	عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية	2-3
41	مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي	3-3
42	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة	4-3
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5-3
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	6-3
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	7-3
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير السنوات الخبرة	8-3
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	9-3
47	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	10-3
47	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء إدارة المعرفة	11-3
48	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء الذكاء الاقتصادي	12-3
49	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء اليقظة الإستراتيجية	13-3
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الذكاء الاستراتيجي	14-3
51	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء ميزة التكلفة	15-3
52	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء ميزة الجودة	16-3
52	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء ميزة المرونة	17-3
53	المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء ميزة الإبداع	18-3
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الميزة التنافسية	19-3
55	تحليل معامل الارتباط بيرسن للذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية	20-3
56	معامل الارتباط بيرسن بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية	21-3

المقدمة

المقدمة

في محيط اقتصادي احتدم فيه الصراع التنافسي بين مختلف تشكيلاته الاقتصادية، أصبح التنافس نتيجة حتمية ومسلكا ضروريا بين المؤسسات لضمان البقاء والاستمرار فيه، وهذا بفعل انفتاح السوق والاتجاه نحو ما يسمى بـ "اقتصاد المعرفة"، مما جعل الاهتمام يزداد - وبصورة ملحّة وواضحة - بمصطلحات المنافسة ومؤشرات التنافس وتصنيفاته، وهذا ما حدا بالمؤسسات والمنظمات إلى العمل على إيجاد ميزات تنافسية فاعلة تمكنها من زيادة قدرتها التنافسية.

ولذلك تسعى المؤسسات كافة إلى تحقيق الاستمرار والبقاء وبلوغ الريادة الإستراتيجية، وهذا حتم عليها ضرورة اكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التفوق والتميز والاستمرار، وأصبح امتلاك وتطوير هذه الميزة التنافسية يمثل هدفا استراتيجيا للمؤسسات، تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأدوات والوسائل والموارد التي تمكنها من تحقيق قدرة تنافسية قطاعية لعل أبرز هذه الأدوات الذكاء الاستراتيجي والذي يلعب دورا مهما في دعم التنافسية القطاعية.

إن بروز الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها واستشراف مستقبلها والتكيف مع التغيرات التي تحيط بها، كل ذلك أهله لأن يكون بحق شكلا من أشكال التطور الفكري الاقتصادي.

1- الإشكالية:

في هذا المضمار، وفي خضم الحديث عن الذكاء الاستراتيجي كآلية أو كأداة لتنشيط القدرة التنافسية للمنظمة، فإن استدعاء أهمية توافر المعلومة المناسبة والدقيقة وذات المصادقية يعد مطلباً ملحاً حتى يمكن للمؤسسة أن تبتدع وتنتج وتسوق وتحقق أهدافها الإستراتيجية، يستوي في ذلك المؤسسات ذات الإنتاج السلعي أو ذات الإنتاج الخدمي.

ولعل المؤسسات التي تقدم خدمات - لاسيما المالية منها - بحاجة دائمة وملحة إلى معلومات دقيقة، موضوعية، موثقة ومُحيّنة، لتبني عليها قراراتها الإستراتيجية التي قد ترهن مكانتها التنافسية، ولذلك فإن اقتناص المعلومة وتحليلها وتنظيمها واستغلالها أصبح مطلباً بالغ الأهمية، هذا إلى جانب المعرفة الجيدة بالبيئة الداخلية والخارجية حتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على مكانها وقدرتها التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة كما أشرنا آنفاً.

في ضوء ما سبق، وانطلاقاً من اهتمامنا وتركيزنا على المؤسسات المالية، تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف السلام بسكرة، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين، لذلك صيغت هذه الإشكالية في التساؤل الرئيس الآتي:

هل هناك علاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية في مصرف السلام فرع بسكرة؟

وبحسب أبعاد الميزة التنافسية ومتغيراتها الفرعية المعتمدة في هذا البحث، يتفرع هذا السؤال إلى التساؤلات التالية:

✓ هل هناك علاقة بين الذكاء الإستراتيجي وميزة التكلفة في مصرف السلام فرع بسكرة؟

✓ هل هناك علاقة بين الذكاء الإستراتيجي وميزة الجودة في مصرف السلام فرع بسكرة؟

- ✓ هل هناك علاقة بين الذكاء الإستراتيجي وميزة المرونة في مصرف السلام فرع بسكرة؟
✓ هل هناك علاقة بين الذكاء الإستراتيجي وميزة الإبداع في مصرف السلام فرع بسكرة؟

2- فرضيات البحث:

بغية الإجابة عن التساؤل الرئيس لهذا البحث، تمت صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

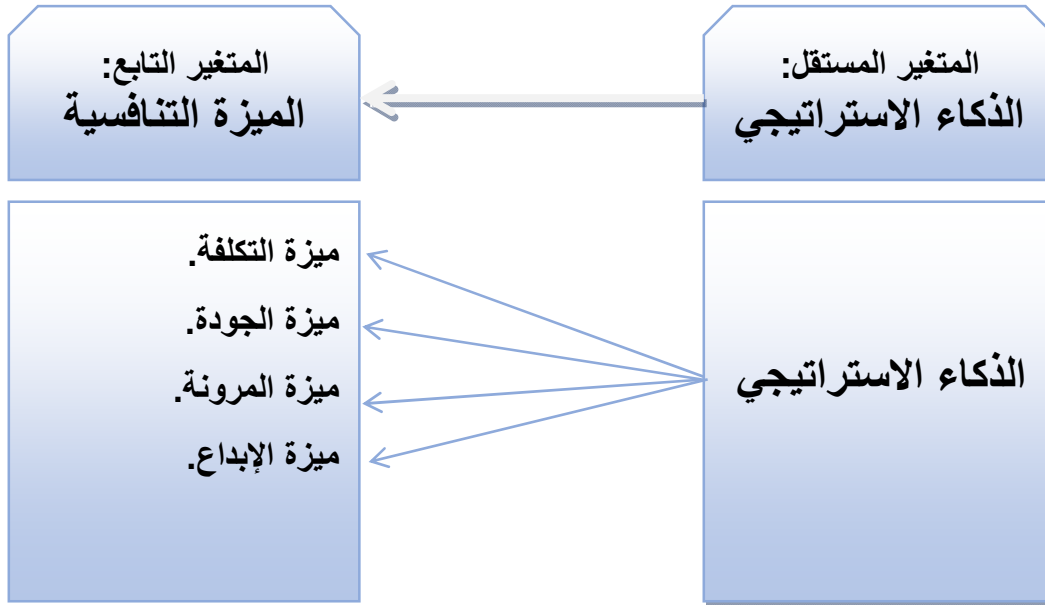
توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية في مصرف السلام فرع بسكرة.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي وميزة التكلفة في مصرف السلام فرع بسكرة.
✓ توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي وميزة الجودة في مصرف السلام فرع بسكرة.
✓ توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي وميزة المرونة في مصرف السلام فرع بسكرة.
✓ توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي وميزة الإبداع في مصرف السلام فرع بسكرة.

3- نموذج البحث:

الشكل رقم 0-1: نموذج البحث.



المصدر: من إعداد الطالب

4- أهداف الدراسة:

تحدد الأهداف العلمية لأية دراسة علمية انطلاقاً من الإشكالية التي عالجتها والتساؤلات التي طرحتها والفروض التي افترضتها، ولذلك وتأسيساً على إشكالية هذا البحث وفروضه، يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة فيما يأتي:

✓ التحقق من وجود أو غياب أي دور للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف السلام بسكرة، ومقدار هذا الدور إن وُجد.

✓ التحقق من وجود أو غياب أي دور للذكاء الاستراتيجي في تحقيق كل شكل من أشكال الميزة التنافسية في مصرف السلام بسكرة، ومقدار هذا الدور إن وُجد.

✓ توضيح طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية ودورها في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

5- أهمية البحث:

تحدد الأهمية العلمية لأيِّ بحثٍ بمقدار الإضافة التي سيضيفها هذا البحث لجميع الأطراف التي تمُّها نتائجُه في حال الإجابة عن تساؤلاته وتحقيق المرجوِّ من أهدافه، وهذه الأهمية هي التي تعكسُ مدى ضرورة القيام بهذا البحث أساسا.

وعلى ذلك، وفي ضوء إشكالية هذا البحث وأهدافه، يمكن تلخيص أهمية هذا البحث فيما يأتي:

✓ إن الكشف -بشكل علمي ومنهجي- عن وجود أيِّ دور للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في

مصرف السلام بسكرة، وتحديد مدى هذا الدور، من شأنهما أن يلفتا أنظار أصحاب القرار في هذا المصرف

إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي كأداة لتحقيق المزايا التنافسية، والانتباه إلى تأثير مثل هذه المزايا في القدرة التنافسية للمصرف.

✓ يمكن أيضا -من خلال إجراء هذه الدراسة- تحديد مختلف العلاقات الارتباطية والسببية، وشكل هذه العلاقات

ومدى قوتها، بين الذكاء الاستراتيجي من جهة، وبين الميزة التنافسية بمختلف أشكالها من جهة أخرى في مصرف السلام بسكرة.

✓ نأمل أن يشكل هذا البحث مساهمةً علمية، يستفيد من نتائجها توصياتها مصرف السلام بسكرة من جهة

وتُثري الدراسات السابقة وحقل البحث العلمي والأكاديمي في هذا المضمار من جهة أخرى.

6- حدود الدراسة:

✓ الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة في فترة زمنية تمتد من شهر أبريل 2023 إلى نهاية شهر ماي 2023.

✓ الحدود المكانية: أجريت هاته الدراسة بمصرف السلام -فرع ولاية بسكرة-

7- الدراسات السابقة:

I- دراسة محمد كنوش ونبيلة جعدي "دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة"

دراسة مقارنة بين مؤسسة "موبيليس" ومؤسسة "أوريدو".

هدفت الدراسة إلى الأهداف الآتية:

✓ معرفة واقع الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة والعلاقة التكاملية بينهما كمقدمة لبناء نظام الذكاء الإستراتيجي في

مؤسستين هامتين في قطاع الاتصالات في الجزائر.

✓ القيام بدراسة مقارنة بين مؤسستين إحداهما مؤسسة وطنية تسيّر وترسم خططها الإستراتيجية من قبل مسيرين جزائريين

وهذا ما يسمح لنا بالوقوف على واقع حال مؤسسة وطنية مهمة مثل موبيليس والتي تشتغل في قطاع يتميز بالتطور

المتسارع عالمياً، ومؤسسة أخرى أجنبية تسيّر من قبل مسيرين أجانب، وترسم خططها الإستراتيجية من قبل أجنب

بصفة كاملة، كون أنهما في خططها الإستراتيجية تعود للمسيرين على مستوى المؤسسة الأم خارج الوطن.

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، فيما يتعلق بالبحث الوصفي، فقد تم الاطلاع على

البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة من أجل فهم مكونات الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية

المستدامة، والعناصر المشكلة لكليهما، أما على صعيد المنهج التحليلي؛ فقد تم تحليل كافة البيانات المجمعة من مجتمع الدراسة من خلال الاستمارة عن طريق منظومة أو حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS). وخلصت الدراسة إلى أن مستوى اعتماد كل من مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو لنظام للدكاء الإستراتيجي مستوى جيد في كلا المؤسسات مع تسجيل أفضلية لمؤسسة أوريدو، كما تبين لنا أن الدور الذي يلعبه الدكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دور كبير جيداً، مع وجود فارق أفضلية لمؤسسة أوريدو.

II-دراسة العيداني إلياس، "الدكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة"

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعريف بمصطلح جديد هو الدكاء الاقتصادي وآلية إدارة المعلومات الخارجية.
- ✓ إبراز أهمية بناء قدرات تنافسية مبنية على المعلومة والحفاظ عليها وكذا تطويرها وذلك من خلال نظام الدكاء الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ وجود دور للدكاء الاستراتيجي بشقيه (الدكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة) في توفير المعلومات عن كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك في خلق الكفاءات والمعرفة للمنظمة والتي تساهم في الإبداع والابتكار وخلق الميزة التنافسية.
- ✓ وجود دور للمعرفة في المنظمة وعلاقتها بأهداف المنظمة الإستراتيجية في تحقيق النمو والبقاء والاستمرار وذلك عن طريق توسيع مكانتها ومكانة حصتها وبناء قدرات تنافسية مستمرة.

III-دراسة ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى "الاستراتيجيات التنافسية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية"

المستدامة" دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ قياس دور الإستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.
 - ✓ تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه الإستراتيجيات التنافسية عند تطبيقها في بيئة الأعمال.
- وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى المصادر المهنية والأكاديمية ذات العلاقة، فضلاً عن استخدام المنهج التحليلي من خلال التحليل الإحصائي لنتائج استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتوصل الباحثان في هذا البحث إلى عدة نتائج كان أهمها ما يلي:

- ✓ الإستراتيجيات التنافسية تلعب دوراً مهماً وحاسماً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويختلف ذلك الدور طبقاً لنطاق الميزة التنافسية المستدامة.
- ✓ وجوب تبني جميع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر إستراتيجيات تنافسية ملائمة لنشاطها وقطاعها السوقي وتطوير الكوادر الشابة من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة فعالة.

8- هيكل البحث

قسم البحث إلى ثلاثة فصول :

- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي وقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث حيث تناول المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي أما المبحث الثاني: إدارة المعرفة وتناول المبحث الثالث: ماهية الذكاء الاقتصادي وأخيرا المبحث الرابع: ماهية اليقظة الإستراتيجية.
- الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية وقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث حيث تناول المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية والمبحث الثاني: خصائص الميزة التنافسية، مصادرها وأنواعها وتناول المبحث الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية والمبحث الرابع: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية.
- الفصل الثالث: دراسة ميدانية لقياس دور أو أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لبعض المؤسسات المصرفية (مصرف السلام كدراسة حالة ميدانية)

الفصل الأول

الذكاء

الاستراتيجي

تمهيد:

بسبب التطور العلمي والتكنولوجي، وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي عملت على تفكيك جميع القيود وإلغاء الحواجز بفضل ظهور قوانين جديدة تنظم التجارة العالمية، أصبحت الشركات تعيش في بيئة عالمية مفتوحة وتتعامل مع سوق عالمي واحد.

ولهذا عمدت المنظمات إلى اعتماد "نظام استخبارات استراتيجي" يمكنها من التعامل مع جميع التغيرات الحاصلة في بيئتها، واقتناص كافة المعلومات في محيطها، مما سمح لها باغتنام الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الخارجية.

وعلى ضوء هذا قمنا بتقسيم الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

المبحث الثالث: ماهية الذكاء الاقتصادي

المبحث الرابع: ماهية اليقظة الإستراتيجية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي

يعد الذكاء الاستراتيجي من أهم وأحدث الأنظمة التي تضمن للمنظمات مكانتها في سوق المنافسة واعتبار المعلومة والمعرفة من أهم الموارد التي تحاول المنظمة الوصول إليها و استخدامها لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي

بدأ استخدام مصطلح الذكاء الاستراتيجي لأول مرة في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، ووظف لتحقيق الهدف الإستراتيجي وفق ما جاء به "صن تزو Sun Tzu" أحد أبرز الاستراتيجيين العسكريين في العالم بقوله "إن ما يمكن القائد الحكيم ذو الهيمنة العسكرية من تحقيق أشياء تفوق قدرة القادة العاديين هي المعرفة السابقة" (الغزوي، 2008، صفحة 12)

حيث أشار 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، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة. (الدوري و صالح، 2009، صفحة 76)، وهذا دلالة على أهمية استخدام القائد لذكائه و جمع المعلومات عن العدو.

وإن وكالات الاستخبارات الأجنبية تمثل ظاهرة جديدة نسبياً، إلا أن بريطانيا قامت بتأسيس دائرة للأمن عام 1909 لتقوم بمهمة جمع أدلة عن تخطيط ألمانيا لغزوها، أما فرنسا فقامت بإنشاء وكالة لتقدم خدمات للوثائق الخارجية ومضادة للاستخبارات ثم حولتها إلى مديرية عامة للأمن الخارجي سنة 1946، أما وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية فقد أنشأت سنة 1947، فكانت أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح، وفي دعم صناع القرارات السياسية وصياغة السياسة بالاستخبارات الإستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـ "عملية اقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد عليه في صناعة القرارات" (Kellerhals, (2005), pp. 1-4)

كما أن استخدام الذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الأفق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دوراً رئيسياً في مؤسسات الأعمال التجارية، وبدأت المؤسسات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء، فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية، بإنشاء مجموعات للذكاء الاستراتيجي في داخل المؤسسات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء وكذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الاستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المؤسسات، وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج، وتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة أرمادا (Armada) من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الاستراتيجي والاستشارات لشركات (البيع بالتجزئة، والنقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية والمرافق العامة). (قاسم سعاد حرب، 2010، الصفحات 01-02)

المطلب الثاني: مفهوم الذكاء الاستراتيجي ومبادئه

أولاً: مفهوم الذكاء الاستراتيجي (الحبيب، 2021، صفحة 92)

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم شامل للذكاء، ولأهمية هذا الموضوع سيتم عرض بعض هذه المفاهيم الخاصة بالذكاء الاستراتيجي.

يرى بعض الباحثين أن الذكاء هو القدرات الذهنية التي يمتلكها القائد، وهو مجموعة الأنظمة والإجراءات التي تتخذها المنظمات لضمان تميزها. وفي ضوء ذلك يُمكن النظر للذكاء الاستراتيجي وفق عدد من الكُتّاب والباحثين على أنه ذكاء يتميز به القادة ممن يتمتعون بالرؤية والشراكة والإبداع والقدرة على التحفيز، ولديهم القدرة على استقصاء البيانات والمعلومات وتوظيف الأفكار وصياغة الاستراتيجيات الذكية عبر الاعتماد على نظام معلوماتي فعال. (مطر، 2018)

كما يمكن القول الذكاء الاستراتيجي "يمثل أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة و أحد مصادر القوة الإستراتيجية (الطائي و الخفاجي، 2009، صفحة 134)

وعرف (عطا، 2015، صفحة 143) الذكاء الاستراتيجي على أنه "القدرة على وضع التصورات وتصميم الاستراتيجيات بطرق مبتكرة وذلك بهدف فهم وإدراك جميع العوامل المؤثرة في المؤسسة في سبيل مواجهة التغيرات المحيطة في الحاضر والمستقبل".

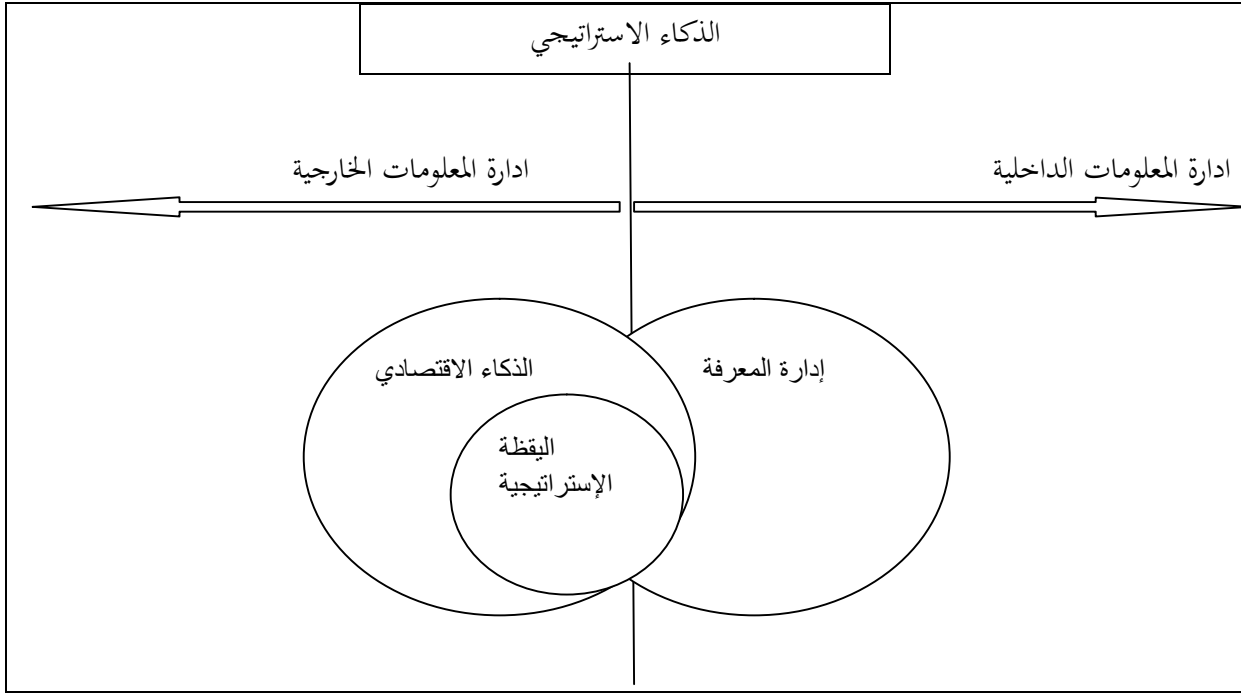
الذكاء الاستراتيجي هو " أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا الهامة و الشاملة (McDowell, 2009). (p. 7)

وعرف (Kuosa، 2011) الذكاء الاستراتيجي على أنه "عملية ترتبط بجمع بيانات ومعلومات ومعالجتها وفقاً لأهميتها وذلك بالتخطيط الدقيق واتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة". (الحبيب، 2021)

وبناءً على ما تم ذكره يُمكن تعريف الذكاء الاستراتيجي على أنه: ذكاء وقدرات خاصة تتسم بها القيادات والمنظومات وذلك بهدف إنتاج معلومات صحيحة ودقيقة جداً يتم تجهيزها وإعطائها في الوقت المناسب للأشخاص المناسبين و القياديين داخل المنظومات وذلك بما يضمن لهم اتخاذ القرارات الأكثر صواباً، وذلك بما يُتاح لهم عبر استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل التي تهدف إلى مساعدات القيادات في مواجهة المشكلات وتجاوز كل العقبات وذلك من خلال التصرف الحسن والذي يُستخدم فيه الحيلة لبلوغ أهدافه، ولديه قدرة على الاستبصار في عواقب أعماله ولديه قدرة على التكيف مع كل العقبات والمشاكل والمواقف الجديدة التي تواجهه، بمعنى القدرة على تغيير السلوك حين تستدعي الضرورة الخارجية.

الذكاء الاستراتيجي هو المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادي والذي يعني إدارة المعلومات الداخلية للمنظمة و حمايتها وكذلك إدارة المعرفة والتي تعرف على إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة والشكل التالي يوضح الإطار العام لمفهوم الذكاء الاستراتيجي.

الشكل 1-1: الإطار العام للذكاء الاستراتيجي



المصدر: (العيداني إلياس ضويفي حمزة، 2010، صفحة 3)

ثانيا: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

تطرق الباحثون إلى عدة مبادئ تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي، فقد حدد (Pauker et al, 2000) ثلاثة مبادئ للذكاء الاستراتيجي متمثلة فيما يلي:

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

و في الإشارة للدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في وضع الاستراتيجيات وتطوير سياسات الإبداع، قدم كل من (كولمان وتوبك) أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي:

◀ **مبدأ المشاركة:** ينظم هذا المبدأ عمليات التفاوض بين مختلف الأقسام التي تشارك في صياغة السياسات بما يحقق التوافق بين القيم ومختلف المصالح لجميع المشاركين.

◀ **مبدأ الموضوعية:** يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل واليات معالجة البيانات.

- ◀ مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم، الأمر الذي يساعد في تسهيل النقاش داخل المنظمات ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
- ◀ مبدأ دعم القرار: تسهل عملية الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها.

المطلب الثالث: أهمية الذكاء الاستراتيجي وأدواره

أولاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي

- للذكاء الاستراتيجي دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة، كونه أداة هامة في يد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، التي تزداد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم وتظهر أهميته فيما يلي:
- للذكاء الاستراتيجي أهمية في كونه من المتطلبات الأساسية للقيادة حيث تدعم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات الطارئة وتعمل على تعزيز وتطوير السمات القيادية حيث يمثل نظام متكامل ولب عملية اتخاذ القرار؛ (Liebowitz, 2006).
 - تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة لعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الإمكانيات المناسبة لتدعيم ما تصبو إليه المنظمة.
 - تكوين القادة و العمل على إعدادهم وصقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة.
 - يعمل على معرفة التغيرات التي قد تطرأ في السوق والتكنولوجيا الجديدة مما يسهل من إيجاد خيارات إستراتيجية وصياغة الخطط والسياسات وعمليات التغيير والتطوير للارتقاء بمستوى الأعمال ومواجهة التحديات. (عطا، 2015).
 - تطوير الخطط الإستراتيجية والاستثمار المستقبلي لرأس المال وخطط الإبداع والابتكار على المدى البعيد. (الطائي و الخفاجي، 2009).
 - يقود إلى التميز من خلال توفير القدرة على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.
 - الذكاء الاستراتيجي لا يعمل على تحليل البيئة الخارجية الكلية فقط وإنما يعمل على تقسيم عوامل مثل: الرؤية الإستراتيجية، الموارد البشرية، وقضايا الاقتصادية والسياسية للمنظمة. (حفيظ فراح، 2020).

ثانياً: أدوار الذكاء الاستراتيجي

- يقول (صالح وأخرون، 2010) أنه يمكن تشخيص جوانب الأهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي من خلال التعرف إلى الأدوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء، ومن أهم هذه الأدوار ما يلي:

❖ دور الذكاء الاستراتيجي في إنجاح عمليات التغيير

- تعتبر المحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها من أهم القضايا التي تعمل عليها المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وهذا من خلال إدارة المستقبل وتوقع التغيرات التي قد تحدث ولذلك يساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد ويمكنها من توقع التغيير وإدارته.

❖ دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي

- حسب (Castillet & al, 2006) يساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغيرات التي تحدث في السوق والتكنولوجيا الجديدة وهذا ما يساعد في تشكيل الخيارات الإستراتيجية كما يساعد في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات، من خلال مراقبته

لمؤشرات انبثاق الفرص و التهديدات في مجالات من بينها: مجال التسويق، التسعير، الإستراتيجية (التحالفات الإستراتيجية، خطوط التوجه نحو الزبون....)، الموردون (الشراكة...) الخ

❖ دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرارات (صالح وأخرون، 2010)

يعد من الأدوار المهمة على الإطلاق، حيث يوفر الذكاء الاستراتيجي قاعدة بيانات مهمة من خلال تجميع و تحليل وتركيب البيانات اللازمة، بحيث يدعم هذا الذكاء بشكل كبير القرارات الاستباقية التي تستبق فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواجهةها .

كما يدعم اتخاذ القرارات من قبل مديري العمليات لاسيما في القرارات الطويلة الأمد مثل: الاندماج مع منظمات أخرى وتقييم المنافسين وتبني تكنولوجيا جديدة. يدعم كذلك عملية اتخاذ القرار وإرشاد القادة إلى المخاطر المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وتحديد الفرص المتاحة لكي تتهيأ لاقتناصها، وغيرها من القرارات الحاسمة التي تقرر مستقبل المنظمة. (منصف بن خديجة، 2017)

المطلب الرابع: أهداف الذكاء الاستراتيجي وخصائصه

أولاً: أهداف الذكاء الاستراتيجي

يرى لعلاحة (2015) إن الأهداف يمكن تلخيصها في التالي:

- ✓ مواجهة كل التحديات والمخاطر التي تواجهها المنظمة.
- ✓ تطوير سيناريوهات وأحداث مستقبلية يمكن الاعتماد عليها في حل المشكلات
- ✓ تطوير القادة بشكل فعال حتى يتمكنوا من قيادة المنظمة.
- ✓ دعم اتخاذ القرار الإبداعي داخل المنظمة
- ✓ تحقيق الجودة والتميز والجودة العالية
- ✓ إنشاء مراكز لتعزيز القدرات القيادية وزيادة الخبرة القيادية

ثانياً: خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي بجملة من الخصائص والسمات هي:

أ- مرحلة الاستشعار (Sensing) :

بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.

ب-الجمع (Collecting) :

للبينات ذات المغزى.

ج- التنظيم (Organizing):

للبينات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.

د- المعالجة (Processing):

للبينات وتحويلها إلى معلومات.

هـ- الاستخدام (Uses) :

للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة

من ابرز التغيرات و التطورات التي شهدها العالم في العقود الأخيرة التحول نحو اقتصاد المعرفة، و الذي أصبح يشكل موردا أساسيا في عمليات الإنتاج يتجاوز أهمية الموارد المادية الأخرى، فأصبحت المعرفة عاملا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالمي.

و لذلك تتخذ إدارة المعرفة، المعرفة عنصرا حقيقيا مساعدا للمؤسسة على تحقيق الإبداع والابتكار كميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين والبقاء والاستمرار في السوق المحلية والعالمية. من خلال التعريف بالمعرفة وكذا التعرف على إدارة المعرفة وأهميتها و كذا أهداف إدارة المعرفة

المطلب الأول: مفهوم وأهمية المعرفة

أولا: مفهوم المعرفة

يرى "نونাকা ايكوجيرو" البروفيسور في معهد علوم الأعمال وجامعة "هوتوتسوباشي" اليابانية بعد الدراسة التي قام بها ونشرها عام 1991 و التي كانت هي البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة " أنه في الاقتصاد حيث المؤكد الوحيد هو عدم التأكد فإن المعرفة تكون هي المصدر الأخير للميزة التنافسية. فعندما الأسواق تتطور والتكنولوجيا تتكاثر والمنافسون يتزايدون والمنتجات تصبح متقدمة بين ليلة وضحاها، فإن الشركات الناجحة هي تلك التي تنشئ بشكل متسق وتنشرها على نطاق واسع في جميع أنحاء الشركة وتجسدها بسرعة في تكنولوجيات ومنتجات جديدة. وهذه الأنشطة هي التي تحدد الشركات الخلاقة للمعرفة." فماذا نعني بالمعرفة :

تعريف 01: المعرفة هي: "ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان" (المغربي، عبدالفتاح، 2002، صفحة 182)

تعريف 02: المعرفة هي "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي توفر العمل واتخاذ القرار، بمعنى آخر، هي كذلك "المعلومات الممزوجة بالخبرة والحقائق والأحكام والقيم كهيكل فريد يسمح بذلك خلق مواقف جديدة وإدارة التغيير للأفراد والمؤسسات" (ياسين، 2004، صفحة 25)

تعريف 03: يعرفها Wig بأنها جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا، وإدارته. ولذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد إلى المفاهيم أوسع وأشمل. (حجازي، 2014، صفحة 46)

تعريف 04: هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه، وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة (نعيم ابراهيم الظاهر، 2009)

ثانيا: أهمية المعرفة

إن عالم اليوم يتميز بالتغير فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات والتكنولوجيا والمنافسين والتنظيمات، حيث أن هذا التغيير يتم بصورة سريعة ومن ثم فهناك ابتكارات مستمرة ، والمعرفة هي الدافع للابتكارات أن تصبح مصادر مهمة لمزايا تنافسية مستدامة. ومن هنا فإن المتخصصين يعتبرون المعرفة والقدرة على الخلق والاستخدام لتلك المعرفة أنها أصبحت من أكثر المصادر أهمية لاستمرارية المزايا التنافسية للمنظمة.

بالإضافة إلى أن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يعتبر من أهم السبل الضرورية للخروج من الأزمة الاقتصادية التي تعيشها معظم البلدان والتي من مظاهرها العجز في ميزان المدفوعات والديون الخارجية والركود السائد في الأسواق، ذلك أن هناك طاقات بشرية هائلة يمكن استغلالها في المجال الصناعي عن طريق إيجاد فرص عمل، لأن العقل البشري هو الذي يقوم بعملية خلق وتوليد المعرفة، مما يؤدي إلى استنباط التكنولوجيا الحديثة والتي تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة مما يؤدي إلى التطوير والتنمية المستدامة. (الرفاعي، 2006، صفحة 10)

ويمكن أن نرى أهمية المعرفة في النقاط التالية: (السلمي، 2002، صفحة 205)

- يعتمد قرار إنشاء المنظمة نفسها على مقدار المعرفة المتاحة حول فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها وطبيعة وقدرات المنافسين وأنواع وتفصيلات العملاء المحتملين.

- تحدد المعرفة المجالات الرئيسية لنشاط المنظمة والقرارات التي تختارها في مجالات الدعم التي تستخدم فيها أموالها والموارد المتاحة. يتم ذلك في ضوء التكنولوجيا السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية السائدة، والتحويلات الحالية والمحتملة جميع احتمالات التأثير. جدوى نشاط معين وخبرته في طبيعة الصناعة وموادها وتقنياتها وعناصرها البشرية، وبدورها احتمالية نجاحها أو فشلها.

- يعد تخطيط الإنتاج والتسويق والتمويل والعمليات الأخرى مجاًلاً مهمّاً للعمل الإداري الذي يعتمد عليه كلياً تعتمد على المعرفة الفنية والإدارية لمديريها، ويعتمد نجاحها على جودة تلك المعرفة وحسن توقيتها وفائدتها في إدارة الأعمال في الأسواق وتكاملها في مراقبة وتقييم الممارسات التنافسية ورغبات العملاء.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة، أهميتها وأهدافها

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

لا يمكن الوصول إلى مفهوم موحد لإدارة المعرفة إلا بعد مراجعة مجموعة مختلفة من التعريفات ومن بين هاته التعاريف مايلي:

تعريف 01: هي عملية تجميع، خلق، رصد، تنظيم، واستعمال الأصول الفكرية للمؤسسة. (Wolf, 2001, p. 05)

تعريف 02: كما تم تعريفها على أنها إنتاج نشاط وعمل العقل الإنساني حيث يمثل فيها ويطلق عليها برأس المال الفكري. (السلمي، 2002، صفحة 202)

تعريف 03: أما Scott فيعرفها بأنها تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء على المستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياساً إلى إنجازات ذاتها في فترة سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين (سمره، 2005، صفحة 367)

تعريف 04: في حين هناك من عرفها بأنها مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها. (غوشة زكي راتب، صفحة 74)

تعريف 05: ومنه وما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها بما يخدم عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي .

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تلعب إدارة المعرفة دوراً هاماً في منظمات الأعمال حالياً، خاصة ونحن في ظل اقتصاد يعتمد وبشكل كلي على المعرفة وبالتالي بات ضرورياً وجود هذه الإدارة بمختلف أنواع المنظمات، وتبرز أهميتها في: (الزيات، 2008، صفحة 76)

- ✓ تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة.
- ✓ زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافأتهم على ذلك.
- ✓ تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات.
- ✓ تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة.
- ✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق انسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات والمنتج وإشباع احتياجاتهم.
- ✓ تساعد على تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

واستناداً على بحوث ودراسات سابقة تبين بأن الكثير من الشركات و المؤسسات صرفت مبالغ طائلة لتطبيق إدارة المعرفة و التي عادت عليها بفوائد كثيرة ومتعددة وكدليل لذلك نجد BachmanLaboutoriers: هي شركة مختصة بالمواد الكيماوية صرفت مبلغ بنسبة 2,5% من أرباح الشركة لتطبيق إدارة المعرفة.

باختصار فإن المعارف والمعلومات أصبحتا الوسط الذي من خلاله تظهر المشكلات المتعددة ونتيجة لذلك فإن إدارة المعرفة هذه تعد الفرصة الأولى لتوفير الوافرات الاقتصادية والتطوير الحقيقي للأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

هذا ويمكن أن نضيف إلى كل ما سبق أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهيمه لتوضع في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

تدرك المؤسسات أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وإن لهذه الوسيلة أهدافاً معينة وبدون تلك الأهداف تصبح (إدارة المعرفة) مجرد تكلفة، وفي هذا الصدد أشار كل من Heisig وVorbeck إلى أن إدارة المعرفة تبدأ بتطوير أهداف واضحة للمعرفة، ومن الأهداف التي أشارا إليها ما يلي:

● تحسين العمليات؛

● خلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المؤسسة و المشكلات والعمليات؛

● تسهيل عملية الإبداع؛

● التوجه نحو الزبون؛

● تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ

يعتبر الجانب الأهم في أهداف المعرفة هو السعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة وإنتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية. وفي معرض بيان أهمية تحديد أهداف المعرفة فإنه إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم، لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لأعمالهم، ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز. (محمد عواد الزبادات، 2008، صفحة 96)

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة وعلاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

أولاً: عمليات إدارة المعرفة

بالنظر إلى الاختلاف بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة فيما يتعلق بعدد عمليات إدارة المعرفة، سيتم التركيز على أهم عمليات الإدارة التي ذكرها الباحثون وهي:

تشخيص المعرفة: يشير إلى مجموعة الإجراءات والعمليات التي تتعهد بها المنظمة لتحديد نوع وطبيعة المعرفة التي تحتاجها والأغراض التي تريدها، بالإضافة إلى تحديد معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الذين يحملونها. أحد أغراضه هو توفير مبدأ الامتثال للأهداف المحددة للمشروع الذي يحيط به.

- اكتساب المعرفة: بعد عملية تشخيص المعرفة، تأتي عملية اكتساب المعرفة، وقد أشار العديد من المؤلفين إلى أن لها مصدران رئيسيان: إما مصدر داخلي من خلال التدريب الذي تقدمه المؤسسة لموظفيها، ومن خلال عمليات البحث والتطوير، أو من مصدر خارجي. مصادر من خلال الشراء.

- توليد المعرفة: خلق أو إنتاج المعرفة من قبل كتّاب متعددين. يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة داخل المؤسسات بوتيرة غير مسبوقة، ومن أسباب هذه الظاهرة اشتداد المنافسة بين المؤسسات في الأسواق، والتي تعتمد إلى حد كبير على المنظمات التي تمتلك المعرفة وتقتصر عليها من خلال توليدها وملكيته الحصرية منه ليس من خلال الحصول عليها من مصادر خارجية وبالتالي مشاركة هذه المعرفة مع المنظمات لأخرى العاملة في نفس القطاع.

- تخزين المعرفة: عملية تخزين المعرفة؛ تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث الداخلي والوصول والاسترجاع والتوطين وتوحيد المعرفة داخل المنظمة، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدان الكثير من المعرفة، التي يعرفها الأفراد اللذين يغادرونها، وتعتبر عملية تخزين المعرفة، عملية مهمة وحساسة بالنسبة للمنظمات وخصوصاً التي تسجل معدل دوران مرتفع للموظفين ذلك أن التكوينات والخبرات التي صرفت عليها الكثير من الأموال، لكي تكسبها لعمالها يمكن أن تصبح عديمة القيمة في حال مغادرة الأفراد الذين تحصلوا على هذا التكوين داخل المنظمة

تطوير المعرفة وتوزيعها: إن تطوير المعرفة يركز على زيادة قدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة، كما تم هذه العملية بتطوير نظم العمل داخل المنظمة، من خلال الأبحاث والدراسات داخل المنظمة لصالحها الخاص.

أما توزيع المعرفة فإنه ما لم تقوم المنظمة بإيصال المعرفة بالشكل الكافي، وفي الوقت المناسب فلن تحصل المنظمة على عائد من الجهود المبذولة في تشخيص وتوليد المعرفة، وكذا الجهود المبذولة في العمليات السابقة، وتشمل عملية توزيع المعرفة كلاً من تقاسم المعرفة ونشرها ونقل المعرفة ونشرها. حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة، أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بما أمراً حيوياً للمنظمة.

تطبيق المعرفة: إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة، تطبيق المعرفة بحيث أن امتلاك المنظمة أفضل معرفة وأحدثها، لا يعني شيء ما لم توضع هذه المعرفة موضع التطبيق أي أن المعرفة، هي وسيلة وليست غاية بحيث يجب الاجتهاد في تطبيق المعرفة، بما يضمن تحقيق كفاءة وفعالية للمنظمة، في المصاريف أو الأموال التي كلفتها هذه المعرفة. (زيادات محمد عواد، 2008، صفحة 99)

ثانياً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة

إن رأس المال الفكري أصبح موضوعاً بارزاً من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأحد البنود الثابتة في أجندات أعمال المنظمات المعاصرة، وسنحاول من خلال السطور الموالية التعرض لمفهومه وإبراز ملامحه ومكوناته حيث يعد رأس المال الفكري من المواضيع الحديثة التي لا تزال تتسم بالغموض والجدل وعلى هذا الأساس فمن الطبيعي جداً أنه لا يوجد مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح (Stewart T. , 1999, p. 10).

فحسب Stewart يعرف بأنه المعرفة التي يمكن توظيفها، فالمعرفة لا يمكن إن تصبح رأس مال إلا إذا تم العثور عليها واستثمارها حيث يمكن استخدامها لصالح المنظمة.

ويعرفه الدكتور حسين عجلان بأنه يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عال تملكه مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم، فهو يمثل موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الأكبر في زيادة الموجودات المالية الأخرى، ويساهم في تعظيمها. (حسن، 2008، صفحة 128)

كما يعرفه عادل حرحوش المبرجي بأنه نخبة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير الأفكار قديمة تمكن من تعظيم نقاط قوتها، ولا يركز في مستوى إداري معين ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به. (حرحوش المبرجي، 2003، صفحة 18)

كما يعرفه بعض الباحثين بأنه جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من قدرات المعرفة والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادر على اقتناص الفرص المناسبة (حرحوش صالح، 2005). وتأسس على ما سبق من المفاهيم يمكن تحديد بعض ملامح رأس المال الفكري:

◀ يقوم به الأفراد ذوي القدرات المتميزة، والأفكار الجديدة والمستحدثة بغض النظر عن موقعهم في الهيكل التنظيمي.

◀ هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى فائدة.

◀ يساعد المنظمة على زيادة حصتها السوقية وزيادة الابتكارات، تحسين الإنتاجية، تحسين سمعة المنظمة، كسب ولاء الفرد والزبون معا.

إن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة تتجسد بصورة أخرى في قيام إدارة المعرفة باستغلال معطيات رأس المال الفكري والعمل عليها مباشرة لكسب الصدارة وتحقيق التفوق التنافسي وصد الأبواب في وجه المنافس لاستغلال هذه المعطيات وإذا لم تتحقق فستكون العلاقة عكسية تماما.

المبحث الثالث: ماهية الذكاء الاقتصادي

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي

مصطلح الذكاء الاقتصادي من مصطلحات التي ظهرت كنتيجة لظهور اقتصاد المعرفة بحيث يعد وسيلة للتحكم في المعلومات واستعمالها في عملية اتخاذ القرار وخلق المزايا التنافسية وتعتبر بعض الدول كالولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا واليابان السبابة في استعماله إلا أن هناك اختلاف في مضمونه وأدواته، ولذلك سنوضح بعض تعريف الذكاء الاقتصادي:

✓ تعريف مارتر هنري: هذا التعريف بمثابة أول ظهور لمفهوم ذكاء الأعمال في البيئة الفرنسية، وكان ذلك في سنة 1994، وارتكز تقرير مارتر في تحديد مفهوم الذكاء الاقتصادي على البحث عن المعلومات المفيدة للأعوان والمتدخلين الاقتصاديين، متابعتها بالشكل الذي يجعلها مفيدة ومن ثم تطوير منتج جديد، الاستثمار في سوق جديدة وكذلك تحسين المردودية واخذ القرار الصائب و تبليغها للأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرار، أي أن الذكاء الاقتصادي هو مجموعة من الأنشطة المنسقة فيما بينها من أجل التحكم في المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة و التي تعتبر المعلومة مادة أولية أساسية للإدارة الجيدة للمؤسسة والحفاظ على تنافسيتها(F-bourmois, 2000, p. 2)

✓ ويعرفه Alain Juillet المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه "الذكاء الاقتصادي يرتكز على حماية المعلومات الإستراتيجية والتحكم فيها لكل المتعاملين الاقتصاديين، وذلك من أجل المحافظة على تنافسية القطاع الاقتصادي وعلى اعتباره ممارسة تنظيمية فهو منسق لليقظة الإستراتيجية، حماية أمن اقتصاد المنظمات، تعزيز سياسة التأثير على الغير. أي أنه يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الإستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي أمن المنظمات، تعزيز سياسة التأثير.(العيداني إلياس ضويفي حمزة، 2010، صفحة 5)

✓ تعريف بومرد: الذكاء الاقتصادي هو همزة وصل بين سلوك المؤسسة ومعرفتها ولا يعتبر فقط مجرد فن الملاحظة ولكنه أيضا ممارسة هجومية ودفاعية للمعلومات، ويكمن الهدف منه في الربط بين العديد من المجالات لخدمة الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة.(حليمي لامية، 2009، صفحة 50)

ومن خلال جملة التعريفات المقدمة يعرف الذكاء الاقتصادي على انه مجموعة الأنشطة المنسقة لجمع و معالجة ونشر المعلومات المفيدة الخاصة بمحيط المؤسسة و يرتكز على جانبين، الجانب الدفاعي و هذا لاكتشاف التهديدات والعمل على تجنبها، و كذا الجانب الهجومي معرفة الفرص و العمل على تقديمها للأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها مع الإشارة إلى أن هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية للحفاظ على منتج المؤسسة في أحسن شروط الجودة و بالتالي ضمان استمرارية المؤسسة و دعم مركزها التنافسي.

المطلب الثاني: خصائص الذكاء الاقتصادي ومكوناته

أولاً: خصائص الذكاء الاقتصادي:

يدور مفهوم الذكاء الاقتصادي حول فكرة المعلومة المفيدة، التي تكون مناسبة لجميع مستويات القرار في المؤسسة وتساعد في إعداد وتنفيذ إستراتيجياتها الضرورية لتحقيق أهدافها وفي مقدمتها تحسين قدراتها التنافسية.

يمكن أن يطبق مفهوم الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي (الدولة أو الحكومة) أو على المستوى الجزئي (المؤسسة).

يتصف الذكاء الاقتصادي بخاصيتين أساسيتين: (خوالد أبوبكر، 2017، صفحة 38)

أ- خاصية هجومية: تتجسد في حسن استغلال المعلومات المفيدة في اقتناص الفرص وتعظيم الحصص السوقية للمؤسسة.

ب- خاصية دفاعية: تتجسد في اتخاذ الإجراءات الضرورية لحماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة وكذا نشاط الضغط والتأثير.

يرتكز الذكاء الاقتصادي على جمع المعلومات بطرق قانونية ومن مصادر رسمية، على عكس التجسس الاقتصادي الذي

يرتكز على جمع المعلومات بطرق غير رسمية (سرقة، قرصنة، تنصت، رشوة، اعتراض المكالمات الهاتفية، ...، وغيرها)

للذكاء الاقتصادي عدة خصائص نذكر منها: (محمد كنوش، 2015، صفحة 98)

✓ الاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي للمعلومة ذات المزايا التنافسية في اتخاذ القرارات؛

✓ وجود إدارة قوية لتنسيق جهود الأعوان الاقتصاديين؛

✓ تشكيل جماعات الضغط والتأثير؛

✓ إدماج المعارف العلمية، التقنية، الاقتصادية، القانونية والجيوسياسية؛

✓ السرية في نشر المعلومات والحصول عليها بطريقة شرعية

ثانياً: مكونات الذكاء الاقتصادي:

للذكاء الاقتصادي ثلاث مكونات أساسية تتمثل في: (الحاج سالم عطية، 2018)

1- اليقظة: وتعتبر اليقظة الإستراتيجية أهم العناصر المكونة لنظام الذكاء الاقتصادي وتكمن في ملاحظة وتحليل والمتابعة

الدائمة لكل ما يحدث في محيط المؤسسة وبدون انقطاع من أجل الحصول على المعلومة المفيدة للمؤسسة لتسهيل عملية اتخاذ القرار وتفعيله ولليقظة أربعة وظائف رئيسية:

أ- التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط

ب- الاكتشاف: اكتشاف فرص وأسواق جديدة، التعرف على المنافسين الجدد أو المحتملين، الخ....

ج- المراقبة: مراقبة تطورات المنتجات في السوق، تطورات طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط، التنظيمات التي تغير في إطار النشاط.

د- التعلم: تعلم من خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء و نجاح الآخرين (المنافسين) الخ....

2 - الحماية و الأمن: تعتبر حماية المعلومة العنصر الثاني المكونة لنظام الذكاء الاقتصادي، و هي تبيين لأهم الأخطار المرتبطة

بالمعلومات والتي تستدعي من المؤسسة وضع سياسة حماية في إطار ممارستها للذكاء الاقتصادي بمعنى التحضير و التحسب ضد

الفصل الأول الذكاء الإستراتيجي

يقظة الآخرين إضافة إلى تزويد العمال بالمعارف وتوضيح مضمون الحوارات الداخلية، حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة ضد المخاطر الخارجية و التسرب الغير إرادي أو ذو النية السيئة.

3-التأثير: التأثير هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيعتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر معرفة المعلومات التي هي في محيط المؤسسة من أجل اتخاذ القرار الناجح الذي يكون له دور وتأثير على هذا المحيط.

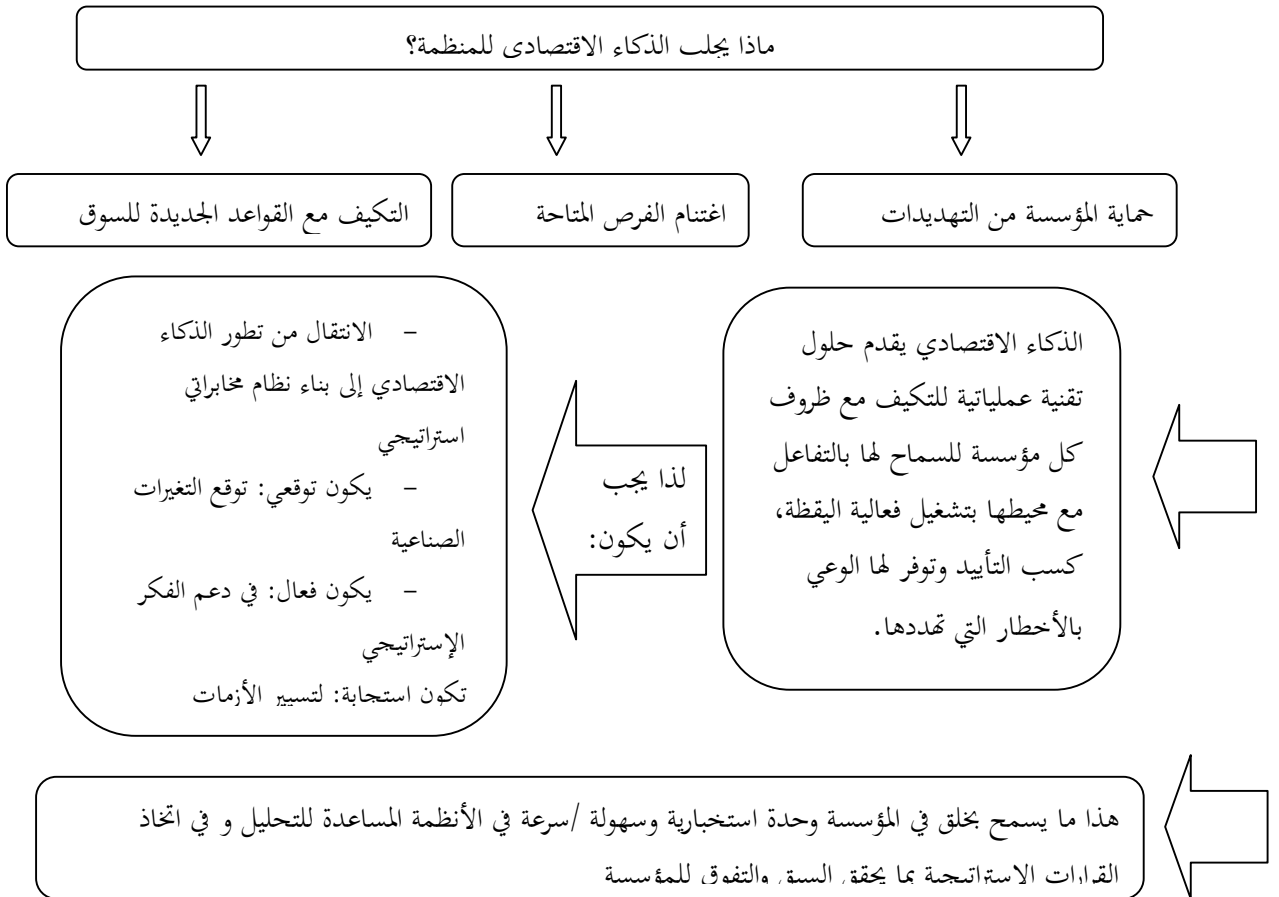
المطلب الثالث: أهمية وأهداف الذكاء الاقتصادي

أولا: أهمية الذكاء الاقتصادي:

في ظل اشتداد المنافسة العالمية وسرعة التطورات التكنولوجية، وجب لنظام الذكاء الاقتصادي أن يلعب دورا مهما خاصة مع ما يصيب الاقتصاد العالمي اليوم و مختلف المؤسسات و المنظمات الدولية من جراء ارتفاع مستوى التضخم في أهم دول العالم و هذا ما ألزم المؤسسات على معرفة التقاط الفرص المتاحة أمامها بنفس درجة توخي المخاطر المواجهة لها ، و الذي يسمح بحماية المعلومة الإستراتيجية و التحكم فيها.

و الشكل التالي يوضح بشكل أوسع أهمية الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة:

الشكل 1-2: أهمية الذكاء الاقتصادي بالنسبة للمؤسسة



Source: (Melle Nabila Sahnoune, 2012),

من خلال الشكل نلاحظ جيدا أهمية الذكاء الاقتصادي في المنظمة، فالذكاء يسمح من خلال جانبه الهجومي باغتنام الفرص المتاحة في محيطه والاستيلاء عليها، و التكيف مع قواعد الجديدة للسوق نظرا للبيئة الديناميكية التي تعمل فيها المؤسسات

اليوم أما من خلال الجانب الدفاعي فهو يعمل على توفير الحماية للمؤسسة من الأخطار التي تهددها كتنسرب المعلومات التحسس الاقتصادي، الحصول على معلومات خاطئة من أجل الإيقاع بها...

ثانياً: أهداف الذكاء الاقتصادي

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى الرفع من مستوى قدراتها التنافسية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومحاولة إنجاز أعمالها وإرضاء زبائنها والمحافظة عليهم في ظل البيئة المتغيرة والمعقدة التي تنشط فيها، حيث يعتبر الزبون نقطة تحول للمنظمة في ظل المنافسة الحادة تحاول الإبقاء عليه ومعرفة توجهاته ومختلف المعلومات المتعلقة عليه. (فاشي و دية، 2015، صفحة 155)

يعتبر الذكاء الاقتصادي النواة الأساسية التي من خلالها يمكن مراقبة البيئة وتوفير المعلومات وتحليلها واستخدامها لفهم العلاقات للوقوف على اختيار القرارات التي تخدم أهدافها وتوصلها إلى الأداء المطلوب، اعتماد تقنيات وقواعد بيانات منظمة ومفسرة تساهم في اعتمادها في تفسير وحل المشاكل التي يمكن أن تواجه متخذ القرار .

و يمكن اختصار أهداف الذكاء الاستراتيجي في النقاط التالية:

- ✓ تطوير العمليات والتعليمات من اجل فهم أحسن.
- ✓ إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة.
- ✓ تقليص عدم التأكد في القرارات.
- ✓ معرفه الفرص والتهديدات.
- ✓ التنسيق بين مختلف الجهات.
- ✓ إعداد استراتيجيات للتأثير
- ✓ خلق معارف تتوافق مع العولمة واستراتيجيات التطوير للبلدان.

المطلب الرابع: مراحل الذكاء الاقتصادي

مختلف مراحل حياة ونمو المؤسسة، ترتبط دائما باحتياجات خاصة للمعلومة، وهذا ما يظهر جليا من المراحل التي يمر بها الذكاء الاقتصادي: (خليل و بوعبدلي، 2005).

أ- تحديد الحاجة للمعلومة: هو أمر يسير ليس صعب في أغلب الحالات، فليس من الضروري توفير الوسائل الحديثة أو مهارات خاصة، وإنما يكفي في أغلب الحالات أن نعرف ما هي المعلومات التي نرغب في الحصول عليها، مما يتطلب من المتخصصين في الذكاء الاقتصادي معرفة جيدة بتنظيم المؤسسة.

ب- جمع المعلومة: بعد أن تم تحديد الحاجة للمعلومة يتم اختيار أشكال و الطرق للوصول إليها، ومن أهم مصادر المعلومة المصادر رسمية وتتضمن الصحافة، الكتب، وسائل الإعلام، بنوك المعطيات والأقراص المضغوطة (CD ROM) مصادر معلومات الرسمية، مصادر غير رسمية وإن أهم ما يميز هذه المصادر أن المعلومات التي تقدمها تتطلب مجهود شخصي من الفرد الذي يريد جمع المعلومة ، وتنوع هذه المصادر منها المنافسين في حد ذاتهم، الموردین، المعارض ،المصادر الداخلية للوحدة.

ج- معالجة المعلومة: إن معالجة المعلومة هي أساس الذكاء الاقتصادي، فهذا الإجراء يعتمد أساسا على قيمة المعلومة بالنسبة للمستعمل، وتشير المعالجة إلى تجميع كل المعطيات المحصل عليها من أجل تحليلها بشكل متجانس. وتعتبر ترجمة المعلومة خطوة أساسية لإجراء المعالجة فهي تعطي صورة تحليلية، غنية لكل المعلومات التي تكون مختفية دائما في سطور. التحليل يجعل المعلومة التي نحتاجها قابلة للاستعمال .

ما يواجه أفراد الوحدات اليوم ليس نقص المعلومة وإنما كثرتها لذلك يجب معالجة المعلومة، وهو ما يتطلب العمليات التالية: التقييم و فرز المفيد منها من غير المفيد، تحليل، تحويلها إلى شكل مناسب.

د-بث (نشر) المعلومة من أجل صنع القرار: إن الخطوة الرابعة هي إعطاء قيمة لهذه المعلومة ببثها داخل الوحدة حتى تساهم في خلق قيمة مضافة. ويشكل خطوة أساسية بشرط أن تستخدم بذكاء وحذر. ويعتبر بث المعلومة غير كافي، بل يجب أيضا تحويل هذه المعلومات إلى فعل حتى تحقق قيمة مضافة للمتخصصين في الذكاء الاقتصادي يجب أن يكونوا قادرين على إقناع الآخرين بالعملية، وعلى تركيب التقنيات التي تسمح بتطبيقها في المنظمة مع الاحتفاظ ببعض المعلومات السرية والإستراتيجية وحمايتها.

إن كل العمليات السابقة تحديد، جمع، ومعالجة المعلومة وبثها، يكون بدون فائدة، إذ لم يتم نشر هذه المعلومة وإيصالها لصناع القرار بالمنظمة فالمعلومة لا تكون ذات قيمة إلا إذا جاءت في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب للشخص الذي يستخدمها.

المبحث الرابع: ماهية اليقظة الإستراتيجية

وعلى العكس من الاعتقاد السائد بأن اليقظة الإستراتيجية تعتبر تجسسا، فإنه يُنظر إليها على أنها ممارسة قانونية تحظى باهتمام من قبل المؤسسات الرائدة، و لذلك توجب على تلك المؤسسات تبني هذا النظام الذي يمكنها من تتبع كل ما يحدث في محيطها و مواكبة تطوراتها و العمل على تحقيق أهدافها من أجل الاستمرارية و البقاء.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

اليقظة في اللغة تيقظ الشخص: أي انتبه إلى شيء وأخذ الحيطة منه، فاليقظة تعني: أن تكون في حالة استجابة (تفاعلية) وأن تكون مستعدا للكشف عن شيء ما يمكن أن يحدث دون أن تعلم ما هو، ولا أين ولا متى سيحدث، ولذلك، تعتبر المؤسسة في حالة يقظة، وهي الحالة التي تكون فيها المؤسسة في وضعية الاستماع المستمر إلى محيطها الخارجي.

اليقظة الإستراتيجية هي "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهد للمعلومات المحللة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية." (نوفيل حديد، 2005، صفحة 189)

وتعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها "ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد، التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي، بما يتماشى والتغيرات المحتملة حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين". (علاوي نصيرة، 2010، صفحة 8)

كما تُعرف اليقظة الإستراتيجية أيضا بأنها: جمع معلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة. (Josée Audet, 2001, p. 3)

بناء على ما سبق ، يمكن تعريف اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية أو نشاط جماعي مستمر، يتم من خلالها ترصد فريق من الأفراد بطريقة طوعية المعلومات ذات الطبيعة التوقعية، وذلك من خلال عملية بحث، تحليل وانتقاء، لتلك المعلومة الجيدة والتي تتعلق بالتغيرات المحتملة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، ويستعملونها أو يستغلونها لاتخاذ القرار المناسب، لخلق فرص مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بالتكيف مع تحولات بيئتها وتقليل المخاطر وفي خفض حالة عدم التأكد بصفة عامة.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف اليقظة الإستراتيجية

أولا: أنواع اليقظة الإستراتيجية

إن المقصود في الغالب من اليقظة الإستراتيجية هو رصد البيئة العامة للمؤسسة و هذا لتوقع الفرص و اجتناب التهديدات لغرض مساعدة و دعم متخذي القرار في المؤسسة لاتخاذ القرار المناسب و لذلك أجمع المتابعين على أنه يوجد أنواع لليقظة وهي كالتالي: (لمروس مريم، 2019).

1- اليقظة التجارية: وهي عملية جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين و سلوكياتهم و احتياجاتهم و أدواق المستهلكين، فهي تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها مباشرة بالتعاملات التجارية للمؤسسة مع متعاملها و تعكس طبيعة علاقتها التجارية مع زبائنها و مورديها ، و قدرتها التعاقدية و التفاوضية و التزاماتها المالية مع أطراف التعاقد زبائن أو موردين لذلك تحقق اليقظة التجارية الغايات التالية :

✓ تحسين القدرة التفاوضية للمؤسسة

✓ جذب زبائن و مستهلكين جدد

✓ متابعة التغييرات في احتياجات زبائنها

ولذلك يتمحور اهتمام اليقظة التجارية حول محورين أساسيين وهما:

أ- **الزبائن:** تولي المؤسسات الزبائن جزء كبيرا من الاهتمام حيث يمثلون جزء مهما من رقم أعمالها والمتلقي لمنتجاتها وهذا بـ:

✓ معرفة حاجات ورغبات زبائنها وهذا عن طريق أساليب وتقنيات تسويقية (أبحاث، تحقيقات....) لتعمل على إشباعها.

✓ قياس عدم الرضا زبائنها باستمرار وهذا بالاطلاع على ملاحظاتهم وآرائهم لتحسين الجودة، وإصلاح الاعطاب.

ب- **الموردون:** للموردين حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسات، ولهذا تلعب اليقظة التجارية دورا فعلا لمعرفة قدرات الموردين على تمولينها بأقل التكاليف و إمكاناتها المادية و تتبع العلاقات الدائمة بينهما، و كذلك القوة التفاوضية للموردين و التي تؤثر بشكل مباشر في نشاط المؤسسة. و لذلك تعمل المؤسسة على توفير البدائل للمفاضلة بين الموردين، لذلك تستمد اليقظة التجارية معلوماتها على سبيل المثال من المصادر التالية:

✓ الجرائد و المجلات المتخصصة المحلية و الدولية .

✓ دراسة السوق،

✓ الاتصالات المباشرة مع الموردين و الزبائن عن طريق رجال البيع.

✓ وسائل الإعلام و الاتصال

2- اليقظة التكنولوجية:

وهي المجال الذي يهتم بمراقبة التغيرات التكنولوجية بمحيط المؤسسة وبيئتها التنافسية، ومتابعة الإبداعات التكنولوجية والعمل على جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها، وإيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.

وبتعريف آخر هي عبارة عن نشاط تنظيمي والذي من خلاله يتم جمع المعلومات الضرورية للتغيير التكنولوجي، تحليلها ونشرها بغرض زيادة تنافسية المؤسسة. (قوجيل نور العابدين، 2011، صفحة 33)

فاليقظة التكنولوجية تهتم بالاكتشافات العلمية و تطور الأدوات التقنية التي لها علاقة التأثير في إستراتيجية المؤسسة , و تتم هذه السيرورة المنتظمة من خلال المراحل التالية : (هوارى معراج، صفحة 159)

- ✓ التحليل الدائم لبراءات الاختراع.
- ✓ دراسة متغيرات السوق و التكنولوجيا.
- ✓ جمع المعلومات التقنية التكنولوجية لاستغلالها في الإبداعات التكنولوجية.
- ✓ الاهتمام بالاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات.

و كذلك تسمح نشاطات اليقظة التكنولوجية بما يلي :

- ✓ مراقبة محيط المؤسسة و متابعة الإبداعات التكنولوجية .
- ✓ إيصال هذه المعلومات الى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.

3- اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي ذلك النشاط الذي يقوم بجمع و تحليل و تقييم و بأسلوب منهجي منظم للمعلومات و المعطيات المتعلقة بالمنافسين الحاليين و المحتملين والتعرف على نقاط القوة والضعف ووضعياتهم التنافسية (قدراتهم الحالية، إستراتيجيتهم، ...) وهذا لاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار. كما يمكن الاهتمام أيضا بالناحية التنظيمية للمنافس من حيث رأس ماله البشري، علاقته مع الممثلين الآخرين في البيئة الخارجية (مراكز البحث، الموردين، الموزعين).

و تتمثل اهتمامات اليقظة التنافسية : (قوجيل نور الدين، 2012، الصفحات 42-43)

- ✓ ثقافة المنافسين
- ✓ وقع مختلف التأثيرات البيئية
- ✓ وقع مختلف السيناريوهات حول المنافسين
- ✓ ماهي أجزاء السوق المستهدفة من قبل المنافسين؟
- ✓ التحالفات الإستراتيجية بين المنافسين

4- اليقظة البيئية:

اليقظة البيئية هي وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة وهذا لتعلقها بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها، معالجتها وإرسالها إلى متخذي القرار حتى يتمكنوا من تمحيصها واختيار المعلومات الأساسية لاتخاذ القرار. وهي أيضا مراقبة، والتيقظ للتطورات الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية... التي تؤثر في نشاط المؤسسة. (قمان انيسة، 2014)

ثانيا : أهداف اليقظة الإستراتيجية

تهدف اليقظة الإستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ استشعار واستشراف واستبصار المستقبل؛
- ✓ وقع بالفرص وحسن استغلالها والعمل على تجنب التهديدات؛
- ✓ تحديد ملامح ومؤشرات التغييرات المتوقعة؛
- ✓ العمل على تحديد أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تكون في صالح المؤسسة، وتضمن لها المواجهة مع المنافسين في مجال نشاطها؛
- ✓ الاستفادة من المعلومات وهذا لتحليل الخيارات ووضع البدائل الإستراتيجية؛
- ✓ تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق؛(عديلة مدور،، 2013، صفحة 81)
- ✓ اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم و السوق المناسب؛
- ✓ العمل على رفع الأرباح بزيادة حجم المبيعات، تطوير منتجاتها، والعمل على تحسين جودة المؤسسة، اكتشاف والدخول إلى أسواق جديدة لكسب زبائن أكثر والعمل على توسيع حصتها السوقية؛
- ✓ حل المعضلات التي تواجه المؤسسة وتدعيم القرارات؛
- ✓ البحث عن أفكار جديدة وتطويرها؛
- ✓ الاستمرار في تحسين، تطوير وتوسيع نشاط المؤسسة، التجديد التكنولوجي، الاستثمار في براءات الاختراع(شراء وبيع). (قاسم سعاد حرب، 2010)

المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية

في ظل بيئة ذات منافسة مفرطة، على المؤسسة أن تتبنى نظام يقظة استراتيجي لتدعيم قراراتها كالبحت و تحليل و متابعة و استخدام و نشر المعلومات والمعارف المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسة واستمراريتها و كل ذلك ضمن عمل توقعي للأحداث والتغيرات التي يمكن حدوثها مستقبلا، و لذلك نجد أن لليقظة الإستراتيجية ثلاثة مراحل و هي: (كرومي س، 2013، الصفحات 29-23)

1- مرحلة البحث عن المعلومة:

تعتبر كخطوة أولى من مراحل اليقظة الإستراتيجية وهي مرحلة جد مهمة وحساسة لذلك فهي تحتاج إلى تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك، من خلاله جمع المعلومات من محيط المؤسسة وتحديد المجال المستهدف وتتكون هذه المرحلة من:

- ✓ **الاستهداف:** يقصد بما العملية التي يتم على أساسها تحديد أو التعرف على جزء من محيط المؤسسة أو مركز الاهتمام الذي يتم وضعه تحت المراقبة المسبقة. والذي يمثل أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة من أجل تركيز انتباههم و جهوداتهم من أجل الحصول على المعلومات المناسبة و التي تفيد القرارات الإستراتيجية وهذا بغرض تخفيض التكاليف والمجهودات.
- ✓ **تعقب المعلومات وجمعها:** هي عملية إرادية مسبقة إيجابية التي يقوم بموجبها أعضاء المؤسسة بالحصول على معلومات اليقظة الإستراتيجية وأنه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة على

العكس من ذلك وهو ما يتطلب جهودات كبيرة في الحصول عليها. و مما يجب الإشارة إليه أن هذه العملية ليست واضحة ولا سهلة لأنها تعتمد بدرجة كبيرة على القدرة الإدراكية التي يتميز بها المتقنون في تحسسهم للمعلومات.

2- تحليل ومعالجة المعلومات

بعد مرحلة جمع و الحصول على المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات، إلى أنها في الأصل تكون عبارة عن إشارات ضعيفة أو معلومات مجزأة، أو غامضة، فهي تحتاج إلى تحليل و معالجة لفرز المعلومات والإبقاء على المعلومات الأساسية ولتصبح قابلة للاستعمال و التي تعطي قيمة أكبر لعملية لاتخاذ القرار وتتكون هذه العملية من:

أ. **انتقاء المعلومات:** الهدف من هذه العملية تقييم واختيار وفرز وغزلة الكم الهائل من المعلومات التي قد تكون جميعها مفيدة ومتعلقة بالهدف المحدد (مصادقتها ومصدرها)، وذلك من أجل الحفاظ فقط بالمعلومات المفيدة.

ب. **صعود المعلومات:** وهي العملية التي بواسطتها انتقال أو تمرير المعلومات من المتقنين إلى الشخص المكلف بمعالجتها وتخزينها (غالبا ما يكون منشط اليقظة الإستراتيجية) أو إلى المستعملين المحتملين للمعلومات.

ج. **تخزين المعلومات:** ترافق هذه المرحلة كل مراحل اليقظة الإستراتيجية تقريبا، ضروريا و أساسيا لتطوير و استغلال هذه المعلومات فبعد عملية التعقب من تخزين المعلومات، وكذلك بعد الانتقاء وبعد المعالج والتحليل، ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة يتم الوصول إليها في أي وقت للأشخاص المرخص لهم ذلك .

د. **معالجة وتحليل المعلومات:** يتمثل الهدف الأساسي لهذه المرحلة في تحويل الإشارات الضعيفة إلى شكل مهيكول ومعرف وتقدم معلومات ذات طابع استباقي. وأفضل طريقة في اليقظة الإستراتيجية هي القيام بتركيب وتجميع المعنى وليس الغرض هنا هو التلخيص وإنما جلب اهتمام صانع القرار اتجاه الأهمية الإستراتيجية للمعلومات المقدمة.

3- نشر المعلومات:

بمعنى نشر هذه المعلومات داخل المؤسسة حتى تكون لليقظة الإستراتيجية معنى وحب استعمال المعلومات في اتخاذ القرارات اللازمة وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمؤسسة. ثم بعد ذلك قياس المردود الناجم عن هذا الاستخدام والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة و المهمة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة انطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات و الأخطار التي تهدق بالمؤسسة، و انتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها و هنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب و إلا أصبحت بلا منفعة يتم هذا التوزيع عن طريق:

- (الاجتماعات) اجتماعات المديرات، اجتماعات المصالح، حلقات الجودة

- تقارير مكتوبة

- في شكل الكتروني مثل البريد الإلكتروني، Internet، Intranet

- الهاتف والفاكس.

المطلب الرابع: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي

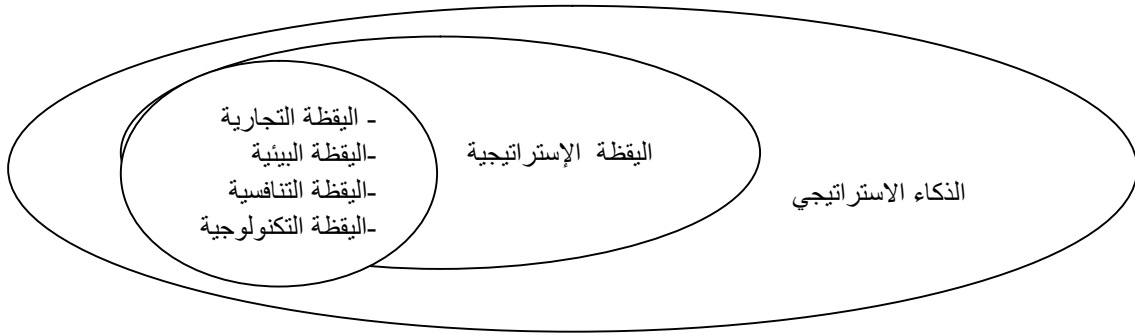
إن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي غير واضحة حيث أن المفهومين متداخلان ومن خلال ما ذكرنا سابقا فاليقظة الإستراتيجية تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل

الفصل الأول الذكاء الإستراتيجي

المستجدات البيئية التي تعني المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها، و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل من ذلك إذ يتضمن إضافة إلى نتائج عملية اليقظة القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية الممكنة التي تتوافق وأهداف المؤسسة.(علاوي نصيرة، 2010، صفحة 87)

و لذلك يمكن الاستنتاج أن لليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي علاقة متكاملة، فاليقظة الإستراتيجية هي الجزء والذكاء الاقتصادي هو الأشمل حيث أن تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة في حين أن الذكاء الاقتصادي يكون على المستوى الكلي ، "كما نستطيع القول أن اليقظة تختلف عن الذكاء الاقتصادي في كونها لا تغير و لا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف و الرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ وتنبه المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمويع الصحيح في بيئتها ومساعدتها على مواجهة المنافسة"(خديجة،، 2014، صفحة 45)

الشكل رقم 1-3: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الاقتصادي



المصدر: (علاوي نصيرة، 2010، صفحة 88)

خلاصة الفصل

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة مهمة في المنظمة، لتسيير نظام المعلومات سواء في البيئة الخارجية عن طريق الذكاء الاقتصادي أو على مستوى البيئة الداخلية عن طريق إدارة المعرفة، وكذلك مواجهة التحديات، لذلك يسمح الذكاء الاستراتيجي للمنظمة استكشاف بيئتها الداخلية والخارجية وتحليلها وتشخيصها، ومعرفة ما هي جوانب القوة والضعف للمنظمة في البيئة الداخلية وماهي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، خصوصا انه سلاح فعال وتنافسي قوي لاتخاذ القرارات المهمة والمصيرية للمنظمة.

ولذلك نقول أن الذكاء الاستراتيجي مرتبط بمدى قدرة القائد والمنظمة على تحقيق النجاح الاستراتيجي والنهوض المنظم وتحقيق استمرارها في السوق، بل وقيادتها إلى النمو والتميز بذلك الاستمرارية في نشاطها الاستراتيجي.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد:

لقد عملت المؤسسات على تغييرات جوهرية على كل المستويات، وهذا نتيجة تأثرها بالعملة، التي أحدثت ثورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وفرضت عليها تحديات كبيرة خاصة فيما يتعلق بجدّة المنافسة وضرورة مواجهة منافسين جدد قادمين من خارج حدودها.

وفي ظل هاته التحديات، إذا أرادت المؤسسة المحافظة على استمراريته ووجودها وجب التفكير في الحاجة إلى كسب قدرة على التنافس وتحقيق التفوق في سوق يتميز بالمنافسة المفرطة والعمل على تحقيق مكانة تسمح لها بتمييز منتجاتها. ولذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى توضيح الميزة التنافسية وتقسيم الفصل إلى أربعة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

المبحث الثاني: خصائص الميزة التنافسية، مصادر وأنواعها

المبحث الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية

المبحث الرابع: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

اختلفت تعريفات الميزة التنافسية باختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين في هذا المجال، ولذلك وللتعرف على مفهوم الميزة التنافسية سنقوم بعرض مختلف وجهات النظر هذه فيما يلي:

يقول الكاتب M. Porter: تنشأ الميزة التنافسية بمجرد وصول المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً أي بمجرد إحداث المؤسسة لعملية الإبداع. (جبر معالي فهمي، 2002، صفحة 08)

فيما عرف الكبيسي الميزة التنافسية بأنها "التفوق الناتج عن قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للزبون مقارنة مع المنافسين." (الكبيسي و سعد مجيد، 2001، صفحة 96) وحسب نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها حالة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم اكتسابه وتحقيقه في حالة إتباعها الإستراتيجية معينة للتنافس عليه.

وذكر علي السلمي أن الميزة التنافسية تعرف بأنها: "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق عما يقدمه الآخرون." (علي السلمي، 2001، صفحة 104) ولذلك نستطيع تعريف الميزة التنافسية على أنها تلك الخصائص والصفات أو العلامة التي يتميز بها المنتج أو العلامة والتي تعطي للمؤسسة بعض الريادة والتفوق على منافسيها.

المطلب الثاني: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها

أولاً: أهمية الميزة التنافسية

الميزة التنافسية دور محوري وكبير في زيادة نشاط المنظمات، في ظل التحديات التنافسية الشديدة وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها، ويمثل استهلاكها هدفاً استراتيجياً تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه ليس ذلك فحسب، وتتجسد أهمية امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال:

- ✓ تعطي المؤسسة تفوقاً ملموساً وأسبقية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء مرتفعة. (صالح عبد الحكيم عبد الغفور، 2015)
- ✓ بلوغ قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع أو العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة.
- ✓ بحث وتطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة أو العلامة التجارية.
- ✓ العمل على التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق عالمية وهذا لغاية للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة والتحكم في هذه الأسواق.

- ✓ العمل على تكوين رؤية مستقبلية للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
- ✓ دخول أسواق ومجالات تنافسية جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق. (علي السلمي، 2001)
- ✓ أنها تعطي تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية علي المنافسين ، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية
- ✓ جعل منظمة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً
- ✓ إيجاد مواد خام جديدة.

ثانياً: أهداف الميزة التنافسية

- تسعى المؤسسة من خلال الميزة التنافسية إلى تحقيق الأهداف التالية: (علي السلمي، 2001، الصفحات 104-105)
- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola) التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف النقال (المحمول) و شركة (Apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.
 - ✓ خلق فرص تسويقية جديدة.
 - ✓ دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديد، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
 - ✓ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

المطلب الثالث: عوامل ظهور الميزة التنافسية

تعمل المؤسسات على الصعيد العالمي التميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة وهو ما يُدعى الميزة التنافسية. فتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين. أي أنها قدرة المنظمة علي صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط. يمكن لأي مؤسسة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون المؤسسة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن المؤسسة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (الإبداع في المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة).

أولاً: العوامل الداخلية:

تعمل المؤسسة على التعرف على القدرات والإمكانات والموارد قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية. فعلي سبيل المثال، تنجح المؤسسة التي تستغل قدراتها الداخلية مثل الآلات أو مهارات العاملين أو قدرات العمالة مقارنة مع المؤسسة التي لا تعترف بهذه القدرات. مرونة المؤسسة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

ثانياً: العوامل الخارجية:

مثل الابتكار والإبداع وامتلاك موارد لا تمتلكها المؤسسات الأخرى. تغير احتياجات العميل، التغيرات التكنولوجية لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.

المبحث الثاني: خصائص الميزة التنافسية، مصادر وأنواعها

المطلب الأول: خصائص الميزة التنافسية. (الشيخ الداوي،، 2004)

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية، يجب التركيز على مسألة القدرة التنافسية والبقاء دائماً، لأن الفائدة تنتهي عندما يتمكن المنافسون من تقليدها، وإذا أرادت المنظمة الحفاظ على الميزة التنافسية يجعلها أكثر استدامة، لا بد لها من انتهاز وسائل تجعل المؤسسات المنافسة من الصعب بمكان أن تقلد منتجاتها.

وللميزة التنافسية خصائص عديدة منها: (خليل موفق خليل صايفي، 2017)

1. تساهم الميزة التنافسية و تشكل دعماً مهماً في نجاح الأعمال.
2. الميزة التنافسية لها استمرارية ثابتة، ومن الصعب تقليدها مقارنة بالمنافسين في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تستبعد إنشاء فهم مطلق للخصائص التي يصعب فحصها.
3. تقدم الميزة التنافسية أساساً لتحسينات المستقبلية لأنها تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنشأة الداخلية من جهة أخرى.
4. مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المنشأة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
5. مقارنة بالمنافسين تتسم بالنسبية أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
6. متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد المنشأة الداخلية من جهة أخرى.
7. الميزات التنافسية للتغيرات في البيئة الخارجية أو تطوير الموارد والقدرات اللازمة لإنشاءها يمكن تقليصها بسهولة.
8. الميزة التنافسية تتوافق مع الأهداف والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها في المدن الصغيرة والبعيدة.
9. تؤثر في سلوك المشترين و اختياراتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.
10. تبني الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
11. إمكانية الدفاع عنها مما يعني صعوبة تقليدها أو إلغائها من طرف المنافسين.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تأتي من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مما يعني أن الموارد اللازمة لتكون نشطة هي مصدر مهم للمنافسة، يتطلب الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، ومصادر القدرة التنافسية يمكن حصرها في المصدرين رئيسيين للمنافسة المهارات

المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة) تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة كالأتي:

✓ **الكفاءة:** الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وقياساً بكمية الدخل المستخدمة لإنتاج إنفاقات محددة، هي أداة لتحويل الدخل. الدخل هو العامل الرئيسي في الإنتاج، مثل العمالة والأراضي، إنتاج السلع والخدمات، وكلما زادت كفاءة المنظمة، كلما قلت تكاليف المنظمة من كفاءة الإنتاجية مقارنة بمعارضها، مما يسمح لهم بتوليد فوائد تنافسية، لكن الكفاءة تتطلب مشاركة منظمة العمل وتعاوناً وثيقاً بين مختلف الوظائف.

✓ **الجودة:** نظراً للتغيير للتطورات السريعة والمتتالية، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات العملاء، لأن السعر لم يعد المحرك الرئيسي للعميل، بل الجودة والقيمة التي يأمل في الحصول عليها هي أولويته الأولى. تعزيز السمعة من خلال الجودة يتيح للمنظمة الحصول على سعر باهظ، وتعزيز سلامة عملية الإنتاج، وبالتالي تحسين الكفاءة، والحد من التكاليف، وتحسين نوعية التكنولوجيا الجديدة، وتحسين الإدارة والتعليم.

✓ **المعرفة:** هذه المنظمات التي تعتمد على أصول فكرية قابلة للقياس مثل المعرفة هي شرط أساسي لسياسات الاستثمار وقياس قيمة المعرفة الحقيقية للمنظمات التجارية الخاصة وبراءات الاختراع وعلامات التجارية، لأن العديد من المنظمات تستثمر الكثير في المعرفة من خلال التأثير على أفضل الممارسات واستنساخها من أجل تحقيق استثمار حقيقي لرأس مالها الفكري.

وأيضاً يمكن أن نذكر مجموعة مصادر أخرى كالتالي: (طاهر محسن منصور الغالي، 2007، صفحة 310)

- **المصادر الداخلية** المرتبطة بعوامل إنتاجية ملموسة وغير ملموسة مثل الإنتاج والطاقة والسلع والقنوات التوزيعية والأصول وغيرها يمكن أن تجلب أيضاً الميزة التنافسية من الأنظمة الإدارية والمتطورة وأساليب الإدارة والحوافز والبحوث والتنمية والإبداع والمعارف.
- **المصادر الخارجية** التغييرات في احتياجات الزبون، والتكنولوجية، والاقتصادية، والقانونية يمكن أن تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات لأنها تستجيب بسرعة للتغيير، أي يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خيارات الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية (نبيل مرسي خليل، 1998، صفحة 84)

يذهب أغلب الباحثين فيعلم الإدارة إلى تصنيف الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما: ميزة التكلفة وميزة الجودة..

أ- **ميزة التكلفة الأقل:** تتفوق المؤسسة و تتميز على منافسيها في حالة تحكمها في إدارة و العمل على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وتلجأ المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية السيطرة على التكاليف و تحسين الإنتاجية و الحيازة على معرفة تنظيمية و تكنولوجية عالية مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، و لتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة valuechaine للمؤسسة و التي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة أو نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على " ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس".

ب- ميزة جودة المنتج: نعني بها "قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك" (عادل زايد، 2003) أي ذو جودة تتفوق على منتجات المنافسين الموجودة في السوق.

لتحقيق ميزة التميز فإن المؤسسة مطالبة بتحديد العوامل والمجالات التي يمكن التفرد فيها مع التركيز على العوامل التي تؤدي إلى تميز متواصل ونفس الشيء بالنسبة للتكاليف يعتبر التعلم العامل الأكثر أهمية؛ بحيث أن امتلاكه من شأنه أن يؤدي إلى استمرار التميز. (صورية معموري و الشيخ هجيرة، 2010)

وبعبارة أخرى فإن هذا النوع من الميزة التنافسية تعمل المؤسسات في تمييزها لمنتجاتها على عناصر تعطي من خلالها إضافة للزبائن. وهناك طريقتان لتحقيق التميز هما:

✓ محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة.

✓ محاولة المؤسسة خلق مزايا منفردة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

إذن فميزة تمييز المنتج تعطي للمؤسسة قوة الحضور وتدعيم تواجدتها والمساومة في السوق. وتجعل المستهلك يقتني المنتجات بأسعار مرتفعة. بسبب التميز الذي ظهر على المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين.

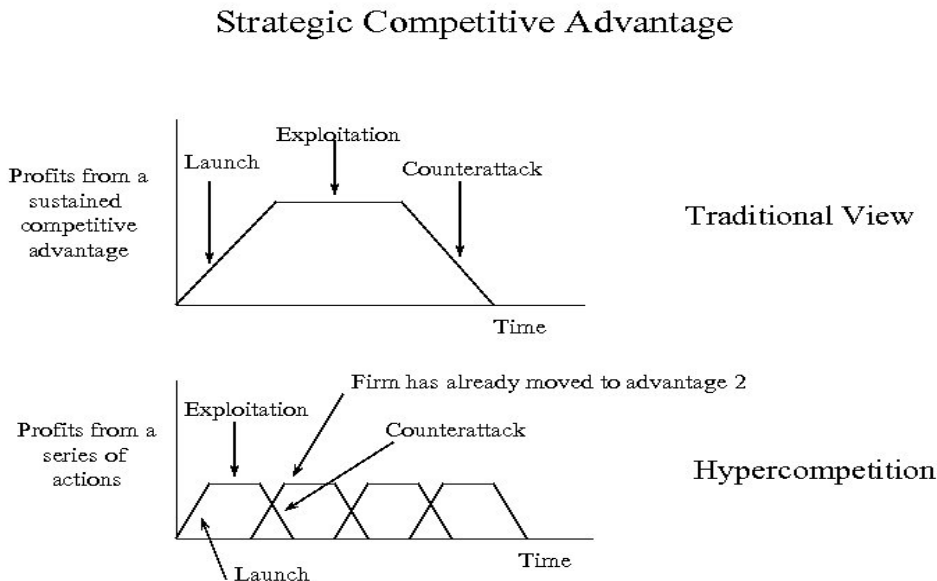
المبحث الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية

المطلب الأول: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال بعدين هامين حيث من خلالهما تتحدد مدى إمكانية مواجهة المنافسين والصمود أمامهم، والبقاء في الصدارة لأطول مدة و هما: حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أ- **حجم الميزة التنافسية**: تتطلب الميزة التنافسية للشركة، سواء كانت كبيرة وواضحة، من حيث التكلفة والتميز، بذل جهد كبير ومصاريف من جانب الشركات المنافسة للتغلب على سيطرتها على السوق وتدميرها وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، وبذلك تمر الميزة التنافسية بدورة حياة معينة كما يبينه الشكل التالي:

الشكل 2.1: دورة حياة الميزة التنافسية



Source : <https://present5.com/hypercompetition-hypercompetitive-rivalries-richard-d-aveni-and-robot-gunther/>
consulter le 13/05/2023

من خلال هذا المنحنى يتضح لنا مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي كالتالي: (فرحات غول، 2005، الصفحات 99-100)

1- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي وبفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نموا كبيرا وسريعا، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخيل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

2- مرحلة التثبيت: تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا التعرف على الميزة التنافسية للمؤسسة و التركيز عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن، فيعملون على تبني هذه الميزة التنافسية أو زيادة تحسينها، وبذلك تعرف الميزة نوعا من الاستقرار بفعل تزايد عدد المنافسين.

3- مرحلة التقليد: في هذه الرحلة يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، بفعل قوة رد فعل المنافسين والذين يعملون على التقليل أو التخفيف من مفعول هاته الميزة كتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، ومن ثمه انخفاض في الإيرادات.

4- مرحلة الضرورة: تصبح في هذه المرحلة ضرورية وحتمية على المؤسسة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، كتقديم تكنولوجيا جديدة أو إنشاء ميزة جديدة أو تدعيم ميزة على أسس تختلف تماما عن أسس ميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما وعندها يكون مصيرها الزوال و من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

ب- نطاق التنافس: النطاق يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له. ولذلك هناك أربعة أبعاد محددة لنطاق التنافس من شأنه التأثير على الميزة التنافسية هي: القطاع السوقي، النطاق الرأسي النطاق الجغرافي، ونطاق الصناعة كما هو واضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 1-2: الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
القطاع السوقي	ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة السوق.
النطاق الرأسي	يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.
النطاق الجغرافي	يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.
نطاق الصناعة	يعبر عن مدى ترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانياتها الداخلية وتحليل المحيط.

المصدر: (نبيل مرسي خليل، 1998، الصفحات 86-87)

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص الأبعاد التي تعتبر كمدخل لتنافسية المؤسسة، فهذه الأخيرة كما يرى كوتلر تستطيع التمييز بعدة طرق، كأن تقدم الأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع، وبناءً على ذلك تتحدد أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة. (صلاح عباس هادي، 2005)

أولاً: التكلفة الأقل: يجب على المنظمات أن تضع في حسابها الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فلذلك نجد أن معظم المنظمات تعمل وتهدف إلى تخفيض التكلفة و الالتزام الدائم و المستمرة على مراقبة المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات، فالمؤسسة ما هي إلا أداة لتحويل المدخلات ممثلة في العوامل الأساسية للإنتاج مثل العمالة، رأس المال ... إلى مخرجات التي تتمثل في السلع والخدمات، وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية (المتعال، 2007، صفحة 204)

إن المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها.

إن المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة. إن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس إيجاباً على السعر النهائي للمنتج ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية ويمكن تخفيض التكاليف من خلال: (علاء فرحان طالب و حسين حريجة غالي، 2011)

- ✓ الاستثمار الأقل في الموارد وبخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة حزن .
- ✓ تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
- ✓ استخدام نظام توزيع منخفض الكلفة ومحاولة الاتصال مع المستهلك بشكل مباشر.
- ✓ توفير يد العاملة برواتب و أجور منخفضة.
- ✓ رقابة نوعية تعمل على تقليل تكلفة إعادة و معالجة والبواقي.

ثانياً: ميزة الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة ميزات فريدة للمنتج الذي تقدمه، سواء كانت سلعة أو خدمة، لتعزيز جاذبيتها التنافسية بحيث يستفيد العملاء في المرحلة الأخيرة من تقديم المنتج، تتحقق الجودة من خلال تصميم المنتج بما يتناسب مع احتياجاته. (عز الدين الحفاجي، 2015، صفحة 70)

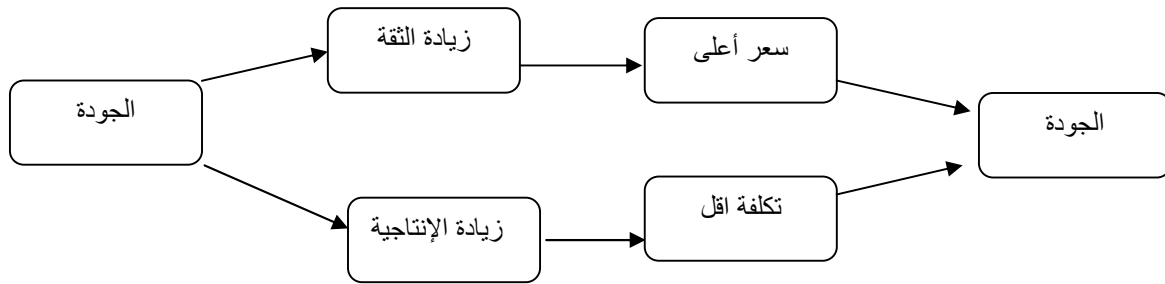
كما يشير العلي إلى أن المنظمات القادرة على المنافسة داخل الأسواق العالمية يجب عليها أن تنتج منتجات ذات جودة عالية، وللحفاظ على الكلفة التنافسية تعمل المنظمات على إيجاد الطرق لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة. فلذلك نجد أن تأثير جودة المنتج على الميزة التنافسية ذا بعدين:

البعد الأول: أن رفع جودة المنتج يجعل من القيمة التي يضيفها تزداد من وجهة نظر المستهلك وهذا ما يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة.

البعد الثاني: يؤدي تحسن الجودة على الميزة التنافسية إلى رفع مستوى الكفاءة وبالتالي يؤدي إلى تخفيض التكاليف تقليل الوقت والرفع من مستوى الإنتاجية.

و لذلك فإن المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية يمكن الاعتماد عليها، و هذا من شأنه أن يزيد من قيمتها في أعين الزبائن وبالتالي تقبلهم لارتفاع سعرها و كذلك من جهة أخرى يمكن أن يؤدي الجودة إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف كما مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 2.2: تأثير الجودة على الربح



المصدر: (المتعال، 2007، صفحة 207)

ثالثاً: ميزة المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. عن طريق تصميم الجوانب المتعلقة بمواصفات المنتج من جهة، ومسايرة حجم الطلب من جهة أخرى، كما تقوم العديد من المنظمات باستخدام المرونة كسلاح تنافسي إذ تعبر عن سعة نظام الإنتاج وقابليته على التكيف بصورة ناجحة مع البيئة المتغيرة، و تظم المرونة جانبين مهمين و هما:

✓ **مرونة الحجم:** وتعني قدرة على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

✓ **مرونة المزيج:** وتعني قدرة لإنتاج مزيج من المنتجات وقدرته على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، عن طريق تصميم المنتجات ومواصفاتها الفنية. (إهام بوحبيبة، 2019)

ولذلك فالمرونة هي قدرة المنظمة في الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعاً وحسب متطلبات الزبائن. **رابعاً: ميزة الإبداع:** يصف بعض الكتاب والباحثين الإبداع على أنه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع تنطرق إلى بعض منها:

✓ (Mead) عرفه بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أوشيء جديد. (Mead، 1959)

✓ (Scott) عرفه بأنه: نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق.

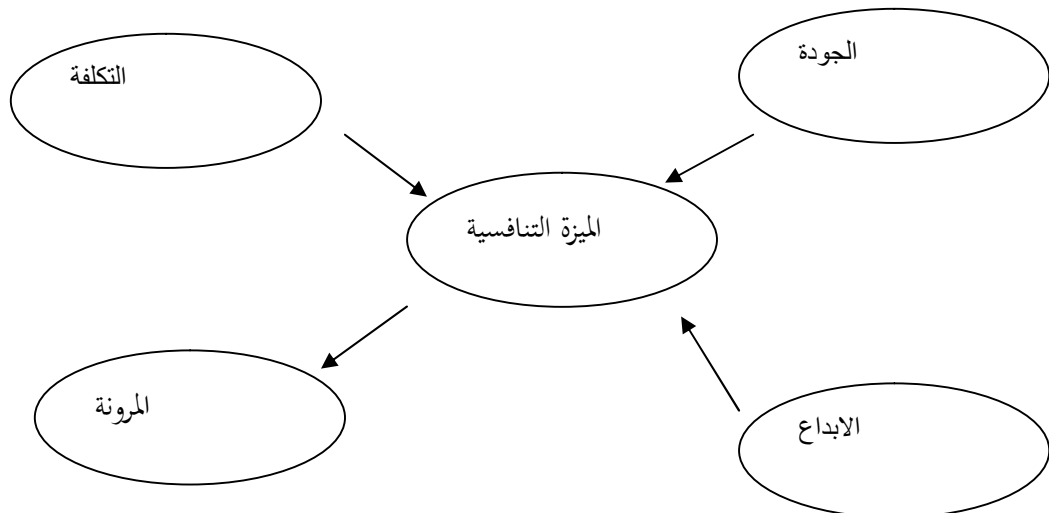
(Scott, 1994, p. 560)

ويرى (الساعاني، 2005) إن الإبداع الاستراتيجي يعني تقديم منتجات جديدة من خلال تطوير العمل والتقنية المستعملة وأضيف هذا الهدف مؤخرًا لتحقيق غايات مختلفة تنصب في الحصول على مخرجات ذات مواصفات جودة عالية للجهات المستفيدة. (علاء فرحان طالب، البناء، 2012، الصفحات 275-278)

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي: (موسى غانم فنجان، 1990، صفحة 112)

1. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك من أجل زيادة المبيعات.
2. سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
3. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
4. تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
5. كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:
 - ✓ تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.
 - ✓ سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.
6. تحسين إنتاجية المنظمة من خلال تحقيق الفعالية والكفاءة التشغيلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة باعتدال.
7. تحقق الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون للإدارة تفيد المبدعين أنفسهم، حيث يتلقون مكافآت مادية ومعنوية من المنظمات التي تستخدم تلك الأفكار

الشكل 3.2: أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الرابع: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية

المطلب الأول: علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية

لقد أصبح لزاما على المنظمات الحديثة اعتماد إستراتيجية البناء المعرفي من خلال تحديد و تجميع المعارف بكفاءة، أي تطبيق إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة و تخزينها ، نقل المعرفة ، تطبيق المعرفة) من أجل تحفيز النشاطات التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمات الحديثة التي تعمل في بيئة شديدة التنافس.

ولذلك أصبحت المنظمات الحديثة تعمل في بيئة شهدت بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد و الإدارة وتستدعي تغيرا أساسيا في الإستراتيجيات التنظيمية، وتمثل هذه القوى في الدرجة العالية من التعقيد، زيادة حدة المنافسة وثورة التكنولوجيا و المعلومات و العولمة، التغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية، هذه القوى تؤثر على المنظمات بكافة أشكالها.

لذا من الضروري على هذه المنظمات أن تكون سريعة التكيف والاستجابة لهذه القوى وأن تأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على بقائها و نموها و العمل على الاستمرارية، و قد واکب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري من أبرزها إدارة المعرفة ، لكن سرعان ما تحول مفهوم إدارة المعرفة بعملياتها إلى ممارسة عملية كونها الملازمة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وتعاضم دورها جاء بعد الإدراك بأن بناء الميزة التنافسية لأي منظمة و العمل على إدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية و تحديدا الأصول المعرفية و العمل على الاستثمار فيها، لكن هذه المعرفة لا يمكن بمفردها أن تكون ذات نفع دون أن تقوم الإدارة بتحويلها إلى أداة تنافس. (بن حسان حكيم، 2018، صفحة 296)

المطلب الثاني: علاقة الذكاء الاقتصادي بالميزة التنافسية

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية ومسايرة التطورات العالمية في ظل العولمة التي تتطلب الاندماج في حصولها على المعلومات والبيانات الكافية لأجل اتخاذ قراراتها السليمة، لذا فهي تهتم بالبحث عن التميز والتفوق في بيئتها وعلى منافسيها ويجب عليها أن تفهم بيئتها الخارجية بكل ما تحتويه من فرص و تحديات ومحاولة مواجهتها أو التكيف معها، إذ أصبحت المؤسسة تعيش في بيئة حركية ومتغيرة باستمرار وكذلك المعرفة الجيدة لمحيطها الداخلي، بكل اختلافاته فلا يمكن للمؤسسة العمل والتطور دون فهمها وبيئتها وتحديد الدقيق لإستراتيجياتها وأهدافها المستقبلية.

و لذلك يساهم الذكاء الاقتصادي في زيادة تنافسية المؤسسات ، وهذا باكتساب العملاء وزيادة حصتها السوقية ومكانتها في بيئة منافسة الأمر الذي يفرض إيجاد آلية تمكنها من توليد الفرص واكتشاف التهديدات من كل من بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما يمثل نظام الذكاء الاقتصادي حيث يمثل آلية لإدارة كافة المعلومات المحيطة بالمؤسسة فيما يعني كذلك جمع المعلومات من البيئة الخارجية من أجل توضيح رؤية المؤسسة. والذكاء الاقتصادي يعتبر من أهم أنظمة إدارة المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية المؤسسة فهو بمثابة نظام معلومات يهتم بجمع المعلومات الدقيقة والعميقة عن المنافسين وفتح قنوات مباشرة متصلة بالمعرفة من أجل عمليات التطوير وتوليد المعارف الجديدة ما يضمن اكتساب ميزة تنافسية وتثبيت الموقع السوقي وتعزيزه فهو شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. (العيداني إلياس ضويفي حمزة، 2010)

المطلب الثالث: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالميزة التنافسية

تتعرض المؤسسة إلى ضغوطا مستمرة من محيطها الخارجي و خاصة التنافسي، فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية، تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، ولذلك وجب على المؤسسة أن تكون فريدة تختلف عما يمتلكه المنافسين (ميزة فريدة لم يسبق لأحد أن حصل عليها) وهذا لا يكون إلا إذا كانت المؤسسة في وضعية الاستماع التنبؤي لمحيطها الخارجي، أي في حالة يقظة إستراتيجية، حيث يركز بالدرجة الأولى على استخدام المعلومات التي تجمعها المؤسسة عن محيطها الخارجي في تحقيق الريادة واكتساب نفوذ في السوق، استخدام بيانات ومعلومات ممتازة أيضاً، في سبيل تحسين التنافسية، حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية. (فريد النجار، 2000، صفحة 20)

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق ذكره وبالرغم من التقدم الحاصل في التكنولوجيا والمعلومات، أصبحت القدرات التنافسية وبناء الميزة التنافسية للمؤسسات أمرا صعبا ويتطلب الكثير من الحذر والحماية، ولذا أصبح على المؤسسات أن تعمل على بناء ميزات تنافسية صعبة التقليد والسرقة إذا صح الأمر، ولذلك فإن تحقيق الميزة التنافسية اليوم لا يعتبر فرصة بقدر ما هو تهديد، فهذا التميز أصبح هدف كل المنافسين، فالمؤسسة التي تتحكم أكثر في مواردها والتي تعمل باستمرار على التحسين والتجديد والتطوير، تعتبر هي المؤسسة المتميزة والمتفوقة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعدها تم التعرض في الفصلين السابقين إلى المفاهيم والجوانب النظرية للذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب التطبيقي والعمل على الربط بين تلك المفاهيم ميدانيا حيث تم اختيار قطاع المصارف والبنوك وتحديد مصرف السلام، فقمنا بتوضيح المنهج المستخدم في هاته الدراسة التطبيقية إلى جانب تحديد مصادر جمع البيانات وكذلك تحليل وعرض النتائج.

و لقد عملنا على تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي :

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: اتجاهات إجابات أفراد العينة

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنحاول في هذا المبحث عرض الإطار المنهجي المتبع للدراسة الميدانية، وهذا من خلال توضيح وتعيين مجتمع الدراسة ومصادر جمع البيانات وتوضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وكذا تبيان صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة وعيبتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العمال والموظفين الإداريين بمصرف السلام فرع بسكرة، والبالغ عددهم 49 موظفا إداريا. وقد تم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منه 45 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وبعد فحصها تم قبولها كلها وهذا لاستيفائها الشروط المطلوبة.

أما عن مصادر جمع المعطيات لإتمام دراستنا فقد كانت على النحو التالي:

1- المصادر الأولية: تم اللجوء والحصول عليها من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتصميمها بالتعاون مع الأستاذ المشرف وكذلك بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وبعد تحكيمها قمنا بتوزيعها على عينة البحث، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وتضمنت هاته الاستبانة 28 سؤالاً، وهذا من أجل الحصول على البيانات اللازمة من أجل استكمال الجانب التطبيقي، وتم إعداد الأسئلة وفق مقياس (LIKERT) الخماسي.

2- المصادر الثانوية: تمثلت في المذكرات الجامعية، والمنشورات الورقية والالكترونية والكتب بالإضافة إلى المواقع الالكترونية والمكتبيات العلمية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة.

المطلب الثاني: صدق الاستبانة وثباتها.

أولاً: أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وقد تضمنت قسمين:

القسم الأول: ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمجيب عن الاستبيان متمثلة في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: يتضمن الأسئلة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وينقسم إلى ثلاثة أبعاد موزعة كما يلي :

جدول رقم 3-1: عدد الفقرات المستعملة لكل محور من أبعاد الذكاء الاستراتيجي

عدد الفقرات	الذكاء الاستراتيجي
5 - 1	إدارة المعرفة
9 - 6	الذكاء الاقتصادي
14 - 10	اليقظة الإستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبانة

المحور الثاني: ينطوي على الأسئلة المتعلقة بالميزة التنافسية وينقسم إلى أربعة أبعاد موزعة كما يلي :

جدول رقم 3-2: عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية

عدد الفقرات	الميزة التنافسية
18 – 15	ميزة التكلفة
21 – 19	ميزة الجودة
24 – 22	ميزة المرونة
28 - 25	ميزة الإبداع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبانة

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي التالي:

جدول رقم 3-3 : مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، ولمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا، تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) قبل توزيعها ونشرها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وهم ينتمون إلى مجال اختصاص موضوع البحث، بالإضافة إلى إطار مسؤول في المصرف وهذا بعد اقتراح الأستاذ المشرف، والقائمة الاسمية للمحكمين موضحة في الملحق رقم 02، و هذا للتأكد من سلامة الاستبيان من ناحية:

- مدى دقة الصياغة في الفقرات.
- شمولية العبارات وتنوع محتواها.
- تقويم مستوى الصياغة اللغوية.
- ملاحظات أخرى يراها المحكمون مناسبة.

ولقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصحيح الاستبانة أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة للقياس بشكل نهائي (الملحق 01)

ثالثا : ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على العينة نفسها أو عينة مشابهة، ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" على العينة المتحصل عليها (45 فردا)، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة، مع العلم أن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

الجدول رقم 3-4: معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات وصدق أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات
0.926	0.858	30

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

يوضح الجدول السابق أن معامل الثبات العام للاستبيان جيد حيث بلغ (0.858)، كما نلاحظ أن معامل الصدق العام عالٍ حيث بلغ (0.926)، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

المبحث الثاني: اتجاهات إجابات أفراد العينة

المطلب الأول: اتجاه إجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق الجداول التالية:

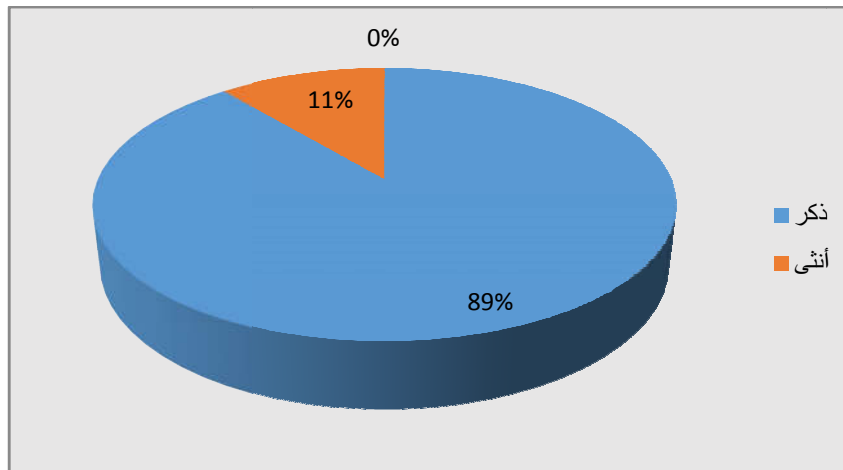
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 3-5: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار		
88,9%	40	ذكر	الجنس
11,1%	5	أنثى	
100,0%	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل 3-1: التوزيعات البيانية لأفراد العينة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يوضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة هم من الذكور حيث كانت نسبتهم 88.9% على حساب 11.1% من الإناث، وهذا قد يعني أن المؤسسة محل الدراسة سياستها التوظيفية تميل مع العنصر الذكوري أكثر من النسوي.

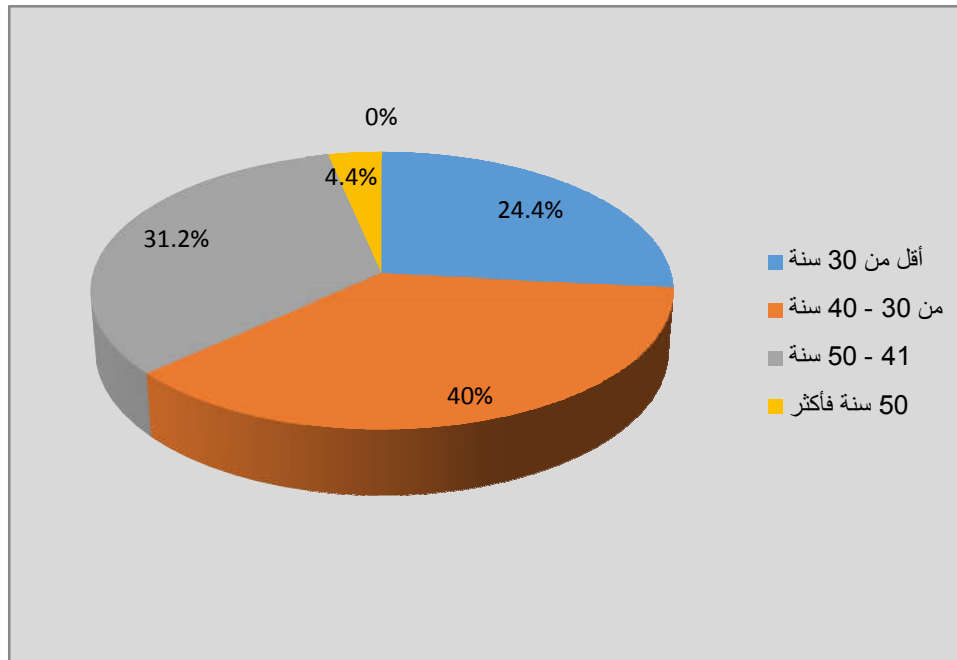
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم 3-6: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار		العمر
24.4%	11	أقل من 30 سنة	
40%	18	من 30 - 40 سنة	
31.2%	14	41 - 50 سنة	
4.4%	2	50 سنة فأكثر	
100,0%	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل 3-2: نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه أن أغلب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة أعمارهم محصورة بين 30 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبتهم 40%، ثم تليها نسبة الموظفين الذين أعمارهم بين 41 إلى 50 سنة حيث كانت نسبتهم 31.2%، ثم نجد فئة الموظفين الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة حيث كانت نسبتهم 24.4%، وأخيرا نجد من أعمارهم تزيد عن 50 سنة وكانت نسبتهم 4.4%، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المصرف لا يوظف بشكل كبير من أعمارهم تقل عن 30 سنة نظرا لعدم امتلاكهم الخبرة الكافية فمسارهم الوظيفي لا يزال في البداية، وأن كثير من العمال لا يتجاوزون سن 50 سنة داخل المصرف وينتقلون لوظائف أخرى أكثر استقرارا.

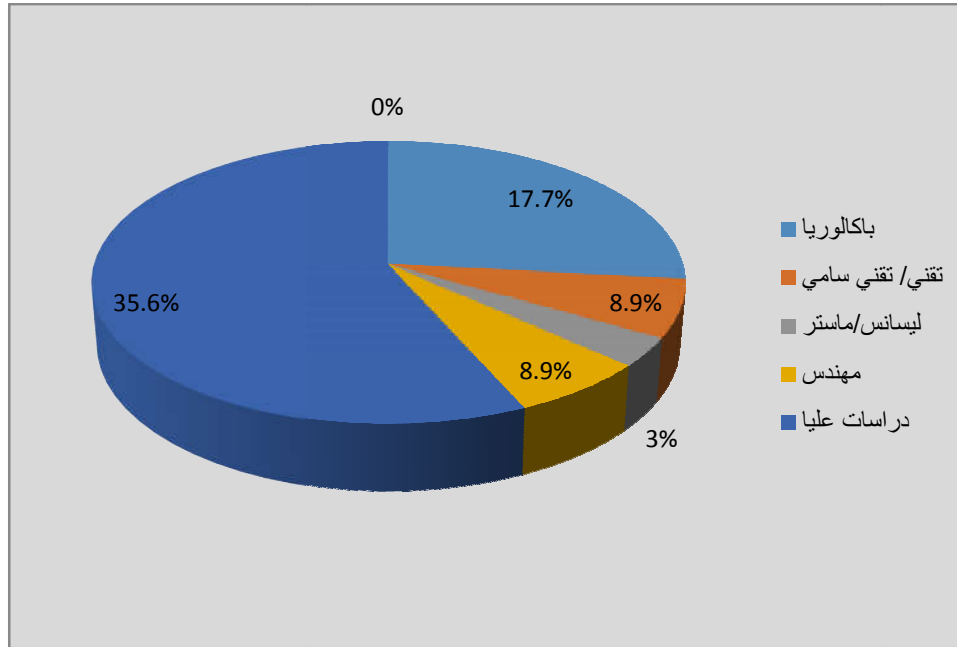
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم 3-7: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار		
17.7%	8	بكالوريا	المؤهل العلمي
8,9%	4	تقني/ تقني سامي	
28,9%	13	ليسانس/ماستر	
8,9%	4	مهندس	
35,6%	16	دراسات عليا	
100,0%	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل 3-3: نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

من خلال الجدول والدائرة النسبية الموضحة أعلاه يتضح أن أغلب أفراد العينة لديهم مؤهل علمي دراسات عليا بنسبة 35.6% ثم يليهم حاملي شهادة ليسانس/ ماستر بنسبة 28.9%، ثم تليهم بنسبة قليلة من يحملون شهادة بكالوريا بنسبة 17.7%، وأخيرا وبنسبة متساوية نجد من يحملون شهادة علمية تقني/تقني سامي 8.9%.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن المصرف يسعى لتوظيف الكوادر من ذوي الشهادات العلمية والدراسات العليا وMASTER/ليسانس ليضمن التخطيط والسير الحسن للمؤسسة.

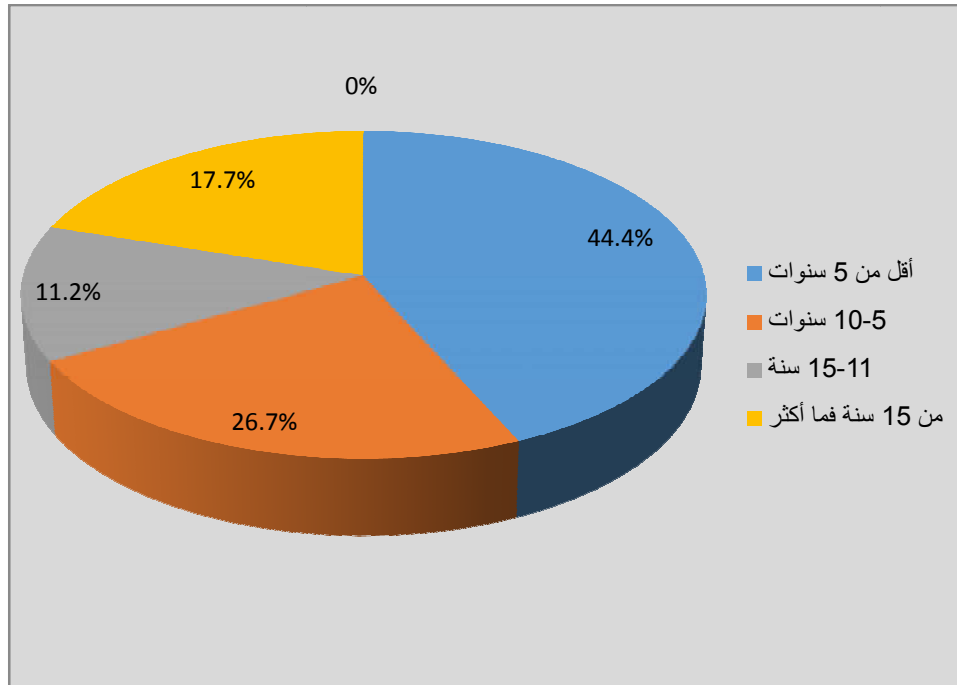
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير السنوات الخبرة

الجدول رقم 3-8: توزيع أفراد العينة حسب متغير السنوات الخبرة

النسبة	التكرار		
17.7%	8	أقل من 5 سنوات	الخبرة
26,7%	12	10-5 سنوات	
44,4%	20	15-11 سنة	
11,2%	5	من 15 سنة فما أكثر	
100,0%	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل 3-4: نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة عدد سنوات خبرتهم بين 11 و 15 سنة حيث كانت نسبتهم 44.4%، يليهم من عدد سنوات خبرتهم من 5 الى 10 سنة بنسبة 26.7%، ثم يليهم بنسبة أقل من العاملين ذوي خبرة تقل عن 5 سنوات بنسبة 17.7%، وأخيراً نجد من خبرتهم تزيد عن 15 سنة بنسبة 11.2%، وعليه مما سبق يتضح لنا المصرف يستهدف توظيف من لديهم خبرات على حساب من ليس لديهم خبرة كبيرة خاصة عندما يتعلق الأمر بمستوى الإدارة العليا.

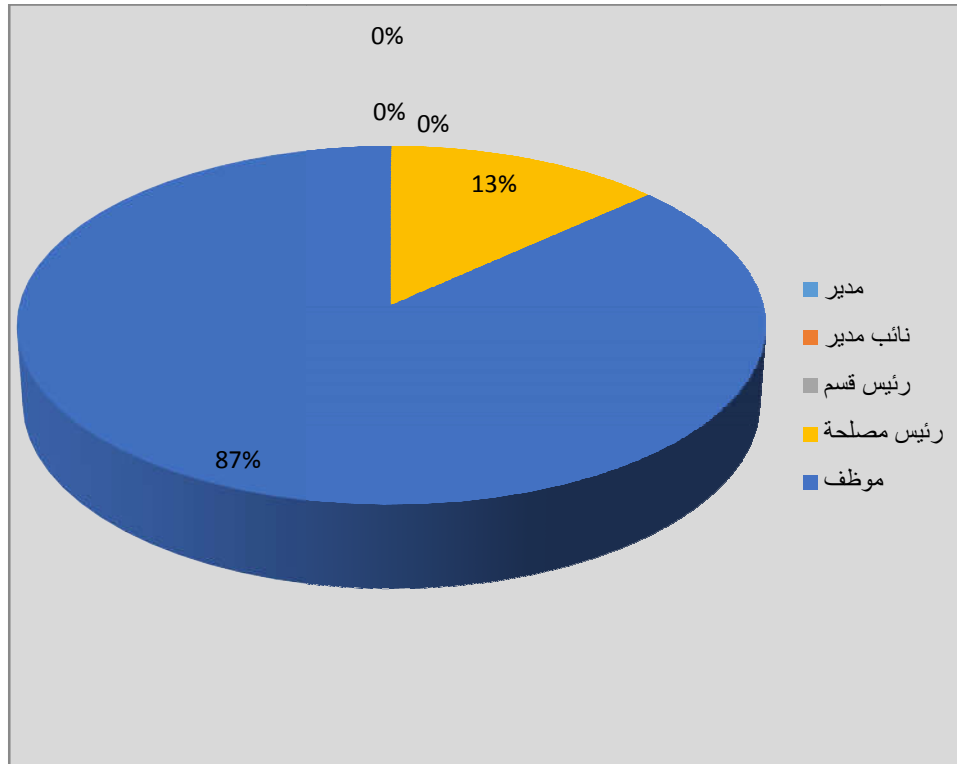
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم 3-9: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار		
2,2%	1	مدير	المستوى الوظيفي
2,2%	1	نائب مدير	
15,6%	7	رئيس قسم	
37,8%	17	رئيس مصلحة	
42,2%	19	موظف	
35,6%	16	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

الشكل 3-5: نسبة توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Excel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة موظفين عاديين حيث كانت نسبتهم 42.2%، يليهم رؤساء المصالح بنسبة 37.8%، يليهم 15.6% رئيس قسم، وأخيرا 2.2% مدير ونائب مدير.

المطلب الثاني: اتجاه إجابات أفراد العينة حسب متغيرات البحث

للتعرف على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة وهم العاملون بمصرف السلام بسكرة، حول متغيرات البحث والمتمثلة في: "الذكاء الاستراتيجي"، "الميزة التنافسية"، تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان بمحاورة، وستكون مجالات تحديد الاتجاه العام لإجابات الأفراد وفقا لسلم ليكارت الخماسي كالتالي.

الجدول رقم 3-10: مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

المستوى	درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	غير موافق تماما	(1.79 – 1.00)
ضعيف	غير موافق	(2.59 – 1.80)
متوسط	محايد	(3.39 – 2.60)
مرتفع	موافق	(4.19 – 3.40)
مرتفع جدا	موافق تماما	(5.00 – 4.20)

المصدر: من إعداد الطالب.

أولا: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الذكاء الاستراتيجي

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

الجدول رقم 3-11: المتوسط الحسابي والتكرارات لبعدها المعرفة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1,1	3,2	11,10%	5	31,10%	14	31,10%	14	20,00%	9	6,70%	3	يشجع المصرف الموظفين على اكتساب وتطوير المعرفة لديهم
موقف	1,013	3,56	13,30%	6	51,10%	23	15,60%	7	17,80%	8	2,20%	1	يسهل المصرف للموظفين الوصول والحصول على المعرفة من مراكز الحفظ التي تمتلكها المؤسسة
محايد	1,134	3,18	6,70%	3	44,40%	20	17,80%	8	22,20%	10	8,90%	4	يضع المصرف ميزانية مناسبة لتدعيم مشاريع

إدارة المعرفة													
محايد	1,167	3,04	4,40%	2	44,40%	20	13,30%	6	26,70%	12	11,10%	5	يشجع المصرف الموظفين على الحضور والمشاركة في الندوات وورش العمل و عقد اللقاءات مع خبراء لتبادل المعرفة.
محايد	1,261	3,04	6,70%	3	44,40%	20	11,10%	5	22,20%	10	15,60%	7	يعتمد المصرف طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة
محايد	1,135	3,204	إدارة المعرفة										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير إدارة المعرفة قد بلغ (3,204) بانحراف معياري (1,135)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "محايد" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك مستوى متوسط من تطبيق إدارة المعرفة، وهو ما نجده معبر عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "محايد" ما عدا العبارة الثانية التي كانت إجابات الأفراد عنها متجهة نحو الدرجة "موافق" والتي تشير إلى أن المصرف يسهل للموظفين الوصول والحصول على المعرفة من مراكز الحفظ التي تمتلكها المؤسسة، وعليه على مصرف السلام بسكرة التركيز على مسألة تطبيق مبادئ إدارة المعرفة للارتقاء بمستوى الذكاء الاستراتيجي للمؤسسة.

الجدول رقم 3-12: المتوسط الحسابي والتكرارات لبعء الذكاء الاقتصادي

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
محايد	1,131	3,24	8,90%	4	40,00%	18	28,90%	13	11,10%	5	11,10%	5	يسعى المصرف للاستجابة لحاجات العملاء باستمرار.
موفق	1,074	3,4	11,10%	5	44,40%	20	24,40%	11	13,30%	6	6,70%	3	يستخدم المصرف أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية

موفق	1,072	3,62	13,30%	6	57,80%	26	15,60%	7	4,40%	2	8,90%	4	يعتمد المصرف على مبدأ تطوير الخدمة كضرورة أساسية للأداء المصرفي
موفق	0,988	3,58	8,90%	4	62,20%	28	11,10%	5	13,30%	6	4,40%	2	يطبق المصرف التقنيات الحديثة كالبنوك الإلكترونية، وأجهزة الصراف الآلي، والبنك المحمول
موفق	1,06625	3,46	الذكاء الاقتصادي										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير الذكاء الاقتصادي قد بلغ (3,46) بانحراف معياري (1,066)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أنه من وجهة نظر العاملين فإن المصرف يطبق أحدث التكنولوجيا الاقتصادية، ولديه مستوى عالي من الذكاء الاقتصادي، وهو ما نجده معبراً عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن أغلب فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق" ماعداً جزئية كون أن هناك مستوى متوسط من الاستجابة المصرف لحاجات العملاء باستمرار فقد كان الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن هذه الفقرة متجهاً نحو الدرجة "محايد" وهي المعبر عنها في الفقرة رقم 1، وعليه على مصرف السلام بسكرة أن يسعى للاستجابة لحاجات العملاء باستمرار للارتقاء بمستوى الذكاء الاقتصادي وترقية مستوى الذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسة.

الجدول رقم 3-13: المتوسط الحسابي والتكرارات لبعده اليقظة الإستراتيجية

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماماً		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موفق	1,131	3,4	6,70%	3	57,80%	26	8,90%	4	17,80%	8	8,90%	4	يعمل المصرف في محيط تنافسي متغير
موفق	1,198	4,02	17,80%	8	48,90%	22	15,60%	7	6,70%	3	11,10%	5	تتأثر القرارات الإستراتيجية للمصرف بالمتغيرات الخارجية (المحيط التنافسي)
موفق	1,043	3,54	4,40%	2	37,80%	17	37,80%	17	8,90%	4	11,10%	5	يعمل المصرف على متابعة ومراقبة ورصد كل ما يحدث في البيئة الخارجية و

البيضة مستمرة													
موافق	1,16	3,51	6,70%	3	22,20%	10	31,10%	14	24,40%	11	15,60%	7	لدى المصرف مصلحة محددة ومعينة مسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية
موافق	1,216	3,44	17,80%	8	42,20%	19	15,60%	7	15,60%	7	8,90%	4	يقوم المصرف انطلاقاً من المعلومات المتحصل عليها من اليقظة الإستراتيجية بإحداث تغييرات (هيكلية، إستراتيجية، إدارية...)
موافق	1,1496	3,582	اليقظة الإستراتيجية										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد اليقظة الإستراتيجية قد بلغ (3,582) بانحراف معياري (1,149)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن هناك مستوى مرتفعاً من اليقظة الإستراتيجية داخل المصرف، وهو ما نبجده معبراً عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق"، وعليه فإن مصرف السلام بسكرة يسير بشكل جيد في تحقيق اليقظة الإستراتيجية وهو ما يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الذكاء الاستراتيجي.

الجدول رقم 3-14: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
إدارة المعرفة	3,204	1,135	محايد
الذكاء الاقتصادي	3,46	1,06625	موافق
اليقظة الإستراتيجية	3,582	1,1496	موافق
الذكاء الاستراتيجي	3,415	1,117	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يعرض درجة الذكاء الاستراتيجي لمصرف السلام بسكرة من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن أبعاد الذكاء الاستراتيجي قد بلغت (3,415) بانحراف معياري (1,117)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك مستوى ذكاء استراتيجي جيد يحققه مصرف السلام بسكرة، حيث يمكن إرجاع هذا المستوى الجيد من الذكاء الاستراتيجي إلى الجهود التي يطبقها المصرف

لتحقيق الذكاء الاقتصادي، واليقظة الإستراتيجية، أيضا للارتقاء بمستوى الذكاء الاستراتيجي على المصرف زيادة تطبيق مبادئ إدارة المعرفة حيث كان متوسط إجابات أفراد العينة عن هذا البعد متجه نحو الدرجة " محايد".

ثانيا: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الميزة التنافسية

في هذا العنصر يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور الميزة التنافسية، عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى تحديد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإجابات عن العبارات كما يلي:

الجدول رقم 3-15: المتوسط الحسابي والتكرارات لبعد ميزة التكلفة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موفق	0,986	3,6	13,30%	6	51,10%	23	22,20%	10	8,90%	4	4,40%	2	يهتم المصرف بدراسات البحث والتطوير من أجل التقليل من التكاليف
موفق	1,097	3,42	13,30%	6	44,40%	20	17,80%	8	20,00%	9	4,40%	2	تنتهج إدارة المصرف سياسة التسويق بأسعار أقل من أسعار المنافسين
موفق	1,078	3,44	11,10%	5	48,90%	22	20,00%	9	13,30%	6	6,70%	3	يعرض البنك خدماته الالكترونية بأسعار مناسبة (تنافسية) مما يسمح بجذب العملاء.
موفق	0,905	3,67	8,90%	4	66,70%	30	8,90%	4	13,30%	6	2,20%	1	يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المصرف في زيادة رضا العميل
موافق	1,017	3,53	ميزة التكلفة										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير ميزة التكلفة قد بلغ (3,53) بانحراف معياري (1,017)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن هناك مستوى جيد من قدرة المصرف على التحكم بالتكلفة كميزة تنافسية، وهو ما نجده معبرا عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كان متجها نحو الدرجة "موافق"، وعليه فمصرف السلام بسكرة يسير بشكل جيد في تحقيق ميزة التكلفة وهو ما يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 3-16: المتوسط الحسابي والتكرارات لبعد ميزة الجودة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موفق	0,977	3,67	15,60%	7	53,30%	24	15,60%	7	13,30%	6	2,20%	1	يتبنى المصرف معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة
موفق	1,078	3,44	11,10%	5	48,90%	22	20,00%	9	13,30%	6	6,70%	3	تمتاز خدمات المصرف بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين
محايد	1,087	3,35	6,70%	3	31,10%	14	24,40%	11	31,10%	14	6,70%	3	يقدم المصرف الخدمات المصرفية للعملاء بسرعة وفي وقت محدد قياسي.
موفق	1,047	3,49	ميزة الجودة										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير ميزة الجودة قد بلغ (3,49) بانحراف معياري (1,047)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن مستوى قدرة المصرف على التحكم بالجودة كميزة تنافسية جيد، وهو ما نجده معبرا عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق"، وعليه فإن مصرف السلام بسكرة يسير بشكل جيد في تحقيق ميزة الجودة وهو ما يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 3-17: المتوسط الحسابي والتكرارات لبعد ميزة المرونة

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موفق	0,869	3,71	15,60%	7	51,10%	23	22,20%	10	11,10%	5	0,00%	0	يهتم المصرف بجعل خدماته وعملياته ذات مرونة عالية
موفق	0,9	3,69	8,90%	4	66,70%	30	13,30%	6	6,70%	3	4,40%	2	يتسم المصرف بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة

موفق	1,031	3,4	6,70%	3	53,30%	24	20,00%	9	13,30%	6	6,70%	3	يتمتع المصرف بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تقديم الخدمات وتصاميم المنتجات والعمليات المصرفية
موافق	0,933	3,6	ميزة المرونة										

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن بعد ميزة المرونة قد بلغ (3,6) بانحراف معياري (0,933)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك مستوى جيداً من قدرة المصرف على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئته كميزة تنافسية، وهو ما نجده معبراً عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق"، وعليه مصرف السلام بسكرة يسير بشكل جيد في تحقيق ميزة المرونة وهو ما يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 3-18: المتوسط الحسابي والتكرارات لبعد ميزة الإبداع

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق جداً		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق جداً		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موفق	1,053	3,4	8,90%	4	48,90%	22	22,20%	10	13,30%	6	6,70%	3	لدى المصرف برنامج سنوي لتطوير الخدمات
موافق	1,12	3,4	6,70%	3	42,20%	19	26,70%	12	13,30%	6	11,10%	5	يشجع المصرف الموظفين على المبادرات للتميز على باقي المصارف و البنوك المنافسة
موفق	1,056	3,44	8,90%	4	53,30%	24	17,80%	8	13,30%	6	6,70%	3	يستطيع المصرف من خلال الإبداع أن يقلل من زمن الحصول على الخدمات و المنتجات
موفق	1,013	3,44	8,90%	4	51,10%	23	20,00%	9	15,60%	7	4,40%	2	يستخدم المصرف أساليب حديثة في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة

										مع البنوك الأخرى المنافسة
موافق	1,061	3,42	ميزة الإبداع							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن متغير ميزة الإبداع قد بلغ (3,42) بانحراف معياري (1,061)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة هناك مستوً جيداً من قدرة المصرف على الإبداع كميزة تنافسية، وهو ما نجده معبراً عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل فقرات قياس هذا المتغير كانت متجهة نحو الدرجة "موافق"، وعليه فمصرف السلام بسكرة يسير بشكل جيد في تحقيق ميزة الإبداع وهو ما يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول رقم 3-19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الميزة التنافسية

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
ميزة التكلفة	3,53	1,017	موافق
ميزة الجودة	3,49	1,047	موافق
ميزة المرونة	3,6	0,933	موافق
ميزة الإبداع	3,42	1,061	موافق
الميزة التنافسية	3,51	1,0145	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS 20

من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول الذي يعرض مدى امتلاك المصرف لميزة تنافسية من وجهة نظر العاملين، نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن أبعاد الميزة التنافسية قد بلغت (3,51) بانحراف معياري (1,014)، ووفقا لمقياس الدراسة فإنه يشير إلى الدرجة "موافق" والتي تعني أن من وجهة نظر أفراد العينة مصرف السلام يمتلك ميزة تنافسية كبيرة متمثلة في تحكّمه في التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع بشكل جيد، وهو ما نجده معبراً عنه في كون الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة عن كل أبعاد قياس الميزة التنافسية كانت متجهة نحو الدرجة "موافق".

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحاور التي تضمنها الاستبيان والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور الذكاء الاستراتيجي، ومحور الميزة التنافسية، يأتي هذا المبحث كمحاولة لمعرفة مدى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف السلام بسكرة، معتمدين في ذلك على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS).

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية

والتي نصها ما يلي:

توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية في مصرف السلام فرع بسكرة.

لاختبار هذه الفرضية سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرين "الذكاء الاستراتيجي"، و"الميزة التنافسية" سنطرح فرضين إحصائيين أحدهما عدمي والآخر بديل على النحو التالي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف السلام بسكرة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف السلام بسكرة.

❖ جدول معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم 3-20: تحليل معامل الارتباط بيرسون للذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية

Corrélations		
الميزة التنافسية		
.719**	Corrélation de Pearson	الذكاء الاستراتيجي
,000	Sig. (bilatérale)	
30	N	

المصدر: من خلال معطيات الدراسة وباعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية نظرا لكون القيمة الاحتمالية SIG (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه نرفض H0 ونقبل بديلها H1 وهكذا يمكن القول إن الفرضية الرئيسة للبحث "مشبهة" وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بمصرف السلام بسكرة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

والتي تنص على ما يلي:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي وميزة التكلفة في مصرف السلام فرع بسكرة.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي وميزة الجودة في مصرف السلام فرع بسكرة.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي وميزة المرونة في مصرف السلام فرع بسكرة.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الإستراتيجي وميزة الإبداع في مصرف السلام فرع بسكرة.

لاختبار هذه الفرضيات الفرعية سنقوم باستخدام معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغيرات التالية: "الذكاء الاستراتيجي" من جهة وكل من "ميزة التكلفة"، "ميزة الجودة"، و"ميزة المرونة"، "ميزة الإبداع"، من جهة أخرى، حيث سنطرح لكل فرضية فرعية فرضين إحصائيين أحدهما عدمي والآخر بديل على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة التكلفة بمصرف السلام بسكرة.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة التكلفة بمصرف السلام بسكرة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة الجودة بمصرف السلام بسكرة.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة الجودة بمصرف السلام بسكرة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة المرونة بمصرف السلام بسكرة.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة المرونة بمصرف السلام بسكرة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة الإبداع بمصرف السلام بسكرة.

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة الإبداع بمصرف السلام بسكرة.

الجدول رقم 3-21: معامل الارتباط بيرسون بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية

Corrélations					
ميزة الإبداع	ميزة المرونة	ميزة الجودة	ميزة التكلفة	Corrélation de Pearson	الذكاء الاستراتيجي
.618**	.694**	.605**	.635**	Sig. (bilatérale)	
,000	,000	,000	,000	N	
45	45	45	45		

المصدر: من خلال معطيات الدراسة وبالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال النتائج الواردة في هذا الجدول يتبين لنا أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين الذكاء الاستراتيجي من جهة، وكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية من جهة أخرى، نظرا لكون القيمة الاحتمالية (SIG) (0.000) لكل المتغيرات مع الذكاء الاستراتيجي والتي هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض جميع الفروض العدمية H0 لكافة فرضيات البحث الفرعية، ونثبت بالمقابل كافة فروضها البديلة H1، وبناء على ذلك يمكن الإجابة على التساؤلات الفرعية كالتالي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة التكلفة بمصرف السلام بسكرة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة الجودة بمصرف السلام بسكرة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة المرونة بمصرف السلام بسكرة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة الإبداع بمصرف السلام بسكرة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمصرف السلام بسكرة، حول العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة سالفه الذكر، من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية في مصرف السلام فرع بسكرة؟

بالإضافة إلى بحث مجموعة من التساؤلات التي تتفرع من الإشكالية الرئيسية والتي تسعى لتقصي علاقة الذكاء الاستراتيجي بأبعاد الميزة التنافسية (ميزة التكلفة- ميزة الجودة - ميزة المرونة - ميزة الإبداع)، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة بحثية والذي وزع على عينة قوامها (45) عاملا من داخل مصرف السلام بسكرة، وبعد تفريغ وتحليل بيانات محاور الاستبيان توصلنا إلى أنه وجود علاقة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بمصرف السلام بسكرة، وبالتالي فإن الذكاء الاستراتيجي يؤدي دورا في تحقيق الميزة التنافسية في هذا المصرف.

أما في يخص الإجابة على التساؤلات الفرعية فتوصلنا إلى أن للذكاء الاستراتيجي علاقة ارتباط مع كل من (ميزة التكلفة- ميزة الجودة - ميزة المرونة - ميزة الإبداع) كل على حدة، عند مستوى دلالة 0.05، وعليه تم تأكيد الفرضيات الفرعية بالشكل التالي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة التكلفة بمصرف السلام بسكرة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة الجودة بمصرف السلام بسكرة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة المرونة بمصرف السلام بسكرة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الذكاء الاستراتيجي وميزة الإبداع بمصرف السلام بسكرة.

الخاتمة

تعمل المؤسسة في بيئة مضطربة وغير ثابتة، فالمؤسسة الناجحة هي التي تبحث عن التميز والتفوق على منافسيها، وفهم كل من بيئتها الخارجية بكل ما تحويه من فرص وتهديدات ومحاولات مواجهتها، وكذا الإحاطة الجيدة بمتغيرات بيئتها الداخلية، من خلال رصد مختلف نقاط ضعفها وقوتها، ومن ثم تحديدها الدقيق لإستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية.

من خلال هذه الدراسة تكشّف لنا أن الذكاء الاستراتيجي من أهم المواضيع المتداولة في عصر تكنولوجيا المعلومات وفي مجال علم إدارة الأعمال الحديثة، والذي أصبح فيه الحصول على المعلومات من التحديات بالغة الأهمية بالنسبة لمتخذي القرار في المنظمات، بما يمكنه في الأخير من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

ولذلك فإن الوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، وتحقيق التميز للمنظمات اليوم لن يتأتى إذا لم تتوفر المعلومات بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت الملائم، فيما يهدف الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية إلى جمع المعلومات من البيئة الخارجية من أجل توضيح رؤية المنظمة، فالتغيرات البيئية وديناميكية هذه الأخيرة وتعقدتها وتداخل متغيراتها يعد سببا كافي الزيادة اهتمام المنظمات بالذكاء الاستراتيجي، وبالتالي توليد معارف جديدة وتطوير المعارف الموجودة، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية.

من هنا نكتشف قوة الرابطة وأهمية الدور الذي يؤديه الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بغية الوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة، وتحقيق التميز و التفوق.

وبشكل عام يمكن أن نلخص أهم الخلاصات النظرية والنتائج الميدانية التي وقفنا عليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

أولا. الخلاصات النظرية

- للذكاء الاستراتيجي دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة، كونه أداة هامة في يد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية
- للذكاء الاستراتيجي عدة أدوار أخرى من أهمها دوره في إنجاح عمليات التغيير، ودوره كسلاح تنافسي، ودوره في دعم صناعة القرارات.
- الذكاء الاستراتيجي هو المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادي من جهة -والذي يعني إدارة المعلومات الداخلية للمنظمة و حمايتها- وإدارة المعرفة من جهة أخرى.
- يعتبر الذكاء الاقتصادي النواة الأساسية التي من خلالها يمكن مراقبة البيئة وتوفير المعلومات وتحليلها واستخدامها لفهم العلاقات للوقوف على اختيار القرارات التي تخدم أهداف المنظمة وتوصلها إلى الأداء المطلوب.
- تتم اليقظة الإستراتيجية في مضمونها برصد محيط المؤسسة، وهي عملية منظمة ومستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات البيئية التي تعني المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، التي في مجملها تشير إلى الفرص والتهديدات في محيط المنظمة.
- للميزة التنافسية دور محوري وكبير في زيادة نشاط المنظمات، في ظل التحديات التنافسية الشديدة، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها.

ثانيا: النتائج التطبيقية

من خلال الدراسة الميدانية والتي كان هدفها إثبات صحة الفرضيات من عدمها توصلنا إلى:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء الاستراتيجي وبين الميزة التنافسية، وبالتالي يؤدي الذكاء الاستراتيجي دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف السلام بسكرة.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء الاستراتيجي وبين ميزة التكلفة، وبالتالي يؤدي الذكاء الاستراتيجي دورا كبيرا في تحقيق ميزة التكلفة في مصرف السلام بسكرة.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء الاستراتيجي وبين ميزة المرونة، وبالتالي يؤدي الذكاء الاستراتيجي دورا كبيرا في تحقيق ميزة المرونة في مصرف السلام بسكرة.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء الاستراتيجي وبين ميزة الإبداع، وبالتالي يؤدي الذكاء الاستراتيجي دورا كبيرا في تحقيق ميزة الإبداع في مصرف السلام بسكرة.

التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة كان لابد من تقديم مجموعة من التوصيات التي يكون لها تأثير إيجابي على الإدارة الإستراتيجية على مصرف السلام من أجل مواجهة التحديات واستغلال الفرص، فإننا نقترح التوصيات التالية:
- إعطاء أهمية كبيرة من قبل المؤسسات الجزائرية في التعامل مع المعلومات على أنها مصدر رئيسي هام من بين المصادر المختلفة في المؤسسات، حيث أن المعلومات الإستراتيجية للمؤسسة أصبحت في وقتنا الحاضر مطمعًا لخصائها ومنافسيها على حد سواء، وهو ما يتطلب توفير الضمانات الكافية لحمايتها.
 - ضرورة تحديد أنشطة ترصد البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بغية تشخيص نقاط القوة والضعف، وكشف التهديدات واستغلال الفرص واستباق التغيرات المختلفة، وكذا حماية الإرث المعلوماتي وخاصة في المجالات العلمية والتكنولوجية، إضافة إلى ممارسة أنشطة الضغط والتأثير لصالح الجهات الخاصة أو العامة.
 - إعطاء أهمية كبرى بالذكاء الاستراتيجي وتسهيل الوصول للمعرفة لمختلف الأطراف الفاعلة في المنظمة كتوفير المراجع العلمية وإقامة الندوات والمؤتمرات التي تساعد على الحصول على كل جديد.
 - ضرورة ترسيخ وتبني ثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة.
 - استخدام الذكاء الاستراتيجي له دور مهم في تحسين الأداء المتميز في مجال الخدمات، التميز في مجال العمليات، التميز في المجال التنظيمي والإداري، كونه يعتبر نظام لإدارة المعلومات سواء في البيئة الخارجية عن طريق الذكاء الاقتصادي أو على مستوى البيئة الداخلية عن طريق إدارة المعرفة، وبالتالي فإن الذكاء الاستراتيجي يجعل المنظمة ترى بيئتها بصورة واضحة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا - الكتب:

1. الدوري ، زكريا وصالح ، أحمد علي ، الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2009
2. أحمد علي صالح، وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2010
3. "الطائي. والخفاجي خيضر، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، عمان؛ الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، (ط1)، 2009
4. د. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
5. د. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العلمي، عالم الكتاب الحديث، ط 1، عمان، الأردن، 2009
6. ممدوح عبد العزيز لرفاعي، إدارة المعرفة، دار الكتب والوثائق القومية، ط 3، 2006
7. د. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دارا لغريب، القاهرة، 2002
8. غوشة زكي راتب، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة، مطبعة التوفيق، مصر، 2013
9. عواد الزيات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008
10. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
11. جبر معالي فهمي، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001
13. طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
14. علاء فرحان طالب و حسين حريجة غالي، إستراتيجية العمليات و الأساليب التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011
15. عز الدين علي سويسي ونعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر، ط 1، الأردن، 2015
16. شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة محمد رفاعي الرفاعي، محمد احمد سيد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007
17. علاء فرحان طالب وزينب مكى محمود البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012
18. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998
19. زيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط 1، دار صفاء، عمان، 2008

20. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

ثانيا - المذكرات و الأطروحات

1. سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار-دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونبروا ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2010
2. مطر محمد، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية - دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2018،
3. حفيظ فراح، دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار -مؤسسة Saniplast بأم البواقي ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي 2020
4. حلبي لامية، دور اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس. 2009.
5. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة موبليس ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2010
6. قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها ،دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي - ، رسالة ماجستير ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعي ، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011
7. قمان أنيسة، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات ،دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ،تخصص ادارة أعمال ،جامعة أحمد بوقرة ،بومرداس ،الجزائر , 2014
8. بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، أطروحة مقدمة للحصول على الماجستير، تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2015
9. الكبيسي و سعد مجيد، العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تقوين أداء الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2001
10. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية في جامعات قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2015،
11. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2005،

12. خليل موفق خليل صائي، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017
13. إلهام بوحبيبة، إستراتيجية الإنتاج الأنظف في تحسين القدرة التنافسية في المؤسسة الصناعية. أطروحة دكتوراه مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2019

ثالثا - المجالات

1. عطا، خالدية مصطفى، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2015
2. ربي عبدالعزيز حبيب الحبيب ومي عبد الرحمن منصور السلطان، أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 35، 2021،
3. منصف بن خديجة، دور الذكاء الاستراتيجي في تفعيل القيادة الإستراتيجية بمنظمات الأعمال _ عرض تجارب رائدة، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 3، 2017
4. عبد الفتاح، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية للطباعة والتوزيع، مجلة المغربي، جامعة المنصورة، 2002
5. عادل حرحوش المرغحي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003،
6. عادل حرحوش صالح، الآفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2005
7. د. خوالد أبوبكر، أ. بوزرب خير الدين، الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الثالث، العدد: 03 جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2017
8. محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث عشر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2015
9. الحاج سالم عطية، الذكاء الاقتصادي في المؤسسة - مرجعية نظرية في بنية المفهوم -، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثالث والثلاثون، جامعة الجزائر 3، الجزائر، مارس 2018
10. خالد قاشي، رافع دية، الذكاء الاقتصادي آلية لدعم إدارة العلاقة مع الزبون في منظمات الأعمال الحديثة، مجلة الردة لاقتصاديات الأعمال - العدد 01 جامعة البليدة 02، الجزائر، 2015
11. لمروس مريم، أنواع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، المجلد الثاني / العدد الثامن سبتمبر 2019
12. هوارى معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية تعامل بإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر.

13. كرومي، س. الترخد الاستراتيجي وسيلة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد3، 2013
14. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق الى منظمة المستقبل، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003
15. ربي عبد العزيز حبيب الحبيب، أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم"مشروع بحثي مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، المجلة العربية للنشر العلمي، عدد 35

رابعا - المؤتمرات والملتقيات

1. ياسين سعد، الرفاعي غالب، دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان 28/04/2004
2. سمرة، بنو سعد زويينة، مباركي، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات - المعرفة الركيزة الجديدة للتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية-بسكرة، 2005
3. عبد الرزاق خليل، أحلام بوعبدلي، الذكاء الاقتصادي في خدمة منظمة الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الخامس - حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005
4. نوفيل حديد، رتيبة حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مداخلة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي حول (الأداء والمتميز للمنظمات والحكومات)، جامعة ورقلة، 2005
5. الشيخ الداوي، دور تسيير الفعال لموارد وكفاءات المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، -10/03/2004
6. صورية معموري و الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 9-10/11/2010
7. صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 2005
8. العيداني إلياس، ضويفي حمزة، الذكاء الإستراتيجي كآلية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9 نوفمبر 2010

- 1- Kellerhals, M. D., (2005), "Commission Cites Intelligence Failures on Iraq's WMD Program", *International Information Programs*, <http://usinfo.state.gov/>,
- 2- Mc Dowell ,Don, *Strategic intelligence :a hand book for practitioners, managers, and users*, United States of America, Scarecrow Press, Inc,2009
- 3-Pauker , Benjamin et al , *strategic Intelligence ,Providing Critical Information for strategic Decisions*, Corporate Executive Board , Executive Inquiry ,August,2000.
- 4 - Liebowitz ,*stratégique intelligence business intelligence Compétitive intelligence and knowledge management . awer Bach publications*
- 5 - Castillo et al .(2006) .*compétitive intelligence and global business .united Stetes of America .Green wood publishing.*
- 4 - Bill Wolf, *Introduction to Knowledge Management*, 2001.
- 6 - Stewart, T.A, *Intellectual Capital: The New Wealth of Organization* ,Double day Curreny, Newyork, 1999.
- 7 - F-bourmois ,p j romani, *l'intelligence économique et stratégique dans les entreprise française ,Ecomomica, paris ,2000.*
- 8 -Josée Audet, "La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites" ,*Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.,13-14-15 juin 2001.*
- 9 - Mead, M., *Creativity In Cross-Cultural Perspective in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation*, N. Y., Harper and Row, 1959.
- 10 - Melle Nabila Sahnoune, *Introduction à la démarche d'Intelligence économique dans l'entreprise, Séminaire de sensibilisation à l'intelligence économique et à la veille stratégique, Alger _ Hôtel El Aurassi, Algerie*
- 11 - Scott, W.G., and Mitchell, T.R., *Organization theory: A structural and Behavioral Analysis*, (New York, Richard D. Irwin, Inc., 1994.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية المعنونة :
دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة
ميدانية مصرف السلام ببسكرة-، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال
فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، وذلك بوضع علامة (x) أمام
الخيار الذي يعبر عن وجهة نظركم. حيث أن صحة الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة
إجابتكم، علما أن البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة، ولا تستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي فقط.

نشكر لكم حسن تعاونكم .

إشراف الأستاذ :

عباسة الهاشمي

الطالب :

عثماني علي

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

ضع علامة (X) في المكان المناسب:

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 30 سنة 30 - 40 سنة

40 - 50 سنة 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

بكالوريا تقني / تقني سامي

ليسانس / ماستر مهندس

دراسات عليا

الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنوات 15 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي:

مدير نائب مدير

رئيس قسم رئيس مصلحة

موظف

المحور الثاني: الذكاء الاستراتيجي						
رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إدارة المعرفة:						
1	يشجع المصرف الموظفين على اكتساب وتطوير المعرفة لديهم					
2	يسهل المصرف للموظفين الوصول والحصول على المعرفة من مراكز الحفظ التي تمتلكها المؤسسة					
3	يضع المصرف ميزانية مناسبة لتدعيم مشاريع إدارة المعرفة					
4	يشجع المصرف الموظفين على الحضور والمشاركة في الندوات وورش العمل وعقد اللقاءات مع خبراء لتبادل المعرفة.					
5	يعتمد المصرف طريقة الوثائق والنشرات الداخلية لتوزيع المعرفة					
الذكاء الاقتصادي:						
6	يسعى المصرف للاستجابة لحاجات العملاء باستمرار.					
7	يستخدم المصرف أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية					
8	يعتمد المصرف على مبدأ تطوير الخدمة كضرورة أساسية للأداء المصرفي					
9	يطبق المصرف التقنيات الحديثة كالبنوك الإلكترونية، وأجهزة الصراف الآلي، والبنك المحمول					
اليقظة الإستراتيجية:						
10	يعمل المصرف في محيط تنافسي متغير					
11	تتأثر القرارات الإستراتيجية للمصرف بالمتغيرات الخارجية (المحيط التنافسي)					
12	يعمل المصرف على متابعة ومراقبة و رصد كل ما يحدث في البيئة الخارجية و بصفة مستمرة					
13	لدى المصرف مصلحة محددة ومعينة مسؤولة عن اليقظة الإستراتيجية					
14	يقوم المصرف انطلاقاً من المعلومات المتحصل عليها من اليقظة الإستراتيجية بإحداث تغييرات (هيكلية، إستراتيجية، إدارية....)					

المحور الثالث: الميزة التنافسية				
				ميزة التكلفة:
				15 يهتم المصرف بدراسات البحث والتطوير من أجل التقليل من التكاليف
				16 تنتهج إدارة المصرف سياسة التسويق بأسعار أقل من أسعار المنافسين
				17 يعرض البنك خدماته الالكترونية بأسعار مناسبة (تنافسية) مما يسمح بجذب العملاء.
				18 يساهم تخفيض التكاليف في الخدمات المقدمة من طرف المصرف في زيادة رضا العميل
				ميزة الجودة
				19 يتبنى المصرف معايير ضمان الجودة في جميع الأنشطة
				20 تمتاز خدمات المصرف بالجودة العالية قياسا بالمنافسين الحاليين
				21 يقدم المصرف الخدمات المصرفية للعملاء بسرعة وفي وقت محدد قياسي.
				ميزة المرونة
				22 يهتم المصرف بجعل خدماته وعملياته ذات مرونة عالية
				23 يتسم المصرف بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة
				24 يتمتع المصرف بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تقديم الخدمات و تصاميم المنتجات والعمليات المصرفية
				ميزة الإبداع:
				25 لدى المصرف برنامج سنوي لمشروعات الإبداع
				62 يشجع المصرف الموظفين على المبادرات للتميز على باقي المصارف و البنوك المنافسة
				72 يستطيع المصرف من خلال الإبداع أن يقلل من زمن الحصول على الخدمات و المنتجات
				28 يستخدم المصرف أساليب حديثة في تقديم منتجاته وخدماته مقارنة مع البنوك الأخرى المنافسة

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02) أسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة:

الرقم	الأستاذ	التخصص
01	غضبان حسام الدين	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة
02	خان نصر الدين	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر - بسكرة
03	بتيرة محمد	رئيس مصلحة التجارة الخارجية - مصرف السلام-