

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة CILAS للإسمنت لوطاية - بسكرة -

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

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ.د. رحال سلاف

من إعداد الطلبة (ة):

- شيماء شنشونة

- شعباني هبة الرحمان

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر ب	- نوال عبداوي
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- رحال سلاف
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد ب	- رجبمي نعيمة

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة CILAS للإسمنت لوطاية - بسكرة -

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

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- أ.د. رحال سلاف

من إعداد الطلبة (ة):

- شيماء شنشونة

- شعباني هبة الرحمان

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذ محاضر ب	- نوال عبداوي
بسكرة	مشرفا	- أستاذ محاضر أ	- رحال سلاف
بسكرة	مناقشا	- أستاذ مساعد ب	- رجبمي نعيمة

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

## الإهداء

"و آخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ"

الحمد لله عند البدء و عند الختام

من قال أنا لها نالها

لقد كانت طريقا طويلة مليئة بالإخفاقات و النجاحات فخورين بكفاحنا لتحقيق أحلامنا  
لحظة لطالما انتظرتها و حلمت بها في حكاية اكتملت فصولها

إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى من كلله الله بالهبة و الوقار والدي العزيز  
إلى حبيبي قرة عيني، إلى القلب النابض، إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي أمي الغالية

إلى حبيب قلبي ابن أختي غيث

إلى أخواتي و أخي سندي في الحياة هاجر و إيمان و عبد الله أدامكم الله ضلعا ثابتا لي

إلى كل أفراد عائلتي و إلى كل أصدقائي بدون استثناء

إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين قدموا لنا يد المساعدة

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل وفقني الله و إياكم إلى الخير.

شيماء ششونة

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين)

صدق الله العظيم

إله لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ولا تطيب اللحظات إلا بذكره الله جل جلاله

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة الى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

انتهت الرحلة. لم تكن الرحلة قصيرة ولم تكن سهلة ولم يكن الحلم قريبا ومهما طالت فستمضي بحلولها ومرها وها انا  
بعون الله تعالى وبعون رفيقتي وزميلتي شيماء أتمم هذا العمل.

وفي اللحظة أكثر فخرا اهدي عملي هذا الى من رباني وكافح من أجلي الى المصباح الذي انار دربي ولمن أحمل اسمه  
بكل افتخار لابي الغالي طاب بك العمر يا سيد الرجال وطبت لي عمرا يأبي ارجو من الله ان يمد في عمرك لتري ثمارا  
قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد.. والدي العزيز.

الى ملاكي في الحياة ومعنى الحب وقرّة عيني واعز ما أملك الى بسمّة الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر  
نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى غاليتي وحنة قلبي التي رافقتني وأرشدتني في كل مشاوير حياتي.. لطالما عاهدتك  
بالنجاح وها أنا اتممت وعدي واهديته اليك امي الغالية حفظها الله.

الى ضلعي الثابت الذي لا يميل الى من رزقت بها سندا وملاذي الأول والأخير الى من ازال من طريقي أشواك الفشل  
الى اختي الحبيبة اميمة

الى اخوتي الغاليين والسند في الحياة محمد صلاح الدين و أحمد راضي زبير

والى استاذتنا الحبيبة التي قدمت لنا بد العون وسعادتنا في هذا العمل أستاذة رحال سلاف

والحمد لله على حسن التمام والختام.

شعباني هبة الرحمان

## شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على احسانه والشكر لله على توفيقه لنا، نحمد الله كثيرا طيبا مباركا كما ينبغي لجلالة وجهه وعظيم سلطانه  
والصلاة والسلام على سيدنا ونبينا محمد وعلى إله وصحبه أجمعين.

اما بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا للإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر الى أستاذتنا  
الفاضلة رحال سلاف التي زودتنا بالنصائح ومنحتنا من وقتها الثمين فأرسل الله تبارك وتعالى ان يبارك لك في وقتك وان  
يمد لك في عمرك، كما أتقدم بالشكر والتقدير والاحترام للسادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل كما  
نتوجه بخالص الشكر والتقدير لكل من ساعدنا من قريب او من بعيد على انجاز واتمام هذا العمل.

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة و المتمثلة في (الاستشراف، الرؤية، التحفيز و الإبداع) في تعزيز الأسبقيات التنافسية بأبعادها منفردة و هي (التكلفة، الجودة، المرونة و الوقت) في مؤسسة CILAS للإسمنت بسكرة من خلال استخدام المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة. حيث تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية لمؤسسة الإسمنت CILAS في -بسكرة- ؟

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية عن متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (40) عامل و إطار باستخدام العينة العشوائية البسيطة، و بعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تبني مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- لموضوع الذكاء الاستراتيجي و الأسبقيات التنافسية بأبعادها جاء مرتفعا. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة و قوية، ودور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز الأسبقيات التنافسية بأبعادها منفردة.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات ذات العلاقة والتي تستدعي ضرورة محافظة مصنع CILAS على الأسبقيات التنافسية التي اكتسبها إضافة إلى العمل على تنمية وترسيخ أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى جميع القيادات.

الكلمات الأساسية: الذكاء الاستراتيجي، الأسبقيات التنافسية، التكلفة، الجودة، المرونة و الوقت.

## **Abstract**

This study aims to investigate the role of strategic intelligence in its different dimensions (foresight, vision, motivation and creativity) in improving competitive priorities (cost, quality, flexibility and time) at CILAS Cement Company in Biskra, Algeria. The study uses a descriptive approach and a case study methodology. The main research question is: What is the role of strategic intelligence in improving the competitive priorities of CILAS Cement Company in Biskra?

In order to answer the research problem and test the hypotheses, a questionnaire was used as the primary tool to collect primary data on the study variables. The questionnaire was distributed to a sample of 40 employees and managers using simple random sampling technique. The data was analysed using SPSS statistical analysis software. The results of the study show that CILAS Cement Company has a high level of adoption of strategic intelligence and competitive priorities. The study also finds a positive and strong correlation, with a statistically significant effect, between strategic intelligence in its various dimensions and competitive priorities in their individual dimensions.

Based on the findings, the study makes a number of recommendations, including the need for CILAS Cement Company to maintain its competitive priorities and to work on developing and consolidating the dimensions of strategic intelligence among all its managers.

**Keywords: Strategic intelligence, competitive priorities, cost, quality, flexibility, time.**

A decorative scroll graphic with a central text area. The scroll is oriented horizontally and has a light gray fill. It features a vertical strip on the left side that is rolled up at the top and bottom. The main body of the scroll is a large rectangle with rounded corners. In the center of this rectangle, the Arabic text "فهرس المحتويات" is written in a bold, black, sans-serif font. The scroll is set against a plain white background.

## فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

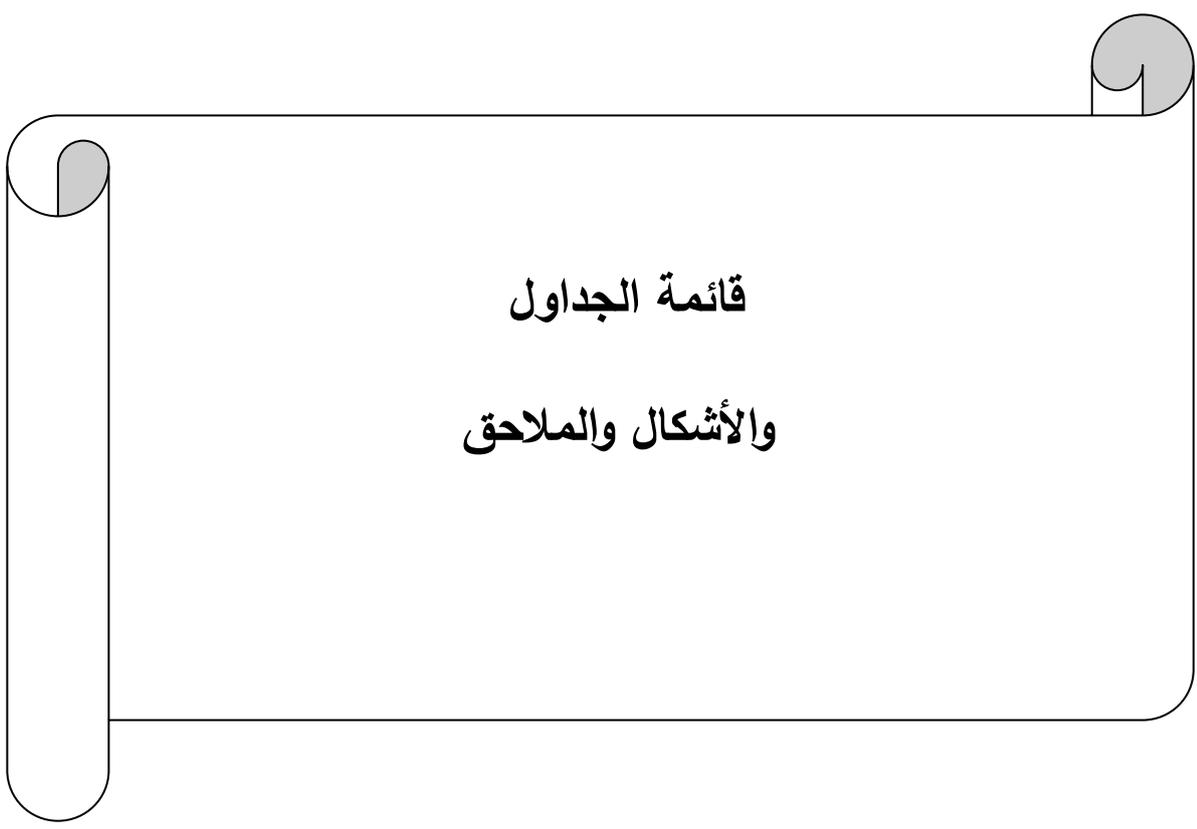
الصفحة	العنوان
	البسملة.
	الإهداء.
	شكر و عرفان.
	ملخص الدراسة.
	<b>Abstract.</b>
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق .
أ-س	مقدمة عامة.
أ	مقدمة.
ب	إشكالية الدراسة.
ب-ز	الدراسات السابقة.
ز-ط	نموذج و فرضيات الدراسة.
ط-ي	التعاريف الإجرائية.
ي-ك	التموضع الايستمولوجي و منهجية الدراسة.
ك-ل	تصميم البحث.
ل-م	أسباب اختيار الموضوع.
م-ن	أهمية وأهداف الموضوع.
ن	صعوبات الدراسة.
ن	حدود الدراسة.
ن-س	هيكل الدراسة .
13-1	<b>الفصل الأول: الجزء النظري للأسبقيات التنافسية.</b>
1	تمهيد.
7-2	المبحث الاول: ماهية الاسبقيات.
4-2	المطلب الاول: الاسبقيات التنافسية.

فهرس المحتويات

5-4	المطلب الثاني :أهمية وأهداف الاسبقيات التنافسية.
7-5	المطلب الثالث : مصادر الأسبقيات التنافسية.
12-7	المبحث الثاني: أساسيات الأسبقيات التنافسية.
10-8	المطلب الأول: أبعاد الأسبقيات التنافسية.
11-10	المطلب الثاني: العلاقة بين الأسبقيات التنافسية.
12-11	المطلب الثالث: التغيرات في الأسبقيات التنافسية.
13	خلاصة الفصل.
32-15	<b>الفصل الثاني: الذكاء الإستراتيجي: مفاهيم عامة.</b>
15	تمهيد.
20-16	المبحث الأول: ماهية الذكاء الاستراتيجي.
17-16	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي.
19-18	المطلب الثاني: أهمية و أهداف الذكاء الاستراتيجي
20-19	المطلب الثالث: خصائص الذكاء الاستراتيجي.
20	المطلب الرابع: شروط فعالية الذكاء الاستراتيجي.
27-20	المبحث الثاني : اساسيات الذكاء الاستراتيجي.
22-21	المطلب الأول: مبادئ الذكاء الاستراتيجي.
23-22	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي.
25-23	المطلب الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي .
28-26	المطلب الرابع : مكونات الذكاء الاستراتيجي.
32-28	المبحث الثالث: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالأسبقيات التنافسية.
28	المطلب الأول: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وبعد التكلفة.
29	المطلب الثاني: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وبعد الجودة.
30-29	المطلب الثالث: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وبعد المرونة.
31-30	المطلب الرابع: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وبعد الوقت.
32	خلاصة الفصل.
68-34	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة CILAS للإسمنت لوطاية-بسكرة-</b>
34	تمهيد.
41-35	المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة CILAS للإسمنت الوطاية -بسكرة-.

فهرس المحتويات

36-35	المطلب الأول: نشأة وتعريف المؤسسة محل الدراسة.
37	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة.
38-37	المطلب الثالث: إنجازات مؤسسة CILAS للإسمنت.
41-38	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي.
51-42	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات).
42	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
48-42	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية والوظيفية.
50-48	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية.
51-50	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة.
68-51	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
52-51	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.
59-52	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة.
64-60	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.
67-64	المطلب الرابع: تفسير الفرضيات.
68	خلاصة.
73-70	خاتمة عامة.
71-70	خاتمة.
71	النتائج التطبيقية.
72	التوصيات.
72	إسهامات الدراسة.
73	آفاق الدراسة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق



قائمة الجداول  
والأشكال والملاحق

قائمة الجداول

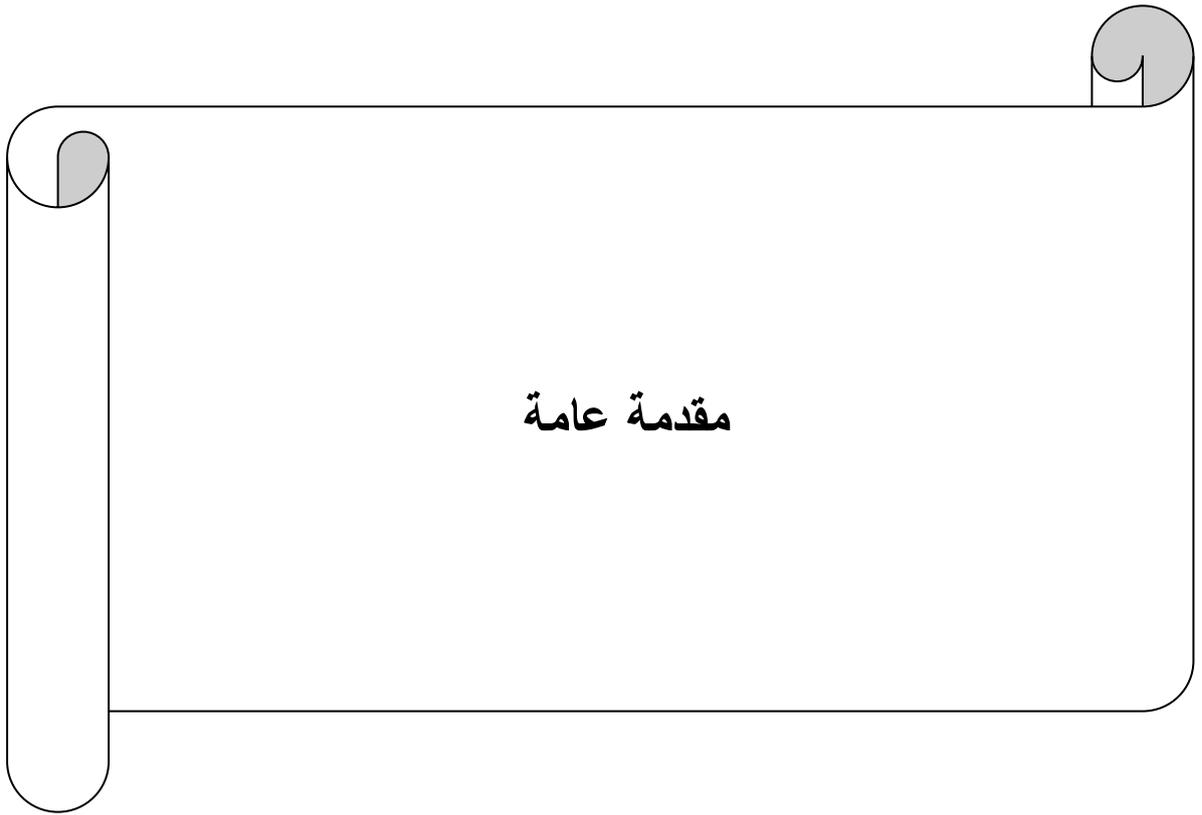
رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	بطاقة تعريف المستخدم.	01
42	توزيع العينة حسب الجنس.	02
43	توزيع العينة حسب العمر.	03
45-44	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	04
46	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	05
47	توزيع العينة حسب عدد الدورات التكوينية.	06
49	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لمقياس ليكارت الخماسي.	07
51	نتائج معامل الصدق و الثبات ألفا كرومباخ.	08
52	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	09
54-52	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الأسبقيات التنافسية.	10
58-56	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور الذكاء الإستراتيجي.	11
60	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.	12
61	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية.	13

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	النموذج المقترح للدراسة.	ح
02	سلسلة القيمة.	7
03	مكونات الذكاء الإستراتيجي.	26
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة CILAS للإسمت.	41
05	توزيع العينة حسب الجنس.	43
06	توزيع العينة حسب العمر.	44
07	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.	45
08	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	46
09	توزيع العينة حسب عدد الدورات التكوينية.	48

## قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان.
02	طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج.
03	تصريح شرفي.
04	إذن بالطبع.
05	شهادة ال ISO لمؤسسة CILAS للإسمنت بسكرة.



أصبحت بيئة الأعمال سريعة التغيير ومع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والعمولة وفي ظل الأزمات والمخاطر، تواجه الشركات تحديات متزايدة للحفاظ على مكانتها التنافسية، ويات من الضروري امتلاك أدوات ومهارات تمكنها من التكيف مع المتغيرات وفهم الاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات استراتيجية فعالة، ووسائل ضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على احتلال موقع متميز في سوق وأسبقيّة على المنافسين. كان هذا التطور واضحاً وجلياً في الإدارة الإستراتيجية، وعليه برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزءاً من نظام محلي يعمل ضمن نظام عالمي اشتمل.

تواجه المؤسسات في الوقت الحالي تحديات تنافسية عديدة التي نشأت نتيجة للتغيرات في البيئة الخارجية، من بين هذه التحديات، نجد زيادة حدة المنافسة المحلية والخارجية، وتزايد توقعات المستهلكين، والقيود المرتبطة بالمنتجات، وتنامي أعداد المؤسسات التي تعنى بالرقابة على توفير المنتجات ضمن المواصفات العالمية. وبالتالي، أصبح توفير منتجات ذات جودة عالية ليس فقط أساساً لتحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية، بل أيضاً توفير هذه المنتجات في الوقت المناسب المكان المناسب وبتكلفة مناسبة. ومن هنا تبرز أهمية التركيز على تحقيق عدد من المعايير مثل الجودة والتسليم المرنة والابتكار. مما يستدعي كذلك من المؤسسات البحث عن استراتيجيات تنافسية مبتكرة وفعالة لتعزيز مكانتها التنافسية.

يتعلق الذكاء الاستراتيجي بنوع منفرد من القدرات العقلية التي يحتاجها المدراء او القادة وكذلك المفكرين التي تمدهم بالرؤية المستقبلية و القدرات الإبداعية التي تتيح لهم إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة و مواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات أو محدوديتها و هذا يتطلب فهم أعمق لمتطلبات البيئة المحيطة، إضافة إلى أنه يعتبر عنصراً هاماً في نجاح المنظمة.

يعد قطاع الإسمنت من أهم القطاعات الحيوية في أي اقتصاد، حيث يدخل في تشييد البنية التحتية، تواجه شركات الإسمنت في الجزائر حالياً منافسة متزايدة مما يتطلب منها تطوير استراتيجيات فعالة للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق النمو والتفوق. إن دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية في قطاع الإسمنت أمر ضروري للشركات التي تسعى إلى النجاح والنمو في هذا القطاع الديناميكي.

## 1\_ إشكالية الدراسة

إن التقدم الهائل في التكنولوجيا يمكن أن يفتح على المؤسسة نوافذ كثيرة للمنافسة لا يمكن مواجهتها في حالة عدم تبني أساليب وطرق حديثة و استراتيجيات مبتكرة، فعلى المؤسسات تكريس امكانياتها و قدراتها في تحقيق أحد الأسبقيات التنافسية، التي تعبر عن تفرداها و تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة لها، و ذلك من أجل ضمان بقائها و استمراريتها. و من أجل تحقيق ذلك يجب على المؤسسة اللجوء إلى تبني ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي.

وبالنظر لأهمية مجال التطبيق حيث تعتبر صناعة الاسمنت من الصناعات الأساسية في الاقتصاد، وبالتالي تكون المنافسة شديدة والسعي دائم للحصول على مكانة تنافسية معتبرة أمر بالغ الأهمية.

و في ضوء ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية لمؤسسة الإسمنت CILAS في لوطاية -بسكرة- ؟

و يندرج تحت الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

\_\_ ما واقع الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة CILAS ؟

\_\_ ما واقع الأسبقيات التنافسية في مؤسسة CILAS ؟

## 2\_ الدراسات السابقة

أولاً\_الدراسات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي:

1\_دراسة (القاضي و البشاشة، 2022) بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي " دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية" ، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،المجلد 37،العدد 05، الصفحات 189-226. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي للبنوك التجارية الأردنية حيث شمل مجتمع الدراسة جميع المدراء التنفيذيين في البنوك التجارية العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددها 13 بنكا إذ تم اختيار 6 منها. تم توزيع 500 استبانة من طرف الباحث على مجتمع الدراسة و تم استرجاع 350 استبانة بينما تم استبعاد 30 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي و بذلك عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل هي 320 استبانة. و من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و لغايات التحليل الإحصائي استخدم البرنامج الإحصائي

(SPSS V.25). عند إجراء اختبار للفرضيات توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية. في الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و تلخص فيما يلي مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي بدرجة عالية في البنوك التجارية الأردنية. و قد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز اهتمام المدراء التنفيذيين بأبعاد الذكاء الاستراتيجي نظرا لدورها في تعزيز أبعاد الإبداع التنظيمي إضافة إلى متابعة كل ما هو جديد في مجال الذكاء الاستراتيجي.

2\_دراسة (مزمل، 2017) بعنوان اختبار عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات "دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة و النشر -الدمام- المملكة العربية السعودية " مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية والقانونية،المجلد 01،العدد 01، الصفحات 165-181. تهدف الدراسة لاختبار عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة و النشر إضافة إلى التعرف على مدى أهمية الذكاء الاستراتيجي بعناصره المختلفة وأثر ذلك على فاعلية اتخاذ القرارات. و لتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تمّ إعداد استبانة بغرض اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات في ظل بيئة عدم التأكد في مؤسسة الشرق للصحافة و النشر حيث تمثل مجتمع الدراسة في الإدارة العليا و التنفيذية حيث تم توزيع 55 استبانة على عينة الدراسة و تم استرجاع 50 منها صالحة للتحليل و قد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة منها :أساليب الإحصاء الوصفي ( التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري) إضافة لأساليب الإحصاء التحليلي (معامل الارتباط ، كرونباخ ألفا ، التحليل العاملي ، معامل ارتباط بيرسون و الانحدار البسيط والمتعدد والمتدرج). و تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي و فاعلية اتخاذ القرار. و قد اقترحت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لما له من تأثير على فاعلية اتخاذ القرارات إضافة إلى محاولة جعل الذكاء الإستراتيجي جزءا من ثقافة المؤسسة.

3\_دراسة (علوان و عبيد، 2022)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في ادارة علاقات الزبون" بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المصارف الاهلية في بغداد "، مجلة الريادة للمال و الأعمال، المجلد 03،العدد 01، الصفحات 16-31. هدفت الدراسة حول تحديد ابعاد الذكاء الاستراتيجي التي كان لها أثر في ادارة علاقات الزبون وقياس مدى ابعاد الذكاء الاستراتيجي بأبعاد ادارة علاقات الزبون في المصارف، تمثل مجتمع البحث بعدد من المصارف الاهلية والبالغ عددها ستة مصارف تم توزيع 140 إستبانة لمدراء المصارف و

اقسام الوحدات وأعيد منها 106 استمارة صالحة للبحث الاحصائي واستخدمت الدراسة اساليب الاحصائية الجاهزة كما اعتمدت على برنامج (SPSS V.25) لاختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد حيث كانت الفرضيات عبارة عن وجود تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في ادارة علاقات الزبون ، و وجود علاقة تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في ادارة علاقات الزبون ، بينت النتائج ان ابعاد الذكاء الاستراتيجي يحتاجها المديرين في جميع انشطتهم وان تطبيق ادارة علاقات الزبون جاءت بمستوى جيد من وجهة نظر عينة الدراسة ، و أثبتت النتائج تحليل الانحدار الخطي على صحة الفرضية الاخيرة.

4\_Study of: Zakaria Muttlak Al-Daouri (2020) , The impact of strategic intelligence on strategic flexibility in bank AL-ETIHAD in Jordan , International Journal of Management &ITA Refereed Research Journal , Vol ( 12) / No (1).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني. شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في بنك الاتحاد الأردني. تكونت عينة الدراسة من جميع موظفي الإدارتين العليا والوسطى في البنك، الذين تم اختيارهم عشوائياً بإجمالي (88) فرداً. لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي والتحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية، وأهمها تحليل الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستباقية، الرؤية الاستراتيجية و الحدس) على مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على المرونة الاستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني. هناك تأثير كبير للذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية و الحدس) على مرونة رأس المال البشري في بنك الاتحاد الأردني. ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الاستباقية، الرؤية الاستراتيجية و حدس) على المرونة في التكنولوجيا في بنك الاتحاد الأردني. بالإضافة إلى ذلك، وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي (الرؤية الاستراتيجية و الحدس) على المرونة التنافسية في بنك الاتحاد الأردني. هناك تأثير كبير للذكاء الاستراتيجي (الاستباقية و رؤية استراتيجية) على مرونة تقديم الخدمات في بنك الاتحاد الأردني. ووفقاً للنتائج، أوصت الدراسة، وخلصت إلى أن الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي من قبل بنك الاتحاد الأردني ضروري للاستفادة من تداعياته في تحقيق التكامل على جميع المستويات الإدارية. كما أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية من أجل تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد داخل بنك الاتحاد الأردني، مما يعزز من معنويات العاملين و العملاء، ويحقق رضاهم ويعزز الكفاءة.

## ثانيا\_الدراسات المتعلقة بالأسبقيات التنافسية:

1\_دراسة (جنات، 2023) بعنوان أثر إدارة التميز في تحقيق الأسبقيات التنافسية "دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية بسكرة"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، الصفحات 278-294. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التميز في تحقيق الأسبقيات التنافسية لدى البنوك محل الدراسة. و لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الاستبانة وفق المنهجية العلمية المتعارف عليها كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع 40 استبانة و استرجعت 35 استبانة صالحة للتحليل. و من أجل معالجة البيانات و تحليلها تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) إذ توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التميز في تحقيق الأسبقيات التنافسية. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تركيز البنوك على نشر ثقافة التميز باعتبارها المحرك الأساسي لامتلاك إدارة التميز إضافة إلى هذا أوصت على ضرورة الاهتمام بتبني أسبقيات الجودة كونها تعد سلاحا تنافسيا لبناء ميزة تنافسية.

2\_دراسة (الشمري، 2023) أثر إدارة المعرفة في تحقيق الاسبقيات التنافسية في قطاع الصناعة في دولة الكويت، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المجلد 25، العدد 02، الصفحات 11-29. هدفت الدراسة الحالية إلى الوقوف على ممارسات إدارة المعرفة و أثرها على تحقيق الأسبقيات التنافسية ضمن قطاع الصناعة الكويتي، تكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين في القطاع الصناعي في دولة الكويت والذي وصل مجموع مجتمعه إلى ( 70766 ) فرد، و قد تم توزيع الاستبيان الى عينة مكونة من (251) فرد، تم الاعتماد على الحزمة الاحصائية للبحوث الاجتماعية (SPSS) من أجل فرز وتحليل ومعالجة البيانات التي تم تحصيلها من أفراد عينة الدراسة، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة على تحقيق الأسبقيات التنافسية تراوحت بين المنخفض والمتوسط كما اوصت الدراسة الى اعداد استراتيجية وخطط لتدريب الافراد العاملين وخصوصا القادة بالإضافة إلى توعية الأفراد العاملين حول أهمية الميزة التنافسية وضرورة تحقيق أسبقيات تنافسية من أجل ضمان سهولة مواجهة المنافسين في السوق.

3\_دراسة (عماد و النجار، 2019) بعنوان أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية"، المجلة العلمية للتجارة و التمويل، المجلد 39، العدد 03، الصفحات 1-43. هدفت هذه الدراسة الى العلاقة بين فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة وتحقيق الأسبقيات التنافسية و إلى معرفة أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات

التنافسية ، تكون مجتمع الدراسة من (22) شركة حيث بلغ عدد العاملين بتلك الشركات الى (1090) عاملا في شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية ، وكانت العينة متكونة من 284 عاملا وتم الاعتماد على أسلوب العينة الطبقية وذلك لاختيار المفردات المستهدفة في الدراسة وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين فعالية نظم موارد المؤسسة وتحقيق الأسبقيات التنافسية بصورة طردية ، أيضا وجود تأثير معنوي لفعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

4\_Study of: Haitham M. Alzoubi & Others (2020) , Empirical study on sustainable supply chain strategies and its impact on competitive priorities: The mediating role of supply chain collaboration, Management Science Letters, homepage: [www.GrowingScience.com/msl](http://www.GrowingScience.com/msl) , Vol (10), No (3).

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التوريد المستدامة والتعاون في سلسلة التوريد وتأثيرها على الأسبقيات التنافسية. تبحث الدراسة ما إذا كانت شركات الأدوية الأردنية تدمج استراتيجية الاستدامة في استراتيجية سلسلة التوريد، وما إذا كان ذلك قد يؤثر على أسبقياتها التنافسية. يتكون مجتمع الدراسة من (23) شركة أدوية أردنية. يتم تصميم استبيان منظم وتوزيعه على كبار المديرين في الشركات المستطلعة. يتم استخدام تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات وتقديم النتائج. يثبت التحليل العلاقة بين استراتيجيات سلسلة التوريد المستدامة والتعاون في سلسلة التوريد، وقد أثبتت النتائج ملائمة نموذج الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة، حيث تهتم الشركات بتحقيق بعض الإنجازات في المجال الاجتماعي والبيئي للحصول على بعض الاستراتيجيات التعاونية مع شركائها في سلسلة التوريد. تقترح الدراسة أن المنظمات قد تعتمد إطار Triple Bottom Line (TBL) لتقييم أدائها في منظور أوسع وتوسيع التعاون مع الموردين والعملاء من خلال تبادل المعلومات على طول شركاء سلسلة التوريد.

### 3\_التعقيب على الدراسات:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء تلك التي تتعلق بالمتغير المستقل الذي هو الذكاء الاستراتيجي أو المتغير التابع الذي هو الأسبقيات التنافسية وهما موضوعان في غاية الأهمية لدى العديد من الباحثين.

ومع التركيز على اهداف كل دراسة والأبعاد التي تم تبنيها توصلنا الى النتائج التالية :

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لموضوع الذكاء الاستراتيجي.

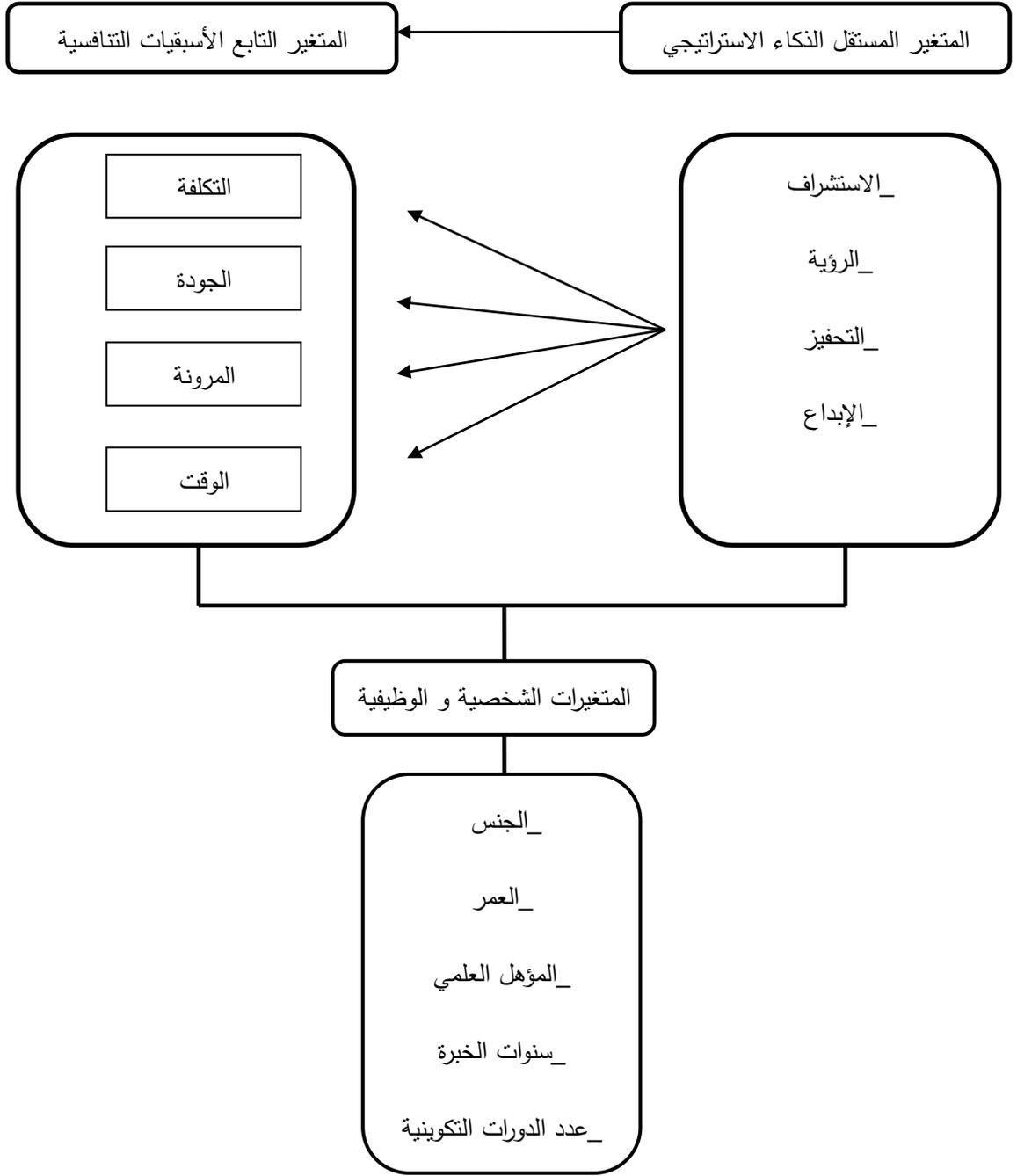
## مقدمة عامة

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجانب النظري لموضوع الاسبقيات التنافسية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تبني ابعاد الذكاء الاستراتيجي.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تبني ابعاد الاسبقيات التنافسية.
- اغلبيتها اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب للحصول على نتائج أكثر صحة ومصداقية.
- اعتمدت جميعها على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- في حين تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في النقاط التالية:
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني والمكاني والمؤسسة المدروسة (شركة الاسمنت CILAS -بسكرة -).
- تنوعت العبارات التي تناولتها كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة .
- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي ربطت المتغيرين معا وألقت الضوء على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة وتصميم الأداة وبناء النظري.

## 4\_ نموذج و فرضيات الدراسة:

أولاً\_ نموذج الدراسة: يوضح الشكل الموالي متغيرات البحث وملتزمة في الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل)، والأسبقيات التنافسية (متغير تابع) حيث سيتم ابراز دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وكل بعد من أبعاد الاسبقيات التنافسية.

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: بناء على الدراسات (النجار و الحرايزة، 2020)، (زواو و بن سالم، 2023)، (الجرادي و الشامي، 2024)

## ثانياً\_فرضيات الدراسة:

- من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة ومعالجة موضوع الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية في مؤسسة CILAS للإسمنت.
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تعزيز أسبقية التكلفة في مؤسسة CILAS للإسمنت.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تعزيز أسبقية الجودة في مؤسسة CILAS للإسمنت.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تعزيز أسبقية المرونة في مؤسسة CILAS للإسمنت.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد دور للذكاء الاستراتيجي في تعزيز أسبقية الوقت في مؤسسة CILAS للإسمنت.

## 5\_التعاريف الإجرائية:

**الأسبقيات التنافسية:** هي مجموعة من الخصائص القدرات التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها في السوق. تعد هذه الأسبقيات ضرورية لنجاح المنظمة على المدى الطويل كما تساعدها على جذب عملاء جدد و المحافظة عليهم. و تقاس من خلال مجموعة من الأبعاد المتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة و الوقت).

**بعد التكلفة:** تشير إلى قدرة الشركة على تقديم منتجات أو خدمات بتكلفة مناسبة مقارنة بمنافسيها مما يمكنها من تحقيق مزيد من الأرباح و زيادة حصتها السوقية.

**بعد الجودة:** تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء و توقعاتهم و التركيز على التحسين المستمر للعمليات و المنتجات.

**بعد المرونة:** القدرة على التكيف مع التغييرات في السوق و احتياجات العملاء، و قابلية الاستجابة السريعة لها بأقل جهد ممكن و أقصر وقت و أدنى تكلفة و أفضل أداء.

**بعد الوقت:** إمكانية إدارة العمليات بكفاءة و تقليص وقت الإنتاج لتلبية طلبات العملاء في الوقت المتفق عليه، و التحقق أسبقية الوقت من خلال سرعة تطوير المنتجات و تسليمها.

**الذكاء الإستراتيجي:** هو القدرة على فهم مواقف العمل بواقعية ووضع خطط واستراتيجيات فعالة لتحقيق الأهداف مع نظر الى المستقبلات والظروف التي تمر بها المؤسسة والتحديات المحتملة .ويتضمن الذكاء الاستراتيجي القدرة على الاستشراف وتوافر الرؤية الاستراتيجية للأمر .

## مقدمة عامة

**بعد الاستشراق:** هو القدرة على توقع المستقبل او تطلع نحوه او فهم الاتجاهات المحتملة من خلال توسيع حدود الادراك بالظروف المحيطة بناء على تحليل شامل للوضع الحالي بهدف توقع المستقبل .

**بعد الرؤية:** هي وضع تنبؤات للحالة المستقبلية المرغوبة او الهدف الطويل المدى الذي تسعى المنظمة اليه.

**بعد التحفيز:** هو الفعل الذي يدفع الافراد ويعمل على تحفيز عواطفهم ورغباتهم من اجل تعزيز أداءهم بما يتماشى مع اهداف المنظمة .

**بعد الإبداع:** هو القدرة على انتاج افكار جديدة وتطوير خدمات جديدة ، فهي قدرة الافراد على تفكير في نسق مفتوح يساعد على حل المشاكل ويقود المنظمة الى التقدم .

## 6\_ التموضع الاستراتيجي و منهجية الدراسة:

### أولا\_ التموضع الاستراتيجي:

الاستراتيجية هي علم نقد العلم وجزء من فلسفة الحديثة التي تسمح بممارسة نقدية و تمحيصية للمسلّمات و المعارف و طرق إنتاجها و إثباتها والحكم على شرعيتها، و من بين أهم ثلاث مناهج الاستراتيجية المستخدمة في علوم التسيير هي: النموذج الوصفي، التفسيري و البنائي، واستخدمنا في دراستنا الحالية النموذج الوصفي، الواقعي أو الوصفي الذي يتيح إمكانية الوصول إلى الحقيقة ويصفها بكل واقعية وحيادية و هو ما يخدم دراستنا الحالية التي تهتم بإبراز دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية. كما اعتمدنا أيضا على المقاربة الافتراضية الاستراتيجية لكونها أكثر ملائمة لهذا النموذج حيث تعتمد هذه المقاربة على الاستنتاج لبناء المعرفة. نسعى إلى البقاء بعيدين عن آرائنا الشخصية باستخدام طرق صارمة لجمع البيانات والمعلومات.

### ثانيا\_ منهجية الدراسة:

يوجد الكثير من طرق البحث التي يمكن استخدامها بغية إيجاد دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية للمؤسسات. تستند هذه الدراسة على إلى المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة تعبيرا كميا، إذ يمكننا من وصف و كذلك تشخيص موضوع البحث كما يساعد في تجميع الحقائق و تبويبها و من ثم تحليلها إضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي يمكن من إسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني قصد التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات و هما كالتالي:

**1\_البيانات الثانوية:** تم الاعتماد عليها في معالجة الإطار النظري و التي تمثل أهم الطرق المستعملة في جمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، و يتمثل هذا النوع من البيانات في الكتب و المقالات ذات الصلة بموضوع البحث و المذكرات وكذلك الدراسات السابقة التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة إضافة إلى الإطلاع على المواقع الإلكترونية في شبكة الانترنت.

**2\_البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة مخصصة لجمع المعلومات حول الأبعاد المختلفة للأسبقيات التنافسية كالتكلفة والمرونة و الجودة و الوقت، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة ثم تم تفرغها و تحليلها بالاعتماد على برنامج ( Statistical package for Social Science ) SPSS. V26 الإحصائي و استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لتحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي و الأسبقيات التنافسية.

## 7\_تصميم البحث:

**\_هدف الدراسة:** اختبار لصحة الفروض أو عدم صحتها.

**\_نوع الدراسة:** علاقة سببية (ارتباط) لمعرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية في شركة سيلاس للإسمنت.

لكون الارتباط السببي هو أحد أنواع الارتباطات التي تحدث بين المتغيرات في الإحصاء والبحث العلمي.

و بغية تحديد العلاقة السببية بين السبب و النتيجة، تم تحقيق ثلاثة شروط أساسية لذلك، وهي:

**\_وجود الارتباط الإحصائي (Statistical Association):** اذ توصلت الدراسة الميدانية الى ارتباط احصائي قوي ومعنوي بين السبب (الذكاء الاستراتيجي) والنتيجة (الاسبقيات التنافسية)، وذلك من خلال استخدام الاحصائيات وتحليل البيانات.

**\_السببية الزمنية (Temporal precedence):** و يظهر ذلك بوجود تأثير واضح للذكاء الاستراتيجي على الاسبقيات التنافسية وذلك بعد تبني الذكاء الاستراتيجي كمدخل فكري في المؤسسة محل الدراسة.

**\_استبعاد العوامل الأخرى (Elimination of confounding factors):** تم استبعاد العوامل الأخرى التي يمكن ان تؤثر على النتيجة (وهي اكتساب الاسبقيات التنافسية) مثل العوامل التاريخية المتعلقة بمصنع سيلاس الذي

## مقدمة عامة

ينتمي الى مجمع صناعي دولي لافارج، حيث انه اكتسب بعض الأسبقيات التنافسية كمحصلة للاستراتيجيات التي تبناها المجمع على مدى فترات زمنية، إضافة الى عوامل أخرى غير مباشرة تتعلق بالعوامل التشريعية والبيئية تكنولوجيا وعومل بستان، وقد تم استبعاد بناء على تحكم الدراسة في جميع هذه العوامل واستخدام تقنيات الإحصاء لتحليل البيانات واستبعاد تأثير هذه العوامل.

\_\_مدى تدخل الباحث: حد أدنى (موضوعي): حيث حاولت الباحثان الإمام بجميع الوقائع و الأحداث التي تخص الظاهرة محل الدراسة دون المساس أو التغيير فيها أو محاكاتها.

\_\_التخطيط للدراسة: غير مخططة (ميدانية) حيث تم تطبيقها في مؤسسة الإسمنت سيلاس.

\_\_وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

\_\_المدى للزمني: تمت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الجامعية 2023\_2024 و تم جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة 2024.

8\_أسباب اختيار الموضوع: من بين أسباب و دوافع اختيار الموضوع ما يلي:

أولاً\_أسباب ذاتية:

\_\_تناسب التخصص مع الموضوع محل الدراسة.

-الرغبة الشخصية لدراسة موضوع الأسبقيات التنافسية و موضوع الذكاء الاستراتيجي.

\_\_الرغبة النابعة من إدراك أهمية هذين الموضوعين.

\_\_إثراء مكتبة الكلية بهذا الموضوع نظرا لندرة البحوث فيه.

ثانياً\_أسباب موضوعية:

\_\_القيمة العلمية للموضوع (يقدم إضافة ذات فائدة) كما يقدم حلول للعديد من المشاكل.

\_\_الاهتمام بمعرفة مدى تبني و إدراك الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

\_\_يعد الذكاء الاستراتيجي و الأسبقيات التنافسية من المواضيع الحديثة و الدراسات المعاصرة.

-تحمل هذه الدراسة في مضمونها أهمية تطبيقية في مصنع سيلاس عبر تسليطها الضوء على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية.

-أهمية مصنع سيلاس كونه يحتل مكانة تنافسية في صناعة الاسمنت ويتمتع بسمعة جيدة على الصعيدين المحلي والدولي.

-حرص الدراسة على تقديم اقتراحات للمسؤولين وأصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة عن أهمية تبني مدخل الفكري المتمثل في الذكاء الاستراتيجي لتعزيز الجوانب التنافسية الداعمة لتفوق المؤسسة على منافسيها.

## 9\_ أهمية و أهداف الدراسة

### أولا\_ أهمية الدراسة:

\_تنبع أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع و حدائته و الذي يعد من الموضوعات الاستراتيجية الهامة في مجال الأعمال ، كما تعتبر هذه الدراسة إضافة حقيقية في الدراسات الجامعية كونه لم يتم التطرق من قبل بكثرة إلى دراسة حول المتغيرين مع بعض.

\_محاولة الربط بين الذكاء الاستراتيجي و الأسبقيات التنافسية من جوانب محددة و المعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين.

\_التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية من خلال التفصيل في الذكاء الاستراتيجي و التعرف عليه وأهم عناصره إضافة إلى التعرف على الأسبقيات التنافسية بمختلف أبعادها.

\_تساهم الدراسة في التعرف على واقع الذكاء الاستراتيجي و دوره في تعزيز مؤسسة لافارج CILAS بسكرة و التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال الاسمنت و مواد البناء و الخرسانة الجاهزة.

### ثانيا\_ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية و التحفيز والإبداع) على تعزيز الأسبقيات التنافسية بأبعادها ( التكلفة والجودة والمرونة و الوقت) و ذلك من خلال دراسة و تحقيق الأهداف التالية:

## مقدمة عامة

التأطير النظري و المفاهيمي لمفهومي الذكاء الاستراتيجي و الأسبقيات التنافسية.

دراسة واقع الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة سيلاس للإسمنت و أثره على الأسبقيات التنافسية.

التعرف على مدى إدراك المديرين في الشركة محل الدراسة لأهمية الاعتماد على الذكاء الاستراتيجي كآلية تساعد في تعزيز الأسبقيات التنافسية.

تقديم عددا من التوصيات التي من الممكن أن تفيد الباحثين و كذلك المسؤولين على مستوى الشركة.

### 10\_ صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة كغيرها من الدراسات العديد من الصعوبات، يمكن إبرازها فيما يلي:

ندرة الدراسات التي جمعت بين الذكاء الإستراتيجي و الأسبقيات التنافسية في دراسة واحدة.

غياب بعض المعلومات المتعلقة بالتحليل و التفسير في الدراسة الميدانية، كون الموضوع يمس الجانب الإستراتيجي للمؤسسة و التحفظ الشديد للمؤسسة و عدم الإفصاح عن المعلومات المهمة.

طبيعة متغير الأسبقيات التنافسية، إذ أن هناك خلط كبير بينه و بين بعض المصطلحات المشابهة كالميزة التنافسية.

قد لا يكون حجم العينة ممثلا لجميع مصانع الإسمنت، مما قد يحد من قابلية تعميم النتائج.

تعدد و اختلاف وجهات النظر حول أبعاد الذكاء الإستراتيجي مما جعل منه مفهوما واسعا و معقدا نوعا ما.

ضيق الوقت (سداسي فقط) و صعوبة التنقل بين المؤسسات أعاق إجراء دراسة مقارنة في مجموعة من المؤسسات الناشطة في قطاع الإسمنت.

### 11\_ حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة CILAS في لوطاية -بسكرة- وتمثل مجتمع الدراسة في الاطارات و العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 40 إطار و عامل لأن لديهم معرفة بكل ما يحدث على المستوى الإستراتيجي للمؤسسة. تمت فترة الدراسة خلال شهر فيفري 2024.

### 12\_ هيكل الدراسة:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة و التطرق إلى مختلف جوانبه، تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي وسوف نرى مضمون الفصول كالآتي:

الفصل الاول: بعنوان الاطار النظري للأسبقيات التنافسية وقد تضمن مبحثين المبحث الاول حول ماهية الاسبقيات التنافسية والمبحث الثاني حول اساسيات الاسبقيات التنافسية.

الفصل الثاني: بعنوان الاطار النظري لذكاء الاستراتيجي حيث يتضمن ثلاث مباحث المبحث الاول ماهية الذكاء الاستراتيجي المبحث الثاني اساسيات الذكاء الاستراتيجي اما المبحث الثالث فقد تطرق الى علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الاسبقيات التنافسية.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي حيث تخصص في الدراسة الميدانية لشركة الاسمنت في بسكرة حيث يتناول المبحث الاول نظرة شاملة لشركة اما المبحث الثاني يتناول الاطار المنهجي لدراسة والمبحث الثالث فقد يتم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

ونختم الدراسة بخاتمة عامة نورد فيها اهم النتائج المتحصل عليها وصعوبات الدراسة وبإضافة الى جملة من التوصيات.

## الفصل الأول:

الجزء النظري للأسبقيات التنافسية

تمهيد الفصل:

إن العمل في بيئة حركية ومتغيرة حيث تتغير فيها الاسواق وتنوع فيها حاجات الزبائن ،دفع هذا الكثير من الشركات الى تبني الاسبقيات التنافسية وأكدت ادارة الانتاج والعمليات على دور الاسبقيات التنافسية في تقوية المركز التنافسي للمنظمات . فبعد ان كانت الشركات تعتمد على تخفيض التكلفة كبعد اساسي للمنافسة اصبحت الشركات تنتهج طرق أخرى جديدة تميزها عن باقي المنافسين .

و في هذا السياق سوف نتطرق إلى الفهم الجوهرى للأسبقيات التنافسية و دورها الحيوي في بيئة التنافسية و ذلك من خلال مبحثين :

المبحث الأول :ماهية الأسبقيات

المبحث الثاني :أساسيات الأسبقيات التنافسية

## المبحث الأول: ماهية الأسبقيات

أدت التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال إلى زيادة حدة وشدة المنافسة بين المنظمات العاملة في مختلف القطاعات الاقتصادية توجب على المنظمات الهادفة للاستمرار والبقاء والمنافسة تبني أنظمة ووسائل تساعد على ذلك للتكيف ضمن بيئة عمل تتسم بالتغيير ومن ثم اكتساب مكانة وميزة تنافسية. تم تخصيص هذا المبحث بغية التعرف على الأسبقيات التنافسية.

## المطلب الأول: الأسبقيات التنافسية

تعد الأسبقيات التنافسية إحدى المكونات الرئيسة في بناء الاستراتيجية التنافسية، وأن ما تتمتع به المنظمة من ميزة تنافسية يميزها عن غيرها من المنظمات في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه لذلك على المنظمة أن تقوم بتطويرها من أجل ديمومتها، ولا ينظر إلى الأسبقيات التنافسية على أنها شيء مادي أو غير مادي تمتلكه المنظمة أو تحصل عليه بل هو مزيج من كل ذلك، إذ تسعى المنظمات بشكل فاعل على أن تبقى في السوق، وتستمر في مجال عملها، وهذا لا يتحقق بشكل سهل و يسير، لأنها تتعرض إلى منافسة شديدة، ومن أجل أن تتلافى ذلك وتحقق أهدافها يجب أن تمتلك ميزة تنافسية لمواجهة الآخرين، وإمكانية البقاء و الاستمرار. وذكرت (محبوبة، 2007، صفحة 96) بأن نجاح المنظمة يعتمد على تحديد البعد الملائم الذي تتنافس على أساسه. وفي قدرتها على تحديد حاجات سوقها المستهدف ورغباته، وإمكانية إشباع هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل من منافسيها وتعمل المنظمة على ترجمة تلك الحاجات والرغبات حسب شروط الزبون متبوعاً بتنفيذها وفق القدرات الجوهرية للمنظمة إلى دلالات معينة تشكل الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة، تسمى هذه الأبعاد التي سوف تتنافس على أساسها المنظمة بالأسبقيات التنافسية. إن الأسبقيات التنافسية في العمليات تشير إلى تلك الأهداف التي يجب أن تحققها وحدات التصنيع لكي تتمكن من المنافسة، وتحقيق القدرات المحددة للنشاط وتعزيز ميزتها التنافسية (Eloisa, Maria, & Jose, 2011, p. 119).

عرفها (Jones) بأنها قدرة المنشأة ما على الأداء المتفوق عن بقية المنظمات، لأنها تنتج سلع مرغوبة أو خدمات أكثر كفاءة وفاعلية من منافسيها.

ويعرفها (Ritzman و Krajcwski) الأسبقيات التنافسية أنها ما تختاره المنشأة أو تركز عليه من أسبقيات عند تقديم منتجاتها أو خدماتها التي تتمكن عن طريق واحدة أو أكثر ان تحقق ميزة تنافسية عن الآخرين في السوق. (المسعودي، 2010، صفحة 86، 87)

عرفها (William, R.B و Nair, A) بأنها الأهداف المخطط لها أو المقصودة التي توجه الإجراءات الاستراتيجية وقرارات تخصيص الموارد. وتتطلب استراتيجيات وقدرات داعمة تتطور لتتحول إلى القوة التنافسية الفعلية للشركة مقارنةً بالمنافسين الرئيسيين في أسواقها المستهدفة (Nair & William, 2008, p. 752).

يشير (Durugbo) وآخرون إلى أن مفهوم الأسبقيات التنافسية يشير إلى العناصر أو الأبعاد التي لها القدرة على التأثير بشكل مباشر في استراتيجية المنظمة و أداءها في مجال التنافسية السوقية و زيادة قدرتها على التفوق على المنافسين.

الأسبقيات التنافسية هي بيوهرها عبارة عن أبعاد تشغيلية يلزم أن تتواجد في العمليات الداخلية للمنظمة من أجل خلق قيمة لتلك العملية الداخلية وبالتالي ارضاء العميل الداخلي والخارجي المنتج أو الخدمة. (الشمرى، 2023، صفحة 16)

تعددت آراء الباحثين حول إعطاء مفهوم محدد عن الأسبقيات وهذا التعدد في نظر الباحث هو في وجهه نظر كل جهة حول تلك الأسبقيات وماذا تمثل له من بعد أو محور.

حيث يرى بعض الباحثين بأنها " الأبعاد التي يتوجب أن يمتلكها النظام الإنتاجي لغرض تمكين الشركة من الاستجابة لطلبات السوق والتي تتنافس من خلالها.

في حين يرى آخرون بأنها " أهداف الأداء التي من خلالها تساهم وظيفة العمليات في تحقيق الميزة التنافسية المعتمدة على العمليات.

ويرى العبادي أنها " مجموعة الأبعاد التي يمتلكها نظام الإنتاج في الشركة الصناعية والتي تركز على تلبية طلبات الأسواق وتستطيع عن طريق أحدها أو مجموعة منها أن تحصل على مزايا مقابل المنافسين.

ان الأسبقيات التنافسية هي أبعاد تشغيلية مهمة يجب ان تمتلكها عملية معينة، وسلسلة القيمة التي تخلقها تلك العملية، وتكون قادرة على القيام بها لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي ، ولكن ليس جميع الأسبقيات مهمة وحاسمة لكل عملية، لذلك على الإدارة ان تختار تلك الأكثر أهمية للعملية المقصودة لتحقيق النجاح التنافسي. (النجار ع.، 2022، صفحة 59)

إن الأسبقيات التنافسية هي تلك المحاور أو الأبعاد التي تمتلكها الشركة سواء كانت صناعية أم خدمية والتي تساهم بشكل كبير في تحديد موقعها في السوق والمحافظة عليه أو تحسينه. (الشعابي، 2011، صفحة 9)

وعليه من خلال التعاريف نستنتج أن الأسبقيات التنافسية هي عبارة عن تلك العوامل الجوهرية التي تسعى المؤسسة جاهدة إلى اكتسابها و ذلك بغية تحقيق التفوق التنافسي في بيئتها، وكذلك خلق ميزة تنافسية.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاسبقيات التنافسية

#### الفرع الأول: أهمية الاسبقيات التنافسية

تكمن أهمية الأسبقيات التنافسية في ضمان استمرارية الربح وسير عمليات الإنتاج بأفضل الظروف فضلا عن مساهمتها في تحقيق أفضل النتائج للحصول على أعلى تقييم مما يمكنها من الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية ونجاح أعمالها. فالأسبقيات التنافسية تعمل على إيجاد أحدث وأفضل الاستراتيجيات و الخطط المطبقة على الأداء وعمليات الإنتاج المستمدة من توظيف الإبداع و الابتكار لدى العاملين و تشجيعه و تنميته .

كما وتكمن أهمية الأسبقيات التنافسية في تحويل هدف المنظمات من اهداف قصيرة المدى إلى اهداف طويلة المدى ملبية بالاستراتيجيات والخطط التي تعتمد على الابتكار والإبداع وكل فكرة إنتاجية حديثة بالإضافة إلى أن الأسبقيات التنافسية تضيف للمنظمات طابعاً جديداً للعمليات الإنتاجية يتسم بالمرونة وسرعة التسليم والتكلفة المنخفضة، مما يساهم في كسب ثقة أكبر عدد ممكن من الزبائن والاحتفاظ بهم والتي تجعل المنظمة على تأهب دائم لكل ما هو جديد من استراتيجيات ادارية وإنتاجية وغيرها من الاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير أداء المنظمات لتحقيق رضا العملاء ومتطلباتهم .

فيما عرفت أهمية الأسبقيات التنافسية في أنها تعتمد على إستراتيجيات تطويرية واسعة النطاق تضمن الاستمرارية المتميزة في السوق والاحتفاظ بالمراكز السوقية الأولى وجذب العملاء حيث أن الأسبقيات التنافسية تركز على تطوير نظام الإنتاج والتسويق و اتباع أحدث التقنيات ودراسة احتياجات السوق، وتعد الأسبقيات التنافسية البوابة التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تستمر بتطبيق إستراتيجيات جودة الإنتاج ورضا العملاء وعمليات التسويق التي تعزز من اسم المنظمة في السوق وتجعلها من المنظمات المنافسة والسباقه . (قنديل، 2015، الصفحات 32-33)

ان اهمية الاسبقيات التنافسية تعتبر احدى مهام إدارة العمليات التي تحتاج الى اتخاذ عدد من القرارات الخاصة بها بهدف الوصول إلى مواصفات أداء خاصة توفر الدعم لوظيفة العمليات سواء في المنظمات الصناعيّة أو الخدمية. وتبرز أهمية الأسبقيات التنافسية من خلال القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم

الحصول عليها من ذلك المنتج مثلا قصر مدة التوريد أو الجودة العالية للمنتج. وتكمن أهمية الأسبقيات التنافسية من خلال تلبية حاجات وتوقعات الزبائن في الحصول على منتج ذو جودة عالية، وسرعة وسهولة التسليم، والابتكار لمنتجات جديدة، لأجل الحصول على مكانة في السوق أكبر من منافسيها مما يؤدي إلى زيادة المبيعات، وتحقيق الأرباح كما وتبرز أهمية الأسبقيات المنظمة التنافسية في الموارد، والقدرات التي تستطيع إدارة المنظمة تنسيقها واستثمارها لأجل تحقيق أمرين أساسيين وهما: تقديم قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها . (الموسوي، 2013، صفحة 58)

### الفرع الثاني: أهداف الأسبقيات التنافسية

للأسبقيات التنافسية مجموعة من الاهداف وهي كالآتي : (الموسوي، 2013، صفحة 58)

- تعتبر عاملا حاسما في تطوير استراتيجيات العمليات.
- تعمل على البحث المستمر في مجال التكنولوجيا والأساليب الجديدة لإضافة القيمة للأنشطة التي تشكل اعمالها؛
- تعتبر عاملا اساسيا في تحقيق التفوق التنافسي.
- تساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية حيث إن الكفاءة تمثل معيار لنجاح من خلال تحقيق التكلفة المنخفضة والإنتاجية العالية.
- تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة، والبقاء في ميدان الأعمال.
- تساعد على التوسع في تقديم المنتجات والخدمات الى أسواق جديدة وبالتالي زيادة حصتها السوقية، وتدعيم مركزها التنافسي.

### **المطلب الثالث: مصادر الأسبقيات التنافسية**

تعددت مصادر الأسبقيات التنافسية حسب وجهة نظر الكتاب والباحثين فقد حددها (McGahan) بثلاث مصادر هي: (غالي، 2012، الصفحات 54-53)

المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق، الاقتراب من الزبائن، فرص تقديم المنتجات الجديدة.

أما ( Kidd ) فقد أشار إلى مصادر الأسبقيات التنافسية بالآتي :

التكنولوجيا ، المرونة المناسبة، الهياكل التنظيمية، تمارين العمل المناسبة، المهارة، الذكاء، الخبرة والمعرفة و الابتكار .

في حين يؤكد (Collis &Montgomery) على أن مصادر الأسبقيات التنافسية تتمثل بالمصادر الآتية :

- مصادر ملموسة كالمواقع المملوكة .

- مصادر غير ملموسة كسمعة العلامة وولاء الموظفين.

- قدرات عامة كامتلاك سلسلة التجهيز.

وهناك من يؤكد على أن أحد المصادر المهمة للأسبقيات التنافسية هو القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمات وذلك كونها فريدة ومتميزة وصعبة التقليد ولا يمكن الحصول عليها من خارج المنظمة إذ أن المصدر الذي تتبع منه الأسبقيات التنافسية هو القدرة على توجيه القابليات والمهارات التي تمتلكها المنظمات للتكيف السريع مع الفرص المتغير. ويشير ( Porter ) إلى أن أهم العوامل التي تؤدي إلى تحريك الأسبقيات التنافسية تتمثل ب : التكنولوجيات الجديدة، حاجات الزبائن المتنامية أو الجديدة، الأساليب والطرق الجديدة المستخدمة في الصناعة، كلف المدخلات المتاحة، والتغيرات في قوانين الحكومة .

ويتفق ( Grant ) و ( Macimillan & Tampoe ) على أهمية موارد المنظمة في اعتبارها أحد المصادر الأساسية في تحقيق الأسبقيات التنافسية إذ أن هذه الموارد تكون نقاط قوة تسمح بتحقيق الأسبقيات التنافسية إذا اتسمت بكونها قيمة ومترددة وصعبة أو مكلفة عند تقليدها. وفي السياق نفسه أكد ( Thomas ) على ظهور توجه جديد في المنظمات وهو استخدام عمال المعرفة كمصدر جديد في تحقيق الأسبقيات التنافسية وهذا يدخل ضمن الموارد التي تم تحديدها سابقا وأضاف (Thomas) أن عمال المعرفة يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل بأفضل صورة ممكنة لذلك فإن المنظمة لن تحتاج إلى تدريبهم ولن يكون هناك أخطاء كثيرة في العمل وبذلك فأنها ستتمتع بقدرات تمكنها من الحصول على أسبقيات تنافسية سريعة وبأقل التكاليف .

كما أشار ( Porter ) إلى أن تحليل سلسلة القيمة يعتبر أحد المصادر المهمة للأسبقيات التنافسية إذ أن هذا التحليل يستخدم في وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها كما يستخدم لتحديد الأنشطة المهمة التي تحقق للمنظمة أسبقيات تنافسية دائمة وذلك عن طريق فحص جميع أنشطة المنظمة بطريقة نظامية إذ قسمت الأنشطة إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

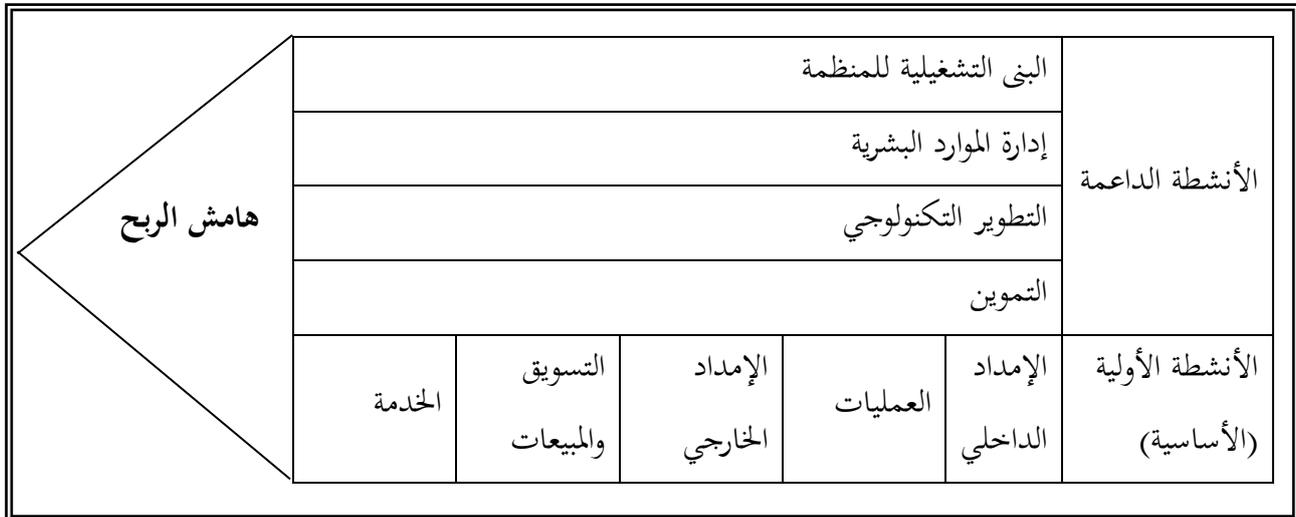
#### الفرع الأول: الأنشطة الأولية ( Primary Activities )

وهي الأنشطة التي تنفذ داخل المنظمة من اجل إنتاج وتسليم المنتج أو الخدمة وتتضمن أنشطة: الإمداد الداخلي، العمليات، الإمداد الخارجي، التسويق والمبيعات، والخدمة .

#### الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة ( Support Activities )

وهي الأنشطة التي تساعد في تحسين فاعلية أو كفاءة الأنشطة الأولية وتتضمن أنشطة البنى التشغيلية للمنظمة، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، التمويل. وكما في الشكل (02)

الشكل رقم (02): سلسلة القيمة



المصدر: (غالي، 2012، صفحة 54)

المبحث الثاني: أساسيات الأسبقيات التنافسية

من خلال المبحث الأول تم التعرف على ماهية الأسبقيات التنافسية، ومن أجل إدراك أكبر لأساسيات الأسبقيات التنافسية سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من العناصر الأساسية التي تسمح للمنظمة بخلق موقف تنافسي جيد أمام منافسيها حيث أولاً سيتم عرض أبعاد الأسبقيات التنافسية والعلاقة بينهم إضافة إلى التغيرات في الأسبقيات التنافسية وفي الأخير سنتعرف على مؤشرات قياس الأسبقيات التنافسية.

المطلب الأول: أبعاد الأسبقيات التنافسية

بالرغم من وجود قدر من الاختلاف في تسمية أبعاد الأسبقيات التنافسية إلا أن هناك اتفاق عليها كونها تندرج تحت المفهوم نفسه، ولغرض الدراسة نجد بأن هناك أربعة أبعاد ممثلة في: التكلفة، الجود، المرونة والوقت. وفيما يلي استعراض لكل بعد من الأبعاد على حدى:

الفرع الأول: التكلفة Cost: هي القدرة على إدارة تكاليف الإنتاج بفعالية، بما في ذلك الجوانب ذات الصلة مثل النفقات العامة والمخزون والقيمة المضافة (دغش، 2022، صفحة 41)، وهي البعد الأول الذي تركز عليه المؤسسات لتعزيز حصتها السوقية، فمن وجهة نظر المؤسسة تشير إلى إنتاج وتوزيع المنتج أو الموارد بأقل تكلفة بما يتيح تحقيق ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين، أما من وجهة نظر العلماء فهي تشير إلى المبلغ المالي الذي يقدمه للحصول

على المنتج أو الخدمة وتسعى المؤسسة لتحقيق ميزة التكلفة الأقل لتحقيق أكبر ربحية الناتجة عن الفرق بين السعر والتكلفة ما يكسبها التفرد بالأداء (حنات، 2023، صفحة 283). حيث تعتبر أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها فلا تستطيع المؤسسات تحديد الأسعار التنافسية دون الضبط المستمر للتكاليف فكل مؤسسة تسعى أن تكون رائدة في مجال خفض التكلفة. يتطلب التنافس على أساس التكلفة تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر الكلف من مواد وأجور وتكاليف صناعية وغيرها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة. (محسن، عبد الكريم، و صباح، 2004، صفحة 57). ربما يكون وول مارت من أنجح تجار التجزئة الذين طبقوا هذه الأسبقيات التنافسية منذ أواخر الثمانينيات من خلال تقديم استراتيجية "السعر اليومي المنخفض" لعملائها. وبناءً على ذلك، تجاوز وول مارت مكانة كي مارت باعتبارها شركة التجزئة الرائدة والأكبر في الولايات المتحدة خلال عقد واحد فقط. تعتمد الوصفة السرية لهذه الاستراتيجية على قدرة وول مارت على تقليل هيكل تكاليف التشغيل بشكل كبير من خلال تطبيق نظام لوجستي "متقاطع" دون تخزين منتجاتها في المستودع. ونتيجة لذلك، لا يمكن لشركة وول مارت تخفيف تكاليف التخزين والخدمات اللوجستية وتوفيرها فحسب بل إنها تلغي أيضًا تكاليف التسويق (Masyhuri, 2023, p. 39).

الفرع الثاني: الجودة Quality: الجودة هي سلاح تنافسي في السوق، إنها تخلق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات تلي احتياجات وتوقعات العملاء أو تتجاوزها (Awwad, Al Khattab, & Anchor, 2013, p. 5). تعرف الجودة بأنها مجموعة خواص المنتج التي تحدد مدى ملائمة المنتج لكي يقوم بتأدية الوظيفة المطلوبة منه كما يتوقعها الزبون، ويقدر ما يكون المنتج قادرًا على إشباع احتياجات وتوقعات الزبون (هاني، 2012، صفحة 340)، كما تعتبر الجودة بعد هام من أبعاد الأسبقيات التنافسية التي ترتبط بالمواصفات الفنية بصورة كبيرة للمنتج وفكرتها ناتجة أساسًا على رضا الزبون. تعني الجودة كأسبقية جودة المخرجات كما يدركها الزبون وإن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة في عمليات ومخرجات الشركة يعد من أهم الوسائل التي تستخدمها الشركة لجذب الزبائن (مهدي و أحلام، 2005، صفحة 19). ولهذا أصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق العالمية تصنيع منتجات عالية الجودة من أجل الاحتفاظ بتنافسيته من حيث التكلفة.

الفرع الثالث: المرونة Flexibility: المرونة هي واحدة من أهم الأسبقيات التي ذكرها المؤلفون الذين يناقشون الميزة التنافسية في المؤلفات إذ يصعب تعريفها بسبب وجود العديد من التعريفات (Sum, Singh, & Heng, 2012, p. 745). وتشير المرونة إلى الاستجابة السريعة في الطلب فضلًا عن زيادة رضا العملاء بالسرعة في التسليم، الأمر

الذي يجعل الشركة ملزمة للتكيف مع التغيرات الحاصلة واستباقها باعتماد نظام فعال للذكاء الاقتصادي في المؤسسة (حنات، 2023، صفحة 283). وهي أيضا قدرة الشركة على التغير من منتج إلى آخر أو من زبون إلى آخر بأقل تكلفة وبأقل تأخير ممكنين، وهي قابلية الشركة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبون بأقل جهد وأقصر وقت وأدنى تكلفة وأفضل أداء (العلي، 2000، صفحة 33). تتضمن المرونة ثلاث أبعاد تنافسية وهي (خلود، 2014، صفحة 33): مرونة الطلب الخاص: ويقصد بها تقديم منتجات أو خدمات وفق رغبات الزبائن أي تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتج وفقا لحاجات الزبون، مرونة التنوع: وهي قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات تلي خيارات الزبائن دون الحاجة إلى استخدام معدات إضافية، مرونة الحجم: وتعني قدرة المنظمة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب.

الفرع الرابع: الوقت Time : يعتبر الوقت البعد الرابع للأسبقيات التنافسية الذي يركز على سرعة التسليم والالتزام بالمواعيد وسرعة تطوير المنتجات أو الخدمات، وهو ما يعرف بالمنافسة القائمة على الوقت، وعليه فإن العديد من المنظمات بدأت تتنافس باعتماد أسبقيات جديدة تمثلت في سرعة التسليم والاستجابة لطلب العميل. ويعد الاهتمام بعنصر الوقت مبدئا أساسيا تتنافس من خلاله المنظمات ويعبر عن الوقت كبعد من أبعاد الأسبقيات التنافسية من خلال ثلاث أبعاد وهي (اللامي، غسان، و اميره، 2008، صفحة 32): وقت الانتظار هو عبارة عن الوقت المستغرق بين استلام الطلبات من الزبائن لحين تجهيزها، وقت التسليم في الوقت المحدد وهي سعي المنظمة إلى تسليم المنتجات أو تقديم الخدمات في الوقت المحدد والمتعاقد عليه مع الزبائن، بالإضافة إلى وقت التطوير وهو الوقت المطلوب لتطوير تصميم منتج جديد، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة إلى التصميم النهائي والإنتاج قصيرا كلما كان للمنظمة قوة تتفوق بها على المنافسين.

#### المطلب الثاني: العلاقة بين الأسبقيات التنافسية

أبرزت العديد من البحوث على نموذجين رئيسيين لبناء الأسبقيات التنافسية هما الرؤية التقليدية أو ما يعرف بنموذج المبادل الذي يقوم على المبادلة في تحديد الأسبقيات التنافسية، والرؤية الحديثة أو ما يعرف بالنموذج التراكمي (محمد و سليم، 2014، صفحة 628)، و فيما يلي استعراض كل منهما:

الفرع الأول: الرؤية التقليدية للعلاقة بين الأسبقيات التنافسية

بداية كانت العلاقة بين الأسبقيات التنافسية علاقة تقاطع، فالمؤسسة لا تستطيع أن تتبنى أكثر من أسبقيات واحدة في نفس الوقت، حيث أن تبني الجودة العالية عادة ما تكون مقرون بسعر أعلى نتيجة التكلفة المرتفعة وبالعكس إذا كانت التكلفة المنخفضة، فإن ذلك ينعكس على تدني مستوى الجودة، وكذلك المرونة عادة ما تكون مرتبطة بقدرة أقل للمؤسسة في إمكانية تلبية الطلب عند حصوله، أو قد تكون سرعة التسليم مرتبطة باستقرار أكبر في هيكله أعمالها (البركي، 2007، صفحة 219)، وعليه تبني المؤسسة وتطبيقها لأكثر من أسبقيات بدون الاعتماد على نظام حديث قد يكون مجازفة بالنسبة له.

الفرع الثاني: الرؤية الحديثة للعلاقة بين الأسبقيات التنافسية (الرؤية اليابانية)

في بيئة تنافسية حادة، رأت المؤسسات أنه من الأفضل لها المنافسة بالاعتماد على عدة أسبقيات تنافسية في نفس الوقت (الشعبي، 2010، صفحة 9)، ومن أهم المداخل الحديثة التي تضمن للمؤسسة الجمع في تطبيق أكثر من أسبقيات تنافسية، مدخل إدارة الجودة الشاملة، التي تعرف على أنها إجراءات فنية وإدارية فعالة ومتكاملة، وتوجيه الأعمال المتناسقة للأفراد والآلات والمعلومات الخاصة لضمان رضا الزبائن على الجودة. ويمكن توضيح دور وأهمية مدخل إدارة الجودة الشاملة بتبني عدة من أسبقيات تنافسية في نفس الوقت كآلاتي (خامت وحميدي، 2020، صفحة 410):

يمكن تحقيقها لأن الجودة بدون تلف وبمواصفات أعلى يجعل التكلفة أقل، كما أن المرونة في حدود معينة تحافظ على وقت التسليم.

تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى جذب الزبائن وتحقيق الرضا لديهم والاحتفاظ بهم، وبالتالي يؤثر ذلك على زيادة الحصة السوقية بما يحقق لها اقتصاديات الحجم.

تسمح للمؤسسة بالتعرف على التغيرات المحتملة في حاجات ورغبات الزبائن، وتحقيق استجابتها بسرعة لتلك التغيرات في المواصفات في المنتجات، مما ينعكس بدوره في تحقيق أسبقيات المرونة وسرعة التسليم.

ويرى بأن تطبيق أكثر من أسبقيات بدون الاعتماد على نظام حديث قد يكون مجازفة بالنسبة للشركة، فالشركة التي ترغب في تحقيق جودة عالية في منتجاتها أو خدماتها وهي في نفس الوقت تدخل الأسواق بأسعار غير مدروسة فقط لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة قد تواجه خطر عدم الاستمرارية في نشاطها وفي السوق، وهكذا في الحال بالنسبة لباقي الأسبقيات (الشعبي، 2011، صفحة 12).

## المطلب الثالث: التغييرات في الأسبقيات التنافسية

إن الأسبقيات التنافسية لسلعة أو خدمة ما تتغير من وقت لآخر، ولا تتسم بالثبات، أو الاستقرار وهناك نوعان من التبدل في الأسبقيات التنافسية هما (الموسوي، 2013، صفحة 62):

الفرع الأول: دورة حياة السلعة أو الخدمة: إن دورة حياة السلعة أو الخدمة تمر بخمس مراحل وتتمثل فيما يلي:

أولاً\_تخطيط السلعة أو الخدمة: في هذه المرحلة تولد الأفكار الجديدة للسلعة أو الخدمة، ثم تنقى وتنضج ثم تترجم إلى تصاميم نهائية، ففي هذه المرحلة لم تكن المبيعات قد بدأت بعد، أما الأرباح فهي سالبة نتيجة تكاليف التطوير، وهنا ينبغي التأكد من إمكانية ملائمة التصنيع للمنتج أو الخدمة الجديدة. وتشير فلسفة الهندسة المتزامنة إلى أن مهندسي التصميم والتسويقين ومتخصصي التصنيع والنوعية يتشاركون في العمل لتصميم السلعة أو الخدمة واختيار العملية الإنتاجية الملائمة التي تحقق الأهداف المتوخاة من ذلك.

ثانياً\_التقدم: إن عمليات البيع تبدأ في هذه المرحلة، وتكون الأرباح موجبة، ويجب أن تتعامل السلعة أو الخدمة مع التغييرات الحاصلة في التصميم، الحجم وكذلك التغييرات في المزيج السلعي بسرعة وكفاءة، حينما تتميز سوق السلعة أو الخدمة.

ثالثاً\_النمو: في هذه المرحلة ترتفع المبيعات والأرباح بشكل كبير لذا يجب على إدارة المبيعات أن تجاري الطلب وتزيد من المخرجات الإنتاجية.

رابعاً\_النضج: هنا يبدأ المنافسون بالضغط من أجل تخفيض الأسعار، لذا تلجأ إدارة العمليات إلى التأكيد على العمليات ذات التكلفة المنخفضة، أو العمل مع إدارة التسويق لتقليل الضغوط التنافسية من خلال تحسين الإجراءات البيعية وخلق تمايز تنافسي للسلعة أو الخدمة.

خامساً\_التدهور أو الانحدار: عند تقادم المنتج يصل إلى هذه المرحلة وذلك بسبب ظهور منتجات بديلة أفضل منه وأقل سعراً فيتحول الطلب اتجاهها، وبذلك يختفي الطلب على المنتج أو ينخفض إلى الحد الذي يصبح فيه استمرار عرض المنتج في السوق غير مجد ف يتم سحبه، كما أن الأرباح تستمر في الانخفاض كلما دخلت طاقات إنتاجية إلى السوق.

الفرع الثاني: إستراتيجيات الدخول و الخروج

تحتل استراتيجية الدخول والخروج لمنظمة ما الخيارات المتاحة أمامها في ما يلي: متى تدخل لسوق معينة ومتى تغادرها؟ والمتغيرات التي تتحكم في ذلك هي (حمود و فاحوري، 2011، صفحة 68):

أولاً\_الدخول المبكر والخروج المتأخر: وتمثل الاتجاه الطبيعي للإستراتيجية حيث يدخل المنتج للسوق عندما تقوم المنظمة بتصنيعه ثم تستمر حتى نهاية دورتها الحياتية.

ثانياً\_الدخول المبكر والخروج المتأخر: وفي هذه الاستراتيجية تقوم إدارة العمليات بانتهاج النظام الإنتاجي المرن الذي يستطيع من خلاله التكيف مع المتغيرات السريعة في المنتج.

ثالثاً\_الدخول المتأخر و الخروج المتأخر: إن المنظمات وفق هذه الاستراتيجية تنتظر حين قيام الشركات المنتجة الأخرى بإنتاج منتجات جديدة، فلو كانت هذه المنتجات جذابة وتحظى بإعجاب المستهلكين وقبولهم وتحقق مبيعات عالية، فإن المنظمة تقوم بدخول الأسواق متأخرة وبطرق إنتاجية كفوءة مستثمرة الواقع التنافسي في السوق، وتسعى إدارة العمليات إلى تقديم تلك السلع بتكاليف منخفضة وأسعار ملائمة لأجل الحفاظ على المستوى البيعي المناسب.

## خلاصة :

تناول هذا الفصل الجزء النظري للمتغير التابع محل الدراسة والمتمثل في الأسبقيات التنافسية حيث قمنا بعرض مفهومها وإبراز أهميتها والهدف منها والأبعاد التي تركز عليها، كما تم التطرق إلى مختلف المصادر التي يجب أن تمتلكها المؤسسة لتحقيق أسبقيات تنافسية بطريقة فعالة .

وعليه فالأسبقيات التنافسية هي أبعاد تشغيلية مهمة يجب ان تمتلكها اي منظمة للتفوق و التميز عن غيرها، وتحقيق هذه الأسبقيات التنافسية يتمثل في تخفيض التكلفة، تحسين مستوى الجودة، اكتساب المرونة، التقيد بالوقت والتركيز على رغبات ومتطلبات الزبائن لتحسين اداء المؤسسات وتطوير منتجاتها وخدماتها وعملياتها. وهي الحالة التي تكون فيها المنظمة متمكنة من ميزات التنافسية وضمان قدراتها الكاملة من اجل الإطلاع على الأوضاع السوقية ومواجهة التحديات والصعوبات التنافسية المختلفة.

وفي الأخير يجب على المؤسسات مراقبة السوق وكذلك المنافسين باستمرار، كما يجب عليها تبني الابتكار المستمر والتكنولوجيات الحديثة لتحقيق الأسبقيات التنافسية وتحقيق التفوق والتميز على منافسيها.

## الفصل الثاني:

الذكاء الإستراتيجي: مفاهيم عامة

تمهيد الفصل:

نظرا للتطورات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات، أصبح من الضروري على جميع المنظمات البحث عن طرق وأساليب حديثة وفعالة من أجل التكيف ومواكبة هذه التطورات خاصة في بيئة الأعمال. ومن هنا جاء الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة لتوجيه المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد والمتوسط، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، وتمكين القادة من استشعار الفرص المتاحة، والتكيف مع التغيرات المحيطة بها.

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي.

المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الإستراتيجي.

المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و أبعاد الأسبقيات التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية الذكاء الإستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي هو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية حيث يعتبر أحد أدوات النجاح الاستراتيجي المتجسد في الجودة والتفوق الإستراتيجي، وهو من أهم وأحدث المواضيع التي تكفل للمؤسسات ضمان مكانة لها في بيئة الأعمال، ولذلك سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على أهم معالم الذكاء الاستراتيجي.

## المطلب الأول: مفهوم الذكاء الإستراتيجي

نظرا لتعدد وجهات نظر الباحثين لا يمكن حصر الذكاء الإستراتيجي في تعريف شامل حيث نجد العديد من التعاريف وفي ما يلي بعض منها:

-حسب Jay Liebowitz هو "تجميع أنواع أخرى من المثقفين لتوفير معلومات ومعرفة ذات قيمة مضافة من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية تنظيمية. غالبًا ما يتم استخدام الذكاء الاستراتيجي في المجال العسكري أو الدفاعي للإشارة إلى المعلومات أو المعرفة التي يمكن أن تكون مفيدة لاتخاذ القرارات على مستوى عالٍ" (Liebowitz, 2006, p. 22).

عرفه (QUARRY) بأنه "الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الامد للمنظمة". (الأيوبي و البوحي، 2020، صفحة 153)

ويعرف على أنه: "الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية". (إسحاق و محمد، 2020، صفحة 158).

وعرف عطا الذكاء الإستراتيجي 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". (عطا و خالدية، 2015، صفحة 143)

يرى زميل أن الذكاء الإستراتيجي "هو مجموعة من العمليات التي تستهدف البحث عن معلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب". (زميل، 2017، صفحة 167).

في حين عرفه المؤلفان محمد حسين الطائي ونعمة عباس الحفاجي على أنه: "أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتعليم الاستراتيجي، فهو نظام كامل من الصفات القيادية، ومن أهم وأحدث الأنظمة التي تكفل للمنظمات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة على مستوى الحكومات والدول". (مفرج، 2023، صفحة 416)

وفي تعريف آخر هو "الحصول على المعلومات المناسبة حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ثم معالجتها وتحليلها والذي يتيح نشرها، حمايتها وإيصالها إلى مستعمليها المناسبين بغية رسم خارطة الطريق التي تقود متخذي القرارات نحو قرارات صائبة في الوقت المناسب وبالذقة والسرعة المناسبين للوصول إلى مبدأ تحقيق الحوكمة". (خالدي و مهاوة، 2021، صفحة 130).

إن الذكاء الاستراتيجي هو "أداة تشغيلية تستخدمها المؤسسات التي تسعى إلى تكييف نفسها مع التغييرات التي تطرأ على بيئة الأعمال". (Al-Daouri & Atrach, 2020, p. 40).

كما عرف بأنه "عملية منهجية ومستمرة لاستكشاف الاتجاهات وبيئة السوق باستخدام أنظمة تحليلية قوية تضمن توليد المعرفة والأدوات الرقمية لاتخاذ قرارات طويلة الأجل وإعداد المنظمة للتحديات المستقبلية غير المتوقعة. على صعيد الإدارة، يقوم الذكاء الاستراتيجي بوظيفة اكتشاف وتحديد وحل المشكلات التي تتجاوز الخبرات السابقة والتي ستواجهها المنظمة في المستقبل". (D.Gitelman, V.Kozhevnikov, & S.Chebotareva, 2021, p. 295).

عرف أيضا على أنه "عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تساعد على اكتساب المعرفة في عملية صنع القرار من خلال مراقبة البيئة التنظيمية، وتحليل المعلومات، والتوقع والتخطيط للمستقبل، والقدرة على التكيف مع التغييرات البيئية". (Sadalia, Irawati, Syahfitri, & Erisma, 2021, p. 253).

بناء على ما تم عرضه من تعاريف يمكننا القول بأن الذكاء الإستراتيجي يمثل دعامة أساسية في التسيير الإستراتيجي للمنظمات لا سيما فيما يتعلق بدراسة المحيط وتحليله اعتمادا على المعلومات الدقيقة والآنية، التي يتم تجهيزها وإعطائها في الوقت المناسب للأشخاص المناسبين القياديين داخل المنظمات وذلك بما يضمن لهم اتخاذ القرارات الأكثر صواباً.

## المطلب الثاني: أهمية و أهداف الذكاء الإستراتيجي

الفرع الأول: أهمية الذكاء الإستراتيجي

تظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي من خلال اهتمامات الباحثين بهذا المتغير، حيث تلمسوا حاجة منظمات الأعمال لهذا النوع من الذكاء، وذلك لأنه يوعز بخطط بعيدة المدى لا سيما تلك التي تتعلق بالجودة والتحسين المستمر، في ضوء المعلومات الحديثة، والمشاركة في الرؤية والأهداف الواجب إنجازها، والاستجابة لمعطيات الحاضر وصناعة المستقبل وتوقع النتائج (الريجات، 2022، صفحة 86).

إن الذكاء الإستراتيجي له دور مهم في صياغة الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة إذ يعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة للتخطيط لعملياتها في المستقبل، حيث تتجسد أهمية الذكاء الإستراتيجي في كونه أداة هامة يستخدمها المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم، ويمكن أن تلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي بما يأتي (شريف، 2021، صفحة 654):

- \_\_ تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة وشديدة التعقيد.
- \_\_ تحقيق موقع تنافسي متقدم عن الآخرين من خلال إسناد الأفراد والجماعات الفاعلة داخل المنظمة.
- \_\_ تكوين شخصية القادة المناسبة وذلك من خلال تعزيز قدراتهم ومهاراتهم لتمكينهم وقتها من قيادة المنظمات.
- \_\_ توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا.
- \_\_ يعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات.
- \_\_ تشجيع الأفراد والقيادات على الإبداع والابتكار للتميز وتوفير وسائل الدعم لتحقيق الأهداف.
- \_\_ يساعد على تعزيز الوعي بالتهديدات التي يتعرض لها رأس المال الفكري للمنظمة والحاجة إلى مكافحة التجسس والتدابير المضادة (الشيخلي و هاشم، 2021، صفحة 24).
- \_\_ دعم القدرات التفاوضية والإبداعية لمنظمات الاعمال العالمية والدولية والمحلية.
- \_\_ التمكين من خلال تحليل الأهداف الشاملة في المنظمة لضمان النجاح الاستراتيجي (عبد العزيز، 2023، صفحة 426).
- \_\_ تحسين القدرات التي تؤثر بدورها على كفاءات المديرين والموظفين في التعلم عن التغييرات في بيئة أعمالهم (Salih, 2015, p. 498).

الفرع الثاني: أهداف الذكاء الإستراتيجي

- تعتبر أهداف الذكاء الإستراتيجي عنصرا هاما لنشاط المنظمة على كل المستويات والاستراتيجيات والعمليات. ويمكن تلخيصها كالتالي: (الحبيب و السلطان، 2021، الصفحات 93-94)
- \_ مواجهة جميع التحديات والمخاطر التي تواجه المنظمة.
  - \_ تحقيق التفوق والجودة العالية.
  - \_ دعم القرارات الإبداعية داخل المنظمة.
  - معالجة المخاطر من خلال بناء قاعدة صحيحة متينة يمكن الارتكاز عليها.
  - \_ النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
  - \_ تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.
  - \_ سرعة الاستجابة لكل المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية الحالية أو المستقبلية.
  - \_ تطوير سيناريوهات وأحداث مستقبلية يمكن الاعتماد عليها في حل المشكلات.
  - \_ تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
  - \_ يهدف الذكاء الإستراتيجي إلى جمع وتحليل ونشر الإشارات التي تساعد في اتخاذ القرارات على المستوى الإستراتيجي.
  - \_ تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجود الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى.

**المطلب الثالث: خصائص الذكاء الاستراتيجي**

- يتميز الذكاء الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص التي تجعله أداة فعالة لفهم البيئة المتغيرة واتخاذ القرارات السليمة، تشمل أهم هذه الخصائص ما يلي: (أحمد، العزاوي، و إبراهيم، 2010، الصفحات 174-177)
- \_ يجسد حماية فكرية للقدرة التنافسية للمنظمة.
  - \_ دعم الذكاء الإستراتيجي لصناع القرار بصفتهم استراتيجيون.
  - \_ تقديمه لمؤشرات وتحليلات وتقنيات معالجة المعلومات لصياغة السياسات بموضوعية ودقة.
  - \_ يعالج هذا النمط من الذكاء المواضيع (الواسعة، سريعة التغيير، غير دقيقة إلى حد ما ويصعب تحديد تفاصيلها)

\_\_ ينسق في مركز المنظمة ويحلل المعلومات الاستراتيجية ويفسرها دعماً لعمليات صناعة القرار وتشخيص الفرص والتهديدات في الوقت المناسب.

ومن خلال هذه الخصائص التي تم تقديمها يتضح لنا أن أبرزها يظهر في دعم صنع القرارات وصياغة السياسات، وتوفيره لهم وقت الحاجة، كما و يجب أن يكون هادفاً لزيادة قيمته، وأن تنسق أنشطته في مركز المنظمة من قبل إدارة مركزية إضافة إلى رصده و تحليله للقضايا الرئيسية المرتبطة بإستراتيجية المنظمة.

### المطلب الرابع: شروط فعالية الذكاء الإستراتيجي

ونقصد بأنه لضمان فعالية الذكاء الإستراتيجي يجب توفر مجموعة من الشروط يمكن إبرازها فيما يلي (الهامشي، 2021، الصفحات 54-55):

- \_\_ يتطلب الذكاء الإستراتيجي توفر الحد الأدنى من الهياكل التنظيمية و المستويات الإدارية، فالمعلومة تأخذ قيمة أكبر عندما يطوف للمنظمة تأطير مهيكلي و مبرمج من طرف إطارات ذات وظائف محددة بذاتها.
- \_\_ يتطلب الذكاء الإستراتيجي اتصال داخلي جيد يسمح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة تتطلب العمل الجماعي وليس الفردي.
- \_\_ يتطلب تنفيذ مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي مهارات عالية و يجب القيام بها من دون انقطاع و بجدية وصرامة.
- \_\_ يتطلب الذكاء الاستراتيجي ضرورة التحكم في الوقت.
- \_\_ يتطلب الذكاء الاستراتيجي روح جماعية قوية و متماسكة.
- \_\_ تفهم بيئة المنظمة والتكيف مع المتغيرات البيئية والتعرف على نقاط قوة وضعف المنظمة.
- \_\_ توفر المعلومات اللازمة لصناعة القرارات بالمنظمة.

### المبحث الثاني: أساسيات الذكاء الإستراتيجي

بعد التطرق الى المبحث الاول الذي كان يتناول ماهية الذكاء الإستراتيجي، يستعرض هذا المبحث اساسيات الذكاء الإستراتيجي، ملقياً الضوء على مبادئه ومراحل الذكاء الاستراتيجي ويسلط ايضاً الضوء على ابعاد الذكاء الاستراتيجي لفهم تأثيراته المتعددة على السياق الاستراتيجي وفي مختلف المجالات.

## المطلب الأول: مبادئ الذكاء الإستراتيجي

تناول الباحثون مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتشخص أبعاده ومقوماته نذكر منها ما يلي :  
(قاسم، 2011، صفحة 27)

حدد ( Pauker et al ) ثلاثة مبادئ للذكاء الاستراتيجي متمثلة في:

- يجب ان يدعم الذكاء الاستراتيجي صناع القرار بصفتهم ويجعلهم يركزوا بحثهم وتحليلهم على حاجات المستفيدين في شتى المجالات.
- يجب ان يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المؤسسة وذلك لتحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرارات.
- يراقب يحلل القضايا الاستراتيجية ويتعقب اثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة وبعيدة الأمد ويشخص التغيرات التي توحى بحدوث تغيرات في المستقبل.
- تطرق (Kuhlman) في إطار إشارته لدور الذكاء الاستراتيجي في صياغة وتطوير سياسات الابداع إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي وهي:
- مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحوار بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
- مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات.
- مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الأمر الذي يساعد في توفير الاجماع حول التصورات كما يسهل النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المؤسسة.
- مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

في حين أضاف Lynch أن هناك أربعة مبادئ تؤسس لعناصر الذكاء الاستراتيجي وهي كالآتي: (نادية، 2018، صفحة 59)

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

و يمتلك الذكاء الاستراتيجي العديد من مبادئ التي تحكم عمله، وقد طرح الباحثون العديد من مبادئ لذكاء الاستراتيجي وهي كالتالي: (السلطان، 2021، صفحة 94)

- يجب ان يكون هناك مرونة في الوقت بما يتناسب مع الاهداف

- يراقب ويحلل القضايا الاستراتيجية ويعمل على تشخيص التغيرات التي توحى بحدوث تغيرات في المستقبل.

- التخطيط الدقيق وتنفيذ جميع البيانات.

- دمج وتحليل واستخلاص الفرضيات.

- المشاركة عبر تنظيم عمليات الحوار بين مختلف الاقسام ليحقق التوافق بين الجميع.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الذكاء الاستراتيجي استند إلى مجموعة من المبادئ التي تؤكد على وجوب دعم

متخذي القرار، مع رصد وتحليل الأحداث المرتبطة بإستراتيجية المنظمة وضرورة تنسيق الذكاء الاستراتيجي داخل

مركز إدارة نظم العمليات الادارية بالمنظمة لاتخاذ قرار مناسب يخضع للتعديل المستمر، من خلال التحاور بين

مختلف الاقسام لتسهيل التعلم المتبادل وتقديم الآليات المناسبة لحل الصراعات والمنازعات من خلال مبدأ المشاركة،

والموضوعية، ودعم القرار، والتوسط والتنظيم بالتوازي مع الجوانب الاخلاقية والقانونية في جمع المعلومات عن

المنظمات والمؤسسات التعليمية وخاصة الجامعات المنافسة على جميع المستويات الاقليمية والدولية، مع وجوب

الاحترام الكامل لسرية وخصوصية جميع المعلومات التي تم تجميعها، وأهمية الكشف عن هوية المعلومات والإعلان

عن الاستراتيجيات للوصول إلى القرارات الاستراتيجية للتميز والقدرة على تحقيق مستوى متقدم بين المنافسين.

(عوض، 2022، صفحة 928)

### المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي

تم تحديد ست مراحل متتابعة مرتبطة بعملية الذكاء الإستراتيجي وهي كالتالي: (قاسم، 2011، صفحة 26)

- **مرحلة الاستشعار Sensing**: بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية

والخارجية بالنسبة للمنظمة.

- **الجمع Collecting**: تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة والمغزى.

-التنظيم **Organizing**: تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها وتنسيقها وهيكلتها ووضعها في شكل مصادر للمعلومات.

-المعالجة **Processing**: تحليل البيانات وتنظيمها وتحويلها إلى معلومات بالطرق والأدوات المناسبة.

-الاتصال **Communicating**: تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.

-الاستخدام **Using**: اعتماد المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط، وتحديد إجراءات تنفيذها.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالتعاون بين المدراء والموظفين.

### المطلب الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

إن الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على فهم البيئة الخارجية للمنظمة واتخاذ لقرارات فعالة، حيث سعى الباحثون لتقديم مجموعة من التصنيفات حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي يمكن إبرازها في ما يلي:

الفرع الأول: الاستشراف Foresight: هو ذلك الاجتهاد العلمي المنظم الذي يرمي الى صياغة مجموعة من التنبؤات المحسوبة في فترة زمنية مستقبلية، ورصد التغيرات الاساسية التي تصاحب هذا التوقع كما يتضمن التوقع لأوضاع الاجتماعية والاقتصادية و السياسية المتوقع حدوثها في المستقبل القريب، يعتبر الاستشراف أحد الأساليب التي تتعامل مع عدم اليقين، و التي تتطلب وضع صيغ بديلة للمستقبل مما يسهل تصميم عدة خطط للتعامل مع النتائج المترتبة على السيناريوهات المختلفة التي قد تتحقق. وترى الدارسة أن الاستشراف هو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالظروف المحيطة وذلك بغرض اتخاذ القرارات و الاستفادة من التطورات المستقبلية و الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات، فهو يساعد المديرين على توقع الفرص والتهديدات المستقبلية في البيئة المحيطة بالمنظمة ومنحهم الرؤية المستقبلية. (مفرج، 2023، صفحة 419) تعبر عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية و لكنها تصنع المستقبل وتظهر أهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية: (الخفاجي و البغدادي، 2001، صفحة 152)

- اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم.
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.

— توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

— استيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسة، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية.

الفرع الثاني: الرؤية Visioning : والتي تشير إلى عملية وضع توقعات حول طرق عمل المنظمة أي ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل والتي تتطلب وجود تعاون بين جميع العاملين داخل المنظمة ، وقد وصفت الرؤية على أنها " شكل من أشكال القيادة وأحدى المهمات العظيمة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة، ف هي بمثابة أداة وقدرة تستند الى إمكانيات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب للمنظمة. تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطى انطباع أو صورة عن الحالة المستقبلية للمنظمة. وتري الدراسة أن الرؤية المستقبلية هي تصور القيادة للمنظمة لما ستكون عليه في المستقبل بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة أو التي تسعى للوصول إليها، فالرؤية المستقبلية للقائد هي فلسفة للمنظمة التي توضع في شكل عبارة أو مجموعة تعابير واضحة. (مفرج، 2023، الصفحات 419-420)

إن الرؤية الواضحة والمغامرة عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية، أي ما سوف يحتاجه لإرضاء العملاء فضلاً عن أنشطة العمل التي يجب السعي وراءها وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية الشركة التي تسعى الشركة لإنشائها وتطويرها وتحدد تخطيط مسار الشركة بإطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه، مع الإجابة على الأسئلة الآتية إلى أين سوف تتحرك؟ ما طبيعة التغييرات المقبلة في هذا المجال التجاري الذي نعمل فيه؟ ما طبيعة الاختلافات التي سوف تحدثها مثل هذه التغييرات على عمل الشركة الحالي؟ (اصبع، 2018، الصفحات 10-11)

الفرع الثالث: التحفيز (الدافعية) Motivation : تلعب الدافعية دورا مهما في تحفيز العاملين داخل المؤسسة هذا بالإضافة إلى تحفيز عواطف ورغبات الأفراد لحثهم على القيام بالعمل، والدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي تمثل قدرة القائد على تحفيز ودفع الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم، وتنفيذ الرؤى والتصورات، وحثهم على تشغيل المنظمة وتقويتها (أحمد، الغزوي، و إبراهيم، 2010، صفحة 10). حيث يلعب التحفيز دورا مهما جدا في نجاح المنظمات بشكل عام، وذلك لأن عنصر الموارد البشرية يعتبر مكون أساسي لدى المنظمات ،لأنه لا تستطيع أي منظمة تحقيق سعيها أو هدفها بدون توفر عنصر كادر بشري فعال، حيث أن عملية التحفيز عملية مهمة وتعتبر من العمليات الأساسية داخل أي منظمة ،وذلك لأنها تعمل على توجيه جميع جهود العاملين في

المنظمات وفق إطار محدد وخطة معدة سابقاً وتعمل أيضاً على جعل دوافع ورغبات العاملين الشخصية تتوافق مع مسعى وأهداف المنظمة، حيث يعمل ذلك على ضمانة تحقيق أعلى وأفضل النتائج المرجوة وصولاً إلى التميز والنجاح، فالتحفيز هو مقدرة القادة الأذكياء استراتيجياً على تحفيز العاملين ودفعهم نحو العمل بجهد وقوة، والعمل أيضاً على رفع روح الشغف والحماس لديهم في كل المجالات، مما يساعد ذلك المنظمة على الرقي وتحقيق الميزة التنافسية بين جميع المنظمات، فالتحفيز هو ذلك الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض، و كذلك يعمل على تحفيز العواطف و رغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين (المادي، 2015، صفحة 1290).

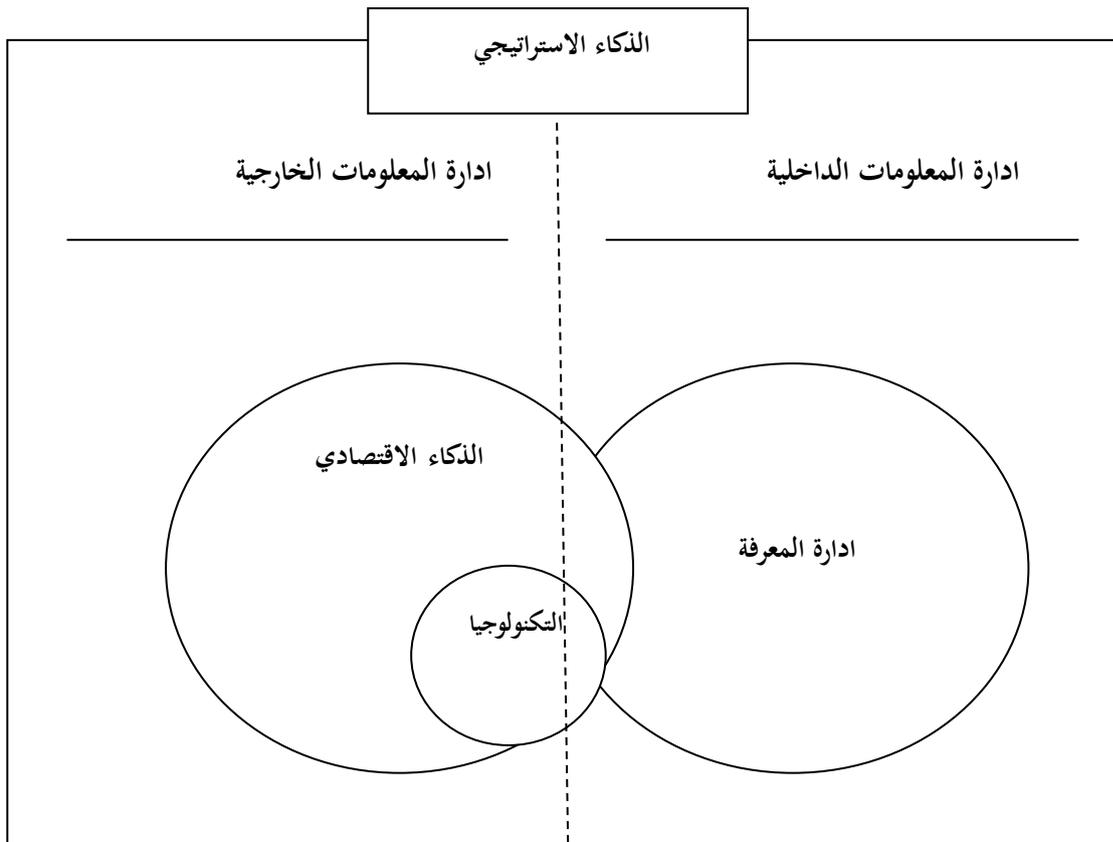
إن التحفيز هو قدرة القادة الأذكياء استراتيجياً على تحفيز الأفراد نحو هدف معين محدد وذلك إيماناً أن الجميع يجمعهم هدف واحد وذلك وفق رؤية وتصور المنظمة التي تسعى إلى التنافس والتميز والإبداع في مجالاتها، حيث يجب على القادة أن يعرفوا جيداً ما الذي يعمل على تحفيز العاملين وما الذي يؤثر فيهم وذلك للعمل على توفير الوقت والجهد واكتساب الوقت في الإنتاج والانجاز وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. (سلمان، 2016، صفحة 229)

الفرع الرابع: الإبداع Creativity: يمثل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح وتفوق المنظمات، كونه يرتبط برضا زبائنها وبمكثتها من تلبية حاجاتهم وتحقيق توقعاتهم، إذ تتغير تلك الحاجات والتوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن باستمرار (البناء و طالب، 2012، صفحة 275). وهو عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز واستيعاب واستخدام المعارف الجديدة والسلوك الإبداعي من اجل احداث تغييرات في الكفاءات الأساسية للمنظمة والتغيير في مجال سوق منتجاتها (عثمان، 2021، صفحة 135). إن الإبداع الإستراتيجي 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 (البناء و طالب، 2012، صفحة 278). كما يعرف الإبداع على أنه الإثبات بفكرة أو مجموعة من الأفكار الجديدة وغير المألوفة عند الغير و التي تشكل تحسناً وتطوراً على النمط الموجود. يعد الإبداع بعداً أساسياً في ظل طبيعة المنافسة الحالية إذ أن المنظمة تحتاج إلى إيجاد منتجات وسبل حديثة لتأدية وظائفها بحيث تنافس بها المنظمات الأخرى، حيث أنه يعتمد على البحث و التطوير بشكل أساسي وهو ما يؤدي إلى الإبداع في المنتجات و بالتالي نجاح المنظمة (عبد الله و الياس، 2018، صفحة 163).

### المطلب الرابع : مكونات الذكاء الاستراتيجي

تشكل الذكاء الإستراتيجي من مكونين رئيسيين أحدهما يهتم بالبيئة الخارجية وهو الذكاء الاقتصادي والمكون الثاني يهتم بالبيئة الداخلية و هو إدارة المعرفة و كذلك مع وجود عامل التكنولوجيا وهي العامل المهم والضروري لمواكبة المنظمة التطورات الحديثة وفق الشكل التالي : (كنوش، 2015، صفحة 93)

#### الشكل رقم (03) : مكونات الذكاء الاستراتيجي.



المصدر: (كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، 2015، صفحة 94)

#### الفرع الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي

يهتم الذكاء الاقتصادي برصد وجمع المعلومات في البيئة الخارجية والتصرف فيها بما يخدم أهداف المؤسسة ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه : "البحث عن المعلومات ذات الصلة في سياق الاقتصاد، السياسة، الاجتماعية والمحيطية التي تستعملها المنظمة لتنفيذ إستراتيجية اقتصادية، سياسية، اجتماعية ومحيطية". كما عرف من قبل جامعة Toronto على أن: الذكاء الاقتصادي هو فئة واسعة من التطبيقات والتكنولوجيات اللازمة لجمع

المعلومات وتخزينها و تحليلها، و توفير سبل الوصول إلى البيانات لمساعدة العملاء على نحو أفضل في القرارات التجارية. كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه جملة العمليات من التنسيق والبحث، و المعالجة، والتوزيع وحماية المعلومات الاقتصادية بما يمكن المؤسسة من الاستمرارية في ظل البيئة التنافسية. (كنوش، 2015، صفحة 94)

كما عرف أيضا انه مجموعة من النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم الاستغلال للمعلومات النافعة للمتعاملين الاقتصاديين، هذه النشاطات تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية للحفاظ على إرث المؤسسة في ظل أفضل الشروط النوعية والآجال والتكلفة. (قانة، 2018، صفحة 135)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول ان الذكاء الاقتصادي هو عملية منهجية منظمة لجمع المعلومات وتحليلها حول البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة ما، بهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تعزز من قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاقتصادية.

#### الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للمؤسسة وقد عرفها آخرون بأنها "توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار. كما تعرف على أنها العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بتحديد واختيار وتنظيم وتحويل المعلومات المهمة إلى خبرة وجعلها في متناول استعمال المنظمة، في أسلوب منظم يمكن الوصول إليها وقت الحاجة، من أجل حل المشاكل التي يمكن أن تواجه المنظمة، وهي تتعلق بتسيير المعرفة داخل المنظمة من بحث ونشر وحفظ واسترجاع، وهناك من يعرف إدارة المعرفة على أنها عبارة عن جهد منظم يستهدف تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال حصر المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وتخزينها وتوزيعها وتنظيمها واستخدامها، وتسهيل المشاركة بين الافراد لخلق معرفة جديدة وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات. (كنوش، 2015، صفحة 99)

وأيضاً عرفت بأنها هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة المتاحة داخليا وخارجيا امام المنظمة كلما تطلب الامر ذلك، فهي تضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي بالإضافة الى التعلم من اجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة. (بدير، 2013، صفحة 36)

وعليه فإن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتم داخل المنظمة حيث تساعد على إيجاد المعرفة، توليدها، استخدامها وتنظيمها ثم القدرة على نشرها واستخدامها في الأنشطة الإدارية المختلفة واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

### المبحث الثالث: علاقة الذكاء الإستراتيجي بالأسبقيات التنافسية

لمعرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاسبقيات التنافسية سوف نتطرق في هذا المبحث الى دراسة علاقة الذكاء الاستراتيجي بأبعاد الاسبقيات التنافسية والذي يتناول علاقة الذكاء الاستراتيجي بالمرونة وبالوقت وبالجودة وبالتكلفة.

#### المطلب الأول: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وبعد التكلفة

يعد الذكاء الاستراتيجي أداة قوية تلعب دورا هاما في التأثير على التكلفة حيث يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يؤثر على التكلفة بطرق مختلفة، إذ يعمل على خفض التكلفة من خلال تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية بواسطة جمع البيانات تحليلها وتحديد فرص التحسين ما يساعد المؤسسات على تقليل هدر الموارد إضافة إلى دوره الفعال في اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة تقلل من المخاطر، وتحسين التواصل بين مختلف أقسام المؤسسة، مما يساعد على مشاركة المعلومات واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، كما يحفز على الابتكار من خلال البحث عن حلول جديدة، وبالتالي تخفيض التكلفة. كما يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يعمل على زيادة التكلفة كون الاستثمار في التقنيات والأدوات قد يتطلب عملية جمع وتحليل البيانات وبناء أنظمة الاستشراف مما يزيد من تكاليف التشغيل، من الممكن أن تحتاج المؤسسة إلى توظيف خبراء متخصصين في مجال الذكاء الاستراتيجي مما يزيد من تكاليف الموارد البشرية. فالذكاء الاستراتيجي يمكن أن يكون أداة فعالة لخفض التكلفة وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات، لكن ذلك يتطلب استثمارا مدروسا وتطبيقا فعالا.

حيث توصلت دراسة (الرفيعي، 2018، صفحة 772) أن تطبيق الذكاء الإستراتيجي يساعد الوحدات الاقتصادية العراقية في تخفيض تكاليف الإنتاج وتحقيق ميزة تنافسية بالشكل الذي يتلائم مع متطلبات بيئة الأعمال العراقية.

وتشير دراسة (أحمد ر.، 2023، صفحة 128) والتي ناقشت أثر الذكاء الإستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على كل من التكلفة، الجودة، المرونة والتسليم، الوقت.

## المطلب الثاني: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وبعد الجودة

يعمل الذكاء الاستراتيجي على تحسين جودة المنتجات والخدمات في مختلف القطاعات فهو يمكن المنظمات من فهم بيئتها بشكل أفضل، وتحديد الفرص والتحديات واتخاذ قرارات سليمة تساعدها على تحقيق أهدافها. توصلت دراسة (اشراقه، 2023، صفحة 49) أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وتحسين جودة الخدمات بمركز الأدب العربي للنشر والتوزيع.

وتشير دراسة (المنزوع، 2020، صفحة 143) إلى وجود دور لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، الرؤية والتحفيز) في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء.

وفيما يلي بعض النقاط التي توضح دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الجودة:

\_\_ فهم احتياجات العملاء: يساعد الذكاء الإستراتيجي المنظمات على فهم احتياجات العملاء بشكل أفضل من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بسلوكهم وتوقعاتهم.

\_\_ تحديد نقاط الضعف وتحسينها: أي تحديد نقاط ضعف المنظمات في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها ومن ثم تطوير خطط لتحسينها.

\_\_ الابتكار: يساعد الذكاء الإستراتيجي على تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

\_\_ زيادة الإنتاجية: يساعد الذكاء الإستراتيجي على تحسين كفاءة عمليات المنظمات وزيادة إنتاجيتها.

\_\_ تقليل المخاطر: يمكن للذكاء الإستراتيجي أن يساعد المنظمات على تحديد المخاطر المحتملة والوقاية منها.

## المطلب الثالث: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وبعد المرونة

إن الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على التفكير بشكل مستقبلي ابداعي وتحليلي وتوقعي نحو البيئة المتغيرة وتحليلها بشكل فعال لاستخراج الفرص والتحديات. والمرونة بدورها تعني قدرة على التكيف مع المتغيرات والتحويلات بشكل فعال والتعلم من الظروف الصعبة والمفاجئة.

ويعد الذكاء الإستراتيجي عنصرا أساسيا في تعزيز المرونة على مختلف المستويات سواء للأفراد او المؤسسات أو الدول ويركز هذا الدور على ركائز اساسية تشمل:

-تحسين عملية صنع القرار: يوفر الذكاء الاستراتيجي المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات مستنيرة في ظل بيئة متغيرة ويساعد على فهم التحديات والفرص بشكل أفضل ويحسن قدرة الافراد على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها.

- عزيز القدرة على التكيف: ان الذكاء الاستراتيجي يمكن من اكتشاف التغيرات في بيئة خارجية ويساعد على تطوير المهارات والتكيف و يتيح التعلم من التجارب السابقة واستخدامها لتحسين الاداء ف المستقبل.

-بناء ثقافة التعلم: يعزز الذكاء الاستراتيجي من ثقافة الابتكار والإبداع ويساعد على بناء بيئة عمل جديدة ويشجع على البحث عن المعرفة والتعلم المستمر.

-تحسين التواصل والتعاون: و يوفر الذكاء الإستراتيجي لغة مشتركة للتواصل بين مختلف أصحاب المصلحة و يساعد على تبادل المعلومات والخبرات بشكل فعال و يعزز من العمل الجماعي و التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

حيث أشارت دراسة (عيشوش، 2023، صفحة 763) أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة. حيث يساعد الذكاء الاستراتيجي على تطوير رؤية واضحة ومشاركة للمستقبل كما يساعد الذكاء الاستراتيجي على تعزيز الثقافة الابتكارية والشراكة والتعاون بين الافراد ووحدات المنظمة، هذه العوامل تؤدي إلى زيادة المرونة والقدرة على مواجهة التحديات والتغيرات والاستفادة من الفرص.

وأظهرت نتائج التحليل لفرضيات دراسة (المحاسنة و الشماسين، 2016، صفحة 200) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الإستراتيجي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) على تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وبعد الوقت

الذكاء الإستراتيجي يمكن أن يؤثر على كيفية إدارة الفرد للوقت، حيث أن الذكاء الإستراتيجي يرتبط بفهم عميق للأهداف والرؤية طويلة المدى والأفراد الأذكياء استراتيجيا عادة ما يكونوا قادرين على تحديد الأوليات بشكل فعال. يعكس الذكاء الاستراتيجي الاستخدام الفعال للوقت لتحسين الأداء وتحقيق النجاح في المدى الطويل. ويلعب الذكاء الإستراتيجي دورا محوريا في تعزيز بعد الوقت فهو يسمح للشركات بفهم البيئة التنافسية بشكل أفضل واتخاذ القرارات الإستراتيجية أكثر فعالية والتصرف بشكل أسرع من منافسيهم.

-تحسين البيئة التنافسية: يسمح الذكاء الإستراتيجي للمنظمات بمراقبة اتجاهات السوق وفهم سلوك العملاء وتقييم قدرات المنافسين.

-التصرف بسرعة أكبر: يسمح الذكاء الاستراتيجي بتحديد الفرص والتهديدات بشكل أسرع مما يسمح لهم بالتصرف بشكل أسرع من خصومهم.

من خلال دراسة (الياس، 2019) يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي يساعد في تحديد الأولويات و تخطيط الأنشطة بطريقة فعالة و مناسبة للوقت المتاح.

توصلت دراسة (العدوان، 2019) للعديد من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) للذكاء الإستراتيجي في تحقيق الأسبقيات التنافسية (التكلفة، التسليم، الوقت، المرونة والجودة)

## خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي حيث حاولنا الإحاطة بالمفاهيم المتعلقة به وإبراز أهميته والأبعاد التي يتركز عليها، كما حاولنا إبراز العلاقة النظرية بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الأسبقيات التنافسية من خلال معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في كل بعد .

حيث توصلنا إلى أن الذكاء الاستراتيجي هو نظام لإدارة المعلومات سواء في البيئة الخارجية عن طريق الذكاء الاقتصادي او في البيئة الداخلية عن طريق ادارة المعرفة التي تجعل المؤسسة ترى بيئتها بصورة واضحة ، وهو أحد مصادر القوة الإستراتيجية حيث أصبح من الضروري على المؤسسات التي تسعى إلى التفوق والاستمرارية والنمو الاعتماد عليه فهو وسيلة حديثة لتفوق المؤسسة في بيئتها، حيث تظهر أهميته في تدعيم الإدارة العليا لتحقيق موقع تنافسي مهم للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة **CILAS** للإسمنت

لوطاية

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بكل من الذكاء الإستراتيجي والأسبقيات التنافسية من خلال الفصلين السابقين، وتبيان العلاقة النظرية بينهما.

نتطرق من خلال هذا الفصل لدراسة ميدانية بمؤسسة CILAS للإسمنت. وذلك لدراسة دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية على أرض الواقع، من خلال إسقاط ما تم اكتسابه في الجانب النظري على الجانب الميداني.

وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة CILAS للإسمنت لوطاية -بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة والإجراءات).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: لمحة عامة حول مؤسسة CILAS للإسمنت الوطاية -بسكرة-.

يعتبر قطاع الإسمنت من بين القطاعات الصناعية الرائدة في الجزائر، حيث نشأ منذ زمن بعيد وتحديدا بعد عام 1928 مع تأسيس أول مصنع للإسمنت في مدينة الحراش. و منذ ذلك الحين شهد القطاع نموا ملحوظا، حيث تعد الجزائر من أكبر الدول المنتجة للإسمنت في إفريقيا. حيث يعد مصنع CILAS من أحدث مصانع الإسمنت في الجزائر.

## المطلب الأول: نشأة و تعريف المؤسسة محل الدراسة

شركة CILAS هي شركة ذات أسهم تم إنشاؤها سنة 2012 عن طريق التحالف بين مجموعة سواكري و هي مجموعة جزائرية تعمل في أنشطة مواد البناء و الزراعة و الخدمات اللوجستية و الخدمات و الصيدلة و الملاط و الإسمنت اللاصق، و شركة Lafarge Holcim الرائدة عالميا في مجال مواد البناء، دخلت شركة سيلاس حيز الانتاج و ذلك في جويلية 2016 حيث يقع على بعد 400 كيلومتر من الجزائر العاصمة بالمنطقة المسماة حمام سيدي الحاج بلدية جمورة ولاية بسكرة.

يعد هذا المصنع نتاج شراكة خاصة بين مجموعة سواكري بنسبة 51% و Lafarge Holcim بنسبة 49%، وفقا لقاعدة 49/51 المطبقة على الاستثمارات الأجنبية في الجزائر. قدرت قيمة الاستثمار بأكثر من 35 مليار دج وخلق 600 منصب عمل، وتبلغ طاقته الإنتاجية 2.7 مليون طن سنويا. وهو مكمل فعال لصناعة الإسمنت الوطنية لصالح الإنتاج المحلي، مزود بأحدث التجهيزات كأكبر مطحنة إسمنت عمودية في العالم، معولا على كفاءات جزائرية 100% أغلبها خريجي جامعة محمد خيضر بسكرة. ومن بين أهم أولويات الشركة صحة وسلامة الموظفين والمتعاقدين من الباطن، والامتياز التشغيلي والحد من التأثير البيئي وتقليص استهلاك الطاقة النسبية.

حيث تقوم الشركة بإنتاج ثلاثة أنواع من الإسمنت وتمثل منتجات الشركة في الأنواع التالية:

\_شامل (CHAMIL): هو عبارة عن إسمنت رمادي يستخدم في صنع الخرسانة العادية أو الإنشائية وموجه لبناء المنازل و إلى كافة أشغال البناء، وهو إسمنت معتمد و مطابق للمعايير الجزائرية و الأوروبية.

\_ميتين (MATIN): هو إسمنت رمادي يستخدم لصنع الخرسانة ذات الأداء العالي و موجه لبناء الهياكل التحتية والهياكل الفوقية للبنىات، وهو إسمنت معتمد و مطابق للمعايير الجزائرية والأوروبية.

سرّيع (SARIE) : هو عبارة عن الإسمنت الرمادي الأكثر مقاومة في السوق الجزائري، وهو يستخدم في صناعة الإسمنت الثقيل والخفيف وفي البنى التحتية و الفوقية، وكما ينصح استخدامه في المناخ البارد.

الكلنكر: منتج نصف مصنع، يدخل في إنتاج الإسمنت.

إن رؤية شركة CILAS لسنة 2027 تتمثل في:

أن نكون أفضل مكان للعمل، وأكثر مصنع أمانا، وأفضل أداء وأفضل شريك ومصنع رائد في الحلول المبتكرة والمستدامة.

وتتمثل إستراتيجيات الشركة لسنة 2025 فيما يلي:

-الاستمرار في الاستثمارات والاستحواذات الإستراتيجية، تسريع التحول نحو الحيد الكريوني من خلال الحلول والمنتجات الخضراء، جعل الجزائر لاعبا رئيسيا في تصدير الإسمنت و الكلنكر، جلب خبرتنا إلى صناعة النفط في الجزائر.

جدول رقم (01): بطاقة تعريف المستخدم.

التسمية	مصنع الإسمنت CILAS بسكرة
سنة التأسيس والإنتاج	تأسست سنة 2012 تحت اسم سيلاس بسكرة ودخلت حيز الإنتاج سنة 2016
الشكل القانوني	شركة ذات أسهم
عنوان مقر الشركة	حمام سيدي الحاج بلدية جمورة، بسكرة، الجزائر
مجال النشاط	الإسمنت، الحصى، الخرسانة و الجبس
رقم الهاتف	+213 (0) 21 89 20 00
رقم الفاكس	+213 (0) 21 89 20 01
الموقع الإلكتروني	<a href="https://www.lafarge.dz">https://www.lafarge.dz</a>

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق (موقع) الشركة

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

تعد شركة CILAS للإسمنت بيانا طموحا يحدد التزام الشركة بخلق بيئة عمل آمنة وجذابة، وتحقيق التميز التشغيلي وبناء علاقات قوية مع عملائها ومورديها، و تطوير حلول مبتكرة ومستدامة، حيث تتمتع بمكانة مرموقة على المستويين المحلي و الإقليمي، و تتمثل أهدافها فيما يلي:

- تزويد سوق الإسمنت جنوب الجزائر.
- سياسة الصحة والسلامة والتي تمثل أولوية بالنسبة للمؤسسة.
- تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء.
- ضمان إنتاج وتعبئة وتحميل المنتجات النهائية كما ونوعا لتلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد.
- تعزيز تحسين الأداء في المصنع من خلال تحليل العمليات والمنتجات الحالية.
- تقريب المستهلك النهائي من المنتج من خلال إنتاج شبكة توزيع فعالة.
- المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية للجزائر من خلال توفير مواد البناء الأساسية.
- تحقيق الاستدامة من خلال تطبيق أفضل الممارسات البيئية خلال عمليات الإنتاج.
- خلق فرص عمل ودعم المبادرات التنموية والتعليمية.
- رضا العملاء بنسبة 100% من حيث الجودة والانتظام والكمية بسعر تكلفة تنافسي (سعة 6500 طن/يوم بما في ذلك 4500 طن/يوم من الأكياس).
- 0 حوادث بيئية ومهنية، و 0 عدم الالتزام بالجودة.
- 100% رد على الشكاوي البيئية.
- احترام ميزانية الشركة.

### المطلب الثالث: إنجازات مؤسسة CILAS للإسمنت

تتميز هذه المؤسسة بالعديد من الخصائص التي جعلتها متميزة عن باقي المؤسسات في الجزائر، خاصة وأنها حققت إنجازات مبهرة في ظرف قياسي و هي كالتالي:

- ✓ تم تشييد المصنع في ظرف 21 شهرا و يعد أحدث مصنع تم بناءه بواسطة شركة Lafarge Holcim مزود بأحدث التجهيزات و حسب أفضل ما هو معمول به في صناعة الإسمنت بالعالم.
- ✓ وظفت المؤسسة منذ بدايتها أكثر من 600 عاملا، و يتم تسييرهم وفق أحدث أنظمة التسيير في العالم مما سمح لها بإدارة مختلف العمليات بكفاءة عالية.
- ✓ أظهرت المؤسسة نتائج ممتازة من حيث الصحة و السلامة المهنية، حيث حققت أكثر من 5 ملايين ساعة عمل دون حوادث مهنية.

- ✓ تعتبر المحافظة على البيئة من الأولويات الكبرى لدى المؤسسة، حيث تم تصميم المصنع وفق معايير منع طرح المياه و الحماية القياسية ضد تسرب الغبار، فضلا عن وضع نظام اقتصاد الطاقة يسمح بتوفير 35% من الطاقة مقارنة مع وحدات صناعية من نفس الحجم و أيضا تزويده بوحدة تدوير النفايات.
- ✓ -توقيع اتفاقية تعاون علمي و تقني في نهج التنمية المستدامة بين المركز الوطني لتكنولوجيات الإنتاج الأكثر نقاء (CNTPP) و مجمع Lafarge Holcim -الجزائر من أجل حماية البيئة و تعزيز الاقتصاد و كذا تعزيز منتجات و حلول البناء الخضراء.
- ✓ قامت المؤسسة بتنفيذ أول عملية تصدير لمادة الكلنكر قدرت ب 35 ألف طن من ميناء عنابة باتجاه غرب إفريقيا.
- ✓ تقدم المؤسسة خدمات نوعية للزبائن سواء الخواص أو المؤسسات، حيث يتم تعبئة الإسمنت وإعداده للنقل آليا بشكل كامل عبر منصات مختلفة.
- ✓ توج مصنع الإسمنت CILAS بسكرة بالجائزة التشجيعية الأولى للتصدير «Trophée Export» « 2021 في الحفل المنظم من طرف مركز التجارة العالمي -الجزائر (WTCA).
- ✓ حصلت المؤسسة على العديد من الجوائز والشهادات الدولية مثل شهادة ISO 9001 وشهادة ISO 14001.
- ✓ حصلت المؤسسة سنة 2023 على المرتبة الأولى عالميا في مجمع Holcim من حيث الجودة والكفاءة.

#### المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمؤسسة الذي يقوم بتحديد اختصاصاتها ومجالات عملها، وتخصصات عامليها وتقسيماتها الإدارية المختلفة وعلاقات عامليها والرؤساء والمرؤوسين. وفيما يلي بيان تفصيلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة:

\_مصلحة الموارد البشرية: تأكد من أن المنظمة لديها موظفين يبذلون قصارى جهدهم لتحسين الأداء، ويشمل ثلاث أقسام:

- قسم الموارد البشرية.
- قسم المعلومات.
- قسم الخدمات العامة.

\_مصلحة الأداء: تعزز تحسين الأداء في المصنع من خلال تحليل العمليات والمنتجات الحالية، حيث تتضمن قسم العمليات.

\_مصلحة الصيانة: ضمان وتوفير أفضل المعدات على المدى القصير والمتوسط والبعيد، إذ تنقسم إلى أربعة أقسام وهي كالآتي:

- القسم الميكانيكي.
- القسم الكهربائي.
- القسم الفني وقسم البناء والتشييد.

\_مصلحة الإنتاج: ضمان إنتاج وتعبئة وتحميل المنتجات النهائية بالكمية والجودة المطلوبة لتلبية احتياجات العملاء، في الوقت المحدد وفقاً للالتزامات، وضمان توفير كمية ونوعية المواد الخام اللازمة لتصنيع الإسمنت مع ضمان فترة طويلة. وبه قسمين هما:

- قسم التصنيع.
- قسم الشحن.

\_مصلحة سلسلة التوريد: تتضمن سلسلة التوريد جميع الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى بضائع نهائية وضعها في أيدي العملاء وتتكون هذه المصلحة من ثلاث أقسام تتمثل في:

- قسم التوصيل.
- قسم اللوجيستيك.
- قسم سلامة الطرقات.

\_مصلحة الجودة: ضمان تنفيذ خطة جودة المنتج بالتعاون مع مدير الإنتاج والتأكد من مطابقة المنتج في جميع مراحل التصنيع، بدأ من استلام المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي إلى العميل.

\_المصلحة الوظيفية: هي التي تحول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها.

\_مصلحة الصحة والسلامة والبيئة: هو التخصص الذي يدرس وينفذ الجوانب العملية لحماية البيئة والسلامة في العمل ويتكون من قسمين:

- قسم البيئة.
- قسم الصحة والسلامة.

\_مصلحة الرقابة الإدارية: وهي التي تتولاها الإدارة بنفسها لتحري عن مشروعية الاعمال الصادرة ومدى ملائمتها لظروف المحيطة بها.

\_المصلحة التجارية: يقصد بها كل العمليات المتعلقة بشراء السلع والخدمات التي تحتاج اليها المؤسسة لضمان سيرها واستمرارها وتسيير مخزونها.

\_مصلحة السلامة: المحافظة على سلامة وأمن المصنع والبنية التحتية للمصنع وسلامة العملاء وسلامة المغتربين داخل وخارج الموقع.

\_مصلحة أصحاب المصلحة: تحديد الاستراتيجيات وخطط عمل المنظمة من حيث التنمية المحلية المستدامة أو في مجال أكثر قطاعية (البيئة والتعليم)

\_مصلحة تكنولوجيا المعلومات: هي عبارة عن كافة التقنيات التي تستخدمها المؤسسة لجمع المعلومات التي تستخدمها في تنفيذ أنشطتها المختلفة بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية بالشكل الذي يؤدي بها إلى التميز والنجاح.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة-.



## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة (الطريقة و الإجراءات)

بعد التعرف على الشركة محل الدراسة، سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، أولاً تحديد مجتمع وعينة الدراسة، و يعرض المطلب الثاني أدوات جمع البيانات المستخدمة التي تمكننا من القيام بعرض تحليلي لدور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية بشركة CILAS للإسمنت، وسيعرض المطلب الثالث نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها. وقد وقع الاختيار على مؤسسة سيلاس بوصفها ميدانا للدراسة الحالية. وعليه يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين والإطارات بالمؤسسة. تمثل عينة الدراسة مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل المجتمع الأصلي (المحمودي، 2019، صفحة 160)، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على طريقة العينة العشوائية البسيطة التي أخذت من العاملين والإطارات، حيث بلغ حجمها 40 عاملا وإطارا، و قد تم توزيع الاستبيان عليهم من خلال زيارة ميدانية، إذ تم استرجاع 37 استبانة و بعد إجراء الفحص و المعاينة تبين أن جميع الاستبيانات المسترجعة قابلة وصالحة للتحليل الإحصائي النهائي.

## المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية.

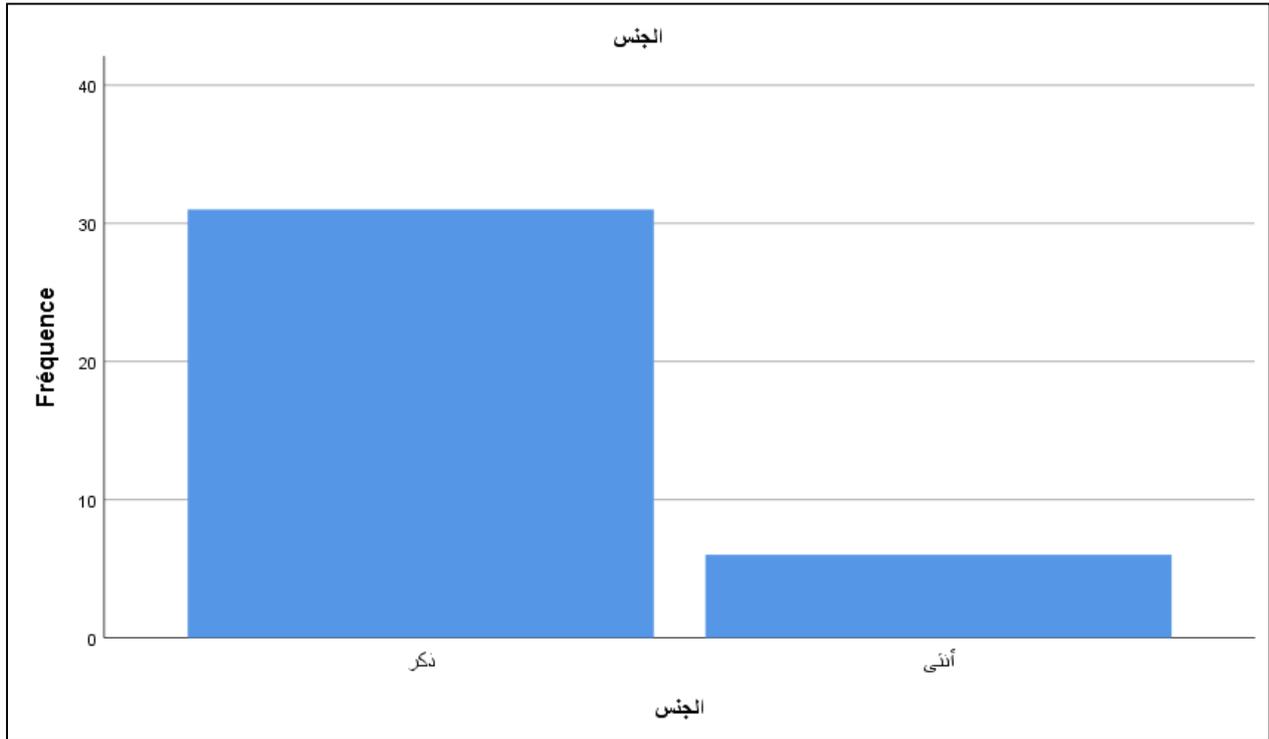
في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كل من الخصائص الشخصية والوظيفية والتي تلتخص في الجداول التالية:

## الجدول رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرار	الجنس
83.8%	31	ذكر
16.2%	6	أنثى
100%	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.V26.

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ ان عدد الذكور بلغ 31 فردا أي بنسبة 83.8% في حين بلغ عدد الإناث 6 ونسبتهم 16.2%، من خلال النتائج نلاحظ ان نسبة الذكور في الشركة أكثر من الإناث وهذا راجع لطبيعة العمل التي تنشط فيه الشركة فهي تندرج تحت صناعة الإسمنت وهذا النوع من الصناعة يستقطب فئة الذكور أكثر من الإناث. كما هو مبين في الشكل رقم 01:  
الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.V26.

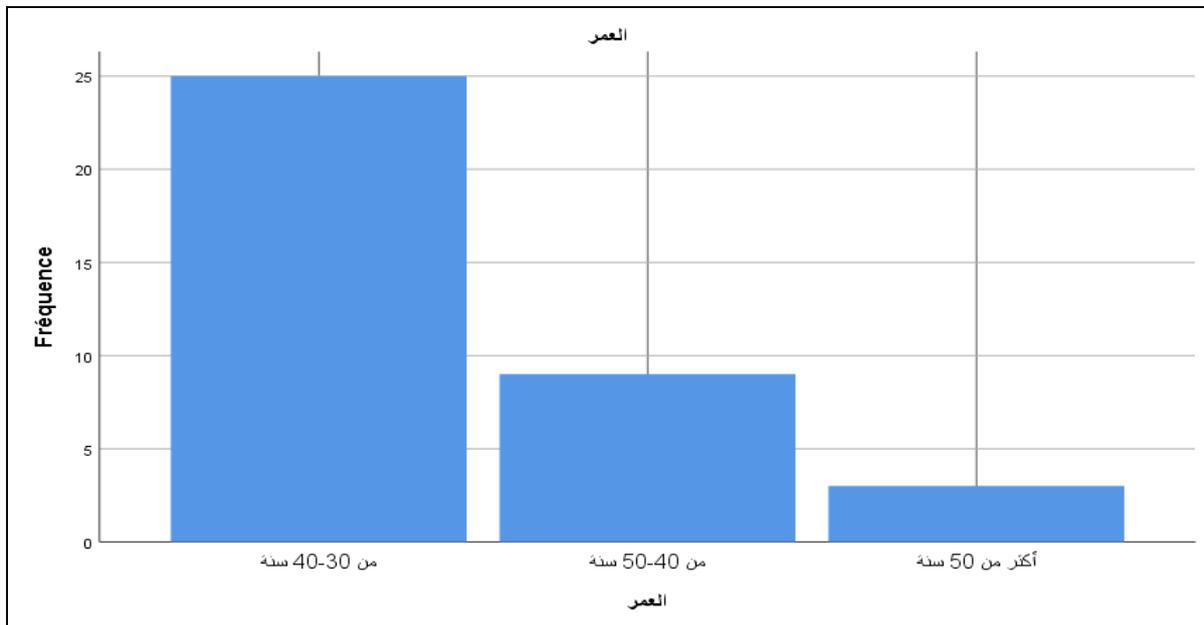
الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
%0	0	أقل من 30 سنة
%67.6	25	من 30 إلى 40 سنة
%24.3	9	من 40 إلى 50 سنة
%8.1	3	أكثر من 50 سنة
%100	37	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.V26.

يبين الجدول رقم (03) أن الفئة العمرية الغالبة هي (من 30 الى 40 سنة) و البالغ عدد تكراراتها 25 فرد ونسبتها 67.6%، بينما بلغ تكرارات الفئة العمرية (من 40 الى 50 سنة) 9 افراد والتي نسبتها 24.3%، في حين كانت تكرارات الفئة العمرية (الأكثر من 50 سنة) 3 افراد والتي نسبتها 8.1%، ثم تليها الفئة العمرية (الاقل من 30 سنة) و التي لم تسجل أي فرد أي بنسبة 0%، مما يدل ان غالبية افراد الشركة كانوا من الفئة العمرية المتوسطة (من 30 الى 40 سنة)، و بالتالي نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى توظيف هذه الفئة كونها يكون فيها الأداء ممزوج بين الخبرة المتوسطة في العمل و الحيوية كما هو مبين في الشكل رقم 02:

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.V26.

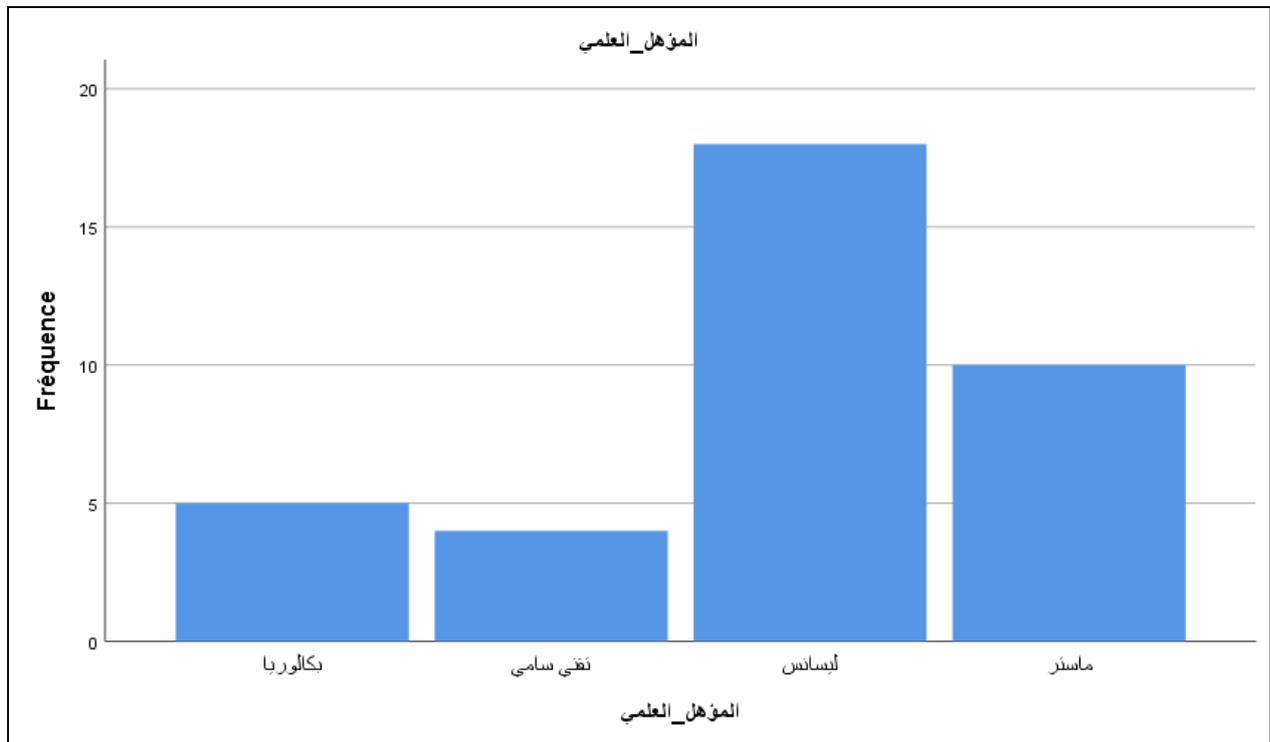
الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية
بكالوريا	5	13.5%
تقني سامي	4	10.8%
ليسانس	18	48.6%
ماستر	10	27%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.V26.

يوضح الجدول رقم (04) ان نسبة حاملي شهادة ليسانس هي الغالبة في عينة الدراسة بتكرار يقدر ب 18 فرد من 37 فرد والتي بلغت نسبت 48.6%، ثم يتبعهم حاملي شهادة الماستر بتكرار 10 افراد من مجموع عينة الدراسة بنسبة 27 %، ثم ذو مستوى البكالوريا بعدد 5 افراد بنسبة 13.5%، و خيرا حاملي شهادة تقني سامي والذين بلغ عددهم 4 افراد بنسبة 10.8% ، ومن خلال هذه النتائج نلاحظ ان المؤسسة تحرص على توظيف الاشخاص الذين يمتلكون شهادات جامعية لتستفيد من مستواهم العلمي والمعرفي الواسع الذي يمكنها من تحقيق الابداع .

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS.V26.

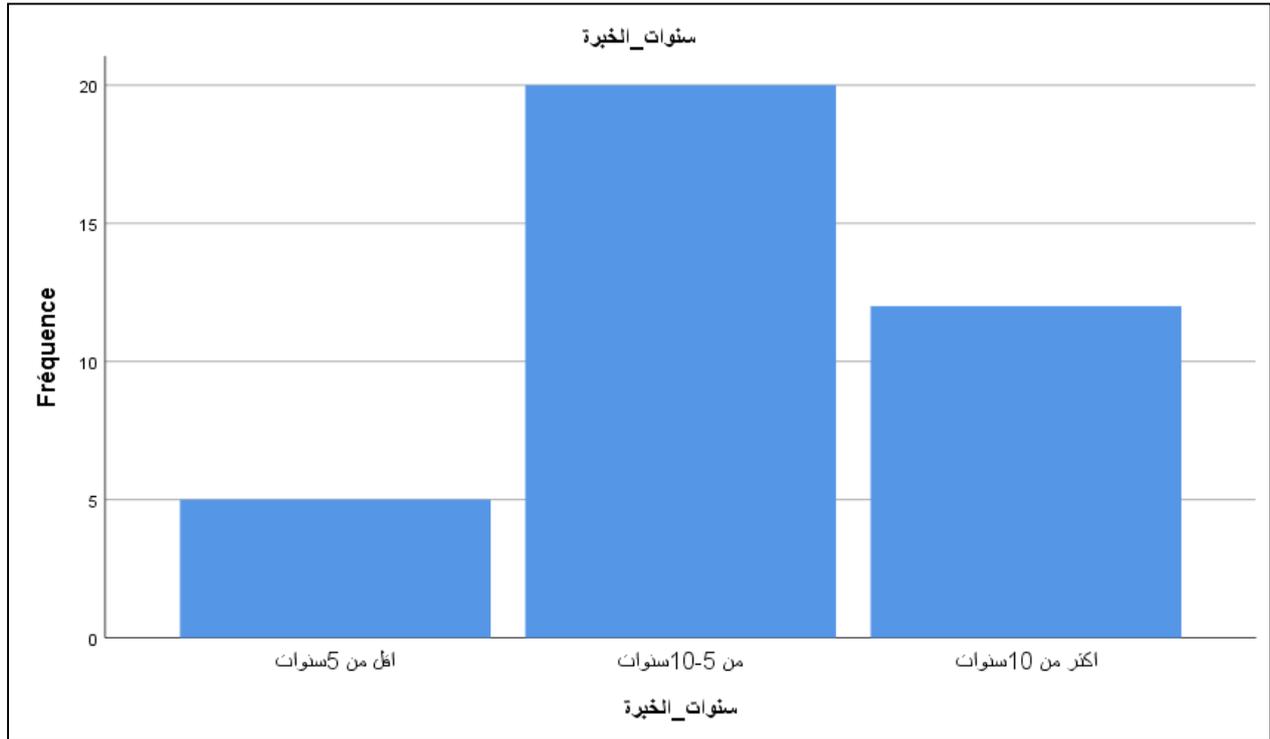
الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسب المئوية
اقل من 5 سنوات	5	13.5%
من 5 الى 10 سنوات	20	54.1%
أكثر من 10 سنوات	12	32.4%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS.V26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) هي التي تحتل أكبر نسبة وتقدر ب 54.1% والذي كان تكرارها 20 فرد، ثم تليها فئة ( أكثر من 10 سنوات) خبرة إذ بلغ عددهم 12 فردا بنسبة 32.4%، وأقل تكرار كانت لفئة (أقل من 5 سنوات) خبرة بتكرار 5 افراد ونسبة بلغت 13.5%، وهذا يفسر أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى مقبول من سنوات الخبرة حيث يمكن استغلالها في تطوير اعمال المؤسسة .

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.V26.

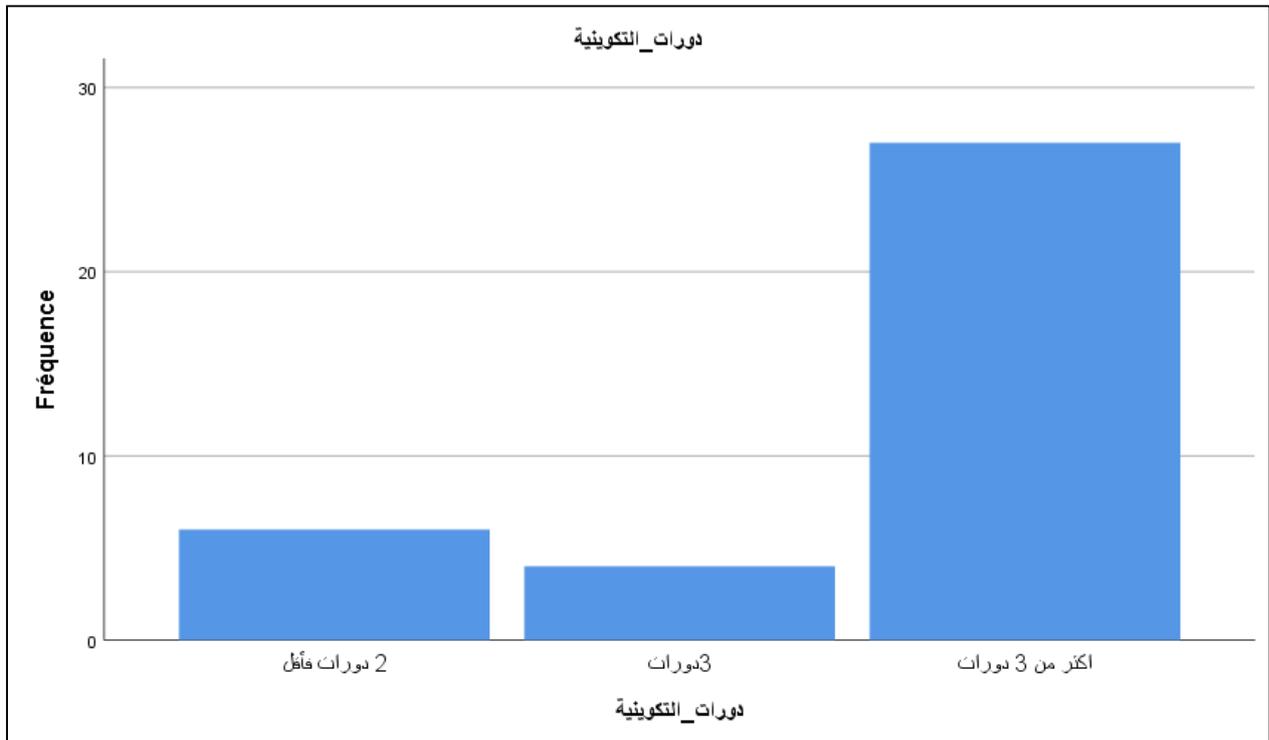
الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب عدد الدورات التكوينية.

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسب المئوية
2 دورات فأقل	6	16.2%
3 دورات	4	10.8%
3 دورات فأكثر	27	73%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.V26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أكبر فئة في عدد الدورات التكوينية هي فئة (3 دورات فأكثر) حيث بلغ عددهم 27 فرد بنسبة 37%، وتليها فئة (2 دورات فأقل) بتكرار 6 أفراد التي كانت نسبته 16.2%، وآخر فئة هي فئة الأفراد الذين قاموا ب(3 دورات) بتكرار 4 افراد بنسبة 10.8%. يتبين لنا من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن أغلبية العينة قاموا ب 3 دورات تكوينية فأكثر وهذا يوضح أن المؤسسة تهتم بتحقيق المعارف وتكوين أفرادها وتحسين مهارتهم. حيث تقوم المؤسسة بالدورات التكوينية فيما يخص استخدام الأنظمة والآلات الحديثة. تعتمد شركة سيلاس في تسيير سياستها التكوينية وإدارة مهارات مواردها البشرية على نظام معلومات متخصص (Systeme Factor) و الذي يسمح لها: بتحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية، تحديد برامج التدريب المناسبة، عدد العمال الخاضعين للتدريب، عدد ساعات التدريب، تقييم تطور مهارات المورد البشري بعد التكوين و التدريب. وما تجدر الإشارة إليه أن هناك قسم مخصص من هذا النظام لإدارة مشروع تكوين موارد بشرية متعددة المهارات (Projet de Polyvalence) الذي وضعت الشركة سنة 2021، بهدف تكوين أكبر عدد ممكن من مواردها البشرية لاكتساب مهارات متعددة و استهدفت بذلك العمال في المستوى التنفيذي، مثال ذلك تكوين عامل متخصص في الترخيص الصحي، في مجال الكهرباء أيضا و الهدف من ذلك جعل العامل أكثر مرونة باكتسابه لمهارة جديدة.

الشكل رقم (09): توزيع العينة حسب عدد الدورات التكوينية.



المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.V26.

## المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

إن عملية جمع البيانات أساس البحث العلمي إذ لا يمكن اكتمال البحث العلمي دون الحصول على البيانات والمعلومات. ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المساعدة. وفيما يلي نوعية البيانات التي تم الاعتماد عليها:

أولاً-البيانات الثانوية: من أجل بناء الإطار النظري للدراسة تم الاعتماد على المقالات والكتب العربية و الأجنبية بدرجة عالية والرسائل الجامعية الورقية منها والإلكترونية. كما تم استخدام ضوابط التوثيق وفقاً لجمعية علم النفس الأمريكية الطبعة السادسة.

ثانياً-البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، مع استبعاد المقابلة و استخدامها في مجالات محدودة فقط. حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة ثم تم جمعها و فرزها وتفرغها وبعدها تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26. لقد تم الاعتماد في دراستنا هذه على الاستبانة بدرجة كبيرة وذلك بغية الإطلاع على آراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة.

يعرف الاستبيان على أنه: "مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المتنوعة و المرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه." (قندلجي، 1999، صفحة 157)

وقد شمل الاستبيان 47 عبارة تمت صياغتها بطريقة بسيطة وواضحة، حيث تم إضافة بعض الفقرات والتعديل على بعض العناصر وذلك بعد مراجعته من طرف الأستاذة المشرفة. كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق منهج الإجابات المغلقة وذلك من أجل الإجابة عليها من طرف أفراد العينة بكل سهولة. إذ تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسين وهما كالآتي:

**القسم الأول:** ويتضمن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة والتي تتضمن كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة وعدد الدورات التكوينية)

**القسم الثاني:** ويشمل متغيرات الدراسة وبدورها تم تقسيمها إلى:

**المحور الأول:** خاص بالمتغير التابع (الأسبقيات التنافسية) ويضم (23) عبارة موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: التكلفة من العبارة 01 إلى العبارة 05.

البعد الثاني: الجودة من العبارة 06 إلى العبارة 11.

البعد الثالث: المرونة من العبارة 12 إلى العبارة 17.

البعد الرابع: الوقت من العبارة 18 إلى العبارة 23.

**المحور الثاني:** خاص بالمتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الإستراتيجي ويضم (24) عبارة موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: الاستشراف من العبارة 24 إلى العبارة 29.

البعد الثاني: الرؤية من العبارة 30 إلى العبارة 35.

البعد الثالث: التحفيز من العبارة 36 إلى العبارة 41.

البعد الرابع: الإبداع من العبارة 42 إلى العبارة 47.

كما تم استخدام مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس متغيرات الدراسة بإعطائها أوزان لقيم استجابات المبحوثين، وهي كالآتي:

الجدول رقم (07): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفقا لمقياس "ليكارث Likert" الخماسي.

عبارات سلم القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
فئات المتوسط الحسابي	(1-1.79)	(1.80-2.59)	(2.60-3.39)	(3.40-4.19)	(4.20-5)
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

كما تم الاعتماد على المقابلة المهيكلة من أجل أخذ الموافقة على توزيع الاستبيان في مصنع الإسمنت CILAS وأخذ معلومات متعلقة بالمصنع. والهدف من استخدام المقابلة هو التعرف على كيفية تفكير أفراد الدراسة والتعمق وفهم الظاهرة المدروسة بوضوح عن طريق جمع المعلومات من العينة مباشرة.

وتعرف المقابلة على أنها: "معلومات شفوية يقدمها المبحوث من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث أو من ينوب عنه، والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين و تسجيل إجاباتهم".

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

أولاً-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): من أجل وصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه باستخدام التكرارات و النسب المئوية. إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ثانياً-اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk): للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات الإحصائية.

ثالثاً-معامل الثبات ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach): لقياس ثبات أداة البحث و قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، وهو يأخذ قيمة محصورة بين (0) و (1) ويكون مقبولاً ابتداءً من 0.60. وكلما كانت قيمة معامل الثبات عالية كان مؤشر ثبات الأداة أفضل.

رابعاً-تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance): للتحقق ما إذا كان النموذج المقترح صالحاً أم لا، ومدى ملائمته لتبيين العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في الذكاء الإستراتيجي والأسبقيات التنافسية.

#### المطلب الرابع: صدق و ثبات أداة الدراسة

يعتبر صدق وثبات أداة الدراسة من أهم المواضيع التي تهم الباحثين كونها تؤثر على أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج. حيث يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، بينما الصدق فيمثل مدى ارتباط أسئلة الاستبانة بالظاهرة المدروسة، ومن أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ **Alpha Cronbach** والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.06 فأكثر). وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج معامل الثبات **Alpha Cronbach** والصدق.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ	صدق أداة الدراسة
الذكاء الإستراتيجي	24	0.681	0.825
الأسبقيات التنافسية	23	0.720	0.848
بعد التكلفة	5	0.745	0.863
بعد الجودة	6	0.662	0.814
بعد المرونة	6	0.751	0.867
بعد الوقت	6	0.660	0.812
الاستبانة ككل	47	0.788	0.887

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS.V26.

يبين الجدول رقم (08) قيم معامل الثبات "ألفا كرومباخ" لكلا المتغيرين بالإضافة لأبعاد الأسبقيات التنافسية والاستبانة ككل، حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة للذكاء الإستراتيجي قيمة (0.681) و الذي يضم (24) عبارة، أما بالنسبة للأسبقيات التنافسية فقد بلغ معامل الثبات (0.720) والتي تضم (23) عبارة. حيث بلغت القيمة الإجمالية بالنسبة لمعامل ثبات الاستبانة ككل قيمة (0.788). وعليه من خلال ما سبق يمكن القول بأن الاستبانة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادةتها مرة أخرى في ظروف مماثلة وأزمنة مختلفة.

### المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل محاور الاستبانة للإجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من الفرضيات، إذ تم تقسيم هذا المبحث إلى أربع مطالب، وفي الأخير خاتمة الدراسة.

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات تم الاعتماد على اختبار **Shapiro-Wilk** كون عدد العينة أقل من 50، حيث تتمثل فرضيات هذا الاختبار فيما يلي:

الفرضية الصفرية (**H0**): تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (**H1**): لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

#### جدول رقم (09) يبين نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

نوع التوزيع	Shapiro-Wilk			إختبار نوع التوزيع الطبيعي للاستبيان ككل
	Sig القيمة الاحتمالية	Df درجة الحرية	القيمة الإحصائية للاختبار	
توزيع طبيعي	0.385	37	0.969	

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS.V26.

من خلال النتائج نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (Sig=0.385) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المعتمد في الدراسة. وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا من استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية.

## المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة.

الفرع الأول: بالنسبة للمتغير التابع (الأسبقيات التنافسية)

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأسبقيات التنافسية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أولا</b>	<b>التكلفة</b>	4.1189	0.22832	2	مرتفع
1	تعتمد الشركة استراتيجية تخفيض التكلفة كلما أمكن	4.1622	0.37368	2	مرتفع
2	تعتمد الشركة على رفع مهارات و خبرات العاملين لأجل خفض تكاليف التدريب.	4.1081	0.51552	3	مرتفع
3	تحرص مؤسستنا على ممارسة الرقابة للتقليل من العيوب والتلف وبالتالي تخفيض التكاليف.	4.0270	0.28737	5	مرتفع
4	تقوم مؤسستنا باستخدام المعدات التي تحقق أعلى درجة من الكفاءة في التكاليف	4.2432	0.43496	1	مرتفع
5	تستخدم المؤسسة نظاما جيدا لإدارة مخزونها الذي يسهل تحقيقها للإنتاج الكفاء.	4.0541	0.22924	4	مرتفع
<b>ثانيا</b>	<b>الجودة</b>	4.1306	0.21920	1	مرتفع
6	توفر الشركة على قسم متخصص بالسيطرة على الجودة.	4.2973	0.46337	1	مرتفع جدا
7	تطابق المنتجات للمواصفات القياسية العالمية.	4.1081	0.31480	3	مرتفع
8	تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة و مصدر قوتها تعزز بها مركزها التنافسي.	4.2432	0.49472	2	مرتفع جدا
9	تهتم المؤسسة بالأراء المقدمة من العملاء وخاصة التي تتعلق بالجودة	4.0270	0.44011	5	مرتفع
10	تستخدم المؤسسة وسائل نقل مناسبة للمحافظة على جودة منتجاتها	4.0000	0.33333	6	مرتفع
11	توجه المؤسسة العملاء نحو شروط التخزين السليم للحفاظ على جودة المنتجات	4.1081	0.31480	4	مرتفع
<b>ثالثا</b>	<b>المرونة</b>	3.9505	0.21825	4	مرتفع

مرتفع	4	0.36350	3.9189	للمؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق.	12
مرتفع	3	0.46821	3.9459	المؤسسة على استعداد لأي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.	13
مرتفع	6	0.44181	3.8378	أغلب المعدات تجرى عليها عمليات متعددة.	14
مرتفع	2	0.37167	4.0270	تتم الاستجابة لطلبات المختلفة والطائرة للعملاء دون التأثير على التكلفة	15
مرتفع	1	0.32880	4.0541	تتحكم المؤسسة في التغيير في خصائص المنتجات، تصميمها وحجمها بشكل جيد	16
مرتفع	5	0.36350	3.9189	تمتلك المؤسسة القدرة على إجراء تغييرات في الآلات والعمليات لإدخال خط جديد من المنتجات	17
مرتفع	3	0.20646	4.0811	<b>الوقت</b>	<b>رابعا</b>
مرتفع	3	0.36350	4.0811	تسعى المؤسسة لتقليل وقت انتظار المنتج من قبل الزبون.	18
مرتفع	2	0.44181	4.1622	تتمتع المؤسسة بدرجة مرتفعة من الالتزام في مواعيد التسليم المقرر.	19
مرتفع	6	0.28737	3.9730	تتحمل المؤسسة تكاليف التأخير و التأجيل بجدية عالية.	20
مرتفع	4	0.32880	4.0541	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع كثيفة لتحقيق السرعة في تسليم المنتجات للعملاء	21
مرتفع	5	0.28737	4.0270	تتفوق المؤسسة على منافسيها من حيث الزمن المخصص لتطوير وتصميم منتج جديد وإطلاقه في السوق	22
مرتفع	1	0.39706	4.1892	تتميز المؤسسة بالتحكم الجيد في الوقت	23
مرتفع	-	0.13731	4.0682	<b>الأسبقيات التنافسية بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.V26.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين أن مستوى قبول الباحثين فيما يتعلق بالمتغير التابع والمتمثل بالأسبقيات التنافسية بأبعادها كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأسبقيات التنافسية بشكل عام (4.0682) وانحراف معياري ب (0.13731)، وهذا يعني أن المؤسسة تسعى وتهتم باكتسابها للأسبقيات التنافسية. وفيما يلي سنوضح بالتفصيل النتائج الإحصائية المرتبطة بكل بعد:

أولاً\_ بعد الجودة: بينت نتائج الدراسة أن بعد الجودة جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط حسابي لهذا البعد (4.1306) وانحراف معياري قدره (0.21920) وهي قيمة أقل من الواحد وهذا يدل على تقارب آراء الأفراد ووفقاً لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير إلى مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ أن اجابات افراد العينة على هذا البعد متوسطاتها الحسابية تراوحت بين (4.2973-4.0000) وانحرافات المعيارية كانت محصورة بين (0.31480-0.49472). مما يدل على أن منتجات المؤسسة تتطابق مع المواصفات العالمية وأن الجودة هي الهدف الاساسي للمؤسسة ومصدر قوتها وتعزيز مركزها التنافسي وتتم بالتحسين المستمر من خلال استخدام المؤسسة لوسائل نقل مناسبة للحفاظ على جودة منتجاتها، وتوجه العملاء نحو شروط التخزين للحفاظ على جودة المنتجات وهذا يؤدي إلى ضمان ولاء العملاء وتقليل شكاويهم وجذب عملاء جدد لتحسين صورة المؤسسة.

ثانياً\_ بعد التكلفة: جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط حسابي لهذا البعد (4.1189) وانحراف معياري بلغ (0.22832) ووفقاً لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير إلى مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ أن اجابات أفراد العينة على هذا البعد متوسطاتها الحسابية تراوحت بين (4.0270-4.2432) وانحرافات المعيارية كانت محصورة بين (0.51522-0.22924). وهذا يعكس أن المؤسسة تعتمد استراتيجية تخفيض التكلفة كلما أمكن، و تحرص على رفع مهارات العاملين وخبراتهم لأجل تخفيض تكاليف التدريب كما تستخدم نظام جيد لإدارة مخزونها الذي يسهل تحقيقها لإنتاج الكفاء إضافة إلى المعدات التي تحقق لها أعلى درجة من الكفاءة في التكاليف.

ثالثاً\_ بعد الوقت: جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.0811) وانحراف معياري قدره (0.20646) ووفقاً لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير إلى مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ أن اجابات افراد العينة على هذا البعد متوسطاتها الحسابية تراوحت بين (3.9730-4.1892) وانحرافات المعيارية كانت محصورة بين (0.44181-0.28737). وهذا يدل على أن المؤسسة تلي احتياجات العملاء في الوقت المحدد، وتسعى لتقليل وقت الانتظار المنتج من قبل الزبون، حيث تتمتع بدرجة مرتفعة من الالتزام في مواعيد التسليم وتحمل تكاليف التأخير والتأجيل بجدية عالية، فالمؤسسة تمتلك شبكة توزيع كثيفة لتحقيق السرعة في تسليم المنتجات للعملاء وتتفوق على منافسيها من حيث الزمن المخصص لتطوير وتصميم منتج جديد واطلاقه في السوق.

رابعاً\_بعد المرونة: جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف اعيينة البحث، حيث بلغ المتوسط حسابي لهذا البعد (3.9505) وانحراف معياري قدره (0.21825) ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير الى مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ ان اجابات افراد العينة على هذا البعد متوسطاتها الحسابية تراوحت بين (3.8378-4.0541) وانحرافات المعيارية كانت محصورة بين (0.46821-0.32880). وهذا يدل على ان المؤسسة لديها القدرة على مواكبة في السوق، وهي على استعداد لأي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها أو في خصائص أو تصميم المنتجات وحجمها بشكل جيد، حيث اغلب المعدات تجري عليها عمليات متعددة وتمتلك المؤسسة القدرة على اجراء تغيرات في الآلات والعمليات لإدخال خط جديد من المنتجات وهذا كله للاستجابة السريعة للعملاء.

الفرع الثاني: بالنسبة للمتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي)

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

البحث عن عبارات محور الذكاء الإستراتيجي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	الاستشراف	3.9820	0.18335	3	مرتفع
1	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.	3.9459	0.22924	5	مرتفع
2	للمؤسسة القدرة على توقع المشاكل المستقبلية وتحضير حلولها قبل وقوعها.	4.0270	0.28737	1	مرتفع
3	تستطيع المؤسسة تحديد الفرص المتواجدة في بيئتها والاستفادة منها قبل منافسيها.	4.0270	0.44011	2	مرتفع
4	تستفيد المؤسسة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية	3.9730	0.44011	4	مرتفع
5	تتوقع إدارة المؤسسة توقيت التغييرات في المسار الاستراتيجي	3.9189	0.36350	6	مرتفع
6	تتقدم إدارة المؤسسة بتوازي يتناسب مع التصورات الحديثة المطورة	4.0000	0.40825	3	مرتفع
ثانيا	الرؤية	4.0541	0.28882	1	مرتفع
7	هناك أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤية المؤسسة فيما يخص تحقيق التميز و التفوق.	4.1892	0.46175	2	مرتفع
8	تسمح إدارة المؤسسة لعمالها بالمشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية.	3.8378	0.44181	6	مرتفع

مرتفع	5	0.22924	3.9459	تمتلك المؤسسة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق.	9
مرتفع جدا	1	0.58382	4.2162	قرارات المؤسسة تنسجم مع رؤيتها الإستراتيجية	10
مرتفع	3	0.49320	4.0811	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثلى التي تسعى إليها المؤسسة	11
مرتفع	4	0.46821	4.0541	تحرص إدارة المؤسسة على صياغة رؤية تعكس طموحاتها واهتماماتها المستقبلية	12
<b>مرتفع</b>	<b>4</b>	<b>0.18516</b>	<b>3.9414</b>	<b>التحفيز</b>	<b>ثالثا</b>
مرتفع	5	0.32880	3.9459	تشجع المؤسسة العمال على التفاعل و العمل كفريق واحد.	13
مرتفع	1	0.44011	4.0270	تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية للعاملين المتميزين.	14
مرتفع	4	0.28737	3.9730	تسعى المؤسسة لإثارة التنافس بين الموظفين لتحسين الأداء.	15
مرتفع	3	0.40825	4.0000	تعمل إدارة المؤسسة على خلق بيئة مناسبة تساعد العاملين على زيادة إنجازاتهم	16
مرتفع	2	0.23570	4.0000	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحفيز العاملين على تنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية	17
مرتفع	6	0.51988	3.7027	تأخذ إدارة المؤسسة في الاعتبار الفروق الفردية والمواقف المختلفة عند تحديد الحوافز الملائمة لتشجيع العاملين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة	18
<b>مرتفع</b>	<b>2</b>	<b>0.23241</b>	<b>4.0000</b>	<b>الإبداع</b>	<b>رابعا</b>
مرتفع	5	0.27672	3.9189	تشجع إدارة المؤسسة المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى الموظفين العاملين.	19
مرتفع	6	0.34658	3.8649	تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم البحث و التطوير.	20
مرتفع	4	0.40455	3.9459	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار.	21
مرتفع	1	0.45849	4.1081	تسعى إدارة المؤسسة إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الإبداع والبحث عن حلول مبتكرة	22
مرتفع	2	0.56685	4.1081	تهدف إدارة المؤسسة إلى اعتماد طرق غير تقليدية في تنمية الكفاءات البشرية للعاملين بها	23
مرتفع	3	0.22924	4.0541	تعمل إدارة المؤسسة على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية	24
<b>مرتفع</b>	<b>-</b>	<b>0.13860</b>	<b>3.9944</b>	<b>الذكاء الإستراتيجي بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام برنامج SPSS.V26.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول اعلاه يتبين أن مستوى قبول المبحوثين فيما يتعلق بالذكاء الإستراتيجي بأبعاده كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكاء الإستراتيجي بشكل عام (3.9944) وانحراف معياري بلغ (0.13860)، معناه ان المؤسسة تهتم بالذكاء الإستراتيجي وتسعى إلى فهم مواقف العمل ووضع خطط واستراتيجيات فعالة لتحقيق اهداف المؤسسة.

أولاً\_بعد الرؤية: أظهرت نتائج الدراسة ان بعد الرؤية احتل المرتبة الاولى من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من قبل الافراد العينة، حيث بلغ المتوسط حسابي لهذا البعد (4.0541) وانحراف معياري قدره (0.28882) ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير الى مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ ان اجابات افراد العينة على هذا البعد المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.8378-4.1892) وانحرافات المعيارية كانت محصورة بين (-0.58382-0.22924).

مما يدل على أن المؤسسة تضع توقعات للحالة المستقبلية المرغوبة، إضافة إلى أنها تسعى إلى جعل قراراتها تنسجم مع رؤيتها المستقبلية، إذ تسمح لعمالها بالمشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية التي تعكس طموحاتها واهتماماتها المستقبلية، وهذا ما يساعدها على الوصول إلى أهدافها بشكل أسرع كما يضمن لها تحقيق التفوق. فهذه الأخيرة تعتبر الصورة الذهنية المثلى التي تسعى إليها المؤسسة.

ثانياً\_بعد الإبداع: جاء هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من طرف افراد العينة، حيث بلغ المتوسط حسابي لهذا البعد (4.0000) وانحراف معياري قدره (0.23241) ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير الى مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ أن اجابات افراد العينة على هذا البعد المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.8649-4.1081) وانحرافات المعيارية كانت محصورة بين (-0.56685-0.22924).

مما يؤكد على أن المؤسسة تدعم المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى موظفيها و تعمل على تدريبهم و تطوير مهاراتهم بطرق حديثة، و ذلك من خلال تخصيص المؤسسة لمبالغ مالية معتبرة للبحث و التطوير. وهذا ما يؤدي بالشركة محل الدراسة للتميز في المنتجات التي تقدمها والتي يصعب على المنافسين تقليدها.

ثالثاً\_بعد الاستشراف: جاء هذا البعد في المرتبة الثالثة من حيث الاهمية النسبية المعطاة له من طرف افراد العينة، حيث بلغ المتوسط حسابي لهذا البعد (3.9820) وانحراف معياري قدره (0.18335) ووفقا لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير الى مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ أن اجابات افراد العينة على هذا البعد المتوسطات

الحسابية تراوحت بين (3.9189-4.0270) وانحرافات المعيارية كانت محصورة بين (0.44011-0.22924).

وهذا يعبر على أن للمؤسسة القدرة على توقع المشاكل المستقبلية وتحضير حلول لها قبل وقوعها، حيث تتوقع إدارة المؤسسة توقيت التغيرات في مسار الإستراتيجي وتتقدم بتوازي يتناسب مع التصورات الحديثة المطورة، كما تمتلك المؤسسة القدرة على اقتناص الفرص المتاحة والاستفادة منها قبل منافسيها.

رابعاً بعد التحفيز: جاء هذا البعد في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من طرف افراد العينة، حيث بلغ المتوسط حسابي لهذا البعد (3.9414) وانحراف معياري قدره (0.18516) ووفقاً لمقياس هذه الدراسة فإنه يشير الى مستوى قبول مرتفع، كما نلاحظ أن اجابات افراد العينة على هذا البعد المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.7027-4.0270) وانحرافات المعيارية كانت محصورة بين (0.51988-0.23570).

يمكن تفسير النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة تشجع العمال على التفاعل والعمل كفريق واحد وذلك بتقديم حوافز مادية ومعنوية للعمال المتميزين، وتهيئة بيئة عمل مناسبة تساعدهم على زيادة إنجازاتهم. وهذا ما يؤدي إلى رضا العاملين وخلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمؤسسة و بالتالي الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

تم استخدام تحليل تباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية نموذج المقترح، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية.

#### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية:

تم اختبار الفرضية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، وعليه نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:  
الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور للذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز الأسبقيات التنافسية بأبعاده في مؤسسة CILAS للإسمنت عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور للذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز الأسبقيات التنافسية بأبعاده في مؤسسة CILAS للإسمنت عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

معامل التحديد R2		معامل الارتباط R			المتغير
0.206		0.454			الذكاء الاستراتيجي
مستوى دلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.005	9.105	0.140	1	0.140	الانحراف
		0.015	35	0.539	الخطأ
			36	0.679	المجموع الكلي

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج و ملائمته لاختبار الفرضية الرئيسية حيث يتبين لنا ر أن قيمة F المحسوبة (9.105) وذلك بقيمة احتمالية ( $\text{sig}=0.005$ ) و هي قيمة اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج، ولتحديد دور المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع المتمثل في الأسبقيات التنافسية يتضح لنا في الجدول أعلاه انه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (الأسبقيات التنافسية) في المؤسسة محل الدراسة وتشير قيمة R الى أن الارتباط موجب بين الذكاء الاستراتيجي والأسبقيات التنافسية والذي قدره (0.454)، كما نلاحظ أن معامل التحديد كان قدره (0.206) وهذا يعني أن الذكاء الاستراتيجي يساهم بـ 20.6% في تحقيق الأسبقيات التنافسية وهو جزء مهم في المؤسسة لكن هناك عوامل أخرى تلعب دور مهم في ممارسات المؤسسة وخرائطها التنافسية، وهذه العوامل قد تلعب دور مهم في الاسبقيات التنافسية.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده

مجتمعة في تعزيز الأسبقيات التنافسية بأبعاده في مؤسسة CILAS للإسمنت عند مستوى

دلالة ( $\alpha=0.05$ ). و تكون معادلة خط الانحدار  $y=a+bx$  بهذا الشكل:

الأسبقيات التنافسية =  $0.450 + 2.270 \times$  الذكاء الإستراتيجي

## الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية.

الذكاء الإستراتيجي								متغيرات البحث
معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F المحسوبة	Sig	قيمة T المحسوبة	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.065	0.256	2.451	0.030	1.566	0.256	0.269	0.421	بعد التكلفة
0.258	0.507	12.138	0.001	3.484	0.507	0.230	0.803	بعد الجودة
0.035	0.188	1.285	0.012	1.134	0.188	0.261	0.296	بعده المرونة
0.034	0.185	1.239	0.005	1.113	0.185	0.247	0.275	بعد الوقت
<b>0.206</b>	<b>0.454</b>	<b>9.105</b>	<b>0.005</b>	<b>3.018</b>	<b>0.454</b>	<b>0.149</b>	<b>0.450</b>	الأسبقيات التنافسية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ )

أولاً\_ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وعليه نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي :

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية التكلفة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية التكلفة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يبين الجدول (13) مايلي:

- هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي و التكلفة كأحد أبعاد الأسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حيث بلغت قوة العلاقة ( $R=0.256$ ) وأكدت ذلك قيمة F المحسوبة حيث بلغت (2.451) ، وقيمة احتمالية بلغت (0.030) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية التكلفة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .  
وتكون معادلة خط الانحدار  $y=a+bx$  بهذا الشكل:

$$\text{الأسبقية التنافسية (بعد التكلفة)} = 0.421 + 2.436 \times \text{الذكاء الإستراتيجي}$$

ثانياً\_ اختبار فرضية الفرعية الثانية:

تم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  وعليه نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كمايلي:  
الفرضية الصفرية  $(H_0)$ : لا يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية الجودة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الفرضية البديلة  $(H_1)$ : يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية الجودة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

يبين الجدول (13) مايلي:

هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والجودة كأحد أبعاد الأسبقية التنافسية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  حيث بلغت قوة العلاقة  $(R=0.507)$  وأكدت ذلك قيمة F المحسوبة حيث بلغت  $(12.138)$ ، وقيمة احتمالية بلغت  $(0.001)$  وهي اقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية الجودة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .  
و تكون معادلة خط الانحدار  $y=a+bx$  بهذا الشكل:

$$\text{الأسبقية التنافسية (بعد الجودة)} = 0.803 + 0.925 \times \text{الذكاء الإستراتيجي}$$

ثالثاً\_ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  وعليه نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كمايلي:  
الفرضية الصفرية  $(H_0)$ : لا يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية المرونة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الفرضية البديلة  $(H_1)$ : يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية المرونة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

يبين الجدول (13) مايلي:

هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة كأحد أبعاد الأسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) حيث بلغت قوة العلاقة ( $R=0.188$ ) وأكدت ذلك قيمة F المحسوبة حيث بلغت (1.285)، وقيمة احتمالية بلغت (0.012) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية المرونة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وتكون معادلة خط الانحدار  $y=a+bx$  بهذا الشكل:

الأسبقيات التنافسية (بعد المرونة) =  $0.296+2.767x$  الذكاء الإستراتيجي

رابعا\_ اختبار فرضية الفرعية الرابعة :

تم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وعليه نقوم بصياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كمايلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية الوقت في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية الوقت في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

يبين الجدول (13) مايلي:

هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي و الوقت كأحد أبعاد الأسبقيات التنافسية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). حيث بلغت قوة العلاقة ( $R=0.185$ ) وأكدت ذلك قيمة F المحسوبة حيث بلغت (1.239)، وقيمة احتمالية بلغت (0.005) وهي اقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية الوقت في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ).

و تكون معادلة خط الانحدار  $y=a+bx$  بهذا الشكل:

الأسبقيات التنافسية (بعد الوقت) =  $0.275+2.981x$  الذكاء الإستراتيجي

## المطلب الرابع: تفسير الفرضيات.

الفرع الأول: تفسير نتائج دور الذكاء الإستراتيجي في التكلفة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة تم توصل الى انه يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية التكلفة في مؤسسة سيلاس للإسمنت عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويمكن تفسير ذلك بان إدارة المؤسسة محل الدراسة تطبق الذكاء الاستراتيجي بمختلف انواعه وتدرج دور هذه الأخيرة في تخفيض التكلفة حيث تقوم المؤسسة بتقديم المنتج بسعر تكلفة تنافسي وتستخدم تقنيات إنتاج أكثر تقدما لتقديم منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة، تركز المؤسسة على لوجستيات العملاء التي تقوم بتسليم بالجملة والأكياس المنقولة على منصات نقالة لتقليل التكاليف والمواعيد النهائية، وتحقق شركة سيلاس اقتصاديات الحجم مما يسمح لها بتسعير منتجاتها بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين، كما أن لديها مزايا مطلقة في التكاليف لقرىها من المحاجر وبالتالي خفض تكلفة نقل المادة الأولية الأساسية لصناعة الاسمنت، كما ان المؤسسة حصلت على ISO 9001 الذي يؤمن لها تقليل التكاليف والاستفادة الأمثل من الموارد المتاحة من خلال تحسين أداء العمليات وتقليل الأخطاء مما يساعد في زيادة الأرباح وتعزيز روح الفريق والعمل بطريقة أكثر فعالية. لقد توافقت نتائج الدراسة مع دراسة (كنوش و جدي، 2020، صفحة 1306) و التي توصلت إلى أن الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي قوي جدا على تخفيض التكلفة. كما توافقت أيضا نتائج الدراسة مع دراسة (الصعوب و الكساسبة، 2021، صفحة 1011) التي أظهرت بدورها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لذكاء الاستراتيجي في تخفيض التكلفة.

الفرع الثاني: تفسير نتائج دور الذكاء الإستراتيجي في الجودة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة تم توصل الى انه يوجد دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية الجودة في مؤسسة سيلاس للإسمنت عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويمكن تفسير ذلك بان إدارة المؤسسة محل الدراسة تطبق الذكاء الاستراتيجي بمختلف انواعه وتدرج دور هذه الأخيرة في اكتساب أسبقية الجودة من خلال تحسين المستمر في جميع العناصر والوظائف، وعمل العمال بشكل جماعي حيث يتم تشجيعهم على المشاركة في تحسين الجودة وتطوير العمليات وتقديم منتجات وخدمات عالية الجودة لتلبية احتياجات العملاء حيث ان نسبة رضا العملاء من حيث الجودة في هذه المؤسسة 100% تتميز المؤسسة محل الدراسة بتقديم خدمات نوعية للزبائن سواء خواص أو المؤسسات، حيث يتم تعبئة الإسمنت و إعدادة للنقل آليا بشكل كامل عبر منصات مختلفة، وحصلت المؤسسة على العديد من الجوائز والشهادات الدولية مثل شهادة ISO 9001 و

شهادة ISO 14001 وحصلت المؤسسة سنة 2023 على المرتبة الأولى عالميا في مجمع Holcim من حيث الجودة والكفاءة. لدى المؤسسة مصلحة خاصة بالجودة التي تضمن تنفيذ خطة جودة المنتج بالتعاون مع مدير الإنتاج والتأكد من مطابقة المنتج في جميع مراحل التصنيع، بدأ من استلام المواد الخام حتى تسليم المنتج النهائي إلى العميل. واتفقت نتائج الدراسة بشكل كبير مع دراسة (إسحاق و محمد، 2020، صفحة 172) حيث أظهرت الدراسة ان الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة له أهمية واثري إيجابي على بعد الجودة. وأيضا اتفقت دراستنا مع دراسة (المنزوع، 2020، صفحة 143) التي تشير إلى وجود دور لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، الرؤية و التحفيز) في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء.

#### الفرع الثالث: تفسير نتائج دور الذكاء الإستراتيجي في المرونة

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى أن هناك دور للذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية المرونة في مؤسسة CILAS للإسمنت عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ ، و يمكن تفسير ذلك بأن الذكاء الإستراتيجي أداة أساسية لتعزيز مرونة المؤسسة محل الدراسة وموظفيها في مواجهة التحديات والتغيرات الحاصلة في بيئة عملها سواء الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى القدرة على تحمل المخاطر واتخاذ قرارات بسرعة، إن المؤسسة تتبنى مدخل المرونة كوسيلة للتكيف مع متغيرات بيئتها غير المتوقعة بطريقة تفاعلية و استباقية، من خلال المتابعة والتحليل المستمر لمحيط عملها الديناميكي من أجل إدراك وتحديد حيث لجأت الشركة لإدارة علاقتها مع عملائها إلى استخدام تطبيق (Portail client LafargeHolcim Algerié) وذلك عام 2019 من أجل تعزيز مرونة تعاملاتها مع الزبائن ورفع مستوى رضاهم على الخدمات المقدمة، إضافة إلى أن للمؤسسة القدرة على تحديد تغيرات السوق الذي تعمل به وتقييم الفرص المتاحة، وإعادة تقييم و تعديل جهودها التسويقية خلال مدة قصيرة من الوقت للاستجابة لتلك التغيرات الحاصلة وهذا ما يدل على تعزيز مرونة الشركة السوقية. وعليه فحسب إجابات الباحثين نجد أنهم يدركون وبشدة قدرة المؤسسة على مواكبة تغيرات السوق لتلبية احتياجات العملاء دون التأثير على التكلفة. ومن أبرز أمثلة امتلاك المؤسسة لأسبقية المرونة تمكنها من إجراء لقاءات تعاونية بينها وبين جامعة محمد خيضر بسكرة في إطار دعم وتفعيل الشراكة والتعاون بين المؤسسات الاقتصادية والجامعة. حيث لم تتوافق نتائج الدراسة مع دراسة (الابراهيم، 2018، صفحة 439)و التي توضح عدم وجود تأثير كبير للذكاء الاستراتيجي على المرونة. بينما توافقت الدراسة مع النتائج المتوصل إليها في دراسة (الخلواني و الرياحي، 2023، صفحة 157) التي أظهرت وجود أثر للذكاء الاستراتيجي على المرونة في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن.

الفرع الرابع: تفسير نتائج دور الذكاء الإستراتيجي في الوقت

بناء على ما سبق في اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى أن هناك دور للذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقية الوقت في مؤسسة CILAS للإسمنت عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة لها القدرة الكاملة على إدارة الوقت بشكل فعال وتقديم منتجاتها في الوقت المحدد كما تقوم بتسليم الطليبات في وقت أسرع من المنافسين. فالذكاء الإستراتيجي يسمح بتخصيص الموارد بشكل صحيح وتنظيم العمليات بطريقة تزيد من كفاءة الإنتاجية وتقليل المخاطر. كما تعمل المؤسسة على تقريب المستهلك النهائي من المنتج من خلال إنشاء شبكة توزيع فعالة: أكثر من 500 موزع يغطي المنطقة بأكملها و30 مصنعا لخلط الخرسانة وسلسلة من محلات المواد البناء، إن مؤسسة CILAS على دراية تامة بضرورة توفير تكنولوجيا الاتصالات لتسهيل عملية تبادل البيانات والمعلومات داخل المؤسسة بصفة عامة، ونظام معلومات الإنتاج بصفة خاصة وبالتالي خفض الآجال واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبدون تأخير، إذ يبذل موظفون شركة CILAS قصارى جهدهم لتحسين الأداء بأقل وقت مما يحقق سرعة الإنجاز. توافقت دراستنا مع النتائج التي تم التوصل إليها في دراسة (أحمد ر.، 2023، صفحة 128) التي أبرزت أنه توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف - التحفيز) وبعد التسليم (الوقت) بالبنوك محل البحث.

## خلاصة

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة الذي يهدف إلى الإجابة على إشكالية الدراسة والمتمثلة في معرفة دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية بمؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة-.

تم التطرق إلى عرض لمحة عامة حول الشركة محل الدراسة، إضافة إلى الإطار المنهجي للدراسة الميدانية كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، إلى جانب وصف أفراد عينة البحث من خلال متغيراتهم الشخصية وكذلك الوظيفية. من أجل تحقيق أهداف دراستنا تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، إذ قمنا بتصميمها في شكلها النهائي بعد إجراء التعديلات اللازمة عليها والتي تضمنت بدورها محورين هما: "الذكاء الإستراتيجي" و"الأسبقيات التنافسية"، بعد ذلك تم تحليلها لاختبار فرضيات الدراسة، هذا بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وصلاحيته لتحقيق أهداف البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ.

بعد اختبار الفرضيات، تحليل وتفسير النتائج تبين لنا وجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز الأسبقيات التنافسية بأبعاده منفردة في شركة CILAS للإسمنت -بسكرة-.



## خاتمة

إن كل منظمة تحتاج لخريطة طريق توجهها نحو اتخاذ قرارات صائبة و لذلك فالذكاء الاستراتيجي هو الأداة التي تهدف للقيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في بيئة الأعمال، وذلك من خلال توفير القدرة على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة، كون المنظمات بحاجة الى معلومات تساعد في زيادة حصتها السوقية ولذلك عليها ان تنتهج أسبقيات معينة تضمن لها الاستمرارية في الوجود والتفوق على المنافسين.

يلعب الذكاء الاستراتيجي دورا كبيرا في تحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال أسبقيات (التكلفة والجودة والمرونة والوقت) وهذه الأخيرة مهمة للتفوق على المنافسين والاستمرار في المنافسة، حيث تلجأ المنظمات الى أدوات إستراتيجية تنطلق من تحليل بيئتها الداخلية للتعرف على نقاط قوتها وضعفها والخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات المتواجدة في بيئتها. و لهذا هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية في مؤسسة الإسمنت CILAS ، حيث أن اكتساب واحدة أو أكثر من هذه الأسبقيات يساهم في قدرة المؤسسة على مواجهة منافسيها.

ومن خلال الدراسة تم التطرق الى مجموعة من النتائج يمكن عرضها فيما يلي:

- يعد الذكاء الاستراتيجي المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادي والذي هو إدارة المعلومات الداخلية للمؤسسة وكذلك إدارة المعرفة والتي هي إدارة المعلومات الخارجية للمؤسسة.  
-على قادة المؤسسة الاهتمام بدور الذكاء الاستراتيجي لما له علاقة بتعزيز الأسبقيات التنافسية وجعله جزء من ثقافة المؤسسة.

-استقطاب الأفراد الأذكياء والمبدعين وتحفيزهم وتدريبهم ليصبحوا مصدر قوة للمؤسسة من اجل تحقيق أهدافها.  
-بيئة الأعمال غير مستقرة دفعت الكثير من الشركات إلى تبني أكثر من أسبقيات تنافسية كأسبقيات التكلفة وأسبقيات الجودة والمرونة والوقت وغيرها من أسبقيات.

-أصبح اكتساب الأسبقيات التنافسية في هذا العصر ضرورة حتمية للمؤسسات في مختلف الصناعات، وهذا يعود إلى التقدم التكنولوجي السريع و زيادة المنافسة و تغيرات السوق المستمرة.

-عدم الاهتمام بالأسبقيات التنافسية يمكن أن يؤدي إلى فشل المؤسسات وعدم تحقيق أهدافها، مما يجعلها غير قادرة على المنافسة بشكل فعال وتحقيقها للنمو و الاستمرارية في السوق.

## أولاً. نتائج الدراسة التطبيقية:

1. توصلنا من خلال نتائج البحث ان مستوى تبني مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة-لموضوع الأسبقيات التنافسية بأبعاده مجتمعة ( التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت ) جاء مرتفع حيث احتل بعد الجودة المرتبة الأولى وبعد التكلفة المرتبة الثانية وبعد الوقت المرتبة الثالثة وبعد المرونة المرتبة الرابعة.
2. مستوى تبني مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة-لموضوع الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة (الاستشراف، الرؤية، التحفيز، الإبداع) جاء مرتفع حيث احتل بعد الرؤية المرتبة الأولى وبعد الإبداع المرتبة الثانية وبعد الاستشراف المرتبة الثالثة وبعد التحفيز المرتبة الرابعة.
3. هناك علاقة ارتباطية موجبة ودور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز الأسبقيات التنافسية بأبعاده منفردة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
4. هناك علاقة ارتباطية موجبة ودور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقيات التكلفة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
5. هناك علاقة ارتباطية موجبة ودور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقيات الجودة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
6. هناك علاقة ارتباطية موجبة ودور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقيات المرونة في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .
7. هناك علاقة ارتباطية موجبة ودور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في تعزيز أسبقيات الوقت في مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

## ثانياً. التوصيات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة فإننا نوصي بالتالي:

1. يجب محافظة مؤسسة CILAS للإسمنت -بسكرة- على الأسبقيات التنافسية التي تكتسبها.
2. ضرورة بذل الإدارة قصارى جهدها لمواصلة التحسينات المستمرة لتعزيز تفوقها التنافسي.
3. العمل على تنمية وترسيخ أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى جميع القيادات لتساعدهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

4. تنمية الوعي الاستراتيجي للقادة في المنظمات بالضرورة الملحة التي يلعبها الذكاء الاستراتيجي لتعزيز التفوق على المنافسين.

5. توفير المراجع العلمية في مجال الذكاء الاستراتيجي ومجال الأسبقيات التنافسية للباحثين والدارسين لتسهيل إعداد البحوث والدراسات.

### ثالثا. إسهامات الدراسة:

تناولت هذه الدراسة أحد أهم المواضيع الإستراتيجية الحديثة التي حظيت باهتمام الكثير من المؤسسات والمتمثلة في الأسبقيات التنافسية إذ حاولنا من خلال هذه الدراسة رسم حدود هذه الأخيرة بالتطرق لمختلف وجهات نظر الباحثين و تسليط الضوء على أبعادها الأربعة التي تم توضيحها في التكلفة الجودة المرونة والوقت. كون أن هذه الأبعاد الأربعة تعد من بين أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتعزيزها ومن ثم تعزيز الأسبقيات التنافسية.

حظي الذكاء الإستراتيجي بأهمية بالغة من طرف العديد من الباحثين وفي مختلف القطاعات، كونه أداة فعالة لإنجاح عمليات التغيير وسلاح تنافسي مهم لنجاح المؤسسات فهو الركيزة الأساسية في التفكير الإستراتيجي. وعليه هدفت دراستنا لإبراز دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية.

سلطت دراستنا الضوء على أبرز القطاعات الرئيسية في البلاد، و المتمثلة في قطاع الإسمنت، حيث شهد هذا الأخير العديد من التغيرات الحساسة. هذا ما جعلنا نقصد إحدى المصانع المهمة والناجحة المصنع المتحصل على المرتبة الثانية وطنيا وهو مصنع CILAS للإسمنت لوطاية-بسكرة-.

التركيز على كيفية اكتساب المؤسسات للأسبقيات التنافسية من خلال الاعتماد على الذكاء الإستراتيجي كأسلوب معاصر يسمح بالاستجابة السريعة والفورية للمتغيرات بطريقة تفاعلية أو استباقية.

### رابعا. آفاق الدراسة :

من خلال دراستنا لموضوع الذكاء الإستراتيجي والأسبقيات التنافسية، يمكن مواصلة البحث في آفاق أخرى قد تقدم أبعادا جديدة لموضوع الدراسة يمكن التطرق إليها كالاتي:

محاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال إجراء دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات التي تنشط في نفس الصناعة.

الاعتماد على أكثر من أداة واحدة في جمع البيانات كاستخدام المقابلة المهيكلية و غير المهيكلية والملاحظة لدعم النتائج المتحصل عليها.

## خاتمة عامة

\_\_ تغيير المؤسسة التي تجرى فيها دراسة الحالة مثلا كمؤسسات المياه والدقيق كونها قطاعات تنافسية بغية الحصول على نتائج مختلفة و التي من الممكن أن تكون أفضل.

\_\_ إمكانية تسليط الضوء على مدى تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الرؤية، الاستشراف، التحفيز والإبداع) في تعزيز الأسبقيات التنافسية.

\_\_ محاولة زيادة حجم العينة من أجل قابلية تعميم النتائج.

\_\_ التعمق في البحث في مفهوم الذكاء الاستراتيجي لإبراز أوجه التقاطع بينه وبين عدة مصطلحات لرسم الحدود الفاصلة بين هذه المفاهيم.

مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع، تحت العناوين الآتية:

- دراسة تأثير متغيرات أخرى في اكتساب الأسبقيات التنافسية.
- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح التنظيمي.
- أثر إدارة المعرفة في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

المقالات:

1. احسان عبد الأمير عزيز الابراهيمي. (2018). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية: دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية و منتجات الألبان في محافظة النجف الاشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد 2، الصفحات 425-442.
2. بن رحمون جنات. (2023). أثر إدارة التميز في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية بسكرة. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد (01)، الصفحات 279-294.
3. جمال غوار ، عواطف عيشوش. (2023, 03). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية دراسة حالة جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي. مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 08، العدد (01)، الصفحات 751-766.
4. حسام صايل القاضي، و سامر عبد المجيد البشابشة. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي "دراسة حالة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية". مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 37، العدد (5). الصفحات 189-226.
5. خديجة محمد محمد الجرادي، و أحمد محمد الشامي. (2024). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية دراسة ميدانية في شركات تصنيع الأدوية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد (1)، الصفحات 112-136.
6. خرشي إسحاق، و فلاق محمد. (2020). مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية). مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد (4)، الصفحات 156-173.
7. خير محمد، و أبو زيد سليم. (2014). العلاقة السببية بين الأسبقيات التنافسية وإستراتيجية التوريد وأثرها في الأداء المؤسسي. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد (4)، الصفحات 624-644.
8. دعاء على عبد الرحيم مفرج. (2023). الذكاء الاستراتيجي و تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، المجلد 61، العدد (2)، الصفحات 407-448.

9. ربي عبد العزيز حبيب الحبيب، و مي عبدالرحمن منصور السلطان. (2021). "أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين - دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية و التنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. *المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (35)، الصفحات 86-135.*
10. رحمون رزيقة، منصور عبد القادر منصور، قشوط الياس. (21 06, 2019). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة. *مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد (01)، 147-165.*
11. رزق محمد عبد السلام أحمد. (2023). أثر الذكاء الإستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على القطاع المصرفي المصري. *مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد (03)، الصفحات 112-133.*
12. زايد علي عبد الخالق المنزوع. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء. *مجلة جامعة البيضاء، المجلد 02، العدد (02)، الصفحات 130-146.*
13. سعدية خامت، و عبد الرزاق حميدي. (2020). واقع تطبيق الأسبقيات التنافسية في المؤسسات الصحية، دراسة على عدد من المؤسسات الصحية الخاصة. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد (1)، الصفحات 407-416.*
14. صالح ابراهيم يونس الشعباني. (2011). دور معلومات نظام إدارة التكلفة المتكامل (ICMS) في دعم الأسبقيات التنافسية داخل الشركات و إعادة رسم خارطة الأداء و الربحية. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 3، العدد (5)، الصفحات 1-23.*
15. ضياء الدين زاو، و فاروق بن سالم. (2023). أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة لآراء عينة من الإطارات المسيرة في مؤسسة "إيريس-IRIS" سطيف. *مجلة اقتصاد المال و الأعمال، المجلد 7، العدد (2)، الصفحات 307-328.*
16. خرشي إسحاق، و فلاق محمد. (2020). مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية). *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد (4)، الصفحات 141-180.*
17. عبد الرزاق إبراهيم الشخيلي، و ياسين راشد هاشم. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة. *مجلة الاقتصاد و العلوم الإدارية، المجلد 27، العدد (125)، الصفحات 18-43.*

18. عبد العزيز عماد، و عبد القصي النجار. (2019). أثر فعالية نظم تخطيط موارد المؤسسة في تحقيق الأسبقيات التنافسية "دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة في محافظة الدقهلية". *المجلة العلمية للتجارة و التمويل*، المجلد 39، العدد (03). الصفحات 2-43.
19. عبد الله محمد شيخ ادريس اشراقه. (2023). دور ابعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة خدمات النشر والتوزيع: دراسة ميدانية على قيادات مركز الأدب العربي للنشر و التوزيع. *مجلة دراسات الاعمال والادارة*، المجلد 06، العدد (03)، الصفحات 39-54.
20. عطا، و مصطفى خالدية. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية*، المجلد 43، الصفحات 135-162.
21. علاء فرحان طالب ، حسين حريجة غالي. (2012). *استراتيجية العمليات والاسبقيات التنافسية*. عمان ،الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
22. علي محمد عثمان مزمل. (2017). اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرارات دراسة حالة: مؤسسة الشرق للصحافة و النشر. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية*، المجلد 1، العدد (1)، الصفحات 165-181.
23. عمران، نضال عبد الهادي. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات. *مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية*، المجلد 23، العدد (3)، الصفحات 1280-1308.
24. فايز جمعه صالح النجار، و أروى محمد الحرايزة. (2020). الذكاء الإستراتيجي و أثره في إدارة استمرارية الأعمال "دراسة حالة في أماكن عمان الكبرى". *المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال*، المجلد 8، العدد (3)، الصفحات 337-354.
25. فراح خالدي، و آمال مهاوة. (2021). أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، المجلد 8، العدد (1)، الصفحات 126-147.
26. قاسم نايف علوان، و عقيل حسن عبيد. (2022). تأثير الذكاء الاستراتيجي في ادارة علاقات الزبون" بحث تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المصارف الاهلية في بغداد ". *مجلة الريادة للمال و الأعمال*، المجلد 03، العدد (01). الصفحات 16-31.

27. كسرا عنتر عبد الله، و انتصار ابراهيم الياس. (2018). دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية في إقليم كردستان. مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 2، العدد (42)، الصفحات 147-172.
28. محمد جلال عبد الشكور ضيف هاني. (2012). أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد البيئية على جودة المنتجات. المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 36، العدد (02).
29. محمد عبد الرحيم المحاسنة، و سالم أحمد الشماسين. (2016). أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 02، الصفحات 173-203.
30. محمد كنوش. (2015). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 11، العدد 13، الصفحات 91-116.
31. محمد كنوش، و نبيلة جعدي. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس و مؤسسة أوريدو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 7، العدد (3)، الصفحات 1297-1308.
32. محمد محمد يوسف شريف. (2021). دور الذكاء الإستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 51، العدد (4)، الصفحات 643-676.
33. مريم نادى صبحي عوض. (2022). واقع الذكاء الاستراتيجي بجامعة الفيوم . مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، المجلد 16، العدد 9، الصفحات 898-966.
34. منصور محمد علي الأيوبي، و ريهام ممدوح البوجي. (2020). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات الصحية غير الحكومية بقطاع غزة. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث و الدراسات، المجلد 7، العدد (1) ، الصفحات 141-180.
35. مهدي، و صالح أحلام. (2005). الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة التقني، المجلد 18، العدد (4)، الصفحات 1-19.
36. ناصر حنيفر القعيط الرشيد عبد العزيز. (2023). دور المعرفة في تحسين الذكاء الاستراتيجي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، الصفحات 413-440.

37. نسرين الحلواني، و عمر شاتي الرياحي. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية في الشركات الصناعية الهندسية بالأردن. مجلة العلوم التربوية و الانسانية، المجلد 23، العدد (23)، الصفحات 140-160.
38. يحيى زكريا الصعوب، و محمد مفضي الكساسبة. (2021). الدور الوسيط للابداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد (01)، الصفحات 1018-993.

#### الكتب:

1. أحمد سالم الرياحات. (2022). رأس المال الفكري في الميزة التنافسية الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي . عمان: دار أمجد للنشر و التوزيع .
2. الطاهر قانة. (2018). المصارف الاسلامية ودورها في رفع الكفاءة الانتاجية للمكلمية الوقفية . عمان، الاردن: دار الخليج لنشر والتوزيع.
3. اللامي، و البياتي غسان، و اميره. (2008). إدارة الإنتاج و العمليات. عمان، الأردن: دار اليازوري للطباعة والنشر.
4. ثامر البكري. (2007). استراتيجيات التسويق . عمان ، الأردن: دار جهينة للنشر و التوزيع.
5. جمال يوسف بدير. (2013). اتجاهات حديثة في ادارة المعرفة والمعلومات . الاردن : دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
6. حكمت رشيد سلطان، محمود محمد امين عثمان. (2021). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية. الرذن، عمان: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
7. حيدر علي المسعودي. (2010). ادارة تكاليف الجودة إستراتيجيا. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع .
8. خيضر كاظم حمود، و هاييل يعقوب فاحوري. (2011). إدارة الإنتاج و العمليات (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع.
9. زينب مكى محمود البناء، و علاء فرحان طالب. (2012). استراتيجية المحيط الأزرق و الميزة التنافسية المستدامة. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. سعاد حرب قاسم. (12, 2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على مدراء في مكتب غزة. الجامعة الاسلامية غزة. غزة.

11. عامر ابراهيم قنديلجي . (1999). البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات (الطبعة الأولى). عمان: دار اليازوري العلمية.
12. عبد الستار العلي . (2000). "إدارة الإنتاج و العمليات مدخل كمي " ، الطبعة الأولى . عمان ، الأردن: دار وائل للنشر.
13. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار . (2022). ادارة الانتاج والعمليات . بغداد، العراق: درا الذاكرة للنشر والتوزيع .
14. محسن، النجار عبد الكريم، و مجيد صباح . (2004). إدارة الإنتاج و العمليات . عمان، الأردن: دار وائل للطباعة و النشر.
15. محمد سرحان علي المحمودي . (2019). مناهج البحث العلمي (الطبعة الثالثة). الجمهورية اليمنية، صنعاء: دار الكتب.
16. ولاء فؤاد موسى دغش . (2022). أثر الاستجابة الاستراتيجية على تحقيق الأسبقيات التنافسية . عمان: إِبصار ناشرون و موزعون .

#### الأطروحات و الرسائل الجامعية:

1. وليد عيد البرديني خلود . (2014). نظام تخطيط الموارد، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة تطبيقية في شركات صناعة الأدوية -عمان. عمان، جامعة الشرق الأوسط.
2. بان عبد الرسول محمد محبوبة . (2007). متطلبات تطبيق نظام الأيضاء الواسع لتحقيق الميزة التنافسية "دراسة حالة في مصنع نسيج الديوانية" . رسالة ماجستير في تقنيات العمليات . الكلية التقنية الإدارية.
3. ربيعي الهاشمي . (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه طور ثالث (ل.م.د). جامعة أحمد دراية أدرار\_الجزائر، شعبة علوم التسيير.
4. صالح ابراهيم يونس الشعباني . (2010). محاسبة التكلفة المعاصرة أسس نظرية و إجراءات تطبيقية. منشورات العابد. كلية الحدباء الجامعة الموصل. العراق.
5. صباح رحيل عودة الرفيعي . (2018). إمكانية تطبيق الذكاء الإستراتيجي في الوحدات الاقتصادية العراقية و دوره في تخفيض تكاليف الإنتاج . بحث من رسالة ماجستير في العلوم المحاسبية . جامعة واسط- كلية الإدارة و الاقتصاد.
6. طلال فايز مناع العدوان . (2019). أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية. أطروحة ماجستير. الأردن، جامعة عمان العربية.

7. طيبي نادية. (2018). دور الكفاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية . اطروحة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية جامعة تلمسان . تلمسان.

8. هادي محمد هادي الموسوي. (2013). أثر الهندسة المتزامنة في تعزيز الأسبقيات التنافسية. رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال. العراق، جامعة كربلاء.

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية

#### Articles:

1. Al-Daouri, Z. M., & Atrach, B. K. (2020). THE IMPACT OF STRATEGIC INTELLIGENCE ON STRATEGIC FLEXIBILITY IN BANK AL-ETIHAD IN JORDAN. *International Journal of Management & IT*, 12(1), 38-45.
2. Awwad, A. S., Al Khattab, A. A., & Anchor, J. (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing. *Journal of Service Science and Management*, 6(1), 5.
3. D.Gitelman, L., V.Kozhevnikov, M., & S.Chebotareva. (2021). STRATEGIC INTELLIGENCE OF AN ORGANIZATION AMID UNCERTAINTY. L. D. *Gitelman, et al., Int. J. of Energy Prod. & Mgmt*, 6(3), 294-305.
4. Eloisa, D. G., Maria, L. M., & Jose, M. S. (2011). Competitive priorities in operations: Development off an indicator of strategic position. *Cirp Journal of Manufacturing Science and Technology*, 4(1), 118-125.
5. Masyhuri, M. (2023). Competitive Priorities as Operations Management Strategy Enablers. *International Journal of Management Science and Application*, 2(2), 39.
6. Nair, A., & William, R. (2008). Innovation-oriented operations strategy typology and stagebased model. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(8), 752.
7. Sadalia, I., Irawati, N., Syahfitri, I., & Erisma, N. (2021). The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Behaviour and Organizational Development. *International Conference on Business and Management of Technology*, 202, 252-256.
8. Salih, A. A. (2015). THE ROLE OF STRATEGIC INTELLIGENCE IN THE DEVELOPMENT OF MANAGERS COMPETENCIES PORTFOLIO A STUDY WITH REFERENCE JORDANIAN COMMERCIAL BANKS. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, III(12), 495-514.

9. Sum, C., Singh, P., & Heng, H. (2012). An examination of the cumulative capabilities model in selected Asia-Pacific countries . *Production planing & control* , 23(10-11), 735-753.

**Books:**

1. Liebowitz, J. (2006). *Strategic Intelligence Business Intelligence, Competitive*. New York: Auerbach Publications Taylor & Francis Group.

## قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان الدراسة: موجهة نحو العاملين/ الإطارات في مؤسسة سيلاس للإسمنت لافارج - بسكرة -

سيدي (تي) الكريم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية طيبة أما بعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال البحث و المخصص لإنجاز دراسة تحت عنوان " دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية " ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية.

تهدف هذه الدراسة إلى التحري عن دور الذكاء الاستراتيجي عبر أبعاده المختلفة المتمثلة في الاستشراف والرؤية والإبداع والتحفيز في المؤسسة ودوره في تحقيق الأسبقيات التنافسية، ونظرا لأهمية رأيكم يف هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة و موضوعية، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نشكر ونقدر لكم مساهمتكم و الجهد الذي تبذلوه ، كما نعلمكم بأن جميع إجاباتكم لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط. كما نرجوا منكم عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل. وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام .

الأستاذة المشرفة:

الطالبتين:

-رجال سلاف.

-شنشونة شيماء.

\_\_شعباني هبة

السنة الجامعية : 2024/2023

## قائمة الملاحق

### ملاحظة

يرجى منكم الانتباه إلى جميع العبارات ومحاولة الإجابة على جميع الأسئلة ثم وضع علامة (x) أمام العبارة المناسبة.

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1\_الجنس : ذكر  أنثى
- 2\_العمر : أقل من 30 سنة  من 30-40 سنة  من 40-50 سنة  أكثر من 50 سنة
- 3\_المؤهل العلمي : بكالوريا  تقني سامي  ليسانس  ماستر
- 4\_سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنة  أكثر من 10 سنوات
- 5\_عدد الدورات التكوينية: 2 دورات فأقل  3 دورات  أكثر من 3 دورات

الوظيفة الحالية: .....

### الجزء الثاني: محاور الاستبانة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأسبقيات التنافسية: هي تلك الأبعاد والخصائص التي تمنح للمنظمة ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها في السوق.						
أولا_التكلفة : تقديم الشركة لمنتجات أو خدمات بسعر أقل من منافسيها.						
1	تعتمد الشركة استراتيجية تخفيض التكلفة كلما أمكن					
2	تعتمد الشركة على رفع مهارات و خبرات العاملين لأجل خفض تكاليف التدريب.					
3	تحرص مؤسستنا على ممارسة الرقابة للتقليل من العيوب والتلف وبالتالي تخفيض التكاليف.					
4	تقوم مؤسستنا باستخدام المعدات التي تحقق أعلى درجة من الكفاءة في التكاليف					
5	تستخدم المؤسسة نظاما جيدا لإدارة مخزونها الذي يسهل تحقيقها للإنتاج الكفاء.					
ثانيا_الجودة : تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية تلي حاجات الزبائن أو تفوقها.						
1	توفر الشركة على قسم متخصص بالسيطرة على الجودة.					

## قائمة الملاحق

					2	تطابق المنتجات للمواصفات القياسية العالمية.
					3	تعد الجودة الهدف الأساسي للمؤسسة و مصدر قوتها تعزز بها مركزها التنافسي.
					4	تهتم المؤسسة بالأراء المقدمة من العملاء وخاصة التي تتعلق بالجودة
					5	تستخدم المؤسسة وسائل نقل مناسبة للمحافظة على جودة منتجاتها
					6	توجه المؤسسة العملاء نحو شروط التخزين السليم للحفاظ على جودة المنتجات
ثالثا_المرونة : الاستجابة السريعة لحاجات العملاء.						
					1	للمؤسسة القدرة على مواكبة تغيرات السوق.
					2	المؤسسة على استعداد لأي تغير طارئ في كمية الطلب على منتجاتها.
					3	أغلب المعدات تجرى عليها عمليات متعددة.
					4	تتم الاستجابة لطلبات المختلفة والطارئة للعملاء دون التأثير على التكلفة
					5	تتحكم المؤسسة في التغيير في خصائص المنتجات، تصميمها وحجمها بشكل جيد
					6	تمتلك المؤسسة القدرة على إجراء تغييرات في الآلات والعمليات لإدخال خط جديد من المنتجات
رابعا_الوقت : تلبية طلبات العملاء في الوقت المحدد.						
					1	تسعى المؤسسة لتقليل وقت انتظار المنتج من قبل الزبون.
					2	تتمتع المؤسسة بدرجة مرتفعة من الالتزام في مواعيد التسليم المقرر.
					3	تتحمل المؤسسة تكاليف التأخير و التأجيل بمجدية عالية.
					4	تمتلك المؤسسة شبكة توزيع كثيفة لتحقيق السرعة في تسليم المنتجات للعملاء
					5	تتفوق المؤسسة على منافسيها من حيث الزمن المخصص لتطوير وتصميم منتج جديد وإطلاقه في السوق
					6	تتميز المؤسسة بالتحكم الجيد في الوقت
الذكاء الإستراتيجي: القدرة على فهم مواقف العمل و وضع خطط و استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.						
أولاً_الاستشراف : القدرة على توقع المستقبل.						

## قائمة الملاحق

					1	الاستشراف يساعدني في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار.
					2	للمؤسسة القدرة على توقع المشاكل المستقبلية وتحضير حلولها قبل وقوعها.
					3	تستطيع المؤسسة تحديد الفرص المتواجدة في بيئتها والاستفادة منها قبل منافسيها.
					4	تستفيد المؤسسة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية
					5	تتوقع إدارة المؤسسة توقيت التغييرات في المسار الاستراتيجي
					6	تتقدم إدارة المؤسسة بتوازي يتناسب مع التصورات الحديثة المطورة
<b>ثانياً_الرؤية : وضع توقعات للحالة المستقبلية المرغوبة.</b>						
					1	هناك أهداف طويلة الأجل تعبر عن رؤية المؤسسة فيما يخص تحقيق التميز و التفوق.
					2	تسمح إدارة المؤسسة لعمالها بالمشاركة في صياغة رؤيتها المستقبلية.
					3	تمتلك المؤسسة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق.
					4	قرارات المؤسسة تنسجم مع رؤيتها الإستراتيجية
					5	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثلى التي تسعى إليها المؤسسة
					6	تحرص إدارة المؤسسة على صياغة رؤية تعكس طموحاتها واهتماماتها المستقبلية
<b>ثالثاً_التحفيز : التأثير في السلوك من حيث توجيهه و استمراريته ،و دقة التوجه نحو الهدف.</b>						
					1	تشجع المؤسسة العمال على التفاعل و العمل كفريق واحد.
					2	تقدم المؤسسة حوافز مادية و معنوية للعاملين المتميزين.
					3	تسعى المؤسسة لإثارة التنافس بين الموظفين لتحسين الأداء.
					4	تعمل إدارة المؤسسة على خلق بيئة مناسبة تساعد العاملين على زيادة إنجازاتهم
					5	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على تحفيز العاملين على تنفيذ رؤيتها وتصوراتها الاستراتيجية
					6	تأخذ إدارة المؤسسة في الاعتبار الفروق الفردية والمواقف

قائمة الملاحق

					المختلفة عند تحديد الحوافز الملائمة لتشجيع العاملين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة
رابعاً_الإبداع : التميز و التفرد بالمنتجات التي تقدمها الشركة و التي يصعب على المنافسين تقليدها فيه.					
					1 تشجع إدارة المؤسسة المبادرات الفردية والأفكار الإبداعية لدى الموظفين العاملين.
					2 تخصص المؤسسة مبالغ معتبرة لدعم البحث و التطوير.
					3 تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار.
					4 تسعى إدارة المؤسسة إلى تدريب وصقل مهارات العاملين وطرق تفكيرهم على الإبداع والبحث عن حلول مبتكرة
					5 تهدف إدارة المؤسسة إلى اعتماد طرق غير تقليدية في تنمية الكفاءات البشرية للعاملين بها
					6 تعمل إدارة المؤسسة على مكافأة أصحاب الأفكار والمقترحات الإبداعية

الرجاء التأكد من الإجابة على كل العبارات، شاكرين لكم حسن استقبالكم وتعاونكم.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (02): طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج.

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  
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم: 008/ك.ق.ت.ت/2023

إلى السيد مدير: Ciment Lafarge Souakri  
لوطاية ولاية بسكرة

**طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج**

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

1. شنشونة شيماء.
2. شعباني هبة الرحمان.

المسجلون بقسم: قسم علوم التسيير.  
بالسنة: ثانية ماستر إدارة استراتيجية.  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة ب:

"" دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2023-12-13  
ع/ عميد الكلية  
نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث  
المرتبطة بالعلوم الاقتصادية والتجارية  
محمدي رشيد

تأشيرة المؤسسة المستقلة  
Avis favorable  
SIDHOUH Fatima Lamia  
Responsable de Formation

الملحق رقم (03): تصريح شرفي.

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: شعيباني هبة الرحمان و شنشونة شيماء.

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110011020005540002 الصادرة بتاريخ: 2018/03/29.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 110010230062290000 الصادرة بتاريخ: 2019/01/20.

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

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأسبقيات التنافسية دراسة حالة مؤسسة CILAS للإسمنت بسكرة.

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

التاريخ: 2024/06/02.

إمضاء المعني بالأمر

## الملحق رقم (04): إذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بمسكرة في: 03 جوان 2024.

جامعة محمد خيضر - مسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### إذن بالطبع

أنا للمضي أسفله الأستاذ: سلاف رحال

الرتبة: أستاذ محاضر - أ -

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر للطلبة (ة):

1- شنشونة شيماء

2- شعباني هبة الرحمان

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بعنوان: دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأسقيات التنافسية

دراسة ميدانية بمؤسسة CILAS للإسمنت لوطاية - مسكرة-

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف

الأستاذة: سلاف رحال



الملحق رقم (05): شهادة ال ISO

# Certificat

Référentiel **ISO 14001:2015**

Enregistré sous le n° **01 104 2218352**

Titulaire du certificat



**CILAS SPA**  
Demnet ben salda, Djemorah, wilaya de Biskra  
07025 Biskra  
Algérie

Domaine de validité: **Production et vente de ciment  
Et exploitation des carrières**

Par l'audit, la conformité aux exigences de la norme  
ISO 14001:2015 a été démontrée.

Validité: **Ce certificat est valable du 25.01.2023 jusqu'au 24.01.2026.  
Certification initiale 2023**

26.01.2023

  
TÜV Rheinland Cert GmbH  
Am Grauen Stein · 51105 Köln