



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



## الموضوع

# دور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي دراسة ميدانية لمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذة :  
❖ د/ سميرة فرحات

إعداد الطالبة:  
❖ نزيهة رفرافي

## لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	استاذ	موسى رحامي
جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -أ-	سميرة فرحات
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	وردة شناق

السنة الجامعية: 2024-2025





## الشكر والعرفان

الشكر والحمد لله أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً، الذي علم الإنسان ما لم يعلم  
ووفقني لإتمام هذا العمل.

إليه أرفع أكف الشكر والثناء فما كان من توفيق فمنه وحده، وما كان من  
تقصير فمني ومن الشيطان.

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل من أسهم في دعمي ومساندتي خلال إعداد  
هذا البحث، وفي مقدمتهم الأستاذة المشرفة **سميرة فرحات**، وكل من قدم لي  
نصحاً أو دعاءً أو تشجيعاً.



## الاهداء

إلى روح والدي الكريمين، رحمها الله رحمة واسعة، وأسكنهما فسيح جناته، وجعل

ما قدماه لي في ميزان حسناتهما.

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء وكل أبنائهم، الذين كانوا لي سنداً بدعائهم ومحبتهم..

وأخص بالذكر "سندس"، التي كانت خير عون لي في هذا العام، فلها مني كل

المحبة والامتنان.

إلى كل أصدقائي، في هذه السنة الدراسية، وفي كل مراحل حياتي، ممن كان لوجودهم أثر جميل في

حياتي.

إلى كل الأساتذة الذين التقيناهم على مقاعد الدراسة هذا العام، فنهلنا من علمهم واستفدنا من

توجيهاتهم..

إليكم جميعاً، أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، وفاء ومحبة وامتناناً..

## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق لدور أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافسين، ذكاء العميل) في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات (سيدي عقبة) ولاية بسكرة، ولتحقيق هذه الغاية تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على إستبيان وزع على عينة مسحية تكونت من 40 موظفاً في المؤسسة المدروسة، كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار البسيط للكشف عن قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ثم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية وقوية بين الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات، حيث يفسر الذكاء التنافسي نحو 77.9% من التباين في التخطيط الاستراتيجي.
- يلعب الذكاء التكنولوجي دوراً محورياً في تعزيز التخطيط الاستراتيجي، إذ يساهم بنسبة 75.5% من التباين في هذا الجانب.
- ثبتت أهمية ذكاء المنافس في متابعة تحركات المنافسين وتأثيرها على صياغة الخطط الاستراتيجية، رغم أن تأثيره كان أقل مقارنة بالذكاء التكنولوجي وذكاء العميل، حيث فسّر حوالي 59.5% من التباين.
- ذكاء العميل ذو تأثير قوي على التخطيط الاستراتيجي، ويمثل حوالي 65.9% من التباين، مما يبرز أهمية فهم متطلبات واحتياجات وتوقعات العملاء في صياغة الخطط الاستراتيجية.

كما تبين أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم عملية الذكاء التنافسي لكن دون وعي منها بأن تلك الخطوات المستخدمة في جمع المعلومات هي عناصر عملية الذكاء التنافسي ، وبالتالي عليها أن تتدارك ذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة لتبني هاته العملية بكل جدية وصرامة لما لها من أهمية على الخطط الاستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء التنافسي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات-بسكرة-

## **Abstract**

This study aims to discuss the role of the dimensions of competitive intelligence (technological intelligence, competitor intelligence, customer intelligence) in the strategic planning process at Bibo Company for Biscuits and Sweets (Sidi Okba), Biskra Province. To achieve this objective, the descriptive-analytical approach was followed, relying on a questionnaire distributed to a survey sample of 40 employees in the studied company. Pearson correlation coefficient and the simple regression model were used to determine the strength and nature of the relationship between the independent variables and the dependent variable. The study reached several key findings, including:

- There is a strong positive relationship between competitive intelligence and strategic planning at Bibo Company for Biscuits and Sweets, with competitive intelligence explaining approximately 77.9% of the variance in strategic planning.
- Technological intelligence plays a pivotal role in enhancing strategic planning, contributing about 75.5% of the variance in this aspect.
- The importance of competitor intelligence was confirmed in tracking competitors' movements and its impact on strategic plan formulation, although its effect was less compared to technological and customer intelligence, explaining about 59.5% of the variance.
- Customer intelligence has a strong impact on strategic planning, accounting for approximately 65.9% of the variance, highlighting the importance of understanding customers' needs and requirements in formulating strategic plans.

It was also found that the company under study does indeed use competitive intelligence processes, albeit unconsciously, as the steps it follows in gathering information are actually components of the competitive intelligence process. Therefore, it must recognize this and take the necessary actions to adopt this process seriously and rigorously due to its importance for strategic planning.

**Keywords:** Competitive Intelligence, Strategic Planning, Bibo Company for Biscuits and Sweets.

## قائمة المحتويات

.....	الشكر والعرفان
.....	الاهداء
.....	ملخص الدراسة
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الملاحق
.....	مقدمة عامة
.....	أسي

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي
2 .....	المطلب الأول: نشأة وتطور ومفهوم الذكاء التنافسي
2 .....	أولاً: نشأة وتطور الذكاء التنافسي
3 .....	ثانياً: مفهوم الذكاء التنافسي
5 .....	المطلب الثاني: التمييز بين الذكاء التنافسي والمصطلحات القريبة منه
5 .....	أولاً: الذكاء التنافسي وذكاء الاعمال
5 .....	ثانياً: الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي
6 .....	ثالثاً: الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية
6 .....	رابعاً: الذكاء التنافسي والذكاء الاستراتيجي
7 .....	المطلب الثالث: مصادر الذكاء التنافسي ومكانه في الهيكل التنظيمي
7 .....	أولاً: مصادر الذكاء التنافسي
8 .....	ثانياً: مكان الذكاء التنافسي ضمن الهيكل التنظيمي
9 .....	المطلب الرابع: أهمية الذكاء التنافسي وأهدافه

أولاً: أهمية الذكاء التنافسي.....	9
ثانياً: أهداف الذكاء التنافسي.....	10
المطلب الخامس: مراحل وأنواع عملية الذكاء التنافسي.....	11
أولاً. مراحل عملية الذكاء التنافسي.....	11
ثانياً. أنواع الذكاء التنافسي :.....	14
المبحث الثاني: دور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي.....	18
المطلب الأول: نشأة ومفهوم التخطيط الاستراتيجي.....	18
أولاً: نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي.....	18
ثانياً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي.....	19
ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي.....	20
المطلب الثاني: التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات القريبة منه.....	21
أولاً: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط.....	21
ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى.....	21
ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية.....	22
رابعاً: التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.....	22
المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي.....	22
أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي.....	22
ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي.....	23
المطلب الرابع: شروط نجاح ومعوقات التخطيط الاستراتيجي.....	24
أولاً: شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي.....	24
ثانياً: معوقات التخطيط الاستراتيجي.....	25
المطلب الخامس: مستويات ومراحل التخطيط الاستراتيجي.....	27
أولاً: مستويات التخطيط الاستراتيجي.....	27



28	ثانيا: مراحل التخطيط الاستراتيجي .....
37	المطلب السادس: دور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي .....
37	أولا: دور الذكاء التكنولوجي في التخطيط الاستراتيجي .....
38	ثانيا: دور ذكاء العميل في التخطيط الاستراتيجي .....
39	ثالثا: دور ذكاء المنافس في عملية التخطيط الاستراتيجي .....
39	رابعا: دور ذكاء التحالف الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي .....
41	خلاصة الفصل الأول:.....

## الفصل الثاني دراسة ميدانية بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات بسكرة

44	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات .....
44	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وعناصر هويتها التجارية .....
	أولا. التعريف بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات (مؤسسة بوراس الصناعية ش.ذ.م.م.) .....
44	.....
44	ثانيا. الوظيفة الأساسية للمؤسسة .....
44	ثالثا. العلامات التجارية للمنتجات .....
45	المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات .....
45	أولا. خصائص مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات .....
46	ثانيا. أهدافها .....
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات .....
49	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة .....
56	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وتحليل البيانات .....
56	المطلب الأول: المنهجية المتبعة والأداة والأساليب الإحصائية للدراسة .....
59	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة .....
61	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي .....

62.....	المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبيان
68.....	المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
75.....	خلاصة الفصل
77.....	الخاتمة العامة
81.....	قائمة المصادر والمراجع
87.....	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مفاهيم توضيحية للذكاء التنافسي	4
02	مصادر الحصول على معلومات الذكاء التنافسي	8
03	أهم مميزات الإشارات الضعيفة	12
04	أهم مفاهيم التخطيط الاستراتيجي	20
05	يوضح مصفوفة (SWOT)	31
06	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	50
07	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر	51
08	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	52
09	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المركز العلمي	54
10	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	55
11	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت	59
12	نتائج معاملات الثبات الفاكرونيباخ	60
13	قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)	61
14	التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)	62
15	تقييم العينة لعبارات الذكاء التنافسي	63
16	ترتيب أبعاد المحور الأول (الذكاء التنافسي)	66
17	تقييم العينة لعبارات التخطيط الاستراتيجي	67
18	تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات	69
19	نتائج تحليل الإنحدار لدور الذكاء التنافسي في التخطيط الاستراتيجي	70
20	نتائج تحليل الإنحدار لدور الذكاء التكنولوجي في التخطيط الاستراتيجي	71
21	نتائج تحليل الإنحدار لدور ذكاء المنافس في التخطيط الاستراتيجي	72
22	نتائج تحليل الإنحدار لدور ذكاء العميل في التخطيط الاستراتيجي	72

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
12	نموذج بيرنهاردت دوغلاس شامل بعدة مراحل	02
20	عملية التخطيط الاستراتيجي	03
28	مستويات التخطيط الاستراتيجي	04
36	مراحل التخطيط الاستراتيجي	05
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوراس الصناعية	06
50	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	07
51	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر	08
52	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	09
53	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	10
55	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الاقدمية	11

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الملحق الأول: الاستبيان
02	الملحق الثاني: جدول الأساتذة المحكمين للاستبيان
03	الملحق الثالث: مخرجات برنامج SPSS
04	الملحق الرابع: صور من مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات
05	الملحق الخامس: طلب مساعدة استكمال مذكرة التخرج

# مقدمة عامة

## تمهيد:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، وفي ظل بيئة تتصف باللاتأكد البيئي نتيجة التطور السريع في المجالات كافة يصاحبه المنافسة الكبيرة في القطاعات ككل، جعل من الواجب على المنظمات أن تقوم بدراسة البيئة الخارجية بشكل مستمر، وتشخيص المستوى التنافسي الذي يتنامى بشكل سريع وذلك لضمان استقرارها واستمرارها ونموها ونجاحها. وفي الوقت الذي أصبح فيه النجاح من نصيب من يمتلك المعلومة والقدرة على استثمارها وتحويلها لسلح فعال لاستخدامه بوجه الخصوم، ومن هنا نلمس عملية الذكاء التنافسي التي تتبناها المؤسسات، حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافها الاستراتيجية وبالتالي تدعم مكانتها وحصتها السوقية بالمقارنة مع منافسيها الحاليين والمحتملين من أجل تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بهم.

فالذكاء التنافسي من خلال أبعاده الأساسية (الذكاء التكنولوجي، ذكاء العميل، ذكاء المنافس) يؤثر على العديد من العمليات في المؤسسة ومنها عملية التخطيط الاستراتيجي، ويمثل التخطيط الاستراتيجي بدوره عملية تحليل المحيط الداخلية والخارجية لتحديد العوامل الاستراتيجية المساهمة في صياغة الرسالة الاستراتيجية، وأهداف المؤسسة. ومن التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي المنافسة الشديدة، العولمة، تعقد محيط التخطيط الاستراتيجي، ندرة الموارد المتاحة، تقلبات السوق.

كما أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن آلية تنظم بها المؤسسة مواردها وممارساتها لتحقيق أهدافها، وبالتالي هو عملية رسمية ترتبط بعملية التخطيط العامة في المؤسسة. ومن هنا يمكن أن تتدخل عملية لذكاء التنافسي، بتزويد المنظمة بالمعلومات المختلفة عن بيئتها الخارجية، مثل معلومات حول العملاء والمعلومات حول المنافسين الحاليين والمرتبين، ومعلومات حول التكنولوجيا المطبقة والمحتملة في المؤسسات في مختلف الصناعات، وغيرها من المعلومات التي سوف تساعدها في عملية التخطيط الاستراتيجية من حيث صياغة خطة دقيقة على أسس عامة مدروسة وصحيحة.

## 1- إشكالية الدراسة:

عند الحديث عن تطبيق عملية الذكاء التنافسي في مؤسساتنا الوطنية يتضح أنه لا يزال في مرحلة النمو ولم يطبق بشكل رسمي إلا في بعض المؤسسات الكبرى. أما المؤسسات المتوسطة والصغيرة توجد ممارسات غير مباشرة للذكاء التنافسي لكون هذه الأخيرة هدفها الأساسي ينحصر في زيادة إنتاجها وتحقيق الربح دون التركيز على دراسة البيئة التنافسية الخارجية، والحصول على مزايا تنافسية متنوعة ومستدامة تسمح لها بالسيطرة والبقاء. وهذا ما يجعلها عرضة لمشاكل وظروف بيئية صناعية متغيرة وغير واضحة، ومن هنا تتمحور فكرة الموضوع والتي تدرس دور الذكاء

التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي، وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء حول واقع تطبيق الذكاء التنافسي في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات، ومحاولة فهم علاقته بصياغة الخطط الاستراتيجية الكفيلة بتأمين قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية وضمان بقاءها أطول فترة ممكنة في ظل المنافسة الشديدة.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

### ما دور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات؟

ومن منطلق هذا السؤال يتم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية ستكون محل اهتمامنا في هذه الدراسة:

- هل يوجد دور للذكاء التكنولوجي في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات؟
- هل يوجد دور لذكاء المنافس في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات؟
- هل يوجد دور لذكاء العميل في عملية التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات؟

### 2- فرضيات الدراسة.

انطلاقاً من التساؤل الرئيسي المطروح والتساؤلات الفرعية يمكن وضع مجموعة من الفرضيات.

#### الفرضية الرئيسية:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات.

حيث ينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء المنافس والتخطيط الاستراتيجي بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء العميل والتخطيط الاستراتيجي بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات.

### 3- نموذج الدراسة:

يمكن توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال النموذج الموضح في الشكل الموالي:



## الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
<div>التخطيط</div> <div>الاستراتيجية</div>	الذكاء التكنولوجي
	ذكاء المنافس
	ذكاء العميل

## 4- التعريفات الإجرائية:

- **الذكاء التنافسي:** هو عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين والبيئة الخارجية للمؤسسة، في الوقت المناسب بطريقة منظمة وأخلاقية بهدف فهم نقاط القوة والضعف للمنافسين، والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة، ووضع الخطط الاستراتيجية الملائمة والمدرسة.

حيث تنفرع من الذكاء التنافسي الأبعاد التالية:

• **الذكاء التكنولوجي:** هو جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالتطورات والابتكارات التكنولوجية والتقنية في بيئة الأعمال في الوقت المناسب، بهدف تعزيز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات التكنولوجية وتحقيق ميزة تنافسية.

• **ذكاء المنافس:** هو عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين الحاليين والمحتملين بما في ذلك قدراتهم وأنشطتهم الحالية وخططهم المستقبلية ونواياهم الاستراتيجية. وهذا التحليل يمنح للمؤسسة القدرة على التنافس بفاعلية في السوق.

• **ذكاء العميل:** هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات المتعلقة ببيئة العملاء الحاليين والمحتملين بهدف فهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم وتوقعاتهم، مما يساعد المؤسسة على تحسين استراتيجيات التسويق وتطوير المنتجات والخدمات.

• **التخطيط الاستراتيجي:** هو عملية تحديد الأهداف طويلة المدى للمؤسسة وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتحقيقها استنادا إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مع تخصيص الموارد والجهود اللازمة لضمان التميز والنجاح المستدام.

## 5- منهج وأدوات الدراسة:

لإتمام هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تقسيم الدراسة إلى جانب نظري والذي يشمل المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي والعلاقة بينهما، والجانب الآخر

خصصت للدراسة الميدانية حيث تم الاعتماد فيه على أداة الاستبيان لجمع البيانات الضرورية لإجراء هذه الدراسة حيث وزع استبيان الدراسة على موظفي المؤسسة؛ مؤسسة بيبو، وتمت معالجة مخرجات الاستبيان بالاعتماد على عدة اختيارات إحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء التنافسي) والمتغير التابع التخطيط الاستراتيجي.

## 6- التوضع الاستيمولوجي:

يندرج هذا البحث ضمن النموذج الاستيمولوجي التفسيري البراغماتي، وهو توجه معرفي يجمع بين السعي لفهم الظواهر، من خلال تفسير المعاني والسياقات المرتبطة بها (هذا النموذج التفسيري)، وبين الاهتمام بتطبيق المعرفة بشكل عملي ونافع لحل المشكلات الواقعية (وهذا النموذج البراغماتي)، ودراستنا اعتمدت على هذا النموذج، حيث ينظر إلى المعرفة على أنها تبنى من خلال تفسير الواقع الخارجي وفهم الممارسات والتجارب، والتفاعلات داخل المؤسسة.

وقد تم اختيار هذه المقاربة لأنها تسمح بفهم كيف توظف المؤسسات مكونات الذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي، ذكاء العميل، ذكاء المنافس) بطريقة تفسيرية من جهة، واستثمارها عمليا في عملية التخطيط الاستراتيجي من جهة أخرى.

## 7- الحدود الزمانية والمكانية:

- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال شهر أفريل وبداية ماي 2025.
- الحدود المكانية والبشرية: اقتصرَت الدراسة على مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات، المنطقة الصناعية سيدي عقبة ولاية بسكرة، حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة من موظفيها.

## 8- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية دراسة دور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في الحاجة المتزايدة للمؤسسات إلى تعزيز قدرتها على البقاء والنمو في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، إذ يُعد الذكاء التنافسي أداة حيوية لتمكين متخذي القرار من جمع المعلومات الدقيقة، عن الأسواق والمنافسين والعملاء والتقنيات والتحالفات وتحليلها بطريقة منهجية لدعم وضع وصياغة خطط استراتيجية فعالة ويسهم فهم العلاقة بين الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي في تحسين قدرة المؤسسات على التنبؤ بالفرص والتهديدات المستقبلية واتخاذ قرارات مبنية على معلومات موثوقة بدلاً من الافتراضات العشوائية.

كما تكمن أهمية الدراسة في إبراز ضرورة وجود وظيفة أو قسم خاص بالذكاء التنافسي داخل المؤسسة، حيث أصبح البقاء في السوق مرتبطاً بقدرة المؤسسات على التنبؤ بتغيرات البيئة التنافسية والتكيف معها بفعالية.

## 9- أهداف الدراسة:

يسعى أي بحث علمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية، وفي هذا الإطار تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتسعى بشكل خاص إلى تحقيق الأهداف التالية:

توضيح ماهية الذكاء التنافسي مع التطرق إلى مختلف أبعاده، وبيان ما يجلبه الذكاء التنافسي من فوائد للمؤسسة.

- توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي وشروط نجاحه مع استعراض مراحله الأساسية.

- تحليل دور أبعاد الذكاء التنافسي في دعم وتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي لدى موظفي مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات.

- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تسهم في مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

## 10- الدراسات السابقة:

### أ. الدراسات العربية:

1) دراسة (أقطي وبن واضح، 2017) بعنوان: أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، بسكرة.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده فرص السوق مخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بأبعادها التخطيط الاستراتيجي مرونة التعامل مع تقلب المحيط، ودرجة المركزية بالتطبيق على مؤسسة صناعة كوابل الكهرباء فرع الجينرال كابل بسكرة (الجزائر)، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من موظفي المؤسسة، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) توصلت الدراسة إلى أن بعد فرص السوق للذكاء التنافسي له أثر إيجابي مباشر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال بعد درجة المركزية، كذلك بعد الافتراضات الأساسية للذكاء التنافسي له أثر إيجابي مباشر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال بعد التخطيط الاستراتيجي، وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع أهمها ضرورة

استخدام الذكاء التنافسي بكل أبعاده وبجهود مقصودة حتى تبقى المؤسسة في محيط المنافسة، والتقييم الدوري لعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وإعطاء التغذية الراجعة.

## (2) أطروحة (ساكر، 2018-2019) بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات

### الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المجموعات الصناعية من خلال مجمع صيدال كنموذج للدراسة لتوضيح أهمية تبني المجمع لمفهوم التخطيط الاستراتيجي فكرياً وممارسة في عملياته وعلاقة ذلك بتحسين الأداء من خلال التركيز على أبعاده (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم).

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها تحقيق مجمع صيدال لنتائج إيجابية في أدائه على مختلف المستويات نظير ممارسة التخطيط الاستراتيجي بجميع مراحله، كما خلصت الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتي تهدف إلى زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي كأحد المكونات الأساسية لنجاح المنظمات، وضرورة استمرار مجمع صيدال بتطبيقه وممارسته في جميع العمليات والأنشطة وبطريقة عملية تتماشى وتوجهه الاستراتيجي.

## (3) دراسة (حمد، 2020) بعنوان: الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال

### -دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز ضرورة استخدام الذكاء التنافسي لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال، انطلاقاً من أبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء المنافس، ذكاء السوق، ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف) لما لها من أثر بالغ في فهم السوق والقوى المنافسة، وذلك بمسح الفرص الناتجة عن ضعف المنافس والتهديدات الناتجة عن قوته من خلال جمع وتحليل المعلومات الخاصة ببيئة المؤسسة والتي تساعد على دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن الحصول على حصة سوقية عالية مع المحافظة عليها.

يستمد الذكاء التنافسي أهميته في رفع الحصة السوقية لمؤسسة مناجم الفوسفات من دوره الحيوي في مواجهة ديناميكية البيئة التي تنشط ضمنها المؤسسة، وهو الأمر الذي يستدعي مجالات الذكاء التنافسي للتمكن من استغلال نقاط القوة والفرص للتقليل من حدة المخاطر التنافسية بهدف زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ذكاء السوق يمكن من تحديد استراتيجية المؤسسة التي تدفعها للارتقاء بمستوى أدائها والتكيف مع ظروف السوق من أجل زيادة الحصة السوقية وأوصى البحث ببعض من التوصيات

تفيد الشركة محل الدراسة أهمها العمل على وضع ركائز متينة لعملية الذكاء التنافسي في المؤسسة المبحوثة، باعتباره أداة لتوقع المفاجآت وانذار مبكر لأي تهديد تنافسي.

(4) دراسة (عمران، القاسم، و الهوني، 2021) بعنوان: الذكاء التنافسي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي -دراسة تطبيقية مؤسسة ليببانا للهاتف المحمول مكتب سبها.

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الاستراتيجي في شركة ليببانا للهاتف المحمول سبها، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: إلى أي مدى يمكن أن يكون هناك دور للذكاء التنافسي في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي؟ وتم اختبار عينة ميسرة من موظفي المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي وتحسين الأداء الاستراتيجي، وتم بناء الاستبيان على فقرات موزعة على متغيرين الأول يتعلق بأبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل، ذكاء السوق، ذكاء التحالف الاستراتيجي) والثاني يتعلق بتحسين الأداء الاستراتيجي، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية الخاصة بصدق وثبات الاستبيان تم تطبيقها على أفراد العينة وإخضاع البيانات المتحصل عليها إلى جملة من التحليلات الإحصائية، ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، أن كافة أبعاد الذكاء التنافسي ترتبط ارتباطاً قوياً وموجباً بالأداء الاستراتيجي، وكانت من أهم التوصيات ضرورة عمل إدارة المؤسسة على وضع الآليات المناسبة للاستفادة من الذكاء التنافسي لما من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.

(5) أطروحة (دوحان، 2024)، بعنوان: تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية في مجموعة من المصارف في محافظة البصرة

تهدف الدراسة إلى تشخيص وتحليل دور الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافس، ذكاء السوق، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاستراتيجي) في تحسين الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها (الكلفة، الجودة، الاستجابة، المرونة)، وتتمحور مشكلة الدراسة حول تساؤلات جوهرية عديدة أبرزها: ما طبيعة الدور الذي يؤديه الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة في المصارف قيد الدراسة؟ وقد طورت تلك التساؤلات بناء على ما جاء في نتائج دراسة مسحية أولية أعدت لهذا الغرض. وتتمثل أهمية الدراسة في البعد الميداني القائم على توضيح وبيان دور الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة في المصارف ميدان الدراسة، إذ جرى اختيار المصارف العراقية الأهلية كمجتمع لإجراء الدراسة، وجرى انتخاب عينة عمدية مؤلفة من (55) فرداً ومن مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات من أبرزها أن هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة

معنوية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة كما أن هناك تأثيراً مباشراً للذكاء التنافسي في الميزة التنافسية المستدامة أما أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة فهي، إيلاء اهتمام أكبر من قبل إدارة المصارف عينة الدراسة للارتقاء بمستوى تنفيذ ممارسات أبعاد الذكاء التنافسي بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

### ب. الدراسات الأجنبية:

#### 1) أطروحة (Labonia, 2018) بعنوان: **The Strategic Role of competitive intelligence a study of the Brazilian Market**

يتناول هذا البحث موضوع الذكاء التنافسي وصياغة الاستراتيجية وذلك من خلال مراجعة أدبية شاملة للمتغيرين واقتراح العلاقة المحتملة بين المتغيرين بعد ذلك تم تنفيذ دراسة استكشافية تجريبية يقوم البحث فيها بتحليل ممارسات الذكاء التنافسي لأربع شركات تعمل في البرازيل في مجالات البنوك الخاصة والتسويق، التجارة، والرعاية الصحية كما يحدد مساهمة الذكاء التنافسي في استراتيجيات الشركات.

تظهر دراسة الحالة القيمة المعترف بها للذكاء التنافسي ومع ذلك تستخدمها الشركات بشكل دائم ورئيسي للمسائل التكتيكية والتأثيرات قصيرة المدى، دون الاستفادة من جميع الفوائد المحتملة للذكاء التنافسي على المستويات الاستراتيجية المحتملة وفي كل خطوة من خطوات عملية صياغة الاستراتيجية.

#### 2) دراسة (katebi et al, 2022) بعنوان: **"Analysis of the Effect of Competitive Intelligence on strategic Decision Making in Small and Medium-Sized Food Enterprises"**

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين الذكاء التنافسي (CI) واتخاذ القرارات الاستراتيجية وجوانبها الستة المتمثلة في الجودة وخفة الحركة والمرونة والتكامل والفعالية والكفاءة في المؤسسات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الحجم في إيران.

كانت هذه الدراسة تجريبية بحث فيها لإثبات أن الذكاء التنافسي يرفع عملية الإدارة واتخاذ القرارات المهمة إلى مستوى أعلى في هذه الدراسة، تم تطوير نموذج مفاهيمي لتوضيح تأثير (CI) على القرارات الاستراتيجية، يقدر حجم المجتمع الإحصائي بـ 90 عضو من كبار المديرين من كبرى المؤسسات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الحجم في إيران بناء على معادلة كوكران، تضمنت عينة هذا البحث مديراً من الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الأغذية الإيرانية t القيمة والقيمة الاحتمالية (p-value) لتحليل البيانات.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن (CI) يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتؤثر بشكل كبير على جوانب القرار الاستراتيجي المدروس استناداً إلى نتائج t-value كان لـ (CI) التأثير الأكبر على الجودة والمرونة

والفعالية في اتخاذ القرار الاستراتيجي 15,139 و 12,868 و 11,641 على التوالي بذلك يعمل (CI) كنظام دعم لتطوير القرارات الاستراتيجية.

### (3) دراسة (Fadhlurahman, Riyanta, & Ras, 2024) بعنوان: **The Role Of Competitive Intelligence In Strategic Decision-Making. A Literature Review**

تهدف الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء التنافسي في صنع القرار الاستراتيجي من خلال مراجعة شاملة للأدبيات. منهج البحث المستخدم هو منهج نوعي من خلال تحليل العديد من المقالات والمجلات المتعلقة بالذكاء التنافسي وصنع القرار الاستراتيجي يتضمن النقاش في هذه الدراسة أهمية الذكاء التنافسي في توفير المعلومات ذات الصلة، والأساليب المستخدمة في تنفيذ الذكاء التنافسي وتأثيره على القرارات الاستراتيجية للشركة. تظهر النتائج أن الفهم الأعمق لدور الذكاء التنافسي في سياق صنع القرار الاستراتيجي، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسين فعالية الذكاء التنافسي في دعم القرارات الاستراتيجية للشركات، يتمثل أثر هذا البحث في توفير رؤى قيمة لممارسي الأعمال والباحثين في فهم مساهمة الذكاء التنافسي في عملية صنع القرار الاستراتيجي، من المتوقع أيضا أن يكون هذا البحث مرجعا للشركات في تحسين تنفيذ الذكاء التنافسي في صنع القرار الاستراتيجي، لتعزيز الميزة التنافسية في السوق.

#### ما ميز هذه الدراسة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث تبين أن دراستنا الحالية تتميز عنها في بعض الجوانب، فقد أنجزت الدراسات السابقة إما في بيئات عربية (العراق وليبيا) أو في بيئات غربية (البرازيل، إيران، واندونيسيا) غير أن موضوعات هذه الدراسات لم تكن مطابقة كلياً لموضوع دراستنا. ففي حين تشترك بعض الدراسات في المتغير المستقل (الذكاء التنافسي)، فإن المتغير التابع قد اختلف، حيث تناولت بعضها العلاقة بين الذكاء التنافسي واتخاذ القرار الاستراتيجي، والذكاء التنافسي والأداء الاستراتيجي، والذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة، وتجدد الإشارة إلى أن الدراسة البرازيلية هي الوحيدة التي تطرقت إلى صياغة الاستراتيجية، لكنها عند التعمق في محتواها تبين أنها تناولت التخطيط الاستراتيجي.

أما على المستوى المحلي، فقد ركزت إحدى الدراسات على العلاقة بين الذكاء التنافسي واتخاذ القرار الاستراتيجي الذي هو جزء من التخطيط الاستراتيجي، بينما تناولت أخرى أثر الذكاء التنافسي في رفع الحصص السوقية، وقد تم إنجاز هاتين الدراستين في بيئتين مختلفتين في الصناعات التحويلية والصناعات الاستخراجية. في المقابل تم إنجاز دراستنا في بيئة الصناعات الغذائية، مما يضيف بعداً جديداً في سياق العلاقة بين الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي.

كما تناولت هذه الدراسة دور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي باعتباره الركيزة الأساسية والآلية الفعالة لنجاح المؤسسات في ظل بيئة تنافسية.

### 11- أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع لعدة أسباب منها:

- الأهمية الكبيرة للموضوع في ظل التطورات التكنولوجية والعلمية والتقنية في ظل البيئة التنافسية المتغيرة.
- الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات العالمية والكبيرة بالذكاء التنافسي لضمان السيطرة والبقاء.
- السعي لمعرفة دور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي.
- لفت انتباه الباحثين والمسؤولين في المؤسسات الوطنية إلى أهمية الذكاء التنافسي لتحسين الأداء المؤسسي.

### 12- صعوبات الدراسة:

تمثلت أبرز صعوبات الدراسة في:

محدودية الدراسات المتخصصة محليا وعربيا في موضوع الذكاء التنافسي وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي، مما تطلب من الباحث جهداً إضافياً في البحث والاطلاع على مراجع أجنبية مما شكل تحدياً إضافياً في عملية الترجمة وصياغة المفاهيم بشكل يتناسب مع السياق المحلي.

الصعوبات التي صادفتنا أثناء إجراء الدراسة الميدانية لعدم إيجاد العدد الكافي من الموظفين العاملين في المستويات العليا للإجابة على أسئلة الاستبيان، مما اضطر الباحث إلى التوجه نحو موظفين آخرين من مستويات مختلفة لضمان جمع البيانات اللازمة لاستكمال الدراسة وذلك بعد مدة من الزمن.

### 13- تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات، سيتم تقسيم البحث إلى مقدمة عامة، وفصلين فصل نظري وفصل تطبيقي وخاتمة عامة، وكانت تقسيمات فصلي الدراسة على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الذكاء التنافسي وإلى الإطار المفاهيمي للتخطيط الاستراتيجي، وأخيراً إلى علاقة الذكاء التنافسي بالتخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات سنتطرق في الفصل إلى التعريف بالشركة محل الدراسة وإبراز منهجية الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.



## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

## تمهيد:

لقد أصبحت حروب الأعمال في الوقت الحاضر حروبا في البحث عن المعلومة، وأصبحت المعرفة أساس النجاح والتفوق التنافسي، ولا سيما في عصر العولمة والانفتاح على العالم الخارجي، وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة والمتسارعة أصبح موضوع الذكاء التنافسي من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد خصوصا في السنوات الأخيرة، فالذكاء التنافسي من الممكن أن يكون سلاحا فعالاً في يد المؤسسة ما اتخذت أسلوبا جيدا لجمع وتحليل المعلومات عن البيئة الخارجية فيما يخص المنافسين والسوق والعملاء والتكنولوجيا... الخ، هذا من جهة ومن جهة أخرى يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في رسم مسارها المستقبلي، وتحديد أهدافها واتجاهاتها الحالية والمستقبلية بناء على معطيات دقيقة وتحليل شامل للفرض والتحديات، ومن هنا يتجلى دور الذكاء التنافسي في تزويد القادة وصناع القرار برؤية واضحة تمكنهم من التكيف مع التغيرات، وتحقيق التفوق في الأسواق، وإنشاء خطط استراتيجية ناجعة، وفي هذا الفصل سنتناول مختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وهما: الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي، من حيث النشأة والمفهوم والأهداف والأهمية والأنواع والمراحل، وكذا دور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي ودور الذكاء التنافسي فيه.

## المبحث الأول: ماهية الذكاء التنافسي

إن أنظمة الذكاء التنافسي تعتمد بشكل كبير على الرصد والمتابعة الدائمة والمستمرة لكل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى المعلومات التي يتم جمعها على العملاء والموردين والتقنيات والعلاقات التجارية المحتملة.

فهو بمثابة السلاح الأقوى والأكثر قدرة على معرفة ورصد كل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية الصناعية، وبالتالي التصدي لأي خطر محتمل واغتنام الفرص المتاحة لتحقيق ميزة تنافسية. وفي هذا المبحث يتم عرض نشأة ومفهوم الذكاء التنافسي وأهميته وأهدافه ومصادره ومراحله وأنواعه وذلك من خلال المطالب الأربعة الموالية.

### المطلب الأول: نشأة وتطور ومفهوم الذكاء التنافسي

#### أولاً: نشأة وتطور الذكاء التنافسي

تعود نشأة مفهوم الذكاء التنافسي إلى 2000 سنة ويمكن تتبعه أيضاً لـ 5000 سنة مضت في الصين، فقد ظهر في أحد الأعمال الصينية المعروفة في كتاب بعنوان فن الحرب The art of war لمؤلفه Sun Tzu، وهو جنرال صيني وخبير عسكري ذاع صيته بسبب عبقريته العسكرية التي اشتهر بها، الذي أكد فيه أهمية الذكاء التنافسي في الجانب العسكري كمجال مهم للحصول على المعلومات من البيئة، والتي كانت قاعدة لتطوير الاستخبارات العسكرية، ومن ثم تعد نشأة الذكاء التنافسي مستمدة من سياق عسكري حكومي، ومن هذا المنطلق تم تعريفه على أنه جهد منظم ومنهجي لجمع المعلومات وتقييمها بعناية والانضمام لتشكيل فكرة واضحة عن الأشياء التي ستحدث في المستقبل. ثم بعد ذلك انطلقت الكتابات وبدأ نشوء جذور فكرية للذكاء التنافسي في العلوم الإدارية، وذلك على يد العالم الاقتصادي ميشال بوتر Michael Porter في جامعة هارفورد عام 1980 عندما استخدم الذكاء التنافسي كآلية لتحليل الصناعات والمنافسين، وتلا هذا تأسيس جمعية مهنيي الذكاء التنافسي عام 1986 والتي تسمى حالياً بجمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP) بمعنى (The society of competitive intelligence professional) (علوان، 2021، صفحة 1089).

فحسب جمعية محترفي الذكاء التنافسي فإن خبراء الذكاء التنافسي في المؤسسة يستطيعون الاجابة عن مختلف الأسئلة التي قد تجدها المؤسسة غامضة ومهمة، فهم قادرون على جمع المعلومات لصالح المؤسسة في الوقت المناسب وبتكلفة أقل (فرحات، 2016، صفحة 129).

أما Prescott وهو اقتصادي أمريكي بارز فكتب عن تطور الذكاء التنافسي، حيث حدد ثلاث مراحل من تطور الذكاء التنافسي وأكد أن المرحلة الأولى حدثت خلال 1960م و1970م، حيث عرفت أنشطة الذكاء التنافسي في ذلك الوقت بأنها مرتبطة في الغالب بجمع البيانات وأنها كانت غير رسمية وتكتيكية، وأوضح أن الذكاء التنافسي كان مرتبطاً بشكل ضعيف بصنع القرار ولا يتطلب سوى القليل من التحليل، ويعتد عمل Kelly من أهم جذور الذكاء التنافسي والذي قدم للمفهوم هوية مستقلة وذلك من خلال كتابه الذكاء التسويقي 1965 (أقطي و بن واضح، 2017، صفحة 145).

أما المرحلة الثانية فكانت من سنة 1980م عندما أصبح الذكاء التنافسي هو عبارة عن تحليل المنافسين والصناعة شائعاً لهم حيث تحول أفراد المخابرات التنافسية من الوظائف المكتبية إلى وظائف التسويق والتخطيط، وأوضح أن أنشطة الاستخبارات التنافسية ظل في مواجهة من الناحية التكتيكية حيث بدأت صورة التجسس في التطور، ولم يكن هناك سوى القليل جداً من مساهمة الذكاء التنافسي في صنع القرار وذلك عن طريق التحليل الكمي للبيانات (Mortel & Nadi, 2013, p. 34).

أما المرحلة الثالثة من تطور الذكاء التنافسي في سنة 1990، حيث ظهرت مساهمة الذكاء التنافسي في صنع القرار الاستراتيجي الذي تم بناؤه في وحدات رسمية مخصصة إما بمفردها أو ضمن التسويق أو التخطيط، حيث يحظى الذكاء التنافسي باهتمام معتدل من الإدارة العليا وغالباً ما يكون مساهماً قيماً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Mortel & Nadi, 2013, p. 34).

#### ثانياً: مفهوم الذكاء التنافسي.

شكل مصطلح الذكاء التنافسي اهتمام العديد من الباحثين والكتاب خاصة في السنوات الماضية والحالية، مما نتج عنه مجموعة من المفاهيم التوضيحية المستمدة من طبيعة هذه العملية. كما هو موضح في الجدول (1) الموالي:

الجدول (1): مفاهيم توضيحية للذكاء التنافسي

الرقم	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	Festervand Forest, 1992: 2	معلومات عن قدرات ومقاصد وإجراءات المنافسين الحاليين والمحتملين تعد بوصفها مدخلات لصياغة الأهداف والاستراتيجيات طويلة الأمد
2	Bonnic Hokhof, 1994: 227	العملية النظامية الخاصة بجمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها لاتخاذ قرارات أخلاقية ترتبط ببيئة المنافسة وآليات إدارتها
3	Rouach & Santi, 2001: 552	فن تحديد مكان تجميع وتشغيل، وتصنيف المعلومات لجعلها متاحة لجميع المستويات في المؤسسة، من أجل بناء تصور مشترك عن مستقبل المؤسسة وحمايتها من المخاطر التنافسية
4	Waters, 2004: 16	يمثل المعرفة والمعرفة المسبقة عن البيئة الخارجية التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها، من أجل تسهيل اتخاذ القرارات
5	Papa cucui, 2009: 327	العملية التي تساعد على التنبؤ بسلوكات وتحركات الأطراف ذات المصلحة (منافس، زبون، قطاعات حكومية وغيرها) ذات التفاعل مع المؤسسة والتأثير على سلوكيات القائمين عليها
6	Petersem, 2014: 1	هو جمع المعلومات المتاحة للجمهور عن منافسي المؤسسة واستخدام تلك المعلومات لاكتساب ميزة تجارية حيث تشمل أهداف الذكاء التنافسي الكشف عن المخاطر والفرص التجارية المحتملة مع التمكن من رد فعل أسرع
7	Investopedia, 2015: 1	هو استراتيجية رفيعة المستوى والتي تنفذها المؤسسة حيث أنها تسعى للحصول على المعلومات محدثة وجديدة عن التغيرات الحاصلة في السوق والصناعة الخاصة بالمنافسين والعملاء في محاولة لاكتساب ميزة تنافسية ضد المنافسين الآخرين

المصدر: (سليمان، 2015، الصفحات 49-50؛ فرحات، 2016، صفحة 133)

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن الذكاء التنافسي هو عملية منهجية تحليلية وليس نشاطا عشوائيا، كما أنه عملية مؤسسة يتم من خلالها مراقبة البيئة الخارجية بهدف توفير المعلومات اللازمة عن المنافسين الحاليين

والمحتملين وهاته المعلومات تخص السوق والعملاء والتكنولوجيا والموردين... الخ وذلك لاستغلال الفرص والتصدي لتهديدات المنافسة بما ينعكس على أداء أفضل للمنظمات.

### المطلب الثاني: التمييز بين الذكاء التنافسي والمصطلحات القريبة منه

هناك عدد من أنواع الذكاء في المؤسسة ومصطلحات أخرى التي تتداخل في مفاهيمها مع مصطلح الذكاء التنافسي نذكر منها:

#### أولاً: الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال

أولاً نتطرق إلى تعريف ذكاء الأعمال وهو الاستفادة من البرامج والخدمات لتحويل البيانات إلى رؤى قابلة للتنفيذ ودعم لقرارات الأعمال الاستراتيجية والتكتيكية الخاصة بالمؤسسة، حيث تقوم أدوات ذكاء الأعمال بالوصول إلى البيانات وتحليلها وتقديم لنتائج التحليلية في التقارير والملحقات ولوحات المعلومات والرسوم البيانية والخرائط لتزويد المستخدمين بمعلومات استخباراتية مفصلة عن حالة العمل (العمرى و بن عقيلي، 2020، صفحة 90).

يمكن تحديد ملامح الفرق بين الذكاء من خلال نمط استخدام كل منها، فالذكاء التنافسي خارجي يتعلق بالمنافسين والبيئة الخارجية، بينما كون ذكاء الأعمال داخلي ضمن المؤسسة.

ومنه نقول إن ذكاء الأعمال يقوم بتحليل معظم العمليات التجارية الداخلية ويستخرج المعلومات من مستودع البيانات وهذا من أجل اتخاذ قرارات تشغيلية وتكتيكية.

في حين الذكاء التنافسي يقوم برصد وتحليل البيئة الخارجية من أجل الوصول إلى اتخاذ قرارات استراتيجية. ورغم اختلافهما، لكنهما يدعمان عمل صناع القرار، ويتكاملهما يمنحان المؤسسة وضع تنافسي قوي وذلك باستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بالنسبة لذكاء الأعمال واكتشاف الفرص وتجنب التهديدات بالنسبة للذكاء التنافسي.

#### ثانياً: الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي

الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي مفهومان متداخلان لكنهما ليسا بنفس الشيء تماماً ولكي نتطرق إلى الفرق بينهما نتطرق أولاً إلى تعريف الذكاء الاقتصادي.

ومنه فإن الذكاء الاقتصادي كما يعرفه فريق الذكاء الاقتصادي واستراتيجيات المؤسسة "هو مجموع الأنشطة المنسقة للبحث والمعالجة وتوزيع المعلومات المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، تختلف هذه الأنشطة تتم بطريقة شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية لحفظ إرث المؤسسة في أحسن شروط الجودة والمدة والتكلفة" (قوجيل، 2011-2012، صفحة 31)، حيث نجد أن الذكاء التنافسي يركز على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة

بالمنافس والسوق والصناعات لاتخاذ قرارات استراتيجية تساعد الشركة في التفوق على منافسيها وذلك بعد تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنافس ومراقبة سلاسل التوريد، التسعير والتسويق، فهو يعني المؤسسة في حد ذاتها أي تعمل على التركيز على ما تحتاجه المؤسسة من معلومات للسيطرة على مثيلاتها في السوق الذي تنشط به، فالذكاء التنافسي على المستوى الجزئي.

أما الذكاء الاقتصادي فيتكون من ثلاث عناصر: (فيلالي و بوشيخي، 2018، صفحة 98)

- **اليقظة:** وهي المراقبة والملاحظة المستمرة لمحيط المؤسسة من أجل التوصل إلى المعلومات المطلوبة قبل الآخرين من أجل اتخاذ أحسن القرارات.
  - **الأمن الاقتصادي:** ويعرف الأمن الاقتصادي عموماً على أنه تأمين الممتلكات المعلوماتية للمؤسسات والسلطات العمومية.
  - **التأثير:** يتمثل في الضغط على مجموعة من الأعوان لفائدة المؤسسة من أجل أن تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية أو من أجل إيقاف التهديدات التي يمكن أن تواجهها.
- وعليه فالذكاء الاقتصادي يشمل العوامل الاقتصادية الأوسع التي تؤثر في بيئة الأعمال ككل فالذكاء الاقتصادي يستخدم على نطاق واسع من قبل الحكومات والشركات الكبرى بينما الذكاء التنافسي غالباً ما يكون أكثر تركيزاً على الشركات والأسواق المحددة.

#### ثالثاً: الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية

اليقظة تعمل كنظام رادار في الرصد والمراقبة المستمرة والكشف عن أية إشارة بشكل استباقي طوعي، أما الذكاء التنافسي هو الكشف عن تلك الفرص والمخاطر (التهديدات) وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام من قبل صناع القرار في المؤسسة (فرحات، 2016، صفحة 146).

#### رابعاً: الذكاء التنافسي والذكاء الاستراتيجي

يعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه وظيفة تتعامل مع بيئة السوق والطلب وهوية المؤسسة والحصول على المصادر، ومع المتغيرات البيئية والتنبؤ التكنولوجي والاجتماعي بغية تحقيق الانتشار والفاعلية بعيدة الأمد، واكتساب الخبرة والحكمة العقلية، (سعدون و العامري، 2011، صفحة 16) ومنه نقول أن الذكاء الاستراتيجي هو عملية أوسع تشمل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مستقبل الشركة واستراتيجياتها طويلة الأمد.

ويلتقي الذكاء التنافسي والذكاء الاستراتيجي في عدة جوانب نذكر منها: (سعدون و العامري، 2011،

صفحة 18)

- كلاهما يدعمان عملية صناعة القرار مع تباين اتجاهات الدعم، فالتنافسي يدعم قرارات المؤسسة بصدد المنافسين، وخطوط الإنتاج بينما يدعم الذكاء الاستراتيجي قراراتها بصدد جميع عوامل البيئة والتحديات المحيطة بالمؤسسة وحينها يكون أوسع مدى من الذكاء التنافسي.
- إن النظام الاستراتيجي للإنذار المبكر من الموضوعات الرئيسية للذكاء التنافسي كما يعد من أبرز الآليات للذكاء الاستراتيجي في توفير المعلومات لدعم صناعة القرار الاستراتيجي.
- واضح أن الذكاء الاستراتيجي بحكم أهدافه التي تشمل كل جوانب المؤسسة الداخلية والخارجية هو الأثمل من الذكاء التنافسي الذي يعيد جزء منه أو عملية من العمليات الداعمة للذكاء الاستراتيجي كإدارة المعارف الداخلية والخارجية، وذكاء الأعمال، والذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية.

### المطلب الثالث: مصادر الذكاء التنافسي ومكانه في الهيكل التنظيمي

#### أولاً: مصادر الذكاء التنافسي

أشار Tuban إلى أن الذكاء التنافسي هو قدرة المؤسسة على توظيف المعلومات الكثيرة من مصادر مختلفة حول المنافسين، والسوق والموردين والزبائن من أجل تحسين الأداء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية في كسب معركة الأعمال أو خسارتها. (الشمري، 2011، صفحة 50) وأصبح من السهل الحصول على المعلومات وتحليلها حيث أن هاته المعلومات تجمع بشكل أخلاقي وقانوني من خلال العديد من المصادر، يوضحها الجدول (2) الآتي:

الجدول (2): مصادر الحصول على معلومات الذكاء التنافسي

المصادر	الوصف / الفائدة
حضور المؤتمرات المعارض التجارية	أن المشاركين فيها يتحدثون عن الاتجاهات الحديثة في الصناعة ويعرضون آخر منتجاتهم.
شراء منتجات المنافسين	إن شراء منتجات المنظمات المنافسة أو استخدامه يمكن أن يعطي تصوراً عميقاً عن نقاط القوة والضعف في هذه المنتجات وهي بذلك أيضاً تزود بمعلومات كيف أن المنظمات المنافسة تتعامل مع الزبائن.
دراسة المواقع الالكترونية للمنافسين	إن العديد من المنظمات تضع كما هائلاً من المعلومات على مواقعها الالكترونية من ضمنها معلومات الخبرة والمستحدثات عن المنتجات الجديدة لأي شركة.



تنصيب منها عنوان بريدي على (Google & Yahoo)	منبه الإيميل هو تحديث (Google & Yahoo) وبالنتيجة تتضمن آخر أخبار الصحافة والمقالات والوظائف وغيرها مما فيها فائدة أساسية حول المنظمات المنافسة ومنتجاتهم المعروضة فيها.
قراء الكتب الصناعية ذات العلاقة والمجلات والمواقع الالكترونية	عدد من هذه المصادر يحتوي مقالات أو خصائص تتضمن معلومات عن المنافسين.
التحدث مع الزبائن حول الأشياء التي تحفزهم لشراء منتجاتها دون منتجات المنافسين	أن الزبائن يمكن أن يزودونا من المعلومات عن مزايا المنتجات المنافسة.

المصدر: (الشمري، 2011، صفحة 51)

### ثانيا: مكان الذكاء التنافسي ضمن الهيكل التنظيمي

الذكاء التنافسي يمكن أن يكون موقعه ضمن الهيكل التنظيمي متغيرا بناء على طبيعة المؤسسة وحجمها وإستراتيجياتها ويمكن تبني نهج مركزي أو نهج لا مركزي.

#### أ. النهج المركزي:

في هذا النهج يكون مجال الذكاء التنافسي مركزي، حيث يتم إنشاء وحدة أو قسم مستقل للذكاء التنافسي يكون مسؤولا عن جمع وتحليل المعلومات وتوزيعها على مختلف الإدارات داخل المؤسسة وهنا يمكن أن يكون الذكاء التنافسي ضمن إدارة التخطيط الاستراتيجي أو تحت الإدارة التنفيذية مباشرة أو كمكسب مستقل للذكاء التنافسي. فحسب رأيهم أن هذه الطريقة أو النهج يؤدي إلى التقليل من التكرار وتحقيق تكامل في المعلومات وأن هذا النهج يحتاج إلى تنسيق مستمر بين الوحدة المركزية وباقي الإدارات لضمان الاستخدام الفعال للمعلومات. (Begg, 2007, p. 6)

#### ب. النهج اللامركزي:

في المنهج اللامركزي، يتم توزيع مهام الذكاء التنافسي على مختلف الإدارات حيث يكون لكل إدارة فريق أو مسؤول عن الذكاء التنافسي خاص بها وفي هذا النهج عمل الذكاء التنافسي يكون في إطار وظيفة مجزأة على كل الأقسام الوظيفية أي داخل إدارات متعددة مثل التسويق، إدارة المبيعات، إدارة البحث والتطوير وإدارة المنتجات... الخ (Begg, 2007, p. 6)

فعلى سبيل المثال قسم التسويق يركز على السوق وكل المتغيرات فيه والمبيعات المنتجات أو الخدمات المطروحة وما القوانين الصادرة... الخ وذلك من خلال خبراء ذكاء السوق، كذلك قسم الإنتاج يركز على المنتجات والعمليات

والأساليب المتبعة الحديثة والمطورة، تطوير المنتجات أو ابتكار منتجات جديدة... الخ، وأما قسم البحث والتطوير يركز على آخر الابتكارات المقدمة للسوق، وآخر الاختراعات ونفس الشيء بالنسبة لباقي أقسام المؤسسة وفي النهاية يكون القرار لصناع القرار الرئيسي. (فرحات، 2016، صفحة 150)

إن وحدة توضع الذكاء التنافسي مهمة في الهيكل التنظيمي، لكنها ليست العامل الوحيد الحاسم في نجاح الذكاء التنافسي داخل المؤسسة، الأهم هو تدفق المعلومات وخطوط الاتصال العمال بين مختلف الإدارات لضمان وصول المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لأصحاب القرار.

#### المطلب الرابع: أهمية الذكاء التنافسي وأهدافه

##### أولاً: أهمية الذكاء التنافسي

تتسم أهمية الذكاء التنافسي بأنه: (نسبية، عوض الله، بابر، و د. حسن، 2019، صفحة 243)

- يساعد على إيصال المعلومات المهمة للإدارة العليا التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من التركيز على فهم وقياس البيئة التنافسية الخارجية للمؤسسة.

- يعد الذكاء التنافسي أداة توفر ميزة تنافسية للشركات ومساعدة صانعي القرار على صياغة الاستراتيجيات من خلال فهم المؤسسة والصناعة التي تعمل بها واستغلال نقاط الضعف لدى المنافسين وبعد الأساس في تحليل الأعمال الاستراتيجية.

- يساعد الذكاء التنافسي في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي بأكملها ووضع خطط إستراتيجية سليمة والتي تكون أكثر انسجاماً مع الظروف التنافسية وتكون ذات قدرة عالية على تحمل الضغوط الخارجية كما يساعد في الاختبار والتحقيق من صحة الافتراضات حول البيئة التنافسية وغلق الفجوات التي فشلت بها المؤسسة.

- تتمثل أهمية الذكاء التنافسي في نقطتين جوهريتين الأولى تتمثل في استخدام المصادر القانونية والأخلاقية سواء كانت تلك المصادر منشورة أم غير منشورة عن المنافسين والبيئة التنافسية، الثانية تكمن في عملية التحويل، أي تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات ذكية تدعم اتخاذ القرارات الصحيحة والصائبة.

كما أنه يساعد في تحديد المخاطر والفرص وكذلك مجالات التحسين وذلك من خلال الإنذار المبكر حيث يقع الإنذار المبكر الاستراتيجي في قلب برنامج الذكاء التنافسي للشركة وهو بمثابة الآلية التي من خلالها تتوقع الشركات وتكشف وتمنع حيثما أمكن المفاجأة الاستراتيجية أو على الأقل التخفيف منها، إن الغرض من الإنذار المبكر باختصار هو إعداد المديرين بشكل أفضل بما هو ممكن. (Bernhardt, 2003, p. 39)

### ثانياً: أهداف الذكاء التنافسي

لقد تعددت أهداف الذكاء التنافسي بالمؤسسات نظراً لتنوع أنشطتها فعند النظر في العديد من أهداف الذكاء التنافسي في الأدبيات نلاحظ أن الذكاء التنافسي يسعى إلى: (علوان، 2021، صفحة 1095)

- تحديد واكتشاف اتجاهات السوق والفرص والقوى والمخاطر والتهديدات.
- معالجة ودمج البيانات / المعلومات لتوفير معرفة جديدة حول المنافسين والعملاء المستفيدين.
- توقع تطورات بيئة الأعمال (إجراءات المنافسين، متطلبات المستفيدين بالإضافة إلى التأثيرات الناتجة عن التغيرات السياسية.

- وضع الخطط المناسبة للمنافسة بنجاح.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، توفير معلومات مفيدة.
- دعم أفضل لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي مع سرعة اتخاذ القرار وفي هذا الصدد فإن قدرات المؤسسات في استخدام الذكاء التنافسي بالإمكان أن تقودها إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة.
- كما يهدف تطبيق الذكاء التنافسي في المؤسسات إلى تطوير طرق ومناهج جديدة وذلك بـ (علوان، 2021، صفحة 1096):

- زيادة المهارات التحليلية للقادة، والقدرة على توقع تحركات الجهات الفاعلة الأخرى.
- مشاركة الأفكار والمعارف داخل المؤسسة من أجل تطوير أفكار أو معارف جديدة والاندماج في المؤسسة.
- اكتشاف منافسين جدد أو عملاء محتملين وبدء دعم أعمال جديدة.
- تحديد وتحليل التقنيات والمنتجات والعمليات الجديدة التي تؤثر على أنشطة وسلوك المؤسسة.
- حسب ما سبق إن أهم أعمال خبراء الذكاء التنافسي تتمحور في مجالين رئيسيين هما: (فرحات، 2016، صفحة 161)

- توقع تحركات اللاعبين في الصناعة والسوق (المنافسين، العملاء، المشتريين المحتملين، الموردين والمنتجين للسلع البديلة ... وما إلى ذلك).

- تفسير الاشارات الضعيفة بشأن التطورات على مستوى الصناعة.

بالنسبة للمجال الثاني (تفسير الإشارات الضعيفة) فمجال الذكاء التنافسي يعني بالإشارات الضعيفة

(اكتشافها) حتى ولو كانت في بادئ الأمر غامضة وغير مؤكدة لكن يبقى عمل خبراء الذكاء التنافسي هو

اكتشافها والاستفادة منها قدر الإمكان فغالباً ما تتسبب صعوبة توقع المفاجآت الاستراتيجية لمشكلة عدم القدرة

على التقاط ما يسمى بالإشارات الضعيفة لأن التنبؤ بمثل هاته المفاجآت في الواقع هو من مهام الذكاء التنافسي، حيث أصبح رصد الإشارة الضعيفة العنصر الرئيسي لعملية الذكاء التنافسي لأن الإشارات الضعيفة تمكن المؤسسة من الكشف عن مشكلة أو فرصة في وقت مبكر، وبالتالي الرد بشكل أسرع وأكثر ملاءمة. ولقد تطرقنا لمصطلح الإشارات الضعيفة دون ذكر لمعناها، ومن وجهة نظر الباحثين والخبراء فإن الإشارة الضعيفة هي علامة أو رمز تبدو غامضة وتكون في أشكال متنوعة ومصادر مختلفة في الوقت نفسه.

إن (XiaoKang Zhoo) يؤكد أن ضعف الإشارة يعني أن الأمر غير أكيد وبالتالي تنخفض فعاليتها وقيمتها. وفي الجدول الموالي نوضح أهم مميزات الإشارات الضعيفة:

### الجدول (3): أهم مميزات الإشارات الضعيفة

المميزات	المعنى
معلومات نوعية	لا يمكن أن تكون كمية قابلة للحساب قد تكون جمل تم التقاطها في معرض أو اجتماع
معلومات مجزأة	تكون في شكل أجزاء يتم تجميعها لأنه إذا تم أخذ كل معلومة منفردة، فإن كل معلومة غير مهمة
معلومات غير كاملة	لطبيعتها وصعوبة الحصول عليها فهي غير مكتملة
معلومات غير مؤكدة	بما أنها استباقية فإنها لا يمكن أن تشكل اليقين
معلومات غير دقيقة	فهي تفتقر إلى الدقة المطلوبة وتتصف بالغموض
معلومات كامنة	يجب العمل عليها من أجل إظهارها.

المصدر: (بوزاهر، 2022، صفحة 53)

### المطلب الخامس: مراحل وأنواع عملية الذكاء التنافسي

#### أولاً. مراحل عملية الذكاء التنافسي

لقد اختلف العلماء والباحثون في وضع مراحل عملية الذكاء التنافسي مما أسفر على نماذج لهذه العملية نذكر منها (الحاجي، 2024، صفحة 116):

#### 1- نموذج (Kalhaner, 1996)

ويرى هذا النموذج أن الذكاء التنافسي يتكون من أربعة مراحل وهي: (التخطيط، الجمع، التحليل، النشر).

#### 2- نموذج طبيعة محترفين الذكاء التنافسي (SCIP):

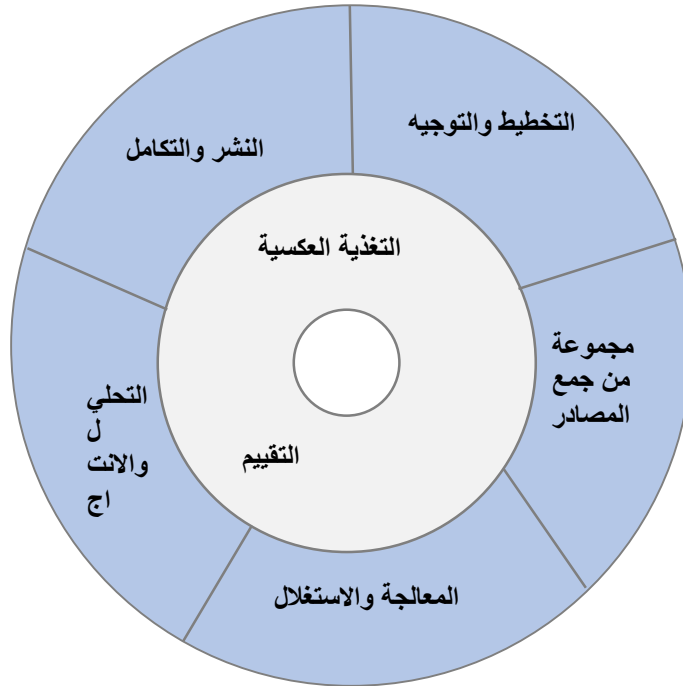
ويرى أن الذكاء التنافسي يتكون من خمسة مراحل وهي (التخطيط، الجمع، التحليل، النشر، التغذية الراجعة)

### 3- نموذج Melos Medeiros:

يشمل هذا النموذج خمسة مراحل لعملية الذكاء التنافسي وهي (التخطيط، الجمع، التحليل، النشر، التقييم) هذه المرحلة حلت بدلا من التغذية المرتدة في نموذج جمعية محترفي الذكاء التنافسي.

⇐ وهناك نموذج شامل بعدة مراحل يعود إلى بيرنهاردت دوغلاس كما هو موضح في الشكل (1) الآتي:

الشكل (02): نموذج بيرنهاردت دوغلاس شامل بعدة مراحل



المصدر: (Bernhardt, 2003, p. 47)

كل هاته النماذج المختلفة لمراحل عملية الذكاء التنافسي تنطلق من كون أن عملية الذكاء التنافسي هي تخطيط ثم جمع المعلومات ثم تحليلها وبعدها تنشر تلك المعلومات كشيء أولي ثم الإضافة بتقييم نشر ومراقبة ردود الفعل لصناع القرار اتجاه نتائج هاته المراحل، وتعتبر هاته المراحل للذكاء التنافسي ضرورية جداً، إذا ما تم تطبيقها بشكل فعال وسنتطرق لهاته المراحل كل على حدى: (الحاجي، 2024، صفحة 116)

#### 1) مرحلة التخطيط:

وفيها يتم تحديد احتياجات المؤسسة من المعلومات، وفيها يتم تحديد المهام المراد إنجازها من خلال عملية الذكاء التنافسي، وتحديد الأشخاص الذين يشاركون فيها والمهام التي سيقومون بها وتهيئة الموارد اللازمة لعملية الإنجاز، لأن إنجاز المهمة يتطلب دعم الإدارة العليا في المؤسسة وتوفير الموظفين والمصروفات والوقت اللازم لإنجازها

فهذه العملية تتطلب تخطيطا مسبقا لما يراد القيام به لاحقا لأنها عملية متسلسلة ومنهجية ومؤسسة وليست عملية عشوائية، حيث أن في هاته المرحلة يتم الإجابة عن التساؤلات التالية: (Mejarshin, 2013, p. 409)

- لماذا الذكاء ضروري ولمن؟

- ما هي أول الأولويات؟

- ما هي البيانات والمعلومات التكتيكية والاستراتيجية اللازمة؟

تعد الإجابات على هاته التساؤلات معلومات في غاية الأهمية إذ تساعد في تحسين الأداء الاستراتيجي الذي يقوم على الموارد المتاحة والوقت المناسب وتحديد الميزانية.

عندما يكون التخطيط سيء فإن المعلومات الاستخبارية تكون ذات جودة وفائدة منخفضة بشكل محبط (Murphy, 2005)

## (2) مرحلة الجمع:

تتضمن هاته المرحلة جمع البيانات بشكل قانوني وأخلاقي من جميع المصادر المتاحة، ويعتمد اختيار الموارد والمصادر على نوع البيانات والمعلومات الضرورية، وعوامل إضافية مثل التكلفة والتوافر وسرعة الحصول على المعلومة ونوعية المعلومات وكميتها. (علوان، 2021، صفحة 1103)

في الواقع يحتاج الباحثون إلى تحقيق توازن بين الاحتياجات المتضاربة ويضطرون إلى إجراء تنازلات. فالحصول على البيانات بسرعة قد يتطلب على الأرجح اتفاقيات أكبر بسبب الحاجة إلى استخدام خدمات ذات أسعار مرتفعة ومن ناحية أخرى فإن تقليل التكاليف يعني عادة تسليم بيانات أبطأ أو معلومات ذات جودة أقل. (Murphy, 2005, p. 85)

## (3) مرحلة التخزين:

ويقصد بها إيصال المعلومات المتحصل عليها لمستخدميها في الوقت المناسب فالمعلومة لا تجدي نفعا إذا لم توضع تحت تصرف مستخدميها وجعلها متاحة في المكان والزمان المناسبين، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما لتخزين ونقل وتبادل المعلومات بين المؤسسة وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي. (بوزاهر، 2022، صفحة 49)

## (4) مرحلة التحليل:

هذه هي المرحلة الأهم والأكثر تحديا لفريق إدارة الذكاء التنافسي لأنها تتطلب مهارات كبيرة من جانب الفريق، حيث يعتقد العديد من الممارسين أن هذا هو المكان الذي يتم فيه إنشاء الذكاء، وهو تحويل المعلومات إلى ذكاء قابل للاستخدام يمكن اتخاذ قرارات إستراتيجية وتكتيكية بشأنه. والتحليل يقصد به التأكد من صحة المعلومة

الواردة وعدم انتهاء صلاحيتها والأخذ بالجزء الصحيح منها والتخلص من الجزء غير السليم، فالخبير يعمل جاهدا للحصول على معلومات ذات فائدة وذلك باستخدام خبرته من أجل الوصول إلى أهدافه. (علوان، 2021، الصفحات 1104-1105) فعملية تحويل المعلومات إلى ذكاء هي عملية تحتوي بدورها على ثلاث مراحل: (فرحات، 2016، صفحة 168)

- جمع المعلومات ووضعها في ملف.
  - دمج هذه المعلومات مع بعضها.
  - تحليل وترجمة هذه المعلومات إلى معرفة قابلة للاستخدام.
- وكل هذه الخطوات مطلوبة في عملية تحويل المعلومات إلى ذكاء.

#### 5) النشر / الاتصال:

يتم في هذه المرحلة نقل النتائج المتحصل عليها إلى الأطراف ذوي السلطة والمسؤولية للعمل بناء على هذه النتائج ويتم فيها توزيع ذكاء المنتج إلى كل من يطلبه من أطراف المؤسسة بالشكل المناسب والتوقيت الملائم (الحاجي، 2024، صفحة 116).

#### 6) مرحلة التقييم:

وهي مرحلة الحكم على إنجاز جميع المراحل السابقة والى تمثل عملية الذكاء التنافسي، فيتم فيها قياس تحقق الأهداف المخطط لها ومدى مناسبتها لأهداف المؤسسة: (الحاجي، 2024، صفحة 116)

تعود كفاءة الذكاء التنافسي لاشتراك الموظفين الفنيين للمنظمات في تخطيط التجميع والتحليل والتقييم والتركيز على صانعي القرار وجعلهم متفاعلين في صياغة الأسئلة من حيث تحديات الابتكار والتطوير التي تواجه صناع القرار والوصول إلى القيادة بنجاح. (Dr. PaaP, 2007, p. 23)

#### ثانيا. أنواع الذكاء التنافسي :

يتفق العديد من الباحثين على أربعة إلى خمسة أنواع أساسية للذكاء التنافسي وهي ذكاء السوق، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي وذكاء العمل إضافة إلى ذكاء التحالف الاستراتيجي (Mirkhan & Alsamarai, 2017, p. 102).

## (1) ذكاء السوق:

إن التغيرات التي تطرأ على الأسواق بين الفترة والأخرى تستدعي من المنظمات والمؤسسات العمل على وضع إستراتيجيات تدعم العملية التسويقية وذلك بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل وتحليلها لرسم الخطط المستقبلية (الحاجي، 2024، صفحة 113).

ولذلك يعرف (Kolter) ذكاء السوق بأنه الطريق لجمع البيانات والمعلومات التي يستفاد منها في كافة المستويات الإدارية عن طبيعة السوق، والمتغيرات الداخلة فيه وتقييم التغيرات البيئية التي تؤثر على حجم وطبيعة السوق في المستقبل. (أبو رحمة، 2015، صفحة 47)

ويسعى ذكاء السوق كبعد من أبعاد الذكاء التنافسي لتحقيق مجموعة من الأهداف داخل المؤسسات: (الحاجي، 2024، صفحة 113)

أ) يعمل على تطوير إستراتيجيات التسويقية للمؤسسة.

ب) يفتح آفاق لاكتساب فرص جديدة للمؤسسة.

ج) التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في السوق.

د) تحديد مصادر القوة والضعف لدى المنافسين وردود أفعالهم.

← وأيضا تعمل المؤسسة على جمع المعلومات حول المنتجات التي تمتلكها والتي سوف تقوم بإنتاجها ومدى ملاءمتها للسوق ومقدار تقادماها وصلاحياتها.

## (2) ذكاء المنافسين:

يشير ذكاء المنافسين إلى القدرة على جمع البيانات والمعلومات حول المنافسين الحاليين والمحتملين وتحركاتهم ونشاطاتهم الحالية، ثم تحليل سلوكهم الماضي من أجل تقديم نموذج للتنبؤ بسلوكهم المستقبلي والحصول على رؤية حول استراتيجية منتجاتهم الحالية والمحتملة التي تمثل مدخلات مهمة لتشكيل استراتيجية تسويق وينظر إلى ذكاء المنافسين بأنه المعلومات الدقيقة وذات الصلة والمتوفرة في التوقيت المناسب عن المنافسين. ويفضل تلك المعلومات يمكن معالجة العديد من القضايا أهمها: تحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم ونقاط ضعفهم وقوتهم، ونواياهم وتحركاتهم في السوق وخططهم المستقبلية، واستراتيجياتهم الخاصة بأسواق معينة، ومنتجاتهم الأساسية وسياستهم التسعيرية، والأسواق الأكثر استهدافا من قبلهم، وحصتهم السوقية، ونشاطات التطوير والبحث لديهم وبالتحالفات التي ينظمون إليها. (حمد، 2020، صفحة 172)



### (3) ذكاء التحالف الاستراتيجي:

تتبلور فكرة التحالف الاستراتيجي حول كل ما يتعلق بعملية الاستحواذ والشراكة والتحالفات الاستراتيجية التي تجري في البيئة الخارجية للمؤسسة فمفهوم ذكاء التحالف الاستراتيجي هو عملية تشمل التحري عن كل عمليات الدمج والاستحواذ القائمة في الصناعة كذلك هو رصد عمليات التحالف الاستراتيجي والتي يقوم بها المنافسين ومعرفة عمليات الدمج والاستحواذ في البيئة الخارجية وبالتالي عمل خبراء التحالف يكون حول معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والاستحواذ عليها من قبل المنافسين. العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم، كتقليل تكاليف البحث والتطوير في المقابل الاستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة. (حسن و ابراهيم، 2019، صفحة 153)

### (4) ذكاء العميل:

دون معرفة احتياجات العملاء الخاصة بالمؤسسة وفهم طلباتهم فإن عمل المؤسسة سيكون تحت التهديد المستمر من قبل المنافسين وتقوم المؤسسة على إثر ذلك باستخدام خبراء الذكاء لتقصي أخبار عملائها والعملاء الموجودون في السوق لغرض وضع استراتيجياتها والتي تحمي مصالحها فيلجأ هؤلاء الخبراء إلى إتباع سياسات مختلفة تسهل لهم العمل في هذا الجانب، كجمع المعلومات حول العملاء ثم هيكلتها وتخزينها ثم تحليل تلك المعلومات ونشرها للجهات المعنية للمحافظة على عملائها واكتساب عملاء جدد. (حسن و ابراهيم، 2019، صفحة 151)

قبل التطرق لكيفية الحصول على المعلومات الخاصة بالعملاء تجدر الإشارة إلى توضيح مفهوم ذكاء العميل أولاً كما يلي: (حسن و ابراهيم، 2019، صفحة 152)

– ذكاء العميل هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين، وهذا ما يعكس فهم المؤسسة لأهدافها وعلاقتها ببيئة العمل من خلال التركيز على متطلباتهم ورغباتهم المختلفة التي تعد ضمن الأهداف المخطط لها.

### (5) الذكاء التكنولوجي:

يعتبر الذكاء التكنولوجي من الأساليب التي تساعد المنظمات على توفير معلومات دقيقة حول المنافسين، وذلك بالاستفادة من التقنية بتحليل المعلومات التي تتعلق ببيئة العمل، ووضع المنافسين، والفرص والتهديدات التي تواجهها تلك المنظمات، ويعرف الذكاء التكنولوجي بأنه معالجة البيانات باستخدام التكنولوجيا لتوفير معلومات دقيقة تساعد على تحسين العمل داخل المنظمات. (الحاجي، 2024، صفحة 114)

والذكاء التكنولوجي كما حدده كل من (Decamps and Nyach) هو تقسيم لتكنولوجيا الحالية والجديدة وتوقع التطورات التكنولوجية في المستقبل وهو كذلك التركيز على الجوانب التكنولوجية الخارجية وذلك بتحليل المعلومات المتناثرة حول تقنيات المنافسين والتكنولوجيا المستخدمة والأنشطة المماثلة. كما أن الذكاء التكنولوجي يركز على عمليات البحث والتطوير في المؤسسات بناء على آخر الاختراعات. (فرحات، 2016، صفحة 170)

من خلال ما سبق تبين أن عملية الذكاء التنافسي هي عملية مميزة، وذات أهمية كبيرة خاصة للمؤسسات الصناعية التي تريد التفوق والصعود أمام المنافسة الشديدة عليه فالمؤسسات الصناعية أصبحت اليوم تعي الدور الفعال الذي يقوم به خبراء الذكاء التنافسي بمختلف أنواعه (خبراء السوق، خبراء ذكاء المنافس، خبراء ذكاء العميل خبراء الذكاء التكنولوجي، خبراء ذكاء التحالف الاستراتيجي) وذلك من خلال جمع وتحليل ونشر المعلومات التي تمكن الشركات من اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز من قدرتها على المنافسة، كما يساهم الذكاء التنافسي في تحديد الفرص والتحديات المحتملة مما يمنح الشركات ميزة تنافسية.

## المبحث الثاني: دور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي من المداخل الحديثة في إدارة المؤسسات وهو أحد عناصر الإدارة الاستراتيجية كما يعد أيضاً بمثابة مرشد للمؤسسة من واقعها الراهن وواقعها المستقبلي حيث هي الآن، وحيث ترغب أن تكون أي المسار الذي تختاره المؤسسة من بين المسارات المختلفة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وانطلاقاً من هذا سنحاول في هذا المبحث توضيح نشأة ومفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه وأهميته وأهدافه وكذا التطرق إلى شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي ومعوقاته وكذا مستويات التخطيط الاستراتيجي ومراحلها وفي الأخير نعرض على دور الذكاء التنافسي في التخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم التخطيط الاستراتيجي

#### أولاً: نشأة وتطور التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي كمنهج إداري حديث لم يكن دائماً بالشكل الذي نعرفه اليوم فقد مر بعدة مراحل تطورية. يجمع الباحثون على أن التخطيط الاستراتيجي هو وليد الفكر العسكري الذي تمتد جذوره إلى أعمال suntze حوالي 2000 قبل الميلاد، حيث كان القادة العسكريون يبحثون عن استثمار العوائل التي يمكن من الانتصار وتسمح بالكشف عن نقاط والظروف المحيطة بالمعارك، ولم ينتقل التفكير الاستراتيجي إلى المجال الإداري إلا مع نهاية الخمسينات من القرن الماضي مع موجة الاتجاه نحو الاستفادة في المجالات الميدانية من الأدوات العلمية التي تم توظيفها في الحرب العالمية الثانية (مزهوده، 2014، صفحة 67).

إلا أنه يمكننا القول أنه قد ظهر التخطيط الاستراتيجي كمنهجية بين خمسينات وسبعينيات القرن العشرين، أكد ستانير (1979) أن التخطيط الاستراتيجي الرسمي بسماته الحديثة قد عرف لأول مرة باسم التخطيط على المدى البعيد وذلك منتصف الخمسينيات من قبل الشركات والمؤسسات الكبرى، وكتب منتسبرغ (1994) أنه قد ظهر على الساحة في منتصف الستينيات عندما تبناه رؤساء الشركات على أنه الطريقة الأمثل لوضع وتطبيق الاستراتيجيات الكفيلة بتعزيز تنافسية كل من وحدات الأعمال ويعزو آخرون ظهور التخطيط الاستراتيجي إلى المناخ المضطرب الذي ساد السبعينيات مع أزمة الطاقة وغيرها من الأحداث غير المتوقعة التي حدثت بالمؤسسات للإسراع في البحث عن نظام تخطيط يتناسب بشكل أفضل مع متطلبات المرحلة (روزنبرغ وشيوي 1985) (دوريس، كيلي، و ترينر، 2006، صفحة 27).

## ثانيا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي

بغرض التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي نذكر أهم المفاهيم التي طرحها بعض الكتاب بشأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي وكما يأتي في الجدول رقم (4):

الجدول رقم (4): أهم مفاهيم التخطيط الاستراتيجي

الرقم	الباحث والسنة والصفحة	المفهوم
1	حرب، 2000، ص 111	هو عمل فكري في تحصين المستقبل ويعني رسم خطوات العمل المستقبلي ومتابعة تنفيذها وتحسينها عند الحاجة لجعل نتائجها إيجابية قدر الإمكان، لذا فالتخطيط الاستراتيجي ليس رسم لطريق العمل المستقبلي فحسب وإنما رسم الخطوات الصحيحة للوصول إلى نتائج إيجابية وهذا هو الهدف الأساسي للتخطيط الاستراتيجي.
2	القريوبي، 2001، ص 175	هو عملية تتصل بالتنبؤ بالمستقبل بشكل يخدم أهداف المؤسسة ويتم التنبؤ بطرق عملية مدروسة وليس عن طريق التخمين اذ ان الخطط التي لا تستند الى عملية جمع المعلومات بأسلوب عملي يعد عملية عبثية ولا تفيد الوصول للأهداف المرجوة
3	Kaye Jude, 2005, p2	بأنه عملية نظامية توافق من خلالها إحدى المنظمات على الأولويات التي تعد ضرورية لتحقيق هدفها وفي الوقت نفسه تستجيب للبيئة المحيطة بها ويرشد التخطيط الاستراتيجي إلى امتلاك الموارد وتخصيصها باتجاه تحقيق تلك الأولويات.
4	بن حبتور، 2007، ص 44	التخطيط الاستراتيجي بأنه المستقبل الذي تتبناه المؤسسة والذي يعبر عنه بالتنبؤ برسالة وأهداف ومسار المؤسسة.

المصدر: (محمود، 2023، الصفحات 28-29)

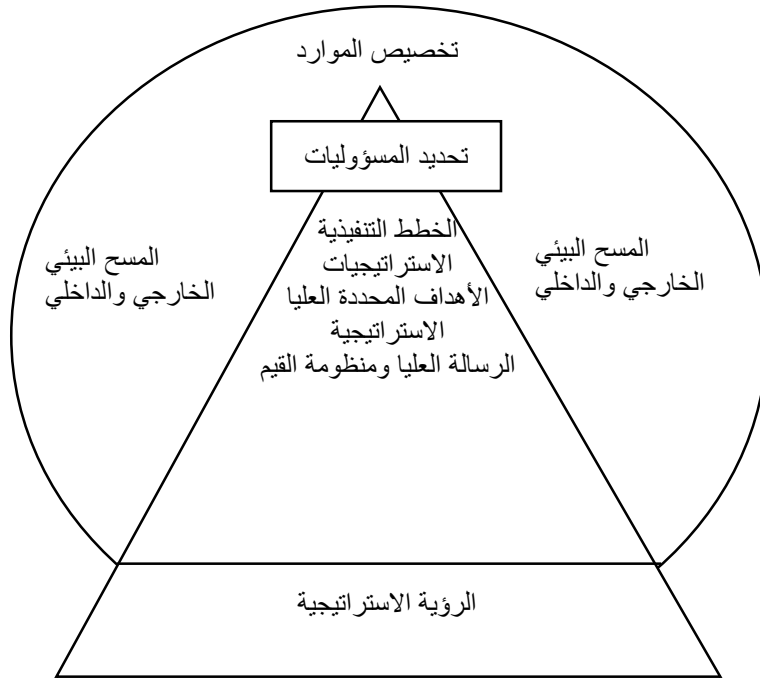
ويعرفه بني حمدان ووائل محمد بأنه عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المؤسسة من وضعها الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات وهي (بني حمدان و وائل محمد، 2009، صفحة 10):

• أين نحن الآن؟

- أين نرغب أن نكون؟
- كيف سنصل إلى هناك؟
- كيف نقيس مدى تقدمها؟

بمعنى أن التخطيط الاستراتيجي عمليات مستمرة ومعقدة ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها في حين أن التخطيط هو أحد عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به، وكما يوضحه الشكل رقم (2).

### الشكل رقم (03): عملية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: (بني حمدان و وائل محمد، 2009، صفحة 10)

وبناء على ما تم ذكره يمكننا القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مؤسسة ومستمرة تهدف إلى وضع المؤسسة في مسارها الصحيح وتحقيق أهدافها وفق منهجية واضحة مع مراعاة البيئة الداخلية والخارجية وتأثيراتها.

### ثالثاً: خصائص التخطيط الاستراتيجي

إن نجاح الخطة الاستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحتويه من خصائص فريدة ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية وهاته الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يلي (بوبر، 2016، صفحة 5):

- الآثار طويلة الأجل لأن إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المؤسسة لا يظهر في آجال قصيرة، بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

- المشاركة الواسعة وذلك ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين المستفيدين والجمهور وغيرهم.
- المرونة كي يستطيع التخطيط الاستراتيجي مواجهة التغيرات المحتملة.
- حشد الطاقات الكامنة والموارد المتاحة الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.
- المستقبلية التي يتميز بها التخطيط الاستراتيجي، فبالرغم من أنه يعتمد على مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر بغرض معرفة واقع المؤسسة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- الترتيب للخيارات والأولويات أمام المؤسسة كي تسلكها في خططها التنفيذية ويرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها.
- يركز على البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء ويعتمد على المعلومات الكمية والنوعية معا.

#### المطلب الثاني: التمييز بين التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات القريبة منه.

هناك عدد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي تتداخل مع التخطيط الاستراتيجي في المفاهيم إلا أنها ليست نفسها، والتي تساهم في مجملها في صياغة الاستراتيجية الخاصة بمؤسسات الأعمال والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستدامة ومواجهة منافسيها في ظل التغيرات الحاصلة.

#### أولاً: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط.

التخطيط هو امتداد للماضي باستخدام بياناته لمعرفة ما يجب أن يكون في المستقبل وهو عادة ما يتم استنادا على التنبؤ. والتخطيط الاستراتيجي ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المؤسسة، وإن كان التخطيط يعني تحديد حجم النشاط في المستقبل، فإن تغيير نوعية هذا النشاط وشكله يمثل ما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي (منصوري، 2014-2015، صفحة 33).

#### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

حتى نهاية عقد الستينيات لم يكن هناك تمييز واضح بين مفهوم التخطيط الطويل المدى والتخطيط الاستراتيجي فبالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة المفترضة فالتخطيط طويل أو بعيد المدى يعني بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة، وليس البيئة الأكثر ثباتا المفترضة للتخطيط بعيد

المدى وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة (ساكر، 2018-2019، صفحة 16).

### ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية مفهوم أشمل وأوسع من التخطيط الاستراتيجي، فالإدارة الاستراتيجية تعني أنشطة وعمليات أكثر من مجرد وضع وتنفيذ خطة استراتيجية وتعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البيئية في نفس الوقت، وتتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، فهي نظرة داخلية إلى الخارج وتحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي، أما التخطيط الاستراتيجي فهو جزء من عملية الإدارة الاستراتيجية، وعنصر مهم من عناصرها الأساسية. والفرق الجوهرى بينهما أن التخطيط الاستراتيجي يرتبط بالمكان والزمان الذي ستوجد فيه المؤسسة أي النطاق الزمني الذي تحدده الخطة، بينما الإدارة الاستراتيجية فترتبط بنظرة الإدارة العليا للعالم ككل، والبيئة التي تعمل ضمن إطارها المؤسسة (زياني، 2021-2022، صفحة 21).

### رابعاً: التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي

التفكير الاستراتيجي يعني القدرة على توجيه العقل للملاحظة، ورؤية ما يدور حوله ويحيط به من زوايا متعددة ويعتمد على الحدس والابداع والقدرة على إحداث المفاجآت دائماً، والبحث عن طريقة بديلة، وكذا السرعة والتميز وهو مرحلة تسبق التخطيط الاستراتيجي على خلاف هذا الأخير الذي يمثل عملية منهجية تسيير وفق تقنيات محددة تتطلب مهارات التحليل والتفكير يولد الأفكار، والتخطيط يدرس مدى الحاجة إليها وإمكانية تجسيدها في خطة استراتيجية، وكل من التفكير والتخطيط الاستراتيجي أداة في عملية الإدارة الاستراتيجية (زياني، 2021-2022، صفحة 21).

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

بالرغم من أن معظمنا يؤمن بأهمية التخطيط، إلا أن كثيراً منا لا يجدون الوقت الكافي للتخطيط، ويؤكد أليكس ماكينزي (Alex Mackenzie) أن كل دقيقة تنفق في التخطيط توفر ثلاث أو أربع دقائق في التنمية وأن قضاء سبع ساعات في التخطيط بأفكار وأهداف واضحة هو أحسن وأفضل من قضاء سبعة أيام عمل دون أهداف (أبو النصر، 2009، صفحة 131).

انطلاقاً من هذا يمكن إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه في النقاط التالية:

#### أولاً: أهمية التخطيط الاستراتيجي

تتلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه يحقق المهام التالية (الكرخي، 2017، صفحة 243):

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها، حيث يساعد المؤسسة على التحوط لمغيرات واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- استخدام الطريقة العقلانية يساعد المؤسسة على تحديد خياراتها وأولويتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- الاستفادة المثلى من قدرات المؤسسة المالية والاقتصادية لأنه يمكن للمؤسسة من الاستفادة المثلى من قدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من توظيف هذه التطورات في المستقبل.
- يعزز العمل الجماعي، ويكسب الخبرة لكافة أفراد المؤسسة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.
- يحسن أداء المؤسسة لكونه يساعد على تحسين الأداء من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة.
- يدفع باتجاه تحسين كيفية اتخاذ القرار، لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمؤسسة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المؤسسة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.
- يعمل على توسيع المؤسسة لمعارفها ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية بمختلف جوانب بيئتها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- يساعد على تكامل واتساق الأنشطة الإدارية والتنفيذية في المؤسسة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متناسقة ومتفاعلة بعيدة عن التقاطع والتضارب.
- كما يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل المحدد لنصيب المؤسسة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتوازن والتكيف ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم (غنيم، 1999، صفحة 178).

### ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

- تتمحور أهداف عملية التخطيط الاستراتيجي حول تحقيق رؤية المؤسسة وضمان استدامتها وتفوقها في بيئة الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية ومن أبرز هذه الأهداف: (منصوري، 2018، صفحة 52)
- استشراف المستقبل وقراءة مؤشرات الأداء المستقبلي أي التنبؤ بالاتجاهات والتغيرات المحتملة واتخاذ قرارات مبنية على هذه التوقعات لضمان استدامة المؤسسة ونموها.



- الاستعداد للأزمات والطوارئ.
- تحقيق الأهداف طويلة الأجل.
- التخصيص السليم للموارد والامكانيات.
- قياس عناصر القوة التنظيمية واستثمارها جيدا.
- التعرف على نقاط الضعف التنظيمي ومحاولة القضاء عليها.
- استطلاع الفرص والتحسينات المستقبلية والسيطرة عليها.
- تحديد التحديات والتهديدات المتوقعة والاستعداد لها.
- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية (محمود، 2023، صفحة 37).
- توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- تحسين الاتصال.
- تدعيم قدرات الموارد البشرية.

#### المطلب الرابع: شروط نجاح ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

##### أولاً: شروط نجاح التخطيط الاستراتيجي

يعد نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي خطوة جوهرية في عملية تطوير المؤسسة وذلك لما تواجهه عملية التخطيط الاستراتيجي من مشكلات وعقبات وأن أهم مقوم النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي هو نية متخذي القرار في المؤسسة وعزمهم على تحسين المؤسسة وتطويرها وفيما يلي عرض للشروط التي إن توافرت زاد احتمال وصول عملية التخطيط الاستراتيجي الى غرضها وهذه الشروط هي (الزنفلي، 2012، الصفحات 157-164):

- وجود قيادة فعالة للمؤسسة تؤمن بأهمية التخطيط الاستراتيجي وفعاليته.
- توافر الرغبة في نجاح التخطيط الاستراتيجي لأن هذا النجاح يعود إلى رغبة أفراد المؤسسة في تحقيقه والمبادرة والوعي بضرورته وفوائده.
- توافر كافة الامكانيات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي المادية منها والبشرية.
- تهيئة المؤسسة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي وإحداث التغيير وتتم هذه التهيئة من خلال التهيئة المعنوية السلوكية والتهيئة الإدارية والتهيئة الفنية المهنية.
- مشاركة فعالة من أعضاء المؤسسة والأطراف المعنية وتعني إشراك جميع الأعضاء الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بالخطة الاستراتيجية مثل الموظفين، العملاء، الشركاء، والمستثمرين.

- توافر قاعدة جيدة للبيانات والمعلومات بحيث يعتمد التخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة على توافر البيانات والمعلومات وتدققها بشكل مستمر.
- إنشاء وحدة للتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة على درجة عالية من الكفاءة تضم خبراء ومتخصصين في التخطيط بوجه عام والتخطيط الاستراتيجي بوجه خاص لضمان تطبيق ناجح وفعال للتخطيط الاستراتيجي.
- الإعداد المسبق للتخطيط الاستراتيجي (التخطيط للتخطيط) وهي خطوة التعليم والتنظيم وهي خطوة حيوية لضمان النجاح، ويتضمن جوهر الإعداد المسبق لعملية التخطيط الاستراتيجي طرح سلسلة من الأسئلة والإجابة عليها وتشمل هذه الأسئلة ما يلي:

✓ ما هي درجة الالتزام اتجاه عملية التخطيط الاستراتيجي؟

✓ من الذي يجب أن يشارك في عملية التخطيط الاستراتيجي؟

✓ كيف يمكن لنا إشراك أصحاب المصالح؟

✓ كم من الوقت يجب أن يستغرق التخطيط الاستراتيجي؟

✓ ما الذي يتوقع إنجازه؟

✓ ماهي المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي؟

✓ من الذي يجب أن يحضر البيانات والمعلومات؟

✓ أين يجب أن تتم عملية التخطيط الاستراتيجي؟

ومما لا شك فيه أن توافر تلك الشروط بدرجة جيدة يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تطبيق التخطيط الاستراتيجي، كما أن الاخفاق في توفيرها -أو بعضها- يؤدي حتما إلى تعثر، إن لم يكن فشل الجهود المبذولة في تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### ثانيا: معوقات التخطيط الاستراتيجي

تقف أمام التخطيط الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي (الكرخي، 2023، الصفحات 57-

58):

- التغير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد ويختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية: بالرغم من أن الإدارة قد تتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطة التنفيذ، حيث أن هي أولاً وآخراً تعبر عن إمكانيات المؤسسة الذاتية وإن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها.
- مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغيير: إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المؤسسة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض، وقد تعمل بعض العناصر في المؤسسة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.
- الموارد المالية للمؤسسة: من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة مع عدم وجود هيكل تنظيمي يلي حاجات العمل الاستراتيجية يعتبر أحد أهم العقبات التي تعترض الخطة الاستراتيجية.
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بها المؤسسة وتعمل على تطويرها يلهي المؤسسة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام.
- المعلومات والبيانات الاحصائية: تقوم الخطة الاستراتيجية على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفير بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة.
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المؤسسة ونجاحها حيث أن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المؤسسة واستمرارها.

- ضعف قنوات الاتصال داخل المؤسسة وعدم تشجيع التفكير الابتكاري إجمالاً بسبب سيطرة البيروقراطية في الإدارة والتخطيط (السكارنة، 2010، صفحة 101).
- عدم توفر الالتزام الكافي لدى الإدارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي

### المطلب الخامس: مستويات ومراحل التخطيط الاستراتيجي

#### أولاً: مستويات التخطيط الاستراتيجي

ينقسم التخطيط الاستراتيجي إلى ثلاث مستويات هي: (منصوري، 2014-2015، الصفحات 43-44)

#### 1) التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة: يقصد به إدارة الأنشطة التي يحدد رسالة المؤسسة

والأسواق التي تتعامل معها، أيضاً هي العملية التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الخصائص، فضلاً عن تحقيق التنسيق بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة وتسعى المؤسسة لهذا النوع من التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مجموعة من الأهداف التي تتمثل في:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة في المجتمع.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية المختلفة للمؤسسة.

#### 2) التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية: يعني التخطيط الاستراتيجي

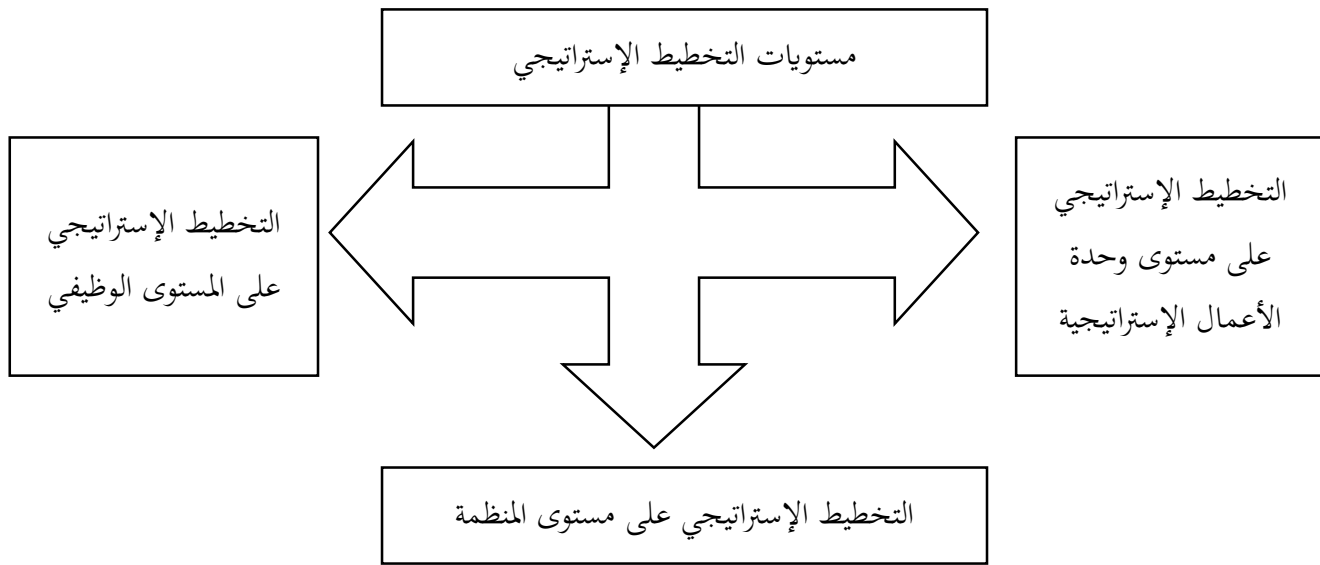
على مستوى وحدات الأعمال بالكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات المؤسسة التي تسهم في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمؤسسة فهو يحدد الطرائق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس، وهي تغطي الفترة المتوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عالٍ وميزة تنافسية في السوق (السكارنة، 2010، صفحة 106)

#### 3) التخطيط الاستراتيجي على المستوي الوظيفي: وهي عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط

الخاص بالمؤسسة، فمثلاً يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل بعمليات وضع موازنات والنظام المحاسبي وسياسة الاستثمار وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلية والخارجية، وهو لا يهتم

بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنه يضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما يحدد الأفكار الأساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع الالتزام بمجموعة من السياسات العامة (منصوري، 2018، صفحة 44)، الشكل التالي يوضح مستويات التخطيط الاستراتيجي:

الشكل (04) مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من قبل الباحثة بالاعتماد على (منصوري، 2018)

#### ثانياً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

يجري إعداد الخطة الاستراتيجية وفق خطوات متتابعة، ولا يجوز أن تبدأ مرحلة إلا بعد انتهاء المرحلة التي تتبعها، وتتميز هذه الخطوات كما يلي: (الكرخي، 2022، صفحة 58)

- جودة الخطوة اللاحقة تعتمد على جودة سابقتها.
  - خطوات العمل مترابطة ومتكاملة.
  - خطوات العمل تتميز بالاستمرار، فكلها تخضع للمتابعة والمراجعة الدورية.
- والخطوات الأساسية للخطة الاستراتيجية هي:
- 1- مرحلة التحليل والرصد البيئي
  - 2- مرحلة صياغة الاستراتيجية
  - 3- مرحلة التطبيق (التنفيذ)
  - 4- مرحلة المتابعة والتقييم

### المرحلة الأولى: مرحلة التحليل والرصد البيئي (التحليل البيئي)

وهي مرحلة تشخيص وتحليل الوضعية الاستراتيجية للمؤسسة في محيطها وتتضمن هذه المرحلة دراسة المحيط من خلال حصر الفرص التي يقدمها والقيود التي يفرضها على المؤسسة، حيث أن تشخيص المؤسسة لمحيطها سواء المباشر أو الموسع يسمح لها بتحديد وضعيتها تجاه المنافسين، وذلك بطرح السؤال، كيف يمكن أن تصل إلى الهدف مقارنة مع الآخرين؟ (المصري، 2015، صفحة 24)، ويشمل التحليل البيئي تحليل البيئة الداخلية للوقوف على كافة الإمكانيات والموارد البشرية والمادية والفنية والمعنوية الموجودة بهذه البيئة. إلى جانب تحليل البيئة الخارجية والتي تنقسم إلى البيئة البعيدة وتتمثل في كافة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهي ما تعرف بـ Pest والبيئة القريبة وتتمثل في العملاء والمنافسين والمنظمات المحلية والدولية وذلك للوقوف على مدى تأثير هذه التغيرات على المؤسسة في الحاضر والمستقبل وكذلك التعرف على إمكانيات وموارد المؤسسة الخارجية ونتيجة لهذه التحليلات يتم التوصل إلى تحليل الفجوات حيث تعبر الفجوات عن الاختلافات والفروق التي تنتج بين الوضع الحالي والوضع المأمول ويساعد هذا التحليل في الوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ونقاط الفرص والتهديدات (التحديات) في البيئة الخارجية مما يساعد المؤسسة على التحديد الدقيق للقضايا الاستراتيجية التي تواجهها (مصطفى، 2010، صفحة 14)، ومن بين أهم الأساليب المستخدمة للتحليل الاستراتيجي البيئي نجد:

#### - تحليل SWOT:

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة strengths ونقاط الضعف weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وكذا الفرص المتاحة opportunities أمام المؤسسة، والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الخارجية للمؤسسة (جادر، 2016، صفحة 97)، يشير (الزغبى) بأن المنظمات تستخدم تحليل (SWOT) ليكون إطاراً منطقياً يقود إلى مناقشة نظامية بخصوص وضع المؤسسة التنافسي كما يمكن استخدامه للتوصل إلى تحليل استراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية والهدف من هذه العملية هو من أجل تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموازنة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية وتظهر مصفوفة SWOT من خلال المربع التالي (بني حمدان و وائل محمد، 2009، صفحة 113):

الجدول رقم (5): يوضح مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف الخارجية	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي
		التحليل الخارجي
مساندة استراتيجية التدوير أو التحول W/O التغلب على مواقع الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة الخارجية (تعديل)	إستراتيجية هجومية (نمو) S/O استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا (الوضع المثالي الجيد)	الفرص البيئية المتاحة
إستراتيجية دفاعية (انكماشية) W/T تقليل مواطن الضعف الداخلية لتحاشي المخاطر الخارجية (إلغاء التهديدات)	مساندة استراتيجية استراتيجية التنويع S/T استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من آثارها (يمكن البحث عن الفرص في ظل التهديدات)	التهديدات البيئية الخارجية

المصدر: (بني حمدان و وائل محمد، 2009، صفحة 114)

وتكمن أهمية تحليل (SWOT) في كونه الأسلوب الذي يمكن المؤسسة من دراسة وإيجاد أحسن وضعية توافقية بينها وبين بيئتها، مما يسمح بإعداد أحسن خطة إستراتيجية.

#### - تحليل (PESTEL):

يمكن تحليل (PESTEL) من صياغة الاستراتيجيات الخطط الاستراتيجية من خلال المساعدة في فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها منظمات الأعمال الآن وفي المستقبل، ولكون هذه الظروف تقع خارج سيطرة أي مؤسسة من المنظمات فإن الدراية والإحاطة الواسعة بهذه العوامل تمكن المنظمات من التخطيط والاستعداد لها (بني حمدان و وائل محمد، 2009، صفحة 94).

وفيما يلي تعريف لعناصر ومكونات PESTEL (العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئة)

**العوامل السياسية (P) Political:** وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن السياسة التي تؤثر في المؤسسة وتشمل الاستقرار السياسي وعدمه سياسة الضرائب، التدخل الحكومي... إلخ من التغيرات السياسية.

**العوامل الاقتصادية (E) Economical**: وينطوي تحت إطار هذه العوامل مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمتمثلة بالناتج القومي الإجمالي معدل الدخل القومي، معدل النمو الاقتصادي، التضخم، البطالة... الخ من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.

**العوامل الاجتماعية (S) Social**: وتتمثل في التقاليد، العادات الثقافية، والأعراف، القيم الدينية، القيم الأخلاقية... الخ.

**العوامل التكنولوجية (T) Technological**: تعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية التي تؤثر في ميدان المنافسة وتعطي المؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.

**العوامل القانونية (L) Legal**: وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات مؤسسة الأعمال من ناحية القوانين واللوائح الصادرة من قبل الدولة أو الدول والتي تؤثر على مؤسسة الأعمال كقوانين المنافسة وقانون الصحة والسلامة.

**العوامل البيئية (E) Environment**: وتعني قضايا البيئة المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على عمليات مؤسسة الأعمال.

**تحليل أصحاب المصالح stakeholders**: يعد هذا الأسلوب من أحدث الأساليب للتحليل الاستراتيجي القائمة على تحديد وتحليل سلوكيات ومتطلبات الأفراد والمجموعات التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة أو تتأثر بها (Friedman & Miles, 2006, p. 5).

ويشار إلى أصحاب المصلحة بالبيئة الخاصة للمؤسسة ويمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى (صدوقي، 2019، صفحة 225):

- أصحاب المصلحة الداخليون: الموظفون، الإدارة.
  - أصحاب المصلحة الخارجيون: العملاء والموردون والمنافسون، الحكومة... الخ
- ويقوم هذا التحليل على دراسة احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح والعمل على كيفية إدارة العلاقة معهم حيث أن:

- أصحاب المصالح ذو النفوذ العالي والاهتمام العالي يحتاجون إلى تواصل مستمر.
- أصحاب المصالح ذو النفوذ العالي والاهتمام المنخفض يحتاجون إلى إبقائهم راضيين.
- أصحاب المصالح ذو النفوذ المنخفض والاهتمام العالي يحتاجون إشراكهم وإبقائهم على اطلاع.



- أصحاب المصالح ذو النفوذ المنخفض والاهتمام المنخفض يحتاجون إلى مراقبة فقط.  
ويمكن أن تتغير مواقف وأدوار أصحاب المصالح بمرور الوقت، لذلك يجب مراجعة التحليل دورياً، ويساعد هذا التحليل في تحسين الاتصال واتخاذ القرارات، بناءً على العلاقات القوية مع الأطراف المؤثرة ويقلل من المخاطر المحتملة وبالتالي تحسين فرص نجاح المشاريع.

### المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الاستراتيجية

تعرف الاستراتيجية بأنها إعلان النوايا وتحديد ما ترغب أن تكونه على المدى الطويل وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة (علي، 2011، صفحة 58). ومن هنا نقول أن صياغة الخطة الاستراتيجية تتطلب تعبئة وحشد كافة الإمكانيات والقدرات المادية والبشرية للمؤسسة، وتتضمن هذه المرحلة صياغة رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ومن ثم تقييم المواقف والبدائل أو الخيارات واختيار البديل أو الاستراتيجية الأفضل، وتشكل هذه العناصر في مجملها التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الذي يعبر عن المسار الذي تختاره والتي تلخص فيما يلي:

#### - الرؤية الاستراتيجية:

يعتبر وجود رؤية إستراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، فالرؤية ليست مجرد سياق في انتقاء الألفاظ والشعارات والعبارات الجذابة، ولكنها منهج الفكر الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المؤسسة، ونوعية أنشطتها المرغوبة ومكانتها المتوقعة، وتبين الرؤية إلى أين تتجه المؤسسة كما توفر الارشاد بشأن الأساس الذي يجب المحافظة عليه، وتصور المستقبل الذي ينبغي حث خطى الأعمال اتجاهاه (علي، 2011، صفحة 58).

من خلال ما سبق يتضح أن الرؤية الاستراتيجية هي تصور مستقبلي واستشراف لما تريد المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، ومن خصائص الرؤية الاستراتيجية الناجحة الوضوح، التماسك، قوة الاتصال، الترابط والمرونة ورؤية تجيب على الأسئلة التالية:

- إلى أين تتجه المؤسسة؟ - ما هو وضع المؤسسة الذي تتصوره بعد 10 سنوات من الآن مثلاً؟
- ما هي الأشياء الجديدة التي تسعى إليها المؤسسة؟

### - الرسالة الاستراتيجية:

إن إعداد الرسالة يستأثر الكثير من اهتمام المؤسسة لأنها تتضمن تحديد لاتجاهات المؤسسة العامة ووجودها ودورها في المجتمع باعتبار الرسالة المرشد الذي يقود تصرفاتها في الأمد البعيد (الكرخي، 2017، صفحة 248). وتولي المنظمات التي تبحث في نجاح الرسالة عناية بالغة وتضعها في مقدمة تقاريرها السنوية ووسائل إعلامها المختلفة وتتحدث عنها في كل اللقاءات والمؤتمرات والمناسبات لأنها هويتها الموجهة للجميع سواء كانوا منتسبين أو أصحاب المصالح أو عامة الجمهور.

ومن سمات الرسالة الفعالة أن تكون واقعية وموضوعية، طموحة ومحفزة وتتسم بالوضوح ودقة التعبير وأن تحقق الرؤية المتكاملة وتعمق النظرة طويلة الأجل لدى أعضاء المؤسسة وغالباً ما تجيب الرسالة الاستراتيجية على الأسئلة التالية (علي، 2011، صفحة 62):

من نحن؟ وما نريد؟ من هم زبائننا؟ وما الخدمات التي نقدمها؟

### - الغايات والأهداف الاستراتيجية:

يقصد بهذه الخطوة من الناحية الإدارية ترجمة رسالة المؤسسة وسبل تحقيق هذه الرسالة إلى أهداف استراتيجية بعيدة المدى وهذه الأهداف بطبيعتها تحدد توجهات المؤسسة وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها والأهداف ذات المواصفات الجيدة تجعل العاملين قادرين على حشد مواردهم البشرية والمادية في اتجاهات محددة مستثمرين كل الموارد لتحقيق الأهداف المرسومة.

إن تحقيق الأهداف هو سبب وجود العملية الإدارية وجوهرها وبدون وجودها لا يوجد ما يبرر وجود أية مؤسسة، أو أية عملية إدارية (حميدي و زحاق، 2017، صفحة 403).

وهناك قواعد عامة لتحقيق الأهداف نذكر منها (حميدي و زحاق، 2017، صفحة 404):

- يجب أن تتوافق الأطراف مع رؤية ورسالة المؤسسة ويجب أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق في المدى الزمني للخطوة.

- أن تكون واضحة ومفهومة لجميع أفراد المؤسسة.

- أن تكون عملية ومرتبطة بتوفير الإمكانيات المتوفرة.

- أن تكون مرنة وقابلة للتعديل مع اختلاف الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- لا تتعارض مع أهداف الافراد.
- أن تكون متوافقة مع قيم المجتمع وتوجهاته.
- تحديد الأولويات.

### المرحلة الثالثة: مرحلة التطبيق (تنفيذ الاستراتيجية)

بعد أن تنتهي المؤسسة من عملية التحليل الاستراتيجي لكل من بيئتها الداخلية والخارجية وصياغة خطتها الاستراتيجية تأتي مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

ويشتمل التنفيذ النهائي للخطة الاستراتيجية على البدء بعدة خطط عمل على مستوى الوحدات والوظائف فضلا عن تحقيق تكاملها على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، ويمكن أن يشتمل ذلك على عمليات بناء جديدة أو المبادرة بالتطوير الإداري، أو التدريب الفني، أو زيادة البحث والتطوير، أو تسويق منتجات أو خدمات جديدة، ويجب أن يشعر جميع العاملين بالمؤسسة بأن هناك نشاط على جميع مستويات المؤسسة من شأنه الإنجاز الناجح لرسالة المؤسسة، وفي مرحلة التنفيذ يجب أن يكون جميع المتعاملين على علم بمجريات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، وأن يتفقوا على دعم ذلك التنفيذ (السكرانة، 2010، صفحة 276).

ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية السليمة تنمية الوعي والبيئة المساندة لهذه الاستراتيجيات وخلق هيكل تنظيمي فعال وإعادة توحيد الجهود التنظيمية وإعداد ميزانيات وتطوير واستخدام أنظمة المعلومات ونشر خلفية تعاونية داخل المؤسسة تمكن من بلوغ الأهداف المنشودة بالإضافة إلى تحديد جداول زمنية تحدد مراحل التنفيذ.

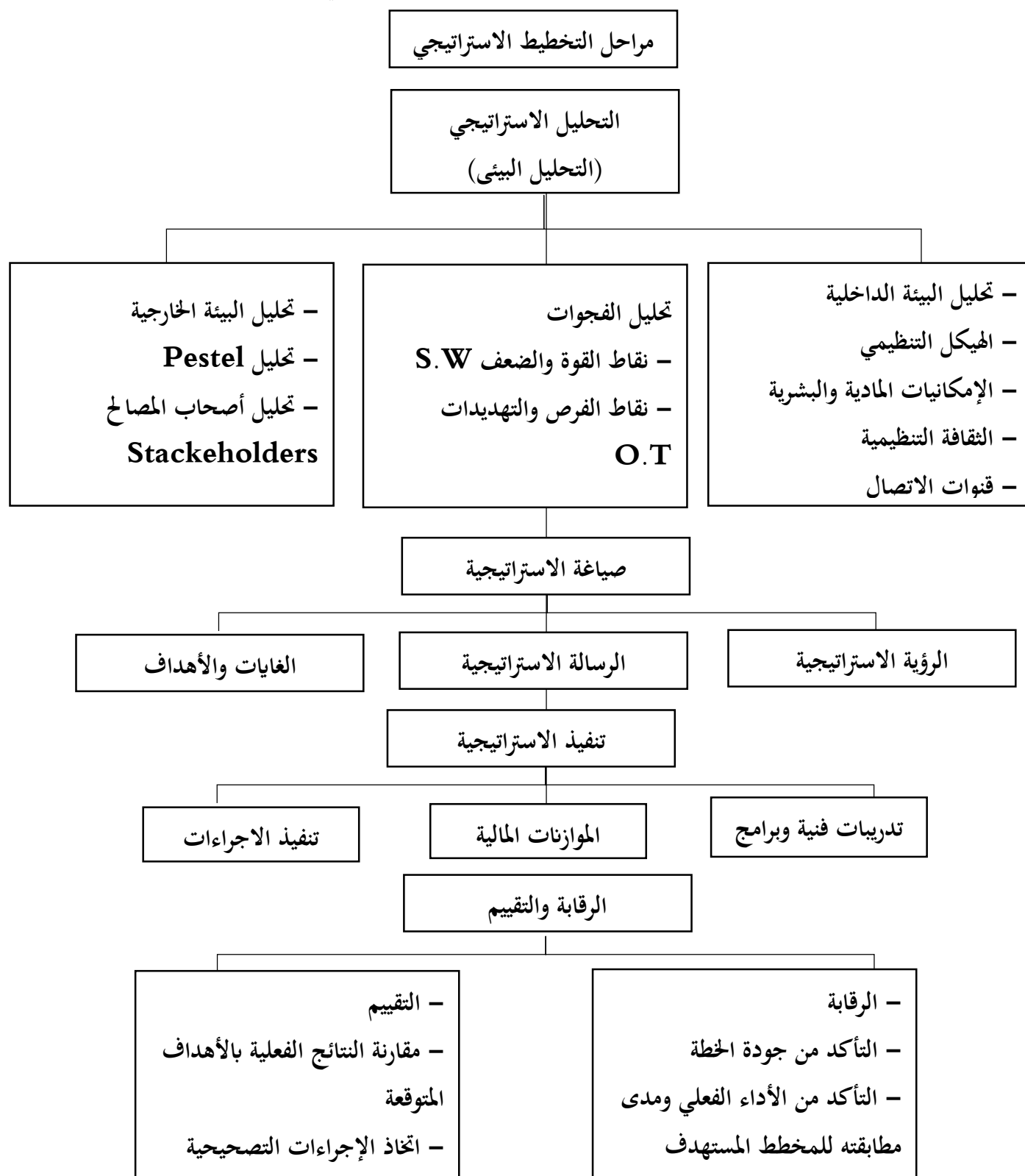
### المرحلة الرابعة: مرحلة المتابعة والتقييم (الرقابة)

تأتي عملية الرقابة والتقييم الاستراتيجية في إطار كونها جزءا ومكونا رئيسيا من عملية الخطة الاستراتيجية، والرقابة لا تستهدف بالدرجة الأولى التعرف أو رصد الأخطاء أو التجاوزات أو الانحرافات، وإنما تهدف أساسا إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، وإن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف كما أن كل الاستراتيجيات تخضع لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط، يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية (الدجني، 2006، صفحة 68).

وتصنف الرقابة إلى ثلاث مستويات هي:

- **الرقابة على المستوى الاستراتيجي:** التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة نحو المستقبل وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.
  - **الرقابة على المستوى التكتيكي:** التي تهدف إلى إحكام الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الاستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة.
  - **الرقابة على المستوى التشغيلي:** التي تهدف إلى إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.
- بعض الأهداف الأخرى لعملية الرقابة والتقييم الاستراتيجي نذكر منها (صفور، 2021، صفحة 158):
- تحقيق التوافق مع التغيرات البيئية الخارجية.
  - تحقيق التكيف مع العناصر والمكونات الداخلية.
  - ترشيد التكلفة واستثمار الموارد والطاقات.
  - توحيد الإجراءات والتصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط.
  - المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.
  - تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم فيه.
- ومن خلال عملية الرقابة والتقييم يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة في الخطة.

الشكل رقم (05): مراحل التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (الكرخي، 2022)

### المطلب السادس: دور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي

إن القدرة التنافسية هي علاقة طبيعية بين الشركات والمنافسون التجاريون وهم المنظمات الأخرى التي تقدم نفس المنتج أو الخدمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل أو المنظمات التي يمكنها إزالة الحاجة إلى هذا المنتج أو الخدمة من خلال تقديم بدائل أو تغيير العادات وعليه فإن مراقبة المنافس أمر ذو أهمية كبيرة لأنها توفر المعرفة اللازمة للتمكن من التنبؤ بتحركاتهم المستقبلية واستغلال نقاط ضعفهم وتقويض نقاط قوتهم، ومراقبة المنافس تكون عن طريق جمع المعلومات وتحويل المعلومات إلى معلومات استخباراتية وتوصيل المعلومات الاستخباراتية إلى مستعمليها، والقرار بشأن جميع هذه المعلومات يتم اتخاذه تقريبا بناء على الخطط الاستراتيجية للأعمال الصناعية والتجارية التي تتراوح من التخطيط لمنتج جديد، أو تطوير خطط عمل جديدة لمتابعة اتجاه الصناعة أو الاستفادة من تقنية جديدة تماما حتى النظر في اندماج محتمل أو استحواذ أو شراكة تجارية (Albescu, Pugna, & Paraschiv, 2008, pp. 5-6).

يركز الذكاء التنافسي على مراقبة البيئة التنافسية بهدف توفير معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ من شأنها أن توفر ميزة تنافسية للمؤسسة، لذلك يعد الذكاء التنافسي أداة مهمة للغاية في عملية التخطيط الاستراتيجي وإدارة المؤسسة (Nwokah & Ondukwu, 2009, p. 11).

يتمثل دور الذكاء التنافسي في التخطيط الاستراتيجي في مراقبة البيئة التنافسية وتوفير المعلومات الاستخباراتية المهمة التي تشكل جوهر التحليل الاستراتيجي وأساسا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي التي تحقق النجاح والتفوق على المنافسين، والتي تعد بمثابة الإنذار المبكر الذي يحمي الشركات من مخاطر البيئة التنافسية والتغيرات المفاجئة فيها، كما يسمح لوضعي الخطط الاستراتيجية بتصوير شامل حول البيئة التنافسية والمنافس والزبائن والتكنولوجيا والتحالفات التي تجري فيها وكل هذا يضمن أن يتم تطوير الأهداف الاستراتيجية ضمن منظور واقعي وذلك بغية تحقيق ميزة تنافسية للشركات وزيادة تنافسيتها (Labonia, 2018, p. 61). وفيما يلي يمكن التطرق إلى تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء التنافسي على عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### أولاً: دور الذكاء التكنولوجي في التخطيط الاستراتيجي.

يعد الذكاء التكنولوجي عنصر من عناصر الذكاء التنافسي، ويركز هذا الذكاء على عمليات البحث والتطوير، كما يولي اهتماماً بأنشطة أخرى مثل التخطيط الاستراتيجي واكتساب التكنولوجيا والاستثمار في التكنولوجيا والمعدات، كما أن معظم الدراسات البحثية حول الذكاء التنافسي فإنها تشير إلى الذكاء التكنولوجي الذي هو عبارة عن معلومات حساسة للأعمال الصناعية والتجارية حول تطور العلوم والتكنولوجيا الخارجية يتم تقديمها لتحسين

أداء وتطوير التكنولوجيا مصحوبة بالابتكار من خلال تحديد الخيارات المحتملة للتكنولوجيا الجديدة وتقليل احتمالية الفشل في حالة الفشل التكنولوجي (Hadi & Ebrahimpour, 2014, p. 208).

ومنه نقول إن العلاقة بين الذكاء التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي هي علاقة تكاملية ديناميكية، حيث يدعم كل منها الآخر. حيث أن الذكاء التكنولوجي يساعد في رصد الابتكارات التكنولوجية وفهم تأثيرها على الصناعة، ما يمكن الشركة من توقع التغيرات التقنية من خلال تزويد متخذي القرار بالمعلومات التقنية الحالية والمحتملة اللازمة لاتخاذ قرارات استباقية مما يجعل التخطيط الاستراتيجي أكثر دقة وفعالية، أهدافه تستند إلى واقع تكنولوجي مدروس هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنه بدون تخطيط استراتيجي واضح، قد تصبح الاستثمارات التكنولوجية غير فعالة وعليه فلا بد من مواءمة التكنولوجيا مع الأهداف الاستراتيجية مثل تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف، أو زيادة الحصة السوقية، ومن خلال التخطيط الاستراتيجي يتم اختيار التقنيات التي تحقق أكبر قيمة للأعمال. وخلاصة القول أن الذكاء التكنولوجي يجعل التخطيط الاستراتيجي أكثر دقة واستشرافاً للمستقبل كما أن التخطيط الاستراتيجي يضمن استخدام الذكاء التكنولوجي بطريقة مستدامة وفعالة ومعا يسهمان في الابتكار وتقليل المخاطر وزيادة العائد على الاستثمار.

#### ثانياً: دور ذكاء العميل في التخطيط الاستراتيجي

إن ذكاء العميل تم تعريفه على أنه العملية المنهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات النوعية والكمية حول العملاء الحاليين والسابقين والمستقبليين والتي تعكس في الوقت نفسه وتعزز فهم الشركة لاحتياجات العملاء وأن تطبيق عملياته يمكن أن يكون له تأثير إيجابي مباشر في تحديد الاستراتيجيات لإدارة العملاء كما تعمل كنواة لتسريع عمليات الابتكار والترويج وتوزيع إصدارات المنتجات الجديدة وأن استخدام الشركات لهذا الذكاء، يساعدها على فهم الاحتياجات الحقيقية لعملائها وتوقعاتهم بشكل أفضل، سيؤدي حتماً إلى تحقيق حصص سوقية أعلى وفي بعض الحالات هيمنة السوق (Arrimar, 2017, p. 15).

وعليه نقول أن ذكاء العميل يساعد الشركات في فهم اتجاهات السوق وتوقع احتياجات العملاء المستقبلية، مما يسمح ببناء استراتيجيات أكثر دقة ومن خلال تحليل بيانات العملاء يمكن للإدارة اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على رؤى واقعية أي مدروسة، وليس على التخمين أو الحدس. كما يساعد ذكاء العميل في تحديد المخاطر المحتملة في السوق، مثل تغييرات سلوك العملاء أو ظهور منافسين جدد وجذبهم للعملاء، وهذا كله يسمح بوضع خطط مدروسة ودقيقة ومرنة، ونخلص إلى أن ذكاء العميل هو حجر الأساس في التخطيط الاستراتيجي الفعال لأن القرارات

والاستراتيجيات الفعالية تستند إلى الفهم العميق للعملاء، مما يعزز النمو والاستدامة في السوق، والشركات التي تستثمر في ذكاء العميل تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتقديم قيمة مستدامة لعملائها.

### ثالثا: دور ذكاء المنافس في عملية التخطيط الاستراتيجي

إن ذكاء المنافس يعمل على جمع وتحليل ونشر معلومات المنافسين، والتي تتعرض فيها لموقف المنافس وقدراته ونقاط ضعفه وقوته، وتحفظ معظم الشركات الرائدة بقاعدة بيانات محسوبة تحتوي على معلومات حول مختلف المنافسين وتخصص إنفاقات ضخمة للحصول والحفاظ على هذه المعلومات وذلك لأجل بناء قاعدة بيانات كافية عن المنافسين (Pease, 1991, p. 12).

وتحليل هذه البيانات يساعد في فهم استراتيجيات ونقاط القوة والضعف للمنافسين وتحركاتهم المستقبلية. ويلعب هذا النوع من الذكاء دورا حاسما في التخطيط الاستراتيجي حيث يساعد الشركات على اتخاذ قرارات أكثر وعيا وتميزا في بيئة الأعمال التنافسية. ويمكن أن تكشف هذه المعلومات عن فرص جديدة أو تهديدات محتملة تحتاج إلى معالجتها في الخطط الاستراتيجية (Labonia, 2018, p. 61).

يساعد ذكاء المنافس في بناء خطط استراتيجية قائمة على البيانات الدقيقة، مما يقلل من المخاطر عند اتخاذ القرارات الكبرى، كما يتيح ذكاء المنافس للشركات أن تكون أكثر مرونة في استراتيجياتها بحيث تتمكن من التكيف بسرعة مع تحركات المنافسين. ومن خلال فهم المنافسين يمكن للشركة تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء وذلك بصياغة خطط استراتيجية تحقق هذه الأهداف.

وذكاء المنافس يستخدم لتحديد أفضل القنوات التسويقية، ومعرفة الأسعار المثلى والعروض التي تخدم العملاء بشكل أكبر. وعليه يمكن القول أن ذكاء المنافس هو عنصر أساسي في التخطيط الاستراتيجي حيث يمكن المنظمات من اتخاذ قرارات مدروسة تحسن قدرتها التنافسية، ولاستجابة سريعة لتغيرات السوق وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

### رابعا: دور ذكاء التحالف الاستراتيجي في التخطيط الاستراتيجي

إن استخدام ذكاء التحالف في المؤسسات يساهم في التأثير على أدائها على المدى البعيد، كونه يضمن لها البقاء والاستمرار في ظل المنافسة التي تواجهها المؤسسات وبعد تشكيل التحالفات الاستراتيجية كآلية لتقليل عدم اليقين الأطراف التحالف، ويمكن أن يأتي هذا التحالف لسببين (NGUGI, 2012, p. 13):

- يأتي من أجل تقليل عدم اليقين البيئي الخارجي،
- ويأتي من أجل تقليل عدم اليقين التنظيمي.



وفي بيئة الأعمال الحديثة، أصبح ذكاء التحالف عاملاً رئيساً في نجاح الشركات والمؤسسات، فمع تزايد التعقيدات في الأسواق أصبحت التحالفات الاستراتيجية ضرورية لتعزيز القدرة التنافسية والتوسع في الأسواق الجديدة والاستفادة من الموارد المشتركة. وذكاء التحالف يساعد في تحديد الشركاء المحتملين بناءً على القدرات التكنولوجية والموارد المتاحة وتوافق الأهداف الاستراتيجية للمشاركين، وعندما يتم اختيار الشركاء المناسبين بذكاء يمكن أن تمنح التحالفات الاستراتيجية المنظمات ميز تنافسية قوية وذلك بالوصول إلى أسواق جديدة دون الحاجة إلى استثمارات ضخمة، وبلاستفادة من التقنيات المتقدمة التي يمتلكها الشريك وكذا بتقليل التكاليف التشغيلية من خلال مشاركة الموارد والعمليات. كما يساهم ذكاء التحالف في تحقيق قفزات نوعية في البحث والتطوير والابتكار وذلك من خلال التعاون مع شركات متخصصة في مجالات معينة. وعليه فذكاء التحالف هو أداة حيوية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لأنه يساهم في تقسيم المخاطر وتعزيز الابتكارات وتحليل بيانات التحالفات يمكن المؤسسات من وضع خطط استراتيجية قادرة على التكيف مع التغيرات في السوق وبالتالي تحقيق نمو مستدام.

## خلاصة الفصل الأول:

رأينا في هذا الفصل أن الذكاء التنافسي هو عملية مستمرة لجمع وتحليل المعلومات عن المنافسين وكل ما يحيط بهم بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية مستقرة. يساعد الشركات على التنبؤ بحركات المنافسين، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية واتخاذ خطوات استباقية لمواكبة التغيرات والاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر. ويعتمد الذكاء التنافسي على مصادر متنوعة (التقارير المالية، الاحصاءات الاقتصادية، آراء العملاء، تحليلات السوق، الأخبار وبراءات الاختراع... الخ) مما يساعد في تكون رؤية واضحة حول الوضع التنافسي للشركة وما فيها وكل هذا يقوم به خبراء الذكاء التنافسي بمختلف أنواعه (ذكاء العميل، ذكاء التحالف، الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس).

ومن جهة أخرى تطرقنا إلى التخطيط الاستراتيجي الذي هو عملية تحديد الأهداف بعيدة المدى للمؤسسة ورسم خارطة الطريقة التي توجه عملياتها لتحقيق تلك الأهداف ويشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات ووضع استراتيجيات تتماشى مع الظروف المتغيرة، ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر اتخاذ قرارات مدروسة حول التوسع، الابتكار، التسعير، الانتاج، والتسويق.

ولضمان نجاحه يجب أن يستند إلى بيانات دقيقة ومستحدثة، وهو ما يوفره الذكاء التنافسي، ومنه نقول أن الذكاء التنافسي يشكل العمود الفقري لعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث يزود المؤسسات بالمعلومات والتحليلات اللازمة لاتخاذ قرارات مبنية على الواقع وليس على التخمين، كما تساعد هذه البيانات والمعلومات في التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وكذا تحديد المخاطر المحتملة والفرص المتاحة مما يسمح لها بوضع خطط استراتيجية مرنة وفعالة.

## الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة بيبو للبسكويت  
والحلويات بسكرة

**تمهيد:**

من خلال هذا الفصل سوف نحاول تطبيق مجموعة الأفكار والمفاهيم التي تعرضنا لها في القسم النظري، والتي قد لا يتضح معناها بالقدر المطلوب، إلا إذا تطبقت على أرض الواقع، وعلى هذا الأساس فإن هذا العمل الميداني يهدف بصفة رئيسية إلى تكملة الجانب النظري، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات بسكرة وذلك لدراسة العلاقة بين الذكاء التنافسي في تحقيق التخطيط الاستراتيجي، وهذا من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من تفريغ الإستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات .

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وتحليل البيانات.

## المبحث الأول: تقديم لمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات

يعتبر فهم المؤسسة من جوانبها المختلفة أمر أساسيا لتحليل أدائها وتوجهاتها الاستراتيجية. يتناول هذا المبحث نظرة شاملة لمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات، من خلال التطرق إلى تعريفها وعناصر هويتها التجارية، ثم استعراض خصائصها وأهدافها الاستراتيجية، مروراً بتحليل هيكلها التنظيمي، وصولاً إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة الميدانية.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وعناصر هويتها التجارية

**أولاً. التعريف بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات (مؤسسة بوراس الصناعية ش.ذ.م.م.)**  
تأسست مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات وهي مؤسسة بوراس الصناعية ذات الشخص الوحيد "بوبر" بوراس" سنة 2014، (حسب محاسب المؤسسة). وقد نشأت المؤسسة بموجب عقد شركة ذات مسؤولية محدودة، تنشط في مجال صناعة البسكويت والحلويات، ويعد إنتاج البسكويت نشاطها الرئيسي.

حيث تم مزاولة نشاطها عام 2015، معتمدة على 29 عاملاً فقط، وعلى مساحة إجمالية تقدر بـ 1635 م<sup>2</sup>. ومع مرور الوقت، عرفت المؤسسة توسعاً مستمراً في عدد العمال وفي حجم الاستثمار، حيث قامت في سنة 2022 بفتح وحدة إنتاجية تابعة لها، مما رفع عدد العمال إلى ما بين 170-190 عاملاً، كما ارتفعت المساحة المستغلة إلى 5840 م<sup>2</sup>. تتبنى المؤسسة سياسة تخطيط استثماري موجه نحو أطر إنتاجية عالية التكنولوجيا، إذ تقدم منتجات رفيعة الذوق والمستوى في تشكيلة متنوعة من البسكويت والحلويات تنافس بمواصفاتها وجودتها أكبر العلامات في السوق الجزائرية. كما أنها تصبوا إلى الولوج إلى السوق الإفريقية، ضمن رؤية توسعية تعزز مكانتها خارج السوق المحلية. وتتمركز المؤسسة بولاية بسكرة، وبالضبط في المنطقة الصناعية بمدينة سيدي عقبة.

### ثانياً. الوظيفة الأساسية للمؤسسة

مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات وظيفتها الأساسية تتمثل في صناعة البسكويت، وتساعدتها في ذلك مجموعة من الوظائف الثانوية منها عملية نقل الموارد الأولية من المخازن إلى ورشات الإنتاج والتصنيع، توزيعها على الوحدات الإنتاجية بكميات محددة، تنظيم وتغليف المنتجات بعد الانتهاء من تصنيعها، نقل البسكويت إلى وحدات التوزيع أو توزيعه مباشرة على الزبائن.

### ثالثاً. العلامات التجارية للمنتجات

العلامة التجارية الرائدة والرسمية لمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات هي BIBO وتمثل هذه العلامة التجارية المؤسسة ككل، حيث تندرج تحتها مجموعة من أنواع البسكويت المتنوعة والتي يزيد عددها عن 30 نوع نذكر منها:

<p>نوع محشو بالكريمة (كريمة الشوكولاتة وكريمة بأذواق أخرى) ونوع غير محشو بالكريمة.</p> <p>بالنسبة لأحجامها حجم صغير، متوسط وحجم كبير.</p>	• بدى (BADI)
	• صباح الخير (Bnjour)
	• ماكس بيبو (MAX BiBo)
	• دريما (Dreuma)
	• العائلة (Famille)
	• لوجو (Logo)
	• ترنادو (Tornado)
	• ماكسي بيبو (Maxi BiBo)
	• قالييتو (Galetto)
	• جيد (good)
	• قولدن (Golden)
	• ميرو (mirou)

### المطلب الثاني: خصائص وأهداف المؤسسة بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات

تتمتع كل مؤسسة تنشط في المجال الاقتصادي بمجموعة من الخصائص التي تميزها، إلى جانب أهداف تسعى جاهدة إلى تحقيقها. وفي هذا المطلب، سنعرض أبرز الخصائص والأهداف الخاصة بمؤسسة "بيبو للبسكويت"، وذلك استنادا إلى المعلومات التي تم الحصول عليها من الجهات المعنية داخل المؤسسة (المسير).

#### أولا. خصائص مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات

تتميز مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات بعدة خصائص تعبر عن طبيعتها كمؤسسة إنتاجية صناعية حديثة نوجزها كما يلي:

- **الطابع القانوني:** تعد مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات ذات الشخص الوحيد، ما يمنحها شخصية قانونية مستقلة، تتمتع باسم خاص، وذمة مالية منفصلة، وتحمل المسؤولية القانونية الكاملة عن حقوقها والتزاماتها.
- **النشاط الانتاجي الصناعي:** تصنف ضمن المؤسسات التحويلية، حيث تنشط في تصنيع البسكويت والحلويات، من خلال تحويل المواد الأولية إلى منتجات غذائية نهائية موجهة للاستهلاك.

- **الوظيفة الاقتصادية:** تمثل وحدة اقتصادية فعالة في النسيج الإنتاجي تساهم في توفير المنتجات الغذائية، خلق فرص العمل، والمساهمة في نمو الدخل الوطني.
- **القدرة الانتاجية والتقنية:** تعتمد المؤسسة على آلات وتقنيات حديثة لإنتاج سلع ذات جودة عالية ومتنوعة مما يسمح لها بمنافسة العلامات الكبرى في السوق الجزائري.
- **التوسع والاستثمار:** تنتهج المؤسسة سياسة توسع تهدف إلى زيادة الطاقة الانتاجية وتحقيق استدامة في النمو الصناعي.
- **التفاعل مع البيئة المحيطة:** تعد مؤسسة متأقلمة مع بيئتها، تحرص على التكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسعى إلى الانسجام مع متطلبات السوق المحلي من جهة، والمساهمة الفعالة في تلبية حاجاته من جهة أخرى

#### ثانيا. أهدافها

- لهذه المؤسسة عدة أهداف تسعى لتحقيقها ونذكر منها:
- تحقيق الربح بأقل التكاليف.
- تطوير المنتج وترقيته كما ونوعاً.
- توفير أكبر عدد من وسائل الإنتاج بتقنيات حديثة.
- المساهمة في القضاء على البطالة من خلال توظيف العمال من فترة إلى أخرى.
- تحقيق أكبر حصة سوقية لمنتجاتها.
- العمل على إعطاء أحسن صورة لمنتجاتها.
- المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب آخرين.
- الاستمرارية والاستقرار للمؤسسة.

#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات

بالنسبة للتنظيم الداخلي لمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات يتبع الأساس الوظيفي، إذ يستند هذا الأساس على الوظائف التي تمارسها المؤسسة، حيث تم تخصيص مصلحة لكل وظيفة، وتتفرع من كل مصلحة عدة أقسام تابعة لها، ويشرف على كل مصلحة رئيس يؤدي مهام محددة، كما يتولى المسير الإشراف المباشر على كل المصالح بالمؤسسة، ويمكن إبراز هذه المهام التي تؤدي في كل مصلحة كما يلي: (معلومات من قسم المحاسب)

- **المسير:** التحكم في النشاط السنوي للعمال وتحديد السياسة العامة للمؤسسة، إصدار التعليمات والأوامر لرؤساء المصالح فيما يتعلق بالإنتاج والتوزيع والتسويق، وغيرها من الأنشطة، والفصل في القرارات المهمة والمتعلقة بمصير الشركة.

- **مصلحة المالية والمحاسبة:** تلخص مهام هذه المصلحة في:

- السهر على متابعة العمليات المالية والمحاسبية، وتحديد فواتير البيع والشراء.

- إعداد القوائم المالية.

- مراقبة الخزينة مراقبة دورية آنية وشهريا وسنويا مع التدقيق على صحة الحسابات.

- تحديد الميزانية وحسابات التسيير.

- **مصلحة التجارة والتسويق:** تتمثل الوظيفة الرئيسية للمصلحة التجارية في تصريف المنتجات وبيعها

لضمان الدور الاقتصادي، وهذا يتم عن طريق التسيير الجيد للأقسام الأربعة (التموين، تسيير المخزون، البيع والتحصيل، التسويق والاتصال).

- **مصلحة الموارد البشرية:** تعمل على:

- السهر على انضباط العمال أثناء العمل وتسجيل الغيابات.

- استقبال ملفات طلبات العمل وترتيبها حسب الأولويات.

- تحديد العمل وتقديم رخص التغيب وتأمين العمال وضمان حقوقهم مقابل الصرامة في العمل.

- **مصلحة التقنية للصيانة:** تسهر على صيانة الآلات والعتاد فهي مكلفة بالتدخل في حالة أي عطب أو

تعطيل الآلات والمعدات الإنتاجية الموجودة في المؤسسة، وذلك خلال مدار 24/24 ساعة.

- **مصلحة الوقاية والأمن:** ومن مهامها السهر على حماية ممتلكات المؤسسة عن طريق الحراسة المستمرة

وكذلك مراقبة سلامة العمال من خلال متخصصين في الوقاية والأمن الصناعي.

- **مصلحة الإنتاج:** يمكن حصر المهام التي تؤديها هذه المصلحة في:

- ضمان الإنتاج لتلبية الاحتياجات المطلوبة.

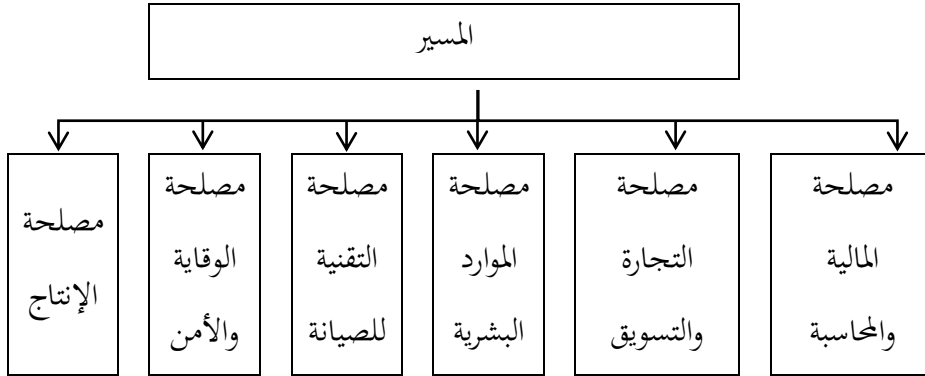
- احترام برنامج الإنتاج الخاص بالمؤسسة.

- العمل والسهر على جودة المنتجات.



بعد إستعراض مختلف الأقسام للهيكل التنظيمي، نعرض فيما يلي الهيكل التنظيمي في شكله البياني:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوراس الصناعية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات المؤسسة

إنطلاقا من الهيكل التنظيمي المعتمد داخل مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات يمكننا الوقوف على طبيعة العلاقات بين مختلف المصالح ولو بشكل مختصر.

- العلاقة بين المسير والمصالح الأخرى: تتمثل في استلام تقارير إخبارية يومية، تحدد من قبل كل مصلحة حسب مجال تخصصها، وذلك بهدف متابعة سير العمل والتنسيق بين مختلف الأقسام.

- العلاقة بين مصلحة الموارد البشرية ومصلحة المالية والمحاسبة: هي تبادل المعلومات فيما يخص عدد العمال، كلفة التأمين، كلفة الأجرة، وجميع التكاليف المتعلقة بمصلحة الموارد البشرية.

- العلاقة بين مصلحة المالية والمحاسبة ومصلحة التجارة والتسويق: هي علاقة تبادل المعلومات المحاسبية حول السلع المباعة والموارد الأولية المشتراة وهذا بوثائق ثبوتية.

- العلاقة بين مصلحة التجارة والتسويق ومصلحة الإنتاج: هي تبادل المعلومات حول كمية المنتجات المصنعة وحول كمية المواد الأولية المطلوبة في الإنتاج.

- العلاقة بين مصلحة الموارد البشرية وباقي المصالح: هي التزويد بالموارد البشري والسهل على انضباطهم ورقابة مدى تطبيقهم للتعليمات المقدمة لهم، ومراقبة مردود كل فرد داخل المؤسسة.

### المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة "بيبو للبسكويت والحلويات" والذين يتراوح عددهم ما بين 170-190 عاملاً، موزعين على مختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة.

في البداية، كان الهدف يتمثل في استهداف الإدارة العليا باعتبارها المعنية مباشرة بموضوع الدراسة، إلا أن عدد أفرادها لم يكن كافياً لتحقيق تمثيل مناسب للعينة، مما اضطر الباحث إلى توسيع نطاق العينة لتشمل فئات أخرى داخل المؤسسة ممن يملكون الدراية والقدرة على الإجابة ولهم علاقة بالإدارة العليا.

بناءً على موافقة المؤسسة تم توزيع 40 استبياناً فقط، وقد استرجع منها 35 استبياناً وهي التي تشكل عينة الدراسة.

وفيما يلي الوصف الإحصائي لعينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية لها وتتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وعدد سنوات الخبرة)، سيتم تحديد نسبة وتكرار كل عامل من هذه العوامل:

#### 1. الجنس:

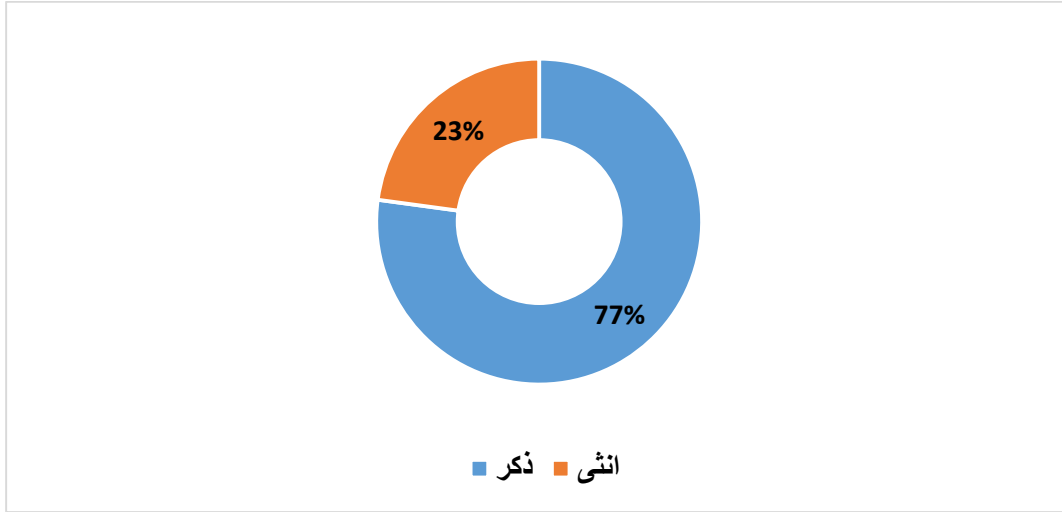
جدول رقم (5): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
77.1	27	ذكر
22.9	08	انثى
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

يتضح من بيانات الجدول رقم (5) الخاصة بمتغير الجنس أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم 27 مبحوثاً بنسبة تمثل 77.1% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث 8 مبحوثات بنسبة قدرها 22.9%. ويعكس هذا التوزيع سيطرة العنصر الذكوري على قوة العمل داخل مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات بسكرة، مما قد يشير إلى توجه المؤسسة نحو تشغيل الذكور بنسبة أكبر مقارنة بالإناث، سواء بسبب طبيعة العمل أو توجهات التوظيف المتبعة.

الشكل رقم (07): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



2. العمر:

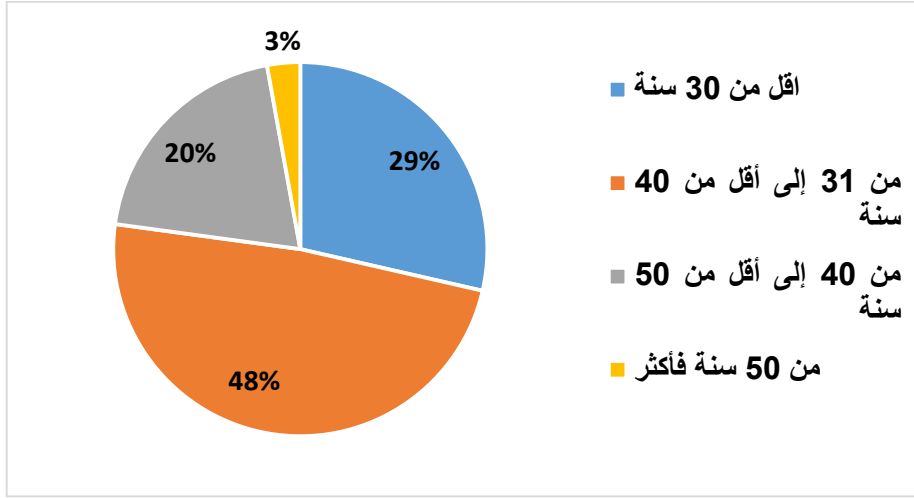
جدول رقم (6): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
28.6	10	أقل من 30 سنة
48.6	17	من 31 إلى أقل من 40 سنة
20	07	من 40 إلى أقل من 50 سنة
2.9	01	من 50 سنة فأكثر
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

يوضح الجدول رقم ( 6 ) المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب فئات العمر أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة "من 31 إلى أقل من 40 سنة"، حيث بلغ عدد أفرادها 17 مبحوثاً، بنسبة تمثل 48.6% من إجمالي العينة، تليها فئة "أقل من 30 سنة" بنسبة 28.6%، ثم فئة "من 40 إلى أقل من 50 سنة" بنسبة 20%. أما الفئة العمرية "50 سنة فأكثر" فقد سجلت أقل نسبة تمثيل بـ 2.9% فقط. ويفهم من هذا التوزيع أن غالبية العاملين بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات بسكرة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهي فئة يُتوقع أن تكون في قمة العطاء المهني من حيث الخبرة والحيوية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

الشكل رقم (08): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



### 3. المؤهل العلمي:

جدول رقم (7): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

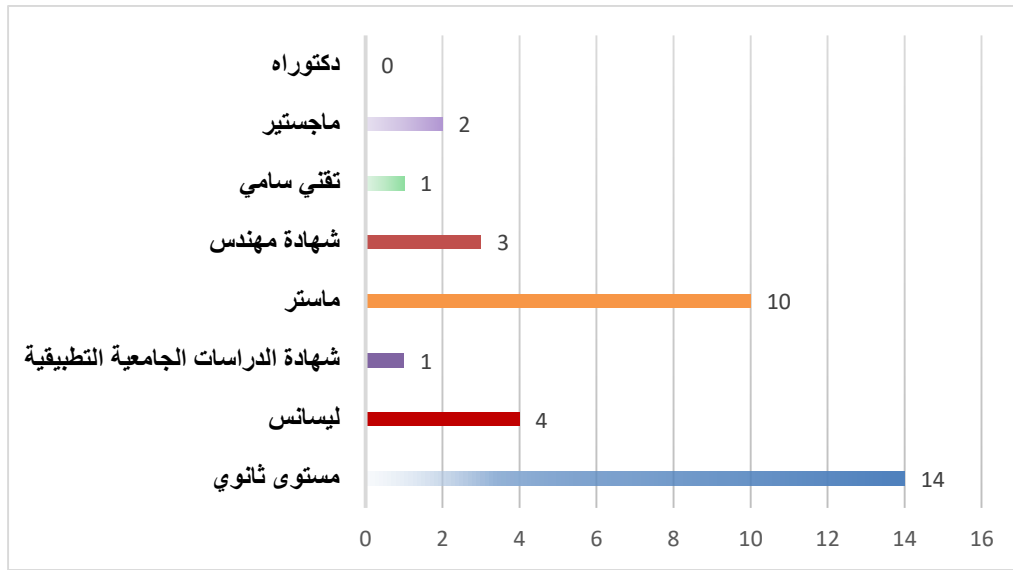
النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
40	14	مستوى ثانوي
11.4	04	ليسانس
2.9	01	شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية
28.6	10	ماستر
8.6	03	شهادة مهندس
2.9	01	تقني سامي
5.7	02	ماجستير
00	00	دكتوراه
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

يوضح الجدول رقم (7) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أن أغلب المبحوثين يحملون مستوى ثانوي، حيث بلغ عددهم 14 فردًا بنسبة 40% من إجمالي العينة، تليهم فئة الحاصلين على شهادة الماستر بنسبة 28.6%، ثم فئة الليسانس بنسبة 11.4%. كما تمثلت بقية النسب في فئات أقل عددًا، حيث سجلت فئة

شهادة مهندس نسبة 8.6%، وفتنا شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية والتقني السامي نسبة 2.9% لكل منهما، في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير 5.7%، ولم تُسجل أي حالة لحاملي شهادة الدكتوراه ضمن العينة. ويُستنتج من هذا التوزيع أن عمال مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات بسكرة يتمتعون بتنوع في مستوياتهم التعليمية، مع هيمنة واضحة للفئة ذات المستوى الثانوي، مما قد يعكس طبيعة المهام المهنية التي لا تتطلب في الغالب تأهيلاً أكاديمياً عالياً، إلى جانب وجود نسبة معتبرة من حاملي الشهادات العليا، وهو ما يُعد مؤشراً إيجابياً على الاهتمام بالكفاءات العلمية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (09): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



#### 4. المركز الوظيفي:

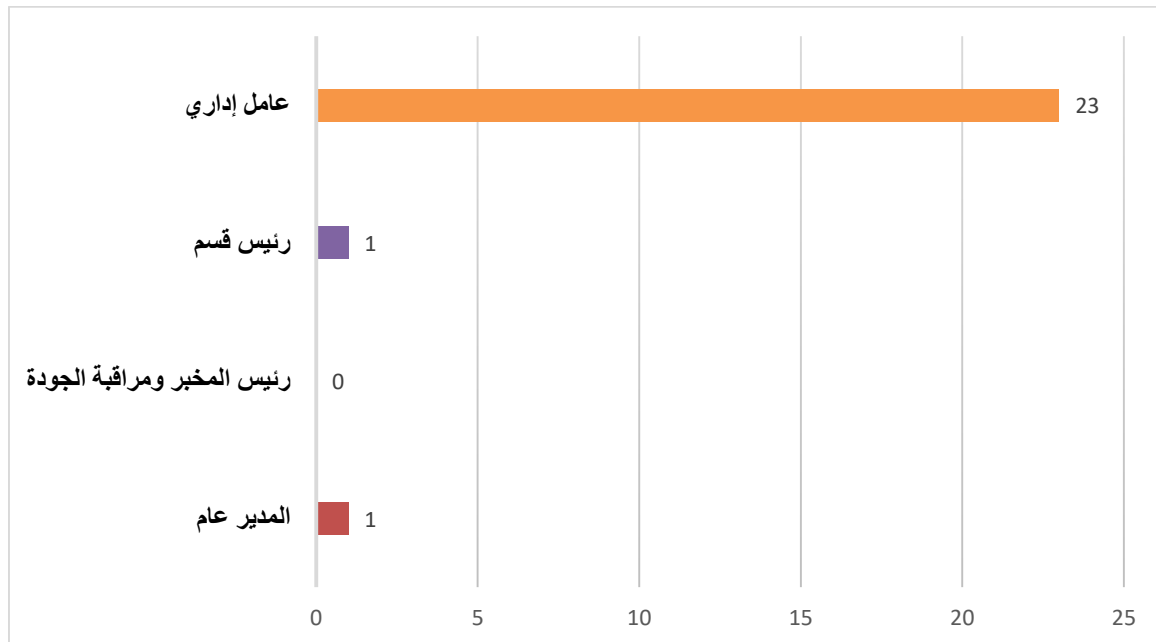
جدول رقم (8): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المركز العلمي

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
2.9	01	المدير عام
00	00	رئيس المخبر ومراقبة الجودة
31.4	11	رئيس قسم
65.7	23	عامل إداري
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

يوضح الجدول رقم (8) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي أن النسبة الأكبر من المبحوثين يشغلون مناصب "عامل إداري"، حيث بلغ عددهم 23 فردًا بنسبة 65.7% من إجمالي العينة، تليهم فئة "رئيس قسم" بعدد 11 فردًا بنسبة 31.4%. أما منصب "المدير العام" فقد مثله فرد واحد فقط بنسبة 2.9%، في حين لم تسجل أي حالة ضمن فئة "رئيس المخبر ومراقبة الجودة". ويُشير هذا التوزيع إلى أن العينة تركزت بشكل كبير في الفئة الإدارية، مما يعكس طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويفسر ربما توجهها في اعتماد العمليات التشغيلية على الطاقم الإداري بدرجة كبيرة، مع وجود تمثيل محدود للمناصب الإشرافية والعليا.

الشكل رقم (10): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



5. سنوات الأقدمية:

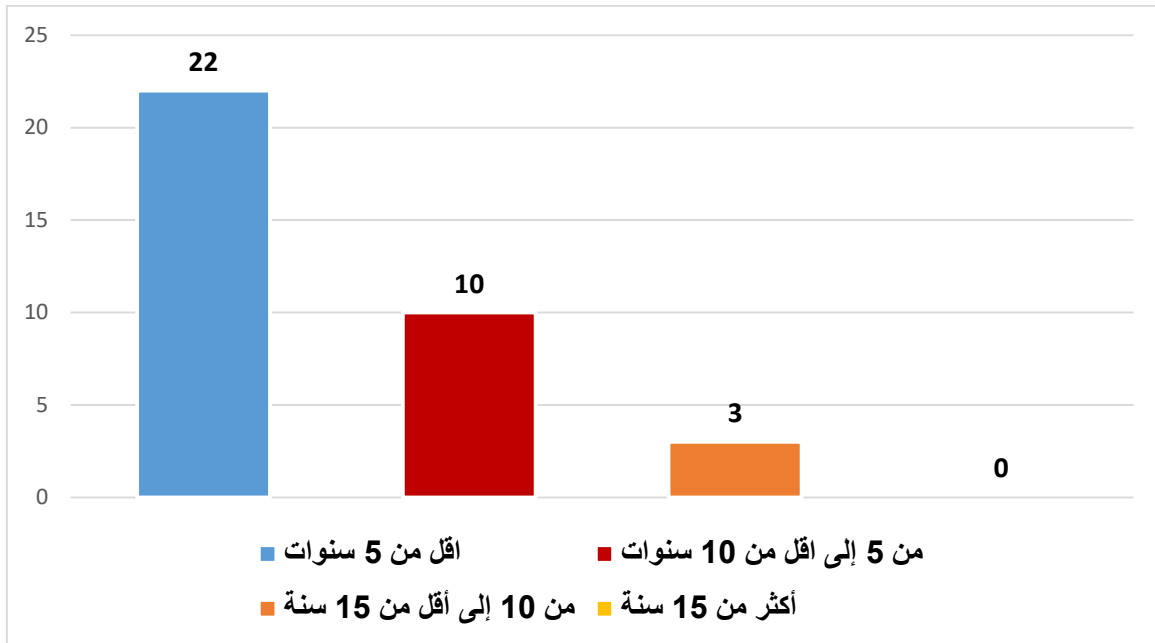
جدول رقم (9): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
62.9	22	أقل من 5 سنوات
28.6	10	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
8.6	03	من 10 إلى أقل من 15 سنة
00	00	أكثر من 15 سنة
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V24

يبين الجدول رقم (9) المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية أن أغلب المبحوثين يملكون خبرة تقل عن 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 22 فردًا بنسبة 62.9% من إجمالي العينة، تليهم فئة الذين تتراوح أقدميتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 28.6%، ثم فئة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" بنسبة 8.6%. في حين لم تُسجل أي حالة ضمن فئة "أكثر من 15 سنة". ويُستنتج من هذا التوزيع أن أغلب العاملين بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات بسكرة حديثو الالتحاق نسبيًا، مما قد يعكس توجه المؤسسة نحو توظيف الكفاءات الشابة أو أنّها في مرحلة توسع وتحديث تستقطب من خلالها موارد بشرية جديدة، وهو ما قد يؤثر على ديناميكية العمل وعلى مستوى التجديد في المؤسسة.

الشكل رقم (11): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الاقدمية





## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية وتحليل البيانات

وفي هذا المبحث سوف نتطرق للإجراءات المنهجية للدراسة، حيث سنتناول فيه المنهجية المتبعة، التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تتضمن كل صدق وثبات أداة الدراسة والتحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان وأخيرا مناقشة وتفسير النتائج.

### المطلب الأول: المنهجية المتبعة والأداة والأساليب الإحصائية للدراسة

#### أولا: المنهجية المتبعة

تُعَدّ المنهجية العلمية الأسلوب المنظم الذي يعتمد عليه الباحث في دراسته أو في تتبعه لظاهرة معينة، بهدف الإحاطة الشاملة بأبعادها وفهم خصائصها وتحديد أسبابها ومؤثراتها والعوامل المؤثرة فيها، ما يساعده على الوصول إلى نتائج دقيقة. وتعتمد هذه المنهجية على مجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي توجه الباحثين في دراسة الظواهر، سواء كانت فيزيائية جامدة، أو بيولوجية حية، أو اجتماعية وإنسانية. وتشمل هذه القواعد خطوات البحث العلمي والملاحظة الدقيقة وآليات توثيقها، إلى جانب استخدام العمليات العقلية كالتفكير الاستنباطي والاستقرائي، والتي تُسهم جميعها في تحقيق معرفة موثوقة وعلمية بالظواهر المدروسة.

ويعرف المنهج على أنه: "الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة." من أجل إجراء دراسة شاملة لمختلف مكونات هذا البحث والتوصل إلى إجابات دقيقة للإشكالية المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي القائم على الأسلوب التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات. فقد قمنا من خلاله بوصف الظاهرة وجمع البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بها.

ويُعرّف المنهج الوصفي بأنه مجموعة من الخطوات والإجراءات العلمية التي تهدف إلى وصف الظواهر أو المواضيع المدروسة، اعتماداً على جمع البيانات وتصنيفها وتنظيمها ومعالجتها بشكل منهجي، ثم تحليلها تحليلاً دقيقاً لاستخلاص مدلولاتها والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. وتكمن أهمية هذا المنهج، وخصوصاً في جانبه التحليلي، في قدرته على تقديم معلومات دقيقة وواقعية حول الظاهرة قيد الدراسة، إلى جانب تفسير تلك المعلومات ضمن إطار منهجي واضح.

#### ثانياً: أداة الدراسة:

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي،

إذ يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم.

ويُعرف الاستبيان بأنه أداة بحثية تتضمن سلسلة من الأسئلة التي تعكس الجوانب الأساسية لموضوع الدراسة، ويُوَجَّه إلى عينة عشوائية من المجتمع، مع التأكيد على أن تكون هذه العينة ممثلة بدقة للطبقات أو الفئات المستهدفة. ويُراعى في اختيار العينة منح جميع أفراد المجتمع المستهدف فرصاً متساوية للمشاركة دون تحيز. وكلما زاد حجم العينة وتنوّعت خصائصها، ارتفعت درجة دقتها في تمثيل المجتمع الأصلي، مما يعزز من موثوقية النتائج ويُسهّل تعميمها بدرجة أكبر من الدقة والموضوعية.

ونظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليه، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي متكون من (كما يوضح في الملحق رقم 01):

**الجزء الأول (البيانات الشخصية):** ويهدف إلى توضيح بعض الخصائص الشخصية للعمال بمؤسسة بيبو للبسكويات والحلويات بسكرة، والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي وسنوات الأقدمية).  
**الجزء الثاني:** وتم تقسيمه إلى محورين:

**المحور الأول (الدكاء التنافسي):** وخاص بالمتغير المستقل لدراستنا حيث يشمل هذا المحور على (28) عبارة، موزعة على ثلاثة (03) أبعاد والتي سنوضحها كالتالي:

- **البعد الأول: الذكاء التكنولوجي:** ويتكون من (09) عبارات موضحة من (1-9)
- **البعد الثاني: ذكاء المنافس:** ويتكون من (11) عبارات موضحة من (10-20)
- **البعد الثالث: ذكاء العميل:** ويتكون من (08) عبارات موضحة من (21-28)

**المحور الثاني (التخطيط الاستراتيجي):** ويتعلق بالمتغير التابع لدراستنا، يتضمن هذا المحور (11) عبارة، وهي تغطي مستوى التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة.

ولقياس متغيرات الدراسة التطبيقية ودراسة آراء عينة المبحوثين تم الاعتماد على سلم ليكرت -Likert- الخماسي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد

درجات المقياس، لنحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت

الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1.79 – 1.00	2.59 – 1.80	3.39 – 2.60	4.19 – 3.40	5.00 – 4.20
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا SPSS V25، حيث تم الاستعانة بالاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... إلخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... إلخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذا البحث:

- اختبار ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتحقق من ثبات أداة القياس.
- اختبار الالتواء والتفلطح للتحقق من التوزيع الطبيعي.
- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات.
- الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان
- تحليل الانحدار البسيط (analysis regression linear Simple) لتحديد العلاقة بين المتغير المراد تفسيره (المتغير التابع) وبين المتغير المستقل.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أكثر بعد يؤثر على المتغير التابع.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: الصدق الظاهري للأداة

لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم ثلاثة ، ولقد استجابت الطالبة لآراء المحكمين وقامت بتعديل مايجب تعديله في ضوء المقترحات المقدمة ، و بذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما هو مبين في الملحق رقم (2).

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه:

الجدول رقم (11) نتائج معاملات الثبات ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.981	0.964	28	المحور الأول: الذكاء التنافسي
0.972	0.946	09	الذكاء التكنولوجي
0.959	0.921	11	ذكاء المنافس
0.937	0.878	08	ذكاء العميل
0.982	0.966	11	المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي
0.988	0.978	39	عبارات الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الجدول رقم (11) نتائج معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، وقد أظهرت النتائج أن الاستبيان المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين العبارات. حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للاستبيان 0.978، وهي قيمة مرتفعة جداً تُشير إلى أن الأداة تحقق موثوقية ممتازة، ويمكن الاعتماد عليها في قياس متغيرات الدراسة بشكل دقيق ومتسق.

وعند تحليل محاور الاستبيان بشكل منفصل، تبين أن المحور الأول الخاص بـ "الذكاء التنافسي" حقق معامل ثبات قدره 0.964، وهي قيمة تعكس اتساقاً قوياً بين عبارات هذا المحور. كما أظهرت الأبعاد الفرعية للذكاء التنافسي نتائج قوية أيضاً، حيث بلغ معامل الثبات للذكاء التكنولوجي 0.946، ولذكاء المنافس 0.921، في حين بلغ

لذكاء العميل 0.878، وهي جميعها تقع ضمن المستوى الجيد إلى الممتاز. أما المحور الثاني المتعلق بـ "التخطيط الاستراتيجي"، فقد حقق معامل ثبات قدره 0.966، مما يعكس تجانسًا عاليًا بين العبارات المدرجة ضمن هذا المحور.

وإلى جانب ذلك، تشير معاملات الصدق - والتي تم حسابها بأخذ الجذر التربيعي لمعاملات الثبات - إلى مستويات مرتفعة أيضًا، مما يعزز من مصداقية الأداة وقدرتها على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وموضوعية. وعليه، يمكن القول إن أداة الاستبيان المعتمدة في هذه الدراسة تتمتع بدرجات عالية من الصدق والثبات، ما يجعل نتائجها موثوقة وقابلة للتعميم في بيئة الدراسة.

### ثالثًا: التأكد من الصدق البنائي

سنقوم بالتأكد من الصدق البنائي لعبارات الاستبيان وذلك من خلال معامل الارتباط لكل متغير مع الاستبيان ككل، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (12): قياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان (معامل الارتباط بيرسون)

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: الذكاء التنافسي	0.988**	0.000
الذكاء التكنولوجي	0.950**	0.000
ذكاء المنافس	0.912**	0.000
ذكاء العميل	0.864**	0.000
المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي	0.944**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تم التأكد من الصدق البنائي لعبارات الاستبيان من خلال احتساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل محور من محاور الاستبيان والاستبيان ككل، وهو ما يوضحه الجدول رقم (12). وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة وذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة 0.000، مما يعكس قوة العلاقة بين كل بعد من أبعاد الدراسة ومجمل الأداة.

فقد بلغ معامل الارتباط للمحور الأول "الذكاء التنافسي" مع الاستبيان ككل قيمة مرتفعة قدرها 0.988، في حين حققت أبعاده الفرعية نتائج قوية كذلك، حيث بلغ الذكاء التكنولوجي 0.950، وذكاء المنافس 0.912، وذكاء

العميل 0.864. أما المحور الثاني المتعلق بـ "التخطيط الاستراتيجي" فقد حقق بدوره معامل ارتباط قدره 0.944، ما يدل على ارتباط وثيق بين هذا المحور والاستبيان الكلي.

وتشير هذه النتائج بوضوح إلى تحقق الاتساق الداخلي لجميع المحاور والعبارات، مما يدعم صدق الأداة ويؤكد صلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة بدقة وموضوعية.

### المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي تم حساب قيمة معامل الالتواء ومعامل التفلطح لمتغيرات الدراسة ويمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): التحقق من التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
المحور الأول: الذكاء التنافسي	-1.426	2.743
الذكاء التكنولوجي	-1.352	1.745
ذكاء المنافس	-1.036	2.492
ذكاء العميل	-0.896	0.668
المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي	-1.915	4.689

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

أظهرت النتائج أن قيم معامل الالتواء لجميع المتغيرات جاءت سالبة وتتراوح بين -0.896 و-1.915، في حين تراوحت قيم معامل التفلطح بين 0.668 و4.689، وهي كلها ضمن النطاق المقبول إحصائياً، حيث يُعد المجال المقبول لمعامل الالتواء بين  $\pm 3$ ، ولمعامل التفلطح بين  $\pm 10$ .

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة مقبولة، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لمواصلة تحليل فرضيات الدراسة بدقة وموضوعية.

### المطلب الرابع: تحليل محاور الاستبيان

لمعرفة مستوى الذكاء التنافسي بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات-بسكرة-ومن ثم مستوى التخطيط الاستراتيجي، قمنا في هذا المطلب بالتحليل الاحصائي لعبارات المحور الأول والثاني، ثم سنقوم أخيرا باختبار الفرضيات وتفسير النتائج.

#### 1-تقييم العينة لعبارات الذكاء التنافسي:

الجدول رقم (14): تقييم العينة لعبارات الذكاء التنافسي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
	الذكاء التكنولوجي	3.40	0.911	مرتفع	/
01	تعتمد مؤسستنا على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات	3.17	1.175	متوسط	07
02	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية	2.82	1.070	متوسط	09
03	تطبق مؤسستنا أحدث الأجهزة الالكترونية (الكمبيوترات) لتسهيل عملية البحث عن المعلومات	3.65	1.109	مرتفع	03
04	تتابع مؤسستنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها	3.34	1.161	متوسط	06
05	تقوم مؤسستنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين	3.48	0.886	مرتفع	05
06	تنتج مؤسستنا منتجات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية	3.71	1.100	مرتفع	02
07	في مؤسستنا نقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم عملية الذكاء التكنولوجي	3.11	1.182	متوسط	08
08	تعتمد مؤسستنا على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين	3.74	1.038	مرتفع	01
09	تعتمد مؤسستنا على تخزين المعلومات المتحصل عليها في شكل بنوك للمعلومات التي يتم استرجاعها وقت الحاجة	3.57	1.065	مرتفع	04
	ذكاء المنافس	3.28	0.757	متوسط	/

10	تعتمد مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين	3.42	0.916	مرتفع	04
11	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين	3.08	1.067	متوسط	09
12	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها	3.57	1.037	مرتفع	02
13	تعتمد مؤسستنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين	3.00	1.028	متوسط	10
14	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المعارض الدولية	2.94	1.282	متوسط	11
15	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المؤتمرات والملتقيات	3.45	0.918	مرتفع	03
16	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال وسائل الاعلام المختلفة (اذاعات، لقاءات وحصص تلفزيونية... الخ)	3.60	0.881	مرتفع	01
17	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية	3.22	0.972	متوسط	07
18	تعتمد مؤسستنا في جمع المعلومات من موردي منافسيها	3.17	1.014	متوسط	08
19	تعمل مؤسستنا على تحديد أقوى المنافسين ورصد تحركاتهم	3.28	1.016	متوسط	06
20	من خلال ذكاء المنافس تتوقع مؤسستنا سلوك المنافسين اتجاهها	3.40	0.945	مرتفع	05
ذكاء العميل		4.08	0.594	مرتفع	/
21	تسعى مؤسستنا إلى جذب زبائننا من خلال تخفيض أسعارها	3.91	0.781	مرتفع	07
22	تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة لأجل جذب زبائن جدد	3.25	0.610	متوسط	08
23	تعمل مؤسستنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالعملاء بشكل مستمر	4.00	0.939	مرتفع	06
24	تتابع مؤسستنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات العملاء	4.02	0.890	مرتفع	05



25	تسعى مؤسستنا الى انتاج منتجات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع العميل	4.14	0.912	مرتفع	04
26	تعمل مؤسستنا دائما على تقوية العلاقة بينها وبين العميل	4.05	0.905	مرتفع	03
27	تسعى مؤسستنا للمحافظة على ولاء العملاء بإنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم	4.22	0.689	مرتفع جدا	01
28	تعمل مؤسستنا على تقديم التسهيلات للعملاء لضمان ولائهم	4.05	0.683	مرتفع	02
المحور الأول: الذكاء التنافسي		3.55	0.704	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور الأول المتعلق بالذكاء التنافسي بلغ 3.55 بانحراف معياري 0.704، وهو ما يعكس مستوى قبول مرتفع من قبل أفراد عينة الدراسة، ويعكس ذلك إدراكاً واضحاً لأهمية الذكاء التنافسي داخل المؤسسة محل الدراسة. ويمكن تفصيل نتائج الأبعاد الفرعية على النحو الآتي:

**1-الذكاء التكنولوجي :** بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.40، وهو ما يدل على مستوى قبول مرتفع، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.911، مشيراً إلى تجانس نسبي في آراء المبحوثين. وقد جاءت العبارة رقم (08) التي تنص على "تعتمد مؤسستنا على شبكة الإنترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 1.038، ما يدل على اعتماد المؤسسة على التقنيات الحديثة في جمع المعلومات. تلتها العبارة رقم (06) المتعلقة باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإنتاج، بمتوسط 3.71، في حين احتلت العبارة رقم (02) التي تشير إلى وجود خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.82، ما يدل على وجود ضعف نسبي في الموارد البشرية المؤهلة تكنولوجياً.

**2-ذكاء المنافس:** أظهر هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره 3.28 بانحراف معياري 0.757، ما يشير إلى مستوى قبول متوسط يميل إلى الارتفاع. وقد تصدرت العبارة رقم (16)، التي تنص على "تعتمد مؤسستنا على وسائل الإعلام المختلفة لجمع معلومات عن المنافسين"، الترتيب بمتوسط 3.60، تلتها العبارة رقم (12) المتعلقة بجمع معلومات عن منتجات المنافسين، بمتوسط 3.57. أما أدنى تقييم فكان للعبارة رقم (14) التي تتناول جمع المعلومات من خلال المعارض الدولية، بمتوسط حسابي 2.94، مما قد يعكس ضعف مشاركة المؤسسة في الفعاليات الخارجية أو عدم اعتمادها على هذه الوسائل كمصدر أساسي للمعلومات.

**3-ذكاء العميل:** حقق هذا البعد أعلى متوسط بين الأبعاد الثلاثة، حيث بلغ 4.08 بانحراف معياري 0.594، ما يعكس مستوى قبول مرتفع ودرجة عالية من التجانس بين إجابات المبحوثين. وقد جاءت العبارة رقم (27) في

الصدارة، والتي تشير إلى سعي المؤسسة للحفاظ على ولاء العملاء عبر إنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم، بمتوسط 4.22، تلتها العبارة رقم (28) المتعلقة بتقديم التسهيلات للعملاء لضمان ولائهم، بمتوسط 4.05. بينما كانت أدنى العبارة من حيث التقييم هي رقم (22)، الخاصة بإنتاج منتجات متنوعة لجذب زبائن جدد، بمتوسط 3.25، مما يشير إلى أن جهود التنويع قد تكون محدودة مقارنة بباقي أبعاد ذكاء العميل. اعتماداً على نتائج الجدول السابق يمكننا ترتيب أبعاد المحور الأول "الذكاء التنافسي" حسب المتوسط الحسابي للإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جدول رقم (15) ترتيب أبعاد المحور الأول (الذكاء التنافسي)

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
الذكاء التكنولوجي	3.40	0.911	مرتفع	02
ذكاء المنافس	3.28	0.757	متوسط	03
ذكاء العميل	4.08	0.594	مرتفع	01
المحور الأول: الذكاء التنافسي	3.55	0.704	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

بناءً على بيانات الجدول السابق، يتضح أن بُعد "ذكاء العميل" حقق أعلى متوسط حسابي (4.08) مع انحراف معياري منخفض (0.594)، مما يدل على قبول مرتفع ومستقر لدى أفراد العينة، ويعكس تركيز المؤسسة القوي على تلبية احتياجات العملاء وتعزيز علاقتها بهم.

يأتي بعد ذلك بُعد "الذكاء التكنولوجي" بمتوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 0.911، ما يشير إلى مستوى قبول مرتفع لكنه أقل استقراراً نسبياً مقارنة بذكاء العميل، مما يوضح اعتماد المؤسسة على استخدام التكنولوجيا، مع بعض التفاوت في تقييم الأفراد.

أما بُعد "ذكاء المنافس" فقد سجل متوسط حسابي 3.28 مع انحراف معياري 0.757، مما يعكس مستوى قبول متوسط نسبياً، ما يشير إلى وجود فرصة لتحسين أداء المؤسسة في مجال متابعة وتحليل المنافسين.

بالمجمل، يظهر أن الذكاء التنافسي لدى المؤسسة مرتفع بمعدل إجمالي 3.55، مما يعكس قدرة المؤسسة على استثمار أبعاد الذكاء التنافسي المختلفة لتعزيز موقعها التنافسي، مع ضرورة التركيز بشكل خاص على تطوير جانب ذكاء المنافس لتحقيق أداء أفضل في السوق.

## 2-تقييم العينة لعبارات التخطيط الاستراتيجي

### الجدول رقم (16): تقييم العينة لعبارات التخطيط الاستراتيجي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	ترتيب عبارات
01	المؤسسة تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة	3.80	0.964	مرتفع	03
02	تقود المؤسسة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة	3.74	0.816	مرتفع	06
03	لدينا أهداف طويلة الاجل نسعى لتحقيقها	3.97	1.014	مرتفع	02
04	أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس	4.00	1.000	مرتفع	01
05	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة	3.62	0.877	مرتفع	08
06	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة في تحقيقها	3.60	1.005	مرتفع	09
07	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة وإستثمارها والتحديات المحتملة وسبل التصدي لها	3.54	0.885	مرتفع	10
08	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة مع متغيرات البيئة الخارجية	3.45	1.038	مرتفع	11
09	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة الداخلية للإستفادة منها في تحسين وضعها التنافسي	3.77	0.942	مرتفع	04
10	تهتم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملاءمته لعملياتها	3.65	0.968	مرتفع	07
11	يعتبر الذكاء التنافسي مصدرا مهما للمعلومات التي تسهم في صنع الخطط الاستراتيجية	3.77	1.059	مرتفع	05
المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي		3.72	0.832	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

بناءً على نتائج الجدول السابق، يتضح أن أفراد العينة قد قيموا عبارات التخطيط الاستراتيجي بشكل إيجابي، حيث حقق المحور متوسطاً حسابياً عاماً مرتفعاً بلغ 3.72 مع انحراف معياري 0.832، مما يشير إلى وجود توافق نسبي

جيد وتشنت منخفض نسبياً في الإجابات. هذا يدل على وعي وموافقة عامة لدى المشاركين بأهمية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

أبرزت النتائج أن العبارة رقم (4) "أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.00، مما يعكس إدراكاً واضحاً لدى أفراد العينة لأهمية وضوح الأهداف وواقعيتها في ضمان فعالية تنفيذ الاستراتيجيات. ويليهما العبارة رقم (3) "لدينا أهداف طويلة الأجل نسعى لتحقيقها" بمتوسط 3.97، وهو ما يؤكد وجود توجه استراتيجي بعيد المدى يسعى إلى تحقيق استدامة المؤسسة وتنمية مستمرة.

كما حظيت العبارة رقم (1) "المؤسسة تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة" بقبول مرتفع بمتوسط 3.80، مما يشير إلى إدراك جيد لأهمية توظيف الموارد المتاحة بشكل متوازن وفعال في صياغة الرسالة، وهو أمر أساسي لنجاح التخطيط وتنفيذه.

على الجانب الآخر، جاءت العبارات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية واستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات المحتملة، ممثلة في عبارتي (7) و(8)، في المراتب الأدنى رغم تحقيقها لمستوى قبول مرتفع، حيث بلغ متوسطهما 3.54 و3.45 على التوالي. هذا يشير إلى وجود بعض النواقص أو الحاجة لتعزيز الممارسات المتعلقة برصد وتحليل المتغيرات الخارجية، الأمر الذي قد يؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية ومواجهة التحديات بكفاءة. بشكل عام، تعكس النتائج تقييماً إيجابياً للتخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة، مع ضرورة التركيز على تقوية الجوانب المتعلقة بالتحليل البيئي ووضع بدائل استراتيجية مرنة لتعزيز القدرة التنافسية وتحسين المرونة التنظيمية في مواجهة متطلبات البيئة المتغيرة.

### المطلب الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

سنقوم في هذا المطلب بالإجابة على فرضيات الدراسة (الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية) وذلك من خلال ما يلي:

#### أولاً: اختبار صلاحية النموذج

للتأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، وذلك للقيام بدراسة فرضيات الدراسة قمنا بتحليل اختبار العلاقة الخطية بين الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات-بسكرة:-

#### الجدول رقم (17): تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	18.332	1	18.332	0.883	0.779	116.233	0.000
الخطأ	5.205	33	0.158				
المجموع	23.536	34					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

بين جدول تحليل التباين للانحدار أن قيمة F المحسوبة بلغت 116.233، وهي أكبر من قيمة F الجدولية، مع مستوى دلالة قدره 0.000، أي أقل من المستوى المعياري 0.05. كما يظهر أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.883، ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) يبلغ 0.779، مما يدل على أن النموذج يفسر نحو 77.9% من التباين في متغير التخطيط الاستراتيجي نتيجة تأثير الذكاء التنافسي.

هذه النتائج تؤكد صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، مما يتيح لنا اختبار صحة فرضيات الدراسة بثقة عالية في دقة النموذج.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

### 1-إختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على:

" وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات "

نلجأ إلى أسلوب اختبار الانحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الذكاء التنافسي)، والمتغير التابع (التخطيط الاستراتيجي)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الانحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار لدور الذكاء التنافسي في التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل X	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الذكاء التنافسي	1.042	10.781	0.000	0.883	0.779

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج الجدول إلى وجود تأثير معنوي للذكاء التنافسي على التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة 0.05، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 10.781 مع مستوى دلالة 0.000، وهو أقل من قيمة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية. كما أن معامل الانحدار (B) يساوي 1.042، مما يشير إلى أن العلاقة بين الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي علاقة إيجابية وطردية، أي أن التخطيط الاستراتيجي ترتبط بزيادة الذكاء التنافسي.

إضافة إلى ذلك، يعكس معامل الارتباط (R) بقيمة 0.883 قوة العلاقة بين المتغيرين، فيما يوضح معامل التحديد ( $R^2$ ) أن الذكاء التنافسي يفسر حوالي 77.9% من التباين في التخطيط الاستراتيجي.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه:

" وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات "

### 2-اختبار الفرضيات الفرعية:

سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وذلك باستخدام الانحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الانحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد في محور الذكاء التنافسي، وبين محور التخطيط الاستراتيجي.

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويات والحلويات -بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الإنحدار لدور الذكاء التكنولوجي في التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل X	معامل الإنحدار B	قيمة T المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الذكاء التكنولوجي	0.794	10.087	101.745	0.000	0.869	0.755

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي وقوي للذكاء التكنولوجي على التخطيط الاستراتيجي عند مستوى دلالة أقل من 0.05 (0.000)، حيث تبلغ قيمة T المحسوبة 10.087 وقيمة F المحسوبة 101.745، مما يعكس صلاحية النموذج وقوة التأثير. كما يظهر من قيمة معامل الانحدار ( $B = 0.794$ ) أن العلاقة بين الذكاء التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي علاقة إيجابية، مما يعني أن ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي يرتبط بارتفاع مستوى الذكاء التكنولوجي.

بالإضافة إلى ذلك، يشير معامل الارتباط ( $R = 0.869$ ) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، بينما يوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.755$ ) أن الذكاء التكنولوجي يفسر نحو 75.5% من التباين في التخطيط الاستراتيجي. ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويات والحلويات -بسكرة-"

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء المنافس والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويات والحلويات -بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار لدور ذكاء المنافس في التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T	قيمة F	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
X <sub>2</sub>	B	المحسوبة	المحسوبة			
ذكاء المنافس	0.847	6.957	48.402	0.000	0.771	0.595

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير النتائج إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي لذكاء المنافس على التخطيط الاستراتيجي، حيث أن مستوى الدلالة 0.000 أقل من القيمة المعتمدة 0.05، مما يؤكد صلاحية النموذج. وتبلغ قيمة T المحسوبة 6.957 وقيمة F المحسوبة 48.402، مما يدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما يعكس معامل الانحدار (B = 0.847) أن العلاقة بين ذكاء المنافس والتخطيط الاستراتيجي علاقة طردية، بمعنى أن زيادة ذكاء المنافس يؤدي لتحسين التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

يظهر أيضاً من خلال معامل الارتباط (R = 0.771) أن هناك ارتباط قوي بين المتغيرين، في حين يوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup> = 0.595) أن ذكاء المنافس يفسر 59.5% من التباين في مستوى التخطيط الاستراتيجي. مما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء المنافس والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات -بسكرة"

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء العميل والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات -بسكرة-، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار لدور ذكاء العميل في التخطيط الاستراتيجي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة T	قيمة F	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
X <sub>3</sub>	B	المحسوبة	المحسوبة			
ذكاء العميل	1.135	7.978	63.651	0.000	0.812	0.659

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

توضح النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ذكاء العميل والتخطيط الاستراتيجي، حيث أن مستوى الدلالة (0.000) أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤكد صحة النموذج المستخدم. كما تبين أن قيمة T المحسوبة 7.978 وقيمة F المحسوبة 63.651 تعكس قوة التأثير بين المتغيرين. ومعامل الانحدار (B)



1.135 =) يشير إلى علاقة طردية واضحة، بمعنى أن زيادة ذكاء العميل يؤدي لتحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

تشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.812$ ) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين، فيما يفسر معامل التحديد ( $R^2 = 0.659$ ) أن ذكاء العميل يفسر حوالي 65.9% من التباين في التخطيط الاستراتيجي. ومما سبق يمكننا أن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على أنه:

"وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ذكاء العميل والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويات والحلويات -بسكرة"

### ثالثا مناقشة نتائج الدراسة:

#### 1-مناقشة الفرضية الرئيسية: العلاقة بين الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي

أظهرت نتائج تحليل الانحدار في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات تأثيراً قوياً وذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على التخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الانحدار (B 1.042)، وقيمة T المحسوبة 10.781، مع مستوى دلالة 0.000. كما سجل معامل الارتباط ( $R^2$  0.883)، ومعامل التحديد ( $R^2$  0.779)، مما يشير إلى أن الذكاء التنافسي يفسر 77.9% من التباين في التخطيط الاستراتيجي. ويدل ذلك أن المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء التنافسي تكون أكثر قدرة على صياغة خطط استراتيجية فعالة. هذا يرجع إلى أن الذكاء التنافسي يمكن المؤسسة من جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالسوق والمنافسين و العملاء بشكل أفضل، ما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس علمية وواقعية. وعليه، يعتبر الذكاء التنافسي من العوامل المحورية التي تعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والبقاء في موقع تنافسي قوي.

#### 2-مناقشة الفرضية الفرعية الأولى: العلاقة بين الذكاء التكنولوجي والتخطيط الاستراتيجي

سجل الذكاء التكنولوجي في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات - بسكرة - معامل انحدار 0.794، وقيمة T المحسوبة 10.087، وقيمة F المحسوبة 101.745، مع مستوى دلالة 0.000، كما بلغ معامل الارتباط  $R = 0.869$ ، ومعامل التحديد  $R^2 = 0.755$ ، ما يدل على تفسير الذكاء التكنولوجي لـ 75.5% من التباين في التخطيط الاستراتيجي. مما يدل على أن المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة وقادرة على استخدام المعلومات التقنية بشكل ذكي تتمتع بميزة تنافسية في صياغة استراتيجيات أكثر دقة ومرونة. فالتكنولوجيا تسهل جمع البيانات وتحليلها بسرعة، وتوفر أدوات فعالة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهذا يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية، ويجعل التخطيط أكثر استجابة وواقعية، تعزز هذه النتائج ما ذكرته دراسات عمران والقاسم والهوني (2021) حول دور الذكاء التكنولوجي في دعم الأداء الاستراتيجي، مبني على معلومات تقنية دقيقة.

#### 3-مناقشة الفرضية الفرعية الثانية: العلاقة بين ذكاء المنافس والتخطيط الاستراتيجي

بالنسبة لذكاء المنافس، فقد أظهر تحليل الانحدار معامل انحدار  $B = 0.847$ ، مع قيمة T المحسوبة 6.957، وقيمة F المحسوبة 48.402، ومستوى دلالة 0.000، إلى جانب معامل ارتباط  $R = 0.771$ ، ومعامل التحديد  $R^2 = 0.595$ ، ما يعكس تفسير ذكاء المنافس لـ 59.5% من التباين في التخطيط الاستراتيجي. وتشير النتائج إلى أن ذكاء المنافس له تأثير ملحوظ لكنه أقل نسبياً مقارنة بالذكاء التنافسي والذكاء التكنولوجي

على التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة. فمع أن ذكاء المنافس يفسر ما يقارب 60% من التباين في التخطيط الاستراتيجي، إلا أن تأثيره يظل ذا أهمية كبيرة، لأنه يمكن المؤسسة من مراقبة تحركات المنافسين واستشراف استراتيجياتهم، مما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في السوق. هذه المعرفة تساعد المؤسسات على تعديل أو تطوير استراتيجياتها بما يتوافق مع واقع المنافسة، وتحسين فرص النجاح في مواجهة تحديات السوق، وتعكس هذه النتائج أهمية متابعة تحركات المنافسين في صياغة الاستراتيجيات، وهو ما يدعم ما توصلت إليه (labonia 2018) من أن ذكاء المنافس يلعب دوراً حيوياً في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي.

#### 4-مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة: العلاقة بين ذكاء العميل والتخطيط الاستراتيجي

بينت نتائج الانحدار أن ذكاء العميل يرتبط ارتباطاً قوياً بالتخطيط الاستراتيجي، حيث بلغ معامل الانحدار 1.135، وقيمة T المحسوبة 7.978، وقيمة F المحسوبة 63.651، مع مستوى دلالة 0.000، كما سجل معامل الارتباط  $R = 0.812$ ، ومعامل التحديد  $R^2 = 0.659$ ، ما يعني تفسير ذكاء العميل لـ 65.9% من التباين في التخطيط الاستراتيجي. تعكس هذه العلاقة مدى أهمية فهم احتياجات العملاء وسلوكهم في بناء استراتيجيات تسويقية وتشغيلية ناجحة. إذ أن المعلومات الدقيقة حول تفضيلات العملاء تساعد المؤسسات على تخصيص مواردها بشكل أفضل وتصميم منتجات وخدمات تلبي حاجياتهم وتوقعاتهم، مما يعزز من قدرتها على المنافسة والتميز في السوق. وبالتالي، يعتبر ذكاء العميل أداة استراتيجية مهمة لتحسين جودة القرارات وتحقيق رضا العملاء وبالتالي زيادة الحصة السوقية، وتؤكد هذه النتائج ما ذكرته دراسة حمد (2020) من أن فهم احتياجات العملاء يساهم بشكل فعال في بناء استراتيجيات تنافسية وناجحة.

## خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية لدور الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات-بسكرة- حيث اختص هذا الفصل بالتعريف بالمؤسسة وأهم أهدافها والهيكل التنظيمي لها، وبعرض منهجية الدراسة، بما في ذلك توضيح الأسلوب المستخدم في الدراسة وهو الأسلوب الوصفي التحليلي، إلى جانب اعتماد الاستبيان كأداة والذي قسم الى ثلاث محاور هي:

البيانات الديموغرافية فيه لعينة الدراسة وأبعاد الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي، تم عرض هذا الاستبيان على عدة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة بسكرة وذلك لاختبار الصدق الخارجي لأداة الاستبيان، أما بالنسبة لاختبار ثبات الدراسة فقد تم قياسه بمعامل ألفا كرونباخ والذي قدرت نسبته ب0,978 وهي نسبة مرتفعة جدا تشير الى أن الأداة تحقق مصداقية في الإجابات مما يمكننا من تعميم نتائج الدراسة.

كما تم الكشف عن أهم الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة ( ألفا كرونباخ، اختبار الالتواء والتفلطح، المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط، تحليل الانحدار البسيط)، وستعرضنا الوصف الاحصائي لفقرات وأسئلة محاور الاستبيان، وبالنسبة للبيانات الديموغرافية التي تم دراستها كانت: النوع الاجتماعي والذي تميز بارتفاع عدد الذكور عن الاناث، والفئة العمرية حيث كان هناك ارتفاع في عدد الموظفين من العمر 31 الى أقل من 40 سنة، والمؤهل العلمي فقد توزع عدد الموظفين بالتقارب بين المستوى الثانوي والمستوى الجامعي فما فوق، وبالنسبة لسنوات الاقدمية فقد ارتفع عدد الموظفين الذين تقل مدة خدمتهم عن 5 سنوات وتليها من 5 الى 10 سنوات وهذا لكون المؤسسة فتيّة. أما بالنسبة للوصف الاحصائي للمتغيرين التابع والمستقل في الدراسة، شمل المحور الثاني الخاص للاستبيان بأبعاده الذكاء التنافسي وأيضا المحور الثالث المتمثل في التخطيط الاستراتيجي، حيث اتفق المبحوثين على أن مستوى تطبيق الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي مرتفعين في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات -بسكرة- والذي يقدم فيه بعد الذكاء التكنولوجي عن باقي الابعاد، وأخيرا تم الكشف عن صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال معامل الانحدار ومعامل الارتباط وفي الخاتمة العامة سنلخص أهم النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت دور الذكاء التنافسي في التخطيط الاستراتيجي من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات بسكرة، يمكن التأكيد على أهمية الذكاء التنافسي كأحد العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. فقد أظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي يمتلك تأثيراً إيجابياً وقوياً على قدرة المؤسسة على صياغة استراتيجيات واضحة ومرنة تساعد في التكيف مع التغيرات البيئية التنافسية.

في الفصل الأول - الإطار النظري للدراسة، تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي، حيث تم استعراض التعريفات العلمية والمناهج المختلفة المتعلقة بالذكاء التنافسي وأبعاده، وكذلك توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة تحديات البيئة التنافسية المتغيرة. كما تناول الفصل العلاقة النظرية بين الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي.

أما في الفصل الثاني - الدراسة الميدانية، فقد تم التعريف بمؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات، وتسلط الضوء على طبيعة عملها وأهم خصائصها وأهدافها. كما تم شرح منهجية البحث التي اعتمدت على جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على العاملين في المؤسسة، مع استخدام أساليب التحليل الإحصائي، وبالأخص تحليل الانحدار ومعامل الارتباط، لاختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة الذكاء التنافسي بمختلف أبعاده مع التخطيط الاستراتيجي.

كما سلطت الدراسة الضوء على أهمية تعزيز الذكاء التكنولوجي في المؤسسات، الذي يُعد محركاً رئيسياً للتطوير والتحسين، حيث يمكن المؤسسات من استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة لتسهيل عمليات التخطيط والتنفيذ. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد ذكاء المنافس على ضرورة مراقبة تحركات المنافسين واستراتيجياتهم لتحسين مراكز القوة داخل السوق، في حين يؤكد ذكاء العميل على أهمية فهم احتياجات وتوقعات العملاء لتطوير منتجات وخدمات تلبي متطلباتهم بشكل أفضل.

## نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي بشكل عام، وأبعاده بشكل خاص (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، وذكاء العميل)، لها تأثير إيجابي وقوي على التخطيط الاستراتيجي. فقد برهنت النتائج أن الذكاء التنافسي يفسر نسبة كبيرة من التباين في التخطيط الاستراتيجي، مما يؤكد أهمية تبني المؤسسات لممارسات الذكاء التنافسي في تطوير استراتيجياتها. هذا التأثير يعود إلى قدرة الذكاء التنافسي على تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة وموثوقة حول بيئتها الخارجية، مما يتيح لها اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة تتناسب مع واقع السوق ومتطلباته.

من خلال هذه النتائج، يتضح أن التخطيط الاستراتيجي لا يمكن أن يكون فعالاً دون توفر منظومة متكاملة من الذكاء التنافسي تمكن المؤسسة من التكيف مع التغيرات، واستباق المخاطر، واستغلال الفرص المتاحة. لذا، فإن المؤسسات التي تهدف إلى الحفاظ على تنافسيتها وتعزيز حضورها في السوق، بحاجة إلى دمج الذكاء التنافسي ضمن عملياتها الإدارية والتخطيطية بشكل منهجي ومستمر.

## النتائج الميدانية:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وقوية بين الذكاء التنافسي والتخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات، حيث يفسر الذكاء التنافسي نحو 77.9% من التباين في التخطيط الاستراتيجي.
- بينت النتائج أن الذكاء التكنولوجي يلعب دوراً محورياً في تعزيز التخطيط الاستراتيجي، إذ يساهم بنسبة 75.5% من التباين في هذا الجانب.
- ثبتت أهمية ذكاء المنافس في متابعة تحركات المنافسين وتأثيرها على صياغة الخطط الاستراتيجية، رغم أن تأثيره كان أقل مقارنة بالذكاء التكنولوجي والتنافسي، حيث فسّر حوالي 59.5% من التباين.
- أظهرت الدراسة أن ذكاء العميل ذو تأثير قوي على التخطيط الاستراتيجي، ويمثل حوالي 65.9% من التباين، مما يبرز أهمية فهم متطلبات واحتياجات وتوقعات العملاء في صياغة الخطط الاستراتيجية.

## التوصيات:

- يجب على إدارة مؤسسة بيبو بالاستمرار في تبني وتطوير منظومة الذكاء التنافسي ووضع ركائز علمية لها وممارسة عملياته بطريقة مدروسة وغير عشوائية، عبر الاستثمار في تقنيات جمع وتحليل المعلومات التي تساعد على تحسين التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة التركيز على تعزيز الذكاء التكنولوجي من خلال تبني أحدث التقنيات الرقمية وأدوات المعلومات الإدارية لتسريع عمليات اتخاذ القرار وتحسين جودة التخطيط الاستراتيجي.
- تشجيع المؤسسة محل الدراسة على مراقبة وتحليل تحركات المنافسين بانتظام، عبر إنشاء فرق مخصصة لجمع المعلومات عن السوق والمنافسين بهدف تحديث الاستراتيجيات باستمرار.

- تعزيز دور ذكاء العميل عبر تطوير آليات مستمرة لجمع ملاحظات العملاء وتحليل سلوكهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يساهم في بناء استراتيجيات تستجيب بشكل أفضل لتوقعاتهم.
  - تطوير هياكل تنظيمية لانتاج الذكاء التنافسي.
  - ينصح بدمج برامج تدريبية للعاملين في المؤسسة لرفع مستوى الوعي بأهمية الذكاء التنافسي وأدواته، وضمان تطبيقه بشكل فعال في مختلف أقسام المؤسسة.
- اقترح إجراء دراسات مستقبلية تتناول تطبيق الذكاء التنافسي في قطاعات أخرى، أو دمجها مع استراتيجيات إدارة المخاطر لضمان استدامة النمو والنجاح.



## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### I. المراجع العربية

#### أولاً: الكتب

1. أحمد محمود الزنفلي. (2012). التخطيط الاستراتيجي للتعليم الجامعي دوره في تلبية متطلبات التنمية المستدامة. مصر: مكتبة انجلو المصرية.
2. بلال خلف السكارنة. (2010). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. خالد محمد بني حمدان، و ادريس وائل محمد. (2009). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. رقية منصور. (2018). التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
5. سيد محمد جاد الرب. (2016). التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي (المجلد ط1). القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
6. عثمان محمد غنيم. (1999). التخطيط أسس ومبادئ عامة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
7. عزة جلال مصطفى. (2010). التخطيط الإستراتيجي الناجح لمؤسسات التعليم دليل علمي (المجلد ط1). مصر: دار النشر للجامعات.
8. مايكل ج. دوريس، جون م. كيلى، و جيمس ف. ترينر. (2006). التخطيط الاستراتيجي الناجح اتجاهات جديدة للبحث المؤسسي (المجلد ط 1). (ترجمة: سمة عيدرية، المترجمون) السعودية: دار العبيكان للنشر والتوزيع.
9. مجيد الكرخي. (2017). التنبؤ والتخطيط الاستراتيجي. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
10. مجيد الكرخي. (2022). التخطيط الاستراتيجي مدخل نظري وتطبيقي. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
11. مجيد الكرخي. (2023). موضوعات في التخطيط الاستراتيجي 100 موضوعة تخطيطية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
12. مدحت محمد أبو النصر. (2009). التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية. القاهرة: المجموعة العريقة للتدريب والنشر.
13. مصطفى أحمد عبد الرحمن المصري. (2015). التخطيط الإستراتيجي (المجلد ط1). الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

14. وزيرة يحيى محمد سليمان. (2015). تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال. عمان: دار الحامد.
15. يحيى قحطان محمود. (2023). التخطيط الاستراتيجي، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

## ثانيا: الرسائل والأطروحات

### (1) أطروحات الدكتوراه:

16. إباد علي الدجني. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية رسالة الدكتوراه في التربية مناهج وطرائق التدريس. دمشق سوريا: كلية التربية جامعة دمشق.
17. إبراهيم أحمد محمد أبو رحمة . (2015). دور الاستشارات التسويقية في تطوير خدمات القطاع المصرفي الفلسطيني رسالة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال. كلية التجارة جامعة قناة السويس.
18. دنيا ساكر. (2018-2019). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين المجموعات الصناعية دراسة حالة مجمع صيدال ، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير. جامعة محمد خيضر بسكرة.
19. رقية منصوري. (2014-2015). توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق التفوق التنافسي، رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة.
20. سميرة فرحات. (2016). مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي. جامعة محمد خيضر بسكرة.
21. منيرة زيان. (2021-2022). دور التخطيط الاستراتيجي في تخفيض التعثر المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث LMD في العلوم الاقتصادية . جامعة محمد خيضر بسكرة.

### (2) رسائل الماجستير:

- أحمد عبد الله أمانة الشمري. (2011). الرصيد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة - دراسة استطلاعية لآراء عينة في جامعة كربلاء لنيل درجة الماجستير -.
22. إباد علي يحيى الدجني. (2006). واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير في أصول التربية. غزة: قسم أصول التربية الجامعة الإسلامية.

23. عبد الله سعدون، و عبد الله العامري. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال). الأردن: كلية جامعة الشرق الأوسط.
24. نور العابدين قوجيل. (2011-2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها (رسالة ماجستير).

### ثالثا: المقالات

25. أحمد سهام علوان. (2021). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة فيروس كورونا. المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، ج2(العدد 83).
26. أسماء فيلاي، و عائشة بوشيخي. (2018). الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، الواقع والمجهودات. *Revue d'économie et de Management*، المجلد 17(العدد 02).
27. جوهر أقطي، و هاشمي بن واضح. (2017). أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، دراسة حالة شركة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جندال كابل بسكرة. مجلة البحوث الادارية و الاقتصاد(العدد 2).
28. حسين عبد السلام علي عمران، محمد الساكت أبو القاسم، و فتحة محمد عيسى الهوني. (2021). الذكاء التنافسي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي -دراسة تطبيقية مؤسسة ليبانا للهاتف المحمول مكتب سبها. مجلة جامعة سبها للعلوم البحثية والتطبيقية، مجلد 20(رقم 1).
29. دلال كاظم دوحان. (2024). تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية في مجموعة من المعارف في محافظة البصرة. *Journal of Shatt Al-Arab University College for Administrative and Legal Sciences*.
30. دنيا كريم حسن، و بشرى عبد ابراهيم. (2019). الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي.
31. شفاء حمد. (2020). الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11(العدد 2 جزء 1).
32. عبد الملوك حميدي، و محمد زحاق. (2017). مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي. مجلة العلوم الانسانية(العدد 47).

33. عبد المليك مزهوده. (2014). نموذج التخطيط الاستراتيجي في التعليم العالي: بين العقلانية الكلاسيكية وتحديات التنافسية. مجلة أبعاد اقتصادية، 1(4).
34. عزام إبراهيم نسيبة، أحمد حسن عبد القادر عوض الله، لينا محمد أحمد بابكر، و عبد الرحيم فضل محمد د. حسن. (2019). أثر الذكاء التنافسي والاستراتيجي على الأداء الريادي للمصارف. مجلة العلوم الإدارية للبحوث العلمية (العدد الثاني).
35. عقيلة صدوقي. (2019). نظرية أصحاب المصالح البحث عن التوازن بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال. مجلة المؤسسة، 01(08).
36. محمد بن عبد الله العمري، و عثمان بن عقيلي. (2020). دور ذكاء الاعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الأداب والعلوم الانسانية، المجلد 38(العدد 13).
37. محمد صفور. (2021). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وأساسيات. من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
38. هاني عبد اللطيف الحاجي. (2024). فاعلية تطبيق عمليات الذكاء التنافسي CI على الاستراتيجيات التسويقية لدعم وتطوير خدمات المكتبات الأكاديمية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15(العدد 2).
39. هشام بوبكر. (2016). التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية -دراسات اقتصادية-، 7(3).

#### رابعاً: المطبوعات

40. نسرين بوزاهر. (2022). مطبوعة اليقظة الاستراتيجية والمؤسسة. بسكرة: جامعة محمد خيضر.

#### II. المراجع الأجنبية

41. Albescu, F., Pugna, I., & Paraschiv, D. (2008). Business Competitive Intelligence –The Ultimate Use Of Information Technologies In Strategic Management. The Bucharest Academy of Economic Studies.
42. Arrimar, A. C. (2017). Company Intelligence Across Customer Life Cycle (Dissertation submitted as partial

- requirement for the conferral of Master in Business Administration). ISCTE Business School Instituto Universitario de Lisboa.
43. Begg, H. (2007, December). Lever of importance attached to competitive intelligence at a mass import retail organisation. center for information and knowledge management, vol9(N 4).
  44. Bernhardt, D. (2003). Competitive intelligence & How to acquire and use corporate intelligence and counter intelligence. Great Britain.
  45. Dr. PaaP, J. (2007). Using competitive technical intelligence to stimulate Innovation. Copyright.
  46. Fadhlurahman, M., Riyanta, S., & Ras, A. (2024). The Role Of Competitive Intelligence In Strategic Decision-Making: A Literatur Review. Asian Journal of Engineering, Social and Health (AJESH), Volue 3(No 1).
  47. Friedman, A., & Miles, S. (2006). Stakeholders: Theory and Practice. NewYork: Oxford University Press.
  48. Hadi, F., & Ebrahimpour, H. (2014). Investigating The Relationship Between Technology Intelligence And Business Performance. Singaporean Journal of Business Economics and Management, Vol 2(No 11), 207-215.
  49. katebi et al, P. (2022). "Analysis of the Effect of Competitive Intelligence on strategic Decision Making in Small and Medium-Sized Food Enterprises", . International Journal of Management, Accounting & Economics, Vol 9(Issue 6).

50. Labonia, F. (2018). The strategic role of competitive intellegence (A study of Brazilian Market). degree of production engineer. Sao paulo university.
51. Mejarshin, A. (2013). Competitive intelligence, Competitive advantage in the success business organizations. Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, vol 38(N 2).
52. Mirkhan, K. M., & Alsamarai, S. (2017). The role of competitive intelligence Types In Marketing of Banking Services. International Journal of Business and social science, Vol 08(N° 10).
53. Mortel, S., & Nadi, M. (2013). The impact of competitive intelligence on firms. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, ISS 43.
54. Murphy, C. (2005). Competitive Intelligence gathering, Analyzing and putting it to work. (e-Book).
55. NGUGI, J. K. (2012). Competitive Intelligence Practices And Their Effect on Profitability of Firms In The Kenyan Banking Industry. International Journal of Business and Social Research, Vol 2(No 3).
56. Nwokah, N., & Ondukwu, E. (2009). Competitive intelligence and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. African Journal of Marketing Management, Vol 1(N 1), 10-22.
57. Pease, D. I. (1991, june). competitor intelligence master of science in management. *B S engineering*. Vanderbilt university.

الملاحق



الملحق الأول: الاستبيان  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
تحية طيبة وبعد ؛

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية بعنوان " دور الذكاء التنافسي في التخطيط الاستراتيجي " دراسة ميدانية : مؤسسة بيبو للبسكويت و الحلويات بسكرة  
وعليه نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.  
ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الطالبة :

رفرافي نزيهة

القسم الأول: الدراسة الوصفية لعينة الدراسة

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- بيانات شخصية

- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

- العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 سنة فأكثر

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

- المؤهل العلمي: ☐ مستوى ثانوي ☐ شهادة ليسانس ☐ شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية ☐

DEUA ☐ شهادة الماستر ☐ شهادة مهندس ☐ شهادة تقني سامي ☐

☐ شهادة ماجستير ☐ شهادة دكتوراه

شهادات أخرى اذكرها : .....

- المركز الوظيفي الذي تنتمي إليه : مدير العام ☐ رئيس المخبر ومراقبة الجودة ☐ رئيس قسم التجارة ☐

رئيس قسم المالية والمحاسبة ☐ رئيس قسم التموين ☐ رئيس قسم الانتاج ☐ رئيس قسم التسويق ☐

رئيس قسم المستخدمين ☐ رئيس قسم التقنية ☐ عامل اداري ☐

- سنوات الاقدمية : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان.

المحور الأول: الذكاء التنافسي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس ابعاد عملية الذكاء التنافسي بالمؤسسة ، والمرجو تحديد رأيك فيها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الذكاء التنافسي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً- الذكاء التكنولوجي</b>						
1	تعتمد مؤسستنا على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات					
2	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية					
3	تطبق مؤسستنا أحدث الأجهزة الالكترونية ( الكمبيوترات ) لتسهيل عملية البحث عن المعلومات					
4	تتابع مؤسستنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها					
5	تقوم مؤسستنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين					
6	تنتج مؤسستنا منتجات مميزة باستخدام أحدث الأساليب التكنولوجية					
7	في مؤسستنا نقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم عملية الذكاء التكنولوجي					
8	تعتمد مؤسستنا على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين					
9	تعتمد مؤسستنا على تخزين المعلومات المتحصل عليها في شكل بنوك للمعلومات التي يتم استرجاعها وقت الحاجة					
<b>ثانياً- ذكاء المنافس</b>						
10	تعتمد مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين					
11	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين					
12	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية أفضل من منافسيها					

					تعتمد مؤسستنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين	13
					تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المعارض الدولية	14
					تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المؤتمرات والملتقيات	15
					تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال وسائل الاعلام المختلفة (اذاعات، لقاءات وحصص تلفزيونية...الخ)	16
					تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المجالات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية	17
					تعتمد مؤسستنا في جمع المعلومات من موردي منافسيها	18
					تعمل مؤسستنا على تحديد أقوى المنافسين ورصد تحركاتهم	19
					من خلال ذكاء المنافس تتوقع مؤسستنا سلوك المنافسين اتجاهها	20
ثالثا- ذكاء العميل						
					تسعى مؤسستنا إلى جذب زبائننا من خلال تخفيض أسعارها	21
					تعمل مؤسستنا على إنتاج منتجات بخصائص وأشكال متنوعة لأجل جذب زبائن جدد	22
					تعمل مؤسستنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالعملاء بشكل مستمر	23
					تتابع مؤسستنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات العملاء	24
					تسعى مؤسستنا الى انتاج منتجات ذات جودة عالية لتضمن استمرارية العلاقة مع العميل	25
					تعمل مؤسستنا دائما على تقوية العلاقة بينها وبين العميل	26
					تسعى مؤسستنا للمحافظة على ولاء العملاء بإنتاج منتجات تلبي احتياجاتهم	27
					تعمل مؤسستنا على تقديم التسهيلات للعملاء لضمان ولاءهم	28

## المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	بعد التخطيط الاستراتيجي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المؤسسة تقوم بإعداد رسالتها بشكل متوازن وفق الإمكانيات والموارد المتوفرة					
2	تقود المؤسسة عملية التغير الإداري نحو الوضع المأمول للمؤسسة					
3	لدينا اهداف طويلة الاجل نسعى لتحقيقها					
4	أهداف المؤسسة واقعية وقابلة للقياس					
5	تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة					
6	يشارك في صياغة أهداف المؤسسة جميع الأطراف المسؤولة في تحقيقها					
7	تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة وإستثمارها والتهديدات المحتملة وسبل التصدي لها					
8	تضع المؤسسة بدائل إستراتيجية مناسبة مع متغيرات البيئة الخارجية					
9	تقوم المؤسسة بتحديد نقاط القوة الداخلية للإستفادة منها في تحسين وضعها التنافسي					
10	تهتم المؤسسة بمراجعة الهيكل التنظيمي الداخلي لها لمعرفة مدى ملاءمته لعملياتها					
11	يعتبر الذكاء التنافسي مصدرا مهما للمعلومات التي تسهم في صنع الخطط الاستراتيجية					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

## الملحق الثاني: جدول الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اللقب العلمي	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	د	بياضي صفاء	جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير
2	د	مهني اشواق	جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير
3	د	ترغيني صباح	جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والتسيير

## الملحق الثالث: مخرجات برنامج SPSS

### Fiabilité

#### Echelle : ALL VARIABLES

##### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

##### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	39

		الاستبيان ككل	ككل
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	1	
	Sig. (bilatérale)		
	N	35	
الاستبيان ككل	Corrélation de Pearson	,988**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	
الاداء التكنولوجي	Corrélation de Pearson	,950**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	
ذكاء المتاحف	Corrélation de Pearson	,912**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	
ذكاء العميل	Corrélation de Pearson	,864**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	
الشخصية الاستراتيجية	Corrélation de Pearson	,944**	
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Descriptives

### Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
الاستبيان ككل	35	-1,426	,398	2,743	,778
الذكاء التكنولوجي	35	-1,352	,398	1,745	,778
ذكاء المنافس	35	-1,036	,398	2,492	,778
ذكاء العميل	35	-,896	,398	,668	,778
الخطيئة الاسرائيلي	35	-1,915	,398	4,689	,778
N valide (liste)	35				

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستبيان ككل <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الخطيئة الاسرائيلي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,883 <sup>a</sup>	,779	,772	,39713

a. Prédicteurs : (Constante), الاستبيان ككل

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,332	1	18,332	116,233	,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,205	33	,158		
	Total	23,536	34			

a. Variable dépendante : الخطيئة الاسرائيلي

b. Prédicteurs : (Constante), الاستبيان ككل



الملحق الرابع: صور من المؤسسة



مستودع (مخزن) المؤسسة



مجسم المؤسسة من الأعلى



صورة حقيقية لإدارة المؤسسة



## الملحق الخامس: طلب مساعدة 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

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



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 عمادة الكلية

الرقم : 419 / ل.ع.إ.ت.ع.ت / 2025

إلى السيد مدير: مؤسسة بيبو للبسكويت والحلويات  
 سيدي عقبة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1- نزهة رفرافي
- 2- //
- 3- //

المسجلون بـ قسم العلوم الاقتصادية  
 بالسنة: ثانية ماستراقتصادوتسيير المؤسسات  
 وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ  
 "" دور الذكاء التنافسي في التخطيط الاستراتيجي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/04/21



تأشيرة المؤسسة المستفيدة

