



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



الموضوع

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة طولقة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير استراتيجي للمنظمات

إعداد الطالب:

الخير أونيس

الأستاذ المشرف:

كمال منصوري

الموسم الجامعي: 2016-2017

...../Master-GE/GO -GRH /2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي
لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٣﴾
لَا شَرِيكَ لَهُ ^{صَلِّ} وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ
وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ ﴿١٦٣﴾

سورة الأنعام، الآية:

عَنْ ثَوْبَانَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ :
”إِنَّ اللَّهَ زَوْيَ لِي الْأَرْضَ فَرَأَيْتُ مَشَارِقَهَا وَمَغَارِبَهَا
وَإِنَّ أُمَّتِي سَيَبْلُغُ مُلْكُهَا مَا زُوِيَ لِي مِنْهَا...“
(أخرجه الامام مسلم, صحيح مسلم 4:2215 ,
الترمذي, سنن الترمذي 4:472 , ابو داود, سنن ابو
داود, 4:97)

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على توفيقه لإتمام هذه المذكرة وله الحمد والشكر على نعمه العظيمة ، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد:

أهدي هذه المذكرة المتواضعة إلى والدي الكريمين متمنيا لهما كل الخير والعافية في الدنيا والآخرة، سائلا المولى عز وجل أن يوفقهما لكل ما فيه رضاه.

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل إخوتي وأهلي وكل معارفي، وإلى كل زملاء الدراسة وأساتذة الكلية، وكل من علمني حرفا.

شكر وعرّفان

الحمد لله حمدا يوافي نعمه والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وبعد:

أنتقدم بالشكر الجزيل بعد شكر الله عز وجل وله الحمد من قبل ومن بعد، إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور كمال منصورى توجيهه وصبره، فلم يدخر جهدا في بذل النصح والإرشاد والتوجيه، فجزاه الله كل خير.

كما أنتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال وحدة اتصالات الجزائر بطولقة على حسن استقبالهم وتسهيلهم الدراسة التطبيقية.

كما نشكر كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بجامعة محمد خيضر

بيسكرة.

المخلص بالعربية:

يندرج البحث والذي يتناول موضوع " دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، والدافعية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة".
وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، حيث تم توزيعه على عينة من 32 فردا بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة طولقة، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS، لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.
وتوصلت الدراسة إلى:

1. الدور الكبير للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
2. وجود علاقة قوية إيجابية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدافعية) والميزة التنافسية.
3. يمكن الذكاء الاستراتيجي المنظمة من التموضع قبل الأوان انطلاقا من المستقبل.

الكلمات المفتاحية، الذكاء الاستراتيجي، الاستراتيجية، الاستشراف، الميزة التنافسية.

فهرس المحتويات

أ	آية قرآنية.....
ب	حديث نبوي.....
ج	الإهداء.....
د	شكر وعرهان.....
ن	الملخص بالعربية.....
و	فهرس الجداول والأشكال.....
ي	تمهيد.....
01	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.....
02	مقدمة.....
02	المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.....
03	المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.....
03	المبحث الثالث: أهمية الدراسة.....
03	المبحث الثالث: هيكل الدراسة.....
04	المبحث الرابع: الدراسات السابقة.....
05	خلاصة:.....
07	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
08	مقدمة.....
10	المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي.....
10	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي.....
10	تمهيد.....
10	الفرع الأول: مفاهيم حول الذكاء.....
11	الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن الذكاء الاستراتيجي ومراحل تطوره.....
13	الفرع الثالث: مفهوم الذكاء الاستراتيجي.....
19	الفرع الرابع: أهمية وإطار عمل الذكاء الاستراتيجي.....
19	أولاً: أهمية الذكاء الاستراتيجي.....
19	ثانياً: إطار عمل الذكاء الاستراتيجي.....
21	المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الاستراتيجي.....
21	الفرع الأول: الاستشراف.....

21 الفرع الثاني: الرؤية المستقبلية.
22 الفرع الثالث: الشراكة.
23 الفرع الرابع: الدافعية.
23 الفرع الخامس: تفكير النظم.
24 المطلب الثالث: أهداف الذكاء الاستراتيجي وخصائصه.
24 الفرع الأول: أهداف الذكاء الاستراتيجي.
24 الفرع الثاني: خصائص الذكاء الاستراتيجي.
24 المطلب الثالث: أقسام الذكاء الاستراتيجي.
25 الفرع الأول: الذكاء الاقتصادي.
25 الفرع الثاني: إدارة المعرفة.
25 المبحث الثاني: الميزة التنافسية.
27 تمهيد.
27 المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.
27 الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية.
28 الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية.
29 المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية.
29 الفرع الأول: المصادر الداخلية.
29 الفرع الثاني: المصادر الخارجية.
31 المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.
31 الفرع الأول: مصدر الميزة التنافسية.
31 الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة.
32 الفرع الثالث: درجة التطوير والتحسين والتجديد المستمر في الميزة التنافسية.
32 الفرع الرابع: شروط فعالية الميزة التنافسية.

33	الفرع الخامس: إمكانية الدفاع عن الميزة التنافسية.....
33	المطلب الرابع: مصادر أخرى للميزة التنافسية.....
33	الفرع الأول: التكنولوجيا والابتكار.....
34	الفرع الثاني: الموارد البشرية.....
34	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي.....
35	المطلب الخامس: أبعاد الميزة التنافسية.....
35	الفرع الأول: التكلفة المنخفضة.....
36	الفرع الثاني: الجودة العالية.....
37	الفرع الثالث: المرونة.....
38	الفرع الرابع: سرعة التسليم.....
40	الفرع الخامس: الابداع.....
40	المطلب السادس: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية.....
40	الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة.....
41	الفرع الثاني: استراتيجية التمييز.....
42	الفرع الثالث: استراتيجية التركيز.....
43	المطلب السابع : محددات الميزة التنافسية.....
43	الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية.....
45	الفرع الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف.....
46	الفرع الثالث: التنافس بين المتنافسين الحاليين.....
47	الفرع الرابع: قوة مساومة الزبائن.....
47	الفرع الخامس: قوة مساومة الموردين.....
47	المطلب الثامن: مؤشرات الميزة التنافسية.....

48 الفرع الأول: الربحية.
48 الفرع الثاني: الحصة السوقية.
48 الفرع الثالث: حجم المبيعات.
50 المبحث التاسع: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية.
50 الفرع الأول: علاقة الاستشراف بالميزة التنافسية.
50 الفرع الثاني: علاقة تفكير النظم بالميزة التنافسية.
52 الفرع الثالث: علاقة الرؤية المستقبلية بالميزة التنافسية.
52 الفرع الرابع: علاقة الشراكة بالميزة التنافسية.
54 الفرع الخامس: علاقة الدافعية بالميزة التنافسية.
56 الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.
57 تمهيد.
57 المبحث الأول: فرضيات البحث ونموذج الدراسة.
57 المطلب الأول: فرضيات الدراسة.
57 المطلب الثاني: نموذج الدراسة.
58 المبحث الثاني: منهج البحث وحدود الدراسة.
58 المطلب الأول: منهج البحث.
28 المطلب الثاني: حدود الدراسة.
58 المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية.....
58 المطلب الأول: مجتمع البحث.
59 المطلب الثاني: أدوات الدراسة.
59 المبحث الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....
59 التوصيات.

59خلاصة
60الفصل الرابع: الإطار التطبيقي للدراسة
61تمهيد
61المبحث الأول: عرض البيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة
61المطلب الأول: معاملات الثبات والصدق
63المطلب الثاني: تحليل خصائص أفراد مجتمع الدراسة
69المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
69المطلب الأول: تحليل اتجاهات آراء أفراد مجتمع الدراسة
71المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
73المبحث الثالث: استنتاجات واقتراحات الدراسة
73المطلب الأول: استنتاجات الدراسة
74المطلب الثاني: اقتراحات الدراسة
74خلاصة
75خاتمة
76قائمة المراجع
80الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، وبدأت تحاور حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء مع سعيها لتدريب قياداتها على تنمية عناصرها وإدارته بفاعلية وقد برز الذكاء الاستراتيجي الذي يتسم به قادة المنظمات والذي يحذو بالرؤية المستقبلية والقدرات الابداعية فضلاً عن تهيئة رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات، فضلاً عن ذلك يأخذ الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم ادارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة وغيرها . ولضعف ثقافة المعرفة الاستراتيجية أولاً والذكاء الاستراتيجي ثانياً في المنظمات وتدنى توظيفها لهذا النمط من الذكاء . ظهرت أهمية الولوج الى بحث المنظمات عن الذكاء الاستراتيجي وتوظيفه في دعم العمليات وامتلاك الكثير من الطاقات المبدعة.

وفي ظل افرازات العولمة والخصخصة وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي فان منظمات الأعمال المختلفة تجد نفسها محكومة بالميزة التنافسية والصراع من أجل البقاء ، لذلك تترتب عليها التزامات كبيرة في اتخاذ القرارات ، حيث أن صناعة القرارات في منظمة الأعمال ينبغي ان تتم على اساس المنهجية العلمية والاستناد الى عدد من الأدوات والتقنيات الفنية التي من شأنها أن تعمل على ترشيد القرارات وصولاً إلى أفضل النتائج التي تضمن التمييز للمنظمة بين المنظمات العاملة الأخرى في السوق ذاتها ونحن اليوم في الدول النامية ومنظماتها بأشد الحاجة الى الذكاء الاستراتيجي لوضع الحلول لحالة التكرار والجمود والنمطية السائدة في منظماتنا وتحديد آلية متابعة هذه الأنشطة وفتح آفاق جديدة لعمل المنظمات.

واستناداً الى ما تقدم ذكره فقد تضمن البحث من الجانب التطبيقي.

المبحث الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

إننا في عالم سريع التغيير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة أكثر ذكاء وإبداعية لا غنى عنه في عالم سريع التغيير ونحتاجه لصنع الأحداث فثمة أمور على الدوام ينبغي القيام بها ومشكلات تتطلب الحل، وثمة فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي التخطيط لها. فالكثير من الناس يتساءلون عن سر بقاء المنظمات العملاقة واختفاء بعض المنظمات من دائرة المنافسة.

لذلك تعمل المنظمات على تخمين أدائها من الذكاء الاستراتيجي والابداع بقيادتها في العمليات الانتاجية وتدعيم نشاطات البحث والتطوير وتوفير الامكانيات اللازمة كي تبقى المنظمات قوية وشديدة المنافسة أمام المنظمات الأخرى.

واستناداً لما تقدم تبرز مشكلة البحث بسؤال جوهرى مفاده هل بالإمكان للمنظمة التي تتسم بقيادتها بذكاء استراتيجي أن تحقق الميزة التنافسية؟ وانطلاقاً من ذلك أثيرت الأسئلة الآتية:

- ما مفهوم الذكاء الاستراتيجي لدى المنظمة المبحوثة ؟

- ما دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبحوثة ؟

- هل حققت المنظمة المبحوثة نجاحا ملموسا وذكاء بدلالة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية ؟

المبحث الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها

المطلب الأول: أهمية الدراسة:

لا شك أن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية من جوانب محددة، فضلا عن طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة تحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانية حول دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إيضاح مفهوم الذكاء الإستراتيجي بمختلف أواعها.
- مناقشة مفهوم الميزة التنافسية للمنظمة خاصة من جوانب التكلفة، والجودة، والمرونة، والابداع.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- إبراز أدوار مختلف أبعاد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تأتي أهمية البحث من كونه محاولة لتأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

- توضيح دور الذكاء الاستراتيجي من تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتوقع بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على سمعتها وموقعها بما يحقق لها الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: أهداف البحث

بعد أن تحديد مشكلة البحث وأهميته، يجدر بنا تحقيق الأهداف الآتية:

1. البحث عن مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على إبداع المنظمات لنشر الوعي والإدراك في المنظمات الجزائرية بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص.
2. تحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وتأثيره على نجاح وإبداع وتحديد دوره في عمليات التغير التنظيمي بما يحقق الميزة التنافسية.
3. تقصي توافر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بتنمية الميزة التنافسية لدى المنظمة المبحوثة.
4. تقديم التوصيات التي من شأنها تفعيل أثر الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.

المبحث الثالث: هيكل البحث والدراسات السابقة

المطلب الأول: هيكل البحث

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكن من انجازه تم تقسيم هذا البحث على أربعة محاور، بحيث يتناول الأول منها باعتباره مدخلا للدراسة إشكالية البحث وتساؤلات الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها.

أما بالنسبة للفصل الأول فيتم فيه التطرق إلى الاطار العام للدراسة، من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وأهميتها واهدافها، وكذا هيكل البحث و الدراسات السابقة، ويتمثل الفصل الثاني في الإطار النظري والدراسات السابقة، فسيتناول كل من الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدافعية) ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من جوانب عديدة تمتد لبعض المفاهيم والأبعاد. في حين سنتطرق في المحور الثالث للإطار المنهجي للبحث بعرض نموذج الدراسة وطرح وصياغة فرضيات البحث التي سيتم اختيارها، منهج البحث وحدود الدراسة، مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات فضلا على أساليب المعالجة الإحصائية.

وأخيرا بالنسبة للفصل الرابع الخاص بعرض وتحليل النتائج فسيتناول عرضا لمختلف البيانات الميدانية بالإضافة لاختبار الفرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها وصولا لبعض الاستنتاجات والاقتراحات مع إبراز الآفاق المستقبلية للبحث.

الدراسات السابقة:

1- دراسة سعد محمود الكواز وعلاء عبد السلام وطارق نوري ابراهيم، إسهام المعرفة الاستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، وهدفت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين المعرفة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي، كما تبين من الدراسة أن المعرفة الاستراتيجية تمارس تأثيرا معنويا في تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي المتولد لدى مدير الشركة المبحوثة.

2- دراسة سعدون حمود جثير و هاشم فوزي العبادي وبلال جاسم القيسي، صياغة استراتيجية علاقة الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي، واتضح من الدراسة وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي من جهة وبين إدارة علاقة الزبون من جهة أخرى، كما بينت الدراسة أن سرعة الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن إلى زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون.

3- دراسة سعد حرب قاسم، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في إقليم غزة التابع للأونروا، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة والدافعية على عملية اتخاذ القرار.

4- دراسة العيداني إلياس، الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، وتوصل من خلاله إلى ضرورة تبني منظمات الأعمال للذكاء الاستراتيجي نظرا للتطور التكنولوجي الحاصل والتدفق الهائل للمعلومات مما صعب في بناء ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

دراسة محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، وتوصلت إلى العلاقة القوية بين رسالة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في الأردن. كلية العلوم المالية والإدارية، جامعة الإسراء، الأردن. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الرادة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

دراسة يوسف حجيم الطائي، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لشركة الإسمنت الجنوبية، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق. وتوصلت الدراسة إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة التي تسعى للبقاء والمنافسة في السوق، كما توصلت الدراسة إلى ان الميزة التنافسية تتحقق بتضامن جهود المنظمة والتنسيق الكامل بين أنشطتها.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أن هذا موضوع دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لم يتم تناوله في الجزائر، وفي المشرق العربي يتم تناوله إلا قليلا، لذلك واجهت صعوبات في المراجع المتعلقة بالعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، فاعتمدت دراسة قريبة من الموضوع، واجتهدت في العلاقة بين متغيرات الدراسة ما استطعت نظرا لعدم وجود أي مرجع من مقالات أو كتب أو مذكرات تعالج موضوع الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.

الفصل الثاني،

الإطار النظري للدراسة

مقدمة

تسعى المنظمة للحفاظ على مكانتها في البيئة التنافسية المتغيرة باستمرار، من أجل البقاء في السوق، حيث تهتم بكل معلومة عن البيئة الخارجية، فإما أن تشكل فرصة للمنظمة يجب اقتناصها، أو تشكل تهديدا عليها تجنبه أو التقليل منه على الأقل، ومن أجل مواكبة كل التغيرات المتسارعة، يجب على المنظمة أن تتبنى نظاما يتماشى وهذه التغيرات، لذلك ينبغي على المنظمة ابتكار طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة لدى المنافسين الآخرين يمكن تجسيدها ميدانيا.

كما يجب على المؤسسة تحليل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط ضعفها لتقويتها وإخفاءها عن المنافسين، وكذا معرفة نقاط قوتها لتستثمر فيها ما استطاعت، حيث تعتبر الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك باستثمارها في رأس المال الفكري لاستخراج أفكار تحقق تميزها ، ويكسبها تفوقا كبيرا على منافسيها.

فظهر الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة نحو تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد، ويساعدها على استشرف المستقبل، ومواجهة حالة عدم التأكد وندرة المعلومة الكافية، ولا يكفي أن يكون لدى المنظمة قادة أذكياء فقط، بل قدة مفكرون يحسنون استخدام قدراتهم العقلية من منظور استراتيجي، حيث يتفوقون على المنافسين محققين فرصا لمستقبل المنظمة لا يستطيع أن ينافسهم فيها غيرهم إلا بصعوبة كبيرة، ومع ذلك تبقى المنظمة رائدة و متميزة.

كما يجب على المؤسسة تحليل بيئتها الداخلية لمعرفة نقاط ضعفها لتقويتها وإخفاءها عن المنافسين، وكذا معرفة نقاط قوتها لتستثمر فيها ما استطاعت، حيث تعتبر الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك باستثمارها في رأس المال الفكري لاستخراج أفكار تحقق تميزها ، ويكسبها تفوقا كبيرا على منافسيها. ولتحقيق كل ذلك تتبنى المنظمة أسلوب الذكاء الإستراتيجي لتحقيق ميزتها التنافسية في ظل البيئة الحركية وشدة المنافسة.

وفي ظل افرازات العولمة والخصخصة وتكنولوجيا المعلومات والاقتصاد الرقمي فان منظمات الأعمال المختلفة تجد نفسها محكومة بالميزة التنافسية والصراع من أجل البقاء ، لذلك تترتب عليها التزامات كبيرة في اتخاذ القرارات ، حيث أن صناعة القرارات في منظمة الأعمال ينبغي أن تتم على أساس المنهجية العلمية والاستناد الى عدد من الأدوات والتقنيات الفنية التي من شأنها أن تعمل على ترشيد القرارات وصولا إلى أفضل النتائج التي تضمن التمييز للمنظمة بين المنظمات العاملة الأخرى في السوق ذاتها ونحن اليوم في الدول النامية

ومنظماتها بأشد الحاجة الى الذكاء الاستراتيجي لوضع الحلول لحالة التكرار والجمود والنمطية السائدة في منظماتنا وتحديد آلية متابعة هذه الأنشطة وفتح آفاق جديدة لعمل المنظمات.

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، وتدريب قياداتها على تنمية عناصرها وإدارته بفاعلية وقد برز الذكاء الاستراتيجي الذي يتسم به قادة المنظمات والذي يحذو بالرؤية المستقبلية والقدرات الابداعية فضلاً عن تهيئة رصينة لتوفير المعلومات لصناع القرار وصياغة الاستراتيجيات والخطط في المنظمات بشكل عام وفي المنظمات الخدمية على شكل خاص فضلا عن ذلك يأخذ الذكاء موقعه بين العديد من موضوعات رأس المال الاجتماعي ونظم ادارة المعرفة والنسيج الثقافي والذاكرة المنظمة وغيرها . ولضعف ثقافة المعرفة الاستراتيجية أولاً والذكاء الاستراتيجي ثانياً في المنظمات وتدنى توظيفها لهذا النمط من الذكاء . ظهرت أهمية الولوج الى بحث المنظمات عن الذكاء الاستراتيجي وتوظيفه في دعم العمليات وامتلاك الكثير من الطاقات المبدعة.

المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

يتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي، وأهميته وأهدافه للمنظمة...

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي

يعد مفهوم الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المهمة في حقل الإدارة الاستراتيجية، ونظرا لأهميته البالغة في نمو وتطوير المنظمات أولى الباحثون أهمية كبيرة للذكاء الاستراتيجي، وهو كغيره من المفاهيم لم يتم الاتفاق على مفهوم محدد له، ولكل وجهة نظره وتفسيره.

الفرع الأول: مفاهيم الذكاء

خلق الله الإنسان وكرمه، وجعل له الخلافة في الأرض، وميزه عن بقية الكائنات، التي سخرها جميعا لخدمته، وذلك من خلال العقل الذي وهبه إياه ليعطيه ميزة الاختيار بين البدائل¹.

ينظر للذكاء بأنه القدرة التي وضعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان عندما ميزه عن سائر المخلوقات الأخرى بنعمة العقل، التي تؤكد دعوة الله عز وجل للبشر كافة إلى استخدام عقولهم والتفكير والتبصر في خلق الله تعالى، ومنها قول الله عز وجل: ﴿أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنفُسِهِمْ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ { الروم: 8، وقوله جل وعلا: ﴿كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمُ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ﴾ البقرة: 219.

أما لغويا فيشير مصطلح الذكاء كما ورد في المعجم الوسيط إلى " ما يتم به التفكير والاستدلال وترتيب التصورات"² وورد في مختار الصحاح أن الذكاء الاستراتيجي يشير إلى "حدة القلب، وقد ذكِيَ الرَّجُلُ (بالكسر) (ذَكَاءً) فهو (ذَكِيٌّ) على وزن فَعِيل، وبحسب ما ورد في قاموس (Webster) فالذكاء هو القدرة على التعلم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة، أو القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة أو التفكير المجرد الذي يقاس وفق معايير موضوعية³، والذكاء في اللغة هو تمام الشيء، ومنه الذكاء في السن، وهو تمام السن، ومنه

1 سعاد حرب قاسم(2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، الجامعة الإسلامية غزة، مذكرة ماجستير، فلسطين، ص10.

² نضال عبد الهادي عمران(2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، العدد3، المجلد23، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، ص1286.

3 معن وعد الله المعاضبيدي و وزيرة يحي محمد سليمان(2015)، تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دراسة حالة في شركة الاتصالات النقلة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص43.

الذكاء في الفهم، وهو أن يكون فهما تاما سريع القبول، وذكيت النار إذا أتممت إشعالها، ويقال: " قد ذكيت الشاة، إذا أتممت ذبحها وبلغت الحد الواجب فيه"⁴.

وتعرف الباحثة وزيرة يحي محمد سليمان الذكاء بأنه: القدرة العقلية التي يتمتع بها الأفراد، والتي تتأثر بعوامل البيئة الديناميكية المحيطة بهم، ومن متضمنات هذه القدرة جمع وخرن المعلومات والرجوع إليها لدعم تصرفاته في المواقف المختلفة، لتحقيق لهم أهدافهم التي تضمن لهم التكيف مع البيئة المحيطة بهم"⁵.

والذكاء هو القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة. ويعبر عنه أيضا أنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم.

ويعرف ابن القيم الذكاء بأنه الفطنة وسرعة الفهم. وعند أهل المنطق الذكاء هو التفكير المنظم في البحث المؤدي إلى المعرفة الاستدلالية (الاستنتاج والاستنباط والتمييز والتحليل والتركيب والتتابع).

وفي مجال العمل المنظمي، فإن الذكاء بمختلف أشكاله ومستوياته يمكن أن يحقق للمدير أو القائد الإداري فرص الوصول إلى النجاح وضمان إنجاز الأهداف بصورة أفضل

كما يعد الذكاء ذخيرة الإدارة، فهو يُكسب قوة الفطنة وبلوغ النجاح، إذ اكدت الدراسات والبحوث وجود علاقة قوية بين نجاح المنظمات وسمات إداريها وقادتها وفي مقدمتها (الذكاء)، ففي دراسة أجرتها مؤسسة روبرت هالف الأمريكية للمعلومات حول العناصر المؤثرة في اختيار القادة الإداريين اتضح أن أعلى نسبة كانت لعنصر الذكاء.

الفرع الثاني: لمحة تاريخية عن الذكاء الإستراتيجي ومراحل تطوره

تعود بدايات ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفتقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له، ورغم المدى الزمني لممارسته تاريخيا إلا أنه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم، وكان أول استعمال للذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقا ل " Sun Tzu " أحد أبرز الإستراتيجيين في العالم، حيث أشار في كتبه إلى أهمية

⁴ سعاد حرب قاسم(2011)، مرجع سابق، ص 10.

⁵ معن وعد الله المعاضيدي و وزيرة يحي محمد سليمان(2015)، مرجع سابق، ص44.

استخدام هذا الذكاء بقوله: "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة". وهذا يدل على يدل على أهمية استخدام القائد لذكائه وجمع المعلومات عن العدو⁶.

لقد تطور الذكاء بشكل كبير، حيث أصبح من الصعب تصور عدم امتلاك أي حكومة الاستخبارات أو الذكاء. فعلى الرغم من أن وكالات الاستخبارات الأجنبية تمثل ظاهرة جديدة نسبيا، إلا أن بريطانيا قامت بتأسيس دائرة للأمن عام 1909 لتقوم بمهمة جمع أدلة عن تخطيط ألمانيا لغزوها، أما فرنسا فقد قامت بإنشاء وكالة لتقديم خدمات للوثائق الخارجية ومضادة للاستخبارات ثم حولتها إلى مديرية عامة للأمن الخارجي سنة 1946، أما وكالة الاستخبارات المركزية الأمريكية فقد أنشئت سنة 1947 للحد من عدم اليقين لصانعي السياسة. والسؤال المطروح في المنظمات اليوم: هل يمكن للمدراء التنفيذيين و فرق العمل استخدام الذكاء والذكاء المضاد أو المكافح لتحسين معرفتهم وفهمهم للحقائق الراهنة عن البيئة الخارجية⁷؟

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسليح، وفي رد صناعات القرارات السياسية وصياغة السياسة بالاستخبارات الإستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها ب: "عملية لاقتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يُعتمد في صناعة القرارات، وتؤكد أن استخدامها لهذا الذكاء قد حضي بدعم الرئيس هاري ترومان (Harry.s.Truman)، (رئيس الولايات المتحدة الامريكية من 1954 إلى 1953) والذي أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية، والتحق شيرمان كنت (Sherman Kent) عام 1941 بمكتب الخدمات الاستراتيجية في الوكالة، وألف حينها كتابا بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي في السياسة الدولية"، ثم ألف كتابه الثاني عام 1947 بعنوان: "الذكاء الأستراتيجي" مشيرا فيه إلى كيفية تحقيق السلام من خلال هذا النمط من الذكاء، وإن استخدم في التجسس وشن الحروب.

كما أن استخدام الذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الآفاق للذكاء الإستراتيجي لكي يلعب دورا رئيسا في منظمات الأعمال التجارية، وبدأت المنظمات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا

⁶ سعاد حرب قاسم(2011)، مرجع سابق، ص 14.

⁷ مقراش فوزية (2015)، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص13.

وأمریکا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الإستراتيجي داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار وبرامج تريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء، وكذلك قيام العديد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الإستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في استراتيجيات أعمال المنظمات، وفي التنبؤ بنسب النمو في الإنتاج، وتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة أرمادا (Armada) من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الإستراتيجي والاستشارة لشركات(البيع بالتجزئة، والنقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة).

وتنامى اهتمام إدارة منظمات الأعمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الإستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الترويج " لمجتمع الذكاء الإستراتيجي"، بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن، والمنافسين والمساهمين)، وفي خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الإستراتيجي⁸.

الفرع الثالث: مفهوم الذكاء الإستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي من أهم المصطلحات الحديثة في علم الاقتصاد، بما يمثله من نظام إدارة للمعلومات ومنظومة متكاملة تمكن من رصد كل التغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والعمل على استغلالها، كفرص يمكن الاستفادة منها في تعزيز حصتها السوقية أو مكانتها، أو كتهديد أو معوقات تتطلب التعامل معها واجتتابها أو التكيف معها⁹.

يعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه عملية منهجية ومستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذي القيمة الإستراتيجية بشكل فعال لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل وتشمل تحسين الخدمات للعملاء المشاركين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، كما يشار إلى الذكاء الإستراتيجي بأنه عملية معلوماتية تُصغي من خلالها المنظمة إلى بيئتها كي تقرر وتتخذ الإجراءات وتحدد الأنشطة المطلوبة في إطار سعيها لتحقيق أهدافها.

⁸ سعاد حرب قاسم(2011)، مرجع سابق، ص 15.

⁹ العيداني إلياس و ضويفي حمزة، الذكاء الإستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، المركز الجامعي تيسميسيلت، ص03.

ويُعرّف الذكاء الإستراتيجي بأنه عملية تفاعلية مستمرة مع البيئة التنافسية تهدف إلى توفير المعلومات ذات القيمة الإستراتيجية للمدراء الإستراتيجيين للاستفادة منها في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف¹⁰.

ينظر للذكاء الإستراتيجي بوصفه عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تمد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صناعتهم لتلك القرارات، وتمكنهم من الاصغاء إلى البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ثم تحليل المعلومات لتفعيل قدراتهم في التنبؤ والتخطيط المستقبلي والتكيف مع التغييرات البيئية، وذلك في إطار تسلسلي متعاقب يهدف إلى تنظيم المعلومات وتهيئة إطار فكري إزاء ما حدث الآن وما سيحدث مستقبلاً.

ويوصف الذكاء الإستراتيجي بأنه أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية تطوير الإستراتيجية، وتتمثل أسباب تنامي أهمية الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية صناعة القرار بالآتي:

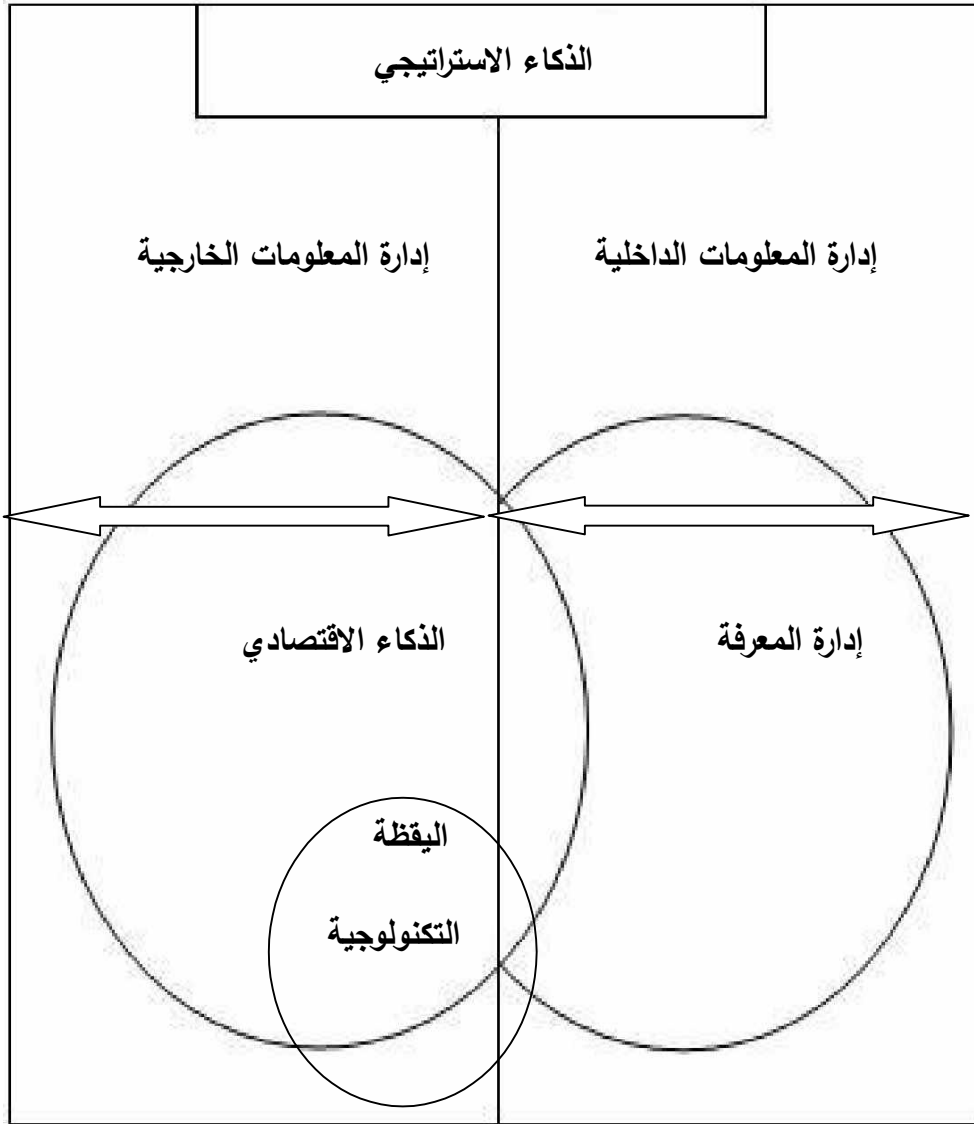
1. تزايد حاجة المديرين للمعلومات في عملهم في بيئة يسودها عدم التأكد.
 2. اعتماد المنظمات على جهود الذكاء ذات التوجه الإستراتيجي في دعم عملية صناعتها للقرارات الإستراتيجية.
 3. تركيز صناع القرار على التحليل بدلا من البحث عن معلومات واقعية لصناعته.
 4. تسارع المنظمات لبناء قدراتها على التنبؤ، واعتمادها على معايير دقيقة في الحكم على أدائها وتحديد الفرص الجديدة ثم اقتناصها وتجنب التهديدات وتحويلها إلى فرص¹¹.
- والذكاء الإستراتيجي هو المفهوم الجامع لكل من الذكاء الاقتصادي والذي هو إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة وكذلك إدارة المعرفة والتي تعرف بشكل عام على أنها إدارة المعلومات الداخلية وحمايتها¹².
- ويمكن تقسيم الذكاء الإستراتيجي إلى كل من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة، والشكل التالي يبين تقسيم الذكاء الإستراتيجي.

¹⁰ سعيد عبد الله محمد و عبد العزيز الطيب و سمير العبدلي(2012)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص514.

¹¹ سعد محمود الكواز و علاء عبد السلام يحي و طارق نوري إبراهيم (2012)، اسهامات المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي، دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص180.

¹² العيداني إلياس و ضويفي حمزة، مرجع سابق، ص03.

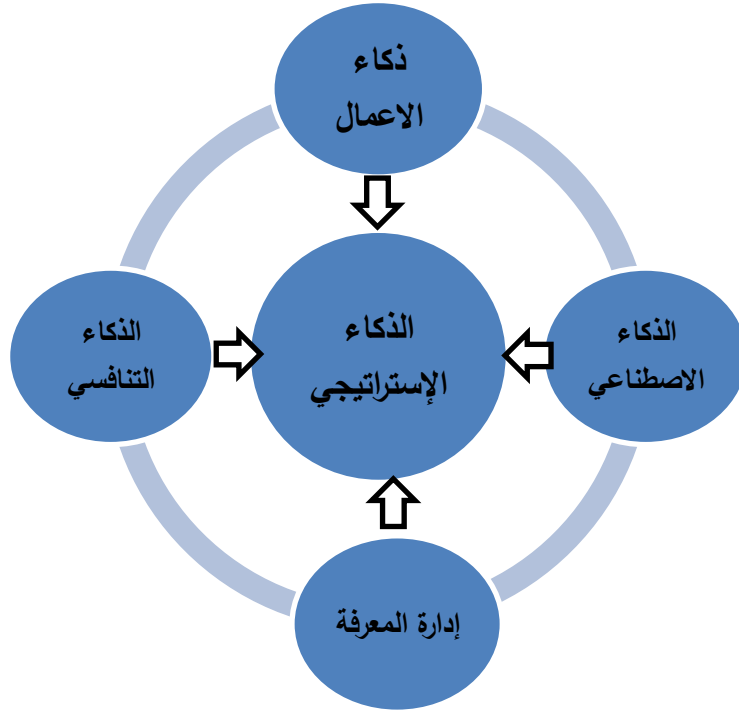
الشكل (01): الإطار العام للذكاء الإستراتيجي



* Communautés européennes, Intelligence économique, Un guide pour débutants et praticiens, 2002, p23.

ويبرز مفهوم الذكاء الإستراتيجي بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء، وهي الذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والذكاء التنافسي فضلا عن إدارة المعرفة بوصفها إحدى أهم ركائز المنظمة المعاصرة في القرن الواحد والعشرين. إذ توفر هذه الصيغة قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة لصنع القرارات المنظمة وخصوصا الإستراتيجية منهم، كما ينصب تركيز هذا المفهوم على إيجاد أفضل السبل لموقف المنظمة

للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية، ويبين ذلك الشكل التالي¹³.



الشكل(02): الصيغة التجميعية لمفهوم الذكاء الإستراتيجي

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن الذكاء الاصطناعي، وهو المجال الذي يدعم - أو في بعض الحالات يحل محل - صانع القرار، ويشير إلى استخدام القوة الحاسوبية الذكية لاستكمال قوة العقل البشرية من خلال دعم التعليم والتفكير والتفسير والعمليات المعرفية الأخرى. وتتمثل التطبيقات العملية للذكاء الاصطناعي بالنظم المستندة على المعرفة أو النظم الخبيرة ومعالجة اللغات الطبيعية ونظم الاستنتاج المستندة على الحالة وفهم الكلام والإنسان الآلي والشبكات العصبية والخوارزميات والنظم الذكية الهجينة.

وجود الذكاء الاصطناعي ضمن الصيغة التجميعية للذكاء الاستراتيجي لا يعني أن كلا من ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة يفترض أن تتضمن حلولاً وتطبيقات الذكاء الاصطناعي. إذ هناك العديد من تقنيات الذكاء الاصطناعي قد تكون مفيدة في هذه الصيغة ولأي جزء منها كتقنيات تمثيل المعرفة لتطوير أدبيات إدارة المعرفة، أو الاستنتاج المستند على الحالة لمساعدة تطبيقات المكتب، أو محركات قواعد الأعمال. أغلب الأجزاء الأخرى للذكاء ليس من الضروري استخدام الذكاء الاصطناعي من أجل ممارستها.

¹³ عامر عبد الرزاق الناصر(2015)، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص184.

بسبب تعامل الذكاء الاصطناعي مع الكيفية التي يفكر بها الإنسان، لذلك يلاحظ أن إدارة المعرفة من الطبيعي أن تشمل بعض مفاهيم الذكاء الاصطناعي لمساعدة الأفراد على التقاط وتنظيم وتبادل المعرفة داخل المنظمة وخارجها مع أصحاب المصلحة. وهكذا فإن إدارة المعرفة تعد من أهم الجوانب الأخرى لهذه الصيغة التجميعية، والتي تشير إلى الكيفية التي تتمكن بها المنظمة من الاستفادة الأفضل لمعرفتها القائمة من أجل الابتكار والإبداع، فضلا عن صيانة المعرفة الحاسمة، وبناء انتماء قوي وتحسين إنتاجية أفرادها العاملين، بالإضافة إلى المعرفة، تتعامل المنظمة مع استخدام المعلومات بفاعلية.

وفي هذا السياق يبرز دور ذكاء الأعمال في دعم إدارة الأداء الكلي للمنظمات، من حيث تحسين عملية صنع القرارات التنظيمية التي تعتمد على مدى توفر البيانات والمعلومات في مستودعات المعلومات. وتسمح نظم ذكاء الأعمال للمنظمات بالتكيف مع متغيرات بيئاتها من أجل تنفيذ استراتيجيتها. كما يصف الذكاء التنافسي لتلك المنظمات القدرة على الوصول إلى مصادر البيانات والمعلومات الخارجية لتطوير برنامج منهجي وأخلاقي لإدارة وتحليل وتطبيق المعلومات ومعرفة كيفية تحسين فاعلية القرارات التنظيمية.

أخيرا تجميع هذه الفئات من الذكاء وإدارة المعرفة يحقق للمنظمة ما يسمى بالذكاء الإستراتيجي لتحقيق أفضل القرارات الإستراتيجية. إذ ينظر المديرون التنفيذيون إلى الدعم الفوري لبيئة المعلومات على أنها ميزة حاسمة من الناحية الإستراتيجية، وخصوصا تلك المعلومات المنتشرة في مصادر متعددة داخليا وخارجيا. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات تعمل على قيادة نتائج أعمالها من خلال الاستخدام الإستراتيجي لفئات الذكاء وإدارة المعرفة لتحقيق أهدافها. وغالبا ما يتم استخدام الذكاء الإستراتيجي في المستويات العليا من منظمات الأعمال، والتي تتطلب فهم وتحليل الكميات الكبيرة من المعلومات والمعرفة، وهو ما يميز هذا النوع عن ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي.

وفي هذا الصدد، يمكن تعريف الذكاء الإستراتيجي على أنه معمارية تجميعية متكاملة للأنواع الأخرى من الذكاء وإدارة المعرفة لتوفير معلومات ومعرفة تضيف قيمة نحو صنع القرارات الإستراتيجية¹⁴.

ويرى ليبوويتز (Liebowitz)، إن الذكاء الإستراتيجي هو عبارة عن مصطلح يستخدم لنشاطات الذكاء في مجال التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، حيث يعنى الذكاء الإستراتيجي باحتياجات صانعي القرارات من ذوي المستويات الرفيعة، بحيث يركز على النشاطات الإستباقية¹⁵.

إن التعريفات المقدمة يمكن أن تنطبق على المنظمات العمومية و منظمات الأعمال على حد سواء، مع أن الكثير من مديري هذه المنظمات مازالوا يجهلون مفهوم الذكاء الإستراتيجي بالرغم من تزايد أهميته في مجتمعات المعرفة¹⁶.

¹⁴ عامر عبد الرزاق الناصر (2015)، المرجع السابق، ص186.

¹⁵ رند وميض عبد الباقي حمودة (2014)، رسالة ماجستير، أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، الأردن، ص16.

ومنظمات الأعمال بدأت تستخدم هذا المفهوم حديثاً خصوصاً بعد إدراكهم لأهمية الذكاء الإستراتيجي للمنظمة لذلك تباينت وجهات النظر حول مفهوم الذكاء الإستراتيجي، لذلك تم عرض وجهات النظر المختلفة في الجدول التالي:

ت	الباحث، السنة، الصفحة	المفهوم
01	(McDowell, 1997:8)	هو تطبيق خاص من مبادئ ممارسة الذكاء التقليدي، ودوره هو مساعدة عملية صنع القرار على مستوى المنظمات.
02	(Quarmby, 2003:3)	الذكاء المطلوب من كبار المسؤولين التنفيذيين، وسياسة الصانع لصياغة الإستراتيجيات والسياسات والخطط طويلة الأجل.
03	(Wite, 2004:2), 2005:12)	عملية منهجية ومستمرة من إنتاج الذكاء اللازم لقيمة استراتيجية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل.
04	(Laudy et Al, 2006:1)	عملية لزيادة الميزة التنافسية للأعمال التجارية من خلال الاستعمال الذكي للمعلومات المتاحة في عملية صنع القرار.
05	(Internatinal Disgn, TeamMeeting, 2007:10)	هو التبصر والتحذير من الأحداث والاتجاهات في البيئة العالمية الكبيرة التي يمكن أن تؤثر على الرفاه، أو الأمن، أو الدولة، أو الأعمال، أو أي كيان آخر.
06	(العزاوي، 2008: 16)	مقدرة يتمتع بها قادة منظمات الخدمة ممن يوسمون ب(الرؤية المستقبلية، الاستشراف وتفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين(الدافعية)، الحدس، الأبداع)، ويرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات عمليات تسهم في توفير الخدمة التي تقدمها بأعلى كفاءة ممكنة.

الجدول (01): بعض التعاريف المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

ويعرف علي رزاق زياد العابدي و هاشم مهدي هاشم الموسوي الذكاء الإستراتيجي بأنه " ذلك الذكاء الذي يقوم على استقراء المستقبل من خلال التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية لمساعدة

¹⁶ سعاد حرب قاسم(2011)، مرجع سابق، ص 19.

المنظمة في صناعة القرارات الإستراتيجية وصياغة الإستراتيجيات على الأمد البعيد وبما يضمن السيادة الإستراتيجية للمنظمة¹⁷.

الفرع الرابع: أهمية وإطار عمل الذكاء الإستراتيجي

أولاً: أهمية الذكاء الإستراتيجي

تتجسد أهمية الذكاء الإستراتيجي كونه أداة هامة في بيد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، التي تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم، ويمكن أن تلخص أهمية الذكاء الإستراتيجي فيما يأتي:

1. تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.
2. تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة (المسؤولين في الإدارات المختلفة والمرؤوسين) للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الإمكانيات المناسبة (المشاركة الوجدانية والفعالية في العمل، الأحوال والمعلومات والأجهزة والمعدات وغيرها)، باتجاه تدعيم ما تصبو إليه المنظمة في حاضرها ومستقبلها.
3. يقود إلى التميز من خلال توفر المقدرة على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.
4. عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.

ثانياً: إطار عمل الذكاء الإستراتيجي

لإيجاد بيئة وإطار عمل للذكاء الإستراتيجي فإن تأشير الخطوات العالية المستوى أدناه تكون ضرورية وهي:

1. إنشاء وحدة للذكاء الإستراتيجي، إيجاد خزان بيانات مركزي يحتوي على بيانات متكاملة لتغذية مشاريع تحليل الأعمال في المنظمة.
2. إيجاد التقارير، تامين التقارير التي تساعد المدراء على الفهم وتسيير ومراقبة أعمالهم.

¹⁷ علي رزاق زياد العابدي والباحث هاشم مهدي هاشم الموسوي(2014)، تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد 31، ص150.

3. التحليل، استخدام البيانات المتوفرة في التقارير، وتحليلها لتدعيم أنشطة الإدارة العليا وخاصة في عملية صنع القرار.

4. التوقع، استخدام التحليلات التوقعية والاستكشافية للتنبؤ بالأحداث المحتمل وقوعها مستقبلا.

5. التصرف، وضع الإستراتيجية والمعلومات في التصرف حيث أن التطبيقات الإستراتيجية يمكن إيجادها وتنفيذها من خلال المعرفة المكتسبة، كذلك العاملون في الصف الأمامي يمكن ان يستخدموا هذا الذكاء لكي يستجيبوا للزيائن في الوقت المناسب¹⁸.
ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

الشكل(03): إطار عمل الذكاء الإستراتيجي



Source: Gonzales and Zaima, 2008, Strategic intelligence Frame work, Teradat magazine, vol.7 No. 3, Business Analytics in an a active word, P5.

ويبرز دور الذكاء الإستراتيجي في تطوير قدرة المنظمة باعتباره أداة لبناء منظمات الأعمال في المستقبل، وهو عامل لتطوير الابتكار والمنافسة ويساعد في بناء الذاكرة للمنظمة عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في أداء العمل إلى أخرى أكثر هيكلية وتنظيما، كذلك فالذكاء الإستراتيجي يقدم بيانات تحليلية متكاملة وقدرات لإدارة البيانات ويوفر الكفاءة والفاعلية التي تتطلبها المنافسة.¹⁹

¹⁸ سعيد عبد الله محمد و عبد العزيز الطيب و سمير العبدلي(2012)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص515.

¹⁹ في الأصل: تتطلبها المنظمات، رند وميض عبد الباقي حمودة(2014)، مرجع سابق، ص18.

المطلب الثاني: أبعاد الذكاء الإستراتيجي

لقد تم اقتراح العديد من الأبعاد للذكاء الإستراتيجي في الأدبيات وهي²⁰:

الفرع الأول: الاستشراف

وهو التطلع نحو المستقبل من خلال توسيع حدود الإدراك والوعي بالحلول الناشئة واتخاذ القرارات للاستفادة من التطورات المستقبلية وأخذ الاستعدادات اللازمة لتقليل حدوث التغيرات، و يعرف الاستشراف بأنه القدرة على التفكير بالقوى غير الواضحة التي لا يمكن تحديدها رغم أنها هي التي تصوغ المستقبل، فهو يعني استشعار موجة قادمة ثم التهيؤ لركوبها.

ويعبر الاستشراف عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل وتظهر أهمية الاستشراف في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية²¹:

1. اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ و منظم.
2. نجاح القادة في إعداد السيناريوهات بتقديمها وصفا لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.
3. توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتوفير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
4. استيعاب القادة للعمليات المنظمة الرئيسية، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العلمية.

الفرع الثاني: الرؤية المستقبلية (المنظور الرؤيوي)

الرؤية هي النجاح ووصف واضح لما تريد أن تكون عليه المنظمة والمجتمع بعد ان تنفذ استراتيجياتها بنجاح وتحقق كامل امكانياتها، وهي تعبير من قبل الأفراد حول ما يريدون أن تكون عليه المنظمة في المستقبل. والنجاح يأتي من خلال تحديد المجالات التي ينبغي أن تركز عليها، وأيضا تحديد المجالات التي على المنظمة الابتعاد عنها.

والرؤية الاستراتيجية الواضحة والمغامرة عنصر ضروري في القيادة الاستراتيجية دون اتخاذ مفهوم مستقبلي للعمل التجاري، أي ما سوف يحتاجه إرضاء العملاء، فضلا عن أنشطة العمل التي يجب السعي

²⁰ علي رزاق زياد العابدي والباحث هاشم مهدي هاشم الموسوي(2014)، مرجع سابق، ص151.

²¹ نزال عبد الهادي عمران(2015)، مرجع سابق، ص1289.

ورأوا وأنواع حالات السوق طويلة الأجل التي يجب بناؤها مقارنة بالمنافسين، ونوعية المنظمة التي تسعى المنظمة لإنشائها وتطويرها وتحدد تخطيط مسار المنظمة باطلاع الإدارة العليا على الطريق والتوجه، مع الإجابة على الأسئلة التالية: إلى أين سوف تتحرك؟ ما طبيعة التغيرات المقبلة في هذا المجال التجاري الذي نعمل فيه؟ ما طبيعة الاختلافات التي سوف تحدثها مثل هذه التغيرات على عمل المنظمة الحالي؟

وأن تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها لا يعتمد فقط على وجود تدريب ذهني يهدف لصياغة شعار جذاب للمنظمة، بل إنه يعد تدريباً للتفكير الحذر في الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تتجه إليه لتحقيق النجاح، ويتضمن هذا الأمر تحديد مجالات السوق التي يُشارك فيها، ووضع المنظمة على المسار الاستراتيجي السليم، والالتزام باتباع هذا المسار المؤدي لتحقيق الأهداف ويكون للمدير ثلاث مهام متميزة في تكوين الرؤية الاستراتيجية وصياغتها وجعلها أداة إعداد مفيدة للمسار الاستراتيجي وهذه المهام هي:

1. التوصل إلى رسالة مستهدفة توضح الأعمال التجارية التي تقوم بها المنظمة حالياً وتوضح كيان المنظمة ومكانتها أو وضعها في الوقت الحالي.
2. استخدام مضمون الرسالة المستهدفة كأساس لتحديد مسار طويل المدى، واختيار ما يجب الاتجاه إليه وتخطيط المسار الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة أن تتبعه.
3. التعبير عن الرؤية الاستراتيجية بألفاظ بسيطة ومثيرة، تزيد من الالتزام على مستوى المنظمة بأكملها²².

الفرع الثالث: الشراكة

إن الشراكة تمثل عملية التعاون وتبادل المعلومات بين منطمتين أو أكثر لبناء استراتيجية أعمال ناجحة والاستغلال الذكي لكامل طاقة الشراكة لتحقيق الأهداف المنشودة، كذلك الشراكة تعكس قدرات المدير الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات استراتيجية.

تعكس الشراكة قوة القائد الذكي استراتيجياً على إجادته في إقامة تحالفات استراتيجية، أي رؤية شاملة للمنظمة بإبرامه اتفاقيات تعاونية وتحالفات أو اندماجات مع منظمة أخرى في صورة شبكات استراتيجية، وهنا يتحدد دور الشراكات في الارتقاء بقدرات قادة المنظمات وذلك بكونها:

1. أحد الاتجاهات المعاصرة التي تمهد السبيل إلى تحسيت كفاءة المنظمات واشتراكهم في أداء المهمات وتقليل التكاليف وتحويل تنافسهم إلى تعاون.

²² نزال عبد الهادي عمران(2015)، مرجع سابق، ص1289.

2. أحد آليات التأقلم مع تحديات البيئة المضطربة، واقتناص الفرص الناتجة عن التطورات التكنولوجية، وضمن انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء.
3. إطار عمل تعاوني للتشارك في الموارد النادرة و في تهديدات الدخول إلى الأسواق الجديدة، وكذلك التكيف مع البيئة المتغيرة.
4. إشباع حاجات الزبائن وتوسيع نطاق خدمتهم، مع (الإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء، ودعم الاستثمار الطويل الأمد)، ثم تحقيق قيمة أكبر لأطراف المنظمة.
5. التخلص من الحمود المنظمي وتقليل المخاطرة الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها²³.

الفرع الرابع: الدافعية

هي القوى داخل الشخص التي تؤثر على قوة وشدة واستمرار السلوك الطوعي. وقد عرفت الدافعية بأنها بعض القوة الدافعة داخل الأفراد التي يمكن خلالها محاولة لتحقيق بعض الأهداف من أجل تحقيق بعض الحاجة أو التوقع.

وتعبر الدافعية عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لإنجاز العمل المكلف به بشكل مرض، كذلك تحفيز عواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن بذله مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير، بما يؤشر أهمية تمتع القائد بالذكاكين الاستراتيجي والشعوري في نفس الوقت، توظيف الذكاء الشعوري (فهم الذات، وضبط النفس، والتقمص العاطفي) مع عناصر الذكاء الاستراتيجي لا سيما (الدافعية) لإيجاد قيادة متفوقة تشعر بنوايا العاملين وأهدافهم وتبني أفضل التصورات عنهم والارتقاء بفاعلية هذا العنصر. والدافعية هي قدرة القادة الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية²⁴.

الفرع الخامس: تفكير النظم

تفكير النظم هو قدرة المنظمات المتعلمة على التعرف على رؤية مشتركة للموظفين في جميع أنحاء المنظمة بأكملها والانفتاح على الأفكار الجديدة والبيئة الخارجية. وتم تعريف تفكير النظم على أنه التفكير الذي

²³ نزال عبد الهادي عمران(2015)، مرجع سابق، ص1290.

²⁴ المرجع السابق، ص1290.

يتم إعلامه عن طريق المعرفة عن الانظمة (بكل أنواعها)، وبعبارة أخرى ليس نوعا واحدا من التفكير بل هو التفكير الذي يستخدم في فهم العديد من أنواع النظم²⁵.

ويعبر تفكير النظم عن القدرة على توليف ودمج العناصر ثم تحليلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث العلاقات بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها من حيث نجاحها في تحقيق أهداف المنظمة²⁶.

المطلب الثالث: أهداف الذكاء الاستراتيجي وخصائصه

الفرع الأول: أهداف الذكاء الاستراتيجي

1. توفير تنبؤات وتحذيرات بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها.
2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابيا عن سمعتها وموقعها.
3. تشكيل القناعات لدى صناع القرارات وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى.
4. النهوض بهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
5. تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.
6. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
7. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبليا.

الفرع الثاني: خصائص الذكاء الاستراتيجي

يتسم الذكاء الاستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من الخصائص والسمات:

1. مرحلة الاستشعار بمؤثرات التغيرات الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
2. الجمع للبيانات ذات المغزى.
3. التنظيم للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.
4. المعالجة للبيانات وتحويلها إلى معلومات.

²⁵ علي رزاق زياد العابدي و هاشم مهدي هاشم الموسوي(2014)، مرجع سابق، ص152.

²⁶ نزال عبد الهادي عمران(2015)، مرجع سابق، ص1289.

5. الاستخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وإجراءات تنفيذها²⁷.

المطلب الرابع: أقسام الذكاء الاستراتيجي

يمكن تقسيم الذكاء الاستراتيجي إلى كل من الذكاء الاقتصادي واقتصاد المعرفة، وفيه من يقسم الذكاء الاستراتيجي إلى الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال والذكاء الاصطناعي إضافة إلى إدارة المعرفة.

الفرع الأول: الذكاء الاقتصادي

أول تعريف عملي للذكاء الاقتصادي كان سنة 1994 من طرف الفرنسي Martre مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على أنه: "مجموعة الاعمال المرتبطة بالبحث ومعالجة وبتث المعلومة المفيدة للأعوان المتدخلين الاقتصاديين لصياغة استراتيجياتهم".

كما يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه "مجموعة من الموارد البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة اقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما.

ويعرفه Alain Juillet المسؤول الأعلى للذكاء الاقتصادي بفرنسا سنة 2005 على أنه " الذكاء الاقتصادي يركز على حماية المعلومات الاستراتيجية لكل المتعاملين الاقتصاديين، وذلك من أجل المحافظة على تنافسية القطاع الاقتصادي، حماية أمن اقتصاد المنظمات، تعزيز سياسة التأثير.

أي أنه يشتمل على السيطرة وحماية المعلومة الاستراتيجية لجميع الأعوان الاقتصاديين من أجل الوصول إلى المنافسة في المجال الاقتصادي، الأمن الاقتصادي أمن المنظمات، تعزيز سياسة التأثير²⁸.

الفرع الثاني: إدارة المعرفة

عرفت بأنها مجموعة العمليات المتطورة في المنظمة لخلق وخرن وتحويل وتصنيف المعرفة.

وفي ما يخص بعدها الاستراتيجي فقد عرفت بأنها الوسيلة التي تستعمل المنظمة من خلالها ذكاءها الجمعي لإنجاز أهدافها الاستراتيجية.

ويعرفها الباحث أكرم سالم حسن الجنابي بأنها " عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة وخرنها، ونشرها، وتوليدها، وتطبيقها بصيغ تداورية لتعزيز التعلم والإبداع، وتحسين الأداء واتخاذ القرار²⁹.

²⁷ نزال عبد الهادي عمران(2015)، مرجع سابق، ص1288.

²⁸ العيداني إلياس، و ضويفي حمزة، ص05.

كما عرفت إدارة المعرفة بكونها مجموعة من الاستراتيجيات لابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز لمهام المنظمة.

كما عرفت إدارة المعرفة بكونها مزيج من الأنشطة والأدوات التي تتطوي على جمع وتنظيم ومشاركة وتحليل ونشر المعرفة من أجل تحسين أداء المنظمة³⁰.

مما سبق نستنتج أن الذكاء الاستراتيجي هو عملية عقلية مهمة في جمع المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية عن طريق الرصد الدائم للبيئة فيسهل عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والمنظمة التي تتبنى أسلوب الذكاء الاستراتيجي لا تكون تصرفاتها عبارة عن ردود أفعال، بل هي من يصنع، فالمنظمة هي التي تأخذ زمام المبادرة.

فالذكاء الاستراتيجي له الأهمية الكبرى للمنظمات، فهو يقلل أقصى ما يمكن من حالة عدم التأكد، ويجعل المنظمة مستعدة للمستقبل ومواجهة لمختلف التحديات.

²⁹ أكرم سالم حسن الجنابي (2013)، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص63.

³⁰ عامر عبد الرزاق الناصر (2015)، المرجع السابق، ص186.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية الجوهر الذي تتميز به المنظمة عن المنافسين، ولم يتم الاتفاق على تعريف محدد لها، كما لها خصائص ومميزات أهداف للمنظمة.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، ومن النادر أن تمتلك منظمة سبقا تنافسيا على جميع الأصعدة وفي كافة المجالات المختلفة قياسا على المنافسين الآخرين، فالميزة التنافسية تعد مفتاحا لنجاح منظمات الأعمال.³¹

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تجعل الشركة فريدة وتمتيزها عن المنافسين الآخرين، ومن المؤكد أن المنظمات تسعى إلى التفوق في بيئة أعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن المنظمة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين.

إن الميزة التنافسية للمنظمة تعني قدرتها على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز كما يقدمه المنافسون³².

الميزة التنافسية هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها. تعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمنظمة في ظل المنافسة الشرسية، وهي السبيل لرفع للحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المنظمة.

أما الميزة التنافسية طبقاً لبورتر (M. Porter) فهي " قدرة الصناعات (الصناعة) في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول إلى أعلى مستوى من التقنية والإنتاجية" و بذلك نجد هذا التعريف شديد الارتباط بمعدلات زيادة الإنتاجية.³³

³¹ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، كلية الأعمال، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص20.

³² أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل مرجع السابق، ص12.

³³ بوبعة عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 88.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

تمتاز الميزة التنافسية بعدة خصائص هي:

1. نسبية تتحقق بالمقارنة مع الآخرين وليست مطلقة.
2. حركية ولا يعقل سكونها، وذلك نظرا لأن المنظمة تنشط في بيئة متغيرة.
3. تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. تؤدي إلى تحقيق التفرد والتفوق والأفضلية على المنافسين بما تقدمه من سلع وخدمات متميزة.
5. تتجسد في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما.
6. تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها أو تجديدها.
7. ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم، بما تقدمه إليهم المنظمة وتحفزهم للشراء منها³⁴.
8. تحتاج الميزة التنافسية إلى تعزيز وديمومة لجعل المنظمة في قمة النجاح التنافسي، وهذا التعزيز يتطلب الآتي:

- أ- تعزيز قوة المنظمة (مهارات، معلومات، ثقافة، وقدرة على التعلم).
- ب- أن يكون معدل أبداع المنظمة أعلى وأسرع من المنافسين.
- ت- إضافة قيم جديدة للزبائن.
- ث- القدرة على تعقب المنافسين، من خلال توفر نظام معلومات استراتيجي ونظام للمقارنة المرجعية.
9. الميزة التنافسية تبنى على الاختلاف والتباين بين المنظمة ومنافسيها وليس على التشابه.
10. يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
11. تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.

³⁴ موفق سهام (2013)، المرجع السابق، ص305.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

إن اكتساب ميزة تنافسية مرهون بما تملكه المنظمة من موارد مختلفة وما تتمتع به من نقاط قوة تؤهلها لاكتسابها، فتتفرد بها من غيرها في ظل الظروف البيئية الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل من تلك الظروف ذات تأثير في عملية بناء الميزة التنافسية، ويمكن حصر مصادر الميزة التنافسية في نوعين أساسيين:

الفرع الأول: المصادر الخارجية

تتعلق بالبيئة الخارجية العامة والإطار الذي تعمل فيه المنظمة إذ تظم مجموع القوى والعوامل الاقتصادية والسياسية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمات بالاتجاه السلبى أو الإيجابى.

والعامل الآخر في بناء التنافسية هو حجم ومقدار المنافسة في النشاط الذي تعمل فيه المنظمة، والإمكانيات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالمنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الاستراتيجية كالتخطيط الاستراتيجي لعملياتها وأنشطتها لمواجهة المنافسين والتميز عليهم من خلال امتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين تمكن المنظمة من تقديم منتج ذا قيمة للمتعاملين تحصل من خلاله على رضاهم بما يكسب المنظمة السمعة الطيبة ويوسع من حصتها على حساب المنافسين الآخرين.

كذلك فإن المتغيرات الفنية والتكنولوجية والتي تتضمن الوسائل المتبناة لإنجاز الأنشطة أو الإنتاج سواء كانت مادية أم غير مادية والاختراعات الجديدة فضلا عن أثر التغيرات التكنولوجية التي قد تأخذ أشكالا مختلفة ومتنوعة، كل هذه العوامل قد تؤدي إلى رجحان كفة البعض في تحقيق الميزة التنافسية قياسا بالآخرين.

الفرع الثاني: المصادر الداخلية

تشمل الموارد التي تملكها المنظمة وتستطيع التحكم فيها وكذلك الأنشطة والمهارات التي تقوم بها والتي تتحدد بالآتي³⁵:

1. الموارد

وتشمل كل ما تملكه المنظمة من موجودات كالموارد البشرية والمواد الأولية والاجهزة والهيكل والاموال وكذلك العلامات التجارية وقنوات التوزيع وغيرها، وكذلك اتلاك المنظمة لهيكل تنظيمي مترابط يسهل

³⁵ حفيان عبد الوهاب(2015)، المرجع السابق، ص52.

عملية تنقل المعلومات من المستويات المتعددة والتي من شأنها أن تسهم في بناء الميزة التنافسية، حيث أن تميز منظمة في امتلاك موارد بشرية من ذوي المؤهلات العلمية المتقدمة أو امتلاكها لرأسمال كبير قياسا بالآخرين سيجعلها تتميز تتميز عن المنافسين، والعبرة ليست في الموارد فقط بل هناك شيء مكمل لتوفير الموارد وهو الأنشطة والمهارات التي تقوم بها وتمتلكها المنظمة ويقف في مقدمة هذه النشاطات التخطيط لإعمالها.

إن موارد المنظمات سواء كانت مادية أو مالية أم بشرية لا تستطيع أن تعمل بمفردها ودون دراية ومعرفة بأعمال وأنشطة العناصر الأخرى في الهيكل التنظيمي.

2. المهارات والأنشطة

وتتعلق بشكل كبير بالإدارة وأساليبها والأنشطة التي تقوم بها قسم porter عام 1985 من خلال نموذج سلسلة القيمة أنشطة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

• **المجموعة الأولى:** وهي مجموعة من الأنشطة الأساسية والتي تؤدي إلى الإنتاج المادي للسلع والخدمات وخدمات ما بعد البيع وتظم عدة أنشطة من بينها:

- **التوزيع المادي الداخلي:** والذي يتضمن استلام مدخلات المنتج والتخزين والسيطرة عليه.

- **التوزيع المادي الخارجي:** ويتضمن التجميع والتخزين وتوزيع المنتج للزبائن.

- **التسويق:** يتضمن كافة النشاطات التي تساهم في تزويد الزبائن بالمنتج ومنها الإعلان، البيع، التوزيع، التسعير والترويج.

• **المجموعة الثانية:** وتتكون من مجموعة من الأنشطة المساعدة والمساندة:

- **الإمداد:** أي الإمداد بالمواد الأولية والمجهزين.

- **تطوير التكنولوجيا:** وتشمل أساليب وأنظمة العمل وتطوير المنتجات والمدخلات التكنولوجية والأجهزة والمعدات.

- **إدارة الموارد البشرية:** وتتضمن كافة الأنشطة المتعلقة باختيار وتدريب وتطوير وتعيين الموارد البشرية والحفاظ عليها والاستخدام الأمثل لها.

- البنى الأساسية في المنظمة: وتتضمن أنشطة الإدارة العامة والإدارة المالية والأنظمة المساعدة.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن الحصول على الميزة التنافسية للمنظمة لا يكفي وحده بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة، ويتم ذلك من خلال معايير معينة³⁶.

الفرع الأول: مصدر الميزة التنافسية

يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

أ: مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبياً تقليدها ومحاكاتها من طرف المنظمات المنافسة³⁷.

ب: مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العالية، تمييز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية) ، السمعة الطيبة للعلامة التجارية، أو ميزة العلاقات وطيدة بين العملاء، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل وجود عملاء مكونين ومدربين بما يتناسب واهداف المنظمة، وذوي قدرات فنية عالية، والعلاقات الوطيدة داخل المنظمة وخارجها.
- تستمد هذه الميزات من تراث المنظمة وتراكم تجاربها، وكذلك من بحوث التسويق وغيرها من الدراسات حول بيئتها، ويترتب على أداء هذه الأنشطة مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة تشكل سمعة طيبة وعلامة تجارية فريدة، وعلاقات وثيقة بين العملاء، وحصيلة من المعرفة والخبرة والذكاء.

الفرع الثاني: عدد مصادر الميزة التي تملكها المنظمة

في حالة اعتماد المنظمة على ميزة واحدة فقط مثل الإنتاج بأقل تكلفة أو القدرة على إيجاد مصادر تمويل بأقل الأسعار وغيرها، فإنه يمكن للمنافسين تقليدها أو محاكاتها أو حتى التغلب على آثار تلك الميزة، أما

³⁶ حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها(2007/2008)، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، جامعة سكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، ص25.

³⁷ العيداني إلياس و ضويفي حمزة، الذكاء الإستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، ص14.

في حالة تعدد الميزة، أو كانت تملك ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد وهي (الميزة المبنية على المعلومات والذكاء الإستراتيجي) فإنه من الصعب على المنافسين تقليدها، وهو ما يشكل لها ميزة في حد ذاتها³⁸.

الفرع الثالث: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة

يجب أن تتحرك المنظمات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً³⁹، لذا يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير المزايا القديمة وخلق ميزة تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة⁴⁰، وإيجاد ميزة تنافسية باستمرار⁴¹.

الفرع الرابع: شروط فعالية الميزة التنافسية

كما أن للميزة التنافسية شروطاً لتكون فعالة، أي حتى تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

- **حاسمة:** أي أنها تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- **الاستمرارية:** ونقصد بالاستمرارية خلال الزمن، أي أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي⁴²:

1. **مرحلة التقديم:** وهي أطول وأول مرحلة تحتاج إلى التفكير والاستعداد البشري والمادي والمالي المناسب، ويزداد حجم الميزة التنافسية أكثر فأكثر، حتى تصل إلى حد الانتشاع وهو أقصى حد للتميز تنافسياً.

2. **مرحلة التثبيت:** تستقر الأوضاع في هذه المرحلة نسبياً، من حيث النمو، وعندما تدرك المنظمات المنافسة أهمية هذه الميزة، فتقوم بتبنيها، وتسعى إلى تقليدها وعندها يكون العائد أقصى ما يمكن.

3. **مرحلة الركود:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها.

³⁸ حجاج عبد الرؤوف (2008)، مرجع سابق، ص 05.

³⁹ العيداني إلياس و ضويفي حمزة، المرجع السابق، ص 15.

⁴⁰ حجاج عبد الرؤوف (2008)، مرجع سابق، ص 06.

⁴¹ العيداني إلياس و ضويفي حمزة، المرجع السابق، ص 15.

⁴² موفق سهام (2013)، المرجع السابق، ص 305.

4. **مرحلة الضرورة:** تنشأ الحاجة إلى ايجاد ميزة تنافسية جديدة بتقديم مدخل جديد لتخفيض

التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج أو كلاهما مع، من هنا تبدأ المنظمة بتجديد وتطوير ميزة تنافسية جديدة وفق أسس مختلفة.

الفرع الخامس: امكانية الدفاع عن الميزة التنافسية:

أي يصعب على المنافسين إلغاؤها أو محاكاتها، وتتضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر.

المطلب الرابع: مصادر أخرى الميزة التنافسية

لا شك أن أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمى، ولذلك نجد العديد من منظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها، وللحصول على ميزة تنافسية لا بد من مصادرها، فمنهم من حددها بما يلي: ⁴³

الفرع الأول: التكنولوجيا والابتكار

الابتكار أو الابداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث أن المنظمات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن المنظمات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم انشاؤها حديثاً.

ويشمل الابتكار كل من المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبدع المنتجات، بمعنى أنها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكد (Dasgupta & Gupta, 2009, p204) على الأهمية المتزايدة للابتكار والابداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث أن الشركات الأكثر إبداعاً وابتكاراً لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات وهي محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر، وتستند هذه القدرات المبتكرة على الجهود الجماعية.

ومما سبق ذكره فإن الابتكار والتكنولوجيا لهما دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا يرجع إلى الاكتشافات العلمية، ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد.

⁴³ عز الدين علي السنوسي و نعمة عباس الخفاجي، (2014)، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 73.

الفرع الثاني: الموارد البشرية

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذي يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهولة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة، كما أن أفضل الممارسات لاستراتيجية الموارد البشرية تتمثل في النقاط الآتية⁴⁴:

1. فرص وظيفية داخلية خاصة بالنتظيم.
 2. يوفر نظام التدريب فرصا تدريبية مكثفة.
 3. عمليات التنشئة الاجتماعية التي تخلق المهارات المطلوبة.
 4. الأمن الوظيفي الذي يعكس الشعور بالأمان للعاملين والاستمرار في وظائفهم.
 5. مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار والأخذ بمقترحاتهم لتحسين المنظمة.
- والموارد البشرية تحتاج إلى أربع كفاءات أساسية حتى تصبح شريكة في عمليات الإدارة الاستراتيجية وتشمل هذه الأعمال الاختصاص، المعرفة المهنية، والتقنية والكفاءة.

وعليه فإن أهداف المنظمة لاستراتيجية التغيير لا تتم إلا بالموارد البشرية، ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي

ويرى آخرون أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية، ومثلا على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية، ونتيجة لتغير الظروف

⁴⁴ عز الدين علي السنوسي و نعمة عباس الخفاجي، (2014)، ص74.

أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الابداع وتوسيع الأعمال التجارية⁴⁵.

المطلب الخامس: أبعاد الميزة التنافسية

هي الخصائص التي تختارها المنظمة وترتكز عليها عند تقديم المنتجات وتلبية الطلب في السوق، لتتمكن عن طريق واحد أو أكثر من تلك الخصائص أن تحقق ميزة تنافسية عن المنافسين، ويمكن أن تتفرد عندما تتميز ببعد أو أكثر من أبعاد التنافس⁴⁶ ومنها:

الفرع الأول: التكلفة المنخفضة

يُعدُّ بُعدُ التكلفة من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وإن عدم اهتمام الشركة بتخفيض تكلفتها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة⁴⁷.

تعد التكلفة البعد التنافسي الأول الذي تطبقة الكثير من المنظمات عبر سعيها لتعزيز حصتها السوقية، ولتحقيق التكلفة لابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء بما يسهم في تخفيض الهدر من الوقت والموارد المستخدمة والدقة في إنجاز العمل وتلافي الأخطاء وتحديد الطريقة الأحسن لأداء العمل، ومن بين الشروط اللازمة لخفض التكلفة باستمرار هي: الاستمرارية، المحافظة على الجودة، التحسين المستمر وشرط تحدي المعايير، وهذا ما دفع الإدارة إلى استخدام وسائل حديثة تؤدي إلى تحقيق التكلفة كنظام الإنتاج في الوقت المحدد، التكلفة على أساس النشاط⁴⁸.

⁴⁵ أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل(2009)، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية، جامعة الموصل، العراق، ص12.

⁴⁶ موفق سهام (2013)، مرجع سابق، ص308.

⁴⁷ أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل(2009)، مرجع سابق، ص12.

⁴⁸ موفق سهام (2013)، مرجع سابق، ص308.

وتخفيض التكلفة يكون من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات، إذ يعد ذلك أساسا مهما لخفض التكاليف فضلا عن مساعدة المديرين في دعم وإسناد استراتيجية الشركة ليكون لها تميز في مجال التكلفة⁴⁹.

والتكلفة المنخفضة يقصد بها أن يكون هناك تناسب بين التكلفة المترتبة على تقديم هذا المنتج مع المواصفات الموجودة فيه، وفي العادة تلجأ المنظمات لتخفيض التكلفة من خلال تخفيض التكاليف الثابتة وممارسة الرقابة المستمرة على المواد الأولية والعمل على تخفيض معدلات الأجور، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. ونظرا لانخفاض التكاليف فإن المنظمة تحقق ميزة تنافسية وذلك نتيجة لانخفاض أسعارها المبني على تخفيض التكاليف، أو البيع بنفس الأسعار السائدة ولكن العائد يكون أعلى من بقية المنظمات، وذلك راجع لوجود فجوة بين الإيرادات و التكاليف⁵⁰.

الفرع الثاني: الجودة العالية

الجودة هي الالتزام بالمواصفات والشروط بما يحقق تطابق الإنتاج مع تلك المواصفات بشرط تحقيق توقعات ورغبات المستهلك. وتطبق الجودة في كل من المنتجات والأفكار والسلوكيات والعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وتتافس المنظمات حول تقديم مستويات جودة مرتفعة مع الاستمرار في التحسينات المستمرة في تحسين الجودة من مستوى جودة إلى أعلى مستوى جودة وهكذا. فالتفوق ليس له نهاية محددة، والبحث عن الأفضل من الأمور الدائمة إلى يوم الدين، وتتطلب المنافسة حاليا ضرورة الاهتمام بالجودة بصفة مستمرة نظرا لزيادة عدد المنتجين والمسوقين وزيادة العرض في الأسواق والخوف من ارتفاع المخزون السلعي نتيجة تحول الطلب إلى المنتج الجيد ذو الجودة العالية. والجودة هي أساس القدرة التنافسية من خلال التركيز على تحقيق رغبات المستهلك، والجودة تعني انخفاض نسبة العيوب وانخفاض التالف والاسراع بتقديم المنتج أو الخدمة للزبائن وتحسين الأداء وخفض التكاليف⁵¹.

⁴⁹ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري (2012)، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص25.

⁵⁰ محمود علي الروسان(2008)، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي،، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، ص 142.

⁵¹ عبد الحكيم عبد الله النصور (2009)، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، اللاذقية، سوريا، ص94.

إن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقّق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثمّ إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق⁵².

وتتجلى الجودة من خلال النجاحات التي حققتها المنظمات اليابانية التي طبقت هذه الفلسفة، حيث تعتبر الجودة هي الأسبقية التنافسية الثانية، بحيث تسعى المنظمات إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية، لا يمكن للمنظمات المنافسة مجاراتها وذلك على اعتباراً أن مفهوم الجودة يعني: "درجة ملاءمة خصائص تصميم المنتج أو الخدمة للوظيفة أو الاستخدام وكذلك مطابقة المنتج أو الخدمة لمواصفات تصميمه، حيث يرغب الزبون بقيمة أكبر مما يخطط لإنفاقه، تنعكس بالبحث عن أفضل نوعية إلى جانب السعر وتتفوق أهمية النوعية في تحديد هذا القرار قياساً بالسعر وتؤثر الجودة إيجابياً في ربحية المنظمة، كما قسمت الجودة إلى ثلاثة أبعاد:

- **التصميم:** تعريف المنظمة للزبائن بخواص المنتج وفقاً لحاجاتهم.
- **المطابقة:** المطابقة مع التصميم دون عيوب.
- **الخدمة:** التوافق مع توقعات الزبائن ورغباتهم⁵³.

وتظهر الجودة من خلال خصائص فريدة للمنتجات يعطيها جاذبية تنافسية ذات فائدة للزبائن، وتتحقّق الجودة من خلال بعدين هما نوعية التصميم وتعني ملاءمة خصائص تصميم المنتج للوظيفة، ونوعية المطابقة وتعني قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة أو منسجمة مع الخصائص المحددة في التصميم، وإن التركيز على النوعية ينعكس بميزة تنافسية وربحية على المنظمة⁵⁴.

الفرع الثالث: المرونة

إن بُعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي منظمة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت مُمكن⁵⁵.

⁵² أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل(2009)، مرجع سابق، ص14.

⁵³ موفق سهام (2013)، مرجع سابق، ص308.

⁵⁴ محمود علي الروسان، مرجع سابق، ص143.

⁵⁵ أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل(2009)، مرجع سابق، ص15.

المرونة تتعلق بعمليات المنظمة التي تمكنها من الاستجابة لاحتياجات الزبائن بكفاءة، كما يشار إلى المرونة أنها قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون⁵⁶.

أصبحت المرونة البعد التنافسي الحاسم في أسواق اليوم، بعد أن زادت رغبات الزبون في التغيير والتنوع، وكذلك وسائل إشباعها، وتعرف المرونة على أنها: "الاستجابة السريعة للتغيير في طلب الزبون فضلاً عن زيادة الزبون في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت"، كما تعرف على أنها: "القدرة على إجراء التغيرات في الموقع السوقي التي تعتمد على الإبداع في التصميم والأحجام⁵⁷.

الفرع الرابع: سرعة التسليم

إن الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وإن العديد من المنظمات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل. وأن تزايد أهمية الوقت للزبون أدت إلى زيادة المنافسة بين المنظمات على أساس الوقت والتي غايتها السرعة في تقديم منتجات جديدة وسرعة الدخول في الأسواق.

أن بُعد التسليم يعد من أبعاد التنافس المهمة بين المنظمات، ويُشير إلى تسليم المنتجات للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل المنظمة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة في السوق⁵⁸.

إذ قامت بعض المنظمات بتطوير عملياتها بسرعة للاستجابة لطلبات الزبائن ويعد زمن تقديم المنتج أو الخدمة عاملاً مهماً مستوى جودة المنتج أو الخدمة، ويرتبط بهما من تكاليف، إذ يمكن للمنظمة حساب تكلفة عملية تقديم المنتج أو الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بهما عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة⁵⁹.

⁵⁶ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري (2012)، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص26.

⁵⁷ موفق سهام (2013)، مرجع سابق، ص308.

⁵⁸ أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل (2009)، مرجع سابق، ص15.

⁵⁹ فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري (2012)، مرجع سابق، ص30.

إن اعتماد المنظمات على عامل الزمن أصبح من الضروريات لبناء الميزة التنافسية وذلك سببه التغيرات السريعة التي تجري في الأسواق والتي تتطلب استجابة سريعة لها⁶⁰،

إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن، عندما تريد أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن للمنتجات وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. وهناك ثلاث أساليب لتعامل بالوقت هي:

1. **سرعة التسليم:** تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار⁶¹، وتقيس سرعة التسليم قدرة المنظمة على العمل بشكل أسرع وتسليم المنتج المطلوب أو الخدمة المطلوبة بشكل يرضي الزبائن⁶².

إن توفير المخرجات في الزمن والمكان المطلوبين يعد ميزة تنافسية تسعى المنظمة بلوغها، إذ أن التسليم في الوقت المحدد يمثل مدى قدرة إدارة العمليات على مقابلة متطلبات التجهيز المستمر للمنتجات إلى المستهلكين، كما أن التركيز على الوقت يعد الأساس للسباق ضد الزمن، إذ أصبح الزمن واحدا من المصادر للميزة التنافسية في عالم اليوم، وترتكز العديد من المنظمات على وقت التسليم السريع كأسبقية عند القيام بعملياتها إذ يقوم المدراء بتحديد الخطوات والوقت اللازم لها دون المساس بالجودة⁶³.

2. **التسليم بالوقت المحدد (اعتمادية التسليم):** ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل المنظمة⁶⁴. فلم تعد ترتكز المنظمات على استراتيجياتها التنافسية على سعر المنتج وجودته فقط، وإنما أصبح الزمن عنصرا هاما من عناصر المنظمة، ويعتبر أسلوب الإنتاج في الوقت المناسب أحد التقنيات الأساسية في تحقيق المنافسة بالوقت⁶⁵. وتقيس قدرة المنظمة على الوفاء والالتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الزبائن⁶⁶.

⁶⁰ موفق سهام (2013)، مرجع سابق، ص 309.

⁶¹ د. أكرم احمد الطويل، د. رغيد إبراهيم إسماعيل (2009)، ص 15.

⁶² موفق سهام (2013)، مرجع سابق، ص 309.

⁶³ أحلام صالح مهدي، الدور الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، ص 07.

⁶⁴ أكرم احمد الطويل، د. رغيد إبراهيم إسماعيل (2009)، ص 15.

⁶⁵ الهيعار فلة (2005)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

⁶⁶ موفق سهام (2013)، مرجع سابق، ص 309.

3. **سرعة التطوير:** وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق⁶⁷.

الفرع الخامس: الإبداع

من أهم ما يميز اقتصادات اليوم أنها اقتصادات مبنية على المعرفة، لذلك بات اليوم الإبداع من أهم ركائز بناء الميزة التنافسية، وذلك على اعتبار أنه يمثل: "عملية فكرية منفردة، تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق، في شتى مجالات الحياة تتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، هذا إلى جانب أن الإبداع يمثل المبادرة التي الفرد على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، لذلك يعتبر الإبداع عملية القفز، أو التحول من القديم إلى الحديث⁶⁸.

المطلب السادس: الاستراتيجيات العامة للميزة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمات الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر، وبناء على ذلك فإن هناك ثلاثة استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الاستراتيجيات هي:

الفرع الأول: استراتيجية قيادة التكلفة

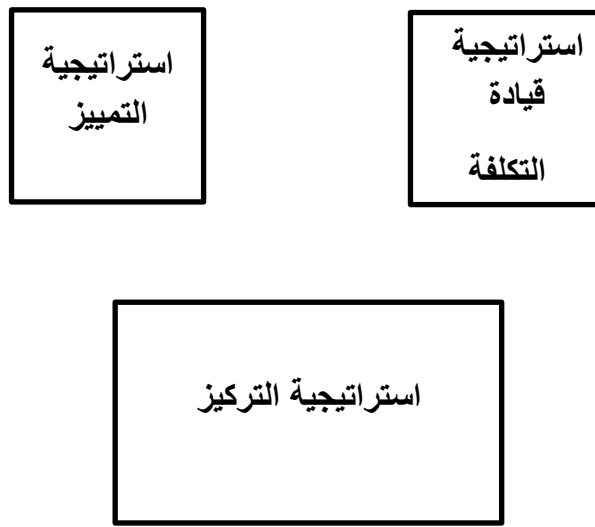
تبنى هذه الاستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغييرا جوهريا في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الإجراءات الهادفة، حيث تتطلب استراتيجية قيادة التكلفة بأن تمتلك المنظمة منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف عامة، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبني بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكتسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في الانخفاض كلما حققت ربحا عاليا.

⁶⁷ أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل (2009)، ص15.

⁶⁸ موفق سهام (2013)، مرجع سابق، ص309.

وكثيرا من المنظمات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلا استراتيجية قيادة التكلفة، لا بد ان يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الآتي⁶⁹:

1. أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج.
2. المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.
3. توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع.
4. قنوات توزيع فعالة.



الشكل(04) استراتيجيات الميزة التنافسية

الفرع الثاني: استراتيجية التمييز

استراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع.

في حين أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن تضع أسعارا استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به صفات فريدة.

⁶⁹ عز الدين علي السنوسي و نعمة عباس الخفاجي،(2014)، مرجع سابق، ص76.

الفرع الثالث: استراتيجية التركيز

تستند استراتيجية التركيز على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء من السوق وتستخدم محورين، الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تمييز المنتج، حيث تعتمد هذه الاستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين.

كما أن هناك المبررات الداعية لاتباع هذه الاستراتيجية هي:

1. الاستفادة من مزايا التخصص.

2. القدرة على التجديد والابتكار.

3. اكتساب ميزة تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.

وهناك مخاطر في اتباع هذه الاستراتيجية هي:

1. التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في الإنتاج.

2. تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها بسبب:

أ- التغيير في الظروف المحيطة..

ب- ظهور منافسين جدد.

ت- تقديم منتج بديل لمنتج المنظمة.

ث- عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب.

ج- عدم اشباع حاجات ورغبات العملاء.

ح- عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.

خ- عدم القدرة على التعامل مع مجالات الاعمال الأخرى غير المجال الذي تركز عليه.

ويرى عز الدين علي السنوسي و نعمة عباس الخفاجي أن هذه الاستراتيجيات هي محصلة لعديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، وله صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن

المنافسة على مستوى منظمات الأعمال هي بمعنى كيف تتميز وتنافس الآخرين في السوق وتتفوق عليهم من خلال هذه الاستراتيجيات؟

وهناك بعض المؤشرات تظهر من خلال الاستراتيجيات المذكورة يمكن إظهارها في الجدول التالي:

الجدول (02): المؤشرات العلمية المصاحبة لممارسة الاستراتيجيات المناسبة الأساسية

استراتيجية التركيز مع التمايز	استراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	استراتيجية التمايز	استراتيجية قيادة التكلفة
- تقديم المنتجات الخاصة. - انتاج سلع وخدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية.	- تقديم خدمة مميزة للزبون. - تحسين الكفاءة. - الرقابة على الجودة. - تدريب العاملين في الصف الامامي.	- تقليل تكاليف التوزيع.	- الابداع التكنولوجيا والابتكار. - تعزيز الابداع. - حصة سوقية كبيرة.

المطلب السابع: محددات الميزة التنافسية

بالنسبة إلى محددات الميزة التنافسية، نجد أن هذه الأخيرة تتحدد من خلال بعدين أو متغيرين هامين

هما:

الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

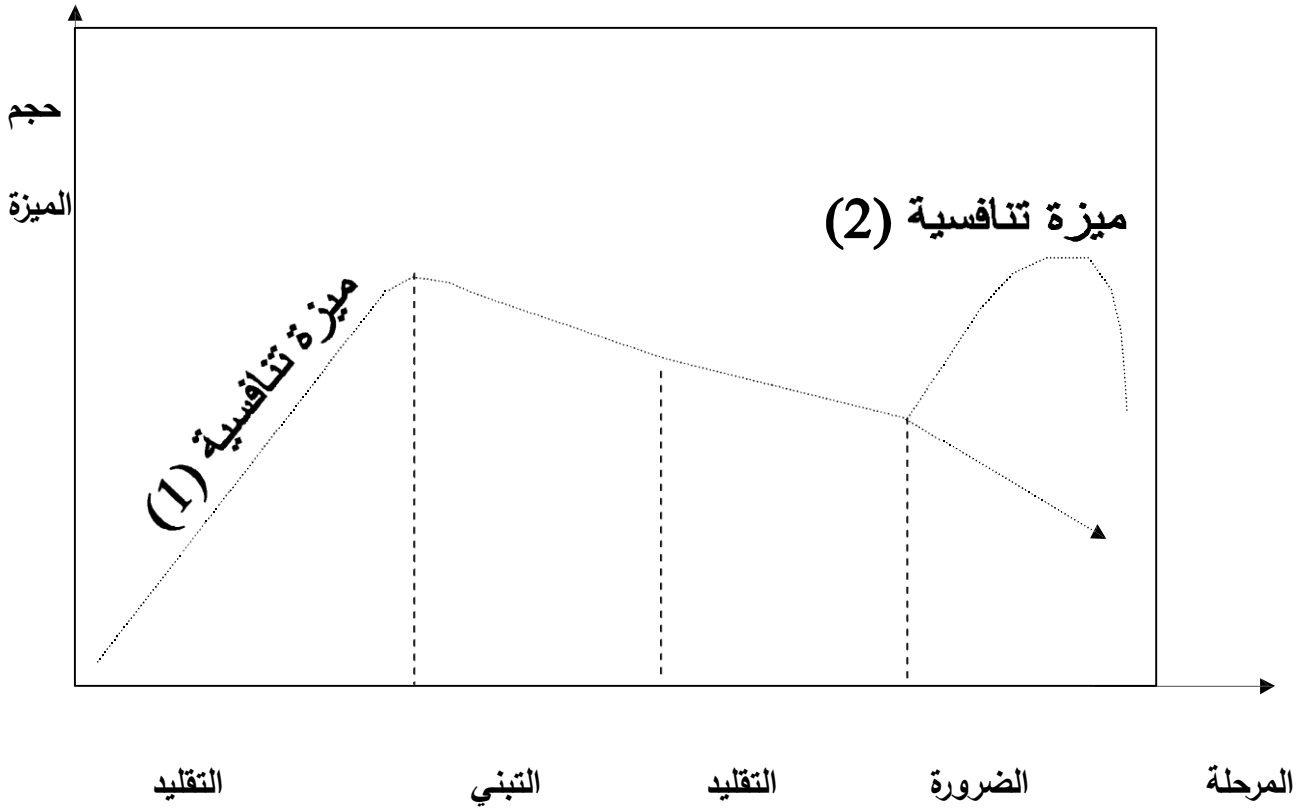
ينحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا تمكنت المنظمة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل، أو ميزة تميز المنتج، ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المنظمات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها.

ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية، التكنولوجية...) الضرورية، لتحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجات المستهلكين والسهر على إرضائهم.

ومنثما هو الحال لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، و في الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجي جديد من أجل تخفيض التكلفة و تدعيم ميزة تميز المنتج، و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.

ومن خلال الشكل التالي سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية حسب المراحل المذكورة سابقا

الشكل (05) سنتعرف على دورة حياة الميزة التنافسية



الفرع الثاني: نطاق التنافس أو السوق المستهدف

إن توسيع نطاق النشاط يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنظمات الأخرى (المنافسة)، ومن أمثلة ذلك تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، ومن هنا تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة عند وجود علاقات متداخلة ومترابطة بين القطاعات السوقية، القطاعات أو المناطق التي تغطيها عمليات المنظمة، وفي المقابل يمكن للنطاق الضيق أن يحقق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له⁷⁰.

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي : القطاع السوقي، النطاق الرأسي، النطاق الجغرافي ونطاق الصناعة .

⁷⁰ بويعة عبد الوهاب(2012)، مرجع سابق، ص90.

ومن أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي:

الجدول رقم (03) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف والشرح
1- القطاع نطاق السوقى	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، والزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تغيير مصادر التوريد.
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للمنظمة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل فيها المنظمة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق عدة فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات

المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 88.

الفرع الثالث: التنافس بين المتنافسين الحاليين:

يؤكد porter أن مستوى المنافسة في أي مجال يتشكل من خلال المنافسة بين المنافسين وتزداد

المنافسة عندما يحدث الآتي:

1. إذا كان هناك الكثير من المنظمات المنافسة أو أن المنظمات المتنافسة تتساوى نسبيا في الحجم أو الموارد.

2. عندما يكون نمو النشاط الذي تعمل فيه المنظمة بطيء التطور.

3. وجود مخزون يكلف المنظمة تكاليف عالية.

عندما تختلف استراتيجيات المنافسين ومبادئهم وشخصياتهم، فقد لاحظ porter أن المنظمات الأجنبية تجعل البيئة التنافسية أكثر تعقيدا وذلك لأن أهدافهم في العمل مختلفة عن المنظمات المحلية وبالمثل للمنظمات الأحدث والأصغر فهي أكثر استعدادا للمغامرة للحصول على فرصة في السوق.

4. عندما تكون عوائق الخروج من السوق كثيرة.

الفرع الرابع: قوة مساومة الزبائن

إن قوة مساومة الزبائن الممارسة على قطاع معين تشكل بدورها تهديدا على القطاع باعتبار أن الزبائن يسعون دائما إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على خدمات واسعة وهو الشيء الذي يؤثر على مردودية المنظمة وجاذبيتها لأنه من الصعب الحصول على الزبائن ومن السهل فقدانهم لأن الزبون يتميز دائما بعدم الوفاء للتنظيم، وبالتالي يؤثر على تنافسية التنظيم.

الفرع الخامس: قوة مساومة الموردين

إن قوة مساومة الموردين يمكن أن تشكل تهديدا حقيقيا للمنظمة فتقلص من مردوديتها عن طريق الضغط الممارس من قبل الموردين برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد التي يوردونها، كما أن التهديد يكون أشد خطورة في حالة عجز المنظمة عن إدماج ارتفاع التكاليف في سعر الخدمة المقدمة.

ويرى حفيان عبد الوهاب، أن الميزة التنافسية الدائمة مسألة نسبية لأن ديمومة الميزة تعتمد بدرجة كبيرة على عدة أنواع من المزايا وليس ميزة واحدة، كما أن الميزة التنافسية الدائمة تتوقف على مدى ما يواجه المنافسين من قيود على خياراتهم وتصرفاتهم فضلا على أن البحث على الميزة التنافسية يتوقف على القدرة على المنافسة وبمدى مرونة الاستراتيجية المتبعة بغرض مجارات تقلبات المنافسة⁷¹.

المطلب الثامن: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية، مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير، والفاعلية، إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، لما تتمتع به

⁷¹ حفيان عبد الوهاب (2015)، المرجع السابق، ص 57.

من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك، ويمكن تعريفها باختصار كما يلي:

الفرع الأول: الربحية

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المشروع، واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

الفرع الثاني: الحصة السوقية

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين في السوق، حيث أن هذا القياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق، وانخفاضه يدل أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها، ويمكن قياس الحصة السوقية باستخدام ثلاث طرق:

1. الحصة السوقية الإجمالية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.
2. الحصة السوقية النسبية: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.
3. حصة السوق المخدوم: وتحسب بقسمة مبيعات المنظمة على المبيعات الإجمالية في للسوق المخدوم.

الفرع الثالث: حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها، وتسعى معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها⁷².

نستخلص مما سبق أن للميزة التنافسية أهمية بالغة للمنظمة حيث تميزها عن غيرها من المنافسين، لذلك تحرص المنظمات على بناء وتطوير ميزتها التنافسية معتمدة مختلف الاستراتيجيات، كاستراتيجية السيطرة على التكاليف، أو استراتيجية التمييز في منتجاتها، أو استراتيجية التركيز، وكل ذلك لتحقيق ميزة تنافسية حقيقية

⁷² محمد فوزي علي العتوم (2009)، المرجع السابق، ص46.

من الصعب تقليدها، حيث تولى اهتماما لمختلف الأبعاد كالتكلفة المنخفضة، والجودة العالية، إضافة إلى المرونة وسرعة التسليم، من أجل المحافظة على بقائها في المنافسة والمحافظة على حصتها السوقية

المبحث الثالث: علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية

الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على التصور والتشخيص وتصميم الاستراتيجيات بأسلوب متطور وقادر على استيعاب جميع العوامل المؤثرة على مستقبل المنظمة لمواجهة تغيرات البيئة الحالية والمستقبلية⁷³.

المطلب الأول: علاقة الاستشراف بتحقيق الميزة التنافسية

الاستشراف هو القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر⁷⁴.

كما يساهم الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في اكتساب المنظمة المرونة في نشاطاتها حيث تستجيب سريعا لتغيرات البيئة مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئتها التنافسية.

فالمرونة شرط لزيادة قدرة المنظمة على قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفعالية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل اللاتأكد البيئي.

فالاستشراف الاستراتيجي يضيف على المنظمة مرونة في نشاطها، حيث تساهم هذه الأخيرة في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للعملاء، وجعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لأفراد المجتمع⁷⁵.

73 خالدية مصطفى عطا (2015)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 43، ص 143.

74 محمد جبار هادي الظالمي (2016)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)، المعهد التقني_ كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 1 لسنة 2016، ص 11.

75 روان باسم عيد الشريف (2015)، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 48.

كما يساهم الاستشراف في بناء وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق ترصد البيئة التنافسية:

1. المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة، واكتساب موقع قوة لعرض سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق.
2. تقليص دورة حياة المنتج والتسيير الجيد للوقت.
3. زيادة أثر التعاضد داخل المؤسسة وحل المشاكل بطريقة سريعة.
4. الحصول على مورد وافر من المعرفة والخبرات، والتحسين المستمر في السلع والخدمات.
5. ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن، والتحسين الدائم لعلاقتها معهم ومع مورديها.
6. المساهمة في نشاطات البحث والتطوير وعمليات اتخاذ القرار⁷⁶.

المطلب الثاني: علاقة تفكير النظم بتحقيق الميزة التنافسية

تفكير النظم يعني القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعله مع بعضها البعض وصولاً إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء وربطها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

فالنظام يشق خواصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل فيها أجزاؤه، وليس من كيفية عملها عندما تنفصل عن بعضها البعض، وهكذا عندما يجزء النظام إلى أجزاء منفصلة فإنه يفقد الخواص الجوهرية له، وعندما يحاول المحللون حل المشكلة يفقدون المفهوم الاستراتيجي ككل في ظل الأجزاء المتفككة⁷⁷.

و تبرز فوائد تفكير النظم كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ الآتي:

1. إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمواجهة تعقيدات البيئة
2. طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر.
3. طريقة أجدى لتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم و ديناميكياتها.
4. رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، ونتائج تلك العلاقات.
5. طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغييرات الاستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.

⁷⁶ الهيعار فلة (2005)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 133.

⁷⁷ رند وميض عبد القادر حمودة (2014)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 21.

6. الفرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة، وتقليل الآثار السلبية الناتجة عنها.

7. وسائل اتصال حديثة بين أقسام المنظمة⁷⁸.

يساهم التفكير بمنطق النظم في تعزيز قابلية المنظمات وقدرتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن، والكشف عن أي تفضيلات للزبائن، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين زبائنها⁷⁹.

كما يمكن التفكير بمنطق النظم وهو أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي المهمة في تمكين المنظمة لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي)⁸⁰.

المطلب الثالث: علاقة الرؤية المستقبلية في تحقيق الميزة التنافسية

الرؤية تعني وصف لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة في الأمد البعيد، ويتلزم استعمال الرؤية مع الاقتدار المتميز الذي تبذل فيه الجهود لتحقيق طرائق الميزة التنافسية، وتؤدي دورا حيويا فيه، وتعد إدراكا عقليا لنوع البيئة أو المنظمة التي يرغب القائد الاستراتيجي ويسعى إليها ضمن أفق زمني واسع⁸¹.

الرؤية المستقبلية هي التي تحدد توجه المنظمة نحو المنتج أو نحو الزبون أو نحو السوق، مما يتيح لها انتهاز الاستراتيجية المناسبة .

فالرؤية تساهم في بناء ميزة تنافسية قوية للمنظمة ، حيث تساهم في تميز المنظمة في منتجاتها بالجودة العالية والتي يصعب على المنافسين تقليدها، كما تشجع على الابتكار وتكسب المنظمة مرونة أدائها.

المطلب الرابع: علاقة الشراكة بالميزة التنافسية

تتمثل الشراكة في إمكانية إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يميل فيه ذوو الذكاء العاطفي إلى تكوين صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل أصحاب الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين

⁷⁸ سعاد حرب قاسم (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، ص44.

⁷⁹ روان باسم عيد الشريف(2015)، مرجع سابق، ص 48.

⁸⁰ سعاد حرب قاسم (2011)، مرجع سابق، ص28.

⁸¹ هناد إبراهيم أمين (2014)، دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر، دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، لسنة 2014، جامعة بغداد، العراق، ص 187.

شراكات وتحالفات للوصول إلى أهداف مشتركة، فالتحالف الاستراتيجي هو اتفاق بين منطمتين أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك⁸².

في ظل الأوضاع الحالية التي تعرفها المنظمات اليوم من ظهور العولمة، التطورات التكنولوجية المستجدة في الكثير من المجالات، التكتلات الاقتصادية...، وجدت الكثير من المنظمات أمام تحديين أساسيين:

1. **التحدي الأول:** يتعلق بقدرة المنظمة على فرض وجودها في الأسواق العالمية، واحتلال موقع متميز بين المؤسسات الرائدة.

2. **التحدي الثاني:** محاولة الاستفادة من التطور التكنولوجي وبناء موارد قوية وكفاءات متميزة تمكنها من تقوية قدراتها التنافسية حاليا ومستقبليا.

كل هذا دفع العديد من المنظمات إلى تكوين شراكات وتحالفات استراتيجية، فتعد التحالفات اتفاقيات تعاونية تتم بين منظمات بموجب عقود بهدف تحقيق بالتعاون المشترك فيما يتعلق بالتكنولوجيا أو تطوير منتجات جديدة، أو التغلب على العجز في الخبرات الفنية وخبرات التصنيع، أو اكتساب كفاءات جديدة أو دخول أسواق جديدة...، ويمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة كالاتفاقيات المتعلقة بالتراخيص وبراءات الاختراع وتبادل الخبرات والكفاءات وإنجاز العمليات المشتركة...

إن الميزة الاستراتيجية لتكوين التحالفات تسمح بتحقيق أهداف دعم وتقوية المنظمات لقدراتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية على اعتبار أنها:

1. تمكن من التوغل إلى الأسواق الدولية بسرعة وبناء تواجد قوي في السوق العالمية.
2. الحصول على معلومات عن الأسواق والثقافات المحلية غير المعروفة، ويحدث ذلك في حالة التحالف مع منظمة محلية.
3. تسمح للوصول إلى المزيد من الفرص التي لا يمكن للمنظمة استغلالها في ظل محدودية مواردها قبل التحالف.
4. اكتساب موارد وكفاءات لا يمكنها الحصول عليها بمفردها.
5. اتقان التكنولوجيا الجديدة، وتكوين خبرات وكفاءات جديدة بطريقة أسرع مما سوف يكون ممكنا من خلال الجهود الذاتية للمنظمة.

⁸² هنار إبراهيم أمين (2014)، مرجع سابق، ص187.

ما تجدر الإشارة إليه أن قيمة التحالف تكمن في قدرة الشركاء على إزالة الخلافات والتعاون الفعال بمرور الوقت والتكيف مع التغيرات والتعليم المتبادل لبناء قيمة جديدة وليس فقط مجرد تبادل الأفكار والمعلومات⁸³.

المطلب الخامس: علاقة الدافعية في تحقيق الميزة التنافسية

الدافعية هي القوى والطاقات النفسية الداخلية التي توجه التنسيق بين تصرفات الأفراد وسلوكه أثناء استجابته إلى المواقف البيئية المؤثرة به، أو هي القوة الموجهة لسلوك الفرد إلى هدف معين⁸⁴.

فالدافعية هي القدرة على تحفز العاملين الأفراد، فتحفيز العاملين في المنظمة له كبير الأثر على أداء المنظمة بناء ميزة تنافسية قوية لها، من جودة المنتج بتكاليف منخفضة ومرونة عالية، وكذا يشجع الابتكار حيث توفر الدافعية المناخ التنظيمي المناسب للإبداع في المنظمة حيث يشعر الأفراد بانتمائهم للمنظمة وكأنها جزء لا يتجزأ منهم.

إن الدافعية الحقيقية في المنظمة تجعل الأفراد العاملين مرتبطين بالمنظمة دائماً ويسعون للرقى بها في ظل المنافسة المحتدمة والتغيرات البيئية المتسارعة، ويجعل العاملين من أنصار التغيير والتجديد، كل هذا يمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية قوية تواجه بها مختلف التحديات في المنافسة.

انطلاقاً من الدراسة النظرية نستنتج أن الذكاء الاستراتيجي عملية عقلية منطقية مهمة في جمع المعلومات ذات القيمة الاستراتيجية بقراءة الإشارات الدقيقة والخفية في البيئة، حيث يساهم بأبعاده الاستشراف والذي يحاول قراءة المستقبل حيث أنه يجعل المنظمة مستعدة دوماً لمواجهة التحديات البيئية في إطار المنافسة الشديدة، مما يتيح للمنظمة بناء ميزة تنافسية قوية اعتماداً على المعلومات الاستباقية عن المنافسين، الموردين، الزبائن...، مما يساهم في إنتاج منتجات ذات جودة عالية بتكاليف منخفضة.

و الرؤية المستقبلية التي تحدد توجه المنظمة واختيار الاستراتيجية المناسبة كاستراتيجية التركيز أو استراتيجية التمييز أو استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، حيث يمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية حقيقية كالتركيز على قطاع معين حيث توفر له المنتجات ذات الجودة العالية السرعة في تسليمها، كما يمكنها اتباع استراتيجية التركيز على الابتكار في منتجاتها.

⁸³ بوزايد وسيلة (2012)، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص76.

⁸⁴ يوسف حجيم الطائي و محمد جبار الصائغ و قيصر علي هادي ()، صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص133.

أما تفكير النظم الذي ينظر للمنظمة ككل يساهم في بناء ميزة تنافسية حيث يضيف مرونة عالية على المنظمة بحيث يجعلها مستجيبة لمختلف التغيرات الحاصلة في البيئة، كما يشجع على الابتكار لأن الهدف هو تطوير الميزة التنافسية بحيث تصبح صعبة التقليد.

إضافة إلى الشراكة وهي إمكانية إقامة تحالفات استراتيجية تساهم في بناء ميزة تنافسية متطورة من جودة المنتج وانخفاض تكلفته وابتكار منتجات جديدة يصعب على المنافسين تقليدها فيها، حيث تستفيد المنظمات المتحالفة من الخبرات والمعارف المشتركة بينهم والمحافظة على بقاء المتنافسين وتوسيع الحصة السوقية للمنظمة.

والدافعية وهي تحفيز الأفراد وإقناعهم بروى القيادة العليا في التغيير والتجديد لاستراتيجيات تنافسية معينة، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية المنشودة للمنظمة، فيجتهدون في إنتاج منتجات عالية الجودة منخفضة التكلفة، ويفتح الباب واسعا أما الابتكارات الجديدة في المنتجات وهو ما يجعل العاملين يؤمنون بما يفعلون.

مما يبيق ذكره في الإطار النظري يمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي هو سلاح تنافسي قوي ومتطور يتناسب مع عصر السرعة والتغير حيث يتمتع القادة أصحاب الذكاء بالسبق إلى المعلومة الاستراتيجية قبل المنافسين بقراءة واعية للمستقبل، فالاستشراف الاستراتيجي مثلا هو كيفية التوضع قبل الأوان، أي مستقبلا انطلاقا من الواقع، بمعنى بعيدا عن الخيال، فالمنظمة دائما في حالة ترصد مستمر للبيئة.

فالذكاء الاستراتيجي يمكن أن نسمي زمانه بزمن الذكاء الاستراتيجي، وذلك للحاجة الماسة له بالنسبة للمنظمات، وبناء على ما سبق أرى إدراج تخصص الذكاء الاستراتيجي يتضمن مقاييس تثريه وتعرف به لمساهمته في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وبناء ميزة تنافسية قوية للمنظمات صعبة التقليد.

الفصل الثالث:
الإطار المنهجي

تمهيد

نتناول في هذه الفصل المنهجية المتبعة في إجراءات الدراسة، والتي تبين الفرضيات والنموذج الذي تقوم عليه الدراسة، إضافة إلى إبراز حدود ومنهجية الدراسة والادوات المستعملة والاساليب الإحصائية المستخدمة في إيجاد العلاقة بين المتغيرات في الدراسة.

المبحث الأول: فرضيات الدراسة ونموذج البحث

يتناول هذا المبحث الفرضيات التي سنحاول إثبات صحتها أو عدم صحتها في الدراسة، وتم تقسيم الفرضيات إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية، وكذلك نتناول في المبحث نموذج الدراسة المتبع.

المطلب الأول: فرضيات الدراسة

لغرض بلوغ الدراسة أهدافها، فقد دعت الحاجة إلى صياغة الفرضيات الرئيسة وما انبثق عنها من فرضيات فرعية بما ينسجم وأنموذج البحث وعلى النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، وتتبع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضيات الفرعية

1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الاستشراف و الميزة التنافسية. عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.005)$.

2- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر التفكير بمنطق النظم و الميزة التنافسية. عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.005)$.

3- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الرؤية المستقبلية و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.005)$.

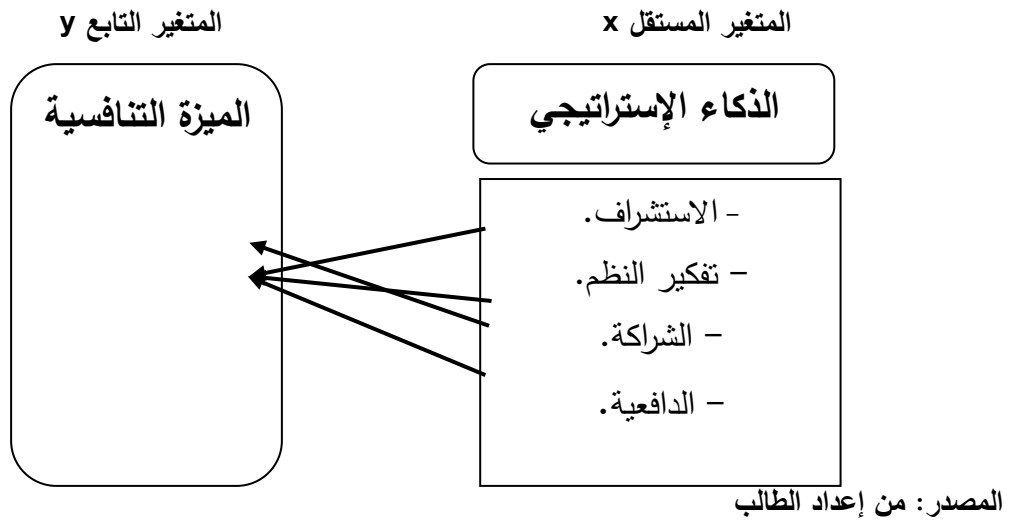
4- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الشراكة و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.005)$.

5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مؤشر الدافعية والميزة التنافسية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.005)$.

المطلب الثاني: أنموذج البحث

الأنموذج الافتراضي للبحث ، ويتم من خلاله تحديد المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، ويهدف الشكل الى رسم مسار العلاقة بين كل من الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية.

الشكل (05) نموذج الدراسة



المبحث الثاني: منهج الدراسة وحدودها

والهدف منها هو بيان الاسلوب المتبع دراسة كل من المتغير المستقل والمتغير التابع للإجابة على إشكالية الدراسة، وهو ما يتم توضيحه في حدود الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لسرد المعلومات حول الذكاء الاستراتيجي الميزة التنافسية، كما تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المراد بحثها كميًا وكيفيًا، وتم اختبار spss كونه أحد الأدوات البحثية المهمة والمناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة للسماح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني، للتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الثاني: حدود الدراسة

المدة المستغرقة لعملية توزيع استمارات الاستبيان وجمعها من المؤسسة بهدف جمع المعلومات عن متغيرات الدراسة كانت خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2015 / 2016.

المبحث الثالث: مجتمع البحث وأدوات الدراسة المطلب الأول: مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من موظفي الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - وكالة طولقة، حيث تم استرجاع 32 استمارة من أصل 35 استمارة تم توزيعها، حيث تم رفض ثلاث استمارات لعدم توفر الشروط الكافية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات عن متغيرات الدراسة، حيث يقوم أساسًا على إعداد الأسئلة المرتبطة وحول إشكالية الدراسة وفروضها ليجيب المستوجب عليها. ثم يتم تفريغها وتبويبها وتحليلها

واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث، واحتوى الاستبيان على بيانات عامة تتمثل في الجنس، وضعية الارتباط، الشهادة العلمية، التخصص الوظيفي، العمر، عدد سنوات الخبرة، حيث تساعد جزئياً على تفسير بعض النتائج.

كما يضم الاستبيان عبارات تم تقسيمها إلى محورين، أما المحور الأول فيتضمن عبارات حول الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدفاعية) والمحور الثاني تضمن عبارات حول الميزة التنافسية، وتم الاعتماد على مقياس سلم likert ذو البدائل الخمسة: موافق بشدة 5 درجات.

موافق 4 درجات

محايد 3 درجات

لا موافق 2 درجات

لا أوافق بشدة 1 درجة واحدة.

المبحث الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على تساؤلات الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss من أجل المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان، وتم في هذه الدراسة استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

المطلب الأول: معامل الثبات ألف كرونباخ

يستخدم لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمته محصورة بين 0 و 1، فإذا كانت قيمة الثبات مرتفعة فهذا مؤشر جيد على ثبات الاستبيان، وفي العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية فإن معامل ألفا كرونباخ يكون مقبولاً ابتداءً من 0.60.

المبحث الثاني: استخدام توزيع التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري

لوصف خصائص مفردات الدراسة ووصف اتجاهاتها نحو جميع عبارات المحاور الرئيسية في الدراسة، ليتم عرض وتحليل النتائج وإجابات أفراد العينة.

المبحث الثالث: معامل الارتباط سبيرمان

يستخدم للتعرف على العلاقة الداخلية بين الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع، وذلك للوصول إلى نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وعلى اتجاه العلاقة موجبة او سالبة.

الفصل الرابع:

الإطار التطبيقي

تمهيد

يتم في هذا الفصل تحليل الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية طولقة، والموسومة ب: دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، بهدف معرفة مدى تطابق الجانب النظري مع الجانب التطبيقي، ومعرفة مدى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في المنظمة المبحوثة، كما تم التطرق إلى نتائج الدراسة والتوصيات المتعلقة بها.

المبحث الأول: عرض البيانات العامة لأفراد مجتمع الدراسة

يتناول هذا المبحث تفسير ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالبيانات العامة لأفراد مجتمع البحث، حيث يتم التطرق بداية إلى معامل الثبات والصدق

المطلب الأول: معاملات الثبات والصدق

يشير ثبات نتائج القياس (RELIABILITY) إلى استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام المقياس عدة مرات لقياس المفهوم في نفس الوقت في أوقات متتالية⁸⁵.

تمثل الصلاحية أو الصدق (VALIDITY) قابلية المقياس لقياس ما يراد حقا قياسه⁸⁶. فيقصد بها مدى صلاحية الأداة لقياس ما صممت فعلياً لقياسه.

تم إجراء اختبار الصدق والثبات للأسئلة المستخدمة في جميع بيانات استبيان الدراسة وذلك باستخدام معامل الفا كرونباخ لحساب الثبات، وكانت النتائج كما يلي:

⁸⁵ فوزية مقراش، مرجع سابق، ص 184.

⁸⁶ المرجع السابق، ص 185.

الجدول رقم (04): صدق وثبات الاستبيان

المتغيرات البيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الاستشراف	5	0.742	0.861
تفكير بمنطق النظم	5	0.854	0.924
الرؤية المستقبلية	5	0.741	0.860
الشراكة	6	0.881	0.938
الدافعية	5	0.836	0.914
الذكاء الاستراتيجي	28	0.897	0.9471
الميزة التنافسية	26	0.916	0.9570
الذكاء الاستراتيجي	26	0.897	0.6677
الميزة التنافسية	26	0.916	0.6227
الإجمالي	52	0.947	0.9731

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

أولا ثبات الأداة:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغير الذكاء الاستراتيجي هي (0.897)، في حين أن قيمة معامل ألف كرونباخ لمتغير الميزة التنافسية هي (0.916)، وهي قيم أكبر من (0.60) وعليه فهي قيم مقبولة في مثل هذه الدراسات.

كما نلاحظ أن قيمة معامل الصدق للذكاء الاستراتيجي هي (0.667) وهي جيدة، أما قيمة الميزة التنافسية فهي (0.622)، فجميع هذه القيم أكبر من (0.60)، ومنه نستنتج أن عبارات الاستبيان تتصف بالثبات، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية بين هذه المتغيرات، حيث أن معامل الثبات الإجمالي هو (0.947).

ثانيا: معامل الصدق

1. صدق الأداة: نلاحظ من الجدول ارتفاع قيمة معامل الإجمالي، وهذا يعني أن المقياس بقيس فعلا ما وضع لقياسه، حيث أن قيمة معامل الصدق الإجمالي هو (0.947).

2. صدق المحكمين:

للتأكد من صدق المحتوى للأداة تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين، ويوضح الملحق رقم (01) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة هذه الدراسة.

وقد طُلب من المحكمين إبداء رأيهم في مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى كفاية العبارات لتغطية كل بُعد من متغيرات الدراسة الأساسية، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل في صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة الدراسة ، وكذا معرفة رأيهم في البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين.

واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات المشار إليها.

المطلب الثاني: تحليل خصائص أفراد مجتمع العينة

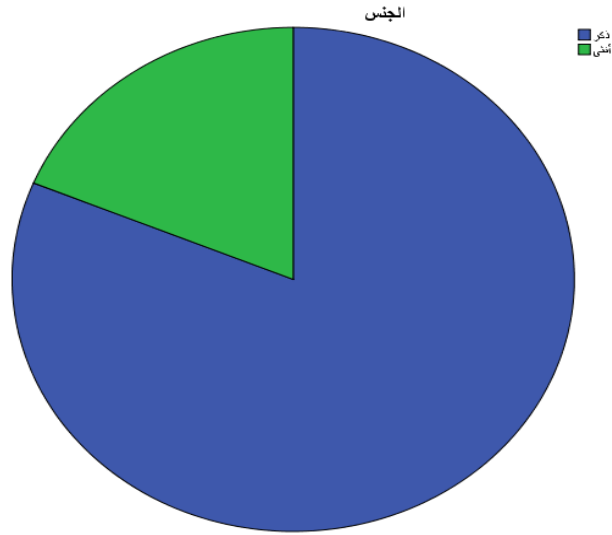
في هذا الجزء سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية، والوظيفية ون والتمثلة في الجنس، وضعية الارتباط، الشهادات العلمية، التخصص الوظيفي، العمر، وعدد سنوات الخبرة.

أولا: الجنس

الجدول رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
81.3	26	ذكر
18.8	06	أنثى

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.



الشكل (07) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

فحسب بيانات الجدول (رقم) والشكل أعلاه يتضح لنا أن فئة الذكور تمثل أكبر نسبة وهي (81.3%) من الأفراد المستوجبين، أي ما يعادل 26 فردا مقارنة بفئة الإناث والتي تمثل (20%) من مجتمع الدراسة أي 06 نساء.

ثانيا: العمر

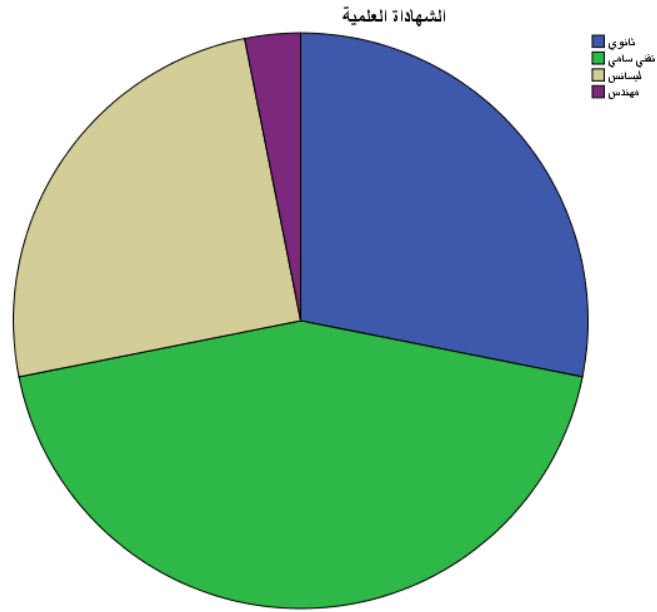
الجدول رقم (08) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب وضعية الارتباط

النسبة	التكرار	البيان
90.6	29	دائم
09.40	03	مؤقت

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم () أن تركز أعلى نسبة كانت للعمال الدائمين وهي (90.6%) أي ما يعادل 29 عملا دائما، في المقابل هناك نسبة (9.4) للعمال المؤقتين وعددهم 3 عمال.

والشكل الموالي يوضح ما سبق.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

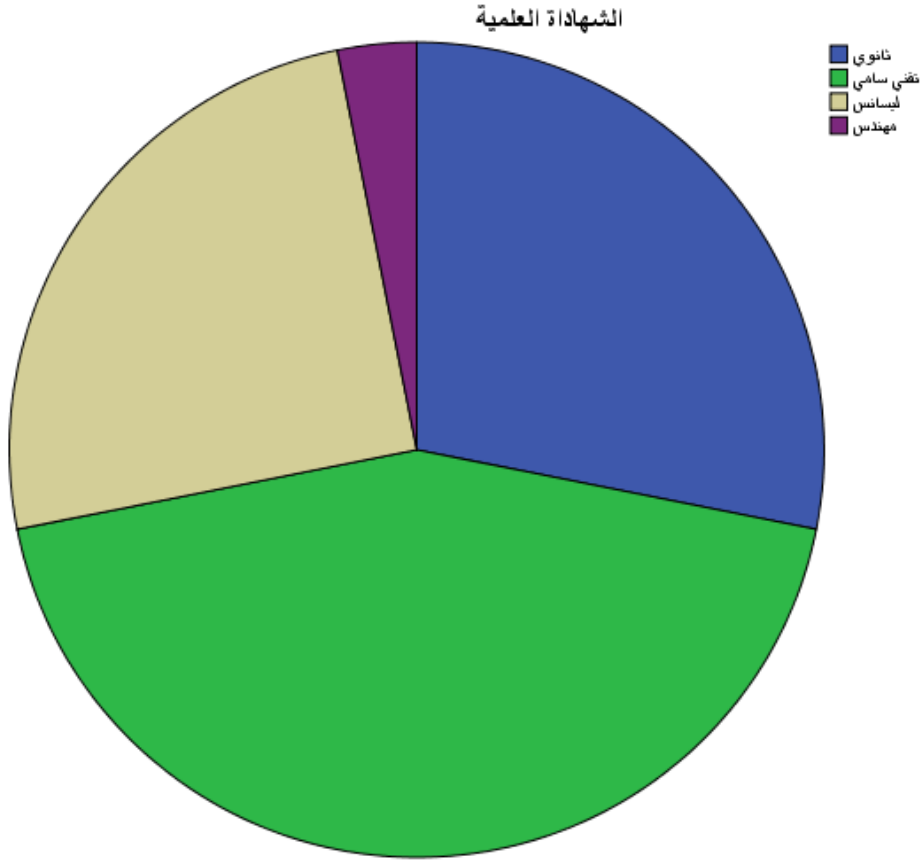
ثالثا: الشهادات العلمية

الجدول رقم (09) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الشهادات العلمية

النسبة	التكرار	البيان
28.1	09	ثانوي
43.8	(14	تقني سامي
25	08	ليسانس
3.1	01	مهندس

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية مجتمع الدراسة بشهادة تقني سامي بنسبة (43.8%) وهو ما يعادل 14 فردا، تليها نسبة الثانوي والليسانس بنسب متقاربة، حيث بلغت نسبة ذوي شهادة الليسانس (25%) ما يعادل 8 ونسبة الثانويين هي (28.1%)، ثم نسبة المهندسين ب(3%) وفيها مهندس واحد، ويوضح ذلك الشكل التالي:



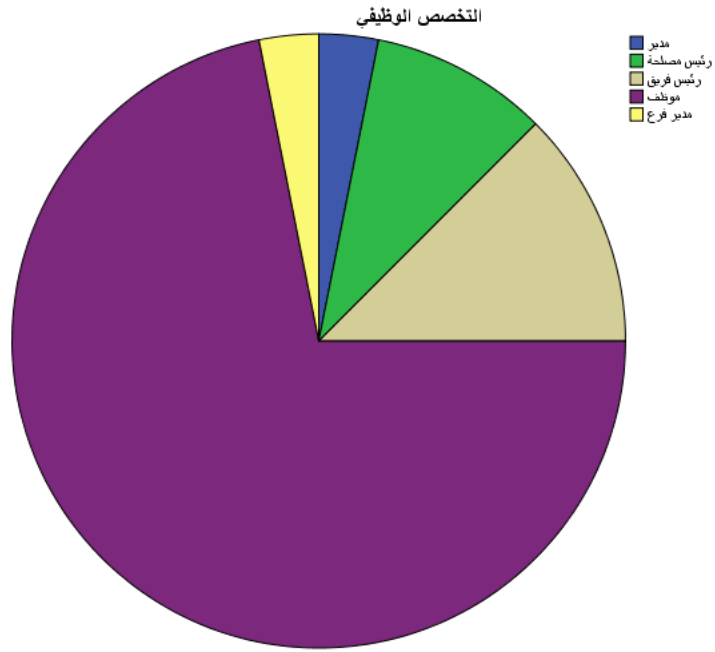
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

رابعا: جدول رقم (10) توزيع أفراد مجتمع العينة حسب تخصصهم الوظيفي

النسبة	التكرار	البيان
3.1	1	مدير
9.4	3	رئيس مصلحة
12.5	4	رئيس فريق
71.9	23	موظف
3.1	1	مدير فرع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

يتبين من الجدول رقم () أن غالبية أفراد مجتمع العينة رؤساء فروع بنسبة (71.9%) أي 23 فردا، ثم رئيس فريق بنسبة (12.5%) أي 4 أفراد، ثم رئيس مصلحة بنسبة (9.4%) وعددهم 3 أفراد، ونسبة مدير فرع وهي (3.1%) أي هناك فرد واحد، ثم نسبة (3.1%) منصب مدير وفيها فرد واحد، ويوضح الشكل الموالي هذا الشرح:



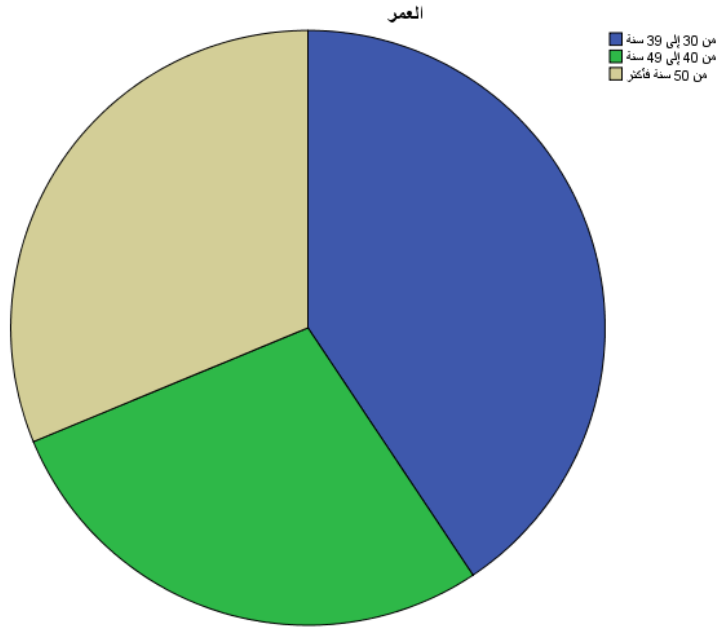
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

خامسا: الجدول (11) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	البيان
40.6	13	من 30 إلى 39 سنة
28.1	9	من 40 إلى 49 سنة
31.3	10	من 50 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

يظهر من الجدول أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة بنسبة (40.6%) و عددهم 13 فردا، ثم الأفراد المتراوحة أعمارهم بين 40 و 49 سنة بنسبة (28.1%) و عددهم 9 أفراد، ثم نسبة الأفراد البالغين 50 سنة فما فوق بنسبة (31.5%) و عددهم 10 أفراد. والشكل الموالي يبين ذلك:



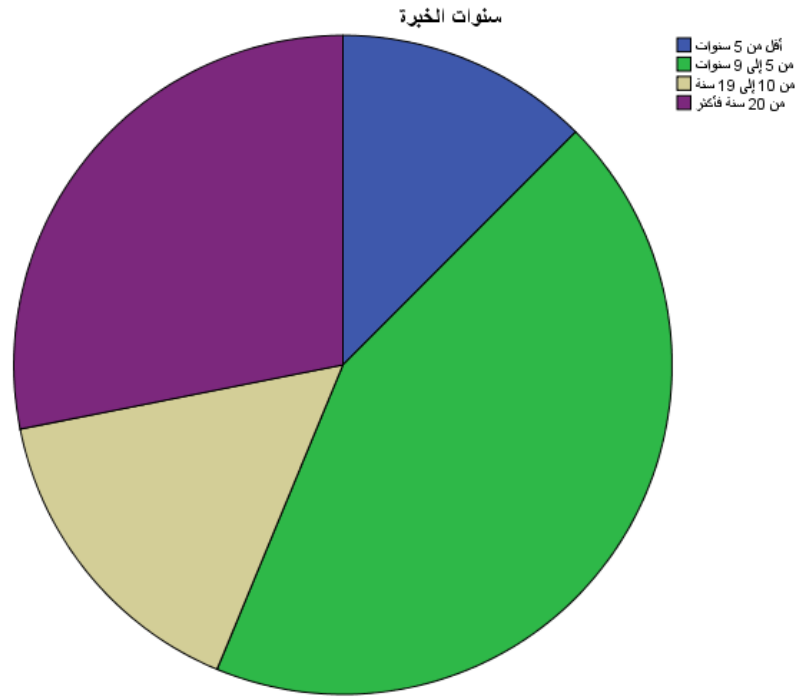
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

سادسا: الجدول رقم (66) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	البيان
12.5	4	أقل من 5 سنوات
43.8	14	من 5 إلى 9 سنوات
15.6	5	من 10 إلى 19 سنة
28.1	9	من 20 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

من الجدول رقم () يتبين أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم بين 5 و 9 سنوات بنسبة (43.8%) وعددهم 14 فردا، ثم نسبة الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة وهي (28.1%) وعددهم 9 أفراد، و الذين تتراوح خبرتهم بين 10 و 19 سنة بنسبة (15.6%) وعددهم 5 أفراد، وأخيرا الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (12.5%) وعددهم 4 أفراد. ويبين ذلك الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات spss v20.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

تمهيد

يهتم هذا الجزء بتحليل اتجاهات آراء أفراد مجتمع الدراسة وكذا توضيح العلاقة بين متغيرات نموذج الدراسة والتي حددت طبيعتها في فرضيات الارتباط ومن أجل تحقيق الهدف المذكور تم استخدام معامل ارتباط سبيرمان، لاستنتاج صحة أو عدم صحة فرضيات الدراسة للإجابة على تساؤلاتها.

المطلب الأول: تحليل اتجاهات آراء أفراد مجتمع العينة

وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واتجاهات آراء أفراد مجتمع الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم () تحليل اتجاهات آراء عبارات أبعاد الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.

الجدول رقم (12) تحليل اتجاهات آراء عبارات أبعاد الذكاء الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
0.7341	3.7187	الاستشراف
0.7461	3.5750	التفكير بمنطق النظم
0.7731	3.6687	الرؤية المستقبلية
0.7051	3.5312	الشراكة
0.7620	3.6500	الدافعية
0.6227	3.6250	الذكاء الاستراتيجي
0.6250	3.5120	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات الاستشراف قد بلغ (3.7187) بدرجة تقدير موافق في سلم ليكرت الخماسي وانحراف معياري (0.7341) .

ونرى من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التفكير بمنطق النظم (3.5750) بدرجة تقدير موافق في سلم ليكرت الخماسي وانحراف معياري (0.7461).

يبين الجدول ان المتوسط الحسابي لعبارات بعد الرؤية الاستراتيجية (3.6687) بدرجة تقدير محايد وانحراف معياري قدره (0.7731) .

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الشراكة بلغ (3.5312) بدرجة تقدير محايد وانحراف معياري قدره (0.7051) .

وبين الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الدافعية هو (3.6500) بدرجة تقدير موافق وانحراف معياري قدره (0.7620) .

وإجمالاً فإن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الذكاء الاستراتيجي هو (3.6250) بدرجة تقدير موافق وانحراف معياري قدره (0.6227).

أما المتوسط الحسابي لجميع عبارات الميزة التنافسية فقد بلغ (3.5120) بدرجة تقدير موافق وانحراف معياري قدره (0.6250).

المطلب الثاني: تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

سيتم توضيح معامل ارتباط سبيرمان لكل متغيرات نموذج الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

الشكل (13) مصفوفة الارتباط لمتغيرات نموذج الدراسة

"	الأبعاد	البيانات	الميزة التنافسية
مصفوفة ارتباط سبيرمان	الاستشراف	معامل الارتباط	,765**
		مستوى الدلالة	,000
		حجم العينة	32
	تفكير النظم	معامل الارتباط	,678**
		مستوى الدلالة	,000
		حجم العينة	32
	الرؤية المستقبلية	معامل الارتباط	,661**
		مستوى الدلالة	,000
		حجم العينة	32
	الشراكة	معامل الارتباط	,530**
		مستوى الدلالة	,002
		حجم العينة	32
	الدافعية	معامل الارتباط	,599**
		مستوى الدلالة	,000
		حجم العينة	32
	الذكاء الاستراتيجي	معامل الارتباط	,757**
		مستوى الدلالة	,000
		حجم العينة	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss v20.

أولاً: علاقة الاستشراف بالميزة التنافسية

من خلال الجدول رقم (13) بينت النتائج المتعلقة بعبارات الاستشراف وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة مع الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وهذا يعني أن للاستشراف دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث بلغت قوة الارتباط (0.765).

وعليه نقبل الفرضية الصفرية وهي: توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الاستشراف والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

ثانيا: علاقة التفكير بمنطق النظم والميزة التنافسية

ومن خلال الجدول رقم (13) نلاحظ وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين التفكير بمنطق النظم والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، مما يدل على أهمية التفكير بمنطق النظم في تحقيق الميزة التنافسية، وبلغت قوة الارتباط (0.678).

ومن خلال النتائج نقبل الفرضية الصفرية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين التفكير بمنطق النظم والميزة التنافسية.

ثالثا: علاقة الرؤية الاستراتيجية بالميزة التنافسية

ويبين الجدول رقم (13) وجود علاقة ارتباط قوية بين الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، لأهمية الرؤية المستقبلية في تحقيق الميزة التنافسية.

وهذا يؤكد قبول الفرضية الصفرية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرؤية الاستراتيجية والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

رابعا: علاقة الشراكة بالميزة التنافسية

ونلاحظ كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة لكنها متوسطة بين الشراكة والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، ويرجع اهتمام الإدارة بالشراكة.

وعليه نقبل الفرضية الصفرية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الشراكة والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$).

خامسا: علاقة الدافعية بالميزة التنافسية

كما نلاحظ من الجدول (13) وجود علاقة ارتباط متوسطة موجبة بين الدافعية الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، حيث بلغت (مما يدل على وجود التحفيز من طرف الإدارة بدرجة مقبولة .

مما يؤكد قبول الفرضية الصفرية : توجد علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين الدافعية والميزة التنافسية.

علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية

وإجمالاً توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدافعية) والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، حيث بلغت (0.757)، مما يؤكد على قبول الفرضية الصفرية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية.

المبحث الثالث: استنتاجات الدراسة وتوصياتها

في هذا المبحث سيتم عرض الاستنتاجات المتعلقة بدور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، غضافة على بعض الاقتراحات والتوصيات.

المطلب الأول: استنتاجات الدراسة

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. للذكاء الاستراتيجي دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
2. وجود علاقة قوية إيجابية بين الاستشراف والميزة التنافسية للمنظمة.
3. يوجد أثر مباشر للاستشراف والدافعية في تحقيق الميزة التنافسية.
4. يعتبر الذكاء الاستراتيجي سلاحاً فعالاً للمنظمات بمختلف أنواعها.
5. يمكن الذكاء الاستراتيجي المنظمة من محاولة التموضع قبل الأوان انطلاقاً من الواقع.

المطلب الثاني: توصيات الدراسة

من خلال الدراسة تم اقتراح بعض التوصيات:

1. إدراج تخصص الذكاء الاستراتيجي في قسم علوم التسيير يتضمن مقاييس تثري هذا المفهوم الجديد والمهم في الحقل الاستراتيجي لتعميق الفكرة لمنظمات الأعمال اليوم ومختلف المنظمات عموماً.
2. القيام بمزيد من الدراسات في مجال الذكاء الاستراتيجي، والاستشراف الاستراتيجي وتفكير النظم لأهميتها الكبيرة.
3. ضرورة التنسيق بين الجامعة والمؤسسات للقضاء على الفجوة المعرفية الكبيرة والعلمية والتقليل منها، وتسهيل الدراسات التطبيقية للطلبة في مختلف المؤسسات.
4. على المنظمات الاعتماد على المعارف والكفاءات النوعية في التسيير.

خلاصة

من الدراسة نستخلص أن للذكاء الاستراتيجي دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهو من الأهمية بمكان لمختلف المنظمات المعاصرة لتبقى في المنافسة وتحافظ على زبائنها نظراً لشدة المنافسة.

خاتمة

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة والتكنولوجيا المتطورة باستمرار واحتدام المنافسة وجب على المنظمة المحافظة على بقائها واستمرارها في المنافسة، لذلك على المنظمة أن تتميز عن منافسيها بحيث يصعب تقليدها على المدى الطويل ، فتكون متميزة في منتجاتها بالجودة العالية مع تخفيض تكاليفها دون انعاس ذلك على الجودة، ولتحقق ذلك وجب عليها انتهاج أسلوب مناسب وحديث يواكب التطورات الجارية، وهو الذكاء الاستراتيجي الذي يجعل المنظمة معتمدة على المعارف في تسييرها وسبقها إلى المعلومة ذات القيمة الاستراتيجية مستشرفة مستقبلها ومحقة لمكانة عالية وسمعة طيبة.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- 1 عمر عبد الرزاق الناصر(2015)، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص184.
- 2 أكرم سالم حسن الجنابي (2013)، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ص63.
- 3- عز الدين علي السنوسي و نعمة عباس الخفاجي،(2014)، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، ص73.

ثانياً: المقالات:

- 1- نضال عبد الهادي عمران(2015)، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات، مجلة جامعة بابل، العدد3، المجلد23، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العراق، ص1286.
- 2- عن وعد الله المعاضيدي و وزيرة يحي محمد سليمان(2015)، تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دراسة حالة في شركة الاتصالات النقالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص43.
- 3- العيداني إلياس و ضويفي حمزة، الذكاء الإستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، المركز الجامعي تيسمسيلت، ص03.
- 4- سعيد عبد الله محمد و عبد العزيز الطيب و سمير العبدلي(2012)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص514.
- 5- سعد محمود الكواز و علاء عبد السلام يحي و طارق نوري إبراهيم (2012)، اسهامات المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي، دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق،

المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص180.

6- علي رزاق زياد العابدي والباحث هاشم مهدي هاشم الموسوي(2014)، تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد 31، ص150.

7- عيد عبد الله محمد و عبد العزيز الطيب و سمير العبدلي(2012)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الإستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، ص515.

8- لعيداني إلياس و ضويفي حمزة، الذكاء الإستراتيجي كألية لدعم وتعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، ص14.

9- أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل(2009)، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مُختارة من الشركات الصناعية، جامعة الموصل، العراق، ص12.

10- حمود علي الروسان(2008)، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي،، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الإدارة والاقتصاد، الأردن، ص 142.

11- خالدية مصطفى عطا (2015)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الادارة والاقتصاد، العدد43ن ص143.

12- محمد جبار هادي الظالمي (2016)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)، المعهد التقني_ كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد18، العدد1 لسنة 2016، ص11.

13- هنار إبراهيم أمين (2014)، دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 77، لسنة 2014، جامعة بغداد، العراق، ص 187.

14- وسف حجيم الطائي و محمد جبار الصائغ و قيصر علي هادي ، صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ص133.

المذكرات:

1- فيصل غازي عبد العزيز عبد الله المطيري (2012)، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، مذكرة ماجستير، كلية الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص25.

2- عبد الحكيم عبد الله النصور (2009)، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، اللاذقية، سوريا، ص94.

3- الهيعار فلة (2005)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

4- جاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها(2008/2007)، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، جامعة سكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، ص25.

5- وان باسم عيد الشريف(2015)، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص48.

6- رند وميض عبد القادر حمودة (2014)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص21.

7- سعاد حرب قاسم (2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين، ص44.

8- بوزايد وسيلة (2012)، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص76.

9- مقراش فوزية (2015)، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، ص13.

المواقع الإلكترونية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER-Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Réf : / D.S.G / 2016

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
المرجع: / ق. ع. ت / 2016

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والمعنونة بـ " دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة- دراسة حالة مؤسسة ... وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد على بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركاتكم مهمة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،

الطالب
الخير أونيس

المشرف: الأستاذ الدكتور
كمال منصوري

السنة الجامعية : 2015-2016

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
وضعية الارتباط	دائم <input type="checkbox"/>	مؤقت <input type="checkbox"/>	
الشهادات العلمية	شهادة ثانوي <input type="checkbox"/>	شهادة تقني سامي <input type="checkbox"/>	شهادة الليسانس <input type="checkbox"/>
	شهادة مهندس <input type="checkbox"/>	شهادة ماستر فما فوق <input type="checkbox"/>	
التخصص الوظيفي	مدير <input type="checkbox"/>	نائب مدير <input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة <input type="checkbox"/>
	رئيس دائرة <input type="checkbox"/>	مدير فرع <input type="checkbox"/>	رئيس فريق <input type="checkbox"/>
العمر	أقل من 30 سنة <input type="checkbox"/>	من 30 إلى 39 سنة <input type="checkbox"/>	
	من 40 إلى 49 سنة <input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر <input type="checkbox"/>	
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>
	من 15 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 20 سنة <input type="checkbox"/>	

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي

- فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الذكاء الاستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة بسكرة، والرجاء وضع درجة موافقتك عنها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع المناسب للاختيار:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق بشدة	أوافق	الرقم	الاستشراف ويشير إلى بصيرة بعواقب الأمور.
					01	و هو البحث عن مكان
					02	(أو التموضع) للمؤسسة في المستقبل انطلاقا من الواقع
					03	الاستشراف يساعد المؤسسة على مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية للمحافظة على تنافسية المؤسسة
					04	المؤسسة لديها القدرة على تشخيص الفرص بشكل يمكنها من استثمارها في تحقيق الميزة التنافسية
					05	المؤسسة تستقرئ المستقبل باتجاه تطوير استراتيجيتها في المدى البعيد

					06	التفكير بمنطق النظم: وهو القدرة على دمج العناصر المتنوعة بدلاً من فصلها
					07	تدرس المؤسسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في المدى البعيد
					08	تحلل المؤسسة أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعضها
					09	تمتلك المؤسسة القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها
					10	توازن إدارة المؤسسة في تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها
					11	تمتلك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال
					12	تستخدم المؤسسة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أهداف المؤسسة
					13	تعتمد المؤسسة على رؤيتها في عملية اتخاذ القرارات المناسبة
					14	تمتلك المؤسسة القدرة على تحويل رؤيتها إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المؤسسة وأهدافها
					15	تستشعر إدارة المؤسسة بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الأثر في مستقبل المؤسسة

					16	تتبع المؤسسة أسلوبا يفيدها في تنفيذ وتحقيق أهدافها	الشراكة: وهي القدرة على إمكانية إقامة تحالفات
					17	تزداد تنافسية المؤسسة عندما تكون مع مؤسسات متنافسة	
					18	تسعى المؤسسة إلى إقامة شراكة استراتيجية مع مؤسسات أخرى محليا وعالميا	
					19	ترى المؤسسة في الشراكة مع مؤسسات أخرى حلا بديلا للخروج من الأزمة التي قد تواجهها مؤسستكم	الدافعية: وهي القدرة على تحفيز العاملين
					20	ترى إدارة المؤسسة أن الشراكة الاستراتيجية تفيدها في تحقيق التميز	
					21	تسعى مؤسستكم لإقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية والاستفادة من تجربتها وخبرتها في العمل	
					22	تمتلك إدارة المؤسسة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤية وتصورات مؤسستكم	
					23	تثير إدارة المؤسسة التنافس بين العاملين باستخدام حوافز متنوعة نتيجة لأعمالهم وإنجازاتهم	
					24	تشجع إدارة المؤسسة التفاعل بين العاملين وتشجع على تكوين فرق العمل بينهم	
					25	تحث إدارة المؤسسة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية	
					26	تحفز إدارة المؤسسة الأفراد العاملين على التصرف بانسجام مع أهدافها	

العبارات التالية تقيس الميزة التنافسية						
					27	لدى المؤسسة القدرة على المنافسة على أساس الجودة
					28	عدد شكاوى الزبائن المتعلقة بالجودة قليلة
					29	لدى المؤسسة استراتيجيات واضحة وموثقة للجودة
					30	تعمل إدارة الشركة باستمرار على تحسين الوعي بأهمية الجودة
					31	تستخدم إدارة المؤسسة أساليب ومعايير متعددة للرقابة على الجودة
					32	تحرص إدارة المؤسسة على تصميم منتجاتها بشكل متميز للحصول على أعلى مستوى من الجودة في منتجاتها
					33	تتميز تكلفة المنتجات المقدمة من المؤسسة بالتكلفة المنخفضة
					34	تقوم إدارة المؤسسة بعمليات رقابية دورية على المنتجات المقدمة من أجل تخفيض التكلفة
					35	تستخدم إدارة المؤسسة مواردها المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكلفة
					36	تستخدم المؤسسة البحث والتطوير من أجل تحديث منتجاتها وخفض تكاليفها
					37	تتميز التجهيزات التي تستخدمها المؤسسة بأنها متعددة الأغراض
					38	يمتلك العاملون في المؤسسة مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة مهمة
					39	للمؤسسة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم منتجاتها بما يلبي رغبات الزبائن

					40	تمتلك المؤسسة القدرة على تقليل الوقت المستغرق لتطوير منتجاتها
					41	تمتلك إدارة المؤسسة علاقة مرنة لتسهيل الحصول على الموارد من مورديها
					42	تنوع المؤسسة منتجاتها في السوق
					43	تمتلك المؤسسة القدرة على تقليل الوقت لإتمام على المنتج
					44	تلتزم المؤسسة بمواعيد تقديم المنتجات لزيائنها باستمرار
					45	للمؤسسة القدرة على تسليم طلبيات الزبائن من المنتجات في أسرع وقت
					46	تستخدم المؤسسة أحدث النظم من أجل تأمين الاستجابة السريعة للتغير في طلبات الزبائن
					47	تقدم المؤسسة منتجاتها بالمواصفات المطلوبة
					48	توفر المؤسسة الدعم الكامل للأفراد المبتكرين
					49	توفر الشركة وسائل اتصال مباشرة تدعم الأفكار الإبداعية
					50	يتم استقطاب الأفكار الإبداعية وتطبيقها في المؤسسة