



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة

مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من طرف:

معلم وفاء

عنوان الأطروحة:

أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي

دراسة على عينة من إطارات مؤسسات الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جازي)

بولاية تبسة وأم البواقي

أطروحة مناقشة بتاريخ 2024/10/07 أمام لجنة المناقشة المشكلة من:

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	شوقي خليل	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	رئيسا
02	عيشوش رياض	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مشرفا
03	زمران كريم	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	ممتحنا
04	برحال عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	ممتحنا
05	دغريير فتحي	أستاذ محاضر أ	جامعة سوق أهراس	ممتحنا
06	عطية يوسف	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"إني رأيت أنه لا يكتب
إنسان كتاباً إلا قال في غده:
لو غير هذا لكان أحسن،
ولو زيد كذا لكان يستحسن،
ولو قدم هذا لكان أجمل،
وهذا من أعظم العبر، وهو
دليل على استيلاء النقص
على جملة البشر"

العماد الأصفهاني

شكر وتقدير

شكرا لله على توفيقه وإحسانه، وحمدا له على فضله وامتنانه، على كل النعم الظاهرة والباطنة، وأن وفقني لإتمام هذا العمل.

أتوجه بالشكر تقديرا و عرفانا للفاضل الأستاذ الدكتور رياض عيشوش المشرف على هذا العمل على ما أسداه من نصح وتوجيه، والذي غمرنا بأخلاقياته وتواضعه، أسأل الله أن يجزيه خير الجزاء.

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل.



الإهداء

إلى والدي الكريمين بارك الله

في عمريهما

إلى إخوتي حفظهم الله

إلى كل الأحبة

المخلصات

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي بمؤسسات قطاع الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جازي)، بالاعتماد على أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة) كمتغير مستقل والتفوق التنافسي كمتغير تابع. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الفرضي الاستنتاجي، وتم إستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة والمكونة من 180 إطار بمؤسسات الهاتف النقال بولايته تيسة وأم البواقي. وقد تم الاعتماد على أسلوب النمذجة بالمعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج (Smart Pls 4) لاختبار النموذج الكلي للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات أثر ذات دلالات معنوية بين أبعاد: الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ ، كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر لتفكير النظم في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

وعلى أساس هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من النتائج والاقتراحات التي تساهم في تبني المنظمات للذكاء الإستراتيجي والإستفادة منه في تحقيق التفوق التنافسي.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، التفوق التنافسي، المربعات الصغرى الجزئية، قطاع الهاتف النقال.

Résumé :

Cette étude vise à explorer l'impact de l'intelligence stratégique sur la réalisation de la supériorité concurrentielle au sein des entreprises du secteur de la téléphonie mobile en Algérie (Mobilis, Ooredoo et Djezzy). L'étude a examiné la variable de l'intelligence stratégique à travers ses dimensions—la prospective, la pensée systémique, la vision, la motivation et le partenariat—en tant que variable indépendante, avec la supériorité concurrentielle comme variable dépendante.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, la méthode hypothético-déductive a été adoptée, et le questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte de données auprès d'un échantillon de 180 cadres des entreprises de téléphonie mobile situées dans les provinces de Tébessa et Oum El Bouaghi. La technique de modélisation par équations structurelles avec les moindres carrés partiels (PLS-SEM), utilisant SmartPLS 4, a été employée pour tester le modèle global de l'étude.

Les résultats révèlent des relations significatives entre les dimensions de la prospective, de la vision, de la motivation et du partenariat et la réalisation de la supériorité concurrentielle à un niveau de signification de $\alpha \leq 0.05$. Cependant, les résultats indiquent qu'il n'y a pas d'impact significatif de la pensée systémique sur la supériorité concurrentielle au même niveau de signification.

Sur la base de ces résultats, l'étude propose plusieurs recommandations visant à aider les organisations à adopter et à tirer parti de l'intelligence stratégique pour atteindre la supériorité concurrentielle.

Mots-clés : Intelligence Stratégique, Supériorité Concurrentielle, Moindres Carrés Partiels, Secteur de la Téléphonie Mobile.

Abstract:

This study aims to explore the impact of strategic intelligence on achieving competitive superiority within the mobile phone sector companies in Algeria (Mobilis, Ooredoo, and Djezzy). The study examined the variable of strategic intelligence through its dimensions—foresight, systems thinking, visioning, motivation, and partnership—as the independent variable, with competitive superiority as the dependent variable.

To achieve the objectives of the study, the hypothetico-deductive method was adopted, and the questionnaire was used as the primary tool for data collection from a sample of 180 executives in mobile phone companies located in the Tebessa and Oum El Bouaghi provinces. The partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) technique, utilizing SmartPLS 4, was used to test the overall study model.

The findings reveal significant relationships between the dimensions of foresight, visioning, motivation, and partnership and the achievement of competitive superiority at a significance level of $\alpha \leq 0.05$. However, the results indicate no significant impact of systems thinking on competitive superiority at the same significance level.

Based on these findings, the study offers several recommendations to assist organizations in adopting and leveraging strategic intelligence to achieve competitive superiority.

Keywords: Strategic Intelligence, Competitive Superiority, Partial Least Squares, Mobile Phone Sector.

قائمة المختصرات

الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية	المختصرات
نمذجة المعادلات البنائية: نمذجة المربعات الصغرى الجزئية	Structuel Equation Modling – Partial Least Square	SEM-PLS
نمذجة المعادلات البنائية القائمة على التغيرات المشترك	Covariance Based- Structuel Equation Modeling	CB-SEM
برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS
الصدق التقاربي	Convergent Validity	CV
الصدق التمايزي	Discriminant Validity	DV
جودة المطابقة	Goodness of Fit of The Model	GOF
الموثوقية المركبة	Composite Reliability	CR
متوسط التباين المستخرج	Average Variance Extracted	AVE
معامل تضخيم التباين	Variance Inflation Factor	VIF
معامل التحديد	Coefficient of determination	R ²
حجم الأثر	Size Effect	F ²
التحليل متعدد المجموعات	Multi Group Analysis	MGA
الذكاء الإستراتيجي	Strategic Intelligence	SI
التفوق التنافسي	Competitive Superiority	CS
اتصالات الجزائر للهاتف النقال	Algérie Télécom Mobile	ATM
أوبتيوم لاتصالات الجزائر	Optimum telecom Algeria	OTA
الوطنية لاتصالات الجزائر	Wataniya telecom Algeria	WTA

الفهارس

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى
	ملخصات
	قائمة المختصرات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: عرض وتحليل الدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الدراسات العربية
22	المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية
30	المبحث الثالث: الدراسة الحالية والدراسات السابقة
30	المطلب الأول: مصفوفة الدراسات السابقة
43	المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
44	أولاً: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة
44	ثانياً: أوجه التمايز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
45	خلاصة
46	الفصل الثاني: الأدبيات النظرية
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي
48	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي
48	أولاً: تعريف الذكاء الاستراتيجي
52	ثانياً: مفاهيم ذات صلة بالذكاء الإستراتيجي
56	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الذكاء الإستراتيجي
56	أولاً: أهمية الذكاء الإستراتيجي
57	ثانياً: أهداف الذكاء الإستراتيجي

58	المطلب الثالث: أدوار الذكاء الإستراتيجي ومجالاته
58	أولاً: أدوار الذكاء الإستراتيجي
61	ثانياً: مجالات إستثمار الذكاء الإستراتيجي
63	المبحث الثاني: التأصيل النظري للتفوق التنافسي
63	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التفوق التنافسي
63	أولاً: مفهوم التفوق التنافسي
68	ثانياً: أهمية التفوق التنافسي
69	المطلب الثاني: مصادر التفوق التنافسي
72	المطلب الثالث: مؤشرات التفوق التنافسي
75	المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والتفوق التنافسي
75	المطلب الأول: تحديد أبعاد الذكاء الإستراتيجي
77	أولاً: الإستشراف
78	ثانياً: تفكير النظم
79	ثالثاً: الرؤية المستقبلية
80	رابعاً: الدافعية
80	خامساً: الشراكة
83	المطلب الثاني: تحديد أبعاد التفوق التنافسي
85	أولاً: تحسين جودة الخدمة
87	ثانياً: الإحتفاظ بالزبائن
88	ثالثاً: المرونة والسرعة
91	رابعاً: الإبداع المتجدد
93	المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والتفوق التنافسي
93	أولاً: علاقة الإستشراف بالتفوق التنافسي
93	ثانياً: علاقة تفكير النظم بالتفوق التنافسي
94	ثالثاً: علاقة الرؤية المستقبلية بالتفوق التنافسي
95	رابعاً: علاقة الدافعية بالتفوق التنافسي

95	خامسا: علاقة الشراكة بالتفوق التنافسي
98	خلاصة
99	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
100	تمهيد
101	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)
101	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة
101	أولا: المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال ATM (موبيليس)
105	ثانيا: مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (جازي)
109	ثالثا: الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو)
112	رابعا: تحليل واقع المنافسة لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر
118	المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
118	أولا: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية
120	ثانيا: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
127	المطلب الثالث: اختبار أداة قياس الدراسة
127	أولا: اختبار صدق الاستبيان
137	ثانيا: ثبات الاستبيان
139	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
139	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
141	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول (النكاه الإستراتيجي)
141	أولا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإستشراف
142	ثانيا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفكير النظم
144	ثالثا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرؤية المستقبلية
146	رابعا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدافعية
148	خامسا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الشراكة
150	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (التفوق التنافسي)

150	أولاً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحسين جودة الخدمة
153	ثانياً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإحتفاظ بالزبائن
155	ثالثاً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة والسرعة
156	رابعاً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإبداع المتجدد
159	المبحث الثالث: تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات
159	المطلب الأول: تقييم نموذج الدراسة
160	أولاً: تقييم النموذج القياسي
166	ثانياً: تقييم النموذج البنائي
173	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
173	أولاً: اختبار الفرضيات المباشرة
175	ثانياً: التحليل متعدد المجموعات
178	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة
181	خلاصة
183	خاتمة عامة
189	قائمة المراجع
210	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	مصنوفة الدراسات السابقة	(1-1)
49	تعريف الذكاء الإستراتيجي وفق آراء عدد من الباحثين	(1-2)
63	بعض إسهامات الباحثين لمفهوم التفوق التنافسي	(2-2)
75	أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب نماذج الباحثين	(3-2)
83	أبعاد التفوق التنافسي من وجهة نظر عدد من الباحثين	(4-2)
103	عروض وخدمات مؤسسة موبيليس للخواص والشركات	(1-3)
107	عروض وخدمات مؤسسة جازي للأفراد والمؤسسات	(2-3)
110	عروض وخدمات مؤسسة أوريدو للخواص والشركات	(3-3)
112	تطور العدد الإجمالي للمشاركين في شبكات الهاتف النقال للفترة (2022-2018)	(4-3)
113	تطور العدد الإجمالي للمشاركين في شبكات الهاتف النقال للفترة (2023-2022)	(5-3)
115	العدد الإجمالي للمشاركين حسب صيغة الدفع المسبق	(6-3)
116	العدد الإجمالي للمشاركين حسب صيغة الدفع البعدي	(7-3)
117	التوزيع حسب نوع التكنولوجيا (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) في الجزائر	(8-3)
120	عدد الاستبيانات المحصل عليها	(9-3)
121	توزيع أسئلة الاستبيان	(10-3)
122	درجات مقياس Likert الخماسي	(11-3)
122	مجالات تقدير النتائج لمقياس Likert الخماسي	(12-3)
124	مجالات حساب وتقدير معامل Cronbach's Alpha	(13-3)
125	تفسير قيم معامل الارتباط	(14-3)
126	مجالات تقييم نتائج معامل التحديد	(15-3)
126	مجالات تقييم حجم الأثر	(16-3)
128	نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الأول (الاستشراف) والدرجة الكلية له	(17-3)
129	نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الثاني (تفكير النظم) والدرجة الكلية له	(18-3)
130	نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الثالث (الرؤية المستقبلية) والدرجة الكلية له	(19-3)

131	نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الرابع (الدافعية) والدرجة الكلية له	(20-3)
132	نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الخامس (الشراكة) والدرجة الكلية له	(21-3)
133	نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الأول (تحسين جودة الخدمة) والدرجة الكلية له	(22-3)
134	نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الثاني (الإحتفاظ بالزبائن) والدرجة الكلية له	(23-3)
135	نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الثالث (المرونة والسرعة) والدرجة الكلية له	(24-3)
136	نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الرابع (الإبداع المتجدد) والدرجة الكلية له	(25-3)
137	نتائج معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ومحاور وأبعاد الدراسة	(26-3)
138	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	(27-3)
139	الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	(28-3)
141	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإستشراف	(29-3)
143	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفكير النظم	(30-3)
144	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرؤية المستقبلية	(31-3)
146	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدافعية	(32-3)
148	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الشراكة	(33-3)
149	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور الذكاء الإستراتيجي	(34-3)
151	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحسين جودة الخدمة	(35-3)
153	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإحتفاظ بالزبائن	(36-3)
155	إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة والسرعة	(37-3)
156	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإبداع المتجدد	(38-3)
158	نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور التفوق التنافسي	(39-3)
161	معامل التحميل	(40-3)
162	الاختبارات الإحصائية لصدق وثبات متغيرات الدراسة	(41-3)
163	قيم الموثوقية المركبة	(42-3)
164	قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)	(43-3)

165	Fornell Larcker اختبار	(44-3)
167	اختبار معامل تضخم التباين	(45-3)
168	نتائج معامل التحديد	(46-3)
169	قيم حجم الأثر F^2	(47-3)
170	مؤشر جودة المطابقة Gof	(48-3)
171	قيم معاملات المسار Path Coefficients	(49-3)
173	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	(50-3)
176	نتائج MGA لمتغير اسم الشركة	(51-3)

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	النموذج الإفتراضي للدراسة	و
(1-1)	مخطط عرض الدراسات السابقة	2
(1-2)	الإطار العام لمفهوم ذكاء الأعمال	54
(2-2)	تطبيقات الذكاء الإستراتيجي	62
(3-2)	أبعاد الذكاء الإستراتيجي	77
(4-2)	مقومات تعزيز دور الذكاء الإستراتيجي من خلال الشراكة	82
(5-2)	إستراتيجية الدفع التكنولوجي وإستراتيجية سحب السوق	92
(1-3)	تطور العدد الإجمالي للمشاركين للفترة (2018-2022)	113
(2-3)	تطور العدد الإجمالي للمشاركين للفترة (2022-2023)	113
(3-3)	تطور حصص السوق بعدد المشاركين للفترة (2018-2022)	114
(4-3)	تطور حصص السوق بعدد المشاركين للفترة (2022-2023)	115
(5-3)	توزيع حصص سوق الدفع المسبق بعدد المشاركين	116
(6-3)	توزيع حصص سوق الدفع البعدي بعدد المشاركين	117
(7-3)	التوزيع الإجمالي للمشاركين حسب التكنولوجيا (ث4-2023)	117
(8-3)	الشكل التوضيحي لمعاملات المسار	172

مقدمة عامة

1. تمهيد

تمارس المنظمات مختلف نشاطاتها ومهامها في ظل بيئة تتسم بالتغيرات المستمرة والمتسارعة على جميع الأصعدة، الاقتصادية، التكنولوجية، والقانونية، إضافة إلى ذلك اشتداد المنافسة بين المنظمات داخل قطاع الأعمال، ولذلك أصبح من الضروري امتلاكها لمجموعة من المهارات والقدرات الإستراتيجية وكذلك البحث عن كل السبل التي تمكنها من البقاء والاستمرارية في هذه البيئة التنافسية والتي تمتاز بعدم التأكد.

وفي ظل هذا المحيط غير المستقر أدركت المنظمات أن ديمومتها مرهونة بكيفية إدارتها لقدراتها الإستراتيجية لتحقيق الريادة والتفوق في القطاع الذي تعمل فيه، الأمر الذي ألزم المنظمات اعتماد أساليب إدارية حديثة تتصف بالديناميكية والحكمة والتطور الدائم وتمكنها من استشرف المستقبل والاستعداد لمواجهة التحديات، كونها جزءا من نظام محلي يعمل ضمن نظام عالمي أشمل، ومن هذه الأساليب التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها هو الذكاء الإستراتيجي والذي يرتبط بنوع مميز من القدرات العقلية والمهارات الحديثة التي يحتاجها القادة والمفكرين الأذكياء استراتيجيا والمعتمدة أساسا على تنمية المعرفة وتكوين رؤى وتصورات مستقبلية بما يضمن لها النجاح والتفوق والبقاء.

ومن هنا بدأت منظمات الأعمال تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي كأداة مهمة وفاعلة في توجيه المنظمات للوصول إلى أهدافها الإستراتيجية وكأسلوب جديد في علم الإدارة، والذي يساهم في فهم البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات، وهذا ما يؤثر على أدائها التنافسي، فجاحها مرتبط بتوفير المعلومات اللازمة ووضوح رسالتها وصولا إلى تحديد كل مهامها واستراتيجياتها التنافسية وليس فقط من خلال امتلاكها للتكنولوجيا، فاستمرارية تفوقها على المنافسين الحاليين والمرتقبين تبدأ من تغيير نمط التفكير في المنظمة والقيادة وتشجيع الإبداع، فالذكاء الإستراتيجي هو التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة، حيث من خلاله يمكن معالجة ومواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية، وتمكين القادة من استشعار واستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات أو التكيف معها وبالتالي زيادة حصتها السوقية والمحافظة على زبائنها الحاليين والمرتقبين من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم بتقديم أفضل المنتجات والخدمات وصولا إلى تحقيق السبق على المنافسين الحاليين والمرتقبين وتحقيق التفوق التنافسي الذي يركز أساسا على امتلاك ميزة تنافسية تنفرد بها المنظمة باعتبارها عنصرا أساسيا في خلق القيمة وسلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة.

ومن بين القطاعات التي تشهد تطورات هائلة ومنافسة شديدة وقوية ويخضع لتغيير سريع من حيث الإبداع واستخدام تقنيات جديدة متطورة في الجزائر هو قطاع مؤسسات الهاتف النقال، فكل مؤسسة تقدم عروض وخدمات

مقدمة عامة

مختلفة عن بقية المؤسسات في القطاع، محاولة بذلك استقطاب وكسب أكبر عدد من المتعاملين أو الزبائن، فالمؤسسة التي تمتلك أكبر عدد منهم هي التي تضمن أعلى حصة سوقية مقارنة ببقية المؤسسات. ومن خلال هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على موضوع الذكاء الإستراتيجي وقياس أثره في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، أوريدو، جازي).

2. إشكالية الدراسة

إن التغيرات السريعة التي تعيشها المنظمات اليوم تفرض عليها الاستعداد التام لما يمكن أن يحدث، فمن خلال الذكاء الإستراتيجي والذي يعتبر أداة في تزويد المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها حول البيئة المحيطة بها والذي يمكنها من توقع أي تغيير من الممكن أن يحدث مستقبلا، ووضع الخطط الإستراتيجية التي تمكنها من الإحتفاظ بالزبون والحفاظ على مكانتها في السوق وتحقيق تفوقها على منافسيها. ومن خلال ما سبق يمكن بلورة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر؟

ويندرج ضمن الإشكالية الرئيسية للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة تأثير إيجابية بين الإستشراف والتفوق التنافسي؟
- هل توجد علاقة تأثير إيجابية بين تفكير النظم والتفوق التنافسي؟
- هل توجد علاقة تأثير إيجابية بين الرؤية المستقبلية والتفوق التنافسي؟
- هل توجد علاقة تأثير إيجابية بين الدافعية والتفوق التنافسي؟
- هل توجد علاقة تأثير إيجابية بين الشراكة والتفوق التنافسي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي تبعا للمتغيرات : الجنس، اسم الشركة، المستوى الوظيفي؟

3. فرضيات الدراسة

بغية الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية المطروحة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات كالتالي:

- توجد علاقة تأثير إيجابية بين الإستشراف والتفوق التنافسي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين تفكير النظم والتفوق التنافسي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين الرؤية والتفوق التنافسي.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين الدافعية والتفوق التنافسي.

مقدمة عامة

- توجد علاقة تأثير إيجابية بين الشراكة والتفوق التنافسي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي تبعاً لمتغير اسم الشركة.

4. أهمية وأهداف الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات التي تناولتها والتي تتسم بالحدثة، حيث أنها تسعى لإعطاء وصف نظري لمتغيرات استحوذت في السنوات الأخيرة على اهتمام الباحثين لما أصبحت تلعبه من دور حساس في التأثير على الواقع الاقتصادي التنافسي للمنظمات، بل أصبح موضوع الذكاء الإستراتيجي وتأثيره في تحقيق التفوق التنافسي؛ من المواضيع المهمة في حسم الصراع التنافسي بين المنظمات والحفاظ على البقاء والصدارة في السوق.

وتهدف الدراسة بشكل أساسي إلى:

- التعرف على أبرز الجوانب النظرية التي تصف مفهوم الذكاء الإستراتيجي والتي من بينها إبراز أهم التعاريف والأهمية والأبعاد؛
- توضيح الإطار النظري الذي يصف الجوانب المتعلقة بمفهوم التفوق التنافسي؛
- إبراز الدور الكبير الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في التأثير على المنظمة عبر المساهمة في بناء مزايا تنافسية وتحقيق التفوق، والمساهمة في مواجهة مجمل التحديات والتغيرات والتأقلم مع الظروف التي تفرضها بيئة الأعمال؛
- التعرف على تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسات قطاع الهاتف النقال.

5. منهج الدراسة

تم الإعتماد على المنهج الفرضي الاستنتاجي، القائم على تطوير افتراضات أولية أو نموذج نظري فرضي يربط الذكاء الإستراتيجي بالتفوق التنافسي، والقيام باختباره في واقع مؤسسات الهاتف النقال (موبيليس، أوريدو، جازي) بالإعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية.

6. مبررات اختيار موضوع الدراسة

إن من أهم الأسباب التي تدفع الباحث لاختيار موضوع معين دون غيره، هو أن يكون موضوع البحث يندرج ضمن المجال أو التخصص المدروس، فموضوع الذكاء الإستراتيجي والتفوق التنافسي يعتبران من المجالات والمواضيع التي تندرج ضمن إدارة الأعمال وهو التخصص المدروس، إضافة إلى عامل القيمة الذي يعتبر من

مقدمة عامة

العوامل الجوهرية التي تدفع الباحث لاختيار موضوع دون غيره، ومن خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في قطاع يعتبر من أهم القطاعات في الجزائر، وأيضاً من أهم الدوافع التي تحفز الباحث على الخوض في دراسة مشكلة بحثية معينة هو ضرورة تمييزها بالحدثة وهذا ما تم السعي إليه من خلال هذه الدراسة، وأخيراً الدافع الذاتي والميول الشخصي في اختيار موضوع الدراسة.

7. حدود الدراسة

يحد نطاق هذه الدراسة حدوداً واضحة المعالم والتي تمثلت في:

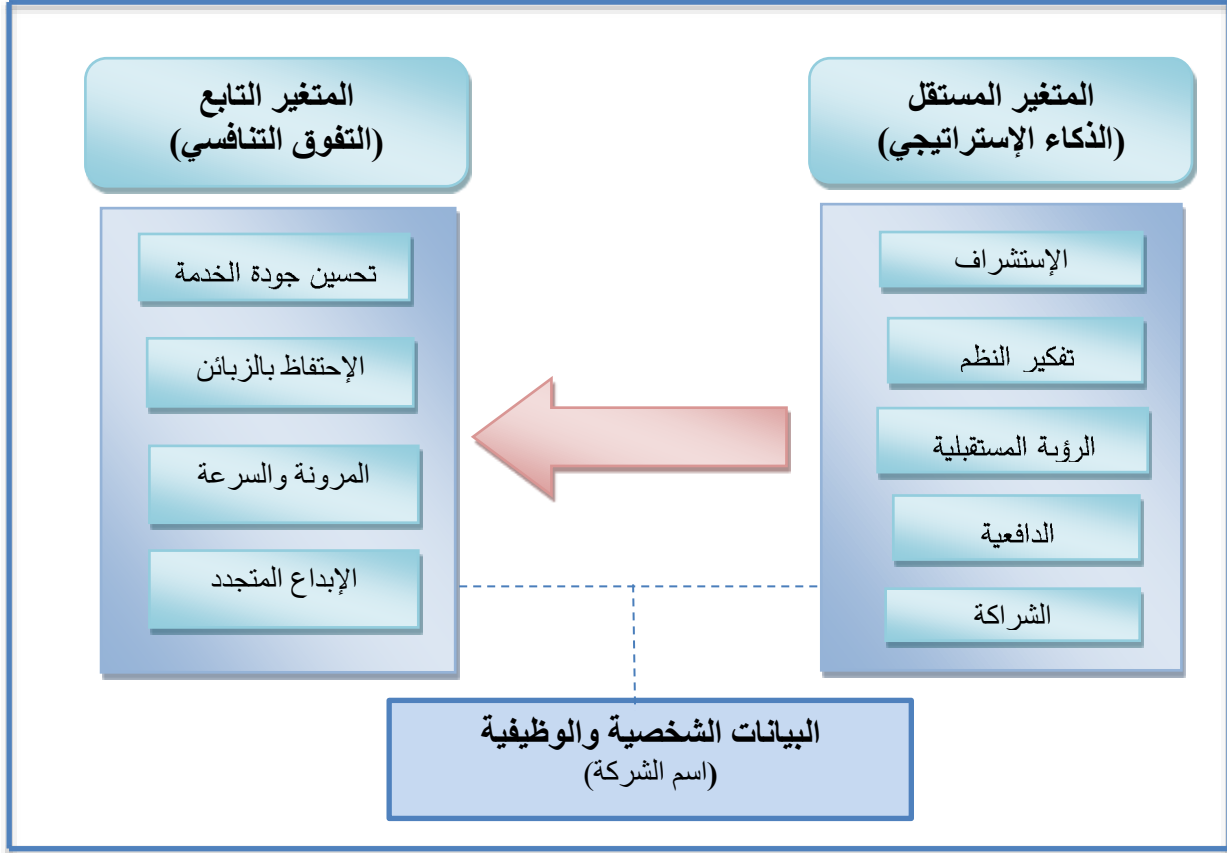
- الحدود المكانية: تم اختيار مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال محاولة دراسة واقع تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسات هذا القطاع.
- الحدود الزمانية: تتمثل في المدة الزمنية المستغرقة لإتمام ما أنجز في الدراسة والتي كانت بداية 2020 إلى غاية جوان 2024.

8. تحديد نموذج الدراسة

تم صياغة النموذج الإفتراضي للدراسة وفق لما جاء من مسح للأدبيات الفكرية ذات صلة بموضوع الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي. والشكل التالي يوضح ذلك.

مقدمة عامة

الشكل رقم (1): النموذج الإفتراضي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مجموعة من الدراسات السابقة

9. هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة ومعالجة موضوع الدراسة كانت البداية بمقدمة عامة والتي تم من خلالها تقديم موضوع الدراسة، ثم الفصل الأول الخاص بعرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية التي لها علاقة بموضوع الدراسة، ثم الفصل الثاني الذي تضمن الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة، ثم الفصل الثالث الذي تطرق إلى الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وفي الأخير خاتمة عامة تضمنت أهم النتائج والاقتراحات وأيضا الآفاق الممكنة لهذه الدراسة.

10. صعوبات الدراسة

لقد واجهت الباحثة العديد من الصعوبات أثناء إنجاز الأطروحة تمثلت أهمها في:

- رفض وعدم تعاون مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر بالمؤسسات الأم في الجزائر العاصمة وكذلك بالمؤسسات الجهوية لقسنطينة في قبول إجراء الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبيان.

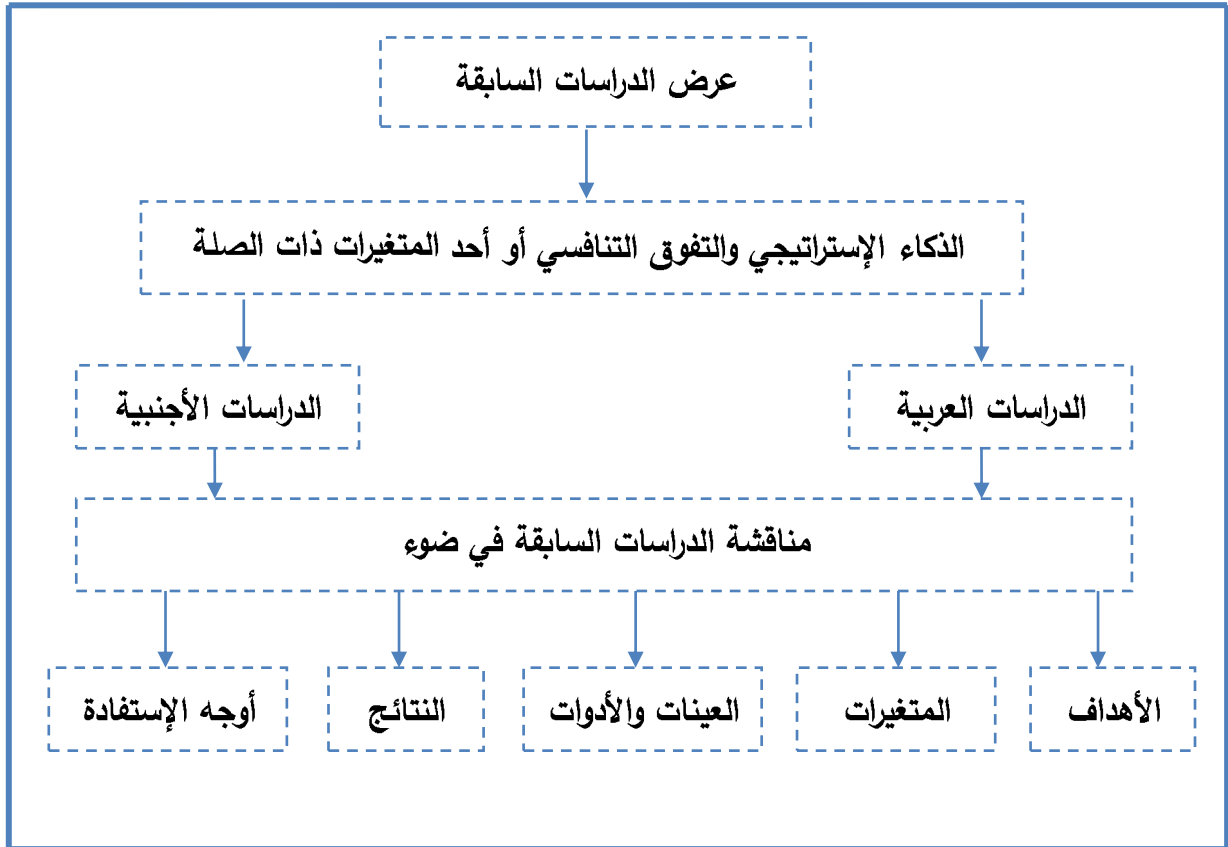
الفصل الأول:
عرض وتحليل الدراسات
السابقة

تمهيد

يعتبر عرض وتحليل الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من أهم معايير تحديد البناء البحثي السليم، إذ تساهم في دعم الفهم الإيجابي حول الموضوع المدروس وإتاحة الاستمرارية في البحث عن طريق التسلسل الزمني للدراسات السابقة ، وبالتالي سيتم تناول أهم هذه الدراسات والتي تتعلق بمتغيري الدراسة والتي تم الاستفادة منها في بناء نموذج الدراسة المقترح.

ولعرض هذه الدراسات ومناقشة مضمونها تم وضع المخطط أدناه كدليل عمل، حيث تم التطرق لها تبعا لهذا المخطط.

الشكل رقم (1-1): مخطط عرض الدراسات السابقة



المصدر: من إعداد الباحثة

وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الدراسات العربية؛

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية؛

المبحث الثالث: الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المبحث الأول: الدراسات العربية

هناك العديد من الأدبيات التطبيقية التي تم تطبيقها محليا وعلى بعض الدول العربية والتي لها صلة بموضوع الدراسة وفيما يلي أهم هذه الدراسات والتي سيتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

1. دراسة (المطيري، 2011) بعنوان: " أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية الكويتية، وقد قام الباحث بتصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة تحتوي على 33 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 183 مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية ومنها: تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للعوامل الإستراتيجية (التكنولوجيا، الالتزام التنظيمي، الذكاء التنافسي) في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في البنوك التجارية الكويتية؛
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للالتزام التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في البنوك التجارية الكويتية؛
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للتكنولوجيا في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في البنوك التجارية الكويتية،
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية للذكاء التنافسي في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في البنوك التجارية الكويتية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة الاهتمام باستخدام التكنولوجيا لما له قدرة في توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على أعمال المصارف التجارية الكويتية لضمان إنجازها بالشكل الصحيح؛
- ضرورة الاهتمام بالذكاء التنافسي لهذه المصارف لمساعدتها في إرساء أسس التنافس التي تعمل بها المصارف بالشكل المطلوب.

2. دراسة (العامري ع.، 2011) بعنوان "أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي

دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية".

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وتم تصميم استبانة شملت 36 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 73 مفردة وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها: تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وتحليل المسار بإستخدام برنامج تحليل المسار AMOS V.16، وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) على النجاح الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛
 - وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛
 - وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة بوجود الذكاء التنافسي.
- وقد أوصت الدراسة بزيادة رصيد الذكاء الإستراتيجي والإرتقاء بمستوى هذا النمط من الذكاء من خلال إرساء ثقافة منظمة تعزز إدراك أفراد العينة لعناصر ذكائهم الإستراتيجي الذي يوسمون به، وتدعيم جوانب قوة منظومة الذكاء الإستراتيجي ومعالجة حالة القصور التي تحيط بها في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.
3. دراسة (منصوري، 2015) بعنوان: "توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي".

- تسعى الدراسة إلى توضيح أثر توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات على تحقيق عوامل التفوق التنافسي، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث استندت على متغيرين مشكلين الإطار الفكري لها هما التوافق الإستراتيجي والتفوق التنافسي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة أهمها:
- وجود أثر ايجابي للتوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي.
 - تتحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تضامن وتكامل جهود المنظمة والتنسيق بين أنشطتها وعملياتها المختلفة على جميع المستويات.
 - يساعد التوافق الإستراتيجي على تحسين كفاءة وفعالية استراتيجيات المنظمة.

4. دراسة (عمران، 2015) بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات".

سعت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية والحدس) والقدرة الإبداعية في هذه الشركة، لما له من أثر في إمكانية تحقيق المنافسة لها للحصول على مكانة متميزة، كما قامت الباحثة بجمع البيانات من خلال المقابلات التي أجريت مع مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب بالاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة للقياس من مفردات عينة البحث، فكانت العينة عمدية بالمسح ضمت 39 خبيراً في الشركة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود أثر للذكاء الإستراتيجي بجميع مكوناته في تحقيق القدرة الإبداعية للشركة المبحوثة؛
- حققت الشركة الإستفادة من خبرة ومهارة تفكير مديريها في التأثير لإنضاج التفكير الإبداعي؛
- يوجد قصور لدى الشركة المبحوثة في إستثمار مبدأ الشراكة.

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة الإهتمام بالقدرة الإبداعية وإعطائها بعداً استراتيجياً للتحفيز على توليد الأفكار الإبداعية وتقليل القيود التقليدية من أجل تعزيز هذه القدرات الإبداعية.

5. دراسة (مقراش، 2015) بعنوان: " أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية".

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر الإدارة بالذكاءات بأبعاده (الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي والذكاء العاطفي) على التوجه الإستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التعلم والتوجه نحو الإبداع) لشركة الخطوط الجوية الجزائرية، وقد قسمت الباحثة مختلف أنواع الذكاء إلى أبعاد كما يلي: الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، والتفكير بمنطلق النظم والشراكة)، أما الذكاء التنافسي فقد شمل (ذكاء السوق وذكاء المنافسين والذكاء التكنولوجي)، وتضمن الذكاء العاطفي (الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الإجتماعي والمهارات الاجتماعية)، حيث كان الاستبيان الوسيلة الرئيسية لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة إذ تم توزيعه على عينة هدفية شملت 175 موظف بشركة الخطوط الجوية الجزائرية خلال فترة زمنية ممتدة من جانفي 2014 إلى جويلية 2014، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة. ومن أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- تمتلك شركة الخطوط الجوية الجزائرية إدارة بالذكاءات وتوجه إستراتيجي مرتفعين؛

- لإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الإستراتيجي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الذكاء الإستراتيجي والذكاء العاطفي بينما الذكاء التنافسي ليس له أثر على التوجه الإستراتيجي؛
 - لا توجد فروق معنوية في كل من الإدارة بالذكاءات والتوجه الإستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية؛
 - أثر الذكاء الإستراتيجي على التوجه الإستراتيجي أعلى من أثر الذكاء العاطفي على التوجه الإستراتيجي.
6. دراسة (علماي و طويطي، 2016) بعنوان: " مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الإقتصادية دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر".

تهدف الدراسة إلى معرفة ما مدى مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي في سوق الهاتف النقال في الجزائر والذي يحتوي على ثلاث متعاملين وهم: (موبيليس "اوراسكوم لاتصالات الجزائر"، جازي "الوطنية للاتصالات"، نجمة وحاليا أوريدو) وهذا لمعرفة مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي بين المتعاملين الثلاث، وذلك لما أصبح لإدارة المعرفة من أهمية بالغة في هندسة وتنظيم المؤسسة من خلال إنتاج المعرفة واستخدامها ونشرها وتحويلها بين أفراد المؤسسة لئتم تنظيمها وتوظيفها في الأنشطة الإدارية المختلفة، ونجد إدارة المعرفة في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال تلعب دورا رئيسا ووسيلة فعالة في تسريع وانتاج المعرفة ونقلها من أجل تحقيق التفوق التنافسي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- المحافظة على الزبائن الحاليين وتحقيق رضاهم وذلك لضمان ولائهم هي أهم الجهود التنافسية للمتعاملين؛
- لعبت تكنولوجيا إدارة المعرفة دورا هاما ما بين المتعاملين الثلاث في تعزيز التنافسية بما يحقق التفوق التنافسي بينهم والحفاظ كل على حصته السوقية وزيادتها، وهذا ما يجعل كل متعامل يعمل كل ما في وسعه لاستقطاب الزبائن والحفاظ عليهم؛

- توسيع الاستثمارات في سوق الهاتف النقال بالجزائر ما بين المتعاملين الثلاث لعبت دورا مهما فأدت إلى زيادة المنافسة لكسب الزبائن واشتد الحرص على التفوق التنافسي ما بين المتعاملين الثلاث.

7. دراسة (أبو عيادة، 2016) بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام أسلوب العينة العشوائية والتي تكونت من 106 من المديرين العاملين في مجموعة الإتصالات، وتم إستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تفرغها وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وقد توصلت الدراسة إلى:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على عناصر الذكاء الإستراتيجي وهي: الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة حيث حصلت هذه المجالات مجتمعة على متوسط حسابي قدره (79.41 %)؛
- وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال نجاح المنظمات من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره (81.28 %)،
- تفكير النظم والرؤية المستقبلية يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على نجاح المنظمات في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الباحثين حول الذكاء الإستراتيجي في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية والمؤهل العلمي).

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: حث الإدارة العليا في مجموعة الإتصالات الفلسطينية على تخفيض أسعار الخدمات المقدمة من قبلها، وضرورة التركيز على تطوير وصقل المهارات المتعلقة بتفكير النظم والرؤية المستقبلية لدى المديرين بمجموعة الإتصالات الفلسطينية نظرا لقوة تأثير هذين العنصرين في تحقيق النجاح لشركات المجموعة بالإضافة إلى ضرورة إمتلاك التكنولوجيا الحديثة والسعي لامتلاك نظم معلومات إدارية متقدمة، والمتابعة المستمرة لآخر التطورات التكنولوجية المستخدمة في نفس المجال وذلك لمعرفة توقعات الزبائن وتحركات المنافسين بهدف تعزيز الدور التنافسي لمجموعة الإتصالات الفلسطينية في سوق العمل.

8. دراسة (النعمي و الأفندي، 2017) بعنوان: " تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتشخيص أبعاد التفوق التنافسي المتمثلة في (الكلفة، الجودة، الإبداع، القدرات الجوهرية، الإحتفاظ بالزبائن، سمعة المنظمة) في المصارف الأهلية العاملة بمدينة الموصل التي تم اختيارها لتكون مجالاً للبحث، وتم الإعتماد على أسلوب الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات في الجانب العملي للدراسة، فضلا عن المقابلات الشخصية، من أجل تحديد أهداف الدراسة وفرضيته تم وضع نموذج افتراضي يوضح مدى توافر أبعاد التفوق التنافسي في المصارف المبحوثة، وبناء على وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياته تم التوصل إلى مجموعة من النتائج ومن أهمها:

- لدى المنظمات المبحوثة الاطلاع بأبعاد التفوق التنافسي؛

- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التفوق التنافسي المتمثلة في (الكلفة، الجودة، الإبداع، القدرات الجوهرية، الإحتفاظ بالزبائن، سمعة المنظمة).

9. دراسة (ديلمي، 2017) بعنوان: " أثر بناء قيمة للعلامة التجارية لدى المستهلك في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة علامات الأجهزة الكهرو منزلية".

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على أثر بناء قيمة للعلامة التجارية لدى المستهلك في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإقتصادية لعلامات الأجهزة الكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري أما في جانبه التطبيقي فقد تم اختبار نموذج الدراسة والعلاقات المتضمنة فيه من خلال الاستعانة بأسلوب الاستقصاء بالاعتماد على أداة الاستبيان مع المستهلكين والمقابلة مع المسيرين في هذه المؤسسات، لجمع البيانات من مصادرها الأولية و تم معالجتها وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS v22 و AMOS. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوجد إدراك لأهمية قيمة العلامة التجارية ولكن ليس هناك تقدم كاف في مسار بناء هذه القيمة سواء من حيث الأنشطة التسويقية أو التنظيمية قياسا لما يتطلبه بناء هذه القيمة؛

- لا تؤثر أبعاد قيمة العلامة التجارية كلها مجتمعة على مؤشري التفوق التنافسي (الربح المحقق من الزبون واستجابة السوق للمبيعات)؛

- يوجد أثر لقيمة العلامة التجارية كمتغير وسيط على مؤشري التفوق التنافسي.

10. دراسة (صقور، 2017) بعنوان: " قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية".

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر قياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية والشراكة) في القدرات التنافسية، لدى عينة من مديري الشركات الخاصة المتوسطة في الجمهورية العربية السورية، واعتمد الباحث الأسلوب الاستنتاجي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج، واخذت عينة ميسرة بحجم 180 مفردة، كما استخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على القدرات التنافسية، وتوفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي بنسب عالية لدى المديرين في المنظمات المدروسة؛

- الدافعية والرؤية المستقبلية كان لهما الأثر الأكبر من بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي الخمسة،

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى إلى متغيري العمر والجنس،
- وجود فروق تعزى إلى المستوى التعليمي والمركز الوظيفي.
- ومن أهم التوصيات التي جاءت بها الدراسة:
- نشر أبعاد الذكاء الإستراتيجي وتعميق ممارساته لدى الإداريين والعاملين، وجعل تلك الأبعاد ثقافة تترجم لأفعال تدعم الموقف التنافسي للمنظمة؛
- ضرورة التعلم المستمر من قبل قادة المنظمات وإدرييها وتأهيلهم لإستثمار أبعاد الذكاء بطريقة تقنية بإستخدام البرامج الحاسوبية؛
- ضرورة تبني ثقافة الذكاء الإستراتيجي ونشرها من قبل الجهات ذات الصلة مثل وزارتي التنمية الإدارية والتعليم العالي فضلا عن مؤسسات الدولة الإدارية والاقتصادية.
- 11. دراسة (عثمان، 2017) بعنوان: " اختبار أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر -الدمام المملكة العربية السعودية".
- تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر عناصر الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، الرؤية الإستراتيجية، تحفيز العاملين، التحالفات الإستراتيجية، التفكير النظامي) على فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر والوقوف على مدى الأهمية التي توليها هذه المؤسسة لاستراتيجية الذكاء الإستراتيجي وعناصره وأثر ذلك على فاعلية إتخاذ القرارات، من خلال إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها والمتمثل في الإدارة العليا والتنفيذية، وقد وزعت 55 استبانة وتم استرجاعها كاملة صالحة للتحليل وقد تم تحليلها من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية في الدراسة مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، التحليل العاملي، معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار.
- ومن أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة:
- توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (المتغيرات المستقلة) وفاعلية إتخاذ القرارات (المتغير التابع)؛
- تساهم عناصر الذكاء الإستراتيجي وبشكل مباشر في توفر تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات والمخاطر وایضاح الفرص واتخاذ قرارات حيال ذلك؛
- يوجد أثر لعناصر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع المنظمي والتخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
- ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة: ضرورة الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي لما له من تأثير إيجابي

على فاعلية إتخاذ القرارات وجعله جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى تنمية وتطوير عناصر الذكاء الإستراتيجي لما لها من تأثير على القرارات الداخلية والخارجة التي تخص المؤسسة.

12. دراسة (دبابش، 2017) بعنوان: " تحقيق التفوق التنافسي باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بسكرة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدامات أسلوب التكلفة المستهدفة في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة والآثار الإيجابية عند تطبيقه، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة دراسة الحالة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الطريقة الكلاسيكية في تسعير منتجاتها وهذا ما سيؤثر سلباً على وضعها التنافسي،

- من خلال تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة تم تحسين صورة المؤسسة في نظر الزبائن وهذا بتوفير منتجات وفقاً لاحتياجاتهم من ناحية الجودة، الوقت والسعر من خلال التركيز على تحليل وإعادة هندسة القيمة في عملية تصميم المنتج وبالتالي يتم تحقيق التفوق التنافسي،

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب التكلفة المستهدفة لما يوفره من معلومات من شأنها تحقيق الريادة في السوق، ضرورة الاهتمام بتخطيط التكاليف وخاصة تكاليف الإنتاج، لتحقيق سعر تنافسي يسمح بالوصول للأهداف المرجوة، إنشاء مصلحة خاصة بإدارة التكلفة، لتوفير معلومات من شأنها أن تساعد في تحقيق التفوق التنافسي.

13. دراسة (طبيبي، 2018) بعنوان: " دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة والحدس) في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بأبعادها (التكوين، التدريب، التعلم الجماعي والتنظيمي، التمكين، إدارة الجودة الشاملة، نظام الحوافز والمكافآت وإدارة المعرفة) لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات عن متغيرات الدراسة، وجمعت البيانات من عينة مكونة من 110 إطار بالمؤسسات محل الدراسة، تمثلت في عينة هدفية، واعتمد برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات واختبار صحة فرضيات الدراسة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة وقوية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات البشرية؛
- يؤثر الذكاء الإستراتيجي إيجابيا في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الإستشراف، تفكير النظم، والشراكة بينما الرؤية المستقبلية، الدافعية والحدس ليس لها أثر على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية.

14. دراسة (العامري و جثير، 2018) بعنوان: " أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وآسيا سيل للاتصالات".

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر سماع صوت الزبون في بناء موقع متفوق مقارنة بالمنافسين للشركات العاملة في مجال تقديم خدمة الهاتف النقال، وقد تكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في شركتي زين للاتصالات وآسيا سيل للاتصالات، وتم إستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحقيق أهداف البحث. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فروق معنوية في سماع صوت الزبون من الشركتين المبحوثتين؛
- سماع صوت الزبون يتم على مراحل إذا تم تطبيقها تستطيع المنظمة تقديم منتجات متفوقة على المنتجات المنافسة والهيمنة على الأسواق المستهدفة، وبالتالي سماع صوت الزبون يساهم في جعل المنظمة قادرة على تحقيق التفوق التنافسي؛
- تتمثل أبعاد التفوق التنافسي في الشركات المبحوثة في كل ما يتعلق بالمشاركين من قيمة ومعرفة وبناء علاقات معهم فضلا على التنافس للمحافظة على المشتركين الحاليين ولكسب مشتركين جدد، كون أساس تفوق الشركة يرتكز على عدد المشتركين واستمرارهم بالتعامل مع شركة دون منافسيها.
- تهتم شركة زين للاتصالات بقيمة الزبون أكثر من شركة آسيا سيل.

15. دراسة (معلول و زهواني، 2019) بعنوان: " الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر".

تسعى الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الذكاء الإستراتيجي في تفعيل القدرات التسويقية في مؤسسة سوفيتال، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 94 إطار من إطارات المجمع، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم تحليلها من خلال استخدام عدة أساليب إحصائية من بينها: تحليل الارتباط والانحدار. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- يساهم الذكاء الإستراتيجي بجميع أبعاده وبشكل فعال في تحقيق كافة الجوانب المتعلقة بعملية القدرات التسويقية؛
 - تمتلك المؤسسة مدراء يتميزون بخبرات ومهارات تساهم في خلق التفكير الإبداعي وتمكنهم من إتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي؛
 - مؤسسة سوفيتال تعتمد على الذكاء الإقتصادي كأحد الوسائل في تحديد سياستها التنافسية بإعتباره دافعا للإبداع؛
 - هناك إقتناع كبير من طرف المدراء في المؤسسة المبحوثة بضرورة الاستثمار في مبدأ اليقظة الإستراتيجية بإعتباره أحد عناصر الذكاء الإستراتيجي،
 - لأمن وحماية المعلومات في المؤسسة المبحوثة أثر في تفعيل القدرات التسويقية لما له من تعزيز لقدرة المؤسسة على التنافس في سوق العمل.
16. دراسة (العدوان، 2019) بعنوان: " أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية".

سعت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق الأسبقيات التنافسية بأبعادها (التكلفة، التسليم، المرونة، الإبداع، الجودة) وتم إسقاط الدراسة على شركات الأدوية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات من مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين بالمراكز الوظيفية الآتية (مدير دائرة، ومساعد أو نائب مدير دائرة ورئيس قسم) والذين يعملون في الإدارة العامة لشركات الأدوية الأردنية، وقد بلغ عددهم 300 موظف موزعين على جميع هذه الشركات.

ومن أبرز النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي (التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق الأسبقيات التنافسية (التكلفة، التسليم، المرونة، الإبداع، الجودة) عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ في شركات الأدوية الأردنية.

ومن أبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة:

- ضرورة زيادة وعي القيادات الإدارية العليا في شركات الأدوية الأردنية بأهمية الذكاء الإستراتيجي بإعتباره أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الإستراتيجية والذي يعطي الرؤية الواضحة للمستقبل ويتوقع التهديدات ويستأنف الفرص، ويمكن من تقديم أفكار إبداعية تساعد على وضع الخطط الإستراتيجية والتي يصعب

على المنافسين تقليدها إلا بتكلفة عالية أو بعد وقت طويل.

17. دراسة (بعلي، 2019) بعنوان: " أثر التسويق الإبتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قالمة".

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق الإبتكاري في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية وذلك من خلال معرفة أثر الإبتكار في مجالات المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) على تحسين التفوق التنافسي، وتم إسقاط الدراسة على مؤسسة عمر بن عمر للصناعات الغذائية، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولتحقيق الهدف تم توزيع 82 استمارة إستبيان، وتم اختبار الفرضيات بإستخدام أسلوب الانحدار البسيط، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر إيجابي للإبتكار في مجال المنتجات على تحسين التفوق التنافسي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛
- لا يوجد أثر إيجابي للإبتكار في مجال التسعير على تحسين التفوق التنافسي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛
- يوجد أثر إيجابي للإبتكار في مجال الترويج على تحسين التفوق التنافسي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛
- يوجد أثر إيجابي للإبتكار في مجال التوزيع على تحسين التفوق التنافسي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)؛
- يمكن تحقيق التسويق الإبتكاري من خلال مجموعة من المتطلبات وخاصة الأفكار التسويقية الجديدة وغير العادية؛
- يحافظ التسويق الإبتكاري على مكانة المؤسسة التسويقية من خلال تحسين تنافسية المؤسسة بتميزها عن غيرها من المؤسسات.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء نظام للمعلومات التسويقية والعمل على إيجاد وتطبيق نظام لليقظة التسويقية لتتولى مهمة البحث والتطوير للأفكار التسويقية.

18. دراسة (المدهون و وآخرون، 2020) بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي كمدخل للتحويل إل المنظمة الرقمية شركة فيوجن لخدمات الأنترنت وأنظمة الإتصالات نموذجاً"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تحديد مستوى تحقيق الشركة لخصائص المنظمة الرقمية،

والتعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي في تحول الشركة إلى منظمة رقمية، وتحديد مدى الإختلافات في استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحول الشركة إلى منظمة رقمية، وأن هذه الإختلافات تعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي)، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم 40 موظفا وموظفة وقد تم اختيار عينة الدراسة بإستخدام أسلوب المسح الشامل، وقد صممت استبانة خصصت لجمع البيانات إضافة للمقابلة الشخصية، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمت الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستوى تطبيق الشركة لمفهوم الذكاء الإستراتيجي كان بمستوى جيد حيث كان الوزن النسبي للمعايير (الإستشراق، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة) كالتالي: (70.30%، 71.00%، 69.70%، 68.40%، 67.30%) وكان مستوى تحقيق الشركة لخصائص المنظمة الرقمية 71.52%؛
- يوجد أثر للإستشراق والتفكير المنظم في تحول الشركة إلى المنظمة الرقمية بينما لا يوجد أثر للرؤية المستقبلية، التحفيز وإدارة المعرفة في هذا التحول؛
- عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين حول أهمية وجود الذكاء الإستراتيجي كمدخل للتحول إلى منظمة رقمية تعزى لمتغيرات العمر، سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

19. دراسة (كنوش و جعدي، 2020) بعنوان: "دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو".

تسعى الدراسة إلى توضيح دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وتم إسقاط الدراسة على مؤسستي موبيليس وأوريدو فقط قطاع الإتصالات يتميز بمنافسة كبيرة سواء محليا أو دوليا، كون هذا القطاع حساس جدا للتطورات التي تحدث في البيئة كما أن تطور تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات التي هي من بين أسباب قوة سرعة التطور تعتبر من ضمن هذا القطاع نفسه، وتم الإعتماد في هذه الدراسة على منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، وتم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل حيث وتحليل كافة البيانات المجمعة من مجتمع الدراسة من خلال الإعتماد على الاستبيان بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- اعتماد كل من مؤسستي موبيليس وأوريدو لنظام الذكاء الإستراتيجي بمستوى جيد مع تسجيل أفضلية لمؤسسة أوريدو؛
- وجود دور إيجابي للذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات محل

الدراسة، مع وجود أفضلية لمؤسسة أوريدو؛

- توجد فروق في اعتماد الذكاء الإستراتيجي لصالح مؤسسة أوريدو؛

- توجد فروق في الميزة التنافسية المستدامة المحققة لصالح مؤسسة أوريدو.

20. دراسة (النجار و الحرايزة، 2020) بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى".

تسعى الدراسة إلى التعرف إلى أثر الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) في أمانة عمان الكبرى، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة شملت 35 فقرة، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى في أمانة عمان الكبرى والبالغ عددهم 74، وتم اجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد 62 استبانة صالحة للتحليل وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الإستراتيجي بأبعاده في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادهما مجمعة في أمانة عمان الكبرى؛

- وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الإستراتيجي بأبعاده مجمعة في أبعاد إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) كل منها منفردة في أمانة عمان الكبرى.

وأوصت الدراسة بتعزيز سلوكيات الذكاء الإستراتيجي بين المدراء ورؤساء الأقسام في أمانة عمان الكبرى لما له من كبير في نجاح برامج إدارة استمرارية الأعمال، وضرورة إنشاء قسم خاص لإدارة استمرارية الأعمال في أمانة عمان الكبرى وتدعيم القسم بأنظمة المعلومات المحوسبة.

21. دراسة (سعودي و دهان، 2020) بعنوان: "الذكاء الإستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الإستراتيجي دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة WISSO".

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر الذكاء الإستراتيجي في عملية التشخيص الإستراتيجي، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستبانة موزعة على الإداريين ورؤساء الأقسام لكل من مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة WISSO والمقدر عددهم ب 56 إداريا، WISSO، كأداة لجمع البيانات، وتحليلها من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط البسيط ومعامل

الانحدار ومعامل ألفا كرونباخ، من خلال استخدام برنامج SPSS. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الذكاء الإستراتيجي وعملية التشخيص الإستراتيجي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ؛
- يؤثر الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة إيجاباً على عملية التشخيص الإستراتيجي، حيث التغيير في فعالية عملية التشخيص الإستراتيجي راجع إلى تميز أفراد العينة بالذكاء الإستراتيجي بنسبة 68% مما يدل على أهمية هذا الأخير في عملية التشخيص الإستراتيجي؛
- يؤثر بعد الإستشراف بالدرجة الأولى على عملية التشخيص الإستراتيجي؛
- لا يؤثر بعد الشراكة على عملية التشخيص الإستراتيجي.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة العمل على تنمية الذكاء الإستراتيجي داخل المؤسسات محل الدراسة، وضرورة الأخذ بعين الإعتبار القدرات الفكرية لمتخذي القرار والتي من شأنها تحقيق فعالية عملية التشخيص الإستراتيجي.

22. دراسة (أطرش، 2020) بعنوان: " أثر الذكاء الإستراتيجي على المرونة الإستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني".

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو تسليط الضوء وإبراز أثر الذكاء الإستراتيجي على المرونة الإستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني، حيث تم جمع البيانات من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في بنك الاتحاد الأردني والذين تم اختيارهم بشكل عشوائي والبالغ عددهم 88 فرداً ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال العديد من الأساليب الإحصائية. ومن أبرز النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية الإستراتيجية، الحدس) على المرونة الإستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني؛
- وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الإستراتيجي ببعديه (الرؤية الإستراتيجية، الحدس) على مرونة رأس المال البشري في بنك الاتحاد الأردني؛
- وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية الإستراتيجية، الحدس) على المرونة في التكنولوجيا في بنك الاتحاد الأردني؛
- وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الإستراتيجي ببعديه (الرؤية الإستراتيجية، الحدس) على المرونة التنافسية في بنك الاتحاد الأردني؛

- وجود أثر معنوي عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الإستراتيجي (الرؤية الإستراتيجية، الحدس) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على مرونة تقديم الخدمات في بنك الاتحاد الأردني. ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة: ضرورة الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي من قبل بنك الاتحاد الأردني للاستفادة من انعكاساته في تحقيق التكامل في كافة المستويات الإدارية، وضرورة الإهتمام بالمرونة الإستراتيجية وذلك لتشجيع الإستخدام الأمثل للموارد داخل بنك الاتحاد الأردني مما يعزز من رفع المعنويات للعاملين والعملاء وتحقيق رضاهم وتحسين الكفاءة.

23. دراسة (يوسف، 2020) بعنوان: " دور الذكاء الإستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الحمدانية".

تسعى الدراسة إلى تشخيص وتفسير علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (الذكاء الإستراتيجي والتفوق التنظيمي)، حيث تم الإعتماد على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في إجراءاتها، ولتحقيق هدف الدراسة طورت استبانة ووزعت على عينة بلغت 51 فردا يمثلون القيادات الأكاديمية (مساعد رئيس الجامعة، العمداء ومعاونيهم، رؤساء الأقسام العلمية، مسؤولي الشعب والوحدات في رئاسة الجامعة)، وتم معالجة البيانات وتحليلها بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS مع التركيز على الأساليب الآتية: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، الارتباط الخطي البسيط، الانحدار البسيط، الاتساق الداخلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الذكاء الإستراتيجي بأبعاده ومكوناته كافة له أهمية فاعلة ودور كفو في تحقيق التفوق التنظيمي؛
- هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين الذكاء الإستراتيجي والتفوق التنظيمي، وتفسر هذه العلاقة الدور الفاعل الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التفوق التنظيمي من خلال صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال الإستراتيجية؛
- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إيجابية بين الذكاء الإستراتيجي كمؤشر عام وبأبعاده كافة والتفوق التنظيمي، وهذا يقود إلى الاستنتاج بأن الذكاء الإستراتيجي يعد أحد المرتكزات الرئيسة التي تساهم في تعزيز مستوى التفوق التنظيمي؛
- يتوافر متغير الذكاء الإستراتيجي في الجامعة المبحوثة بمستوى مقبول ولا بد من تعزيز هذا المستوى للذكاء الإستراتيجي وزيادتها لتحقيق أهدافها بكفاءة؛
- اهتمام الجامعة المبحوثة بمتغير الرؤية المستقبلية كان ضعيفا وهذا يؤثر على تحديد مستقبل الجامعة

وصياغة الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقه؛

- مستوى توافر متغير التفوق التنظيمي في الجامعة المبحوثة هو مقبول شأن ذلك أن يؤثر على مكانة الجامعة بين أقرانها من الجامعات؛
 - تأكيد الجامعة المبحوثة على متغير التركيز على العمليات كان ضعيفا مما يؤدي إلى عدم تكيف الجامعة
 - مع المتغيرات في مجال عملها.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالرؤية الإستراتيجية للجامعة المبحوثة لتحديد مستقبلها بكفاءة وصياغة الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها بفاعلية، وتوجيه عناية واهتمام المنظمات عامة والجامعة المبحوثة خاصة إلى أهمية أكبر لرفع مستوى الذكاء الإستراتيجي فيها وتسخيرها بشكل أمثل كونه أحد أدوات تحقيق التفوق التنظيمي لديها.

24. دراسة (محمد م.، 2020) بعنوان: "أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كردستان/ العراق".

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة مدى توافر أبعاد التفكير الريادي (التسامح مع الغموض، الإبداع، تحمل المخاطرة، واقتناص الفرص) لدى القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور كردستان/ العراق وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي، وشملت عينة الدراسة مديري الفروع والأقسام الإدارية والفنية المختلفة والبالغ عددهم 50 مديرا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة والتي تم تحليلها بإستخدام الحزمة الإحصائية SPSS وباستخدام الأساليب الآتية: النسبة المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، اختبار (T) ، اختبار (F) ، ومعامل التفسير (R^2).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الريادي والتفوق التنافسي؛
 - وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التفكير الريادي وأبعاد التفوق التنافسي؛
 - وجود تأثير معنوي للتفكير الريادي في التفوق التنافسي على مستوى المنظمات المبحوثة؛
 - وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد التفكير الريادي في أبعاد التفوق التنافسي.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة إشراك القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة بالدورات والورش التدريبية والتي من شأنها تطوير قدراتهم ومهاراتهم الذهنية، والتفكير بشكل استباقي لتطوير حلول مبتكرة من شأنها تقديم

عروض جديدة للزبائن والإستجابة للتطورات والتغيرات الحاصلة في السوق، وكذلك الإهتمام بأراء الزبائن ومقترحاتهم وشكاويهم والنظر إليها بوصفها هدايا تقدم لإدارة المنظمات المبحوثة، وذلك لكونها مفاتيح النجاح والتفوق التي لم تنتبه إليها إدارات هذه المنظمات.

25. دراسة (حسين و عبد الحميد، 2020) بعنوان: «اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان».

تسعى الدراسة إلى توضيح الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان والمقابلة الشخصية كمصادر أولية لجمع البيانات والمعلومات، وقد بلغ حجم العينة 150 مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الإستراتيجيات التنافسية (الكلفة، التميز، الوقت، الجودة) والتفوق التنافسي؛

- وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الأسبقيات التنافسية (الكلفة، المرونة، الإبداع، سرعة الإستجابة، الجودة) والتفوق التنافسي؛

- تؤثر الأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في أفرع المؤسسات محل الدراسة.

وقد أوصت الدراسة أنه لضمان تفوق أفرع المصارف محل الدراسة يتعين على الإدارة أن تركز على قدرتها وسرعتها في تطوير الخدمات المصرفية من الفكرة حتى تقديم الخدمة للعميل المصرفي، ولضمان التحسين المستمر في الأداء يتعين على إدارات أفرع المصارف العاملة بمحلية دنقلا تفعيل بعض الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي.

26. دراسة (فلاق و خرشي، 2020) بعنوان: «مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الإتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية)».

سعت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية، وتم إسقاط الدراسة على شركات الإتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (جيزي، أوريدو، موبيليس)، حيث بلغ حجم عينة الدراسة 245 مفردة من الهيئة الإدارية والموظفين لشركات الاتصالات، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها بإستخدام الأساليب الإحصائية والتي من بينها: تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يساهم الذكاء الإستراتيجي بشكل كبير في استدامة الميزة التنافسية؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي.
- ومن أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تأسيس قسم مستقل في الشركات محل الدراسة تحت اسم الذكاء الإستراتيجي، ويجب أن يظهر في الهيكل التنظيمي والتي تتمثل مهامه في خلق المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم.

27. دراسة (أحمد و آخرون، 2021) بعنوان: " دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الإتصالات العراقية".

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الرقابة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال دراسة لآراء المدراء في الشركات محل الدراسة، وتم جمع البيانات من عينة قدرت بـ 95 مفردة ولقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من الدراسة.

ومن أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة: توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية للرقابة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في الشركات محل الدراسة.

ومن أبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة: تكثيف الجهد المعرفي والبحثي في موضوع متغيرات الدراسة بعد أن باتت محور اهتمام الأدبيات المعاصرة بوصفها المصدر الأهم لتحقيق الاستدامة والتنافسية في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغيير السريع والمنافسة الشديدة؛ وتنمية الوعي الإستراتيجي للقادة في شركات الإتصالات بالدور الجوهري والريادي الذي يمكن أن تلعبه الإدارة ذات الكفاءة لاستشراف المستقبل وتعزيز التميز والتفوق على المنافسين في تلك المنظمات في ظل الحاجة الملحة لخدمات الاتصال بشكل عام.

28. دراسة (معمرى و علالي، 2021) بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي على الأداء الريادي دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو التعرف على واقع الذكاء الإستراتيجي وتقييم ممارسته في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبيان أهمية الأداء الريادي في المؤسسات محل الدراسة، ومن أجل قياس درجة تأثير الذكاء الإستراتيجي على الأداء الريادي ولمعالجة مشكلة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان، حيث شملت الدراسة عينة من 60 مؤسسة من أصل 105 مؤسسة صغيرة ومتوسطة

بتتدوف تم استرجاع 56 استبيان فهي عينة قصدية، وتمت معالجة وتحليل البيانات باستعمال برنامج SPSS

النسخة 25، وبرنامج SMART PLS النسخة الثالثة. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يؤثر الذكاء الإستراتيجي بكافة مكوناته وأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الحدس) في الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
 - يعزز الذكاء الإستراتيجي الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال الرؤية المستقبلية لرواد الأعمال وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمشاريع الناشئة وإدراج تفكير النظم لرؤية المؤسسة كنظام يتكون من أجزاء تتفاعل فيما بينها؛
 - من خلال نتائج تحليل المسار اتضح وجود تأثير للذكاء الإستراتيجي على الأداء الريادي. ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة الإعتماد على الذكاء الإستراتيجي لما له من قوة تأثير في تحقيق أداء ريادي متميز، وأن السبيل الوحيد لتحقيق الأداء الريادي ومصدر التميز هو الإبداع والابتكار والمخاطرة لإقتناص الفرص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
29. دراسة (خالدي و مهاوة، 2021) بعنوان: "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة".

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي بإسقاط الدراسة على عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، وتم استخدام الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم توزيع 49 استمارة على الإطارات (مدير، رئيس دائرة، رئيس مصلحة) في المؤسسات المعنية، وتم تحليله بالإعتماد على الأساليب الإحصائية المتمثلة في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الانحدار الخطي المتعدد، معاملات الانحدار المتعدد. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد دراية كافية بالذكاء لدى إطارات المؤسسات حيث لهم القدرة على رؤية الإتجاهات المستقبلية وتحفيز العاملين، وحثهم على العمل بهدف الوصول إلى شراكة وتوسيع الأعمال وتحقيق التميز؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف الإستراتيجي، الرؤية، الدافعية) والتميز المؤسسي؛
- تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية بصفة مستمرة لتكون أفضل في إرضاء الزبائن على المستوى العالمي.

وقد أوصت الدراسة بتبني نموذج التميز الأوروبي بما يوفره من مزايا للمؤسسات الإقتصادية، وزيادة الإهتمام بالموارد البشرية وتثمين معارفهم واعتبارهم سبيل لتحقيق التميز والتكيف مع متطلبات العصر الراهن باعتماد أسلوب قيادي ديمقراطي.

30. دراسة (يحيوي و بوعلاق، 2021) بعنوان: "النمذجة بالمعادلات الهيكلية في تحليل أثر الإدارة بالذكاء في تحقيق التفوق التنافسي لوكالات موبيليس بالشرق الجزائري باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية". تسعى هذه الدراسة إلى توضيح و تحليل أثر الإدارة بالذكاء في تحقيق التفوق التنافسي لوكالات موبيليس بالشرق الجزائري، باعتماد المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، واستعمال الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، مصفوفة الارتباط ونموذج الانحدار، نموذج تحليل المسار ونتائج نموذج القياس، من خلال برنامجي SPSSv26، Smart-PLS3. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للذكاء العاطفي على التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس.
- ومن أبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة:
- ضرورة دراسة الذكاء الإستراتيجي والتركيز فيه وعليه ممارسته في وتطبيقه داخل المؤسسة لأهميته الإستراتيجية البالغة في مساعدة صناع القرار في تحديد السلوكات التنافسية اللازمة؛
- ضرورة دراسة الذكاء التنافسي لما له من دور في معرفة أحوال السوق والمنافسين والبيئة الخارجية بصفة عامة، ولابد من اعتماد الإدارة بالذكاء بمختلف أساليبها كأحد الركائز المهمة في تحقيق التفوق التنافسي بمختلف معاييرهم.

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بعض الدول الأجنبية ولها صلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي أهم هذه الدراسات والتي سيتم عرضها حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

1. دراسة (Wagner & Belle, 2007) بعنوان:

Web Mining for Strategic Intelligence: South African Experiences and a Pratical Methodology

الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو تسليط الضوء وتوضيح كيفية استخدام تقنية Web Mining (التقيب على المعلومات باستخدام شبكة الأنترنت) للذكاء الإستراتيجي وتنميته في منظمات جنوب إفريقيا، من خلال دوه

في جمع المعلومات عن البيئة الخارجية للمنظمة، فالإنترنت تعتبر مصدر فعال للذكاء الإستراتيجي، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصغيرة في جنوب إفريقيا والتي لديها فرع للذكاء التنافسي والإستراتيجي، وشملت عينة الدراسة 36 شخص من خبراء وأعضاء الذكاء التنافسي والإستراتيجي في منظمات جنوب إفريقيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ومن أبرز النتائج التي وصلت إليها الدراسة:

- استخدام الشبكة العنكبوتية لاسترجاع المعلومات الإستراتيجية عن العملاء من طرف مستشاري الذكاء في الشركات؛

- للمساعدة في إتخاذ القرارات يمكن استخدام Web Mining للذكاء الإستراتيجي.

ومن أبرز التوصيات التي وصلت إليها الدراسة: إعطاء فرصة للمنظمات الصغيرة والمتوسطة للتنقيب عن المعلومات باستخدام شبكة الأنترنت للحصول على ميزة تنافسية.

2. دراسة (Abadie & al, 2010) بعنوان:

"Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems (SIMPHS) Market Structure and Innovation Dynamics".

تسعى الدراسة إلى توضيح أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الإبداع من خلال تحقيق أعلى نسب مبيعات في الأسواق الصحية الأوروبية ومنافسة شركات الأدوية العملاقة، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من شركات الأدوية العالمية والمتخصصة بإنتاج عقارات الحماية من الأمراض وتخفيف الوزن واللقاحات وغيرها وعددها 50

شركة مثل: (Medtronic. Inc, Cardiac Pacemakers Inc, Dexon.Inc, Roche)

(Diagnostics Gmbh, Health Hero, Networks.Inc, Medapps.Inc, Cardiocon.LLc

وتم استخدام الاستبانة والمقابلات كأدوات لتحقيق أهداف الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يوفر الذكاء الإستراتيجي الرؤية للمديرين في الشركات محل الدراسة؛

- يؤهل الذكاء الإستراتيجي المدراء ليكونوا قادة لمنظمات تقود سوق الأدوية والأدوات الصحية العالمية.

ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- بتوفير الدعم المالي لمزيد من الدراسات والبحوث التي تهدف إلى تعزيز مزيد من الأدلة على النتائج وعلى

المضي قدماً؛

- إعادة النظر في سلسلة القيمة المضافة في الاتحاد الأوروبي في مجال البحث والتطوير.

3. دراسة (Kruger & Pellissier, 2011) بعنوان:

"A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management tool in the Long-Terme Insurance Industry in South Africa".

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم واستكشاف إلى أي مدى يمكن أن يستخدم ويستغل الذكاء الإستراتيجي على المدى البعيد في مجال (قطاع) صناعة التأمين في جنوب إفريقيا لتحسين قدرتها على مقاومة هجوم المنافسين وتوسيع نطاق عملها في أسواق جديدة واتخاذ القرارات بشأن الاندماج مع شركات أخرى من خلال الإستخدام المناسب لأنظمة الذكاء الإستراتيجي، وتوضيح إلى أي مدى يوفر الذكاء الإستراتيجي احتياجات عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية في مجال صناعة التأمين، وشملت عينة الدراسة 82 شركة من شركات التأمين ذات المدى البعيد من البيئة الصناعية في جنوب إفريقيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- عدم استخدام نموذجاً بشكل كامل لنظام الذكاء الإستراتيجي في المنظمات محل الدراسة؛
 - توفر عمليات الذكاء الإستراتيجي في المنظمات الكبيرة.
 - يستخدم الذكاء الإستراتيجي لرصد الأداء والتخطيط الإستراتيجي، ويلعب دوراً مهماً في عمليات الإدارة الإستراتيجية.
 - يعد الذكاء الإستراتيجي عنصراً مهماً في إتخاذ القرارات الإستراتيجية فمن خلاله يتم دعم الإدارة بالمعلومات المهمة والتي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية والإبداع.
 - ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: ضرورة سعي المنظمات إلى تعزيز إمكانيات ذكائها الإستراتيجي الداخلي من خلال خلق أقسام وعمليات ومهام بالقرارات التي سيتم اتخاذها لمساعدة المنظمات للحصول على نصيب أكبر في الأسواق والمنافسة بنجاح ضد المنافسين المحليين والدوليين، وأيضاً ضرورة إستخدام المنظمات طرق وأدوات الذكاء الإستراتيجي لتدعيم أنظمة الإنذار المبكر الداخلية والخارجية.
4. دراسة (Esmaili, 2014) بعنوان:

"A Study on the Effect of Strategic Intelligence on the Strategic Decision Making and Strategic Planning".

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أثر الذكاء الإستراتيجي في صنع القرار الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي وتم إسقاط الدراسة على المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الإستراتيجي في مدينة كورم أباد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الإستراتيجي حيث بلغ عددها 150 منظمة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لنظم الذكاء الإستراتيجي في صنع القرارات الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

في المنظمات محل الدراسة؛

- للذكاء الإستراتيجي دور فعال في إدارة الموارد البشرية وعمليات المنظمة والموارد التكنولوجية والمالية والذكاء الزبائني.

ومن أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة: تفعيل الذكاء الإستراتيجي لفائدة صناع القرار الاستراتيجيين في المنظمة؛ وضرورة تفعيل الذكاء الإستراتيجي في جانب الموارد البشرية والمالية وعمليات المنظمة.

5. دراسة (Kiwani & al, 2014) بعنوان:

"The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and The Mediator Role of Strategic Flexibility: an empirical Research in Biotechnology Industry".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية، والدافع) على أداء المؤسسة، إضافة إلى الدور الوسيط للمرونة الإستراتيجية بأبعاده (مرونة الإنتاج، مرونة التسويق، والمرونة التنافسية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المدراء التنفيذيين للمؤسسات الناشطة في قطاع التكنولوجيا الحيوية. ومن أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي على كل من المرونة الإستراتيجية والأداء للمؤسسات محل الدراسة؛

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي على أداء المؤسسات في ظل وجود مرونة إستراتيجية كمتغير وسيط.

6. دراسة (Hasan, 2016) بعنوان:

"Aspect of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation".

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور أبعاد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق رشاقة المنظمة، وتم إسقاط الدراسة في قطاع التعدين والاستخراج في الأردن، وتم الإعتماد على الاستبانة في مجتمع مؤلف من 15 شركة تضمنت 8377 فرداً، وتم اختيار عينة تتكون من 337 فرداً. ومن أبرز النتائج التي جاءت بها الدراسة: وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق رشاقة المنظمة، وكان الأثر الأبرز للإبداع.

ومن أبرز التوصيات التي قدمتها الدراسة: ضرورة فهم أبعاد الذكاء الإستراتيجي وتقييمها واستثمارها في الرشاقة والمرونة التنظيمية من قبل المديرين.

7. دراسة (Rahmatian & Pourkiani, 2017) بعنوان:

"Studying the Relationship between Level of Managers Strategic Intelligence and Level of Organization Success in Executive Organization of Rafsanjan".

سعت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين مستوى الذكاء الإستراتيجي للمديرين ومستوى نجاح المنظمة لدى المنظمات التنفيذية في رافسانجان، وتم الإعتماد على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 104 مديرا من مديري المنظمات التنفيذية في Rafsanjan، وتم إستخدام الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS في إدخال وتحليل البيانات حيث تم الإعتماد على عوامل ارتباط بيرسون وسبيرمان واختبار وتحليل التباين أحادي الإتجاه والارتباط الجزئي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الإستراتيجي للمديرين وبين درجة نجاح المنظمة في المنظمات التنفيذية في رافسانجان؛

- وجود علاقة بين نجاح المنظمة والعناصر المكونة للذكاء الإستراتيجي (البصيرة، التفكير النظامي، التحفيز).

وقد أوصت الدراسة على ضرورة التوجه نحو زيادة الإهتمام والوعي بالذكاء الإستراتيجي لزيادة مستوى النجاح التنظيمي.

8. دراسة (Baei & al, 2017) بعنوان:

"The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran - case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare".

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو محاولة التعرف على علاقة الذكاء الإستراتيجي للمدير بتطوير المؤسسة وعلى العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والشركات الحكومية في إيران، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 493 مؤسسة اختيرت بطريقة العينة العشوائية من بين 920 مؤسسة، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي والارتباطي وتم إستخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. ومن أبرز النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (المعرفة، الحكمة، ذكاء الأعمال) في تطوير المؤسسة.

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الانفعالي، الإبداع، التجديد مع تطور المؤسسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الذكاء الإستراتيجي ومتوسط تطوير المؤسسة.

9. دراسة (Baei & al, 2017) بعنوان:

"The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran - case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare".

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء الإستراتيجي للمدير بتطوير المؤسسة وعلى العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والشركات الحكومية في إيران، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 493 مؤسسة اختيرت بطريقة العينة العشوائية من بين 920 مؤسسة، وتم الإعتماد على المنهج الوصفي والارتباطي وتم إستخدام الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (المعرفة، الحكمة، ذكاء الأعمال) في تطوير المؤسسة؛
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الانفعالي، الإبداع، التجديد مع تطور المؤسسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الذكاء الإستراتيجي ومتوسط تطوير المؤسسة.

10. دراسة (Zameer & al, 2019) بعنوان:

"Reinforcing Green Competitive advantage through Green Prouduction, Creativity and Brand Image: Implication for Cleaner Production in China".

هدفت هذه الدراسة لدراسة العوامل الرئيسية لتعزيز الميزة التنافسية الخضراء بين شركات تصنيع المعدات في الصين، تم إستخدام طريقة المسح من مديري وعملاء مؤسسات تصنيع المعدات، وتم إستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التباين المشترك (SBSEM) وتم تحليل البيانات بإستخدام برنامج SPSSv23 و AMOS وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- الإنتاج الأخضر والإبداع الأخضر لهما دور إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية الخضراء ويصبح الدور أقوى عندما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية صديقة للبيئة عبر صورة العلامة التجارية الخضراء؛
- دور العملاء مهم للغاية ويمكنهم أن يلعبوا دورا حيويا في تعزيز الميزة التنافسية الخضراء وأيضا يمكنهم التأثير على الشركات.

11. دراسة (Mahdi & al, 2019) بعنوان:

"Knowledge Management Processes and Sustainable Competitive Advantage; an Empirical Examination in Private Universities".

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى كيفية ولماذا يمكن إنشاء الميزة التنافسية المستدامة بواسطة عمليات إدارة المعرفة في البيئة التعليمية بالجامعة الخاصة في العراق، وقد تم استخدام المسح الكمي في تصميم المعادلة البنائية (SME) حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 525 قياديا أكاديميا بمناصب مختلفة في 44 جامعة عراقية خاصة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة كبيرة بين الميزة التنافسية وعمليات إدارة المعرفة؛
- تتحقق أفضل النتائج في الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات الخاصة بتوليد المعرفة، تخزينها، تبادلها؛ وتطبيق المعرفة المدعومة بتحديد المعرفة وصياغة أهدافها في جميع جوانب المنظمة.

12. دراسة (Khudair, 2019) بعنوان:

"Management Practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect if Strategic Intelligence".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال في الجامعات العراقية من خلال التأثير الوسيط للذكاء الإستراتيجي، تم جمع البيانات من أساتذة الجامعة، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SME) مع برنامج Smart PLS3، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن العلاقة بين المتغيرات كانت علاقة مهمة إيجابية؛
- الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى ممارسات إدارة إستراتيجية أكثر فعالية من أجل تحقيق ريادة الأعمال. وأوصت الدراسة بزيادة الإهتمام بالذكاء الإستراتيجي لما له من دور في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وريادة الأعمال.

13. دراسة (Abuktaish & Alksholi, 2020) بعنوان:

"The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies".

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الذكاء الإستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدين الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واجريت الدراسة على عينة تتألف من 231 مديرا في هذه الشركات، ولقياس الذكاء الإستراتيجي تم اعتماد أبعاده الخمس والمتمثلة في: الرؤية، التفكير

النظمي، البصيرة، التحفيز، الشراكة، ولقياس الميزة التنافسية تم استخدام أربعة أبعاد هي: الجودة، التكلفة، المرونة والتسليم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد مستويات متوسطة لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية؛
- هناك تأثيرا معنويا لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي باستثناء تفكير النظم؛
- هناك تأثير كبير للذكاء الإستراتيجي في جميع أبعاد الميزة التنافسية.

14. دراسة (Gul, 2020) بعنوان: "Digital Business and Competitive Superiority"

هدفت هذه الدراسة لاستعراض مقارنة مهمة لأهمية ربط تقنيات المعلومات الإجتماعية باستراتيجيات الأعمال الرقمية ضمن إطار عملي، وتهدف إلى إبراز الروابط بين إستراتيجيات الأعمال الرقمية والنمو التنافسي، وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- من المتوقع أن تفقد الشركات التي لم تكن قادرة على تشكيل أو تطوير إستراتيجية أعمالها الرقمية ميزتها التنافسية بين المنافسين، وتفقد مركزها في هذا القطاع؛
- الشركات التي تتابع عن كثب التطورات التكنولوجية وتحقق الإعتماد في ديناميكيتها الخاصة تؤدي أداء أفضل من منافسيه؛
- عمليات التنفيذ الناجحة للشركة التي تتبنى إستراتيجية الأعمال الرقمية والتي تختلف عن الإستراتيجيات التقليدية من خلال معايير: دخول السوق، الإنتاج، التخزين، التوزيع، مكان العمل، الالتزام التنظيمي، أسلوب الاتصال والهيكل التنظيمي، أظهرت مكاسب كبيرة ومن المتوقع أن يكون لريادة الأعمال الرقمية مجالات تطبيق أكثر انتشارا بالعالم بالمستقبل.

المبحث الثالث: الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد عرض ورصد الدراسات السابقة الأقرب من الدراسة الحالية في موضوعها العلمي والعملي وإطارها الزمني، والتي تم التطرق لها في المبحثين السابقين سيتم من خلال هذا المبحث تحليل هذه الدراسات، من حيث متغيراتها ومؤشراتها الفرعية ومنهجيتها وأهم نتائجها، وكذلك تحليل العلاقة بينها من خلال تحديد الارتباطات وأوجه الاستفادة وأوجه الاختلاف والتمايز.

لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مصفوفة الدراسات السابقة والعلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: مصفوفة الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة مع الدراسة الحالية، يمكن الآن إجراء مقارنة بينها من خلال توضيح وجهة نظر كل باحث وفقا لقرائن محددة، وفق مصفوفة موحدة الشكل تشمل كلا من الدراسات العربية والأجنبية والتي تم رصدها سابقا بترتيب زمني تصاعدي كما يلي:

الجدول رقم (1-1): مصفوفة الدراسات السابقة

الرقم	الباحث (ين)	عنوان الدراسة	متغيرات الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج
1	Wagner & Belle, 2007	Web Mining for Strategic Intelligence: South African Experiences and a Pratical Methodology	التقيب على المعلومات للذكاء الإستراتيجي	المقابلة	إستخدام Web Mining للذكاء الإستراتيجي يساعد في إتخاذ القرارات.
2	Abadie & al, 2010	Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems (SIMPHS) Market Structure and Innovation Dynamics	*الذكاء الإستراتيجي *الإبداع	الاستبيان المقابلات	الذكاء الإستراتيجي يؤهل المدراء في الشركات المبحوثة ليكونوا قادة لمنظمات تقود سوق الأدوية والأدوات الصحية العالمية.
3	Kruger & Pellissier, 2011	A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management tool in the Long-Terme Insurance Industry in South Africa.	الذكاء الإستراتيجي *الإدارة الإستراتيجية	الاستبيان	يستخدم الذكاء الإستراتيجي لرصد الأداء والتخطيط الإستراتيجي، وفي عمليات الإدارة الإستراتيجية.
4	المطيري، 2011	أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية	*العوامل الإستراتيجية: (الذكاء التنافسي، الالتزام التنظيمي، التكنولوجيا) التفوق التنافسي	الاستبيان التحليل الإحصائي برنامج SPSS	وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعوامل الإستراتيجية (التكنولوجيا، الالتزام التنظيمي، الذكاء التنافسي) في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في البنوك التجارية الكويتية
5	العامري، 2011	أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية	الذكاء الإستراتيجي: (الإشراف، الرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس)	الاستبيان + التحليل الإحصائي برنامج SPSS	وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي على النجاح الإستراتيجي

AMOS V.16	شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي عند مستوى الدلالة (0.05).	- الذكاء التنافسي - النجاح الإستراتيجي			
الاستبيان	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظم الذكاء الإستراتيجي في صنع القرارات الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي في المنظمات التي تستخدمه.	*الذكاء الإستراتيجي * صنع القرار الإستراتيجي *التخطيط الإستراتيجي	A Study on the Effect of Strategic Intelligence on the Strategic Decision Making and Strategic Planning	Esmaeili, 2014	6
الاستبيان	وجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي على أداء المؤسسات في ظل وجود مرونة إستراتيجية كمتغير وسيط	الذكاء الإستراتيجي: (الإستشراف، الرؤية، الدافع) - أداء المؤسسة - المرونة الإستراتيجية (مرونة الإنتاج، مرونة التسويق، المرونة التنافسية)	The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and The Mediator Role of Strategic Flexibility: an empirical Research in Biotechnology Industry	Kiwan & al, 2014	7
تحليل المعلومات	- وجود أثر إيجابي للتوافق الإستراتيجي على تحقيق عوامل التفوق التنافسي. - يساعد التوافق الإستراتيجي على تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية للمنظمة	- التخطيط الإستراتيجي - التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات - عوامل التفوق التنافسي	توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي	منصوري، 2015	8
الاستبيان	- وجود أثر للذكاء الإستراتيجي بجميع مكوناته في تحقيق القدرة	الذكاء الإستراتيجي: (الإستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية،	أثر الذكاء الإستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات	عمران، 2015	9

<p>الإبداعية للشركة المبحوثة. - هناك قصور لدى الشركة في استثمار مبدأ الشراكة</p>		<p>الشراكة، الدافعية، (الحدس) -الإبداع التنظيمي</p>			
<p>- تمتلك الشركة إدارة بالذكاءات وتوجه إستراتيجي مرتفعين. - للإدارة بالذكاءات أثر إيجابي على التوجه الإستراتيجي، ويرجع هذا الأثر إلى تأثير كل من الذكاء الإستراتيجي والذكاء العاطفي بينما الذكاء التنافسي ليس له أثر على التوجه الإستراتيجي.</p>	<p>- الاستبيان - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS</p>	<p>- الإدارة بالذكاءات: (الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي الذكاء العاطفي) - التوجه الإستراتيجي (التوجه نحو العملاء التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التعلم، التوجه نحو الإبداع)</p>	<p>أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية</p>	<p>مقرش، 2015</p>	<p>10</p>
<p>يوجد أثرا واضحا لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في رشاقة المنظمة وكان الأثر الأبرز للإبداع</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>-الذكاء الإستراتيجي - رشاقة المنظمة</p>	<p>Aspect of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation</p>	<p>Hasan, 2016</p>	<p>11</p>
<p>المحافظة على الزبائن الحاليين وتحقيق رضاهم وذلك لضمان ولائهم هي أهم الجهود التنافسية للمتعاملين الثلاث. - لعبت تكنولوجيا إدارة المعرفة دورا هاما ما بين المتعاملين الثلاث في تعزيز التنافسية بما يحقق التفوق التنافسي</p>	<p>تحليل المعلومات</p>	<p>إدارة المعرفة:(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي واللوجستي، البعد الإجتماعي) - التفوق التنافسي: (الكلفة، بناء علاقات مع الزبائن، قيمة</p>	<p>مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الإقتصادية دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر</p>	<p>علماوي و طويطي، 2016</p>	<p>12</p>

بينهم والحفاظ كل على حصته السوقية وزيادتها		الزبون، إدارة المعرفة بالزبون، المرونة، المنافسة)			
- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على عناصر الذكاء الإستراتيجي ونجاح المنظمات - تفكير النظم والرؤية المستقبلية يؤثران تأثيرا ذا دلالة إحصائية على نجاح المنظمات	- الاستبيان - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS	الذكاء الإستراتيجي: (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) - نجاح المنظمات	الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الإتصالات الفلسطينية بقطاع غزة	13 أبو عيادة، 2016	
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (المعرفة، الحكمة، ذكاء الأعمال) في تطوير المؤسسة. - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الانفعالي، الإبداع، التجديد مع تطور المؤسسة.	- الاستبيان - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS v22	الذكاء الإستراتيجي للمدير: (المعرفة، الحكمة، ذكاء الأعمال، الإبداع، التجديد، الذكاء الانفعالي) - تطوير المؤسسة	The Relationship between Manager's Intelligence Strategic and Organization Development in Governmental Agencies in Iran - case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare	14 Baei & al, 2017	
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الإستراتيجي للمديرين وبين درجة نجاح المنظمة في المنظمات التنفيذية - وجود علاقة بين نجاح المنظمة والعناصر	- الاستبيان - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS	الذكاء الإستراتيجي: (البصيرة، التفكير النظمي، التحفيز). - نجاح المنظمة	Studying The Relationship between Level of Managers Strategic Intelligence and Level of Organization Success in Executive Organization of Rafsanjan	15 Rahmatian & Pourkiani, 2017	

تنبؤات بالتهديدات والمخاطر وايضاح الفرص					
<p>– المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الطريقة الكلاسيكية في تسعير منتجاتها وهذا ما سيؤثر سلبا على وضعها التنافسي.</p> <p>– من خلال تطبيق أسلوب التكلفة المستهدفة تم تحسين صورة المؤسسة في نظر الزبائن وهذا بتوفير منتجات وفقا لاحتياجاتهم من ناحية الجودة، الوقت والسعر من خلال التركيز على تحليل وإعادة هندسة القيمة في عملية تصميم المنتج وبالتالي يتم تحقيق التفوق التنافسي</p>	تحليل المعلومات	<p>– التفوق التنافسي</p> <p>– التكلفة المستهدفة</p>	<p>تحقيق التفوق التنافسي بإستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بسكرة</p>	دبابش، 2017	20
<p>– وجود علاقة طردية وقوية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي وتنمية الكفاءات.</p> <p>– للذكاء الإستراتيجي أثر إيجابي على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية</p>	<p>– الاستبيان</p> <p>– التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS</p>	<p>– الذكاء الإستراتيجي: (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، الحدس)</p> <p>– تنمية وتطوير الكفاءات البشرية</p>	<p>دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولايي سعيدة وسيدي بلعباس</p>	طبيبي، 2018	21

<p>- سماع صوت الزبون يساهم في جعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق التفوق التنافسي - تولي شركة زين للاتصالات اهتمام عال بقيمة الزبون مقارنة بشركة آسيا سيل</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>- سماع صوت الزبون - التفوق التنافسي</p>	<p>أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وآسيا سيل للاتصالات</p>	<p>22 العامري و جثير، 2018</p>
<p>الإنتاج الأخضر والإبداع الأخضر لهما دور إيجابي في تعزيز الميزة التنافسية الخضراء ويصبح الدور أقوى عندما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية صديقة للبيئة عبر صورة العلامة التجارية الخضراء.</p>	<p>- نمذجة المعادلات الهيكلية SPSSv23 - AMOS 23</p>	<p>- الميزة التنافسية الخضراء</p>	<p>Reiforcing Green Competitive advantage through Green Prouduction, Creativity and Brand Image: Implication for Cleaner Production in China</p>	<p>23 Zameer & al, 2019</p>
<p>تتحقق أفضل النتائج في الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات، الخاصة بتوليد المعرفة، تخزينها، تبادلها، وتطبيق المعرفة المدعومة بتحديد المعرفة وصياغة أهدافها في جميع جوانب المنظمة</p>	<p>المعادلة البنائية (SME)</p>	<p>- إدارة المعرفة - الميزة التنافسية المستدامة</p>	<p>Knowledg Management Processes and Suntainable Competitive Advantage; An Empirical Examination in Private Universities</p>	<p>24 Mahdi & al, 2019</p>
<p>الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى ممارسات إدارة إستراتيجية أكثر فعالية من أجل تحقيق ريادة الأعمال</p>	<p>- الاستبيان - نمذجة المعادلات الهيكلية (SME) مع برنامج</p>	<p>- الذكاء الإستراتيجي - الإدارة الإستراتيجية - ريادة الأعمال</p>	<p>Management Practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect if Strategic Intelligence</p>	<p>25 Khudair, 2019</p>

	Smart PLS3				
26	معلول و زهواني، 2019	الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر	الذكاء الإستراتيجي: (إدارة المعرفة، الذكاء الإقتصادي) - القدرات التسويقية	- الاستبيان - التحليل الإحصائي برنامج SPSS	الذكاء الإستراتيجي بجمع أبعاده يساهم بشكل فعال في تحقيق كافة الجوانب المتعلقة بعملية القدرات التسويقية.
27	العدوان، 2019	أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق الأسباب التنافسية في شركات الأدوية الأردنية	الذكاء الإستراتيجي: (التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) - الأسباب التنافسية: (التكلفة، التسليم، المرونة، الإبداع، الجودة)	- الاستبيان - التحليل الإحصائي برنامج SPSS	وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ للذكاء الإستراتيجي (التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) على تحقيق الأسباب التنافسية (التكلفة، التسليم، المرونة، الإبداع، الجودة) في شركات الأدوية الأردنية.
28	بعلي، 2019	أثر التسويق الإبتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قالمة	- التسويق الإبتكاري - التفوق التنافسي	- الاستبيان - التحليل الإحصائي برنامج SPSS	- يوجد أثر إيجابي للإبتكار في مجال المنتجات والترويج والتوزيع على تحسين التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$. - لا يوجد أثر إيجابي للإبتكار في مجال التسعير على تحسين التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$.

<p>- هناك تأثيرا معنويا لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي باستثناء تفكير النظم.</p> <p>- هناك تأثير كبير للذكاء الإستراتيجي في جميع أبعاد الميزة التنافسية</p>	<p>الاستبيان - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS</p>	<p>الذكاء الإستراتيجي: (التفكير النظمي، الرؤية، البصيرة، التحفيز، الشراكة) - الميزة التنافسية: (الجودة، المرونة، التكلفة، التسليم)</p>	<p>The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies</p>	<p>Abuktaish & Alksholi, 2020</p>	<p>29</p>
<p>تفقد الشركات التي لم تكن قادرة على تشكيل أو تطوير إستراتيجية أعمالها الرقمية ميزتها التنافسية بين المنافسين، وتفقد مركزها في هذا القطاع.</p>		<p>- الأعمال الرقمية - التفوق التنافسي</p>	<p>Digital Business and Competitive Superiority</p>	<p>Gul, 2020</p>	<p>30</p>
<p>- يوجد أثر للاستشراف والتفكير المنظم في تحول الشركة إلى المنظمة الرقمية بينما لا يوجد أثر للرؤية المستقبلية، التحفيز وإدارة المعرفة في هذا التحول.</p>	<p>- الاستبيان - المقابلة الشخصية - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS</p>	<p>الذكاء الإستراتيجي: (الإستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة)</p>	<p>الذكاء الإستراتيجي كمدخل للتحول إلى المنظمة الرقمية شركة فيوجن لخدمات الأترنت وأنظمة الإتصالات نموذجا</p>	<p>المدهون و آخرون، 2020</p>	<p>31</p>
<p>الذكاء الإستراتيجي يلعب دورا إيجابيا جدا في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسستي موبيليس وأوريدو مع وجود فارق أفضلية لمؤسسة أوريدو</p>	<p>- الاستبيان - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS</p>	<p>- الذكاء الإستراتيجي - الميزة التنافسية المستدامة</p>	<p>دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو</p>	<p>كنوش و جعدي، 2020</p>	<p>32</p>

<p>33 النجار و الحرايزة، 2020</p> <p>الذكاء الإستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى</p>	<p>الذكاء الإستراتيجي: (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) - استمرارية الأعمال</p>	<p>الاستبيان</p> <p>- وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للذكاء الإستراتيجي بأبعاده في إدارة استمرارية الأعمال في أمانة عمان الكبرى.</p>
<p>34 سعودي و دهان، 2020</p> <p>الذكاء الإستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الإستراتيجي دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة WISSO</p>	<p>الذكاء الإستراتيجي: (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية، التحفيز) - التشخيص الإستراتيجي</p>	<p>- الاستبيان - المقابلة الشخصية - التحليل الإحصائي برنامج SPSS</p> <p>- يؤثر الذكاء الإستراتيجي على عملية التشخيص الإستراتيجي - يؤثر بعد الإستشراف بالدرجة الأولى على عملية التشخيص الإستراتيجي. - لا يؤثر بعد الشراكة على عملية التشخيص الإستراتيجي</p>
<p>35 أطرش، 2020</p> <p>أثر الذكاء الإستراتيجي على المرونة الإستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني</p>	<p>الذكاء الإستراتيجي: (الإستشراف، الرؤية الحرس) المرونة الإستراتيجية: (مرونة رأس المال البشري، المرونة في التكنولوجيا، المرونة التنافسية)</p>	<p>- الاستبيان - التحليل الإحصائي برنامج SPSS</p> <p>وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، الرؤية الإستراتيجية، الحرس) عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على المرونة الإستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني.</p>
<p>36 يوسف، 2020</p> <p>دور الذكاء الإستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من</p>	<p>الذكاء الإستراتيجي: (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)</p>	<p>- الاستبيان - التحليل الإحصائي برنامج SPSS</p> <p>- هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إيجابية بين الذكاء الإستراتيجي كمؤشر عام</p>

وبأبعاده كافة والتفوق التنظيمي، - إهتمام الجامعة المبحوثة بمتغير الرؤية المستقبلية كان ضعيفا		- التفوق التنظيمي	القيادات الأكاديمية في جامعة الحمداية		
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين التفكير الريادي والتفوق التنافسي . - وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التفكير الريادي وأبعاد التفوق التنافسي .	- الاستبيان - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS	- التفكير الريادي: (التسامح مع الغموض، الإبداع، تحمل المخاطرة، اقتناص الفرص) - التفوق التنافسي	أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كوردستان/ العراق	محمد، 2020	37
- وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الإستراتيجيات التنافسية والتفوق التنافسي . - وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين الأسبقيات التنافسية والتفوق التنافسي - توسط الأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي	- الاستبيان - المقابلة الشخصية - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS	- الأسبقيات التنافسية: (الكلفة، المرونة، الإبداع، سرعة الإستجابة، الجودة) - تحديات المنافسة: (الكلفة، التميز، الوقت والجودة) - التفوق التنافسي	اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان	حسين و عبد الحميد، 2020	38
وجود مساهمة عالية للذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية. - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية تعزى	الاستبيان - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS	الذكاء الإستراتيجي: (إدارة المعرفة، الذكاء الإقتصادي) استدامة الميزة التنافسية: (ميزة الجودة، ميزة الإبداع)	مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الإتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية)	فلاق و خرشي، 2020	39

إلى سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي					
الذكاء الإستراتيجي يؤثر على تعزيز إدارة المواهب	- الاستبيان - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS	- الذكاء الإستراتيجي - إدارة المواهب	The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Effective Talent Management: A Study on Some Academic Institutions of Duhok Governorate	Sheri, 2021	40
الرشاقة الإستراتيجية في الشركات عينة الدراسة لها علاقة ارتباط وتأثير معنوية في التفوق التنافسي	الاستبيان	الرشاقة الإستراتيجية - التفوق التنافسي (تحسين جودة الخدمة، الإحتفاظ بالبزبون، المرونة والسرعة، الإبداع المتجدد)	دور الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لأراء المدراء في عدد من شركات الإتصالات العراقية	أحمد و آخرون، 2021	41
الذكاء الإستراتيجي بكافة مكوناته وأبعاده يؤثر بشكل فعال في الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	- الاستبيان - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS v25 SMART PLS	- الذكاء الإستراتيجي: (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الحدس) - الأداء الريادي	أثر الذكاء الإستراتيجي على الأداء الريادي دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	معمر و علاي، 2021	42
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراف الإستراتيجي، الرؤية، الدافعية والتميز المؤسسي. - تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تحقيق التميز المؤسسي من خلال نظرة خارجية تقود إلى تحسينات داخلية بصفة مستمرة لتكون أفضل في إرضاء	- الاستبيان - التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS	- الذكاء الإستراتيجي: (الإستشراف، الرؤية الدافعية، تفكير النظم، الشراكة) - التميز المؤسسي	أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة	خالدي و مهاوة، 2021	43

الزبائن على المستوى العالمي					
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس للاتصالات.	- الاستبيان - التحليل الإحصائي برنامج SPSS v26 وبرنامج Smart-PLS3	- الإدارة بالذكاء: (الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التنافسي، الذكاء العاطفي) - التفوق التنافسي	النمذجة بالمعادلات الهيكلية في تحليل أثر الإدارة بالذكاء في تحقيق التفوق التنافسي لوكالات موبيليس بالشرق الجزائري بإستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية	يحياوي و بوعلاق، 2021	44
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التفوق التنافسي بمؤسسة موبيليس للاتصالات					

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال مصفوفة الدراسات السابقة يتضح أن مجمل الدراسات تقاطعت مع موضوع هذه الدراسة سواء من خلال المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي أو المتغير التابع التفوق التنافسي، إلا أنها اختلفت في تحديد أبعاد المتغيرات وهذا راجع الطريقة المعتمدة في معالجة الموضوع.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة تعتبر نقطة بداية لكل دراسة حديثة، حيث تعمل هذه الأخيرة على معالجة موضوع معين تم البحث فيه من طرف العديد من الباحثين وفي بيئات مختلفة ووفق منهجيات وأساليب خاصة والوصول إلى نتائج معينة يمكن أن تتفق مع بعض الدراسات السابقة ويمكن أن تختلف من دراسة إلى أخرى. وعلى هذا تم بناء مصفوفة موحدة المعايير من حيث المتغيرات، أداة الدراسة، وأهم النتائج المتوصل إليها في كل دراسة من أجل الوقوف على الفرق بين مختلف الدراسات ومحاولة تحليل ومعرفة أسباب الفرق وتحديد الأبعاد التي يمكن أن تنطلق منها الدراسة الحالية والتي تتناسب مع البيئة التي سيتم فيها إجراء الدراسة الميدانية، وكذلك تحديد مختلف الفجوات والقصور في تلك الدراسات ومحاولة تغطيته في الدراسة الحالية، حتى تكون النتائج المتوصل إليها إضافة لنتائج الدراسات السابقة ملمة بكل جوانب الموضوع من أجل المساهمة في معالجة إشكالية الدراسة الحالية بشكل جيد.

فالدراسة الحالية تعتبر مكملة للدراسات السابقة والمجال مفتوح أمام الباحثين لمزيد من الدراسات في هذا

الموضوع بأسلوب آخر وفي بيئة أخرى من أجل دعم نتائج الدراسة أول الوصول إلى نتائج أخرى وتفسيرها بشكل صحيح لمعرفة أسباب الاختلاف في النتائج، وبالتالي الوصول إما لتعميم نتائج الدراسة أو تأكيد أن كل بيئة أعمال ولها خصوصياتها التي تفرض تطبيق أبعاد مختلفة تتلائم معها للوصول إلى النتائج المرغوبة. وفيما يلي عرض لأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

أولاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تلخيص مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في:

- بناء تصور حول نموذج الدراسة؛
- ضبط المتغيرات وصياغة الفرضيات؛
- الإسهام في بناء بعض من الإطار النظري المتعلق بالدراسة؛
- بناء أداة الدراسة الميدانية.

ثانياً: أوجه التمايز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وأهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة مايلي:

- من خلال مراحل البحث وفي حدود علم الباحثة لم يتم العثور على أي دراسة تناولت ربط الذكاء الإستراتيجي والتفوق التنافسي سواء فيما يتعلق بالجانب النظري أو فيما يخص المؤسسة موضوع الدراسة؛
- اختلاف المنهج المستخدم في الدراسة، حيث أن أغلب الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، لكن في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الفرضي الاستنتاجي؛
- تناولت هذه الدراسة قطاعا مهما من القطاعات الإقتصادية الخدمية، وهو قطاع الإتصالات في الجزائر وبالتحديد مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، أوريدو، جازي)؛
- كما أن النتائج التي توصل إليها الباحثون في الدراسات السابقة تختلف تبعا لعدة عوامل لموضوع الدراسة، الحدود المكانية لإجراء الدراسة، حجم منظمات الأعمال، حجم المجتمع والعينة، الحدود الزمنية والتي تمت فيها الدراسة بالإضافة إلى خصوصية موضوع كل دراسة؛
- إتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، حيث تضمن المحور الأول والمتعلق بالذكاء الإستراتيجي خمسة أبعاد وهي: الإستشراق، تفكير النظم، الرؤية، الدافعية، الشراكة، أما المحور الثاني والمتعلق بالتفوق التنافسي تضمن أربعة أبعاد والمتمثلة في: تحسين جودة الخدمة، الإحتفاظ بالزبائن، المرونة والسرعة، الإبداع المتجدد.

خلاصة:

تم من خلال هذا الفصل إستعراض الأدبيات التطبيقية لموضوع الدراسة من خلال إستعراض لعدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في بيئات مختلفة والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية. وقد تضمن هذا الفصل تحليل 44 دراسة منها 30 دراسة عربية و14 دراسة أجنبية، وتعتبر كل الدراسات المدرجة دراسات حديثة، وقد تم تحليل هذه الدراسات من حيث الأهداف، المتغيرات، العينات، وأهم النتائج من أجل الوقوف على مدى أهمية هذه الدراسة مقارنة بالدراسات التي ستقدمها، حيث اختلفت بعض الدراسات عن الدراسة الحالية من حيث الأبعاد والمتغيرات، وكذا الأهداف والنتائج.

الفصل الثاني:
الأدبيات النظرية

تمهيد

تمارس المنظمات اليوم أدوارا استراتيجية عديدة تضيف قيم جوهرية للأعمال والنشاطات المختلفة لتحقيق القدرة على البقاء والنجاح والتفوق، لاسيما أن منظمات اليوم تعيش في واقع سريع التغيير والتعقيد في ظل المنافسة القوية التي تلزم هذه المنظمات بالتميز والتفوق في السوق لكي تتمكن من البقاء والمنافسة. ومن هذا المنطلق يتحتم على هذه المنظمات امتلاك المقومات التي تساعد على تحقيق التفوق التنافسي، وإن ظهور الذكاء الاستراتيجي هو أحد الاتجاهات المعاصرة للوصول بالمنظمات نحو التميز، انطلاقا من القناعة بأن المنظمات التي تتبنى أساليب الذكاء الاستراتيجي تتمكن من مواجهة التحديات وتحقيق التفوق التنافسي.

يعالج هذا الفصل هذه المسائل في ثلاث مباحث على النحو الآتي:

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي؛

المبحث الثاني: التأصيل النظري للتفوق التنافسي؛

المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي.

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات الإدارية المعاصرة في الوقت الحالي، كما ترجع بدايات ظهوره إلى العصور القديمة، وكان أول استخدام لهذا المفهوم في العمليات العسكرية بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية. وسيناقش هذا المبحث مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي، أهميته، أهدافه، أدواره ومجالاته.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي

أولاً: تعريف الذكاء الاستراتيجي SI

قبل التطرق لتعريف الذكاء الاستراتيجي لابد من التعرّيج لتعريف الذكاء،

حيث عرف الذكاء على أنه: " القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة، وهو القدرة على البناء أو تحويل أكبر قدر ممكن من المعرفة إلى معرفة قابلة إلى الاستخدام في اتخاذ قرارات جيدة ". (عبد و فائق، 2018، صفحة 113) ويعرف أيضا على أنه: " مجموعة من القدرات العقلية المستخدمة من طرف الأفراد لمواجهة المواقف الجديدة أو القدرة على إدراك الحقائق وفهمها، ويعبر عنه أيضا بأنه السلوك الذي يمكن من حل المشكلات والتكيف مع البيئة وتكوين المفاهيم الإدراكية والتعلم ". (عباس س.، 2003، صفحة 5)

نستنتج مما سبق أن الذكاء هو القدرة العقلية الفطرية التي تساعد على الإدراك والفهم واكتساب الخبرة المطلوبة لمعالجة القضايا والمشكلات في وقت قياسي.

أما بالنسبة لمفهوم الذكاء الإستراتيجي فقد تعددت تعاريفه بتعدد وجهات النظر إلى مفهومه، والجدول الموالي يوضح أهم هذه التعاريف.

الجدول رقم (1-2): تعريف الذكاء الإستراتيجي وفق آراء عدد من الباحثين

التعريف	الباحث
إن الذكاء الإستراتيجي يعد القادة لفهم المجال الذي يقودونه والعمل من أجل الصالح العام فهو ذكاء يتصف به قادة المنظمات تتمثل عناصره في: الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين.	(Maccoby M. , 2001, p. 58)
هو ما تحتاجه المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها (الأنشطة، المصادر الزبون، الأسواق، المنتجات، الخدمات، السعر) لتصنع تصورا إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيير، استعدادا للمستقبل وتصميم الإستراتيجيات المناسبة لخلق القيمة للزبائن وتحقيق الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.	(Tham & Kim, 2002, p. 2)
هو القدرة المديرين في المستوى الإستراتيجي والتي تمكنهم من صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد.	(Quarmby, 2003, p. 3)
عملية إعادة النظر في الكم الهائل من البيانات المتحصل عليها من المصادر المختلفة، بما يمكنها من ربط عدد قليل من هذه البيانات وبما يخدم أهداف المنظمة.	(Sharfman, 2004, p. 4)
عملية منهجية ومستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية لتسهيل إتخاذ القرارات الإستراتيجية	(Finland & al, 2005, p. 12)
هو الإستخدام الذكي للمعلومات المتاحة في عملية صنع القرار ومن خلاله يمكن زيادة الميزة التنافسية للأعمال التجارية	(Laudy & al, 2006)
هو القدرة على تطوير إستراتيجيات مناسبة لمواجهة تأثيرات البيئة المستقبلية وهذا الذكاء يشمل: الموهبة، الفهم، المعرفة، المرونة، الخيال الواسع	(Service, 2006, p. 6)
ذكاء يوفر المعرفة والمعلومات التي تمكن من إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة.	(Liebowitz, 2006, p. 22)
هو القدرة على إيصال المعلومة الصحيحة إلى أيدي الأفراد المناسبين وفي الوقت المناسب حتى يتمكنوا من إتخاذ القرارات الصائبة والمهمة حول مستقبل عمل المنظمة	(Xu, 2007, p. 1)

<p>مجموع العمليات التي تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من إتخاذ القرارات الملائمة</p>	<p>(Clar & al, 2008, p. 10)</p>
<p>هو المقدره التي يتميز بها قادة المنظمات ممن يتوسمون بالرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس، الإبداع ويرتكزون على أنظمة معلوماتية تؤمن الحصول على المعلومات ومعالجتها، ليتمكنوا من استخدام المادة الفكرية الناتجة في عملية صنع القرارات التي تساهم في توفير الخدمة التي تقدمها المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.</p>	<p>(الغزاوي ب.، 2008، صفحة 16)</p>
<p>وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الإستراتيجية، حيث يمثل أحد مكونات العقل الإستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الإستراتيجي مثلا،</p>	<p>(الطائي و الخفاجي، 2009، صفحة 231)</p>
<p>أداة إدارية تستخدم في عملية إتخاذ القرارات بشأن القضايا المهمة والشاملة.</p>	<p>(McDowell, 2009, p. 7)</p>
<p>هو القدرة على فهم النطاق الذي تنشط فيه المؤسسة والعمل من أجل الصالح العام.</p>	<p>(Maccoby & Scudder, 2011, p. 32)</p>
<p>كل ما تحتاجه المنظمة من معرفة عن بيئة أعمالها لتضع تصورا تجاه عملياتها الراهنة، ثم استباق وإدارة التغيير استعدادا للمستقبل، وتصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبون، وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.</p>	<p>(جنير و وآخرون، 2013، صفحة 369)</p>
<p>هو القدرة التي يتصف بها قادة المنظمات والتي تمكنهم من جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة في القطاع الذي تعمل فيه وتحديد نقاط ضعفها والعوامل التي تهدد بقائها واستمرارها وتمنع تطورها ومعرفة الصعوبات التي تواجهها المنظمة للوصول إلى سبل التخلص منها، ومدى وضوح الإستراتيجية التي تعتمدها في الوقت الحالي</p>	<p>(أمين، 2014، صفحة 186)</p>
<p>هو الذكاء الذي توسم به القيادات يمكنهم من معرفة المتغيرات والتحديات الحالية والمستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية، مما يوفر لديهم قدرات ومهارات</p>	<p>(معلول و زهواني، 2019، صفحة 279)</p>

<p>إستراتيجية من تمكنهم من اتخاذ قرارات من شأنها أن تحقق التنافسية والريادة والتميز.</p>	
<p>هو أسلوب رئيسي في تحقيق وإدامة الميزة التنافسية من خلال تحليل نقاط الضعف وتحركات المنافسين، بما يسمح لمنظمة الأعمال بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها بدلا من مجرد الاستجابة لها والذي من خلاله يمكنها الاحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين قراراتها الإستراتيجية والارتقاء بآدائها نحو الأفضل.</p>	<p>(فلاق و خرشي، 2020، الصفحات 158-159)</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المصادر أعلاه

من خلال مجموع التعاريف الواردة في الجدول أعلاه ميزت أربعة توجهات أساسية لمفهوم للذكاء الإستراتيجي تتمثل في: (زواو و بن سالم ، 2023 ، صفحة 312)

- عبارة عن وظيفة تقوم بحل جميع المشكلات التي تواجه المؤسسات وترشدها لأفضل الطرق التي بها تتحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.
- جزء من نظام الشخصية التي يتصف بها قادة المنظمات.
- عبارة عن عملية أو أداة لجمع وتحليل المعلومات وتجهيزها لصناع القرار لتمدهم بالمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- عبارة عن وظيفة وصفة وعملية وأداة لجمع المعلومات، أي التوجه الرابع جمع بين كل التوجهات الثلاثة السابقة واعتبرها مكملة لبعضها البعض.

من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف للذكاء الإستراتيجي بما يتناسب مع أهداف الدراسة والذي يشير إلى أن الذكاء الإستراتيجي هو صفة يتمتع بها القادة الناجحون وتنعكس ايجابا على نشاطات المنظمة، حيث من خلاله تتم عملية جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية، وتحليل المنافسة والمنافسين ومحاولة لفهم تفكيرهم وتحليل أهدافهم المستقبلية، وهذا ما يسمح للمنظمة من وضع الأهداف، السياسات والاستراتيجيات التي تمكنها من الاستعداد لمواجهة المخاطر والتهديدات قبل حدوثها بدلا من مجرد الاستجابة لها، بما يضمن لها تقديم قيم متميزة لزيائنها الحاليين والمستقبلين الأمر الذي يؤدي إلى تفوقها وتميزها.

ثانيا: مفاهيم ذات صلة بالذكاء الإستراتيجي

بعد توضيح مفهوم الذكاء الإستراتيجي ومناقشته ، لا بد من التمييز بينه وبين بعض المفاهيم الأخرى التي قد تكون مشابهة له، وفيما يلي بيان لبعض هذه المفاهيم.

1. الذكاء التنافسي Competitive Intelligence

الذكاء التنافسي يمثل "القدرة على جمع وتحليل وفهم المعرفة، لتقليل درجات عدم اليقين عند صنع القرار وتحليل الوضع الراهن وتحديد المستقبل عند إعداد الإستراتيجيات". (نصر و وآخرون، 2014، صفحة 70) كما يعرف بأنه القدرة على توظيف المعلومات المتحصل عليها من مصادر مختلفة حول المنافسين والسوق والموردين والزبائن، من أجل تحسين الأداء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية. (نجم، 2008، صفحة 191) من خلال ما سبق يمكن توضيح نقاط التلاقي بين الذكاء الإستراتيجي والتنافسي كما يلي: (فلاق و حدو، 2012، الصفحات 7-8)

- كلاهما يدعم عملية اتخاذ القرارات، إلا أن الذكاء الإستراتيجي أعم وأشمل، فالذكاء التنافسي يتعلق بكل ما يخص الوضع التنافسي للمنظمة أي يتعلق بوضع المنافسين واستراتيجياتهم إزاء أسواق معينة، أو بصدد خطوط الإنتاج، بينما يتعلق الذكاء الإستراتيجي بمجالات كثيرة من عمل المنظمة أي جميع عوامل البيئة والتحديات المحيطة بالمنظمة، ويهتم بما يهتم به منافسيها وحينها يكون أوسع من الذكاء التنافسي؛
- تسخير أنشطة الذكاء التنافسي لخلق مستوى أساس من الذكاء الإستراتيجي، لاسيما وأن انتشار خبراء ذكاء المنافسة خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين قد قاد إلى ولادة الذكاء الإستراتيجي، وزيادة عدد شركات الإستشارات فيه؛
- وجود شركات لتقديم خدمات الذكاء التنافسي كشركة Sheilagreco ومؤسسة Intel Mc3 الكندية على غرار خدمات الذكاء الاستراتيجي؛
- إن النظام الإستراتيجي للإنذار المبكر من الموضوعات الرئيسية للذكاء التنافسي، كما ويعد من أبرز آليات الذكاء الإستراتيجي في توفير المعلومات لدعم عملية صناعة القرار الإستراتيجي المنظمي؛
- توظيف الذكاء الإستراتيجي في تمكين المنظمات من التفوق على منافسيها والإحاطة بقراراتهم وأسواقهم، وفي هذا الإطار يرى Bernhardt Douglas أن ذكاء المنافسة هو إستخدام للذكاء الاستراتيجي في إرشاد المديرين التنفيذيين إلى سبل التعاون مع المنافسين الحاليين والمحتملين، وأكد Cochlan Gregg

أحد أعضاء مجموعة Union & Central Union Credit أن الذكاء التنافسي يدعم عمليات الذكاء

الإستراتيجي مع أن الأخير يؤمن توقعا أكثر دقة، والتهيؤ للأحداث والسيناريوهات المستقبلية؛

- إن الذكاء الإستراتيجي التنافسي موجه نحو المستقبل، ويسمح بصناعة القرارات المستقبلية في مجال السوق

و/ أو الصناعة، ويساعد صناع القرار في تحديد الإتجاه المستقبلي للمنظمة، كما ويسهل عمليات التعلم المنظمي عبر الزمن.

وقد أكدنا (Trim & Lee, 2007, p. 731) في دراسة قاما بها أن مسؤولي الذكاء التنافسي يمكنهم المساهمة بفاعلية في عملية الذكاء الإستراتيجي والمشاركة في وضع الإستراتيجيات وتنفيذها.

أما الإختلافات بين الذكاء الإستراتيجي والتنافسي تتمثل في أن الذكاء الإستراتيجي يركز بشكل أكبر على دعم إتخاذ القرارات الإستراتيجية، وله أفق زمني واسع ويركز على الماضي والحاضر والمستقبل، فهو أوسع ويشمل التركيز على المنافسين الحاليين والمرتقبين، بينما الذكاء التنافسي يركز على الأحداث والحقائق التي حدثت في الماضي، كما أن الذكاء التنافسي يركز على فهم المنافسة الحالية للمنظمة، فبالتالي الذكاء الإستراتيجي موجه نحو المستقبل أكثر من الذكاء التنافسي. (طبيبي، 2018، الصفحات 50-51)

2. ذكاء الأعمال Business Intelligence

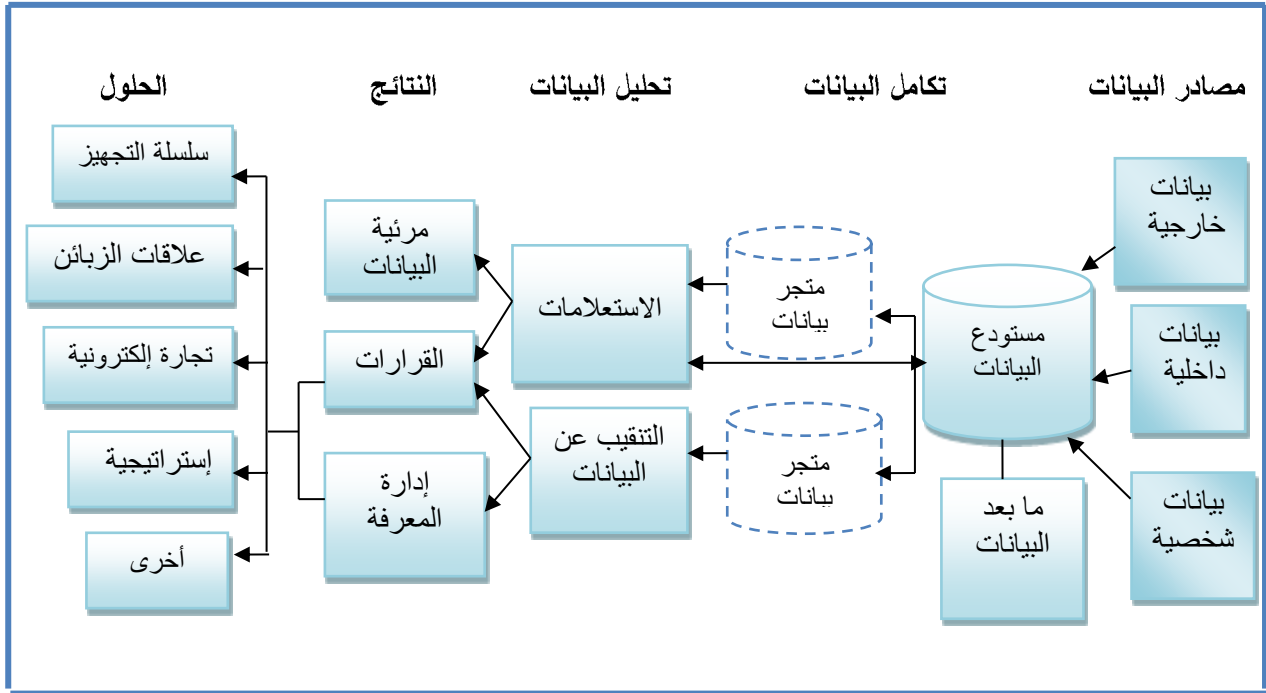
أول من أطلق مصطلح ذكاء الأعمال الباحث Hans Peater عام 1958 وعرفه على أنه: "قدرة المنظمة على فهم العلاقات التداخلية المتعلقة بالحقائق الظاهرة التي يمكن من خلالها توجيه الأعمال إلى الأهداف المرغوبة". (عباس و حافظ، 2014، صفحة 128)

فالمنظمات الذكية عند استخدامها نظم ذكاء الأعمال من أجل تحقيق أهدافها واستراتيجياتها تكون أكثر قدرة على استشعار التغيرات الإقتصادية والسوقية المستقبلية التي ستؤثر في أرباح تلك المنظمات، كما تكون باستطاعتها التكيف والنمو في ظل الظروف المتغيرة والجديدة وتعزيز ثقافة الإبتكار والتكيف. (عامر عبد الرزاق، 2015، صفحة 41)

فذكاء الأعمال يعد أداة إدارية تساعد المنظمة في إدارة المعلومات والتي تمكنها من إتخاذ قرارات فعالة وبذلك فإن الذكاء الإستراتيجي يكون أوسع وأشمل من ذكاء الأعمال كونه يطور الرؤى لدى قادة المنظمات لاستباق الأحداث. (أمين، 2014، صفحة 186)

ويمثل ذكاء الأعمال عملية تفاعلية لاكتشاف وتحليل منظم للمعلومات والمعرفة حول مجال محدد، غالبا ما تخزن في مستودعات البيانات وتبين الإتجاهات والأنماط حول تطبيقات الأعمال المختلفة التي توفر للمستفيد النهائي استنباط الأفكار واستخلاص النتائج. (الناصر، 2018، صفحة 36) والشكل الموالي يوضح الإطار العام لمفهوم ذكاء الأعمال.

الشكل رقم (1-2): الإطار العام لمفهوم ذكاء الأعمال



Source : (Turban & al, 2005, p. 494)

وتجدر الإشارة أن الذكاء الإستراتيجي يتفق مع ذكاء الأعمال كون كلاهما عملية منطقية لجمع المعلومات وتحليلها وتوفيرها لدعم صناعة القرارات، وتوفير نظام مبكر للإنذار عن التهديدات والأخطار المحتملة التي تحيط بالمنظمة، فضلا على أن الجمع بينهما يقود إلى أيجاد إستراتيجية أذكى وأكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة من خلال بروزهما في إطار ذكاء الأعمال الإستراتيجي. (مقراش، 2015، الصفحات 14-

(15)

أما جوانب الاختلاف فيما بينهما تتمثل بتركيز ذكاء الأعمال على توفير المعلومات عن القوى المحيطة لبيئة الأعمال كالزبائن والمنافسين ودعم عملية صنع القرار التكتيكي، في حين يوفر الذكاء الإستراتيجي معلومات عن كافة العوامل البيئية والتحديات المحيطة بالمنظمة، ويدعم القرارات الإستراتيجية. (طبيي، 2018، صفحة 53)

3. التفكير الإستراتيجي Strategic Thinking

تبرز أهمية التفكير الإستراتيجي في كونه نمطا يسهم في تحقيق الموائمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة، فهو يعمل على تنمية الحدس المبدع وبناء تصورات في إعادة بناء الإستراتيجيات. (صالح و الدوري، 2009، صفحة 275)

فهو: "الطريق الإبتكاري للتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء وإستمرارية ونمو المنظمة". (حسن الهلال، 2008، صفحة 46)

وفي إطار ما تقدم تظهر نقاط التلاقي بين مفهوم الذكاء الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي من خلال الدور المهم في التنبؤ بالمستقبل والتغيرات التي قد تحدث في البيئة المحيطة وكذا دورهما في دعم المدراء في إتخاذ القرارات، فيجب أن يتمتع المفكر الإستراتيجي بالذكاء الإستراتيجي حتى يفكر إستراتيجيا.

4. إدارة المعرفة Knowledge Management

إن مصطلح إدارة المعرفة برز خلال عقد الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي ورغم أن كثير من إدارة المنظمات كانت لا تولي المعرفة الإهتمام المطلوب، إلا أن عبء إدارة المعرفة قد مر بتطور طبيعي تدريجي إلى أن وصل إلى صورته الحالية. (بدير، 2013، الصفحات 36-37)

فإدارة المعرفة هي: "العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال". (مسلم، 2015، صفحة 22)

ويعرف (Herschel & Jones, 2005, p. 45) إدارة المعرفة بأنها "عملية شاملة لجمع المعلومات وتنظيمها ثم تقديمها بطريقة تحسن أداء العاملين في مجالات معينة، وتساعد المنظمة في اكتساب خبرات، والتركيز على جني المعرفة وتخزينها واستخدامها في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي وصناعة القرارات".

وتشير أيضا إلى: "تحديد المعارف الجماعية والإستفادة منها لدعم تنافسية المنظمة، حيث يتوقف أداء المنظمة عموما على مدى القدرة على حشد الموارد المعرفية التي يمتلكها الأفراد وفرق العمل، وتحويلها إلى أنشطة لخلق القيمة". (Becerra & al, 2008, p. 6)

وبالتالي تلتقي إدارة المعرفة مع الذكاء الإستراتيجي في كونها أداة لجمع المعلومات وتوفيرها لإتخاذ القرارات المناسبة، واختلفت إدارة المعرفة عن الذكاء الإستراتيجي في كون أن الذكاء يأتي في مرحلة لاحقة أعلى من المرحلة التي تبرز فيها المعرفة (في الترتيب الهرمي للذكاء). (صالح و آخرون، 2010)

5. الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence

الذكاء الاصطناعي هو علم اختراع الآلات والبرامج الحاسوبية التي تتصف بالذكاء، لمحاكاة تفكير الإنسان وذكائه.

وهو يعبر عن قدرة الحاسوب على الرقمي أو الروبوت على أداء المهام المرتبطة مع الكائنات الذكية، حيث يطبق عادة على المشاريع والأنظمة التي توظف العمليات الفكرية المقدمة للإنسان مثل: التعلم من التجارب السابقة والقدرة على التفكير وغيرها.

ولكن على الرغم من التقدم المستمر في سرعة الحاسوب وسعة الذاكرة إلا أنه لا يوجد حتى الآن برامج تماثل مرونة عقل الإنسان في مجالات أوسع أو في المهام التي تتطلب الكثير من المعرفة كل يوم، وهذا هو الفرق بين الذكاء الإستراتيجي والاصطناعي. (الهاشمي، 2021، صفحة 31)

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الذكاء الإستراتيجي

أولاً: أهمية الذكاء الإستراتيجي

تتمثل أهمية هذا النمط من الذكاء في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف المخاطر والفرص والتهديدات بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة، وتوفير سبل الدعم للأهداف التشغيلية من خلال التنبؤ بالتحديات المستقبلية. (Lehane, 2011, pp. 385-386)

توفير المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على إتخاذ القرارات حول مستقبل المنظمة، وتزويد المنظمات بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة العمل حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الإستراتيجيات المناسبة التي ستخلق قيمة للزبون، وتحقق نمواً وأرباحاً مستقبلية للمنظمة في الأسواق الجديدة. (Xu, 2007, pp. 1-2)

كما وتظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، والمساعدة في محافظة المنظمات على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على الأمد البعيد. (Pirttimaki, 2007, p. 8)

وتظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي بجلاء كونه الأداة للأمر التالية: (الزعيبي و النواصره، المنظمات الذكية منظور إستراتيجي، 2019، صفحة 74)

- بناء المركز الإستراتيجي لمنظمات الأعمال؛
- ربط قدرات المنظمات الذكية بالقدرات الجوهرية التي يتمتع بها المورد البشري؛
- معرفة استراتيجيات المنافسين الحالية وتحليل أهدافهم المستقبلية وزيادة الوعي بقدراتهم؛

- بناء علاقة مع الموردين والزبائن وتعزيز القدرات الإستراتيجية؛
 - يشكل أحد مكونات صناعة القرارات ويقود إلى التميز.
 - ويوضح (بابكر و التاج، 2017، صفحة 284) أن أهمية الذكاء الإستراتيجي تتجلى في:
 - تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات السريعة في ظل التغيرات البيئية السريعة والمعقدة للغاية؛
 - تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين؛
 - يقود الذكاء الإستراتيجي لتحقيق التميز من خلال توفير القدرة على صياغة الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل شديدة التعقيد؛
 - يعتبر عملية منظمة ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل القادة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب؛
 - دعم القدرات الإبداعية لمنظمات الأعمال سواء كانت وطنية أو دولية؛
 - تحسين قدرات القادة والعاملين في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل؛
 - تشخيص الأهداف المستقبلية للمنافسين، ومعرفة استراتيجياتهم في الوقت الحالي؛
 - استشراف التغيرات البيئية المستقبلية بيئة الأعمال.
- من خلال ما سبق يتضح أن الذكاء الإستراتيجي يعد بمثابة السيف الدرع الواقي للمنظمة، حيث يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل إستراتيجيات وعمليات المنظمة، ويعد أساس خططها المستقبلية.
- ثانياً: أهداف الذكاء الإستراتيجي**

- يرمي الذكاء الإستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف كالتالي: (عثمان، 2017، صفحة 168)
- القدرة على توفير توقعات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها؛
 - يمكن المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً عن سمعتها وموقعها؛
 - صياغة القناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات بضرورة الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى؛

- القيام بجمع المعلومات وتحليلها عن كبار الزبائن والمجهزين والشركاء وجعل المنظمات تقيم تحالفات (شراكات ذكية) في مجالات البحث والتطوير؛
- عرض الأفكار الهادفة التي تحول الإبتكارات والاختراعات إلى سلع / خدمات قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة خدماتها وعملياتها؛
- القدرة على الحصول وتوفير معلومات إستراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً،

المطلب الثالث: أدوار الذكاء الإستراتيجي ومجالاته

أولاً: أدوار الذكاء الإستراتيجي

للذكاء الإستراتيجي عدة أدوار تتجسد من خلالها وظيفة الذكاء الإستراتيجي في منظمات الأعمال، والتي لا شك أنها ستعود المنظمة إلى الإعتماد على هذا النمط كسلاح تنافسي يضمن لها التفوق على المنظمات المنافسة، وتتحدد أبرز هذه الأدوار في:

1. دور الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية

تبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي في تمكين القائد من فهم الظروف والبيئة التي يعمل فيها، مما يمكنه من أداء مهامه ووظائفه بشكل جيد، فالقائد يكون فعال في ظروف معينة دون أخرى، حيث يساعده الذكاء الإستراتيجي على تجاوز المشكلات، أي أن الذكاء هو مجموع القدرات من بينها: الإستشراف أو البصيرة، الرؤية المستقبلية، التفكير بمنطق النظم، الشراكة والتمكين، حيث تعمل هذه العناصر كنظام واحد متماسك مع ذكاء القائد الشخصي وتوجهاته. (Maccoby & Scudder, 2011, p. 35)

استناداً لما سبق فإن الذكاء الإستراتيجي له دور كبير في ترسيخ السمات القيادية والإرتقاء بأداء المنظمة والحصول على أداء قيادي فعال، ويكمن من تحويل القادة إلى قادة إستراتيجيين.

2. دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي

للذكاء الإستراتيجي دور مهم في المجال الإداري، لكونه يعزز قدرة القائد على التحليل الإستراتيجي والتي تمكنهم من السيطرة على المنافسين في سوق العمل، بالإضافة إلى مساعدتهم في صياغة البرامج والخطط والسياسات والاستراتيجيات. (McDowell, 2009, p. 73)

فهذا الذكاء يساعد المنظمات في استباق التغيرات التي تواجه بيئة العمل والتكنولوجيات الجديدة المستعملة (Castillo & al, 2006, p. 40)

- فعندما تمتلك المنظمات عمليات ذكاء إستراتيجي فعالة تستطيع من خلالها إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع الإتجاهات المستقبلية والفرص المتاحة والإستجابة لها بنجاح. (Xu, 2007, p. 22)
- ويرى (العبدلي، 2010، صفحة 64) أن هذا الذكاء يمكن أن يرتقي بالدور التنافسي للمنظمة إلى قمة الصدارة بين المنظمات المنافسة في سوق العمل من خلال قيامه بالآتي:
- يعمل هذا الذكاء على تشخيص الفرص والتهديدات بوقت مبكر حتى يتسنى للمنظمة إعداد الخطط المحكمة لإقتناص الفرص وتجنب التهديدات؛
 - يحاكي هذا الذكاء ذكاء الزبائن، إذ أصبح الزبون الآن يعلم كل شيء عن المنتج من خلال الإعلان والأنترنت لذلك وجب على المنظمات أن تواكب ذكاء الزبون من أجل الحفاظ على ولائه للمنظمة؛
 - يوفر هذا الذكاء الأسس السليمة للمنظمة للمشاركة والتنافس في الأسواق العالمية ويساعد المديرين على الإرتقاء بتفكيرهم وتطلعاتهم للوصول إلى مستوى المدير العالمي، من خلال الإبداع في صياغة الإستراتيجيات ومواكبة الابتكارات وانتهاز الفرص؛
 - يساعد هذا الذكاء المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق التفوق التنافسي.
- إذا نستنتج أن الذكاء الإستراتيجي يوفر الإنذار المبكر للتهديدات التنافسية، وتجنب الافتراضات الخاطئة حول البيئة التنافسية وعن المنافسين والمستهلكين والموردين والتكنولوجيا، وكذلك يعزز الثقافة التنافسية في المنظمة عن طريق زيادة الوعي بالمنافسة.

3. دور الذكاء الإستراتيجي في عمليات التغيير

إن الهدف الأساسي للمنظمات في ظل التهديدات المستمرة الي تواجهها نتيجة للتغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية هو البقاء والاستمرارية، هذا ما يؤكد أهمية الذكاء الإستراتيجي والذي يعتبر أداة فعالة وضرورية لإدارة مستقبل المنظمات، فمن خلاله يجعل المنظمة قادرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية التي قد تحدث وتؤثر على بقاء وإستمرارية المنظمة. (Xu, 2007, pp. 122-123)

فالذكاء الإستراتيجي يساعد المنظمة على التخطيط الإستراتيجي كما أشار رجل الأعمال Hopewell في مقولته الشهيرة: "إن أهمية الذكاء الإستراتيجي هي في توقع التغيير وإدارته في ظل تغيرات بيئية سريعة تجعل المستقبل غامض، مما يجعل الاستراتيجيات الحالية في خطر، فاليوم نحن بحاجة إلى إستراتيجية مستقبلية، وليس التكيف مع التغيرات المستقبلية فقط، فالذكاء الإستراتيجي هو إجابة الحاضر والمستقبل، بل إن هذا النوع من الذكاء يمكننا من تكوين المستقبل ورؤية النتائج".

فالذكاء الإستراتيجي يوفر لمتخذ القرار في المنظمة المعلومات الضرورية لمراقبة التغييرات في البيئة، ويساعدهم في البحث عن الفرص الجديدة، وأن أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة) هي أدوات تساعد المدير على قراءة المستقبل، وتساعد المنظمات على تغيير أنشطتها وخدماتها بما يتوافق مع رغبات المستفيدين، فضلا عن أن الذكاء الإستراتيجي هو الذي يساعد على تطوير الرؤية ثم تنفيذها، وتحويل الإبتكار إلى صناعة، وهذا يشير إلى دور الذكاء في التنبؤ بالتغيير ومعرفة كيفية إدارته واتخاذ القرارات المناسبة حول أي تغيير طارئ أو أزمة قد تواجه المنظمة، وبالتالي القدرة على التكيف مع هذه المستجدات. (المدهون و شاهين، 2020، صفحة 40)

فالذكاء الإستراتيجي بمثابة الدرع الواقي للمنظمة، لأنه يحميها من التهديدات والمخاطر التي تواجهها في ظل الديناميكية الشديدة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم، وذلك عن طريق وضع الخطط والسياسات الاستباقية لأي تغييرات من الممكن أن تحدث مستقبلا.

4. دور الذكاء الإستراتيجي في دعم عملية إتخاذ القرارات

يعد الأبرز بين الأدوار، فهذا الذكاء يدعم عملية إتخاذ القرارات ويوفر الفهم اللازم للقادة من أجل إتخاذ القرارات ويتم من خلال تجميع وتحليل البيانات اللازمة. (Sullivan J. P., 2008, p. 4)

ويساهم هذا الذكاء بشكل كبير في اتخاذ القرارات الاستباقية Proactive التي تواجه فيها المنظمة الأزمات قبل وقوعها وتتهيأ لمواكبتها. (Tubke & al, 2001)

فضلا عن توجهه لدعم إتخاذ القرارات من قبل مديري العمليات لاسيما في قرارات طويلة الأمد مثل: قرارات الاندماج مع منظمات أخرى، تقييم المنافسين تبني تكنولوجيات جديدة. (Tham & Kim, 2002, pp. 2-3)

ويلعب دورا كبيرا في قرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية (McDowell, 2009, p. 28)، ويعد حجر الأساس للتفكير الإستراتيجي الفعال والذي يمكن مديري المنظمات من إتخاذ قرارات حاسمة لتقرير مستقبل المنظمة. (Gordon, 2007, p. 59)

ويستخدم الذكاء الإستراتيجي غالبا ليشير إلى المعلومات والمعرفة التي يمكن أن تكون مفيدة في إتخاذ القرار على مستوى عال. (Liebowitz, 2006, p. 22)

ويرى (صالح و وآخرون، 2010، صفحة 161) أن هذا الدور ينمي قدرة المنظمات على بناء سمعتها وتبويتها موقعا يسرع في إقامة بنائها الإستراتيجي الذي يضمن لها التفوق، وأن المعلومات تعد نقطة الإنطلاق لأداء هذا الدور، شريطة اعتماد طرائق أخلاقية وتكنولوجيا المعلومات كالأترنت مثلا في جمعها، وأن تتوافر في

الوقت المناسب ثم الاستفادة من المعرفة التي توفرها هذه المعلومات في بناء وتطوير إستراتيجيات إدارة صناعة القرار.

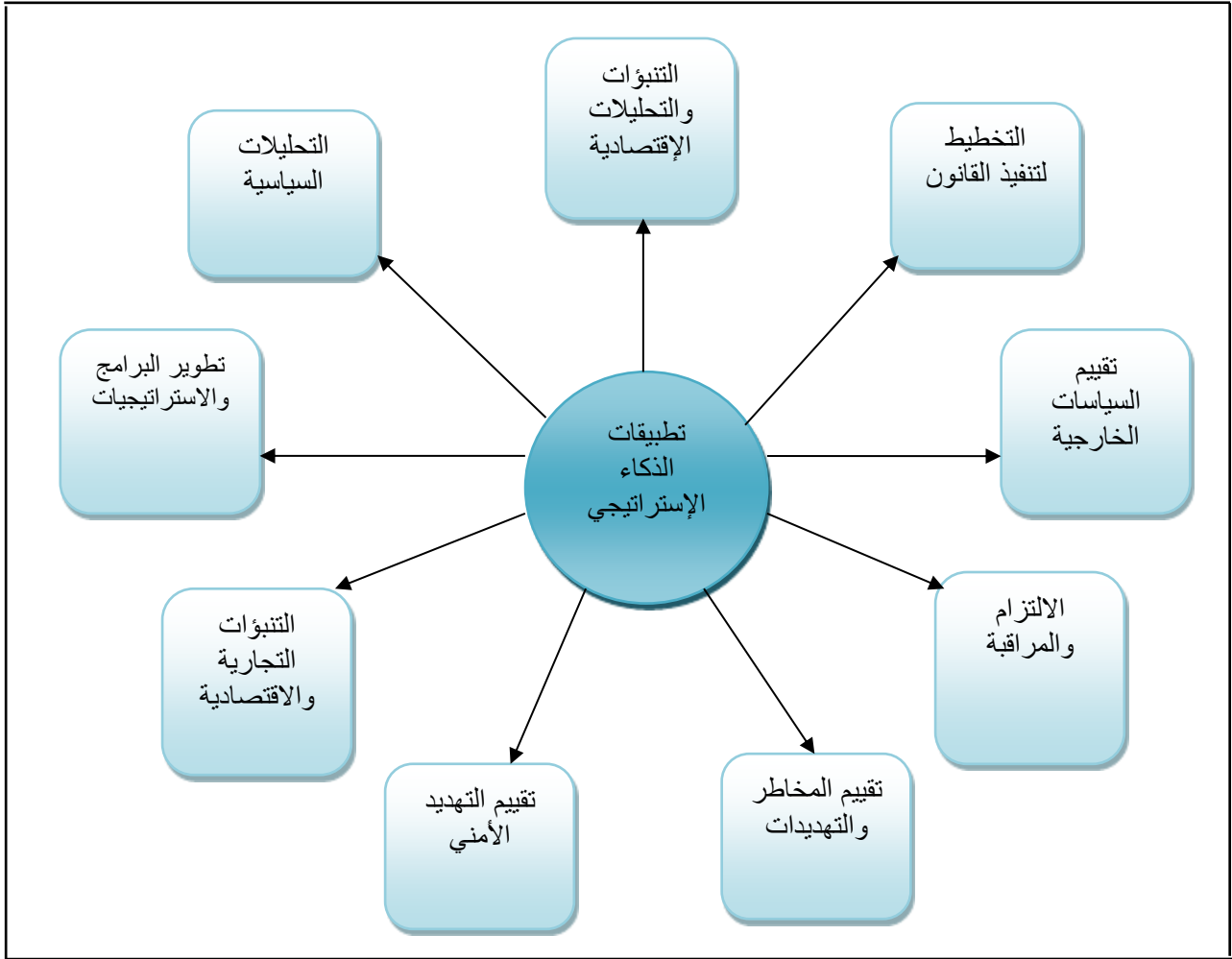
إجمالاً يمكن القول ان الذكاء الإستراتيجي يساعد على ضمان إتخاذ قرارات ناجحة للمنظمة استناد على البصيرة بدلا من التركيز على الشعور الغريزي أو على الخبرة وحدها، بما يضمن لها التفوق على المنافسين.

ثانياً: مجالات إستثمار الذكاء الإستراتيجي

بعد التطرق لمفهوم الذكاء الإستراتيجي والوقوف على أهميته، أبعاده وأدواره وغير ذلك من المفاهيم، لابد من معرفة مجالات الاستثمار فيه، حيث يمتاز الذكاء الإستراتيجي بإمكانية تطبيق النتائج المرجوة منه. ويوضح (الطائي و الخفاجي، 2009، صفحة 235) أمثلة على مجالات إستثمار الذكاء الإستراتيجي على النحو التالي:

- عمل الباحث Wassermann 2001 على تطوير فكرة المنظمة الذكية بهدف الدخول في المنافسة العالمية عن طريق تمكين المنظمات الكبرى على تطبيق فكرة إدارة التوريد في السوق المنافس العالمي، بحيث تستطيع إدارة الشبكات الإلكترونية توقيع العقود والصفقات مع العملاء الدوليين، مما يعمل على تحسين الربحية ورفع استقطاب الموارد البشرية والعملاء والمستثمرين الذين يمثلون دعماً كبيراً لقدرات هذه المنظمات، فالذكاء الإستراتيجي يستثمر في إستخدام البرمجيات الحديثة لضمان تفعيل سلاسل التوريد بشكل منظم.
 - يرى Laudon & Laudon 2005 إمكانية إستثمار الذكاء الإستراتيجي في الكشف عن المشكلات الإستراتيجية وتحليلها، واستخدامها كأساس لوضع الخيارات الإستراتيجية من أجل تنفيذها وبلوغ النتائج الإستراتيجية المتوقعة منها.
 - اقترح الباحث Tejada 2000 على إدارة المنظمات الإلكترونية للاستفادة من الذكاء الإستراتيجي في مراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار الإنفاق على البحث والتطوير والتسويق، وموارد المنظمة، والاستفادة من شبكة الإنترنت لتعزيز سرعة جاهزيتها، ومن ثم التحرك بشكل فعال إلى مستويات جديدة في المنظمة بهدف مواكبة التغيرات في سوق العمل، وتوقعات الزبائن، كما يستثمر أيضاً في رصد ومراقبة جوانب الفشل والأخطاء الإستراتيجية، وطبيعة القوى المحركة لاتجاه النشاطات المختلفة.
- ويتم تطبيق الذكاء الإستراتيجي في العيد من المجالات كالتالي:

الشكل رقم (2-2): تطبيقات الذكاء الإستراتيجي



Source : (McDowell, 2009, p. 14)

يتضح أن الذكاء الإستراتيجي يستخدم بشكل أساسي في خطط البرامج القانونية الحديثة، حيث يتم تطبيقه على كافة المستويات الإدارية سواء في توزيع الموارد وفهم الأسس أو توفير دعم تحليلي على مستوى المنظمات أو الحكومات للمساعدة على تطبيق سياسة العدالة، وقد ازداد تطبيق خدمات الذكاء في المجالات المدنية المتنوعة خلال السنوات القليلة السابقة والتي تشمل مجالات تنفيذ القانون، والتخطيط لسياسة الحكم، وعلم الجرائم والمراكز الأكاديمية والصناعات المختلفة وذلك بهدف فهم وتفسير تصرفات الآخرين. (McDowell, 2009, p. 73)

ويستخدم الذكاء الإستراتيجي بشكل مباشر في صنع القرارات الإستراتيجية في منظمات الأعمال الكبيرة وترتبط بصناعة التحالفات الإستراتيجية، وخطط الاستخبارات الأمنية. (Kuosa, 2011, p. 458)

ويستخدم الذكاء الإستراتيجي أيضا في تطوير الخطط الاستراتيجية، وكذلك في توقع عمليات التجسس على المواقع الإلكترونية المختلفة والحفاظ على أمن شبكة المعلومات، وكشف الهجمات المحتملة في الوقت المناسب.

المبحث الثاني: التأسيس النظري للتفوق التنافسي

تشهد بيئة المنظمات تغيرات وتطورات متزايدة بفعل المنافسة الحادة الناتجة بدورها عن ظاهرة العولمة، الأمر الذي ألزم المنظمات على تحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، فتحقيق التفوق التنافسي ليس رغبة من المنظمة في أن تكون رائدة، بل هو حتمية من أجل البقاء وتحقيق النمو والإستمرار. وسيتناول مناقشة الأطر الفكرية للتفوق التنافسي في ضوء مايلي: مفهوم وأهمية التفوق التنافسي، مصادره ومؤثراته.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التفوق التنافسي

أولاً: مفهوم التفوق التنافسي

يعد مفهوم التفوق التنافسي من المفاهيم الحديثة ذات المضامين غير المحددة بمفهوم معين، حيث لقي إهتماماً واسعاً في أدبيات إدارة الأعمال، ومازال هذا المصطلح بحاجة إلى المزيد من الإغناء والتأطير وانطلق الباحثون في تحديده من خلال رؤى مختلفة. (الربيعي، 2011، صفحة 71) والجدول الموالي يوضح آراء عدد من الكتاب والباحثين حول مفهوم التفوق التنافسي.

الجدول رقم (2-2): بعض إسهامات الباحثين لمفهوم التفوق التنافسي

التعريف	الباحث
هو شيء يميز المنظمة أو منتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها وذلك في نظر زبائنها النهائيين.	(Fahey, 1989, p. 18)
هو إمكانية تقديم سلع أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين وعلى المدى الطويل	(Czepiel, 1992, p. 43)
القدرة على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	(Evans J. , 1993, p. 83)
هو خلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها ويتم ذلك من خلال استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها،	(Pitt & Lei, 1996, p. 55)
هو عملية استغلال كافة القابليات والقدرات الداخلية للمنظمة في أداء أنشطة تميزها عن غيرها، بحيث تنتج أي شيء متميز ومنفرد لا تستطيع المنظمات المنافسة إنتاجه.	(Haque, 1996, p. 30)
القدرة على تحقيق فوز المنظمة على منافسيها ومن ثم تحقيق الأرباح والبقاء في عالم الأعمال.	(بني حمدان، 2002، صفحة 37)

<p>هو بناء نظام يمتلك ميزة فريدة، أو ميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون بطريقة كفوة ومستدامة يمكن الحفاظ عليها باستمرار، أو تقديمها بشكل أفضل من المنافسين.</p>	<p>(محسن و النجار، 2004، صفحة 52)</p>
<p>الغاية الأسمى التي تسعى المنظمات للوصول إليها لضمان نموها واستمرارها في إحراز التقدم والنجاح.</p>	<p>(الزعبي، 2005، صفحة 98)</p>
<p>أي شيء متفرد و متميز تتمتع به المنظمة.</p>	<p>(Lynch, 2006, p. 22)</p>
<p>هو قدرة وصول المنظمة إلى اكتشاف طرائق جديدة أكثر فاعلية من الطرق المستعملة من قبل المنافسين.</p>	<p>(Seleim & al, 2007, p. 790)</p>
<p>هو قدرة المنظمة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها، وبدورها مطلب فهم الإطار العام للمنظمة من خلال أن الإدارة العليا يجب أن تحدد رغبات واحتياجات الزبون وكيفية إيصالها إليه عبر سلسلة تجهيز من أجل مقابلته وتسلمه السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب.</p>	<p>(Evans & Collier, 2007, p. 118)</p>
<p>قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ويتحقق من خلال استغلالها لأفضل الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية.</p>	<p>(البكري، 2008، الصفحات 192-193)</p>
<p>المهمة الرئيسية لدى المنظمات في كيفية تحويل العملية التنافسية إلى تفوق</p>	<p>(Sahaf, 2008, p. 79)</p>
<p>قدرة المنظمة على تحويل المزايا التنافسية التي تكتسبها إلى تفوق.</p>	<p>(طالب و الجنابي، 2009، صفحة 136)</p>
<p>المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة بجدارة متميزة من خلال تفردا التنافسي: وذلك بتمتعها بخصائص تفوق إمكانيات المنافسين، تمددها أي قدرتها على تنمية منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وتحقيقها لقيمة الزبون: بمعنى أن تكون ذات دلالة مدركة من قبل الزبون.</p>	<p>(مختار، 2009، صفحة 213)</p>

هو قدرة المؤسسة على فهم الأساس الحقيقي للمنافسة، من خلال فهم قواعدها الحالية وكيفية تغييرها في المستقبل من أجل النجاح، وذلك عن طريق إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية باعتبار أن النماذج القديمة أصبحت معروفة للجميع.	(صالح و الدوري، 2009، صفحة 206)
القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن غيرها والكفيلة بتعزيز موقعها الريادي والمحافظة عليه لأمد بعيد في ذهن الزبائن مقارنة بالمنافسين.	(الطار، 2010، صفحة 57)
إملاك قدرة أعلى من المنافسين كما ويشير لأداء ريادي متفوق.	(Safiullah, 2010, p. 201)
قدرة المنظمات على إنتاج وتسويق منتجات ذات جودة أعلى و/أو بأسعار أقل مقارنة بمنافسيها.	(Mutsume, 2010, p. 52)
القدرة على خلق قيمة يدركها الزبائن على أنها متفوقة على المنافسين.	(Willow & al, 2010, p. 1)
المكانة التي تتمتع بها المنظمة في السوق أو الأسواق العاملة بها مقارنة بالمنافسين.	(الصميعدي و يوسف، 2011، صفحة 234)
القدرات والقابليات والخصائص الفريدة التي تمتلكها المنظمة الكفيلة بتعزيز موقعها الريادي بالسوق في ذهن الزبون مقارنة بالمنافسين، بحيث يمكن أن تحافظ عليها لمدة طويلة من الزمن، إذا ما استندت إلى عمليات معرفية ذات منهجية إدارية واضحة.	(فيروز، 2013، صفحة 84)
الغاية الأسمى التي تسعى مؤسسات الأعمال الوصول إليها لضمان نموها واستمرارها في إحراز التقدم والنجاح.	(زمالة، 2013، صفحة 55)
يمثل مؤشرا لتفرد المؤسسة وتميزها في أداء أنشطتها مقارنة بالمنافسين لتحقيق موقع فريد في السوق	(ديلمي، 2017، صفحة 356)
مدى قدرة وإمكانية المنظمة على تقديم سلع وخدمات للزبائن بصورة أفضل من المنافسين.	(جثير و عبد الغفور، 2017، صفحة 107)

<p>إملاك القدرة والمهارات والكفاءات المميزة وآداء الأنشطة بصورة متفردة ومتميزة تتيح للمنظمة بناء ميزة تنافسية وإستدامتها وبناء صورة ذهنية إيجابية لدى زبائنها الحاليين والتأثير بالزبائن المستقبليين بما يجعل من المنظمة وعلامتها التجارية ومنتجاتها الخيار الأفضل مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبون.</p>	<p>(جثير و العامري، 2018، صفحة 130)</p>
<p>قدرة المنظمة على إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات بشكل متفرد ومتميز ومختلف عن المنافسين في نظر الزبائن، من خلال الاستحواذ على نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها متفوقة دائما على المنظمات الأخرى المنافسة.</p>	<p>(يافعي، 2018، صفحة 79)</p>
<p>عبارة عن مؤشر مهم يحدد من عدة شروط أهمها إملاك قيمة مضافة عن المنافسين وذلك من خلال تقديم منتجات بأقل التكاليف أو تميز بجودة عالية للمنتج، وأيضا إبتكار دائما طرق جديدة ومنتجات منفردة، والإستجابة لرغبات وحاجات الزبائن المتجددة ولا ننسى سرعة تسليم المنتجات في وقتها يلعب دورا هاما في اكتساب ميزة تنافسية عن بقية المنافسين.</p>	<p>(حيرش و بن عودة، 2021، صفحة 93)</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المصادر أعلاه

من خلال ما تقدم من مفاهيم في الجدول (3) يتضح أن بعضها ركز على الأنشطة والأسواق، في حين انصب تركيز البعض الآخر على قدرة المنظمة في تحقيق التمايز في أذهان الزبائن، بينما تمحور اهتمام البعض الآخر على أنشطة المنظمة وطريقة أدائها المميزة في تعزيز قيمة الزبون سواء كانت هذه القيمة تتمثل بطريقة تقديم المنتج، وقت توفيره، الخصائص الفريدة التي يتضمنها المنتج (كالجودة، الجمالية، السعر) وأيضا العلامة التجارية له. (فيروز، 2013، صفحة 83)

لذلك يمكن تحديد أوجه التفوق التنافسي من خلال: (يافعي، 2018، صفحة 79)

- تميز وتفرد المنظمة في القيام بأنشطتها مقارنة بالمنافسين مما يحقق لها موقع فريد في السوق؛
- تكوين الزبون لصورة مثلى عن المنظمة قياسا بالمنظمات المنافسة لها؛
- مستوى التفرد في منتجات المنظمة؛
- تقديم المنظمة لخدمة لمدة طويلة من الزمن وبالتالي تفوقها؛
- معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص لتحقيق التفوق التنافسي؛

- جني الأرباح والتفوق على المنافسين من أجل البقاء والإستمرار؛
- تطبيق التكنولوجيا الحديثة لغرض التقدم (التفوق) التنافسي؛
- التفوق التنافسي يشمل العناصر الأربعة هي: عدم القدرة على التقليد من قبل المنافسين، الكفاءة، قيادة التكلفة والتميز.

استنادا لما تقدم يمكن القول أن التفوق التنافسي هو: الغاية الأسمى التي تسعى المنظمات لتحقيقها فهو الوسيلة التي تتمكن من خلاله الفوز في منافستها على الآخرين والحصول على موقع تنافسي ريادي في القطاع الذي تعمل فيه، ويتحقق ذلك بإمتلاكها لموارد، قدرات، مهارات، كفاءات، خصائص وظروف تنفرد بها عن غيرها والتي تندمج وتتفاعل فيما بينها لتخلق ميزة تنافسية وتحولها إلى ميزة تفوق، وبناء صورة إيجابية لدى زبائنها الحاليين وكسب زبائن محتملين بما يجعل المنظمة وعلامتها التجارية ومنتجاتها الخيار الأفضل مقارنة بالمنافسين من وجهة نظر الزبون.

فبالتالي المنظمة إذا أرادت تحقيق التفوق على منافسيها فعليها في البداية إمتلاك ميزة تنافسية من خلال ما تحققه من قيمة مضافة لها وللزبون في منتجاتها أو في آدائها، ثم المحافظة عليها باستمرار لضمان استمراريتها، ولهذا يجب على المنظمة اعتماد استراتيجية واضحة من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة ومن ثم تحقيق التفوق التنافسي.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي أساس تحقيق التفوق التنافسي، فوجود تفوق تنافسي يعني إمتلاك ميزة على المنافسين وهذا ليس حفا بل يتحقق بالتخطيط الإستراتيجي المحكم حيث ينبغي على المنظمة أن تقوم بالتخطيط الجيد والتفكير المعمق في كيفية بناء المزايا التي تساهم فعلا في تحقيق التفوق التنافسي.

أي أنه في الوقت الذي يعد التفوق التنافسي غاية المنظمة فإن وسيلة تحقيقه هي الميزة التنافسية.

ثانياً: أهمية التفوق التنافسي

تبرز أهمية التفوق التنافسي لمنظمات الأعمال من خلال النقاط الآتية:

- يحدد التفوق التنافسي المنظمات الناجحة عن غيرها والتي تتميز بنماذج فريدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين لأنها متقنة، أما النماذج القديمة قد أصبحت معروفة بشكل واسع والمنافسين على علم كامل بها. (Macmillan & Tampoe, 2000, p. 89)
- التفوق التنافسي يحقق بناء نظام بـميزة فريدة يتفوق بها على المنافسين من خلال المحافظة على قيمة الزبون بطريقة مستدامة. (محسن و النجار، 2004، صفحة 25)
- يمثل التفوق التنافسي مؤشراً للاحتفاظ بالزبون الذي يعد المهمة الأولى لأي منظمة يمكن أن تحتل مركزاً مميّزاً لها في ذهن الزبون سواء لخدماتها أو منتجاتها أو للمنظمة ككل. (الجنابي، 2006، صفحة 30)
- يمكن المنظمة من استغلال الموارد والإمكانات لتحقيق موقع أفضل بين المنافسين، والسعي لإرضاء الزبائن من خلال التعرف على حاجاتهم وأذواقهم بصورة يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها؛
- يمكن منظمات الأعمال بامتلاك ميزة تنافسية حينما تمتلك عمليات خلق القيمة وجوانب لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين، وهذا يقود إلى الإنتاج بمستويات عالية جداً، مما يعد ذلك ميزة تنافسية مهمة من قبل الزبائن، ومن أمثلة هذه الميزات جودة المنتج أو الخدمة، سعره، سرعة التسليم، مستوى الإبداع والتنوع في الخيار وغيرها. (القطار و رضا، 2015، الصفحات 100-101)
- اهتمام المنظمات بالجوانب الإستراتيجية كالتخطيط الإستراتيجي لعملياتها وأنشطتها ومنها التسويقية من أجل الوقوف في وجه المنافسين والتميز عليهم من خلال إمتلاك خصائص غير موجودة لدى الآخرين؛
- يعد أداة لتعزيز الأداء عن طريق تحسين أنماط العمل، وتحسين الممارسات، وتطويرها مقارنة بالمنافسين. (يافعي، 2018، صفحة 92)
- يمثل التفوق التنافسي مؤشراً إيجابياً على أن المنظمة في موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياساً بالمنافسين؛
- يعد التفوق التنافسي عاملاً مهماً لعمل المنظمات على اختلاف أنواعها وإنتاجها لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية؛

- أهمية التفوق التنافسي في الإدارة الإستراتيجية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية من مفهوم الـ تفوق التنافسي وهو ما دفع بعض المفكرين والكتاب إلى القول انه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها تفوق تنافسي؛
- يعتبر التفوق التنافسي سلاحا تنافسيا أساسيا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة وذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل. (الربيعاوي و عباس، 2015، الصفحات 567-568)

من خلال ماسبق يمكن القول بـ أن للتفوق التنافسي أهمية كبيرة في حياة المنظمات فمن خلاله يمكن لها البقاء والنمو في بيئة شديدة التنافس، فهو يمثل مؤشرا إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، وتقديم قيمة كبيرة للزبائن والتي تدفعهم إلى تكرار التعامل معها ومن ثم تزداد حصتها السوقية وسمعتها وهذا ما يجعلها متفوقة على منافسيها.

المطلب الثاني: مصادر التفوق التنافسي

إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي تقوم بتحديد مصادره وتحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية وإستدامتها وتعزيزها تتمكن المنظمة من دعم موقعها في السوق على حساب المنافسين وتحقيق التفوق.

حيث شكل الإهتمام برصد التغيرات البيئية والتفكير بأساليب التعامل معها التحدي الأكبر أمام منظمات الأعمال ومهما كان حجم المنظمة صغيرا أو كبيرا فإنها تبحث عن الوسائل والمصادر التي تحقق لها النجاح والتفوق في بيئتها المتغيرة. (فيروز، 2013، صفحة 84)

ويشير (أبو قحف، 1999، صفحة 11) في هذا الصدد إلى أن مصادر التفوق التنافسي قد تأخذ أحد الأساليب التالية:

- إضافة خدمات و سلع جديدة؛
- إضافة طرق بديلة وأساليب جديدة في مجال الإنتاج والتسويق؛
- إيجاد بدائل للمواد الخام واستخداماتها؛
- اختفاء سلع معينة وإيجاد سلع بديلة.

ويرى Megahan 1994 أن مصادر التفوق التنافسي للمنظمة تتمثل في: (طالب و الجنابي، 2009، صفحة

- المعلومات القيمة المستمدة من ظروف السوق؛
- الاقتراب من الزبائن والتعرف عليهم؛
- تقديم فرص خدمة جديدة.

كما أوضح (جثير و عبد الغفور، 2017، صفحة 107) أن المصادر الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي

تتمثل بما يأتي:

- توفير قدرات ديناميكية تسويقية تتجاوب مع التغيرات المختلفة بصورة سريعة؛
- إمتلاك موارد بشرية مبدعة وكذلك طرق مختلفة ومتفردة لإنجاز الأعمال داخل المنظمة وخارجها؛
- إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة؛

ويرى العزاوي أن مصادر التفوق التنافسي تتمثل في:

- تحليل سلسلة القيمة ومكوناتها: إذ أن هذا التحليل يستخدم في وصف أنشطة المنظمة الأساسية وعلاقات التفاعل فيما بينها، والتي يمكن استخدامها بوصفها إطارا لتحديد نقاط قوة المنظمة وخلق التفوق، وأنشطة البنى التحتية للمنظمة، والمنظمة من خلال هذه الأنشطة تولد قيمة للمشتريين، وتنعكس تلك القيمة على مقدار المشتريات من منتجات وخدمات المنظمة، ويتحقق التفوق للمنظمة عندما تنجز الأنشطة بكفاءة وفعالية أكثر من منافسيها، وتقديم قيمة أكبر لعملائها فتحصل منهم على سعر أعلى مما يدفع لأولئك المنافسين.
- إستراتيجية الدخول والخروج للسوق: إذ أن دخول المنظمة إلى السوق له دور في بناء التفوق التنافسي، فبعض المنظمات تدخل من أجل كسب أكبر ما يمكن من الإيرادات مستغلة انفرادها في تقديم منتج لم يصل المنافسون إلى تقليده وتحتسب حالة تمكن الآخرين من ذلك، ومنظمات أخرى تدخل متأخرة إلى السوق بهدف الإفادة من نفقات الإعلان عن المنتج التي ينفقها الآخرون، بحيث يصبح المنتج معروفا ثم تدخل إلى السوق لتجني الثمار من خلال قيامها بالإضافة والتطوير للمنتج والخدمات القديمة، وتلعب القدرة المالية دورا كبيرا في ذلك.
- موارد المنظمة، وتكون هذه الموارد نقاط قوة تسمح بتحقيق التفوق التنافسي إذا اتسمت بكونها قيمة ومنفردة وصعبة ومكلفة عند تقليدها.

وأشار الشربيني إلى أن المصدر المهم في بناء التفوق التنافسي هو حجم ومقدار المنافسة في الصناعة والإمكانات المتوفرة لدى المنافسين، إذ أن زيادة حجم المنافسة يؤدي بالتأكيد إلى اهتمام المنظمة في الجوانب الإستراتيجية كالتهيئة الإستراتيجية لعملياتها وأنشطتها.

وأكد السليفاني أن القدرات الإستراتيجية *Strategic Capabilities* هي المصدر الأكثر أهمية للتفوق التنافسي من خلال المحافظة عليها وتطويرها مما يساعد المنظمة على استغلال الفرص المتاحة من البيئة الخارجية ومنها الفرص التسويقية، كذلك تم التركيز على المصادر التي تتبع من داخل المنظمة والتي تتمثل في الموارد التي تكون نقاط قوة تسهم في تحقيق التفوق التنافسي إذا ما تميزت بالقيمة ومنفردة ونادرة وصعبة ومكلف تقليدها. وتأسيساً على ما تقدم فإن مصادر التفوق التنافسي للمنظمات تنحصر بمصدرين أساسيين هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1. المصادر الداخلية:

تتبع من داخل المنظمة وتتمثل في قدراتها الإستراتيجية ومواردها ونقاط قوتها حيث تمثل مصدراً للتفوق التنافسي متمثلة بما يأتي:

- الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة؛
- طرق وأساليب العمل؛
- تحليل سلسلة القيمة أي الأنشطة التي تؤديها المنظمة بمهارة وكفاءة عالية.

2. مصادر خارجية:

تتبع من البيئة الخارجية وما موجود بها من فرص تمثل مصدراً للتفوق التنافسي والتي تتضمن التكنولوجيا، براءة الاختراع، المنافسة، التحالفات والتشريعات.

مما سبق يمكن القول أن مصادر التفوق التنافسي قد تتبع من داخل المنظمة أو من خارجها مما يمكن للمنظمة استغلالها واستخدامها بكفاءة وفاعلية أعلى من منافسيها، فقد تكمن بالموارد والقدرات والكفاءات المميزة التي تمتلكها المنظمة والتي تؤدي إلى بناء ميزة تنافسية إذا ما تم استدامتها تعد مصدراً للتفوق التنافسي، أو ما تتيحها البيئة الخارجية من عوامل تعد بمثابة فرص إذا ما كان للمنظمة السبق في استغلالها بكفاءة أعلى من المنافسين زودتها بالتفوق التنافسي. (العامري و جثير، 2018، صفحة 131)

المطلب الثالث: مؤشرات التفوق التنافسي

يتحدد التفوق التنافسي للمنظمة من خلال عدة مؤشرات منها:

أولاً: التميز في الأداء قياساً مع أداء المنافسين:

يعرف الأداء المؤسسي المتميز على أنه تفوق المنظمة باستمرار على منافسيها في أداء مهماتها التي تربطها مع عملائها والمتعاملين معها، وتضحى بعلاقات التأييد والتفاعل منهم، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها والبيئة المحيطة. (عادل، 2006، صفحة 86)

وتقوم باستغلالها من خلال التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

إن الأداء المتميز مرهون بالكفاءة والفاعلية في أداء أعمال المؤسسة، ويقاس من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخططة فكلما زادت الفجوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح، كما يمكن قياسه من خلال عدة معايير. (محمد و آخرون، 2011، صفحة 58)

- معايير كمية: تتمثل في إحصاءات عن العمل المطلوب إنجازه خلال مدة زمنية محددة.
- معايير نوعية: تتمثل في المواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب لبيان رضا المستفيدين.
- معايير المدخل: كالمعدات اللازمة وعدد العاملين.

ثانياً: الصورة المثلى للمنظمة:

صورة أو سمعة المنظمة هي تقييم أصحاب المصالح (خاصة الزبائن) لها عبر الزمن، ويعتمدون في تقييمهم على تجاربهم المباشرة وغير المباشرة معها وذلك مقارنة مع تصرفات المنافسين الرئيسيين لها بغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات، فهي بالنسبة لهم واقعا صادقا ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها. (Adeniji, 2015)

وتشمل سمعة المنظمة الممارسات البيئية، القيادة السليمة، ممارسات الإدارة بما في ذلك السمعة الشخصية للإدارة العليا، الاستثمارات الجيدة، الحوكمة، الكفاءات التي تحتويها، الانخراط في المسؤولية الاجتماعية، خدمات الزبائن قبل وبعد البيع. (Kuranovic , 2018, pp. 4-5)

إن الصورة المثلى دلالة على تفوق المنظمة على جميع منافسيها فهي الصورة النموذجية والتامة التي يمكن أن تتدقق إذ تم الأخذ بعين الاعتبار منافسة المنظمات الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير، إن السمعة هي أقوى محدد لاستدامة المنظمات ينجذب إليها أصحاب المصالح، كما أنها تؤدي إلى بقاء الأعمال والربحية

والآداء المالي الجيد، وآلية فعالة للحفاظ على الميزة التنافسية، والاحتفاظ بالزبائن ورضاهم، واستدامة التميز.

ثالثا: تمايز المنتجات:

إن المنظمات المتفوقة يجب أن تكون لها منتجات متميزة عن المنافسين، مقبولة من طرف الزبائن على أنها فريدة ومختلفة عن أي منتج آخر يؤدي نفس الغرض في السوق، أو من خلال تمييز في سعر منتجاتها عن أسعار منتجات منافسة في الصناعة بطريقة تراها مناسبة لها، ولن يكون هذا الاختلاف تمييزا إلا إذا لوحظ في السوق. (Garibaldi, 1994, p. 101)

ويكون التميز في المنتج عن طريق الانفراد في بعض المقاييس من خلال البحث عن حاجيات الزبائن الحالية والمحتملة والعمل على تلبيةها بطريقة تجد نفسها المشبع الوحيد لها، عن طريق تطوير المنتج الأول أو اختراع أو إبداع منتج جديد. (محمد و آخرون، 2000، صفحة 116)، أي تقديم منتج ذو قيمة مدركة مختلفة عن باقي منتجات المنافسين.

ويكون التمايز عن طريق: الجودة، تقديم خدمات مساعدة أكبر للزبون قبل وأثناء البيع، أو التميز عن طريق تقديم منتج أو خدمة ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، التميز على أساس التسعير أو عن طريق كل ذلك. (خليل، 1996، الصفحات 118-119)

بالإضافة إلى الاهتمام بجمالية المنتج وشكله والغلاف وظروف البيع، شبكة التوزيع والعلامة المباشرة مع الزبون، العلامة والآليات الموظفة لمعرفة المنتج ولمس الخصوصية، الإبداع التكنولوجي في المنتج أو كيفية التعامل مع الزبون أو حتى طريقة التسيير. (مزهودة، 2006، صفحة 137)

رابعا: الحصة السوقية (Market Share):

وهي قياس حجم المبيعات في صيغة حصة سوقية من خلال قسمة حجم المبيعات الكلية للمنظمة على حجم المبيعات الكلية في الصناعة، ذات العلاقة خلال مدة زمنية معينة، حيث يتم التوصل إلى نسبة معينة تمثل الحصة السوقية.

وفي المنظمات التي تقدم خدمات ونظرا لصعوبة قياس المبيعات في وحدات، يتم قياس الحصة السوقية بعدد الزبائن الذين تم تقديم الخدمة لهم بالنسبة لحجم السوق المستهدف.

خامسا: القيمة السوقية للسهم (Market Value):

وهي قيمة السهم العادي في السوق المالي، والتي تتحدد من خلال عملية العرض والطلب على السهم أثناء عملية التداول اليومية، وهي غير ثابتة نتيجة توقعات المستثمرين بخصوص عائد ومخاطر السهم، فضلا عن طبيعة الأوضاع الاقتصادية والسياسية في الدولة.

سادسا: العائد على الاستثمار (Return of Investment):

ويعد من المقاييس المهمة للربحية، والذي يعكس النشاط التشغيلي للمنظمة، ويحسب عن طريق قسمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب على مجموع التمويل المستثمر في موجودات المنظمة.

سابعا: التحالفات (Alliance):

هي اتفاقات تعقدها المنظمة مع منظ مات أخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها، سواء كان ذلك من المشاريع المشتركة، أو الاندماج مع منظمات أخرى، أو بالاستحواذ على منظمات أخرى وذلك بشرائها بالكامل، كما يمكن من خلال الاشتراك بنظم معلومات استراتيجية أو أكثر.

وهناك مؤشرات أخرى للتفوق التنافسي تتمثل في:

- **الإبتكار:** ويقصد به التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق أو طرق جديدة أكثر تكوينا للقيمة في مجال نشاط المنظمة، وتختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المنظمة من تدعيم تقوية ميزتها التنافسية.
- **الإدارة التنافسية للوقت:** بموجبها تتم المنافسة على عنصر الزمن واستغلاله بشكل رشيد بشكل يمكن المنظمة من تحقيق سبق، فالوقت هو أكثر العناصر المتاحة ندرة للمنظمة.
- **أهمية المعرفة وظاهرة المنظمات الساعية للتعلم:** ينظر للمعرفة اليوم كمصدر أساسي لخلق الثروة، ومن ثم اتجهت أغلب المنظمات في الدول الصناعية العالمية الى الاستثمار في المعرفة ورأس المال الفكري ما أفرز ما يسمى بالمنظمات المتعلمة، أي الساعية الى تنمية معارفها وتدريب موظفيها بشكل دائم أي الاهتمام بالكفاءات كموارد، لما لها من أدوار في خلق قيمة مضافة للمنظمة.
- **الاهتمام بالبيئة والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة:** تعمل المنظمات بشكل متزايد للاستجابة للمعايير البيئية العالمية أو لكسب ولاء العملاء أو للتميز على هذا الأساس، فأصبح ما يعرف بالاقتصاد الأخضر محور اهتمام العديد من المنظمات ومرتكز تنافس عليه. (باية و عبد الرزاق ، 2023 ، الصفحات

المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والتفوق التنافسي

نظرا لسرعة التغيرات في بيئة الأعمال برز الذكاء الإستراتيجي كوسيلة وأداة لصناعة القرارات وصياغة الإستراتيجيات، إذ يوفر من خلال ابعاده قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحفيز القدرات الكامنة في المنظمة من أجل تحقيق التفوق التنافسي.

وسيتم مناقشة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وتحقيق التفوق التنافسي في ضوء مايلي:

- تحديد ابعاد الذكاء الإستراتيجي
- تحديد أبعاد التفوق التنافسي
- ثم تحليل العلاقة نظريا بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتحقيق التفوق التنافسي.

المطلب الأول: تحديد أبعاد الذكاء الإستراتيجي

الذكاء الإستراتيجي عبارة عن منظومة متكاملة من عدة أبعاد وعناصر تساعد القادة على فهم وتشكيل المستقبل، وتختلف هذه العناصر أو الأبعاد حسب النماذج التي وضعها الكتاب والباحثين، والجدول الموالي يوضح أهم هذه الأبعاد.

الجدول رقم (2-3): أبعاد الذكاء الإستراتيجي حسب نماذج الباحثين

الأبعاد										الباحث
الإبداع	الحدس	المقارنة المرجعية	إدارة المعرفة	الذكاء الإقتصادي	الشراكة	الدافعية	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الإستشراف	
					*	*	*	*	*	(Maccoby M. , 2001)
			*	*						(Cetisme, 2002)
		*	*	*					*	(Castillo & al, 2006)
*	*				*	*	*	*	*	(العزاوي ب.، 2008)
						*	*		*	(Kiwan & al, 2014)
	*				*	*	*	*	*	(عمران، 2015)
					*	*	*	*	*	(Rahmatian & Pourkiani, 2017)

					*		*	*	*	(بابكر و التاج، 2017)
					*		*		*	(المدهون و شاهين، 2020)
					*		*		*	(النجار و الحرايزة، 2020)
	*						*		*	(أطرش، 2020)
	*						*	*	*	(معمرى و علالي، 2021)
					*	*	*	*	*	(خالدي و مهاوة، 2021)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المصادر أعلاه

من خلال الجدول يتضح أنه يوجد اختلاف في النماذج التي قدمها الباحثون، فكل نموذج يشمل أبعاداً

محددة للذكاء الإستراتيجي فمنها من يحتوي على:

- بعدين: كنموذج اللجنة الأوروبية

- 3 أبعاد: كنموذج Kiwan & al، النجار والحرايزة، أطرش.

- 4 أبعاد: كنموذج Castillo & al، معمرى وعلالي، بابكر والتاج.

- 5 أبعاد: كنموذج Maccoby، Rahmatian & Pourkiani، المدهون وشاهين، خالدي ومهاوة.

- 6 أبعاد: كنموذج عمران.

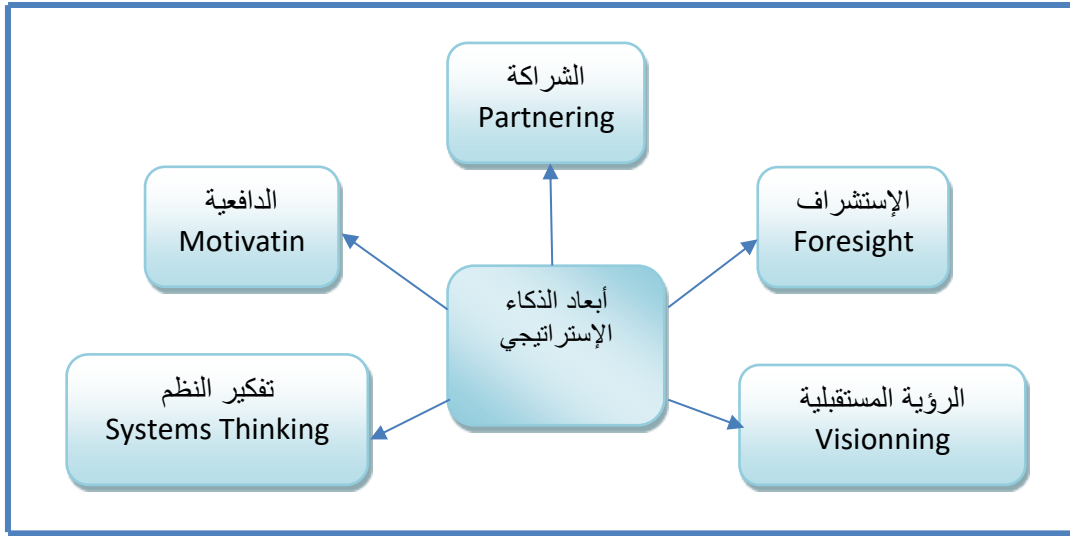
- 7 أبعاد: نموذج العزاوي والتي اعتمدت نموذج Maccoby، وأضافت بعدين آخرين هما الإبداع والحدس.

ويرجع الاختلاف في هذه النماذج إلى طبيعة الدراسة التي قام بها الباحث وطبيعة متغيراتها.

وفي الدراسة الحالية سيتم الإعتماد على نموذج Maccoby Michael 2001 ذي الأبعاد الخمسة للذكاء

الإستراتيجي والموضحة في الشكل التالي:

الشكل (2-3): أبعاد الذكاء الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة

أولاً: الإستشراف Foresight

ارتبط الإستشراف بقضايا دراسة المستقبل، واختلط هذا المفهوم ببعض المفاهيم التي تعنى أيضا بدراسة المستقبل مثل التخطيط الإستراتيجي، وللتوضيح فإن الإستشراف يعنى بالدراسة والتعرف على احتمالات ما سوف يكون في المستقبل، أي نتائجها متعددة الاحتمالات مع محاولة ترجيح أيها أكبر واقعية، في حين يعمل التخطيط الإستراتيجي بتحديد أهداف معينة مسبقا ومحاولة الوصول إليها من خلال تحليل البيانات والمعلومات ومعالجة الأرقام، فالدراسات المستقبلية تساعد في توجيه التخطيط الإستراتيجي الذي يبدأ بعد أن ينتهي الإستشراف. (مانع، 2015، صفحة 162)

وعموما قد عرف (Maccoby M. , 2001, p. 58) الإستشراف بأنه: القدرة على التفكير بقوى غير الواضحة التي لا يمكن تحديدها رغم أنها هي التي تصوغ المستقبل فهو يعني إستشعار موجة قادمة ثم التهيؤ لركوبها".

ويرى (البغدادي و الحدراوي، 2013، صفحة 78) بأن الإستشراف هو: "العملية التي يتم من خلالها الفهم الكامل للقوى والتي تشكل المستقبل في المدى البعيد، والتي يجب أن تأخذ في الحسبان عند صياغة الإستراتيجية، التخطيط، واتخاذ القرارات...، ويتضمن الإستشراف الوسائل الكمية والنوعية لمراقبة مؤشرات تطور الأفكار والاتجاهات والتطورات الأكثر فائدة والمرتبطة بتحليل نتائج الإستراتيجية".

- ومنه فالاستشراف هو: " مجموع الدراسات والبحوث التي تكشف عن مشكلات محتملة في المستقبل، وتتنبأ بالأولويات التي يمكن أن تحددتها بوصفها حلولاً لمواجهة هذه المشكلات". (بلعسل، 2021، صفحة 56)
- ومن أهم أسباب حاجة المنظمات إلى الإستشراف مايلي: (زاهر، 2004، صفحة 22)
- الحاجة للبقاء: لا بد على المنظمات من استشراف أحداث ومواقف المستقبل حتى تستعد لمواجهةها أثناء وقوعها، وبالتالي تجنب المخاطر وتعظيم العوائد بما يضمن بقائها.
 - الحاجة إلى المعرفة: حيث تصبح عملية استشراف المستقبل ودراسته أداة لخلق وتحصيل المعلومات الهامة حول نقاط القوة والضعف المرتقبة للمنظمة، والفرص والتهديدات المستقبلية التي قد تواجهها حيث غياب استشرافها سيكلف المنظمة الكثير فيما بعد.
- من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الإستشراف هو الجزء الحيوي والمهم من الذكاء الإستراتيجي لأنه يمكن قادة المنظمات من تحديد معالم مستقبل المنظمة وتفاذي المخاطر المحتملة وكذلك ضمان استمرارية نجاحها.

ثانياً: تفكير النظم Systems Thinking

يعرف التفكير النظمي بأنه التفكير الذي يتم عن طريق المعرفة عن الأنظمة بجميع أنواعها، وبعبارة أخرى التفكير النظمي ليس نوع واحداً من التفكير بل هو التفكير الذي يستخدم في فهم العديد من أنواع النظم. (Cabrera, 2006, p. 51)

فتفكير النظم هو القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكّل نظاماً أو صورة واضحة للأشياء التي يتم التعامل معها، وتظهر لنا فوائد تفكير النظم على اعتبار أنه عنصراً من عناصر الذكاء الإستراتيجي في أنه يوفر أطر للتفكير الإستراتيجي ومساعدة المدراء على مواجهة التعقيدات البيئية. (تلا و عذراء، 2018، صفحة 114)

وتبرز أهمية التفكير النظمي في تركيز اهتمامات الإدارات المختلفة والأبحاث النظرية والتطبيقية على دراسة التفاعل والتكامل بين الأنظمة الفرعية في داخل المنظمة وعلاقتها مع البيئة المحيطة لضمان التواصل واستمرار تبادل المعرفة والمنتجات والخدمات التي تحقق التطور للمنظمة والمجتمع معاً. (النعيمي ص.، 2020، الصفحات 79-80)

يمكن القول بأن القادة الذين يمتلكون هذا النوع من التفكير في حل أي مشاكل تواجه النظام ككل سيجعلهم قادرين على تحليل كافة العوامل المسببة لها بما فيها العوامل البيئية، وهذا بصقل خبراتهم ومهاراتهم الفكرية في هذا المجال والقدرة على حل جميع المشاكل التي ستواجه المنظمة.

ثالثا: الرؤية المستقبلية Visionning

الرؤية هي حالة تنبؤ، فمن خلالها يتم تشكيل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين وهذه العملية تتجاوز مجرد عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشمل الفهم والإدراك أيضا. (الغالبى و إدريس، 2008، صفحة 208)

ويعرفها (الصعوب و الكساسبة، 2021، صفحة 997) بأنها: "مسار المنظمة المستقبلية والذي يبين الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ومركزها الذي تريد تحقيقه، والتخطيط لتنمية الإمكانيات والقدرات التي تملكها. وعند صياغة الرؤية المستقبلية يتطلب الأمر القدرة على استشراف المستقبل، وتهيئة الظروف للرؤية المستقبلية والتي تعبر عن التطلعات المستقبلية المدروسة جيدا للقيادات وتحدد طبيعة الأعمال المستقبلية، والمركز الذي تريد أن تحققه المنظمة".

وقد وصفت بأنها فن رؤية الأشياء غير المنظورة إذ أنها لا تعني مجرد تصور أو تخيل، بل هي القدرة العقلانية على دراسة واقع ومستقبل المنظمة، ويبرز دور الرؤية المستقبلية كعنصر من عناصر الذكاء الإستراتيجي في أنها تمكن قادة المنظمات من رسم الخطط وتحديد إتجاهات العاملين التي تمكنهم من إتخاذ القرارات، كما أن لها القدرة على الاستعانة بالاستشراف وتفكير النظم في تعميم أنموذج أو حالة مثلى يطلب الوصول إليها وهي تعد بمثابة التزام وتعهد يحول دون إحراف المنظمة وقادتها وتصور مستقبلي لوضع المنظمة وطموحها. (خالدية، 2015، صفحة 145)

وإجمالاً فإن الرؤية المستقبلية تخدم قادة وخبراء المنظمة في الجوانب الرئيسية التالية: (المشعال، 2010، الصفحات 94-95)

- توضيح الإتجاه المبدئي العام للتغيير؛
- تحفيز قادة وخبراء المنظمة للقيام بالمهام المناسبة في الإتجاه الصحيح؛
- تساعد في تنسيق مهام التحول.

من خلال ماسبق فإن الرؤية تمكن من تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل، ورسم خارطة طريق للعاملين تمكنهم من توجيه سلوكهم واتخاذ القرارات، وكذلك قدرة المنظمة على إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين تمكنها من الإبداع وتوضيح الإتجاه العام للتغيير الذي يبني قوة المنظمة.

رابعاً: الدافعية **Motivating**

يعتبر (عامر س.، 2011، صفحة 255) بأن الدافعية على العمل من الأمور الهامة في إدارة الأفراد، لما لها من تأثير على سلوكهم ودفعهم إلى التصرف بشكل معين ينعكس على الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، وللدافعية ثلاث محددات أساسية هي: الظروف المادية للعمل، حاجات الفرد، والظروف الإجتماعية للعمل. فالدافعية هي: "حاجة أو رغبة تساعد في تنشيط السلوك وتوجيهه نحو هدف معين، وتمثل أداة فعالة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين". (جلاب، 2011، صفحة 215) ويصفها (Davar, 1994, p. 149) بتحفيز لعواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين وبذلك تجسد دوافع الفرد في هيئة سلوك تعبر عن استعدادة لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد وأدائه لعمله بشكل مرض ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من خلال العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظير أدائه.

أما الدافعية أو القدرة على تحفيز العاملين كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي فتعكس قدرة القائد الذكي على دفع أو تحفيز العاملين على الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى، أو حثهم على تشغيل المنظمة وتقويتها. (Maccoby M. , 2004, p. 62)

من خلال ماسبق نستنتج أن الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) لها دور مهم في المنظمة، لأن الموارد البشرية هي المكون الأساسي لأي منظمة وبدونهم لا تستطيع تحقيق أهدافها، فالدافعية تمكن من توجيه جهود الأفراد العاملين وجعل دوافعهم ورغباتهم الشخصية تتوافق مع الأهداف الرئيسية للمنظمة بما يضمن تحقيق أعلى درجات التفوق والتميز.

خامساً: الشراكة **Partnering**

إن الشراكة تمثل: "عملية التعاون وتبادل المعلومات بين منطمتين أو أكثر لبناء إستراتيجية أعمال ناجحة والإستغلال الذكي لكامل طاقة الشراكة لتحقيق الأهداف المنشودة، كذلك فهي تعكس قدرة المدير الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات إستراتيجية". (العابدي و الموسوي، 2014، صفحة 151) فهي تمثل: "التزام منظمة أو مجموعة من المنظمات بالعمل مع منظمة أخرى على الأقل بهدف حل مشكلة مشتركة أو تحقيق هدف مشترك". (ذبيح و جنادي، 2021، صفحة 270)

وتتمثل مقدرة الشراكة في: "إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذو الذكاء العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذو الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين

شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، والتحالف الإستراتيجي هو إتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات أو أكثر بالمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لإستثمار فرص الأعمال". (شيخ و منير، 2016، صفحة 88)

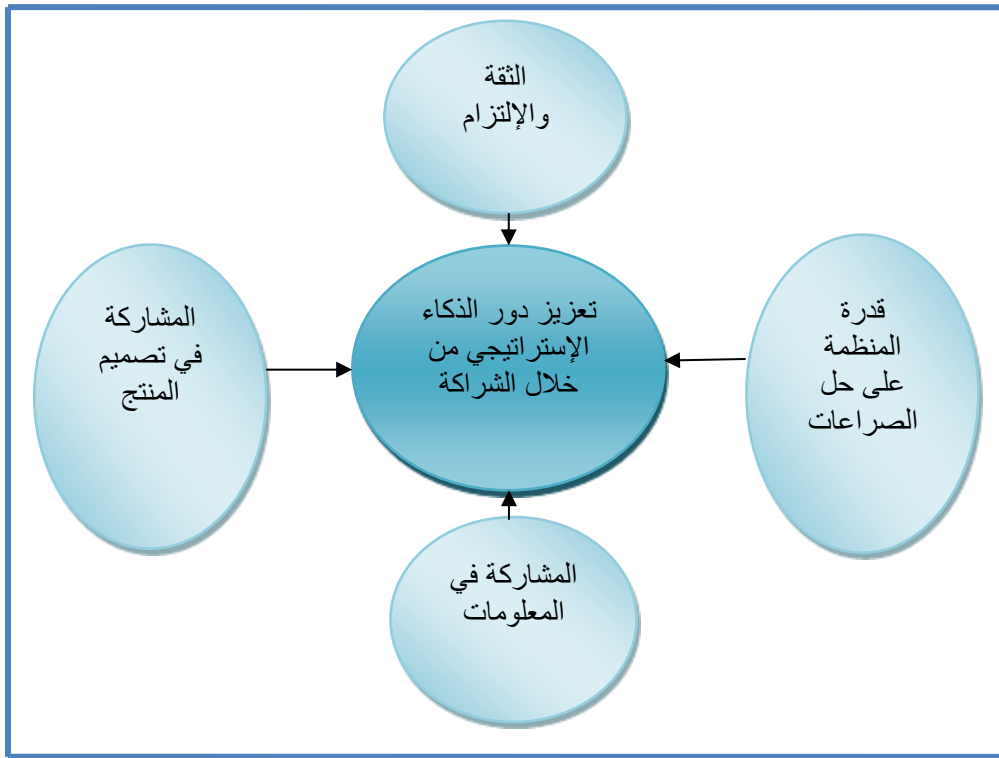
ويبرز دور الشراكات في النهوض بقدرات القادة في منظماتهم من خلال: (الكواز و وآخرون، 2012، صفحة 181)

- يعد أحد آليات التكيف مع التحديات البيئية وفرص لتبادل الخبرات والتجارب؛
- توفير مجال العمل التعاوني والمشاركة في الموارد النادرة؛
- إشباع حاجات المستفيدين والإبداع في حل المشكلات والتفوق في الأداء؛
- تعد أحد الإتجاهات للتنظيم المعاصر وطريق لتحويل التنافس إلى تعاون.

وتعتبر الثقة والإلتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج مقومات رئيسية لتعزيز دور الذكاء الإستراتيجي، ولنمو المنظمات المنضوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة. (محمد و وآخرون، 2012، صفحة 517)

ويدرك القادة الأذكياء استراتيجيا أنهم قد لا يستطيعون تحقيق الرؤية المحددة بمفردهم، وأنهم سيكون أقوى مع من سيكملهم من الأشخاص أو المنظمات لمساعدتهم في إحراز النجاح وتحقيق الأهداف. (الحميري و علي، 2019، صفحة 440)، والشكل الموالي يوضح مقومات تعزيز دور الذكاء الإستراتيجي من خلال الشراكة.

الشكل (2-4): مقومات تعزيز دور الذكاء الإستراتيجي من خلال الشراكة



المصدر: (صالح و وآخرون، 2010، صفحة 189)

باختصار يمكن القول بأن الهدف من العمل تحت مبدأ الشراكة هو منع النزاعات، والحد من الصراعات، تحسين الأداء، حيث أن كل الأطراف تكون على نفس مبدأ المشاركة من خلال تعزيز التعاون بين الأطراف المتعاقدة مع اختلاف المصالح وتحسين الإتصالات بين الطرفين. (العيدي و السالم، 2012، صفحة 757)

إذا فالمنظمة التي تسعى للتطور المستمر يجب أن تسعى بشكل دائم لإقامة تحالفات إستراتيجية مع المنظمات التي ستضيف قيمة لها وتعزز أدائها، وهذا بهدف تحويل الموارد غير المستغلة بشكل كاف إلى موارد جديدة للربح أو الدخول إلى أسواق جديدة بسرعة أكبر وبتكلفة أقل.

المطلب الثاني: تحديد أبعاد التفوق التنافسي

لقد برزت العديد من الأبحاث والدراسات التي سعت إلى تحديد أبعاد التفوق التنافسي، ولكن هناك تباين في وجهات نظر الكتاب والباحثين في تصنيف هذه الأبعاد، وهذا بحسب الظروف البيئية المتغيرة والمناخ التنظيمي الذين يعملون فيه.

وقد عبر الباحثون عن أبعاد التفوق التنافسي بتعابير مترادفة حسب توجهاتهم فالبعض يرى بأنها خصائص أداء أو قدرات عامة، فيما يراها البعض الآخر على أنها كفاءات إنتاج أو مقاييس أداء خارجية، وأيا كانت التسميات فإن الإهتمام ينصب في إمكانية المنظمة من بناء نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة عن باقي المنافسين. (Hizer & Pender, 2001, p. 34)

وفيما يلي بعض ما حدده الكتاب والباحثين من أبعاد للتفوق التنافسي.

الجدول رقم (2-4): أبعاد التفوق التنافسي من وجهة نظر عدد من الباحثين

الباحث	الأبعاد
(Evans J. , 1993)	الكلفة، جودة الخدمة، المرونة والسرعة، التسليم، الإحتفاظ بالزبائن، الإبداع.
(Best, 1997)	الكلفة، جودة الخدمة، الإحتفاظ بالزبون، الإبداع.
(Slack & al, 1998)	الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع.
(Macmillan & Tampeo, 2000)	الكلفة، الإحتفاظ بالزبون، التكنولوجيا، الإبداع.
(Hill & Jones, 2001)	الكلفة، الجودة، المرونة، رضا الزبون، الإبداع.
(Mentzer & Williams, 2001)	الجودة، التركيز على الزبائن، إستراتيجية التسويق.
(Grant, 2002)	الكلفة، الجودة، رضا الزبون، الإبداع.
(Davis & al, 2003)	الكلفة، المرونة، الجودة، التسليم.
(Swayne & al, 2006)	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإحتفاظ بالزبون.
(الجنابي، 2006)	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم.
(Lockwood, 2007)	معرفة الزبون.
(Carbonell & al, 2009)	سرعة الإبداع، معرفة الزبون، جودة التقنيات.
(Ponraj & Rajendran, 2009)	الإبداع، إدارة علاقات الزبون، القدرات الإدارية.
(القطار، 2010)	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع.
(Krajewski & al, 2013)	السرعة، الوقت، المرونة، التسليم، الإبداع.

الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم (السرعة، الاعتمادية)، الإبداع.	(فيروز، 2013)
الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع.	(محمد ي.، 2015)
الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع.	(الغزوي و الخفاجي، 2015)
الجودة، الإستجابة للزبون، الكفاءة، المقدره الجوهرية.	(القطار و رضا، 2015)
الكلفة، بناء علاقات مع الزبون، إدارة المعرفة بالزبون، قيمة الزبون، المرونة، المنافسة.	(علماي و طويطي، 2016)
الكلفة، الجودة، الإبداع، القدرات الجوهرية، الإحتفاظ بالزبائن، سمعة المنظمة.	(النعمي و الأفندي، 2017)
قيادة التكلفة، التمييز.	(جثير و عبد الغفور، 2017)
بناء علاقة مع الزبون، قيمة الزبون، معرفة الزبون، المنافسة.	(جثير و العامري، 2018)
التكلفة، المرونة، الإبداع، الجودة، التسليم.	(بوعيسى و بن سحنون، 2019)
بناء علاقة مع الزبون، قيمة الزبون، معرفة الزبون، الاستخبارات التسويقية.	(محمد م.، 2020)
تحسين جودة الخدمة، الإحتفاظ بالزبائن، المرونة والسرعة، الإبداع المتجدد.	(أحمد و وآخرون، 2021)
الجودة، الإبداع.	(يحيوي و بوعلاق، 2021)
تكلفة الخدمة، جودة الخدمة، مرونة التفكير، وقت الإنجاز.	(سالم، 2021)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على المصادر أعلاه

يتضح من الجدول أعلاه، وجود العديد من المجالات التي يمكن للمنظمات أن تتفوق على المنافسين من خلالها، ويرجع هذا الاختلاف في الأبعاد للتطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبائن عبر الزمن، وحسب قدرات ومهارات كل منظمة.

فبعض المنظمات إعتمدت على تقليل التكلفة كبعد أساسي للتفوق التنافسي، وأخرى كانت تبحث عن طرائق جديدة تميز نفسها من خلالها سعياً منها لزيادة حصتها السوقية والتمكن من إمتلاك تفوق تنافسي وهذا من خلال: تقديم منتجات ذات جودة أعلى، تسليم في الوقت المحدد أو عند الطلب، الإعتماد على المرونة، الإبداع، الإحتفاظ بالزبون، جودة التقنيات أو التكنولوجيا...

وبالتالي يجب على المنظمات التي تريد البقاء في الصدارة والتفوق البحث دوماً عن تدفق مستمر ومنتظم للتفوق التنافسي عبر الزمن، الأمر الذي يجعل كل منظمة تتبنى أكثر من بعد تنافسي لتتمكن من تحقيق التفوق على منافسيها.

والدراسة الحالية سعت نحو بناء توافق في الآراء من البحوث السابقة، حيث تم الإعتماد على نموذج أحمد وآخرون 2021 والذي يتضمن أربعة أبعاد (تحسين جودة الخدمة، الإحتفاظ بالزبائن، المرونة والسرعة، الإبداع المتجدد) وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد.

أولاً: تحسين جودة الخدمة:

تعد الجودة أحد أبعاد التفوق التنافسي والهدف الأساسي لكافة المنظمات ومصدر قوتها التي تمكنها من تعزيز مركزها التنافسي. (Bank, 1992, p. 97)

وعرف (الموسوي، 1995، صفحة 292) الجودة على أنها: "درجة موائمة المنتج للاستخدام".

وتكمن أهمية الجودة في جانبين يتمثل الأول في المطابقة مع حاجات ورغبات الزبائن، فيما يتمثل الثاني في جعل نسبة المعيب والتحالف في الإنتاج منخفضة. (Groover, 1996, p. 1034)

ويشير (Hill & Jones, 2001, p. 130) إلى أهمية الجودة بكونها تؤدي إلى رفع قيمة المنتج من وجهة

نظر الزبائن وكذلك رفع مستوى الكفاءة وبالتالي توفير التكاليف المرتبطة بالإنتاج.

أما جودة الخدمة فتعرف بأنها: "تقييم الزبائن لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة المقدمة إليهم مقارنة مع

توقعاتهم لهذه الخدمة، حيث تعبر جودة الخدمة عن الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة والإدراك الفعلي لها" (عمري،

2021، صفحة 269)

وتؤكد (العزاوي ب.، 2008، صفحة 107) على أن جودة الخدمة تكون ضمن مدخلين أساسيين "مدخل

المستفيد" المبني على التفوق في الخدمة في إطار حكم المستفيد على جودتها وتلبية حاجاته مقارنة بخدمات

المنظمات المنافسة، و"مدخل المنتج (الخدمة)" الذي يستند إلى مطابقة الخدمة لمواصفات التصميم، وبذلك يمكن

التركيز على الجوانب التالية:

- التركيز على المستفيد وتلمس حاجاته وتوقعاته لتلبيتها؛
- ضرورة وجود مقاييس محددة لتحديد مصداقية الخدمة المقدمة له ودقتها؛
- تأكيد حصوله على الخدمة من أول مرة دون السماح بأي خطأ يوجب التأخير أو بتقديمها بعيداً عن المقاييس المتفق عليها سابقاً.

وتتمثل الخطوات الواجب إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة للخدمة في: (حمود، 2007، الصفحات

(224-220)

✓ تصميم قاعدة البيانات لزيائن المنظمة (التعرف على الزبائن):

تتضمن هذه الخطوة تصميم نظام شامل للزيون بدءاً من المعلومات الشخصية وانتهاء بتاريخ معاملاته مع المنظمة.

✓ التعرف على توقعات الزبائن وفهمها:

تتكون هذه التوقعات من مصادر متعددة منها: الإتصالات التسويقية، الخبرة السابقة في التعامل مع المنظمة أو منتجاتها، أو مع منظمات أخرى تقدم نفس الخدمة.

✓ تحديد معايير جودة الخدمة:

هناك مجموعة من الإعتبارات يجب أخذها في الحسبان عند وضع هذه المعايير حتى تتحقق لها الفاعلية، والتي من بينها أن تكون مبنية على توقعات الزبائن، الوضوح، الموضوعية، القابلية للتطبيق، المرونة وقبول العاملين لها من خلال المشاركة في تحديدها من منظور الزبون.

✓ الالتزام بإنتاج وتقديم الخدمة وفق معايير الجودة الموضوعية:

ويتم ذلك من خلال:

- المصداقية في تقديم الخدمة وذلك حسب ما تم الوعد به؛
- اهتمام الموظف بمظهره أثناء تقديم الخدمة؛
- الإهتمام بلغة الجسد والوجه؛

✓ التأكد من استمرارية الزبائن في التعامل مع المنظمة:

ويتم ذلك من خلال:

- الإهتمام بشكاوى الزبون وملاحظاته، إذ يجب على مقدم الخدمة استيعاب الشكاوى؛
- يجب على مقدم الخدمة أن يكون قادر على كسب ثقة الزبون؛
- محاولة تقديم خدمة متميزة تفوق توقعات الزبون.

من خلال ماسبق يمكن القول بأن الجودة عامل مهم في التفوق حيث تسمح للمنظمة بضمان ولاء الزبون عن طريق مطابقة المنتجات والخدمات وثبات جودتها بما يتلائم واحتياجاته بشكل يفوق جودة الخدمة المقدمة من قبل المنافسين.

ثانيا: الإحتفاظ بالزبائن

أصبح التواصل مع الزبائن أمرا ضروريا للمنظمات بهدف تطوير العلاقة بينها وبين الزبون وتحقيق التفوق التنافسي، فصارت المنظمات اليوم تركز بصورة كبيرة على بناء هيكله تنافسية لإدارة العلاقة مع الزبون وزيادة الإحتفاظ به، إذ تعد سلاحا تنافسيا فاعلا في ظل التغيرات التي تشهدها الأسواق والبيئة الإقتصادية. ويعرف الإحتفاظ بالزبائن بأنه: " استمرارية العلاقات التجارية بين الزبون والمنظمة". ويعرف أيضا بأنه: " النشاط الذي تقوم به المنظمة من أجل الحد من انتقال أو هروب (Switch) الزبون إلى منظمات منافسة"

كما يوضح Blattberg et al 2001 بأن: "الإحتفاظ بالزبون يحصل عندما يواصل الزبون شراء نفس المنتج أو استعمال نفس الخدمة لفترة زمنية طويلة". (بوزيان و شباركة، 2018، صفحة 471) فبناء علاقات قوية وممتينة مع الزبائن والإحتفاظ بهم أطول مدة ممكنة يتطلب مايلي:

- تفهم حاجات الزبائن لمواجهة توقعاته والتفوق عليها؛

- الإهتمام بالعاملين ذوي الاتصال المباشر بالزبائن؛

- تحقيق التنسيق بين أقسام المنظمة لضمان تقديم خدمات أفضل للزبائن.

يتبين من خلال النقاط الثلاثة السابقة أنها عناصر مشتركة تؤدي وظيفة الإحتفاظ بالزبائن لأطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى تحقيق منافع المنظمة وهذا بدوره يؤدي إلى خفض التكاليف التي تتحملها المنظمة لكسب زبائن جدد، كما أثبتت دراسة خبراء شركة (XEROX) أن بناء علاقة ذات معنى مع الزبون هي نشاط ذات كلفة عالية، وإن عملية كسب زبائن جدد للمنظمة حسب دراسة أجرتها يكلف المنظمة أضعاف الإحتفاظ بالزبون الحالي، ومنه فإن موضوع الإحتفاظ بالزبائن أصبحت ذات أهمية كبيرة في وقتنا الحالي، ومنه فإن فلسفة الإحتفاظ بالزبائن الحاليين تبنى على قدرة المنظمة في التفاعل الإيجابي مع الزبون، وتقديم عروض مشجعة إليهم ومتابعة علاقتهم بالمنظمة بإستمرار. (بنين، 2021، صفحة 354)

والمحافظة على زبائن المنظمة يمكن أن يأخذ عدة أشكال أهمها مايلي: (ناجي، 2010، الصفحات 53-

(54)

- القياس المستمر لرضا الزبائن:

وذلك حول مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة واتجاهاتهم نحوها، ومعرفة الجوانب السلبية والإيجابية في تأدية تلك الخدمات، ويتم ذلك عن طريق استمارات الاستقصاء أو المقابلات الشخصية وغيرها.

- إتباع سياسة الباب المفتوح للزبائن:

ويتطلب ذلك إتاحة الفرصة أمامهم لتقديم الشكاوى والاقتراحات وإبداء آرائهم حول إمكانية تحسين الخدمة، كما أن فتح قنوات الاتصال يتيح قدرا كبيرا من التغذية العكسية لإدارة المنظمة بما يساعدها في تكييف منتجاتها وخدماتها بما يتوافق ورغبات الزبائن.

- إصدار النشرات والمطبوعات بشكل مستمر:

لأن من شأن ذلك أن يوفر للزبائن المعلومات الكافية التي تساعدهم في الحصول على الخدمات بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.

- توثيق العلاقات مع الزبائن:

وذلك من خلال عدة برامج كالمنافع والجسور المالية، الإجتماعية والهيكلية.

- تنظيم زيارات دورية للزبائن:

وذلك من خلال الاتصال الشخصي المباشر بالزبون عن طريق رجل البيع مثلا. إن التزام المنظمة بإدارة علاقتها مع زبائنها بشكل جيد من خلال العناصر السابقة يمكنها من التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وكسب ولائهم، ومن ثم تحقيق التفوق على المنافسين.

من خلال ما سبق فإن الإحتفاظ بالزبائن يعد من أهم أبعاد التفوق التنافسي إذ تعتمد المنظمات في أنشطتها وتسويقها لمنتجاتها على السمعة في تقديم السلع و الخدمات وبلوغ رضا الزبون فهو مصدر الربحية الحقيقية، وبالتالي فإن زوال هذا البعد من شأنه أن يؤدي إلى زوال المنظمة بأكملها. (أحمد و وآخرون، 2021، صفحة 128)

ثالثا: المرونة والسرعة:

تعد المرونة من الأبعاد المهمة في المنظمة، إذ تنصب المرونة على تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتج على وفق حاجات الزبائن، وتبعا للتغيرات في طلبات السوق، والتي يطلق عليها بالإيحاء أو الزبونية، وهي القدرة على التكيف والاستجابة لكل الحاجات الفريدة لكل زبون ويعبر عنها بتصاميم السلعة/ الخدمة، إذ يتم تقديم المنتج حسب تفضيلات الزبون. (محسن و النجار، 2004، صفحة 58)

ويرى (Long, 1994, p. 63) أن المرونة تعد مقياسا لقدرة المنظمات على تحويل عملياتها وبسرعة من إنتاجها الحالي إلى إنتاج جديد.

وتشير المرونة إلى قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات بتنوع عال، وتعد مقياساً لقدرة المؤسسة على التحويل بسرعة من منتجات حالية إلى منتجات وخدمات جديدة. (طالب و الجنابي، 2009، الصفحات 136-137)

ويعرفها (William, 2007, p. 38) بأنها القدرة على الإستجابة للتغيرات والأحداث السريعة بخصائص تصميم الخدمة أو المتعلقة بحجم طلبات الزبون.

وقسم (Krajewski & Ritzman, 1993, p. 49) المرونة إلى نمطين:

- النمط الأول ويتمثل بمرونة الحجم Volume Flexibility ويقصد بها قدرة المنظمة على التعجيل السريع في الإنتاج أو تخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.
- فيما يتمثل النمط الثاني في المرونة الفردية أو ما يسمى بالإيصائية Customization وتعني قدرة المنظمة على التكيف للحاجات الفريدة لكل زبون من خلال تغيرات في تصاميم المنتج.
- وأشار (الساعاتي، 2000، صفحة 45) إلى أربعة أنواع من المرونة لغرض الإستجابة للتغيرات في طلبات الزبائن:
 - مرونة (المنتج، الخدمة):
 - وتعني القابلية على إنتاج منتوجات وخدمات جديدة وتقديمها أو تعديل المنتجات والخدمات الحالية.
 - مرونة المزيج:
 - وتعني القدرة على تقديم مدى واسع من مزيج المنتجات، والتغير في مجال المنتجات التي تضعها للزبائن في مدة زمنية محددة.
 - مرونة المقدار (الحجم):
 - تعني القدرة على تغير كمية المخرجات.
 - مرونة التسليم:
 - وهي القدرة على تغيير مواعيد التسليم المخططة والمفترضة.
- ويمكن تحديد المرونة في مجالين أساسيين هما: (البكري، 2008، صفحة 207)
 - قدرة المنظمة في مساهمة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا، وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، ومن ثم فإن المنتج لا يبقى على حالته لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال.

- قدرة المنظمة في الإستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان، وبحسب مستويات الطلب، ومن ثم يجب أن يكون لدى المنظمة الاستعداد الكافي، والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومقلبة. فالمرونة تعد البعد التنافسي الحاسم في أسواق الحاضر والمستقبل متمثلة بالقابلية على التكيف لتقديم مقادير مختلفة من منتجات أو خدمات متنوعة إذ تعكس المرونة بشكل عام القابلية على التكيف لمدى واسع من البيئات المختلفة. (المعموري، 1999، صفحة 20)

وأشار (الساعاتي، 2000، صفحة 44) إلى أهمية السرعة في إيصال الخدمة إلى الزبون، إذ تهتم السرعة بالمدة التي ينتظرها الزبائن للحصول على الخدمات، حيث تعد السرعة مهمة أيضا في عملية الإنتاج إذ تساعد وبدرجة كبيرة في إتخاذ القرارات ونقل المواد والمعلومات داخل الأنشطة وصولا لتلبية حاجات الزبائن بأسرع وقت ممكن.

فالتنافس على أساس الوقت يتضمن ثلاث جوانب أو أسبقيات هي: (محسن و النجار، 2004، صفحة 58)

✓ السرعة في التسليم:

وتقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب الزبون، وتاريخ تلبية، وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظار.

✓ التسليم في الوقت المحدد المتفق عليه:

ويقاس من خلال التكرار الذي يتم مقابلته بوقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إل الزبائن في الأوقات المحددة.

✓ السرعة في التطوير:

وتقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة من التصميم النهائي والإنتاج قصيرا كانت المنظمة حافة قيادية تتفوق بها على المنافسين. ويجب على المنظمة التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي أن تتمتع بالسرعة اللازمة لتطوير منتجاتها، وحسب ما يحتاجه الزبون فضلا عن تقليل وقت انتظار الزبائن، والتسليم المحدد وذلك عن طريق الزيادة في البحث عن طرق التسليم السريعة، والسرعة في التطوير الخاص بالمنتج، والبحث عن وسائل أخرى يمكن أن تساعد في عملية تقليص وقت الانتظار.

إجمالا يمكن القول بأن وجود منظمات اليوم في بيئات غير مستقرة يدفعها للبحث الدائم عن وسائل تجعلها تستطيع الاستمرار والمنافسة في السوق، وأن تمتلك قدرة على التنقل بين استراتيجياتها المختلفة والتكيف من أجل

تعديل كمية إنتاجها وطرق الإنتاج بشكل مستمر وسريع مما يجعلها تتفوق على منافسيها، ومن ذلك تظهر أهمية المرونة في تمكين المنظمة من تقديم منتجاتها بتنوع عال، وبما يتلائم مع التغيرات البيئية المستمرة في السوق وبحسب طلب الزبون وبدرجة أعلى من مستوى توقعاته وبأسرع وقت.

رابعاً: الإبداع المتجدد:

يعرّف الإبداع أحد المؤشرات الإستراتيجية لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمات، كونه يمثل عامل المنافسة ومفتاح النجاح لها على الأمد الطويل.

وعرف Peter Drucker الإبداع بأنه: " إخلال مستمر للقديم بواسطة الجديد، بتقديم شيء ما أو تقديمه بطريقة أفضل " (ملاكوي، 2007، صفحة 107)

فهو العملية التي بواسطتها تستعمل المنظمات مهارتها ومصادرهما لتوليد أو تبني أفكار جديدة وتطبيقها، بحيث تقود إلى إنتاج يتصف بالحدثة والأصالة ويحمل قيمة إضافية للمنظمة مما يخلق ميزة تنافسية لها. (يحيوي ر.، 2013)

ويشير (الشماع و حمود، 1989، صفحة 438) إلى الإبداع على أنه إحرار تغيرات تكنولوجية، فالإبداع يعبر عن طبيعة التغيرات التكنولوجية الجديدة اللازمة لسد حاجة السوق وبالتالي تحقيق التفوق.

فالإبداع هو وضع أفكار جديدة أو مفاهيم غير تقليدية للممارسات التسويق، قد تركز على عنصر المنتج أو عنصر السعر أو عنصر الترويج أو عنصر التوزيع، أو كل هذه العناصر في وقت واحد.

وتشير الدراسات في مجال الإبداع أنه لا يوجد فرق في الإبداع في المنتج والإبداع في الخدمات التي تقدمها المنظمات، ويمكن تعريف الإبداع في الخدمة على أنه: توفير خدمات جديدة للعملاء الحاليين أو الجدد وتوفير الخدمات الحالية للعملاء الجدد، كما يشير الإبداع في المنتج على أنه: تقديم وتوريد منتج أو تحسين ميزات المنتج فيما يتعلق بالاستخدامات والاحتياجات المدروسة للعملاء. (رأس الكاف و أنساعد، 2021، صفحة 72)

ويؤكد (Evans J. , 1999, p. 88) على أن المنظمات المبدعة لابد أن تركز على الآتي:

- وظائف البحث والتصميم بشكل بارز واستثنائي؛

- الجودة العالية للمنتجات؛

- إمتلاك القدرة على تطوير معدات الإنتاج.

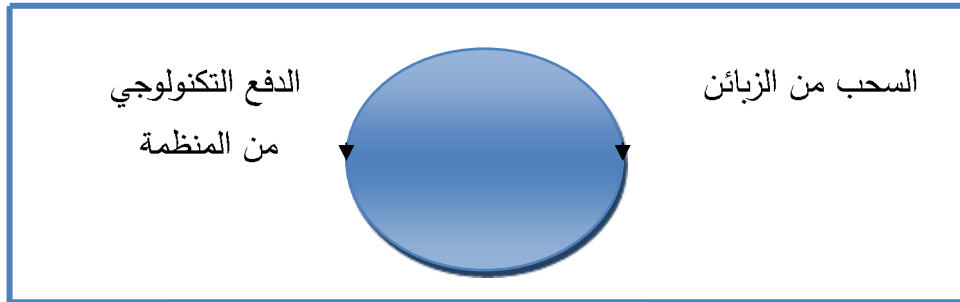
وفي نفس السياق يؤكد كل من (محسن و النجار، 2004، صفحة 60) على أن المنظمات المبدعة لابد

أن تركز جدياً على البحث والتطوير لأنه العامل المهم لنجاحها في مواجهة منافسيها، حيث تكون المنافسة على

خاصية الإبداع بدلا من خاصية السعر والذي قد ينخفض مع دخول منافسين جدد للسوق على عكس الإبداع الذي يستمر مع بقاء المنظمة.

وبهدف اعتماد الإبداع في تطوير المنتجات تعتمد المنظمة دورة الدفع والسحب (Push Pull Cycle) والتي تمكن المنظمة من تطوير منتج جديد بإتباعها أحد استراتيجيتين أساسيتين تعرفان باستراتيجية الدفع التكنولوجي (Technological Push) واستراتيجية سحب السوق (Market Pull) وكما موضح بالشكل التالي:

الشكل (2-5): إستراتيجية الدفع التكنولوجي واستراتيجية سحب السوق



المصدر: (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 163)

يتضح من الشكل بأن المنظمة قد تتبع إستراتيجية سحب السوق من الزبائن إذ تستجيب لحاجات ورغبات الزبائن من المنتجات والخدمات الجديدة أو اعتمادها إستراتيجية دفع تكنولوجيا المجهز وذلك بقيامها بتقديم منتجات جديدة من إستخدام ما تمتلكه من تكنولوجيا متطورة وذلك لضمان نجاح عملية الإبداع في المنظمة كنتيجة العلاقة الوثيقة بين التكنولوجيا والتسويق.

و من خلال ماسبق يستخلص أن الإبداع يعد أحد الأبعاد الإستراتيجية المهمة لتحقيق التفوق التنافسي وبالتالي النمو والبقاء في بيئة الأعمال، فالفوز في بيئة الأعمال في يومنا هذا يتطلب الإبداع، فالمنظمات التي تبذل تجني كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي، فيكون الإبداع مصدرا أساسيا للنجاح في البيئة التنافسية الحالية، ومؤشر للأداء الحالي للمنظمة، كما أن قدرة المنظمة على حماية إبداعها من التقليد يمثل مصدرا للتفوق التنافسي، وشعار المنظمات اليوم إما الإبداع وإما الموت. (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 165)

المطلب الثالث: تحليل العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والتفوق التنافسي

بعد عرض أبعاد الذكاء الإستراتيجي والتفوق التنافسي تم التوصل إلى علاقة أبعاد الذكاء الإستراتيجي بالتفوق التنافسي وفيما يلي تفصيل لذلك.

أولاً: علاقة الإستشراف بالتفوق التنافسي

يساهم الإستشراف في اكتساب المنظمة المرونة في نشاطاتها حيث تستجيب سريعاً للمتغيرات البيئية ومواكبة مختلف التطورات في بيئتها التنافسية.

فالمرونة شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفعالية، وتمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، ومن الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات.

فالإستشراف يضيف على المنظمة مرونة في نشاطها، حيث تساهم هذه الأخيرة في زيادة قدرة المنظمة على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقية للزبائن، وجعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغيير في طلبات الزبائن المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لأفراد المجتمع. (روان، 2015، صفحة 48)

كما يساهم الإستشراف في بناء وتطوير الميزة التنافسية للمنظمة عن طرق ترصد البيئة التنافسية من خلال: (فلة، 2005، صفحة 133)

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

ثانياً: علاقة تفكير النظم بتحقيق التفوق التنافسي

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 تفاعلها بينها وبين زبائنها. (روان، 2015، صفحة 48)

كما يمكن التفكير بمنطق النظم من تمكين المنظمة لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي)

وتبرز أهمية تفكير النظم في كونه يهيئ مايلى: (قاسم ، 2011، صفحة 44)

- إطارا للتفكير الاستراتيجي وأسلوبا لمواجهة التعقيدات البيئية.
- طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر.
- طريقة أجدى لتعلم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكيته.
- رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الاحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، ونتائج تلك العلاقات.
- طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية، وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات.
- الفرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المنظمة وتقليل الآثار السلبية الناتجة عنها.
- وسائل اتصال حديثة بين اقسام المنظمة.

كما يمكن التفكير بمنطق النظم من تمكين المنظمة لضمان النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي).

ثالثا: علاقة الرؤية المستقبلية بتحقيق التفوق التنافسي

الرؤية تعني وصف لما ينبغي ان 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 واسع. (ابراهيم، 2014، صفحة 187) فالرؤية المستقبلية هي التي تحدد توجه المنظمة نحو المنتج أو نحو الزبون أو نحو السوق، مما يتيح لها انتهاز استراتيجية مناسبة.

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.

رابعاً: علاقة الدافعية بالتفوق التنافسي

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

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

خامساً: علاقة الشراكة بالتفوق التنافسي

إن إقامة الشراكات تؤدي إلى زيادة قدرة المنظمة على تطوير قدرات جديدة بالإضافة إلى أنه يمكن أن يظهر تعاون مع زبائن المنظمة مما يفضي إلى خلق قيمة جديدة لديهم.

وأيضاً للشراكة علاقة وثيقة بالإبداع فالمنظمات ذات التوجهات نحو الإبداع تعتمد على الشراكة باعتبارها أداة للتقليل من مخاطر التكنولوجيا، وكذلك فرص لتقاسم المعارف والتعاون مع الشركاء لذا فإن للشراكة آثار إيجابية على التوجه نحو الإبداع وتحقيق التفوق التنافسي.

وتؤدي الشراكة إلى تحقيق مزايا تنافسية التي هي أساس التفوق التنافسي كما يلي: (قطوش، 2018،

الصفحات 109-111)

1. أثر الشراكة على تميز المنظمة:

يترتب هذا الأثر عن طريق الاستفادة من القدرات التنافسية للشريك في شتى المجالات سواء كانت ملموسة مثل المساهمة بتكنولوجيا متطورة أو غير ملموسة مثل صورة المؤسسة، ويمكن حصر أهم هذه الآثار في:

- تحقيق ميزة التوقيت الملائم: المنظمات التي لا تستطيع تحقيق وضع تنافسي ملائم لوضعية السوق بسرعة، تضيع على نفسها فرصاً مهمة مثل مسابقة التطورات الحاصلة في شبكة الانترنت أو الفرص الجديدة التي تظهر في الأسواق النامية، لذا يمكن أن تتميز المنظمة عن طريق اختصار الوقت في تطوير منتج جديد وتسويقه، دخول سوق جديد وكسب ولاء الزبائن قبل المنافسين، إمكانية أكبر في إرساء معايير القطاع الجديد

- تطوير المنتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية: وذلك عن طريق الاستغلال المشترك للموارد الخاصة بكل شريك والتي تكون غير متماثلة في هذه الحالة، كما يمكن استكشاف فرص جديدة للنمو من خلال توليف موارد الشركاء أو تطوير معايير جديدة للسوق.
- خلق قيمة إضافية للزبائن عن طريق دعم الشريك للمنتجات أثناء أو بعد عملية البيع مثل تولي الشريك القيام بعملية ما بعد البيع، كما ان ذلك يؤدي إلى زيادة جاذبية المنتج عن طريق ملاءمته لمعايير استخدام منتجات الشريك المكملة
- عرض تشكيلة أوسع من المنتجات عن طريق تطوير منتجات جديدة أو تسويق منتجات الشريك
- الدخول لأسواق جديدة أي الأسواق التي يتواجد بها الشريك سواءا كانت تنتمي الى نفس الصناعة أو صناعات أخرى في حالة رغبة المؤسسة في التنوع والتغلب على حواجز الخول المتعلقة بهذه الأسواق أو التمهيد لدخول أسواق جديدة عن طريق التعرف على خصائصها من عند الشريك
- تحكم أفضل في قنوات التوزيع، لاسيما في حالة شراكة مع منظمات تمتلك قنوات توزيع خاصة بها أو هي نفسها متعاقدة مع موزع حصري
- زيادة فعالية قوة البيع عن طريق ضم قوة بيع الشريك خاصة في الصناعات التي تتطلب قوة بيع كبيرة مثل صناعة الأدوية بالإضافة الى زيادة فعالية العمليات الإنتاجية عن طريق طرق جديدة في الإنتاج تزيد من الجودة
- رفع حواجز الدخول وتجنب المنافسة المباشرة مع الشريك، خاصة عندما يكون في حجم المنظمة متعددة الجنسيات، بالإضافة الى قوة تفاوض أكبر ومنع المنافسين من الوصول الى الموردين الأساسيين بسهولة
- تحسين صورة المنظمة عن طريق ربطها بعلامة الشريك الإيجابية

2. أثر الشراكة على حياة معرفة وتكنولوجيا جديدة:


- يترتب هذا الأثر عن طريق سد الإحتياجات المهارية والتكنولوجية بواسطة تعلمها أو حيازتها من عند الشريك ويمكن حصر أهم هذه الآثار فيما يلي:
- تعلم طرق تسيير جديدة عن طريق تكوين العمال من طرف الشريك، كما أن العمل ضمن فرق عمل مختلطة يساعد على نقل المعرفة الضمنية واكتساب مهارات جديدة، لاسيما فيما يخص التعرف على معايير الجودة وتعلم احترامها، كما أن اقتسام المهام التسييرية بين الشركاء يؤدي إلى فعالية أكبر عن طريق تركيز كل شريك على الوظائف التي يتقنها

- التمييز عن طرق المزايا التكنولوجية: ويتم ذلك عن طريق الحصول على تكنولوجيا جديدة، وتعلم المعرفة المرتبطة بها من الشريك والتي تعتبر أهم مرحلة (مرحلة ما بعد الحياة على الوسائل التكنولوجية الملموسة) أو تغيير التكنولوجيا الحالية بأخرى أكثر تطوراً
- العمل المشترك في قسم البحث والتطوير من شأنه تطوير مهارات جديدة للعمال مثل تحسين مستوى الابداع.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي والتفوق التنافسي من تعاريف، أهمية، أبعاد وغيرها، بالإضافة إلى محاولة توضيح العلاقة النظرية بينهما، وفي إطار تحليل الأدبيات النظرية تم التوصل إلى:

- الذكاء الإستراتيجي كمفهوم حديث يعبر عن مجموع العمليات التي تقوم بجمع المعلومات ليس فقط من البيئة الداخلية والخارجية، وإنما يتجاوز ذلك ليمثل الذكاء الإستراتيجي منهاجا ووظيفة أساسية وطريقة تفكير لكل من قادة المنظمات وأيضاً الأفراد العاملين بالمنظمة.
- الذكاء الإستراتيجي بمثابة الدرع الواقي للمنظمة، ويعد أساس خططها المستقبلية ويلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل إستراتيجيات المنظمة.
- للذكاء الإستراتيجي مجموعة من الأبعاد تم إجمالها في خمس أبعاد أساسية وهي الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة.
- للتفوق التنافسي أهمية كبيرة في حياة المنظمات فمن خلاله يمكن لها البقاء والنمو في بيئة شديدة التنافس، فهو يمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق، وتقديم قيمة كبيرة للزبائن والتي تدفعهم إلى تكرار التعامل معها ومن ثم تزداد حصتها السوقية وسمعتها وهذا ما يجعلها متفوقة على منافسيها.
- مصادر التفوق التنافسي قد تنبع من داخل المنظمة أو من خارجها مما يمكن للمنظمة استغلالها واستخدامها بكفاءة وفاعلية أعلى من منافسيها.



الفصل الثالث:
الدراسة الميدانية
واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية، سيتناول الفصل الأخير الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، حيث يتطرق إلى التعريف بمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر كمجال للدراسة الميدانية، وتقديم تحليل لواقع المنافسة بينهم من خلال بعض المؤشرات خاصة ما تعلق بعدد المشتركين والحصة السوقية، والتعرف على الطريقة والأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

ثم يتناول المبحث الثاني تحليلاً لخصائص أفراد عينة الدراسة إجاباتهم حول محاور الاستبيان من خلال المؤشرات الوصفية.

أما المبحث الثالث سيتم التطرق فيه إلى تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية، ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية (الطريقة والأدوات)

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة بالإضافة إلى اختبار أداة قياس الدراسة، وقبل ذلك سيتم إعطاء لمحة عن المؤسسات الناشطة في قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسات محل الدراسة

أصبح قطاع الاتصالات في الجزائر ضمن أولوياتها الأساسية منذ عام 2000، وأدى الانفتاح على المنافسة بصدور القانون العام رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات، إلى تغيير جذري في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، ولغرض إدخال مزيد من التحسينات على هذا القطاع أدخل القانون 18-4 والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية، أحكاما لصالح تهيئة مناخ يفضي إلى ريادة الأعمال وتحسين شروط الوصول عمال وتحسين شروط الوصول إلى سوق الاتصالات الإلكترونية وتحسين جودة الخدمة لصلح جميع المواطنين دون استثناء. (تقرير التنمية لسوق الهاتف النقال في الجزائر للسداسي الأول، 2020، صفحة 02)

ويتكون قطاع الهاتف النقال في الجزائر من ثلاثة متعاملين يستغلون نظام الاتصالات اللاسلكية، وفق الرخص الممنوحة لهم من قبل سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، باعتبارها هيئة الإشراف المخول لها ضبط المنافسة فيما بين المتعاملين، ومراقبة كل المتدخلين في قطاع الهاتف النقال بالجزائر. (بوفولة، 2019، صفحة 117)

مؤسسة وطنية ممثلة في مؤسسة Mobilis، ومؤسستين خاصتين ممثلتين في مؤسستي Djezzy، Ooredoo، حيث أصبح كل متعامل من المتعاملين الثلاث هدفه الوحيد كسب أكبر عدد من المشتركين وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية، فكل متعامل يحاول التفوق في هذا القطاع. وفيما يلي إعطاء لمحة عن كل مؤسسة وكذلك تحليل واقع المنافسة بينهم.

أولا: المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال ATM (موبيليس)

موبيليس هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وأول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003، تسعى المؤسسة منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛

- الإبداع؛
- تقديم كل ما هو جديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية، هذا ما مكنها من تحقيق أرقام أعمال مهمة في فترات نشاطها.
- وتهدف أيضا مؤسسة موبيليس إلى إرساء مجموعة من المعتقدات الجماعية التي تعكس ثقافتها حيث أصبحت حكومة بضرورة إرساء بنود تضمن لها الانسجام الفاعل مع بيئتها التنافسية والتي من بينها:
 - إرساء ثقافة التحدي من خلال تجنيد الوسائل والطاقات لبلوغ مركز القيادة؛
 - المشي على خطى ثقافة الجودة والتحسين المستمر والقيام بالتجديد والابتكار من خلال طرح منتجات جديدة وتنوع العروض المقدمة ضمانا لتنافسيتها؛
 - العمل وفق مبدأ "الزبون في مركز الإهتمام تحيطه الجودة والنوعية".
- وتبني المؤسسة لسياسة التغيير والإبداع، فهي تعمل دوما على عكس صورة إيجابية لمشركيها، وهذا بالسهر على توفير شبكة عالية لهم، بالإضافة إلى التحسين والتطوير والتنوع في العروض والخدمات المقدمة.
- تعتبر مؤسسة موبيليس حسن التمتع كأهم عامل يجعلها أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وهذا ما جعلها تنتهج شعار "أينما كنتم. معا نصنع المستقبل"؛ هذا الشعار يعد بمثابة تعهد والتزام بالإصغاء الدائم لهم.
- كما تفرض موبيليس اليوم نفسها كمؤسسة حيوية، مبدعة، وفيّة، وشفافة في محيط جد تنافسي، وأن أساس ومفتاح النجاح لديها هو الجدية والمصادقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر. (الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس، 2022)
- كما سعت المؤسسة للشراكة مع أكبر الشركات في عالم الاتصال قصد تبني تكنولوجيات حديثة، وكللت هذه المساعي بإبرام عقود شراكة مع عدة شركات رائدة من أهمها: إريكسون السويدية (ERICSSON)، هواوي (HUAWAI) وزاد-تي-إي (ZTE) الصينية. (بوعافية، 2017، صفحة 138)
- ما سمح لها بتقديم خدمات جديدة عن السوق الجزائرية، بالإضافة إلى عروض ترويجية مبتكرة، حيث توفر المؤسسة خدمات وعروض عديدة ومتنوعة للخواص تخص المكالمات والغوص في عالم الانترنت تتماشى مع متطلبات وحاجيات المشتركين، وهذا بفضل خدمات أرسلني أو خدمات سلكني حيث تسمح لهم بتعبئة رصيد المكالمات والانترنت عن بعد.
- وتوفر أيضا لمشركيها من الشركات وأصحاب المهن الحرة والحرفيين والتجار خدمات وعروض عديدة تتماشى مع متطلباتهم وحاجياتهم وبأسعار مناسبة، والجدول التالي يوضح هذه العروض:

الجدول رقم (1-3): عروض وخدمات مؤسسة موبيليس للخواص والشركات

عروض وخدمات مؤسسة موبيليس للخواص	
عرض سما Libre 1300	خدمة عروض الدفع البعدي
عرض سما Libre 1500/2000/3500	
عرض Be KING	
عرض WIN MAX Libre	
عرض Sama Control 1300	كونترول
عرض Sama Control 1500/2000/3500	
عرض WIN MAX Control	
سما	عروض وخدمات الدفع المسبق
سما TALK	
سما MIX	
سما NET	
سما Unlimited	
Pixx	
برنامج Pixx	
Pixx 50/100	
Pixx 500	
Pixx 1000/2000	
برنامج Pixx الدولي	جوازات انترنت
جوازات انترنت	
جوازات NAVIGUI	تعبئة الرصيد
خدمة WINBAY-BNA، E-rselli، خدمة أرسللي عبر Baridi Mob، خدمة	
Arsselli عبر مكاتب البريد، Arsselli عبر gob، Arsselli والبطاقة الذهبية	

<p>خدمة MobiliStore، Cridilis، خدمة نغمتي، خدمة MobMic، خدمة MobSound، خدمة Mobinfo، سلكني، سلكني net/plan، سلكني / سلكني (+)، رصيدي، MyCloud، تحويل المكالمات، البريد الصوتي موبيليس، الإشعار، خدمة Mobilisafe، désactiver، Men3andi، كلمني، الخدمات الأخرى.</p>	الخدمات
NAVIGUI 3G/4G + NAVIGUI 3G + Modem wifi	انترنت
<p>- التحويل من pixX إلى Control MAX WIN - إلى عرض pixX - إلى عرض Control WIN</p>	خدمة تحويل العروض
عروض وخدمات مؤسسة موبيليس للشركات	
عرض SKYPro (جديد)	خدمة عروض المكالمات
عرض SKYBusines (جديد)	
عرض ProConnect	عروض الانترنت النقال
MVPN	عروض حلول المحترفين
VPN	
M2M	
B-SMS	

المصدر: (معزوزي، 2023، الصفحات 226-228)

يتضح من خلال الجدول أعلاه التعدد والتنوع الكبير للعروض والخدمات التي توفرها مؤسسة موبيليس لمشتركها، حيث سجلت أكثر من 50 عرضا خاص بالخواص في مجالات عديدة ومتنوعة ويعتبر عرض سما من بين أحدث العروض لمؤسسة موبيليس.

وفي احتفالية رأس السنة الأمازيغية 2972، كشفت موبيليس عن باقة عروض وخدمات جديدة تحت اسم سما وهو مشتق من كلمة سما، تعكس قيم المتعامل النقال موبيليس من وضوح وشفافية وتجديد وابداع، كما تمثل التنوع الذي سنتقدمه لمستخدميها، سما هي الباقة الاستثنائية الجديدة لموبيليس، الغنية بالخدمات التي تستجيب لمتطلبات كل فئات الزبائن (الدفع البعدي والدفع المسبق) وتلبي جميع احتياجاتهم، وتعتبر عروض سما الأولى في السوق الجزائرية من حيث المزايا التي تقدمها، مقارنة بما هو مستوفي حاليا فيما يخص المكالمات والانترنت

المحمول بجميع استخداماتها، وقد صممت لتتماشى مع كل الميزانيات والمنح بأسعار جد تنافسية تتيح للمستخدمين الاستفادة من عروضها المتنوعة.

وتمثل عروض سما في عرض سما 1300 libre وهو من عروض الدفع البعدي، وسما TALK، سما

MIX، سما NET و سما Unlimited وكلها من عروض الدفع المسبق من بين أحدث العروض، حيث

وبسعر 200دج/ مع احتساب كل الرسوم، يمكن للمشاركين الحصول على العرض الجديد للدفع المسبق سما

على مستوى الوكالات التجارية، نقاط البيع، مع رصيد إضافي كهدية ترحيب.

أما بالنسبة لفئة الشركات وأصحاب المهن الحرة والحرفيين والتجار فتوفر موبيليس سبعة عروض، تعكس

هذه العروض اهتمام المؤسسة بهذه الفئة ومن أحدث هذه العروض عرض SKYPro وعرض SKYBusiness .

(معزوزي، 2023، الصفحات 227-228)

ثانياً: مؤسسة أوبتيكوم تيليكوم الجزائر (جازي)

جازي الجزائر هي أحد فروع المجمع المصري (اوراسكوم تيليكوم) والتي تحولت إلى (أوبتيكوم تيليكوم) سنة

2013 بعد انتمائها للمجمع (فيبلكوم Vipelcom) سنة 2011، وهذه الأخيرة تعتبر من المؤسسات العالمية في

قطاع الاتصالات، حيث تسعى إلى استفادة زبائنها من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي، وذلك عبر

طرحها لتشكيلة واسعة من العروض والخدمات مثل: الدفع المسبق، الأنترنت والخدمات ذات القيمة المضافة.

وتتمثل رؤية أوبتيكوم تيليكوم الجزائر في أن يكون المتعامل الأفضل للجزائريين والرائد في سوق الاتصالات،

أنه لا بد من الالتزام بضرورة إرضاء الزبائن والتحسين المستمر لنوعية منتجاتها وخدماتها استناداً على المبادئ

التالية:

- الموثوقية في منتجاتها وخدماتها؛
- وضع جميع موظفيها تحت تصرف عملائها؛
- الموضوعية عند النظر في الشكاوى والتظلمات؛
- الابتكارات التكنولوجية.

بالإضافة على ذلك تسعى جازي على تحقيق جملة من الأهداف منها:

- توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية؛
- عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا،
- توفير أفضل محيط عمل لموظفيها؛

- تنفيذ سياستها البيئية بصرامة؛

- التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وفقا لسياسة الجودة.

وفي إطار مساعيها الرامية لإيجاد أفضل التقنيات التكنولوجية لتوفير أفضل الخدمات الجديدة في السوق، سعت مؤسسة جازي جاهدة لجذب التكنولوجيا التي تسمح لها بتحقيق ما ترمي إليه حيث توصلت لاتفاق مع الشركة العالمية إريكسون الرائدة في تقنيات وخدمات الاتصال، وأعلنت المؤسستان تنفيذ اتفاقهما الاستراتيجي لتفعيل منصة أنظمة دعم الوظائف الرقمية، والتي تعتبر القاعدة الأولى في برنامج التحول الرقمي لدى مؤسسة جازي.

وقد أفرزت الشراكة عن تحول رقمي واضح في خدمات جازي والتي أصبحت أكثر سلاسة عن ذي قبل، بنظام يدير العلاقة الشاملة مع الزبائن بما فيها الفوترة والتسعير والعروض التجارية وتخصيصها من أجل الاطلاع المسبق على احتياجات المشتركين وفقا لأنماط والسلوكيات الاستهلاكية المختلفة، وقد سمح هذا بظهور خدمات جديدة ومختلفة لدى المؤسسة. (الموقع الرسمي لمؤسسة جازي، 2022)

كما أعلنت جازي عن ابرام شراكة بينها وبين شركة "جوميا" المختصة في التجارة الإلكترونية، وجاءت هذه الشراكة في إطار سعيها لنشر ثقافة المعاملات المالية الإلكترونية بالإضافة إلى دعم مشركيها وتوفير لهم الخدمة الأولى من نوعها في الجزائر والتي تتلخص في تعويض سعر التوصيل لجميع مشركيها عن طريق حصولهم على رصيد انترنت عن كل طلبية يجرونها عبر المنصات الإلكترونية لشركة جوميا.

وابرمت جازي اتفاقية مع شركة هيتش "Heetch"، صاحبة التطبيق الذي يمكن من طلب سيارات للنقل مع السائقين وذلك من أجل تزويد مشركيها بالعديد من المزايا وبالتالي المساهمة في تطوير الثقافة الرقمية وزيادة الإدماج الرقمي في الجزائر، وكجزء من هذه الاتفاقية يقدم تطبيق هيتش تخفيضا قدره 200 دينار جزائري في الرحلة الأولى لجميع مشركي جازي. (سعودي ه.، 2022، الصفحات 165-166)

وتوفر مؤسسة جازي خدمات وعروض متعددة تتماشى مع متطلبات واحتياجات مشركيها من الأفراد والمؤسسات والجدول التالي يوضح هذه العروض والخدمات.

الجدول رقم (2-3): عروض وخدمات مؤسسة جازي للأفراد والمؤسسات

عروض وخدمات مؤسسة جازي للأفراد	
عرض جازي ZID	عرض الدفع المسبق
عرض HAYLA BEZZEF	
عرض MIX HAYLA	
عرض جازي Confort	عرض الدفع البعدي
جازي AYLA3	عروض الأنترنت
FACEBOOK FLEX	
عروض الأنترنت 1	
جازي SPECIAL	جازي SPECIAL
IZZI	IZZI
تسليية ووسائط: نكتة + جازي سكوب + رنتي + verso + بوابة ألعاب + VrXperience GAMELAND + أنغامي	
الصوت: (+)Clip + خدمة اختفاء الرقم + 021 القائمة الحمراء + المكالمات الجماعية + تحويل المكالمات + اختيار الرقم + المكالمات المزدوجة.	
التعبئة: Flexy-E + طرانكيلو + فليكسيلي.	
في الخارج: خدمة دولي + خدمة التجوال	
الرسائل: LIK3 SMS + خدمة البريد الصوتي + Bip SMS.	
الفاتورة: فليكسي + الفاتورة المفصلة المنتظمة + MAIL2B + Factice-E + الاقتطاع الأوتوماتيكي + الدفع عن طريق بطاقة التعبئة + خدمة معلومات الفاتورة 010 + الفاتورة الجديدة.	
خدمات إضافية: الرقابة الأبوية لجازي + خدمة 7777 + خدمة الزبائن + أرقام مفيدة + تغيير الشريحة + سرقة النقال + تعلموا الإنجليزية + التصيد الاحتيالي عبر الرسائل القصيرة.	

D-TECH (tablette D-tech10) + OPPO A74 + OPPO A94	خدمة بيع وترويج الهواتف والألواح الإلكترونية
عروض وخدمات مؤسسة جازي للمؤسسات	
جازي CONFORT PRO	خدمة عروض الهاتف النقال
عرض جازي PRO Spécial	
عرض باك جازي مودام PRO (PACK DJEZZY MODEM PRO)	
مركز للاتصال للمؤسسات، جازي M2M، جازي PIONT CONNECT	الحلول
عروض التجوال	عروض التجوال
خدمة 709 القائمة الحمراء، خدمة تحويل المكالمات، خدمة إخفاء الرقم، خدمة المكالمات الجماعية، خدمة البريد الصوتي.	الصوت
خدمة فليكسي هنا (FLEXY)	التعبئة
الفاتورة المفصلة، الاقتطاع الأوتوماتيكي، الدفع عن طريق بطاقة التعبئة، خدمة معلومات الفاتورة، الفاتورة الجديدة.	الفاتورة
دولي، التجوال.	في الخارج

المصدر: (معزوزي، 2023، الصفحات 234-236)

يتضح من الجدول أعلاه التنوع في العروض والخدمات التي توفرها مؤسسة جازي لمستخدميها، فبالنسبة لعروض الأفراد يعتبر عرض IZZI من بين أحدث العروض لها، وكذلك من بين العروض الجديدة وعروض بيع الهواتف النقالة ماركة OPPO A74 + OPPO A94، وترويج للألواح الإلكترونية D-TECH (tablette D-tech10) وتم إطلاق تطبيق جازي الجديد في 7 أبريل لعام 2022، وحمل التطبيق الجديد الكثير من الميزات المستحدثة ومن أهمها خدمة مجانية تماما والتي تتيح لمستخدميها الفوز برصيد إنترنت مجانا، ويتعلق الأمر بخاصية " امشي واربح"، هذه الميزة هي الأولى من نوعها في الجزائر، وقد تم تصميمها محليا بالكامل من طرف مهندسي المؤسسة، لتشغيل الخاصية يجب على المشترك أولا تنزيل تطبيق جازي "App Djezzy" إذا

لم يكن قد فعل ذلك من قبل، ثم تفعيل ميزة "امشي وارجح"، والإستفادة من الخاصية، من الضروري أن يكون الهاتف يدعم وظيفة عداد الخطوات، حيث أنه عند مشي 5000 خطوة سيحصل الزبون على 1 جيجا بايت صالحة لمدة 24 ساعة، وعندما يمضي 10000 خطوة سيستفيد من 2 جيجا بايت صالحة لمدة 7 أيام بينما يستفيد من 6 جيجا بايت صالحة لمدة 30 يوم إذا قطع 20000 خطوة، يضاف إلى هذه الخاصية الجديدة عدد من الخدمات الأخرى التي يقدمها تطبيق جازي الجديد مثل برومو سكوب، رناتي الخاصة برمضان وأوقات الصلاة، أنغمي ومسابقة الألعاب، تجربة العالم الافتراضي، رسائل التنبيه القصيرة والدفع الإلكتروني، مكافأة 1 جيجا بايت لكل اشتراك عبر تطبيق جازي.

ومن أهم العروض المقدمة للمؤسسات نجد عرض Spécial PRO و CONFORT PRO وهو الوحيد الذي يمكن من منح مكالمات مجانية وغير محدودة نحو كل الشبكات الوطنية بالإضافة إلى حجم انترنت مغري، رسائل قصيرة ورقم 0770. (معزوزي، 2023، الصفحات 235-237)

ثالثا: الوطنية لاتصالات الجزائر WTA (أوريدو)

تعتبر مؤسسة أوريدو أول متعامل خدمة الوسائط المتعددة (السمعية البصرية) للهاتف النقال في الجزائر، حصلت المؤسسة على رخصة التزويد بخدمات الهاتف النقال في الجزائر منذ 23 ديسمبر 2003 وبدأت تنشط بشكل رسمي في 24 أوت 2004 بعلامة نجمة وهو الاسم الأول للمؤسسة قبل أن يتغير إلى اسمها الحالي منذ 21 نوفمبر 2013، تساعد المؤسسة زبائنها بتقديم مجموعة من العروض والخدمات المستحدثة والتي تتماشى مع المعايير العالمية، وبدخول مؤسسة أوريدو للسوق أصبح سوق الهاتف النقال يتميز بمنافسة شرسة، وما تسعى إليه المؤسسة هو زيادة أكبر لحصتها السوقية، وتقديم خدمات ذات جودة فعالة لزيائنها لأن استدامتها تعتمد على رضاهم وولائهم.

وبالتالي تتمثل المهام الأساسية للمؤسسة فيما يلي:

- السعي لتسهيل الأمور على الزبائن، فكل شيء لا بد أن يمتاز بالسهولة والشفافية؛
- الإستجابة لطلبات الزبائن بسرعة مع إبداء الكثير من الاهتمام والاحترام نحوهم؛
- المساهمة بدور فعال في تنمية المجتمعات المحلية التي تنشط بها، فمثلا مؤسسة أوريدو الجزائر وفي إطار تبني المسؤولية الاجتماعية تقوم بتغطية ودعم ورعاية مختلف الأنشطة والفعاليات الرياضية والثقافية والإجتماعية والاقتصادية؛

نشر شبكات تتميز بالقوة وإمكانية الإعتماد عليها في أنحاء البلاد التي تعمل بها، وذلك بهدف توفير خدمات وحلول متطورة تلبي احتياجات أفراد المجتمعات؛

- تقديم الأفضل دائما في كل المجالات وإحداث فرق واضح وملاموس من حولها، وفي هذا السياق ساهمت مؤسسة أوريدو الجزائر في وضع أول حاضنة موجهة للمؤسسات الناشئة التكنولوجية والمبدعة وهذا بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME). (الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات و السلكية والاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة، 2021)
- بالإضافة إلى ما سبق تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:
- تمكين زبائنها في مختلف أسواقها حول العالم من الوصول إلى خدمة الأنترنت والاستمتاع بها بشكل خاص ومميز؛
- مواصلة الاستثمار في شبكاتها لضمان تلبية الاحتياجات الرقمية المتزايدة لزبائنها، وتوفير خدمات اتصالات تمتاز بالسرعة الفائقة وسهولة الإستخدام؛
- العمل على تمكين الأفراد والمؤسسات من التحول الرقمي في أسواقها ومساعدة الناس على الاستمتاع بتجارب رقمية تثري حياتهم اليومية؛
- السعي وراء مواصلة الرفع من الطاقة الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية من أجل تحقيق عوائد وأرباح من خلال العروض والخدمات المقدمة. (الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو، 2022)
- وتقدم مؤسسة أوريدو لمشتريها العديد من الخدمات والعروض وفقا لاحتياجاتهم والجدول التالي يوضح مختلف هذه العروض للخواص والمؤسسات.

الجدول رقم (3-3): عروض وخدمات مؤسسة أوريدو للخواص والشركات

عروض وخدمات مؤسسة أوريدو للخواص	
مسبقة الدفع yooz ، هانية مسبقة الدفع	خدمة عروض الهاتف النقل
عروض ما بعد الدفع (La switch)	
اشتراكات الهاتف (اشتراكات SMART، اشتراكات المكالمات)	
المكالمات الدولية والتجوال (الاشتراكات الدولية، المكالمات الدولية، اشتراكات مسافر)	

اشتراكات انترنت (اشترك 50 دج، 100 دج، 300 دج، 500 دج، 1000 دج، اشترك 1500 دج)	خدمة الانترنت
فايسبوك بصيغة مجانية.	
تطبيق فايده.	
Oppo Reno5،Oppo A94 ،Oppo A74 ،Oppo A54	هواتف
مفيد (Seaal Mobile، خبرني، الرقابة الأبوية، الأمن الإلكتروني)	
تسلية (رنيي، فايسبوك بصيغة مجانية)	
خدمات (سبقي، تعبئة Ooredoo، خلصي، عاودلي)	الخدمات
العروض الخاصة والمستجدات (My Ooredoo، هيا Store، Dary Quiz)	
خدمات 4G	
عروض وخدمات مؤسسة أوريدو للمؤسسات	
عروض المحمول: smart 50، smart 100، smart 200 (Elit، shift، AMBITION،	
اشترك مكالمات	
انترنت	
ساهلة Pro box، data Share pro، data pro، الانترنت على الطلب، فايسبوك بصيغة مجانية	حلول الاتصالات
الخدمات: خدمات المؤسسات، مفيد، الخدمات+، تسلية	
خدمة التجوال	
المكالمات الدولية	
بطاقة M2M	حلول الأعمال
BlueMind	
Oppo Reno5،Oppo A94 ،Oppo A74 ،Oppo A54	هواتف
خدمات 4G	4G

المصدر: (معزوزي، 2023، الصفحات 242-243)

يتضح من الجدول أن مؤسسة أوريدو توفر عددا معتبرا ومتنوعا من العروض والاشتراكات والخدمات للمشاركين من الخواص والمؤسسات، تسمح لهم باختيار العروض والاشتراكات المناسبة لقدراتهم وحاجاتهم، وهي تشكيلة واسعة من الخدمات تعمل على استقطاب مشتركين جدد والحفاظ على العملاء الحاليين وكسب ولائهم، وتسهل في أداء مهام المؤسسات وتحقيق أهدافها كعروض حلول الاتصالات لما يوفره من اشتراكات متنوعة للمؤسسات الجزائرية. (معزوزي، 2023، الصفحات 235-237)

رابعا: تحليل واقع المنافسة لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر

أدى نشاط المؤسسات الثلاثة موبيليس، أوريدو، جازي في ادخال قطاع الهاتف النقال في حقبة ومرحلة جديدة وسوق جديدة تتميز بمنافسة حادة بينهم من أجل الحصول على أكبر عدد من المشتركين وأكبر حصة سوقية، في حدود ما يسمح به القانون الجزائري، (03-2000) الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات جودة وضماتها في شروط موضوعية وشفافة وغير تمييزية في بيئة تنافسية مع ضمان المصلحة العامة.

وبالتالي التنافس بذكاء حول من يقدم أفضل الخدمات بجودة عالية وأكثر إبداع من باقي المنافسين والذي يبقيا في صدارة هذا القطاع.

وفيما يلي سيتم الكشف عن احصائيات تطور مؤسسات قطاع الهاتف النقال خلال الفترة (2018-2023)

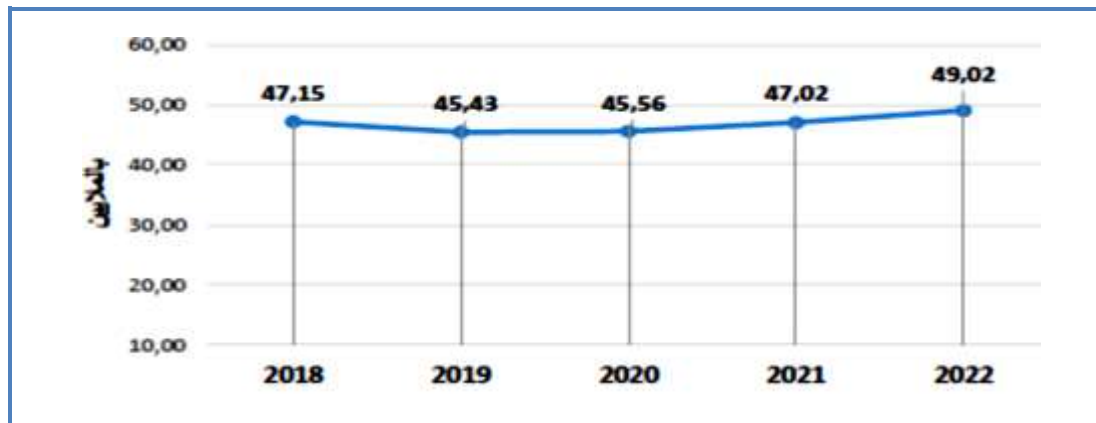
1. تطور عدد المشتركين في شبكات الهاتف النقال:

الجدول رقم (3-4): تطور العدد الإجمالي للمشاركين في شبكات الهاتف النقال للفترة (2018-2022)

2022	2021	2020	2019	2018	
21098772	19829935	18974678	18633371	19106401	موبيليس
15177875	14593618	14363102	14707625	15848104	جازي
12742119	12592204	12217893	12084537	12199759	أوريدو
49018766	47015757	45555673	45425533	47154264	المجموع
+ 4.26 %		نسبة التطور (سنة 2021 / سنة 2022)			

المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2022، صفحة 6)

الشكل رقم (1-3): تطور العدد الإجمالي للمشاركين للفترة (2018-2022)



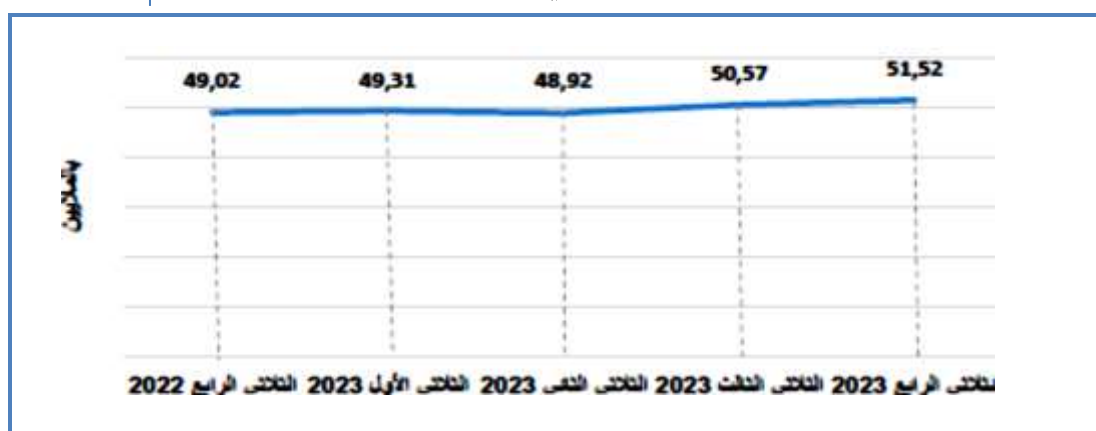
المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2022، صفحة 6)

الجدول رقم (3-5): تطور العدد الإجمالي للمشاركين في شبكات الهاتف النقال للفترة (2023-2022)

2023 4 ث	2023 3 ث	2023 2 ث	2023 1 ث	2022	
96722512	22107897	21252647	26521360	21098772	موبيليس
65915897	15550652	15272197	57415205	15177875	جازي
52113106	12913986	12390640	92412742	12742119	أوريدو
14751522	50572535	48916484	49308763	49018766	المجموع
% 5.11+		نسبة التطور (الثلاثي الرابع 2022 / الثلاثي الرابع 2023)			

المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2023، صفحة 6)

الشكل رقم (2-3): تطور العدد الإجمالي للمشاركين للفترة (2023-2022)



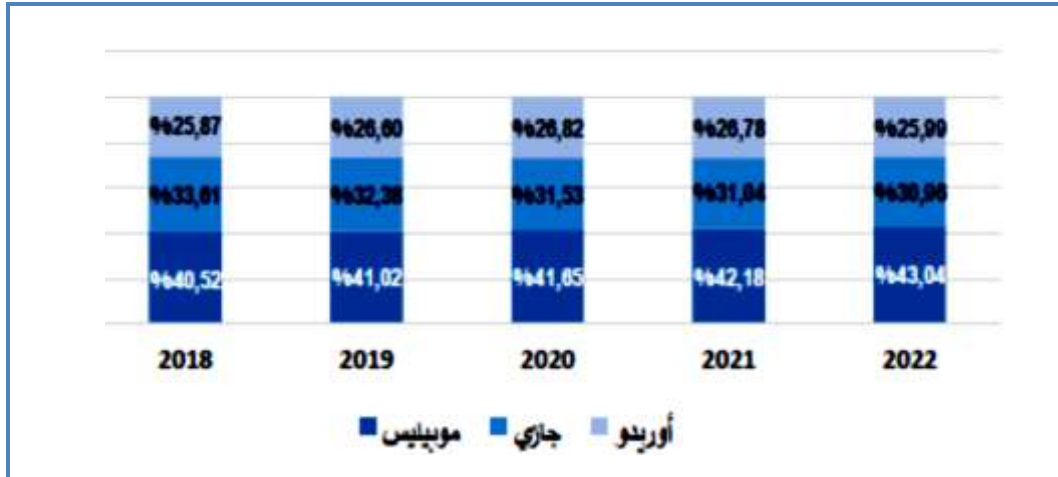
المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية، 2023، صفحة 6)

تمثل النتائج أعلاه تطور سوق الهاتف النقال للشبكات الثلاث (موبيليس، جازي، أوريدو) خلال الفترة (2018-الثلاثي الرابع 2023) حسب عدد المشتركين لكل شبكة، حيث يلاحظ من خلال الأرقام المسجلة أن العدد الإجمالي للمشاركين لشبكات الهاتف النقال (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) قد ارتفع بنسبة 4.26% حيث انتقلت من 47.016 مليون مشترك في نهاية سنة 2021 الى 49.019 مليون مشترك في نهاية سنة 2022، وأيضا ارتفع بنسبة 5.11% حيث انتقلت من 49.019 مليون مشترك في الثلاثي الرابع 2022 إلى 51.522 مليون مشترك في الثلاثي الرابع 2023.

و يلاحظ أن مؤسسة موبيليس تمتلك أكبر عدد من المشتركين مقارنة بمؤسستي جازي وأوريدو منذ سنة 2018 إلى غاية الثلاثي الرابع 2023.

هذا يدل على أن مؤسسة موبيليس مسيطرة على سوق الهاتف النقال بأكثر حصة سوقية من حيث عدد المشتركين، وتليها مؤسسة جازي وفي المرتبة الأخيرة مؤسسة أوريدو، وبذلك تتفوق مؤسسة موبيليس على منافسيها في كسب أكبر عدد من المشتركين ويعود ذلك ربما لقدم نشاطها في السوق مقارنة بمنافسيها فهي أول شبكة يتعامل معها المشترك الجزائري، والاستراتيجيات التنافسية المتبعة لكسب أكبر عدد من المشتركين وأيضا لجودة خدماتها المقدمة. وما يؤكد ويبين ذلك الشكلين المواليين:

الشكل رقم (3-3): تطور حصص السوق بعدد المشتركين للفترة (2018-2022)



المصدر: (سلطة ضبط البريد والإتصالات الإلكترونية، 2022، صفحة 6)

الشكل رقم (3-4): تطور حصص السوق بعدد المشتركين للفترة (2022-2023)



المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2023، صفحة 6)

يتضح من الشكلين أعلاه النسب المئوية المتفاوتة لكل شبكة حسب كل فترة، والواضح أن مؤسسة موبيليس

هي المسيطرة على السوق بنسب ما بين 40.52% إلى 43.71% في حين سجلت مؤسسة أوريدو أقل النسب بين المؤسسات الثلاث حيث لم تتجاوز 26%.

2. تطور العدد الإجمالي للمشاركين حسب صيغة الدفع المسبق:

وفيما يلي توضيح لعدد المشتركين حسب صيغة الدفع المسبق والبعدي وحصص السوق للمتعاملين الثلاث.

الجدول رقم (3-6): العدد الإجمالي للمشاركين حسب صيغة الدفع المسبق

الثلثي الرابع 2023	
21810879	موبيليس
15082533	جازي
12128529	أوريدو
49021941	مجموع مشركي صيغة الدفع المسبق

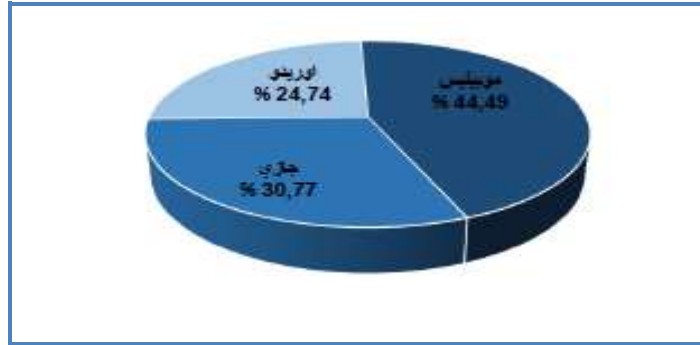
المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2023، صفحة 3)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العدد الإجمالي لمشركي صيغة الدفع المسبق سجل ارتفاعا تبلغ نسبته

2.03% حيث انتقلت من 48.045 مليون مشترك خلال الثلثي الثالث 2023 إلى 49.022 مليون مشترك في الثلثي الرابع 2023.

وقد سمحت شروط الدفع المسبق الذي يعتبر نوع من العروض والذي يقوم الزبون بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقاً، تسجيل مؤسسة موبيليس أكبر حصة سوقية بنسبة 44.49% تليها مؤسسة جازي ثم أوريدو بنسب 30.77%، 24.74% على التوالي والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل رقم (3-5): توزيع حصص سوق الدفع المسبق بعدد المشتركين



المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2023، صفحة 3)

3. تطور العدد الإجمالي للمشاركين حسب صيغة الدفع البعدي

الجدول رقم (3-7): العدد الإجمالي للمشاركين حسب صيغة الدفع البعدي

العدد الإجمالي للمشاركين	الثلاثي الرابع 2023
موبيليس	707088
جازي	815126
أوريدو	977992
مجموع مشترك صيغة الدفع المسبق	2500206

المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2023، صفحة 4)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن العدد الإجمالي لمشارك صيغة الدفع البعدي سجل انخفاضا تبلغ نسبته 1.12% حيث انتقلت من 2.528 مليون مشترك في الثلاثي الثالث 2023 إلى 2.500 مليون مشترك في الثلاثي الرابع 2023.

بينما سمحت شروط الدفع البعدي الذي يعتبر نوعا من العروض، ولا يقوم فيه الزبون بدفع قيمة المكالمات التي يجريها إلا بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض وذلك عن طريق فاتورة، والتي سجلت فيها مؤسسة

موبيليس أقل تطور في نسبة المشاركين باعتبارها أبرز منافس للمؤسستين وذلك بنسبة 26.66% بينما حققت مؤسسة أوريدو أكبر عدد من المشاركين بنسبة 42.93% والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (3-6): توزيع حصص سوق الدفع البعدي بعدد المشتركين



المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2023، صفحة 4)

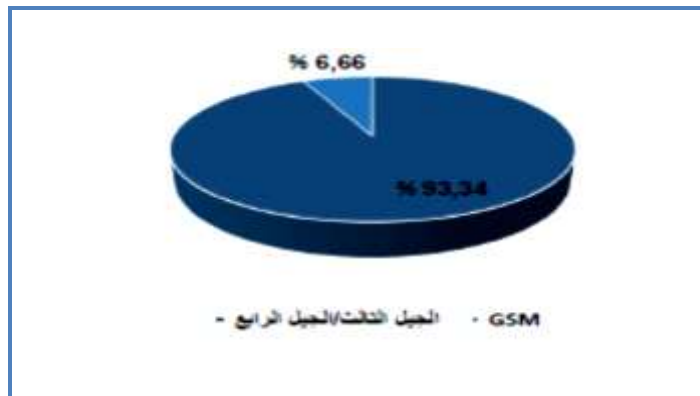
4. التوزيع الإجمالي للمشاركين حسب نوع التكنولوجيا (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع)

الجدول رقم (3-8): التوزيع حسب نوع التكنولوجيا (GSM، الجيل الثالث، الجيل الرابع) في الجزائر

الجيل الثالث والجيل الرابع	GSM	الثلاثي الرابع 2023
62021112 (93.76%)	3471405 (6.24%)	موبيليس
71014799 (93.09%)	9491097 (6.91%)	جازي
90212177 (92.91%)	928619 (7.06%)	أوريدو
23248090 (93.34%)	9153431 (6.66%)	مجموع المشتركين

المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2023، صفحة 2)

الشكل رقم (3-7): التوزيع الإجمالي للمشاركين حسب التكنولوجيا (ث4-2023)



المصدر: (سلطة ضبط البريد والاتصالات الالكترونية، 2023، صفحة 2)

يتضح من الشكل والجدول أعلاه أنه نسبة 6.66% مشترك ينتمون لشبكة GSM مقابل نسبة 99.34% مشترك في شبكات الجيلين الثالث والرابع.

وهذا يفسر أن المشتركين يريدون تكنولوجيا أوفر خدمة من التي سبقته، مع انتظار إطلاق تكنولوجيا الجيل الخامس، كما يلاحظ تفوق دائم لمؤسسة موبيليس تليها مؤسسة جازي ثم أوريدو في المرتبة الأخيرة. من خلال ما سبق نلاحظ اختلاف في النتائج المحققة في السوق للمؤسسات الثلاث وهذا راجع لاختلاف طرائق التسيير واختلاف الثقافة التنظيمية ومنهجية العمل وأيضا الاستراتيجيات التنافسية المتبعة مما أدى إلى تفوق مؤسسة عن الأخرى وبقائها في صدارة القطاع.

المطلب الثاني: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى معرفة الطريقة المعتمدة في إنجاز الدراسة الميدانية من خلال التعرف على مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، وكذلك الأدوات المستعملة والمتمثلة أساسا في الاستبيان بالإضافة إلى الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة.

أولا: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية

1. مجتمع الدراسة

تعتبر عملية تحديد مجتمع الدراسة من العمليات المحورية في البحث العلمي، حيث يمثل مجتمع الدراسة المجال الذي سيتم من خلاله تجسيد البحث من الجانب التطبيقي، ويعرف مجتمع الدراسة بأنه الإطار الذي يسمح باختبار متغيرات الدراسة وتحصيل البيانات من الأفراد أو الوحدات التي تجمعها مجموعة من الخصائص المشتركة. يعبر مجتمع الدراسة عادة عن كتلة محددة من الأفراد، أو الوحدات أو المنظمات، الذي يكون موضوع مشكلة البحث والذي يسمح للباحث من جمع البيانات اللازمة حوله، وإجراء وتطبيق دراسته عليه، أو يمكن القول بأنه مجموعة العناصر التي يطبق عليها الباحث دراسته والخروج بالنتائج في صدق أو نفي فرضياته. (دانيل و واخرون، 2015، صفحة 38)

كما يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي تدرس من قبل الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الافراد او الأشياء الذين يكونون مشكلة الدراسة. كما يصطلح عليه أيضا اسم المجتمع الإحصائي Statistical population أي أن المفردات التي تسمى بالمجتمع والتي سيتم دراستها وجمع المعلومات والبيانات لها والتي تكون مختلفة من حالة لأخرى أو من دراسة لأخرى. (عزوز، 2010، صفحة 15)

أي أن مجتمع الدراسة أو المجتمع المستهدف هو المجموعة الكاملة للأفراد الذين سيتم استقراء نتائج المسح بخصوصهم.

ويتمثل مجتمع هذه الدراسة بمجموع الأفراد العاملين في مؤسسات الهاتف النقال الناشطة في الجزائر والمتمثلة في مؤسسة موبيليس، مؤسسة أوريدو ومؤسسة جازي حيث شملت الوكالات التجارية المتواجدة في ولايتي تبسة وأم البواقي فقط نظرا لعدم تجاوب الإدارة الجهوية لهذه المؤسسات أو حتى على المستوى الوطني بالجزائر العاصمة على الرغم من كل المحاولات، وقد تم محاولة توزيع أكبر عدد ممكن من الاستمارات لمختلف إطارات هذه المؤسسات للوصول إلى نتائج دقيقة.

2. عينة الدراسة

يعتبر مفهوم العينة من الأدوات المهمة في البحث العلمي، حيث يلجأ إليها الباحث عندما يكون مجتمع الدراسة كبير أو في حالة العجز عن تمثيله واختباره كليا، حيث يتجه الباحث لاختيار عينة يتم تحديدها واختيارها بأحد الأساليب العلمية والتقنية من أجل أن تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا واقعا ومنطقيا، وتعرف عينة الدراسة بأنها مجموعة أو جزء يتم اختياره من مجتمع الدراسة لاختبار متغيرات الدراسة والحصول على نتائج يمكن تعميمها على بقية المجتمع. (Leanne & et al, 2016, p. 275)

وتشير العينة إلى مجموعة جزئية مميزة ومنقاة من مجتمع الدراسة، فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص المجتمع، ومنقاة من حيث أنه يتم انتقاؤها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة. (البطش و أبو زينة، 2007)

فالعينة تعبر عن مجموعة فرعية من المجتمع تكون ممثلة له وبحيث يمكن تعميم النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العينة على المجتمع ككل. (Sekaran & Bougie, 2016, p. 237)

ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة تم القيام بمسح شامل لجميع الإطارات العاملين بالمؤسسات الثلاث (موبيليس، جازي، أوريدو) لولايتي تبسة وأم البواقي، حيث وزع 180 استبيان على عينة الدراسة، واسترجعت جميع استمارات الاستبيان والتي هي مقبولة وصالحة للتحليل 100%. كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم (3-9): عدد الاستبيانات المحصل عليها

الاستبيانات الموزعة	الاستمارات	نسبة الاستمارات المسترجعة %	الاستمارات الصالحة	نسبة الاستبيانات المسترجعة الصالحة %
180	180	100	180	100

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

1. أدوات جمع بيانات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد وبشكل أساسي على الاستبيان كأداة لقياس متغيري الدراسة، حيث يعتبر من أشهر الأدوات البحثية والأكثر استخداماً، فهو يعد وسيلة فعالة لجمع البيانات والمعطيات من عينة الدراسة. فالاستبيان يعرف على أنه وثيقة أو مستند يحتوي على مجموعة من العناصر والأسئلة المصممة لجمع البيانات من عينة الدراسة. (Acharya, 2010, p. 02)

وفي هذه الدراسة عند تصميم وبناء الاستبيان تم إتباع الخطوات التالية:

- الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛
- تحديد المحاور الأساسية وال فقرات التي تندرج تحت كل محور؛
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل تقييمه،
- تعديل الاستبيان حسب توجيهات الأستاذ المشرف؛
- عرض الاستبيان على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الاختصاص (الملحق رقم 01)؛
- تصميم الاستبيان بشكله النهائي حسب توجيهات وملاحظات المحكمين (الملحق رقم 02)؛
- توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة.

ويتكون استبيان الدراسة من قسمين رئيسيين كالتالي:

القسم الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: المؤسسة، الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: يشمل محورين هما:

- **المحور الأول:** يشتمل على المتغير المستقل متمثلاً في الذكاء الإستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) بمجموع 23 فقرة.

- **المحور الثاني:** يشتمل على المتغير التابع متمثلاً في التفوق التنافسي بأبعاده الأربعة (تحسين جودة الخدمة، الاحتفاظ بالزبائن، المرونة والسرعة، الابداع المتجدد) بمجموع 23 فقرة.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-10): توزيع أسئلة الاستبيان

ترتيب الأسئلة	عدد الأسئلة	الأبعاد
04-01	04	الاستشراف
09-05	05	تفكير النظم
14-10	05	الرؤية المستقبلية
19-15	05	الدافعية
23-20	04	الشراكة
23-01	23	الذكاء الإستراتيجي
30-24	07	تحسين جودة الخدمة
36-31	06	الاحتفاظ بالزبائن
41-37	05	المرونة والسرعة
46-42	05	الابداع المتجدد
46-24	23	التفوق التنافسي

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد تم الإعتماد في بناء هذا الاستبيان على مقياس ليكارت الخماسي Five Likert Scale المقسم إلى خمسة درجات أين تمثل الدرجة (1) المجال الأضعف، بينما تمثل الدرجة (5) المجال الأعلى والجدول التالي يوضح ذلك بالتفصيل.

الجدول رقم (3-11): درجات مقياس Likert الخماسي

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

المصدر: (Sullivan & Artino, 2013, p. 542)

ويتم الحكم وتقدير النتائج بواسطة الاعتماد على مؤشر المتوسط الحسابي وذلك بالاعتماد على المجالات التالية الموضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (3-12): مجالات تقدير النتائج لمقياس Likert الخماسي

التقدير	قيمة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	1.79 – 1.00
ضعيف	2.59 – 1.80
متوسط	3.39 – 2.60
مرتفع	4.19 – 3.40
مرتفع جدا	5.00 – 4.20

المصدر: (Ferddie, 2019, p. 04)

ومن مضمون الجدول أعلاه يتضح أنه كلما كانت نتيجة المتوسط الحسابي قريبة من درجة (1) كلما دل ذلك على عدم موافقة أفراد عينة الدراسة على محتوى العبارة التي تضمنها الاستبيان، بينما كلما كانت نتيجة المتوسط الحسابي عالية وقريبة من درجة (5) كلما دل ذلك على أن تقدير العبارة مرتفع جدا وتحظى بقبول وموافقة من عينة الدراسة.

2. الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع البيانات ولتحقيق أهداف الدراسة تم إدخال ومعالجة البيانات بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V26 حيث عن طريق هذا البرنامج تم قياس درجة صدق وثبات الاستبيان ودراسة اتجاه إجابات أفراد العينة، كما تم إستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية -SEM- PLS عن طريق برنامج SMART PLS V4 لتحديد قيم مؤشرات النموذج والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

وتهدف النمذجة بالمعادلات البنائية أو الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling إلى تحديد مدى تطابق النموذج الإفتراضي (المبني على فرضيات الدراسة) مع البيانات المجمعة، أي تحديد فيما كان الهيكل السببي الإفتراضي متسقاً ومتوافقاً أم لا مع مصفوفة الارتباط أو التغيرات للبيانات محل الدراسة، وتعد نماذج المعادلات الهيكلية أو البنائية أقرب إلى النمذجة الرياضية والإحصائية، حيث يتم بناء نموذج قابل للقياس كماً يتضمن مجموعة من المؤشرات، واختبار صدقه من خلال مجموعة أساليب إحصائية متقدمة. (عيشوش، 2016، صفحة 109)

ومن بين أهم الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة مايلي:

1.2 التكرارات والنسب المئوية:

استخدمت لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة.

2.2 المتوسط الحسابي:

يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية في الإحصاء الوصفي، حيث يمكن إيجاد قيمته باحتساب معدل للبيانات المتاحة (Nicholas, 1999, p. 01)، ويعتبر من أشهر وأكثر الأدوات الإحصائية استعمالاً في الدراسات الكمية والإحصائية، حيث يتم حسابه من خلال جمع كل البيانات ومن ثم تقسيمه على عدد مرات المعاينة أو عدد عناصر العينة. (Alistair & et al, 2002, p. 16)

فنتيجة المتوسط الحسابي تمثل القيمة المتوسطة لمجموع البيانات المدروس، وعادة ما يتم استعماله في هكذا نوع من الدراسات لمعرفة أهمية العبارات وترتيبها وفقاً لعينة الدراسة.

3.2 الانحراف المعياري:

وهو يندرج ضمن مقياس التشتت التي تستخدم لمعرفة مقدار أو قيمة التباين أو التشتت لمجموعة القيم المدروسة حول متوسطها. (Adebanji, 2014, p. 04)

وتشير قيمة الانحراف المعياري المنخفضة إلى أن القيم تميل إلى أن تكون في مستوى المتوسط الحسابي وبالتالي يتم الحكم بأن مستوى تشتت البيانات ضعيف، وعندما تكون قيمة الانحراف المعياري مرتفعة فإن مستوى التشتت يكون مرتفع.

4.2 معامل الاختلاف:

يعتبر من مقاييس التشتت كذلك، يمكن إيجاد قيمته (النسبة المئوية) وفقاً للقاعدة التالية:

معامل الاختلاف = الانحراف المعياري / المتوسط الحسابي × 100، حيث تم تحديد نسبة 30% كمقياس يستند

عليه في تحديد درجة التثنت، فإذا كانت النسبة أعلى من 30% دل ذلك على اختلاف في الإجابات وتشتتها وابتعادها عن بعضها البعض، والعكس صحيح إذا كانت أقل من هذه النسبة.

5.2 معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

ويعتمد الاختبار على قياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستجوبين تجاه فقرات الاستبيان. (العبادي و الطويل، 2013، صفحة 161) وحسب George & Mallery فإنه يمكن اتخاذ القرارات التالية وفق قيمة الثبات.

الجدول رقم (3-13): مجالات حساب وتقدير معامل Cronbach's Alpha

التقدير	المجال
غير مقبولة	أقل من 0.5
ضعيفة	أكبر أو تساوي 0.5 وأقل من 0.6
مشكوك فيها	أكبر أو تساوي 0.6 وأقل من 0.7
مقبولة	أكبر أو تساوي 0.7 وأقل من 0.8
جيدة	أكبر أو تساوي 0.8 وأقل من 0.9
ممتازة	أكبر من 0.9

المصدر: (George & Mallery, 2020, p. 244)

يبين الجدول المجالات المقترحة لمعرفة درجة ومدى ثبات الاستبيان وفقا لمعامل ألفا كرونباخ حيث يشترط أن تكون قيمة المعامل أكبر من 0.6 لقبول الاستبيان في تحصيل البيانات ومعالجة المشكلة المطروحة، وكلما اقتربت النتيجة من 1 كان ذلك أفضل، بينما إذا كانت قيمة المعامل أقل من 0.7 فذلك يدل على أن الاستبيان لا يتمتع بثبات عالي ولهذا يجب إعادة النظر في عملية صياغته وتصميمه بطريقة أفضل.

6.2 معامل الارتباط R:

يعتبر معامل الارتباط من أهم المعاملات التي تساعد في معرفة العلاقة بين المتغيرات المدروسة، والارتباط يوضح أنه كلما تغيرت قيمة المتغير الأول تغيرت قيمة المتغير الثاني في نفس الإتجاه سواء بالإيجاب (ارتباط إيجابي) أو السلب (ارتباط سلبي). (Patrick & et.al, 2018, p. 1763)

ويعتبر معامل الارتباط بيرسون من أشهر هذه المعاملات، حيث يعرف بأنه المعامل الذي يسمح بقياس

العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال تحديد حجم واتجاه الترابط. (Obilor & Amadi, 2018, p. 15)

ومن أجل تحديد حجم الارتباط وتفسير النتيجة المتحصل عليها والتي تتراوح ضمن المجال (1، -1) تم تقديم عدة تصنيفات تستند إلى بناء مجال رقمي يساعد على إعطاء تقدير وتفسير مناسب لنوعية الارتباط الحاصلة بين المتغيرات، وفيما يلي توضيح التصنيف الذي تم الاعتماد عليه.

الجدول رقم (3-14): تفسير قيم معامل الارتباط

مستوى القوة	إلى قيمة	من قيمة
طردية موجبة تامة	+1	
طردية موجبة قوية جدا	+0.99	+0.80
طردية موجبة قوية	+0.79	+0.60
طردية موجبة متوسطة	+0.59	+0.35
طردية موجبة ضعيفة	+0.34	+0.1
لا يوجد ارتباط	0	
عكسية سلبية ضعيفة	-0.1	-0.34
عكسية سلبية متوسطة	-0.35	-0.59
عكسية سلبية قوية	-0.60	-0.79
عكسية سلبية قوية جدا	-0.80	-0.99
عكسية سلبية تامة	-1	

المصدر: (Saunders & et al, 2016, p. 616)

7.2 معامل التحديد R^2 :

يعد من أشهر الأدوات التي يتم استخدامها في النماذج الإحصائية من أجل التوقع والتنبؤ بنتائج مستقبلية أو اختبار الفرضية، حيث يساعد الباحث في معرفة نسبة تأثير المتغيرات المدروسة على بعضها البعض. (Nagelkerke, 1991, p. 691)

كما ينظر له بأنه المعامل الذي يحدد الكمية التي تفسر الإستجابة والتأثير بين المتغيرات المدروسة، وتقاس هذه الكمية أو التأثير بالنسبة المئوية. (Renaud & Victoria-Feser, 2010, p. 1853)

ويمثل أيضا نسبة التباين المفسر في المتغير التابع، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل على حسن مطابقته مع بيانات العينة. (عامر ع.، 2018، الصفحات 13-14)

ومن أجل الحكم وإصدار تفسير يفسر قيمة القيمة المحصل عليها قدم العديد من الباحثين المختصين مجالات ومقاييس متنوعة تساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة نسبة للنتيجة المتحصل عليها من قيمة معامل التحديد وجاء هذا الاختلاف لعيد من العوامل لعل أبرزها طبيعة البيانات، حجم العينة، الفترة المدروسة، غير أن جل الباحثين يتفقون على أنه كلما كانت قيمة معامل التحديد قريب من 1 كلما دل ذلك على وجود تأثير عالي، وكلما كانت قريبة من 0 كلما دل ذلك على وجود تأثير ضعيف ومحدود، ويمكن توضيح التصنيف الذي تم اعتماده في هذه الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (3-15): مجالات تقييم نتائج معامل التحديد

التقدير	قيمة معامل التحديد
عالية	أكثر من 0.67
متوسطة	من 0.33 إلى 0.67
ضعيفة	من 0.19 إلى 0.33
ضعيفة جدا	أقل من 0.19

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (بوسنة، 2024، صفحة 82)

8.2 حجم الأثر F^2 :

هو مساهمة كل متغير مستقل في معامل التحديد الكلي للنموذج الكلي، أي أنه يعني كم هي الإضافة التي يقدمها كل متغير مستقل إلى القوة التفسيرية للنموذج ككل والمعبر عنها من خلال معامل التحديد. (بن زواي و بوسنة، 2020، صفحة 152)

الجدول رقم (3-16): مجالات تقييم حجم الأثر

التقدير	حجم الأثر
كبير	$f^2 > 0.35$
متوسط	$0.15 < f^2 < 0.35$
صغير	$0.02 < f^2 < 0.15$
لا يوجد أثر	$f^2 < 0.02$

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (بن زواي و بوسنة، 2020، صفحة 152)

9.2 مستوى الدلالة (Sig):

يعتبر معامل ومؤشر مستوى الدلالة من أهم المؤشرات الإحصائية التي يتم اعتمادها في اختبار الفرضيات، حيث تساعد القيمة المحصل عليها في رفض أو قبول الفرضية المطروحة، وفي مختلف التخصصات يتجه الباحثين لتحديد مستوى الدلالة بين 0.05 أو 0.01، وتمثل هذه المجالات الحد الأقصى لمستوى الخطأ، وفي هذه الدراسة تم اختيار المجال 0.05 والذي يعتبر المجال الأكثر استعمالاً في العلوم الاجتماعية بشكل عام، حيث يتم اتخاذ القرار بوجود دلالة إحصائية بين المتغيرين في حالة كانت قيمة $Sig \leq 0.05$. أما في حالة $Sig > 0.05$ فإن نتيجة القرار تؤكد على عدم وجود علاقة إحصائية وذلك حسب بيانات الدراسة. (Thomas & Jackson, 2017, p. 113)

المطلب الثالث: اختبار أداة قياس الدراسة

تعتبر عملية اختبار أداة الدراسة سواء من جانب الشكل أو المضمون، من العمليات المهمة في عملية البحث العلمي حيث تزيد هذه العملية من مستوى الدقة والثقة للبيانات، وفي هذا المطلب سيتم قياس واختبار مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً: اختبار صدق الاستبيان

المقصود بصدق الاستبيان هو التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه وتحقيق الهدف الذي وضع لأجله، أي معرفة مدى وقدرة الاستبيان على الوصول وتحقيق نتائج فعالة وبدقة كبيرة، وسيتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

1. الصدق الظاهري للاستبيان:

ليكون الاستبيان أداة عملية يجب أن يتمتع بدرجة عالية من المصداقية، ولهذا يجب أن يمر على مجموعة من المختصين والخبراء قبل توزيعه على عينة الدراسة، ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة (الملحق رقم 01) من أجل إثراء محتوى الاستبيان والوقوف على مدى صلاحيته.

2. صدق الاتساق الداخلي للاستبيان Internal Validity:

يعتبر الصدق الداخلي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور أو البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات

محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور (البعد) كما يلي:

1.2 نتائج الاتساق الداخلي لمتغير الذكاء الإستراتيجي

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات هذا المتغير والدرجة الكلية له فتم الحصول على

النتائج التالية:

1.1.2 نتائج الاتساق الداخلي لبعد الإستشراف

الجدول رقم (3-17): نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الأول (الاستشراف) والدرجة الكلية له

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	خلال السنوات الاخيرة ساعد الاستشراف مؤسستنا في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار	**0.780	0.000
02	تمتلك مؤسستنا القدرة على الإستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	**0.694	0.000
03	تشخص مؤسستنا الفرص قبل غيرها من المنافسين بشكل يمكنها من اقتناصها لتحقيق أهداف المؤسسة	**0.844	0.000
04	تتابع مؤسستنا عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها	**0.648	0.000
0.000	الإستشراف	**0.770	0.000
** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01			
* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (الاستشراف) والدرجة الكلية

للبعد، ويتضح أن كل معاملات الارتباط قوية ودالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) حيث تراوحت

بين 0.648 كأدنى قيمة للفقرة رقم 04 و0.844 كأعلى قيمة للفقرة رقم 03، وهذا يعني أن كل فقرات بعد

الإستشراف تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه.

2.1.2 نتائج الاتساق الداخلي لبعء تفكير النظم

الجدول رقم (3-18): نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الثاني (تفكير النظم) والدرجة الكلية له

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	تحلل مؤسستنا أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	**0.818	0.000
02	يمكن تفكير النظم مؤسستنا من رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا	**0.828	0.000
03	تمتلك مؤسستنا القدرة على دمج العناصر المختلفة فيها بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	**0.775	0.000
04	تمتلك مؤسستنا القدرة على تشخيص المواقف بشكل مغاير لما يراه الآخرون	**0.844	0.000
05	تبحث مؤسستنا عن القوى الخفية (غير الملاحظة) المؤثرة على نظامها لأن ذلك يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا	**0.770	0.000
0.000	تفكير النظم	**0.813	0.000
** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01			
* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (تفكير النظم) والدرجة الكلية للبعء، ويتضح أن كل معاملات الارتباط قوية ودالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) حيث تراوحت بين 0.770 كأدنى قيمة للفقرة رقم 05 و0.844 كأعلى قيمة للفقرة رقم 04، وهذا يعني أن كل فقرات بعد تفكير النظم تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه.

3.1.2 نتائج الاتساق الداخلي لبعء الرؤية المستقبلية

الجدول رقم (3-19): نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الثالث (الرؤية المستقبلية) والدرجة الكلية له

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	تسعى مؤسستنا بإستمرار إلى توضيح معنى الرؤية للموظفين بما يساهم في وضوح طريقة تنفيذها	**0.603	0.000
02	تقوم مؤسستنا بوضع خطط مستقبلية لاستغلال كفاءاتها في توسيع أسواقها والتغلب على منافسيها	**0.754	0.000
03	تسعى مؤسستنا من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من الزبائن	**0.596	0.000
04	يتحقق التوجه المستقبلي لمؤسستنا من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية	**0.850	0.000
05	تعمل مؤسستنا على تطوير استراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي	**0.809	0.000
0.000	الرؤية المستقبلية	**0.819	0.000
** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01			
* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (الرؤية المستقبلية) والدرجة الكلية للبعء، ويتضح أن كل معاملات الارتباط بين متوسطة وقوية إلى أنها دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) حيث تراوحت بين 0.596 كأدنى قيمة للفقرة رقم 03 و0.850 كأعلى قيمة للفقرة رقم 04، وهذا يعني أن كل فقرات بعد الرؤية المستقبلية تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه.

4.1.2 نتائج الاتساق الداخلي لبعء الدافعية

الجدول رقم (3-20): نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الرابع (الدافعية) والدرجة الكلية له

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	تمتلك مؤسستنا القدرة على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك هو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها	**0.521	0.000
02	تشجع مؤسستنا التفاعل بين العاملين فيها وتكوين فرق العمل بينهم	**0.848	0.000
03	تقوم مؤسستنا بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل إنجازهم لأعمالهم	**0.743	0.000
04	تحرص مؤسستنا على حث العاملين فيها على المشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	**0.629	0.000
05	تحفز مؤسستنا أفرادها للتصرف بانسجام تام مع أهدافها بغرض تحقيقها	**0.745	0.000
	الدافعية	**0.763	0.000
** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01			
* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss_{v26}

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (الدافعية) والدرجة الكلية

للبعد، ويتضح أن كل معاملات الارتباط بين متوسطة وقوية إلى أنها دالة احصائياً عند مستوى معنوية

($\alpha \leq 0.01$) حيث تراوحت بين 0.521 كأدنى قيمة للفقرة رقم 01 و0.848 كأعلى قيمة للفقرة رقم 02، وهذا

يعني أن كل فقرات بعد الدافعية تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبذلك يعتبر هذا البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

5.1.2 نتائج الاتساق الداخلي لبعد الشراكة

الجدول رقم (3-21): نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الخامس (الشراكة) والدرجة الكلية له

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	تشجع مؤسستنا إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم الموقف التنافسي	0.903**	0.000
02	ترى مؤسستنا في الشراكة أسلوباً يفيدنا في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	0.792**	0.000
03	تتيح التحالفات الإستراتيجية لمؤسستنا فرصة الحصول على خبرات وإمكانيات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة	0.856**	0.000
04	تحرص مؤسستنا على إقامة التحالفات مع المؤسسات المتفوقة لأنه يفيدنا في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها	0.911**	0.000
0.000	الشراكة	0.716**	0.000
** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01			
* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss_{v26}

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الخامس (الشراكة) والدرجة الكلية للبعد، ويتضح أن كل معاملات الارتباط قوية ودالة احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) حيث تراوحت بين 0.792 كأدنى قيمة للفقرة رقم 02 و0.911 كأعلى قيمة للفقرة رقم 04، وهذا يعني أن كل فقرات بعد الشراكة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبذلك يعتبر هذا البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

2.2 نتائج الاتساق الداخلي لمتغير التفوق التنافسي

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات هذا المتغير والدرجة الكلية له فتم الحصول على النتائج التالية:

1.2.2 نتائج الاتساق الداخلي لبعء تحسين جودة الخدمة

الجدول رقم (3-22): نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الأول (تحسين جودة الخدمة) والدرجة الكلية له

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	تحرص مؤسستنا على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن	**0.595	0.000
02	تحرص مؤسستنا على تبني إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة	**0.824	0.000
03	تتميز خدمات مؤسستنا بالجودة قياسا بخدمات المنافسين	**0.718	0.000
04	تحرص مؤسستنا على الإستجابة لاحتياجات الزبائن والرد على استفساراتهم	**0.750	0.000
05	تعمل مؤسستنا على التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	**0.672	0.000
06	تقوم مؤسستنا بوضع الخطط الإستراتيجية التي تولد أفكارا جديدة في جودة الخدمة المقدمة	**0.735	0.000
07	تنسجم جودة المنتجات والخدمات المقدمة مع رسالة وأهداف مؤسستنا المخطط لها	**0.707	0.000
0.000	تحسين جودة الخدمة	**0.880	0.000
** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01			
* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (تحسين جودة الخدمة) والدرجة الكلية للبعء، ويتضح أن كل معاملات الارتباط بين متوسطة وقوية إلى أنها دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) حيث تراوحت بين 0.595 كأدنى قيمة للفقرة رقم 01 و0.824 كأعلى قيمة للفقرة رقم 02، وهذا يعني أن كل فقرات بعد تحسين جودة الخدمة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه.

2.2.2 نتائج الاتساق الداخلي لبعء الإحتفاظ بالزبائن

الجدول رقم (3-23): نتائج معامل الارتباط لفقرات البعء الثاني (الإحتفاظ بالزبائن) والدرجة الكلية له

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	تحاول مؤسستنا بإستمرار الحصول على البيانات من الزبائن لغرض تصميم خدمات ملائمة لهم	**0.691	0.000
02	تسعى مؤسستنا إلى تقديم خدمات تزيد من الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن محتملين	**0.638	0.000
03	تحرص مؤسستنا على العمل دائماً وباستمرار على قياس وتقييم رضا زبائننا	**0.812	0.000
04	تقوم مؤسستنا بتغييرات أنية حينما تعرف أن زبائننا غير راضين عن جودة الخدمات المقدمة	**0.842	0.000
05	تحرص مؤسستنا على تبسيط إجراءات سير معاملات الزبائن	**0.775	0.000
06	يعامل موظفو مؤسستنا الزبائن بطريقة حسنة ولأئقة بما يساعد على الإحتفاظ بهم	**0.718	0.000
0.000	الإحتفاظ بالزبائن	**0.858	
** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01			
* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss_{v26}

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعء الثاني (الإحتفاظ بالزبائن) والدرجة الكلية للبعء، ويتضح أن كل معاملات الارتباط قوية ودالة احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) حيث تراوحت بين 0.638 كأدنى قيمة للفقرة رقم 02 و0.842 كأعلى قيمة للفقرة رقم 04، وهذا يعني أن كل فقرات بعد الإحتفاظ بالزبائن تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبذلك يعتبر هذا البعء صادقاً لما وضع لقياسه.

3.2.2 نتائج الاتساق الداخلي لبعء المرونة والسرعة

الجدول رقم (3-24): نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الثالث (المرونة والسرعة) والدرجة الكلية له

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	تمتلك مؤسستنا القدرة على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك هو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها	**0.521	0.000
02	تشجع مؤسستنا التفاعل بين العاملين فيها وتكوين فرق العمل بينهم	**0.848	0.000
03	تقوم مؤسستنا بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل إنجازهم لأعمالهم	**0.743	0.000
04	تحرص مؤسستنا على حث العاملين فيها على المشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	**0.629	0.000
05	تحفز مؤسستنا أفرادها للتصرف بانسجام تام مع أهدافها بغرض تحقيقها	**0.745	0.000
	المرونة والسرعة	**0.763	**0.763
** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01			
* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss_{v26}

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (المرونة والسرعة) والدرجة الكلية للبعد، ويتضح أن كل معاملات الارتباط بين متوسطة وقوية إلى أنها دالة احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) حيث تراوحت بين 0.521 كأدنى قيمة للفقرة رقم 01 و0.848 كأعلى قيمة للفقرة رقم 02، وهذا يعني أن كل فقرات بعد المرونة والسرعة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبذلك يعتبر هذا البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

4.2.2 نتائج الاتساق الداخلي لبعء الإبداع المتجدد

الجدول رقم (3-25): نتائج معامل الارتباط لفقرات البعد الرابع (الإبداع المتجدد) والدرجة الكلية له

رقم الفقرة	الفقرة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
01	الموظفين لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين	**0.568	0.000
02	تشجع مؤسستنا الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره	**0.769	0.000
03	لدى مؤسستنا القدرة على إبتكار طرق إدارية أو تسويقية جديدة متطورة لإقناع الزبائن بشراء منتجاتها	**0.754	0.000
04	تمتلك مؤسستنا تكنولوجيا متطورة لعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في مجال أعمالها	**0.752	0.000
05	تتفوق مؤسستنا على منافسيها بإمتلاكها رأس مال فكريا مبدعا	**0.785	0.000
0.000	الإبداع المتجدد	**0.826	0.000
** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01			
* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يوضح الجدول أعلاه نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (الإبداع المتجدد) والدرجة الكلية للبعد، ويتضح أن كل معاملات الارتباط بين متوسطة وقوية إلى أنها دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) حيث تراوحت بين 0.568 كأدنى قيمة للفقرة رقم 01 و0.785 كأعلى قيمة للفقرة رقم 05، وهذا يعني أن كل فقرات بعد الإبداع المتجدد تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وبذلك يعتبر هذا البعد صادقا لما وضع لقياسه.

عموما من خلال الجداول أعلاه يمكن القول بأن معاملات الارتباط الخاصة بفقرات الاستبيان ما بين متوسطة إلى مرتفعة وكلها دالة احصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.01$) وهذا يدل على قوة الاتساق الداخلي

لفقرات الاستبيان.

والجدول الموالي يوضح مدى ارتباط كل محور وبعد من محاور وأبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان.

الجدول رقم (3-26): نتائج معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ومحاور وأبعاد الدراسة

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة Sig
المحور الأول	الإستشراف	04	**0.770	0.000
	تفكير النظم	05	**0.813	0.000
	الرؤية المستقبلية	05	**0.819	0.000
	الدافعية	05	**0.763	0.000
	الشراكة	04	**0.716	0.000
الذكاء الاستراتيجي				
المحور الثاني	تحسين جودة الخدمة	07	**0.880	0.000
	الاحتفاظ بالزبائن	06	**0.858	0.000
	المرونة والسرعة	05	**0.797	0.000
	الابداع المتجدد	05	**0.826	0.000
التفوق التنافسي				
** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01				
* الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.05				

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v26}

من خلال الجدول يتضح أن جميع معاملات الارتباط المتعلقة بمحاور وأبعاد الاستبيان دالة احصائيا وقوية وبذلك تعتبر جميع محاور الدراسة بما تحتويه صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبيان Reliability

يشير مفهوم ثبات الاستبيان إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال ما تم إعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى وفي ظل نفس الظروف، وبالتالي يظهر مفهوم الثبات مدى قدرة الاستبيان على تحقيق الدقة والموثوقية، وعادة ما يتم قياس مستوى الثبات بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ والذي قدمه الباحث الأمريكي Cronbach

في ورقته البحثية سنة 1951، حيث بين أن الهدف من صياغة وتصميم هذا المعامل هو مساعدة الباحثين على اختبار دقة وثبات الاستبيان والتي من خلالها يمكن تفسير وتعميم النتائج المتحصل عليها. (Cronbach, 1951, p. 297)

ومن أجل معالجة واختبار ثبات استبيان الدراسة تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مستوى ودرجة الثبات وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (3-27): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
الذكاء الاستراتيجي	23	0,917
التفوق التنافسي	23	0,928
مجموع المحاور	46	0,956

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS_{v26}

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن فقرات الاستبيان تتميز بدرجة عالية من الثبات حسب ما يشير إليه معامل ألفا كرونباخ والذي تجاوز نسبة 60%، حيث حقق المحور الأول (الذكاء الإستراتيجي) ثبات بنسبة 91.7% بتقدير ممتاز بمجموع 23 فقرة، أما المحور الثاني (التفوق التنافسي) حقق نسبة ثبات 92.8% بتقدير ممتاز بمجموع 23 فقرة، أما النسبة الإجمالية للمحاور فقد بلغت 95.6% بمجموع 46 فقرة، حيث تعتبر نسبة ثبات ممتازة.

وبالتالي يمكن القول بأنه توجد درجة عالية من الموثوقية في الإعتماد على محتوى الاستبيان في معالجة متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج المتعلقة بمتغيرات وفقرات الدراسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية والتي من بينها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، لكن قبل ذلك لا بد من المرور على عرض الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

تتكون وتتميز تركيبة عينة الدراسة بمجموعة من الخصائص، لهذا يجب تحليل وفهم تركيبة عينة الدراسة وفقا للعناصر والمتغيرات المحددة بشكل مسبق، والجدول التالي يلخص الخصائص الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة، حيث يتضمن عرضا للتكرارات المتعلقة بنوع المؤسسة، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وأيضا الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي.

الجدول رقم (3-28): الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسب المئوية %
المؤسسة	موبيليس	77	42.8
	أوريدو	60	33.3
	جازي	43	23.9
	المجموع	180	100
الجنس	ذكر	126	70.0
	أنثى	54	30.0
	المجموع	180	100
العمر	أقل من 30 سنة	41	22.8
	من 30 إلى 40 سنة	109	60.6
	أكثر من 40 سنة	30	16.7
	المجموع	180	100
المؤهل العلمي	بكالوريا	17	9.4
	ليسانس	67	37.2

43.3	78	ماستر أو ماجستير أو مهندس	
10.0	18	أخرى	
100	180	المجموع	
30.0	54	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
41.1	74	من 5 إلى 10 سنوات	
28.9	52	أكثر من 10 سنوات	
100	180	المجموع	
52.2	94	إطار	المستوى الوظيفي
20.6	37	إطار مسير	
27.2	49	أخرى	
100	180	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss_{v26}

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة من مؤسسة موبيليس بنسبة 42.8% تليها مؤسسة أوريدو بنسبة 33.3% ثم مؤسسة جازي بنسبة 23.9%، ومعظم أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس كانوا ذكورا بنسبة 70%، أما العمر فإن أعلى نسبة وقيمتها 60.6% كانت للفئة الشبانية من 30 سنة إلى 40 سنة، ثم لفئة أقل من 30 سنة بنسبة 22.8% ثم نسبة 16.7% لفئة أكثر من 40 سنة، وتفسير ذلك أن هذه المؤسسات تمتلك طاقة شبانية هائلة.

وعن المؤهل العلمي فكانت أكبر نسبة من نصيب أصحاب الشهادات الجامعية (ماستر أو ماجستير أو مهندس) والتي بلغت 43.4% تليها فئة الذين يملكون شهادة الليسانس بنسبة 37.2%، ثم فئة شهادات أخرى بنسبة 10% وأخيرا فئة البكالوريا بنسبة 9.4% مما يدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة ذات مستوى تعليمي عالي. وعن للخبرة المهنية فكانت لفئة الأفراد الذين عملوا في المؤسسات من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 41.1% تليها فئة الأفراد الذين يملكون خبرة لأقل من 5 سنوات بنسبة 30%، ونسبة 28.9% لأصحاب الخبرة لأكثر من 10 سنوات وهذا يدل أن معظم أفراد العينة لديهم خبرة في مجال عملهم.

أما بالنسبة للمستوى الوظيفي كانت أعلى نسبة للإطارات 52.2% تليها نسبة 27.2% للوظائف الأخرى وأخيرا

نسبة 20.6% للإطارات المسيرة وهذا يدل على أن المؤسسات تمتلك إطارات عديدة تمكنها من التسيير الجيد لها حسب ظروف السوق والمنافسة الشديدة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الأول (الذكاء الإستراتيجي)

سيتم عرض وتفسير النتائج التي تتعلق بمتغيرات وفقرات كل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي، حسب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، وإظهار مستوى القبول.

أولاً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإستشراف

يوضح الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد الإستشراف والذي يتضمن أربعة فقرات كما يلي:

الجدول رقم (3-29): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإستشراف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	خلال السنوات الأخيرة ساعد الإستشراف مؤسستنا في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية إتخاذ القرار	4.23	0.716	16.93	مرتفع جدا
02	تمتلك مؤسستنا القدرة على الإستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	4.16	0.686	16.49	مرتفع
03	تشخص مؤسستنا الفرص قبل غيرها من المنافسين بشكل يمكنها من اقتناصها لتحقيق أهداف المؤسسة	4.04	0.787	19.48	مرتفع
04	تتابع مؤسستنا عن كنب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها	4.27	0.706	16.53	مرتفع جدا
	الإستشراف	4.1736	0.53905	12.91	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد الإستشراف ذو مستوى قبول مرتفع بقيمة متوسط حسابي 4.1736

وانحراف معياري بقيمة 0.53905، وبمعامل اختلاف 12.91% والتي تقل عن نسبة 30% وهي قيمة تدل على قلة التشتت في إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد.

وحسب المتوسط الحسابي للفقرات الأربع من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح الفقرة الرابعة تليها الفقرة الأولى ثم الفقرة الثانية وأخيرا الفقرة الثالثة.

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى 4.27 وانحراف معياري بقيمة 0.706، وبمعامل اختلاف 16.53% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتتابع عن كثب آخر التطورات التقنية في مجال عملها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية 4.23 وانحراف معياري بقيمة 0.716، وبمعامل اختلاف 16.93% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن الإستشراف ساعد المؤسسة خلال السنوات الأخيرة في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية إتخاذ القرار.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثالثة 4.16 وانحراف معياري بقيمة 0.686، وبمعامل اختلاف 16.49% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة لديها القدرة على الإستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الرابعة 4.04 وانحراف معياري بقيمة 0.787، وبمعامل اختلاف 19.48% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تشخص الفرص قبل غيرها من المنافسين بشكل يمكنها من اقتناصها وتحقيق أهدافها.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفكير النظم

يوضح الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد تفكير النظم والذي يتضمن خمس فقرات كما يلي:

الجدول رقم (3-30): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تفكير النظم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	تحلل مؤسستنا أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	3.94	0.792	20.10	مرتفع
02	يمكن تفكير النظم مؤسستنا من رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا	3.87	0.815	21.05	مرتفع
03	تمتلك مؤسستنا القدرة على دمج العناصر المختلفة فيها بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	4.02	0.787	19.58	مرتفع
04	تمتلك مؤسستنا القدرة على تشخيص المواقف بشكل مغاير لما يراه الآخرون	4.02	0.672	16.72	مرتفع
05	تبحث مؤسستنا عن القوى الخفية (غير الملاحظة) المؤثرة على نظامها لأن ذلك يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا	3.88	0.737	18.99	مرتفع
	تفكير النظم	3.9433	0.61354	15.56	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد تفكير النظم ذو مستوى قبول مرتفع بقيمة متوسط حسابي 3.9433 وانحراف معياري بقيمة 0.61354، وبمعامل اختلاف 15.56% والتي تقل عن نسبة 30% وهي قيمة تدل على قلة التششت في إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد.

وحسب المتوسط الحسابي للفقرات الخمس من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح الفقرتين الرابعة والثالثة تليها الفقرة الأولى ثم الفقرة الخامسة وأخيرا الفقرة الثانية.

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرتين التان احتلتا المرتبة الأولى 4.02 وانحراف معياري بقيمة 0.672 و0.787، وبمعامل اختلاف 16.72% و19.58% على الترتيب، وهي قيمة تدل على قلة التششت، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة

لديها القدرة على تشخيص المواقف بشكل مغاير لما يراه الآخرون ودمج العناصر المختلفة فيها بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية 3.94 وانحراف معياري بقيمة 0.792، وبمعامل اختلاف 20.10% وهي قيمة تدل على معامل اختلاف مقبول، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحل أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثالثة 3.88 وانحراف معياري بقيمة 0.737، وبمعامل اختلاف 18.99% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تبحث عن القوى غير الملاحظة والمؤثرة على نظامها لأن ذلك يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الرابعة 3.87 وانحراف معياري بقيمة 0.815، وبمعامل اختلاف 21.05% وهي قيمة تدل على معامل اختلاف مقبول، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن تفكير النظم يمكن المؤسسة من رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرؤية المستقبلية

يوضح الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد الرؤية المستقبلية والذي

يتضمن خمس فقرات كما يلي:

الجدول رقم (3-31): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الرؤية المستقبلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	تسعى مؤسستنا باستمرار إلى توضيح معنى الرؤية للموظفين بما يساهم في وضوح طريقة تنفيذها	4.19	0.702	16.75	مرتفع
02	تقوم مؤسستنا بوضع خطط مستقبلية لاستغلال كفاءاتها في توسيع أسواقها والتغلب على منافسيها	4.24	0.712	16.79	مرتفع جدا

03	تسعى مؤسساتنا من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من الزبائن	4.28	0.601	14.04	مرتفع جدا
04	يتحقق التوجه المستقبلي لمؤسساتنا من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية	4.04	0.877	21.70	مرتفع
05	تعمل مؤسساتنا على تطوير استراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي	4.18	0.827	19.78	مرتفع
	الرؤية المستقبلية	4.1878	0.54646	13.04	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد الرؤية المستقبلية ذو مستوى قبول مرتفع بقيمة متوسط حسابي 4.1878 وانحراف معياري بقيمة 0.54646، وبمعامل اختلاف 13.04% والتي تقل عن نسبة 30% وهي قيمة تدل على قلة التشتت في إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد.

وحسب المتوسط الحسابي للفقرات الخمس من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح الفقرة الثالثة تليها الفقرة الثانية ثم الفقرة الأولى ثم الفقرة الخامسة وأخيرا الفقرة الرابعة.

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى 4.28 وانحراف معياري بقيمة 0.601، وبمعامل اختلاف 14.04% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من الزبائن.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية 4.24 وانحراف معياري بقيمة 0.712، وبمعامل اختلاف 16.79% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تضع خطط مستقبلية لاستغلال كفاءاتها في توسيع أسواقها والتغلب على منافسيها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثالثة 4.19 وانحراف معياري بقيمة 0.702، وبمعامل اختلاف 16.75% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى باستمرار إلى توضيح معنى الرؤية

للموظفين بما يساهم في وضوح طريقة تنفيذها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الرابعة 4.18 وانحراف معياري بقيمة 0.815، وبمعامل اختلاف 19.78% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل على تطوير استراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الخامسة 4.04 وانحراف معياري بقيمة 0.877، وبمعامل اختلاف 21.70% وهي قيمة تدل على معامل اختلاف مقبول، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحقق التوجه المستقبلي لها من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية.

رابعاً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدافعية

يوضح الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد الدافعية والذي يتضمن خمس فقرات كما يلي:

الجدول رقم (3-32): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الدافعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	تمتلك مؤسستنا القدرة على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك هو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها	4.38	0.628	14.33	مرتفع جداً
02	تشجع مؤسستنا التفاعل بين العاملين فيها وتكوين فرق العمل بينهم	4.14	0.796	19.22	مرتفع
03	تقوم مؤسستنا بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل إنجازهم لأعمالهم	4.22	0.584	13.84	مرتفع جداً
04	تحرص مؤسستنا على حث العاملين فيها على المشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	4.19	0.715	17.06	مرتفع

مرتفع	20.20	0.820	4.06	تحفز مؤسستنا أفرادها للتصرف بانسجام تام مع أهدافها بغرض تحقيقها	05
مرتفع	11.90	0.49961	4.1989	الدافعية	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد الدافعية ذو مستوى قبول مرتفع بقيمة متوسط حسابي 4.1989 وانحراف معياري بقيمة 0.49961، وبمعامل اختلاف 11.90% والتي تقل عن نسبة 30% وهي قيمة تدل على قلة التشتت في إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد.

وحسب المتوسط الحسابي للفقرات الخمس من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح الفقرة الأولى تليها الفقرة الثالثة ثم الفقرة الرابعة ثم الفقرة الثانية وأخيرا الفقرة الخامسة.

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى 4.38 وانحراف معياري بقيمة 0.628، وبمعامل اختلاف 14.33% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة لها القدرة على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك و هو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية 4.22 وانحراف معياري بقيمة 0.584، وبمعامل اختلاف 13.84% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل إنجازهم لأعمالهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثالثة 4.19 وانحراف معياري بقيمة 0.715، وبمعامل اختلاف 17.06% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحرص على حث العاملين فيها على المشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الرابعة 4.14 وانحراف معياري بقيمة 0.796، وبمعامل اختلاف 19.22% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تشجع التفاعل بين العاملين فيها وتكوين فرق العمل بينهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الخامسة 4.06 وانحراف معياري بقيمة 0.820، وبمعامل اختلاف 20.20% وهي قيمة تدل على معامل اختلاف مقبول، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بتحفيز أفرادها للتصرف بانسجام تام مع أهدافها بغرض تحقيقها.

خامسا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الشراكة

يوضح الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد الشراكة والذي يتضمن

أربع فقرات كما يلي:

الجدول رقم (3-33): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الشراكة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	تشجع مؤسستنا إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم الموقف التنافسي	3.91	1.023	26.16	مرتفع
02	ترى مؤسستنا في الشراكة أسلوبا يفيدنا في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	4.01	0.954	23.79	مرتفع
03	تتيح التحالفات الإستراتيجية لمؤسستنا فرصة الحصول على خبرات وإمكانيات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة	4.06	0.817	20.12	مرتفع
04	تحرص مؤسستنا على إقامة التحالفات مع المؤسسات المنفوقة لأنه يفيدنا في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها	3.91	0.874	22.35	مرتفع
	الشراكة	3.9694	0.79350	19.99	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد الشراكة ذو مستوى قبول مرتفع بقيمة متوسط حسابي 3.9694 وانحراف معياري بقيمة 0.79350، وبمعامل اختلاف 19.99% والتي تقل عن نسبة 30% وهي قيمة تدل على قلة التشتت في إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد.

وحسب المتوسط الحسابي للفقرات الأربع من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح الفقرة الثالثة تليها الفقرة الثانية ثم الفقرتين الرابعة والأولى.

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى 4.06 وانحراف معياري بقيمة 0.817، وبمعامل اختلاف 20.12% وهي قيمة تدل على معامل اختلاف مقبول، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن التحالفات الإستراتيجية تتيح للمؤسسة فرصة الحصول على خبرات وإمكانيات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية 4.01 وانحراف معياري بقيمة 0.954، وبمعامل اختلاف 23.79% وهي قيمة تدل على معامل اختلاف مقبول، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن الشراكة أسلوباً يفيد المؤسسة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرتين التان احتلتا المرتبة الثالثة 3.91 وانحراف معياري بقيمة 0.874 و1.023، وبمعامل اختلاف 22.35% و26.16% على الترتيب، وهي تدل على قيم معامل اختلاف مقبول وبمستوى قبول مرتفع وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحرص على إقامة التحالفات مع المؤسسات المتفوقة لأن ذلك يفيدها في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها، كما تشجع إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم الموقف التنافسي.

مما سبق يمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور الذكاء الإستراتيجي في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-34): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور الذكاء الإستراتيجي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
الإستشراف	4.1736	0.53905	12.91	مرتفع
تفكير النظم	3.9433	0.61354	15.56	مرتفع
الرؤية المستقبلية	4.1878	0.54646	13.04	مرتفع
الدافعية	4.1989	0.49961	11.90	مرتفع
الشراكة	3.9694	0.79350	19.99	مرتفع
محور الذكاء الإستراتيجي	4.0966	0.45968	11.22	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss_{v26}

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

جاء بعد الدافعية في المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي 4.1989 وانحراف معياري بقيمة 0.49961 وبمعامل اختلاف 11.90%، وهذا يدل على تبني المؤسسة له بدرجة مرتفعة، في حين جاء بعد الرؤية المستقبلية في المرتبة الثانية بقيمة متوسط حسابي 4.1878 وانحراف معياري بقيمة 0.54646 وبمعامل اختلاف 13.04% وهذا يدل على تبني المؤسسة له بدرجة مرتفعة، ويأتي بعد الإستشراف في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.1736 وانحراف معياري بلغ 0.53905 وبمعامل اختلاف 12.91% وهذا يدل على تبني المؤسسة له بدرجة مرتفعة، ثم في المرتبة الرابعة يأتي بعد الشراكة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.9694 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.79350 وبمعامل اختلاف 19.99% وهذا يدل على تبني المؤسسة له بدرجة مرتفعة، في حين جاء بعد تفكير النظم في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.9694 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.61354 وبمعامل اختلاف 15.56% وهذا يدل على تبني المؤسسة له بدرجة مرتفعة.

وبناء على ذلك فقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الذكاء الإستراتيجي 4.0966، وانحراف معياري بلغ 0.45968 وبمعامل اختلاف 11.22%، وهو ما يدل على أن مستوى تبني المؤسسة للذكاء الإستراتيجي مرتفع.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (التفوق التنافسي)

سيتم عرض وتفسير النتائج التي تتعلق بمتغيرات وفقرات كل بعد من أبعاد التفوق التنافسي، حسب

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، وإظهار مستوى القبول.

أولاً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحسين جودة الخدمة

يوضح الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد جودة الخدمة كما يلي:

الجدول رقم (3-35): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تحسين جودة الخدمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	تحرص مؤسستنا على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن	4.47	0.522	11.68	مرتفع جدا
02	تحرص مؤسستنا على تبني إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة	4.29	0.623	14.52	مرتفع جدا
03	تتميز خدمات مؤسستنا بالجودة قياسا بخدمات المنافسين	4.35	0.621	14.27	مرتفع جدا
04	تحرص مؤسستنا على الإستجابة لاحتياجات الزبائن والرد على استفساراتهم	4.35	0.612	14.06	مرتفع جدا
05	تعمل مؤسستنا على التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	4.41	0.640	14.51	مرتفع جدا
06	تقوم مؤسستنا بوضع الخطط الإستراتيجية التي تولد أفكارا جديدة في جودة الخدمة المقدمة	4.22	0.931	22.06	مرتفع جدا
07	تنسجم جودة المنتجات والخدمات المقدمة مع رسالة وأهداف مؤسستنا المخطط لها	4.18	0.981	23.47	مرتفع
	تحسين جودة الخدمة	4.3238	0.50527	11.68	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد تحسين جودة الخدمة ذو مستوى قبول مرتفع بقيمة متوسط حسابي 4.3238 وانحراف معياري بقيمة 0.50527، وبمعامل اختلاف 11.68% والتي تقل عن نسبة 30% وهي قيمة تدل على قلة التشتت في إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد. وحسب المتوسط الحسابي للفقرات السبع من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح الفقرة الأولى تليها الفقرة الخامسة، ثم الفقرتين الرابعة والثالثة، ثم الفقرة الثانية، ثم الفقرة السادسة وأخيرا الفقرة السابعة.

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى 4.47 وانحراف معياري بقيمة 0.522، وبمعامل اختلاف 11.86% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جداً، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية 4.41 وانحراف معياري بقيمة 0.640، وبمعامل اختلاف 14.51% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جداً، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعمل على التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة.

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرتين التان احتلتا المرتبة الثالثة 4.35 وانحراف معياري بقيمة 0.612 و 0.621، وبمعامل اختلاف 14.06% و 14.27% على الترتيب، وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جداً، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحرص على الإستجابة لاحتياجات الزبائن والرد على استفساراتهم وخدماتها تتميز بالجودة قياساً بخدمات المنافسين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الرابعة 4.29 وانحراف معياري بقيمة 0.623، وبمعامل اختلاف 14.52% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جداً، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحرص على تبني إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الخامسة 4.22 وانحراف معياري بقيمة 0.931، وبمعامل اختلاف 22.06% وهي قيمة تدل على معامل اختلاف مقبول، وبمستوى قبول مرتفع جداً، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بوضع الخطط الإستراتيجية التي تولد أفكاراً جديدة في جودة الخدمة المقدمة.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة السادسة 4.18 وانحراف معياري بقيمة 0.981، وبمعامل اختلاف 23.47% وهي قيمة تدل على معامل اختلاف مقبول، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن جودة المنتجات والخدمات المقدمة تتسجم مع رسالة وأهداف مؤسستنا المخطط لها.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإحتفاظ بالزبائن

يوضح الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد الإحتفاظ بالزبائن والذي

يتضمن ست فقرات كما يلي:

الجدول رقم (3-36): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإحتفاظ بالزبائن

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	تحاول مؤسستنا بإستمرار الحصول على البيانات من الزبائن لغرض تصميم خدمات ملائمة لهم	4.28	0.703	16.42	مرتفع جدا
02	تسعى مؤسستنا إلى تقديم خدمات تزيد من الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن محتملين	4.44	0.590	13.29	مرتفع جدا
03	تحرص مؤسستنا على العمل دائما وبإستمرار على قياس وتقييم رضا زبائننا	4.32	0.745	17.24	مرتفع جدا
04	تقوم مؤسستنا بتغييرات آنية حينما نعرف أن زبائننا غير راضين عن جودة الخدمات المقدمة	4.15	0.960	23.13	مرتفع
05	تحرص مؤسستنا على تبسيط إجراءات سير معاملات الزبائن	4.18	0.835	19.98	مرتفع
06	يعامل موظفو مؤسستنا الزبائن بطريقة حسنة ولائقة بما يساعد على الإحتفاظ بهم	4.41	0.614	13.92	مرتفع جدا
	الإحتفاظ بالزبائن	4.2981	0.56071	13.04	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد الإحتفاظ بالزبائن ذو مستوى قبول مرتفع جدا بقيمة متوسط حسابي

4.2981 وانحراف معياري بقيمة 0.56071، وبمعامل اختلاف 13.04% والتي تقل عن نسبة 30% وهي

قيمة تدل على قلة التشتت في إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد.

وحسب المتوسط الحسابي للفقرات الست من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح الفقرة الثانية تليها

الفقرة السادسة، ثم الفقرة الثالثة، ثم الفقرة الأولى، ثم الفقرة الخامسة وأخيرا الفقرة الرابعة.

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى 4.44 وانحراف معياري بقيمة 0.590، وبمعامل اختلاف 13.29% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جداً، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات تزيد من الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن محتملين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية 4.41 وانحراف معياري بقيمة 0.614، وبمعامل اختلاف 13.92% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جداً، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن موظفو المؤسسة يعاملون الزبائن بطريقة حسنة ولائقة بما يساعد على الإحتفاظ بهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثالثة 4.32 وانحراف معياري بقيمة 0.745، وبمعامل اختلاف 17.24% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جداً، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحرص على العمل دائماً وباستمرار على قياس وتقييم رضا زبائنهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الرابعة 4.28 وانحراف معياري بقيمة 0.703، وبمعامل اختلاف 16.42% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جداً، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحاول بإستمرار الحصول على البيانات من الزبائن لغرض تصميم خدمات ملائمة لهم.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الخامسة 4.18 وانحراف معياري بقيمة 0.835، وبمعامل اختلاف 19.98% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحرص على تبسيط إجراءات سير المعاملات مع الزبائن.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة السادسة 4.15 وانحراف معياري بقيمة 0.960، وبمعامل اختلاف 23.12% وهي قيمة تدل على معامل اختلاف مقبول، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بتغييرات أنية حينما تعرف أن زبائنهم غير راضين عن جودة الخدمات المقدمة.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة والسرعة

يوضح الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد المرونة والسرعة والذي

يتضمن خمس فقرات كما يلي:

الجدول رقم (3-37): إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المرونة والسرعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	المؤسسة سريعة في الإستجابة للتغيرات الهامة في هياكل تسعير المنافسين	4.28	0.748	17.48	مرتفع جدا
02	تستطيع مؤسستنا تصحيح بعض تحركاتنا التنافسية الخاطئة في الوقت المناسب	4.19	0.710	16.94	مرتفع
03	لدى مؤسستنا المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة	4.28	0.679	15.86	مرتفع جدا
04	تحرص مؤسستنا على تقديم خدمات بحسب طلب الزبون وبدرجة أعلى أيضا من مستوى توقعاته	4.43	0.580	13.09	مرتفع جدا
05	تقوم مؤسستنا بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتنا تنفيذها في وقت قصير	4.26	0.813	19.08	مرتفع جدا
	المرونة والسرعة	4.2889	0.57010	13.29	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد المرونة والسرعة ذو مستوى قبول مرتفع جدا بقيمة متوسط حسابي

4.2889 وانحراف معياري بقيمة 0.57010، وبمعامل اختلاف 13.29% والتي تقل عن نسبة 30% وهي

قيمة تدل على قلة التشتت في إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد.

وحسب المتوسط الحسابي للفقرات الخمس من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح الفقرة الرابعة

تليها الفقرتين الثالثة والأولى، ثم الفقرة الخامسة، وأخيرا الفقرة الثانية.

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى

4.43 وانحراف معياري بقيمة 0.580، وبمعامل اختلاف 13.09% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى

قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تحرص على تقديم خدمات بحسب طلب الزبون وبدرجة أعلى أيضا من مستوى توقعاته.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرتين التان احتلتا المرتبة الثانية 4.28 وانحراف معياري بقيمة 0.679 و0.748، وبمعامل اختلاف 15.86% و17.482% على الترتيب، وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة لديها المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، وسريعة في الإستجابة للتغيرات الهامة في هياكل تسعير المنافسين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثالثة 4.26 وانحراف معياري بقيمة 0.813، وبمعامل اختلاف 19.08% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تقوم بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتها تنفيذها في وقت قصير.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الرابعة 4.19 وانحراف معياري بقيمة 0.710، وبمعامل اختلاف 16.94% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تستطيع تصحيح بعض تحركاتها التنافسية الخاطئة في الوقت المناسب.

رابعا: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإبداع المتجدد

يوضح الجدول أدناه نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة ببعد الإبداع المتجدد والذي يتضمن خمس فقرات كما يلي:

الجدول رقم (3-38): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإبداع المتجدد

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
01	4.45	0.654	14.70	مرتفع جدا
	الموظفين لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين			
02	4.33	0.693	16.00	مرتفع جدا
	تشجع مؤسستنا الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره			

مرتفع	16.79	0.700	4.17	03 لدى مؤسستنا القدرة على إبتكار طرق إدارية أو تسويقية جديدة متطورة لإقناع الزبائن بشراء منتجاتها
مرتفع	18.44	0.771	4.18	04 تمتلك مؤسستنا تكنولوجيا متطورة لعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في مجال أعمالها
مرتفع جدا	21.94	0.937	4.27	05 تتفوق مؤسستنا على منافسيها بإمتلاكها رأس مال فكريا مبدعا
مرتفع جدا	12.84	0.54949	4.2800	الإبداع المتجدد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

يتضح من خلال نتائج الجدول أن بعد الإبداع المتجدد ذو مستوى قبول مرتفع جدا بقيمة متوسط حسابي 4.2800 وانحراف معياري بقيمة 0.54949، وبمعامل اختلاف 12.84% والتي تقل عن نسبة 30% وهي قيمة تدل على قلة التشتت في إجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا البعد.

وحسب المتوسط الحسابي للفقرات الخمس من أعلى قيمة إلى أدنى قيمة، فقد كانت لصالح الفقرة الأولى تليها الفقرة الثانية، ثم الفقرة الخامسة، ثم الفقرة الرابعة، وأخيرا الفقرة الثالثة.

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الأولى 4.45 وانحراف معياري بقيمة 0.654، وبمعامل اختلاف 14.70% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن الموظفين لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثانية 4.33 وانحراف معياري بقيمة 0.693، وبمعامل اختلاف 16.00% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تشجع الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الثالثة 4.27 وانحراف معياري بقيمة 0.937، وبمعامل اختلاف 21.94% وهي قيمة تدل على معامل اختلاف مقبول،

وبمستوى قبول مرتفع جدا، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تتفوق على منافسيها بإمتلاكها رأس مال فكريا مبدعا.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الرابعة 4.18 وانحراف معياري بقيمة 0.771، وبمعامل اختلاف 18.44% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تمتلك تكنولوجيا متطورة لعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في مجال أعمالها.

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرة التي احتلت المرتبة الخامسة 4.17 وانحراف معياري بقيمة 0.700، وبمعامل اختلاف 16.79% وهي قيمة تدل على قلة التشتت، وبمستوى قبول مرتفع، وتعني هذه القيم أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة لديها القدرة على إبتكار طرق إدارية أو تسويقية جديدة متطورة لإقناع الزبائن بشراء منتجاتها.

مما سبق يمكن تلخيص إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور التفوق التنافسي في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-39): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد محور التفوق التنافسي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى القبول
تحسين جودة الخدمة	4.3238	0.50527	11.68	مرتفع جدا
الإحتفاظ بالزبائن	4.2981	0.56071	13.04	مرتفع جدا
المرونة والسرعة	4.2889	0.57010	13.29	مرتفع جدا
الإبداع المتجدد	4.2800	0.54949	12.84	مرتفع جدا
محور التفوق التنافسي	4.3000	0.45818	10.65	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss_{v26}

من خلال الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

جاء بعد تحسين جودة الخدمة في المرتبة الأولى بقيمة متوسط حسابي 4.3238 وانحراف معياري بقيمة 0.50527 وبمعامل اختلاف 11.68%، وهذا يدل على تبني المؤسسة له بدرجة مرتفعة جدا، في حين جاء بعد الإحتفاظ بالزبائن في المرتبة الثانية بقيمة متوسط حسابي 4.2981 وانحراف معياري بقيمة 0.56071 وبمعامل اختلاف 13.04% وهذا يدل على تبني المؤسسة له بدرجة مرتفعة جدا، ويأتي بعد المرونة والسرعة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.2889 وانحراف معياري بلغ 0.57010 وبمعامل اختلاف 13.29% وهذا يدل

على تبني المؤسسة له بدرجة مرتفعة جدا، في حين جاء بعد الإبداع المتجدد في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 4.2800 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.54949 وبمعامل اختلاف 12.84% وهذا يدل على تبني المؤسسة له بدرجة مرتفعة جدا.

وبناء على ذلك فقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور التفوق التنافسي 4.3000، وانحراف معياري بلغ 4.3000 وبمعامل اختلاف 10.65%، وهو ما يدل على أن مستوى تبني المؤسسة للتفوق التنافسي مرتفع جدا.

المبحث الثالث: تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد القيام بعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان، وجب معرفة وتوضيح علاقة وأثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، وهذا من خلال تقييم نموذج الدراسة واختبار الفرضيات، ثم مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

وسيتم الإعتماد في هذه الدراسة على النمذجة بالمعادلات البنائية (Structural Equation Modeling) حيث تعد أحد أهم أنواع النمذجة من الجيل الثاني وتعتمد على مقاربتان أساسيتان: النمذجة بالمعادلات البنائية التي تعتمد على التغاير (Covariance Based SEM) والنمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Partial Least Squares SEM) وهي طريقة تقدير لا معلمية تستعمل مقارنة متعددة الأبعاد لتقدير النماذج التي تضم متغيرات كامنة. (Hair & et al, An Assessment of the use of partial least square structural equation modeling in marketing research, 2012) وتم استعمال طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية في هذه الدراسة لعدة أسباب أهمها الطابع الاستكشافي للدراسة. (Memon & et al, 2017) حيث تهدف لاستكشاف طبيعة متغيرات الدراسة وتشعب العلاقات بينها.

المطلب الأول: تقييم نموذج الدراسة

يتم تقييم نموذج الدراسة باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية من خلال مرحلتين هما: (العريفية، 2014)

- المرحلة الأولى تتمثل في تقييم جودة واختبار العلاقة الارتباطية بين متغيرات لبحث الكامنة وعناصر القياس الداخلية التابعة لها أو المستخدمة في قياسها، وتسمى هذه المرحلة بالتقييم القياسي للنموذج البحثي
- المرحلة الثانية تتمثل في تقييم جودة واختبار العلاقة بين متغيرات البحث الكامنة بعضها مع بعض داخل نموذج البحث، وتسمى بمرحلة التقييم البنائي للنموذج.

أولاً: تقييم النموذج القياسي Assessment of Measurement Model

النموذج القياسي هو النموذج الذي يعبر عن كيفية قياس متغيرات الدراسة ومدى صدقها وثباتها، ولاختبار وتقييم هذا النموذج سيتم التحقق من الصدق التقاربي والصدق التمايزي.

1. اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity:

يهدف تقييم الصدق التقاربي إلى فحص مدى تقارب المؤشرات (الفقرات) مع بعضها البعض في قياس المتغير الذي ينتمون إليه، وللتحقق من الصدق التقاربي لأداة الدراسة، يتم قياس معامل التحميل Factor Loading، معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، الموثوقية المركبة Composite Reliability، متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted.

1.1 معامل التحميل Factor Loading

يتم استخدامه لتحديد مدى تمثيل كل مؤشر (فقرة) للمتغير الذي ينتمي إليه، ويجب أن تكون قيمة التحميل الخارجي أعلى من 0.7 للحفاظ على المؤشر في النموذج، وإذا كانت قيم التحميلات الخارجية تتراوح بين 0.4 و0.7 فيجب الإحتفاظ بها ما دامت قيم AVE للمتغيرات التي تنتمي إليها (مؤشرات) أكبر من 0.5، وإذا كانت قيم التحميلات الخارجية للمؤشرات أقل من 0.4 فيفضل حذفها من النموذج. (بلخامسة، 2020، الصفحات 161-162)

الجدول رقم (3-40): معامل التحميل

تشبعات العوامل	الفقرات	تشبعات العوامل	الفقرات
0.776	VAR21	0.783	VAR01
0.846	VAR22	0.673	VAR02
0.916	VAR23	0.879	VAR03
0.826	VAR25	0.615	VAR04
0.709	VAR27	0.812	VAR05
0.785	VAR29	0.850	VAR06
0.818	VAR30	0.756	VAR07
0.884	VAR33	0.844	VAR08
0.876	VAR34	0.766	VAR09
0.859	VAR35	0.661	VAR11
0.848	VAR37	0.620	VAR12
0.885	VAR38	0.908	VAR13
0.814	VAR39	0.884	VAR14
0.799	VAR41	0.845	VAR16
0.760	VAR43	0.785	VAR17
0.742	VAR44	0.568	VAR18
0.808	VAR45	0.824	VAR19
0.818	VAR46	0.917	VAR20

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Smart PLS 4

يتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك معاملات تحميل خارجية لمؤشرات القياس تجاوزت المعيار الموصى به وهو 0.7 والتي توحى بوجود مستويات كافية من الموثوقية وبالتالي سيتم الحفاظ عليها، بينما هناك معاملات أخرى أقل من 0.4 تم حذفها لعدم توفرها على مستويات كافية من الموثوقية لأن مربع التحميل الخارجي لهذه المؤشرات ينتج عنه تباين مفسر من قبل المتغير الكامن أقل من 50%، وهناك مؤشرات قياس أخرى معاملات تحميلها تقع بين 0.4 و0.7 حيث تم حذف القيم الأصغر مع القيام بعملية الحساب بعد الحذف والتأكد من تحسن قيمة معامل متوسط التباين المستخرج يتم الإبقاء عليها من أجل الحفاظ على أكبر عدد من المؤشرات وحفاظاً

على مصداقية النموذج وتظهر في الجدول للمؤشرات VAR02، VAR04، VAR11، VAR12، VAR18، وتم حذف بعض المؤشرات التي تؤثر على النتائج.

2.1 معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

يستخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة ومقدار الاتساق الداخلي، وكذلك معامل (rho_a) لقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات، لكنه أكثر دقة من ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (3-41): الاختبارات الإحصائية لصدق وثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	Cronbach's alpha	Composite Reliability (rho_a)
الابداع المتجدد	0.788	0.791
الاحتفاظ بالزبائن	0.844	0.844
الاستشراف	0.728	0.799
التفوق التنافسي	0.931	0.934
الدافعية	0.762	0.818
الرؤية المستقبلية	0.779	0.854
الشراكة	0.889	0.933
المرونة والسرعة	0.857	0.858
تحسين جودة الخدمة	0.795	0.808
تفكير النظم	0.866	0.893

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLS 4

من خلال الجدول السابق الذي يوضح معاملات ألفا كرونباخ والاتساق الداخلي للفقرات، يتضح أن كل معاملات ألفا كرونباخ للأبعاد المتعلقة بالدراسة والمكونة لمتغيراتها تجاوزت القيمة الحرجة الموصى بها وهي 0.6 وهو ما يؤكد صدق وثبات أداة الدراسة، حيث تراوحت قيمته بين 0.728 كأقل قيمة و0.931 كأعلى قيمة، وكذلك بالنسبة لمؤشر الاتساق الداخلي كل معاملات rho_a معنوية ومقبولة وهذا ما يؤكد وجود تناسق داخلي بين فقرات أداة الدراسة.

3.1 الموثوقية المركبة Composite Reliability

الجدول التالي يوضح قيم الموثوقية المركبة لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3-42): قيم الموثوقية المركبة

Composite Reliability (rho_c)	متغيرات الدراسة
0.863	الابداع المتجدد
0.906	الاحتفاظ بالزبائن
0.830	الاستشراف
0.940	التفوق التنافسي
0.846	الدافعية
0.857	الرؤية المستقبلية
0.923	الشراكة
0.903	المرونة والسرعة
0.866	تحسين جودة الخدمة
0.903	تفكير النظم

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLS 4

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع معاملات الموثوقية المركبة معنوية ومقبولة إحصائيا لأنها أكبر من 0.6 وهذا ما يدل على وجود ترابط بين فقرات أبعاد الدراسة في قياس المتغيرات الكامنة، ودليل على وجود موثوقية لنموذج القياس المستخدم.

4.1 متوسط التباين المستخرج (AVE)

إذا كانت قيمة (AVE) لمتغير تساوي 0.5 أو تكون أكبر منها، فهذا يعني أن المتغير يفسر في المتوسط

أكثر من نصف تباين المؤشرات المستخدمة لقياسه، وهذا يشير إلى أن هذه المؤشرات تكون قوية في تفسير

المتغير. (بلخامسة، 2020، الصفحات 162-163)

والجدول التالي يوضح قيم متوسط التباين المستخرج.

الجدول رقم (3-43): قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)

Average Variance Extracted	متغيرات الدراسة
0.612	الابداع المتجدد
0.762	الاحتفاظ بالزبائن
0.554	الاستشراف
0.512	التفوق التنافسي
0.583	الدافعية
0.607	الرؤية المستقبلية
0.750	الشراكة
0.701	المرونة والسرعة
0.618	تحسين جودة الخدمة
0.651	تفكير النظم

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Smart PLS 4

يتضح من خلال الجدول أن جميع معاملات AVE معنوية ومقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.5، وهذا يفسر أن متوسط تباين المؤشرات المرتبطة بالمبنى (التباين المفسر) أكبر من متوسط تباين خطأ قياس المؤشرات لنفس المبنى، أي أن كل متغير كامن يشرح أكثر من نصف تباين مؤشراتته. بعد التحقق من شروط الصدق التقاربي تبين أنها كلها محققة، وبالتالي فصدق التقارب قد تحقق في هذا النموذج.

2. الصدق التمايزي Discriminant Validity

يقصد بالصدق التمايزي المدى الذي يتميز فيه متغير كامن عن المتغيرات الكامنة الأخرى وفقاً للمعايير الاستدلالية المعمول بها. (بوسنة، 2024، صفحة 79)

ولتقييم الصدق التمايزي يتم استخدام معيار فورنيل لاركر، حيث اقترح (Fornell & Larker, 1981) أنه من أجل الحكم حول تحقق الصدق التمايزي فإن متوسط التباين المستخرج لكل متغير كامن يجب أن يكون أكبر من قيمة متوسط التباين المستخرج لذلك المتغير مع متغير كامن آخر.

أي يجب أن يكون الجذر التربيعي لقيمة AVE لكل متغير أكبر من أعلى ارتباط له مع أي متغير آخر

في النموذج. (بلخامسة، 2020، صفحة 164)

والجدول التالي يوضح اختبار الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3-44): اختبار Fornell Larcker

تفكير النظم	تحسين جودة الخدمة	المرونة والسرعة	الشراكة	الرؤية المستقبلية	الدافعية	الإستشراف	الإحتفاظ بالزبائن	الإبداع المتجدد
								0.783
							0.873	0.705
						0.745	0.626	0.633
					0.764	0.530	0.611	0.604
				0.779	0.521	0.620	0.690	0.683
			0.866	0.457	0.361	0.402	0.470	0.490
		0.837	0.468	0.717	0.495	0.611	0.631	0.697
	0.786	0.654	0.407	0.732	0.602	0.612	0.811	0.697
0.807	0.608	0.457	0.441	0.551	0.593	0.634	0.578	0.615

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLS 4

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيم معيار فورنل لاركر معروضة في شكل مصفوفة مثلث، فالعناصر الموجودة في الخلايا القطرية تمثل الجذر التربيعي لقيم AVE لكل متغير وهي الأكبر مقارنة بقيمة المتغيرات

أي أن الفقرات التي تشكل المتغير تمثله أفضل من بقية المتغيرات، أي أن كل متغير يتميز عن بقية المتغيرات، فمثلاً تبلغ قيمة AVE للمتغير الشراكة 0.750 والجذر التربيعي لقيمة AVE لهذا المتغير 0.866، وعند مقارنتها مع جميع قيم الارتباطات الواقعة في عمود المتغير وهي (0.468، 0.407، 0.441) يتضح أنها أكبر من جميع هذه القيم، وكذلك عند مقارنتها مع قيم الارتباطات الواقعة في صف هذا المتغير وهي (0.457، 0.361، 0.402، 0.470، 0.490) نجدها أكبر من جميع هذه القيم، أما بالنسبة لباقي القيم الموجودة في الخلايا اللاقطرية فتمثل الارتباطات بين المتغيرات.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه فإن الصدق التمايزي لأداة الدراسة محقق.

يمكن القول بعد عملية تقييم النموذج القياسي للدراسة من خلال الإعتماد على الاختبارات السابقة، كانت مجملها مؤكدة لصحة وجوده النموذج القياسي المقترح لهذه الدراسة.

ثانياً: تقييم النموذج البنائي Assessment of Structural Model

بعد التأكد من صحة النموذج القياسي يتم تقييم صلاحية النموذج البنائي (الهيكلي)، والذي يعنى بدراسة مدى قدرة النموذج على التنبؤ بالعلاقة بين متغيرات الدراسة، ويتم تقييم النموذج من خلال الإعتماد على مجموعة من المعايير تتمثل في:

- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor
- معامل التحديد Coefficient of Determination (R^2)
- حجم التأثير Effect Size
- مؤشر جودة المطابقة Goodness of Fit of The Model
- قيم معاملات المسار Path Coefficients

1. معامل تضخم التباين VIF

يتم في هذه المرحلة فحص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات في النموذج البنائي، حيث تم استخدام معيار VIF للحكم على خطية العلاقة، وللتأكد من أن النموذج المعتمد خالي من مشكلة التعدد الخطي يجب أن تكون قيمة VIF أقل من 5 لكل فقرات الاستبيان. (Hair & et al, 2013) والجدول أدناه يوضح اختبار معامل تضخم التباين.

الجدول رقم (3-45): اختبار معامل تضخم التباين

VIF	الفقرات	VIF	الفقرات
1.777	VAR21	1.517	VAR01
3.207	VAR22	1.583	VAR02
3.948	VAR23	1.871	VAR03
1.982	VAR25	1.360	VAR04
1.698	VAR27	2.268	VAR05
1.638	VAR29	2.422	VAR06
1.706	VAR30	2.071	VAR07
2.212	VAR33	2.816	VAR08
2.101	VAR34	1.990	VAR09
1.833	VAR35	1.303	VAR11
2.603	VAR37	1.332	VAR12
2.927	VAR38	2.650	VAR13
1.799	VAR39	2.390	VAR14
1.848	VAR41	1.630	VAR16
1.642	VAR43	1.621	VAR17
1.620	VAR44	1.242	VAR18
1.848	VAR45	1.669	VAR19
1.846	VAR46	2.853	VAR20

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Smart PLS 4

من خلال نتائج الجدول يتضح أن قيم VIF لجميع الفقرات أقل من القيمة القصوى 5 وهذا ما يؤكد عدم وجود مشكلة التداخل الخطي لنموذج الدراسة، يعني إمكانية تفسير المتغير الكامن بواسطة المتغيرات الكامنة الأخرى، وبالتالي عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة ومنه يمكن استخدام النموذج في تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

2. معامل التحديد R^2

يمثل هذا المعامل مجموع التأثيرات للمتغيرات الكامنة الخارجية على المتغير الكامن الداخلي فهو يمثل

مقياسا للقوة التنبؤية داخل العينة. (بلخامسة، 2020، الصفحات 162-163) أي هو مقدار التباين في المتغير الخارجي على المتغير الداخلي. والجدول الموالي يوضح نتائج معامل التحديد.

الجدول رقم (3-46): نتائج معامل التحديد

المتغيرات	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
	R- Square	R-Square Adjusted
الإبداع المتجدد	0.766	0.765
الإحتفاظ بالزبائن	0.791	0.789
التفوق التنافسي	0.774	0.767
المرونة والسرعة	0.725	0.724
تحسين جودة الخدمة	0.806	0.805

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLS 4

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل التحديد كلها كانت أكبر من 0.67 ويدل ذلك على مستويات عالية من القوة التنبؤية، وبالنسبة لمتغيرات الدراسة يتضح أن العلاقة كانت قوية.

3. حجم الأثر F^2

هو مساهمة كل متغير مستقل في معامل التحديد للنموذج الكلي. (Baron & Kenny, 1986) أي كم هي الإضافة التي يقدمها كل متغير مستقل إلى القوة التفسيرية للنموذج ككل والمعبر عنها من خلال معامل التحديد.

وحسب (Cohen , 2013) فإن حجم التأثير يكون كبير إذا كان أكبر من 0.35، ومتوسطا إذا كان محصورا بين 0.15 و0.35، وصغيرا إذا كان محصور بين 0.02 و0.15، أما إذا كان أقل من 0.02 فإنه لا يوجد أثر.

والجدول التالي يوضح قيم حجم الأثر لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3-47): قيم حجم الأثر F^2

المتغيرات	f- Square	نتيجة الأثر
الاستشراف - < التفوق التنافسي	0.093	ضعيف
الدافعية - < التفوق التنافسي	0.121	ضعيف
الرؤية المستقبلية - < التفوق التنافسي	0.512	كبير
الشراكة - < التفوق التنافسي	0.042	ضعيف
تفكير النظم - < التفوق التنافسي	0.010	لا يوجد أثر

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Smart PLS 4

بناءً على النتائج المقدمة في الجدول أعلاه يتضح أن قيم f^2 لكل من الإستشراف، الدافعية والشراكة تتراوح بين 0.02 و 0.15 أي وجود حجم تأثير ضعيف بين هذه الأبعاد والتفوق التنافسي، أما الرؤية المستقبلية فقيمة f^2 أكبر من 0.35 وهذا يدل على حجم تأثير كبير بين هذا البعد والتفوق التنافسي، أما بالنسبة لتفكير النظم فكانت قيمة f^2 أقل من 0.02 أي لا يوجد تأثير لتفكير النظم على التفوق التنافسي. وهذا يشير إلى أن كل متغير له تأثير مختلف على النموذج.

4. مؤشر جودة المطابقة Gof

يستخدم لاختبار جودة النموذج وتتراوح قيمته بين (0-1) وكلما اقتربت قيمته من 1 دل ذلك على أن النموذج

$$\text{Gof} = \sqrt{\text{AVE}} \times R^2$$

ذو جودة عالية، حيث يتم حسابه من خلال المعادلة التالية: (Aker & et al, 2011)

ويمكن تحديد قيمة جودة المطابقة حسب أربع مستويات كالتالي: (Wetzels & et al, 2009)

- إذا كانت قيمة Gof أقل من 0.1 فالنموذج غير صالح،
 - إذا كانت من 0.1 إلى 0.25 فالنموذج صالح بدرجة صغيرة،
 - إذا كانت القيمة من 0.25 إلى 0.36 فالنموذج صالح بدرجة متوسطة،
 - إذا كانت القيمة أكثر من 0.36 فالنموذج صالح بدرجة كبيرة أي ذو جودة عالية.
- والجدول أدناه يوضح مؤشر جودة المطابقة.

الجدول رقم (3-48): مؤشر جودة المطابقة Gof

Average Variance Extracted	R- Square	متغيرات الدراسة
0.612	0.776	الابداع المتجدد
0.762	0.971	الاحتفاظ بالزبائن
0.554	/	الاستشراف
0.512	0.774	التفوق التنافسي
0.583	/	الدافعية
0.607	/	الرؤية المستقبلية
0.750	/	الشراكة
0.701	0.725	المرونة والسرعة
0.618	0.806	تحسين جودة الخدمة
0.651	/	تفكير النظم
0.635	0.772	المتوسط الحسابي
0.700		جودة المطابقة Gof

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج Smart PLS 4

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة Gof كانت 0.700 وهي أكبر من 0.36 وهذا يدل على أن النموذج ذو جودة عالية وهو صالح بدرجة كبيرة ويؤكد على جودة المطابقة في النموذج بين متغيرات الدراسة.

5. قيم معاملات المسار Path Coefficients

يهدف قياس معاملات المسار التأكد من مصداقية وموثوقية نموذج القياس، وعدم وقوع النموذج البنائي في مستويات حرجة من التداخل الخطي بين المتغيرات الكامنة، حيث تتراوح قيم معامل المسار ضمن المجال (-1، +1)، حيث كلما اقتربت من +1 تكون العلاقة إيجابية قوية وتكون العلاقة سلبية بالنسبة للقيم السالبة، وكلما اقتربت من الصفر تكون العلاقة ضعيفة.

والجدول أدناه يوضح قيم معاملات المسار.

الجدول رقم (3-49): قيم معاملات المسار Path Coefficients

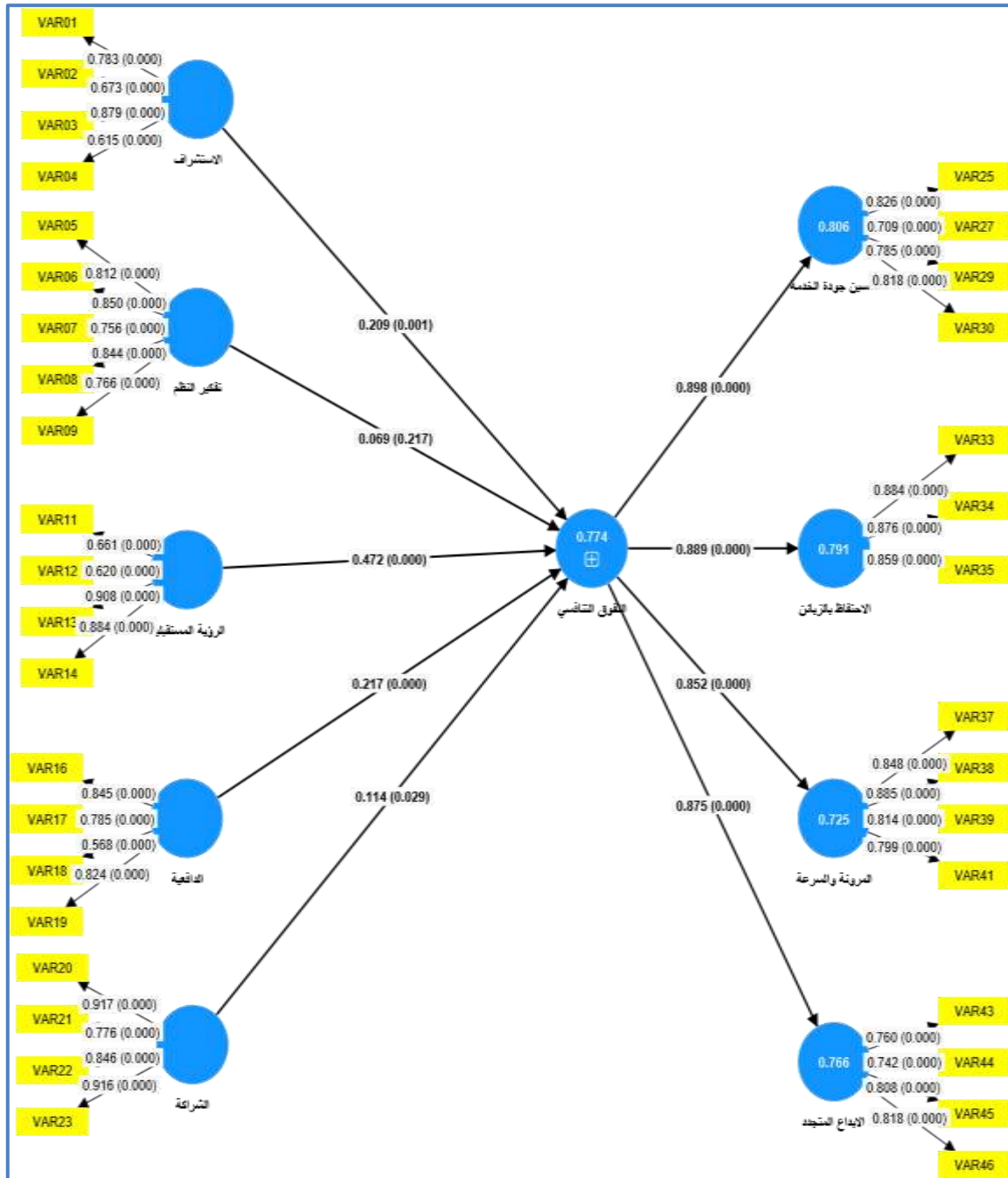
Path coefficients	
0.209	الإستشراف
0.875	الإبداع المتجدد
0.889	الإحتفاظ بالزبائن
0.852	المرونة والسرعة
0.898	تحسين جودة الخدمة
0.217	الدافعية
0.472	الرؤية المستقبلية
0.114	الشراكة
0.069	تفكير النظم

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLS 4

يتضح من خلال نتائج الجدول أن جميع معاملات المسار موجبة وهذا يدل على العلاقة الطردية بين متغيرات الدراسة، واختلفت درجة العلاقة فكانت بين الضعيفة والمتوسطة والجيدة.

والشكل التالي يوضح قيم معاملات المسار Path coefficients.

الشكل رقم (7-3): الشكل التوضيحي لمعاملات المسار



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 4

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضيات المباشرة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة المقترحة باستخدام منهجية النمذجة البنائية، يتم فحص معنوية معاملات المسار بين المتغيرات الكامنة الخارجة والداخلية، كما تسمح عملية مضاعفة لحجم العينة باستخدام تقنية Bootstrapping إلى 500 مرة بتوليد قيم إحصائية ستيودنت t-values ومعرفه معنوية كل معاملات المسار في النموذج، ويتراوح معامل المسار بين 1- و 1+، حيث تدل القيمة القريبة من 1+ على علاقات موجبة قوية في حين تشير القيم القريبة من 1- إلى وجود علاقة سالبة قوية، تكون عادة ذات دلالة إحصائية، والمعاملات التي تقترب من الصفر من الجهتين تدل على ضعف هذه العلاقات، وتكون العلاقة ذات دلالة إحصائية فقط عندما نقل عن نسبة الخطأ p-value عن 5% وبالاعتماد على قيمة t التي ينبغي أن تتجاوز 1.96 حتى يكون المسار معنوي. (Hair & et al, 2014)

والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (3-50): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

النتيجة	P Values	T Statistics (O/STDEV)	Standard Deviation (STDEV)	Original Sample (O)	الفرضيات
مقبولة	0.001	3.269	0.064	0.209	H1: الاستشراق - < التفوق التنافسي
مرفوضة	0.217	1.235	0.056	0.069	H2: تفكير النظم - < التفوق التنافسي
مقبولة	0.000	8.147	0.058	0.472	H3: الرؤية المستقبلية - < التفوق التنافسي
مقبولة	0.000	3.812	0.057	0.217	H4: الدافعية - < التفوق التنافسي
مقبولة	0.029	2.185	0.052	0.114	H5: الشراكة - < التفوق التنافسي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLS 4

من خلال نتائج الجدول يتضح أن قيم p-value أقل من القيمة 0.05 أي أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الكامنة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) والتفوق التنافسي.

وقيمة t المحسوبة لهذه المسارات على التوالي (3.269، 8.147، 3.812، 2.185) وهي قيم أكبر من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى الدلالة أقل من 0.05.

كما أن قيمة معامل المسار 0.209 هي قيمة موجبة، أي أن العلاقة بين المتغير الكامن الإستشراف والتفوق التنافسي علاقة معنوية موجبة، وهذا ما يفسر أن زيادة وحدة واحدة في مستوى قيمة الإستشراف تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة التفوق التنافسي بقيمة 0.209 وحدة، وعليه فالفرضية الأولى مقبولة أي أن الإستشراف له تأثير موجب على التفوق التنافسي.

وقيمة معامل المسار 0.472 هي قيمة موجبة، أي أن العلاقة بين المتغير الكامن الرؤية المستقبلية والتفوق التنافسي علاقة معنوية موجبة، وهذا ما يفسر أن زيادة وحدة واحدة في مستوى قيمة الرؤية المستقبلية تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة التفوق التنافسي بقيمة 0.472 وحدة، وعليه فالفرضية الثالثة مقبولة أي أن الرؤية المستقبلية لها تأثير موجب على التفوق التنافسي.

وقيمة معامل المسار 0.217 هي قيمة موجبة، أي أن العلاقة بين المتغير الكامن الدافعية والتفوق التنافسي علاقة معنوية موجبة، وهذا ما يفسر أن زيادة وحدة واحدة في مستوى قيمة الدافعية تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة التفوق التنافسي بقيمة 0.217 وحدة، وعليه فالفرضية الرابعة مقبولة أي أن الدافعية لها تأثير موجب على التفوق التنافسي.

وقيمة معامل المسار 0.114 هي قيمة موجبة، أي أن العلاقة بين المتغير الكامن الشراكة والتفوق التنافسي علاقة معنوية موجبة، وهذا ما يفسر أن زيادة وحدة واحدة في مستوى قيمة الشراكة تؤدي إلى زيادة إيجابية في قيمة التفوق التنافسي بقيمة 0.114 وحدة، وعليه فالفرضية الخامسة مقبولة أي أن الشراكة لها تأثير موجب على التفوق التنافسي.

ويتضح أيضا أن قيمة p-value أكبر من 0.05 أي أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير الكامن تفكير النظم والتفوق التنافسي، وقيمة t المحسوبة لهذا المسار 1.235 وهي قيمة أقل من القيمة الحرجة 1.96 عند مستوى دلالة أكبر من 0.05.

وعليه فالفرضية الثانية مرفوضة أي أن تفكير النظم ليس له تأثير على التفوق التنافسي.

ثانياً: التحليل متعدد المجموعات

في سياق تحليل البيانات في البحث العلمي، يعتبر التحليل متعدد المجموعات (Multigroup Analysis) أداة حيوية تتيح للباحثين فحص العلاقات بين المتغيرات عبر مجموعات متنوعة ضمن العينة المدروسة. و تكتسب هذه الأداة أهمية خاصة عندما يكون الهدف من البحث هو استكشاف مدى تماثل أو اختلاف النماذج النظرية أو العلاقات بين المتغيرات في سياقات مختلفة.

وباستخدام برمجية SMART PL التي تعد واحدة من الأدوات الرائدة في مجال نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) القائمة على الفروق الجزئية، يمكن للباحثين إجراء تحليل متعدد المجموعات بدقة وكفاءة عالية. حيث تسمح هذه البرمجية بتقدير المعادلات الهيكلية في ظل وجود بيانات صغيرة الحجم أو بيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، مما يجعلها مناسبة لتحليل البيانات في مجموعة متنوعة من المجالات الأكاديمية.

يهدف هذا الجزء إلى تقديم تحليل شامل للنتائج باستخدام تقنية التحليل متعدد المجموعات MGA في SMART PLS، مع التركيز على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع عبر مجموعات مختلفة مثل الجنس، المسمى الوظيفي، الفئات العمرية، اسم الشركة، أو أي تقسيمات أخرى ذات صلة بأهداف الدراسة. وبالتالي يعتبر التحليل متعدد المجموعات (Multigroup Analysis) أسلوباً إحصائياً يستخدم لتقييم ومقارنة العلاقات بين المتغيرات عبر مجموعات مختلفة ضمن عينة الدراسة.

وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على التحليل المتعلق بمتغير اسم الشركة، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها.

الجدول رقم (3-51): نتائج MGA لمتغير اسم الشركة

p value 2-tailed vs (جازي موبيليس)	p value 2-tailed (أوريدو vs موبيليس)	p value 2- tailed (أوريدو vs جازي)	Difference - (جازي موبيليس)	Difference - (أوريدو موبيليس)	Difference - (أوريدو جازي)	
0.143	0.199	0.644	-0.272	-0.199	0.073	الاستشراف -< التفوق التنافسي
0.607	0.302	0.597	0.072	0.145	0.073	تفكير النظم -< التفوق التنافسي
0.262	0.289	0.039	0.186	-0.135	-0.322	الرؤية المستقبلية -< التفوق التنافسي
0.786	0.558	0.802	0.038	0.076	0.038	الدافعية -< التفوق التنافسي
0.227	0.001	0.074	0.161	0.392	0.231	الشراكة -< التفوق التنافسي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج Smart PLS v4

تشير النتائج إلى أن معظم الفروقات بين الشركات الثلاث (أوريدو، جازي، موبيليس) في التأثيرات المدروسة

ليست ذات دلالة إحصائية؛

على سبيل المثال تأثير الاستشراف على التفوق التنافسي بين أوريدو وجازي كان الفرق 0.073 بقيمة

احتمالية 0.644، وبين أوريدو وموبيليس كان الفرق -0.199 بقيمة احتمالية 0.199، وبين جازي وموبيليس

كان الفرق -0.272 بقيمة احتمالية 0.143، وكل هذه الفروقات غير معنوية أيضا.

لم يكن هناك فروق معنوية بالنسبة لتأثير متغير الدافعية على التفوق التنافسي (0.038 بين أوريدو وجازي بقيمة احتمالية 0.802، و0.076 بين أوريدو وموبيليس بقيمة احتمالية 0.558، و0.038 بين جازي وموبيليس بقيمة احتمالية 0.786)،

وكذلك في تأثير تفكير النظم على التفوق التنافسي (0.073 بين أوريدو وجازي بقيمة احتمالية 0.597، و0.145 بين أوريدو وموبيليس بقيمة احتمالية 0.302، و0.072 بين جازي وموبيليس بقيمة احتمالية 0.607). من جانب آخر، أظهرت النتائج فروقا معنوية في تأثير الرؤية المستقبلية على التفوق التنافسي بين أوريدو وجازي (-0.322 بقيمة احتمالية 0.039).

هذا يشير إلى أن الرؤية المستقبلية تلعب دورا مختلفاً في تحقيق التفوق التنافسي بين هاتين الشركتين، مما يستدعي دراسة أعمق لفهم هذه العلاقة.

كما أظهرت النتائج فروقا معنوية في تأثير الشراكة على التفوق التنافسي بين أوريدو وموبيليس (0.392 بقيمة احتمالية 0.001). هذا يشير إلى أن الشراكة كعامل تؤثر بشكل مختلف على التفوق التنافسي بين هاتين الشركتين، مما يعزز الحاجة إلى دراسة كيفية تطوير الشراكات الفعالة لتحقيق التفوق التنافسي.

تشير هذه النتائج إلى أن الفروق بين الشركات الثلاث في التأثيرات المدروسة غالبا ما تكون غير معنوية، ومع ذلك أظهرت بعض التأثيرات فروقا معنوية، مما يشير إلى وجود عوامل محددة تؤثر على كيفية تحقيق التفوق التنافسي بين هذه الشركات. هذه الفروقات تدعو إلى مزيد من البحث لفهم العوامل المؤثرة والآليات التي تساهم في تحقيق هذه النتائج.

تتسق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي لم تجد فروقا معنوية كبيرة في التأثيرات بين المجموعات في سياقات مشابهة، مما يشير إلى أن الفروقات غالبا ما تكون محدودة أو غير موجودة. ومع ذلك، بعض التأثيرات أظهرت فروقا معنوية، مما يشير إلى وجود عوامل محددة تؤثر على كيفية تحقيق التفوق التنافسي بين المجموعات. هذه النتائج تساهم في تعزيز الفهم حول دور العوامل الفردية والمؤسسية في تحقيق التفوق التنافسي، وتسلط الضوء على أهمية دراسة هذه العوامل بشكل أعمق لفهم الآليات التي تساهم في تحقيق التفوق والإبداع في بيئات العمل المختلفة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

لقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من توجهات الدراسات السابقة بحث المتغيرات التي تضمنتها تلك الدراسات مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر مع نتائج الدراسة الحالية.

اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة عمران 2015 في أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الإبداع كبعد من أبعاد التفوق التنافسي حيث تستفيد المنظمة من خبرات ومهارات تفكير مديريها في التأثير لإيضاح التفكير الإبداعي وأظهرت النتائج أنه هناك تصور طفيف في إستثمار مبدأ الشراكة.

وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية وتم التوصية بزيادة الاهتمام بالشراكة وإقامة تحالفات إستراتيجية مع منظمات أخرى، كما اتفقت أيضا مع دراسة Abadie & al 2011 من جانب الإبداع حيث الذكاء الإستراتيجي يؤهل المدراء في المنظمات ليكونوا قادة أكفاء.

من جانب آخر تدعم نتائج الدراسة ما توصل إليه Kuger et Pellissier 2010 في أن الذكاء الإستراتيجي يعد عنصرا مهما فهو يدعم الإدارة بالمعلومات المهمة التي تؤدي إلى خلق الميزة التنافسية. والإبداع.

من جهة أخرى أثبتت دراسة النعيمي والأفندي 2017 أن المنظمات المبحوثة لديها إطلاع على أبعاد التفوق التنافسي وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة الحالية بتوفر هذه الأبعاد وبدرجة مرتفعة جدا.

أيضا دراسة صقور 2017 التي أظهرت توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي بنسب عالية لدى المديرين في المنظمات المدروسة مع وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي على القدرات التنافسية، وهذا ما تأكد من خلال الدراسة الحالية التي أظهرت أن متغير الذكاء تتوفر أبعاده في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر بدرجة مرتفعة وله تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحقيق التفوق التنافسي.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة عثمان 2017 من جانب أن عناصر الذكاء الإستراتيجي تساهم وبشكل مباشر في توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات والمخاطر وأيضا الفرص واتخاذ القرار حيال ذلك، وأن لعناصر الذكاء الإستراتيجي أثر على الإبداع المنظمي والتخطيط الإستراتيجي وأوصت هذه الدراسة بالاهتمام بالذكاء الإستراتيجي لما له من تأثير في فاعلية إتخاذ القرار وجعله جزء من ثقافة المنظمة بالإضافة إلى تنمية وتطوير عناصره لما له من تأثير في فاعلية اتخاذ القرار وجعله جزء من ثقافة المنظمة بالإضافة إلى تنمية وتطوير عناصره لما له من تأثير داخل وخارج المنظمة.

وهذا ما أكدته وأوصت به الدراسة الحالية بضرورة المحافظة على أبعاد الذكاء الإستراتيجي وتفعيلها لتحقيق سبق على المنافسين.

من جهة أخرى اتفقت نتائج دراسة العامري وجثير 2018 مع نتائج الدراسة في أن الإستجابة لرغبات وحاجيات الزبون يساهم في جعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق التفوق التنافسي، إذ أن سماع صوت الزبون يمكن المنظمة من تقديم منتجات متفوقة على المنتجات المنافسة وبالتالي الهيمنة على الأسواق المستهدفة، وبناء علاقة معهم يساعد على المحافظة على المشتركين الحاليين وكسب مشتركين جدد، كون أساس التفوق يرتكز على عدد المشتركين واستمرارهم بالتعامل مع منظمة دون منافسيها،

وهذا ما أكدت وأوصت به الدراسة الحالية وهو السعي دائما للاحتفاظ بالزبون لأنه هو السبيل الوحيد لضمان ربحية المنظمة وبقائها في سوق المنافسة الشديدة، ويتم هذا من خلال تقديم خدمات ومنتجات تتوافق مع رغباته والقيام بتغييرات آنية حينما تعرف المنظمة أن زبائنها غير راضيين عن جودة الخدمات المقدمة.

وأشارت نتائج دراسة العدوان 2019 والتي اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي (التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) على تحقيق الأسبقيات التنافسية (التكلفة، التسليم، المرونة، الإبداع، الجودة).

وأثبتت الدراسة أن الذكاء الإستراتيجي له أهمية كبيرة بإعتباره أحد المفاهيم الجوهرية في الإدارة الإستراتيجية والذي يعطي الرؤية الواضحة للمستقبل ويتوقع التهديدات ويستأنف الفرص، التي تمكن من تقديم أفكار إبداعية تساعد على وضع الخطط الإستراتيجية والتي يصعب على المنافسين تقليدها.

ومن جهة أخرى أثبتت دراسة يوسف 2020 بأن الذكاء الإستراتيجي بأبعاده ومكوناته كافة له أهمية فاعلة ودور كفو في تحقيق التفوق، وأنه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إيجابية بين الذكاء الإستراتيجي والتفوق وتفسر هذه العلاقة الدور الفعال الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التفوق من خلال صياغة وتنفيذ الخطط والأعمال الإستراتيجية،

وتشير أيضا الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إيجابية بين الذكاء الإستراتيجي كمؤشر عام وبأبعاده كافة والتفوق وهذا يقود إلى الاستنتاج بأن الذكاء الإستراتيجي يعد أحد المرتكزات الرئيسية التي تساهم في تعزيز مستوى التفوق. وهذا يتفق أيضا مع توجه دراسة 2020 Abouktaish & Alksholi التي توصلت إلى أن هناك تأثير كبير للذكاء الإستراتيجي في جميع أبعاد الميزة التنافسية، ويوجد مستويات متوسطة لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية، وهناك تأثير معنويا لجميع أبعاد الذكاء الإستراتيجي باستثناء تفكير النظم.

وهذا ما توصلت إليه ال دراسة الحالية بوجود تأثير إيجابي للذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي باستثناء تفكير النظم والذي يوصى بضرورة إدراجه في طريقة تفكير القادة إذ يمكنهم من دمج الأفكار وتحليلها والإستفادة منها في حل المشكلات بطريقة ذكية.

خلاصة:

في هذا الفصل تم إعطاء لمحة عن مؤسسات قطاع الهاتف النقال وتسليط الضوء على دراسة العلاقة التطبيقية بين الذكاء الإستراتيجي (كمتغير مستقل) والتفوق التنافسي (كمتغير تابع) من خلال الإعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية القائمة على المربعات الصغرى، وتبين من خلال دراسة إتجاهات وإجابات عينة الدراسة نحو الأبعاد أن هناك موافقة عالية وجيدة على فقرات الاستبيان مما انعكس على درجة الثبات والصدق. وتم عرض نتائج عدة مؤشرات للتحقق من الصدق التقاربي والتمييزي وتأكيد صلاحية النموذج القياسي ثم تقييم النموذج الهيكلي للدراسة، واختبار الفرضيات حيث بينت النتائج أن هناك علاقة تأثير معنوية للذكاء الإستراتيجي والتفوق التنافسي، ثم القيام بمناقشة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة.

خاتمة عامة

تم التركيز في هذه الدراسة على تبيان وتوضيح أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، على اعتبار أن تحقيق التفوق التنافسي أصبح من أولوية الأولويات في المنظمات التي تخطط للمدى البعيد وتسعى لتحقيق الريادة، وقد تم البحث في موضوع الدراسة من خلال إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، أوريدو، جازي)، باعتبار أن هذه المؤسسات مهمة وتعمل في ظل أساليب تسييرية تراعي المعايير العالمية بحم حساسية القطاع الذي تعمل فيه.

ومن خلال البحث في جوانب هذا الموضوع تم الوقوف على العديد من النتائج في جانبها النظري والميداني، ليتم على ضوءها وضع العديد من الحلول والمقترحات.

1. نتائج الدراسة النظرية

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم الوصول إليه حول متغيري الدراسة، تم الوصول إلى جملة من النتائج ومن أبرزها ما يلي:

- يعتبر الذكاء الإستراتيجي أداة مهمة في جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية في الوقت المناسب؛
- يمثل الذكاء الإستراتيجي منهجا ووظيفة أساسية وطريقة تفكير لكل من قادة المنظمات وأيضا الأفراد العاملين بالمنظمة، لما يمثله من وظيفة تحليل المنافسة والمنافسين ومحاولة لفهم تفكيرهم وتحليل أهدافهم المستقبلية، وهذا ما يسمح للمنظمة من وضع الأهداف، الإستراتيجيات والسياسات؛
- يوفر الذكاء الإستراتيجي تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة واتخاذ الإجراءات الوقائية لذلك؛
- يعتبر الذكاء الإستراتيجي سلاح تنافسي يضمن للمنظمات التفوق على المنظمات المنافسة؛
- يتحقق الذكاء الإستراتيجي بتوفر أبعاده (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)،
- يمكن الذكاء الإستراتيجي من تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية، والوعي بقدراتهم،
- يفيد في ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها المورد البشري كأحد التطورات المهمة،

- الميزة التنافسية هي أساس تحقيق التفوق التنافسي، فوجود تفوق تنافسي يعني امتلاك ميزة على المنافسين
- التفوق التنافسي هو الغاية الأسمى التي تسعى المنظمات لتحقيقها فهو الوسيلة التي تتمكن من خلاله الفوز في منافستها على الآخرين والحصول على موقع تنافسي ريادي في القطاع الذي تعمل فيه؛
- يمثل التفوق التنافسي مؤشرا للاحتفاظ بالزبون الذي يعد المهمة الأولى لأي منظمة يمكن أن تحتل مركزا مميزا لها في ذهن الزبون سواء لخدماتها أو منتجاتها أو للمنظمة ككل؛
- يمكن التفوق التنافسي منظمات الأعمال امتلاك ميزة تنافسية عندما تمتلك عمليات خلق القيمة وجوانب لا يمكن تقليدها من قبل الآخرين، وهذا يقود إلى الإنتاج بمستويات عالية جدا، مما يعد ذلك ميزة تنافسية مهمة من قبل الزبائن، ومن أمثلة هذه الميزات جودة المنتج أو الخدمة، سعره، سرعة التسليم، مستوى الإبداع والتنوع في الخيار وغيرها،
- يمثل التفوق التنافسي مؤشرا إيجابيا بأن المنظمة في موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضا وولاء قياسا بالمنافسين.

2. نتائج الدراسة الميدانية

من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان تم التوصل إلى النتائج التالية:

- * توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر بدرجة مرتفعة حيث جاءت مرتبة كما يلي:
- الدافعية: تقوم المؤسسة بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل إنجازهم لأعمالهم، وتحرص على حث العاملين فيها على المشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وبالتالي تحفيز أفرادها للتصرف بانسجام تام مع أهدافها بغرض تحقيقها.
- الرؤية المستقبلية: تضع المؤسسة خطط مستقبلية لاستغلال كفاءاتها في توسيع أسواقها والتغلب على منافسيها، وتعمل على تطوير استراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي كما أن المؤسسة تحقق التوجه المستقبلي لها من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية.
- الإستشراف: تتابع المؤسسة عن كثب آخر التطورات التقنية في مجال عملها، والاستشراف يساعد المؤسسة في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية إتخاذ القرار وفي تشخيص الفرص قبل غيرها من

المنافسين بشكل يمكنها من اقتناصها وتحقيق أهدافها، كما يمكن من الإستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية.

- الشراكة: فالمؤسسة تحرص على إقامة التحالفات مع المؤسسات المتفوقة لأن ذلك يفيدها في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها، كما تشجع إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم الموقف التنافسي.

- تفكير النظم: المؤسسة لديها القدرة على تشخيص المواقف بشكل مغاير لما يراه الآخرون ودمج العناصر المختلفة فيها بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.

* توفر محور التفوق التنافسي في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر بدرجة مرتفعة جدا حيث جاءت مرتبة كالاتي:

- تحسين جودة الخدمة: تقدم المؤسسة خدمات ذات جودة عالية للزبائن وتعمل على التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة، كما تحرص على الإستجابة لاحتياجات الزبائن والرد على استفساراتهم وخدماتها تتميز بالجودة قياسا بخدمات المنافسين.

- الإحتفاظ بالزبائن: موظفو المؤسسة يعاملون الزبائن بطريقة حسنة ولاتقة ويبسطون المعاملات معهم بما يساعد على الإحتفاظ بهم، فالمؤسسة تحرص على العمل دائما وباستمرار على قياس وتقييم رضا زبائنهم، حيث تقوم بتغييرات أنية حينما تعرف أن زبائنهم غير راضين عن جودة الخدمات المقدمة.

- المرونة والسرعة: المؤسسة لديها المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة، وسريعة في الإستجابة للتغيرات الهامة في هياكل تسعير المنافسين، وتستطيع تصحيح بعض تحركاتها التنافسية الخاطئة في الوقت المناسب.

- الإبداع المتجدد: المؤسسة تشجع الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره ولديها القدرة على إبتكار طرق إدارية أو تسويقية جديدة متطورة لإقناع الزبائن بشراء منتجاتها، كما تتفوق على منافسيها بإمتلاكها رأس مال فكريا مبدعا.

وبعد اختبار فرضيات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة تأثير إيجابية بين الإستشراف والتفوق التنافسي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- لا توجد علاقة تأثير بين تفكير النظم والتفوق التنافسي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- توجد علاقة تأثير إيجابية بين الرؤية والتفوق التنافسي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- توجد علاقة تأثير إيجابية بين الدافعية والتفوق التنافسي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
 - توجد علاقة تأثير إيجابية بين الشراكة والتفوق التنافسي عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.
- من خلال هذه النتائج يتضح وجود علاقة تأثير إيجابية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في تحقيق التفوق التنافسي في مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر.

3. اقتراحات الدراسة

من خلال التطرق للمفاهيم النظرية والجانب الميداني المتعلق بهذه الدراسة وبناء على النتائج السابقة سيتم تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة القيام بدراسات تخص عمليات الإستشراف، وتوظيف خبراء ومختصين متمكنين في دراسة البيئة الخارجية والتنافسية،
- السعي للتجديد الإستراتيجي والإبداعي في منتجات وخدمات المؤسسة بشكل مستمر ودائم لخلق فرص التفوق على المنافسين؛
- زيادة الاهتمام بالشراكة وإقامة تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل الإستفادة منها ومن خبراتها؛
- ضرورة إدراج التفكير بمنطق النظم كبعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي في طريقة تفكير القادة حيث يمكنهم من دمج الأفكار من أجل تحليلها والإستفادة منها في حل المشكلات بطريقة ذكية،
- ضرورة المحافظة على أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة وتفعيلها لتحقيق السبق على المنافسين؛
- تبني نظام جديد للحوافز لزيادة تحسين أداء العاملين؛
- إنشاء نظام للذكاء الإستراتيجي داخل المؤسسات يسهر على تطويرها؛
- ضرورة دعم الإبداع لدى أفراد المؤسسة لضمان البقاء في وسط المنافسة من خلال تقديم مكافآت لذوي الأفكار المبدعة؛
- السعي دائما للاحتفاظ بالزبائن لأنهم السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة وبقائها في سوق المنافسة الشديدة، وهذا من خلال بتقديم خدمات ومنتجات تتوافق مع رغباته، والقيام بتغييرات أنية حينما تعرف أن زبائنها غير راضين عن جودة الخدمات المقدمة بكل مرونة وسرعة.

4. آفاق الدراسة

من خلال معالجة إشكالية الدراسة صادفت الباحثة العديد من المواضيع والتي يمكن أن تعتبر كمنطلقات فكرية لباحثين مهتمين لتقديم إضافة في المجال ومن أهمها:

- دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الرشاقة الإستراتيجية،
- أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية؛
- إدارة علاقة الزبون ودورها في تحقيق التفوق التنافسي؛
- دور أنظمة إدارة المعرفة في خلق التفوق التنافسي.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

- إحسان دهش جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- أحمد خضير أحمد، وآخرون. (2021). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(مكرر1)، الصفحات 119-137.
- أحمد سالم حسين سالم. (2021). أثر المخاطر الإدارية على أبعاد التفوق التنافسي بين شركات الاتصال المحمول المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة(1)، الصفحات 175-200.
- أحمد صالح، وآخرون. (2010). الإدارة بالذكاءات -منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أحمد علماوي، ومصطفى طويطي. (2016). مساهمة إدارة المعرفة في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة سوق الهاتف النقال بالجزائر. مجلة رؤى اقتصادية، 6(10)، الصفحات 261-281.
- أحمد علي صالح، وزكريا الدوري. (2009). الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.
- أحمد ناصر المدهون، ومحمد طلال شاهين. (2020). الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية شركة "فيوجن" لخدمات الإنترنت والاتصالات ...أنموذجاً. المجلة العربية للإدارة، 40(1)، الصفحات 35-52.
- أحمد ناصر المدهون، وآخرون. (2020). الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية شركة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات نموذجاً. المجلة العربية للإدارة، 40(1)، الصفحات 35-52.
- أسامة معاوية بخيت حسين، ومحمود عبد المعطي هاشم عبد الحميد. (2020). اختبار الدور الوسيط للأسبقيات التنافسية في العلاقة بين تحديات المنافسة والتفوق التنافسي في الجهاز المصرفي بمحلية دنقلا بالولاية الشمالية بالسودان. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 4(4)، الصفحات 1-23.
- أكرم محسن علي الربيعي. (2011). المعلومات الإستراتيجية والإبداع المنظمي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد: الجامعة المستنصرية.
- الباشا محمد، وآخرون. (2000). مبادئ التسويق الحديث. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- العزاوي عبد الوهاب محمد، وآخرون. (2011). التصنيع الأخضر كأحد متطلبات الأداء البيئي ودوره في تحقيق التفوق التنافسي. مقدمة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقة: جامعة قاصدي مرباح.
- الموقع الرسمي لمؤسسة أوريدو. (2022).
- الموقع الرسمي لمؤسسة جازي. (25, 7, 2022).
- الموقع الرسمي لمؤسسة موبيليس. (25, 7, 2022).
- الموقع الرسمي لوزارة البريد والمواصلات، والسلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمة. (25, 7, 2021).
- الناصر عبد المحسن عامر عبد الرزاق. (2015). نظم نكاه الأعمال لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الهادي المشعال. (2010). التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية. بيروت: دار الكتب العلمية.
- الهيعار فلة. (2005). دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- أمال ذبيح، وكريم جنادي. (2021). الشراكة الاستراتيجية كخيار لنقل تكنولوجيا المعلومات بين المؤسسات دراسة حالة مؤسسة Bomare Company. مجلة البشائر الاقتصادية، 7(2)، الصفحات 269-284.
- أميرة حدواي الجنابي. (2006). أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي العراقي العام والخاص (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة الكوفة.
- أمين قطوش. (2018). أثر الشراكة الاستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- أمينة حريش، ومصطفى بن عودة. (2021). أخلاقيات الأعمال كآلية لتحقيق التفوق التنافسي دراسة ميدانية على عينة البنوك التجارية بولاية الجلفة. مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، 4(1)، الصفحات 84-107.
- إيثار عبد الهادي المعموري. (1999). أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس دراسة تحليلية في شركة الصناعات الإلكترونية (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.

- ايمان سعودي، ومحمد دهان. (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي دراسة حالة مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة WISSO. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية جامعة باتنة 1، 21(1)، الصفحات 591-622.
- إيمان معمري، وفتيحة علائي. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الريادي دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة مجاميع المعرفة، 7(1)، الصفحات 706-718.
- بشار عباس الحميري، ومضهر عبد المهدي علي. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 11(2)، الصفحات 432-459.
- بشرى هاشم محمد العزاوي. (2008). أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.
- بلال خالد أطرش. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الإستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة إسرائ.
- بلال خالد أطرش. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على المرونة الإستراتيجية في بنك الاتحاد الأردني (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، عمان: جامعة إسرائ.
- تقرير التنمية لسوق الهاتف النقال في الجزائر للسداسي الأول. وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية: مديرية الإحصاء للدراسات والاستشراف. (2020).
- ثامر البكري. (2008). استراتيجيات التسويق (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر.
- جمال يوسف بدير. (2013). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. الطبعة الأولى. عمان: كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- جوني دانييل، وترجمة واخرون. (2015). أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية. السعودية: معهد الإدارة العامة.
- حسان بوزيان، ومهدي شباركة. (2018). الإبتكار في الخدمة وأثره على الإحتفاظ بالزبون دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو بالجزائر. مجلة اقتصاديات المال والأعمال(7)، الصفحات 466-481.
- حسن علي الزعبي. (2005). نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.

- حسن علي الزعبي، ومصطفى سليمان النواصره. (2019). المنظمات الذكية منظور استراتيجي. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حسن محمد أحمد محمد مختار. (2009). الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والنماذج. القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- حسين وليد حسين عباس، وعبد الناصر علك حافظ. (2014). نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- حمزة بعلي. (2019). أثر التسويق الابتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قالمة. *Revue des Réformes Economique ET Intégration en Economie* Mondiale، (13(1)، الصفحات 208-223.
- خضير علي فيروز. (2013). أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي دراسة حالة في معمل إسمنت الكوفة. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، (12)3، الصفحات 96-78.
- خضير كاظم حمود. (2007). إدارة الجودة وخدمة العملاء. الطبعة الثانية. عمان: دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة.
- ربيعي الهاشمي. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الاعمال دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أدرار: جامعة أحمد درارية.
- رزيقة يحيوي. (2013). الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: ملبنة الحضنة بالمسيلة (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة المسيلة.
- رقية منصوري. (2015). توافق التخطيط الاستراتيجي للمنظمة والتخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- رياض بوعيسى، وسمير بن سحنون. (2019). أثر الإستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة ماكستور. *مجلة البشائر الإقتصادية*، (2)5، الصفحات 1013-1000.
- رياض عيشوش. (2016). دور إدارة المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الاستجابة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية- دراسة على عينة من مؤسسات الصناعة الإلكترونية بولاية برج بوعرييج. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

- زايد عادل. (2006). الأداء التنظيمي المتميز الطريق الى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- زكرياء بلخامسة. (2020). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- سارة علي سعيد العامري، وسعدون حمود جثير. (2018). أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وآسيا سيل للاتصالات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 18(68)، الصفحات 120-144.
- سامح عبد المطلب عامر. (2011). إستراتيجيات الموارد البشرية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- سامي عمري. (2021). أثر محددات جودة الخدمة على رضا الزبون دراسة حالة متعامل الهاتف النقال موبيليس -وكالة تبسة-. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 4(1)، الصفحات 266-289.
- سبرينة مانع. (2015). تفعيل إدارة التغيير من خلال الإستشراف الاستراتيجي لمستقبل المؤسسات-مقاربات افتراضية ورؤى استشرافية. مجلة العلوم الإنسانية(41)، الصفحات 157-170.
- سعاد حرب قاسم. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا. كلية التجارة، غزة: الجامعة الاسلامية.
- سعد محمود الكواز، وآخرون. (2012). إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات العراق. مقدمة ضمن المؤتمر السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة (الصفحات 170-188). عمان: جامعة الزيتونة الأردنية.
- سعدون الربيعاوي، وحسين عباس. (2015). التسويق مدخل معاصر. عمان: دار غيداء.
- سعدون حمود جثير، وسارة علي سعيد العامري. (2018). أثر سماع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وآسيا سيل للاتصالات. مجلة العلوم الاقتصادية، 18(68)، الصفحات 120-144.
- سعدون حمود جثير، وقتيبة أمجد عبد الغفور. (2017). أثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي بحث مقارن في بعض شركات الاتصالات العراقية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 40(110)، الصفحات 103-117.

- سعدون حمود جثير، وآخرون. (2013). صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 5(10)، الصفحات 367-391.
- سعيد عبد الله محمد النعيمي، ونعمان محمود فهمي الأفندي. (2017). تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 4(40)، الصفحات 193-211.
- سعيد عبد الله محمد، وآخرون. (2012). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل. مقدمة ضمن المؤتمر السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة (الصفحات 505-526). عمان: جامعة الزيتونة الأردنية.
- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية. (2022). مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر. ARPCE
- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية. (2023). مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر. ARPCE
- سناء خضر يوسف. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الحمدانية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 50(1)، الصفحات 200-221.
- سهيلة عباس. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- صلاح عبد القادر النعيمي. (2020). الإدارة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ضرغام العبدلي. (2010). صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي (رسالة ماجستير). العراق: جامعة الكوفة.
- ضياء الدين زاهر. (2004). مقدمة في الدراسات المستقبلية - أساليب، تطبيقات، ط1. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- ضياء الدين زواو، وفاروق بن سالم. (2023). أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة لآراء عينة من الإطارات المسيرة في مؤسسة ايريس IRIS سطيف. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 7(2)، الصفحات 307-328.
- طاهر محسن منصور الغالبي، ووائل محمد صبحي إدريس. (2008). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر.

- طلال خالد محمد بني حمدان. (2002). تحليل علاقة نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات صناعة التأمين الأردنية (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد: جامعة بغداد.
- طلال فايز مناع العدوان. (2019). أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق الأسبقيات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة عمان العربية.
- عادل العريفي. (2014). الدليل المختصر لتحليل البيانات الاحصائية باستخدام طريقة PLS وبرنامج Smart PLS. ط1.
- عادل بوعافية. (2017). هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية: حالة مؤسسة الهاتف النقال خلال الفترة 2001-2009 (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- عادل هادي البغدادي، ورافد حميد الحدراوي. (2013). الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي - أسلوب كمي تحليلي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عاصم فائق تلا، ومحسن عبد عذراء. (2018). دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 24(107)، الصفحات 108-127.
- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر. (2018). نظم ذكاء الأعمال: لوحات عدادات الأعمال كمعمارية متكاملة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن بنين. (2021). أثر أبعاد العلاقة مع الزبون على الرضا والاحتفاظ بالزبائن دراسة ميدانية على زبائن مؤسسة التأمين الجزائرية CAAT. مجلة المالية والأسواق، 8(1)، الصفحات 347-366.
- عبد الرزاق عزوز. (2010). الكامل في الإحصاء دروس مفصلة، تمارين ومسائل مع الحلول. (الجزء الأول). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- عبد السلام أبو قحف. (1999). إدارة الأعمال الدولية. بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- عبد الشريف باسم روان. (2015). أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- عبد الكريم محسن، ومجيد صباح النجار. (2004). إدارة الإنتاج والعمليات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- عبد الله حسن مسلم. (2015). إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات. عمان: دار المعنز للنشر والتوزيع.
- عبد الله سعدون عبد الله العامري. (2011). أثر الذكاء الإستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الإستراتيجي دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- عبد الله سعود المطيري. (2011). أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الكويتية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- عبد المالك مزهودة. (2006). دروس في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة. بسكرة: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
- عبد الناصر السيد عامر. (2018). نمذجة المعادلات البنائية للعلوم النفسية والاجتماعية: الأسس والتطبيقات والقضايا (الإصدار الجزء الثاني). الرياض: جامعة نايف للنشر.
- عثمان الشيخ مبارك بابكر، ومحمد علي محمد التاج. (2017). أثر الذكاء الإستراتيجي في الإبداع المنظمي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، 9(19)، الصفحات 272-294.
- عذراء محسن عبد، وتلا عاصم فائق. (2018). دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 24(107)، الصفحات 108-127.
- عزة جلال مصطفى نصر، وآخرون. (2014). إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- عفاف حسن هادي الساعاتي. (2000). نظام الإيحاء الواسع وأفاق تطبيقه في الصناعة العراقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية العراقية (أطروحة دكتوراه). كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.
- علاء فرحان طالب، وأميرة الجنابي. (2009). إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون (الإصدار ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- علي رزاق جواد العبادي، وهاشم مهدي هاشم الموسوي. (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، 8(31)، الصفحات 143-167.
- علي وليد العبادي، وأكرم أحمد الطويل. (2013). إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد استراتيجية العمليات والأداء التسويقي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عمر زمالة. (2013). أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- فايز جمعة صالح النجار، وأروى محمد الحرايزة. (2020). الذكاء الإستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 8(3)، الصفحات 337-354.
- فتيحة ديلمي. (2017). أثر بناء قيمة للعلامة التجارية لدى المستهلك في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإقتصادية دراسة حالة علامات الأجهزة الكهرو منزلية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.
- فتيحة رأس الكاف، ورضوان أنساعد. (2021). أثر الإبداع في تقديم الخدمة على رضا عملاء الفنادق دراسة حالة فندق البرتقال بالشلف. مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 7(3)، الصفحات 69-82.
- فراح خالدي، وأمال مهاوة. (2021). أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة. مجلة البحوث الإقتصادية والمالية، 8(1)، الصفحات 126-147.
- فراس رحيم العزاوي، وعثمان إبراهيم أحمد الخفاجي. (2015). تشخيص قدرات تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحقيق التفوق التنافسي بحث تحليلي في شركة بغداد للمشروبات الغازية الزعفرانية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، 21(81)، الصفحات 190-230.
- فؤاد حمودي العطار. (2010). دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد. مجلة جامعة كربلاء، 8(3/إنساني)، الصفحات 52-68.
- فؤاد حمودي العطار، وبشرى جواد رضا. (2015). التسويق البصري ودوره في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجمع كربلاء التجاري. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 11(45)، الصفحات 92-111.

- فوزية مقاش. (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- قانون 03-2000. المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، المؤرخ في 5 أغسطس والموافق ل 5 جمادى الأولى 1421. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48.
- ليلي معلول، ورضا زهواني. (2019). الذكاء الإستراتيجي ودوره في تفعيل القدرات التسويقية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوفيتال الجزائر. مجلة العلوم الإنسانية، 19(2)، الصفحات 276-294.
- مجد صقور. (2017). قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية. مجلة جامعة دمشق الإقتصادية والقانونية، 33(1)، الصفحات 187-216.
- محمد الشريف بن زواي، ومحمد رضا بوسنة. (2020). تحليل أثر الحكومة الجامعية على جودة العملية التدريسية من وجهة نظر أساتذة العلوم الإقتصادية بجامعة أم البواقي. الباحث الاقتصادي، 07(01)، الصفحات 139-156.
- محمد بلعسل. (2021). دور الإستش راف في عملية تنسيق مخرجات الجامعة الجزائرية في سوق العمل. 1(16)، الصفحات 53-69.
- محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود. (1989). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر.
- محمد عبد الحسين الطائي، ونعمة عباس الخفاجي. (2009). نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- محمد عبد العزيز العبيدي، وقصي سالم السالم. (2012). الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لآراء عينة من رقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية. مقدمة ضمن المؤتمر السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة (الصفحات 748-769). عمان: جامعة الزيتونة الأردنية.
- محمد عبد الغني حسن الهلال. (2008). مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي -كيف تربط بين الحاضر والمستقبل. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
- محمد عبد القادر محمد. (2020). أبعاد التفكير الريادي وانعكاسها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في سلسلة متاجر كارفور (Carrefour) في كوردستان/ العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(52 ج1)، الصفحات 228-254.

- محمد فلاق، وأحلام سمير حدو. (2012). الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال المسؤولة اجتماعيا شركة جيزي للاتصالات نموذجا. مقدمة ضمن الملتقى الوطني السادس حول: الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة في منظمات الأعمال. الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي.
- محمد فلاق، وإسحاق خوشي. (2020). مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية). مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 6(4)، الصفحات 156-173.
- محمد كنوش، ونبيلة جعدي. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(3)، الصفحات 1297-1308.
- محمد نجيب دبابش. (2017). تحقيق التفوق التنافسي باستخدام أسلوب التكلفة المستهدفة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية(49)، الصفحات 57-74.
- محمد وليد البطش، وفريد كامل أبو زينة. (2007). مناهج البحث العلمي-تصميم البحث والتحليل الإحصائي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمود جاسم الصميعدي، ووردينة عثمان يوسف. (2011). التسويق الاستراتيجي. الطبعة الأولى. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مرسي نبيل خليل. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. بيروت: الدار الجامعة.
- مزمل علي محمد عثمان. (2017). اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر -الدمام المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 1(1)، الصفحات 165-181.
- مصطفى عطا خالدية. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الصفحات 135-162.
- معلا ناجي. (2010). خدمة العملاء مدخل سلوكي متكامل. عمان: زمزم للنشر.
- منعم زمدير الموسوي. (1995). إدارة الإنتاج والعمليات، النظرية والتطبيق. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- منيرة معزوزي. (2023). أثر التعلم التنظيمي في تبني التسويق الابتكاري لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ميله: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.
- نادية طيبي. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة وسيدي بلعباس. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة تلمسان.
- نازم محمود محمد ملكاوي. (2007). نظم المعلومات والمعرفة وأثرها في الإبداع (أطروحة دكتوراه). كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، سوريا: جامعة دمشق.
- نبيلة بوفولة. (2019). تطور قطاع الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الممتدة ما بين (2006-2016). مجلة التنمية الاقتصادية، 04(07)، الصفحات 115-130.
- نجم عبود نجم. (2008). الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف والمجالات). عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ندى عمر عبد الله أبو عيادة. (2016). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة: جامعة الأزهر.
- نضال عبد الهادي عمران. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة وآسيا سيل للاتصالات. مجلة جامعة بابل /العلوم الصرفة والتطبيقية، 23(3)، الصفحات 1280-1308.
- هالة يحيوي، نوال بوعلاق. (2021). النمذجة بالمعادلات الهيكلية في تحليل أثر الإدارة بالذكاء في تحقيق التفوق التنافسي لوكالات موبيليس بالشرق الجزائري باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية. مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، 10(2)، الصفحات 336-349.
- هجيره شيخ، ونوري منير. (2016). أثر الممارسات الذكية في فعالية تسيير منظمات الأعمال. مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية(15)، الصفحات 88-95.
- هماد سعودي. (2022). أثر الكلمة المنطوقة على سلوك المستهلك اتجاه الخدمات الجديدة دراسة حالة خدمة الجيل الرابع في شركة جيزي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تبسة: جامعة العربي التبسي.

- هنار إبراهيم أمين. (2014). دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر -دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(77)، الصفحات 181-201.
- • وسيلة بوسنة. (2024). قياس أثر جودة الخدمة التعليمية للأستاذ على السلوك التعليمي للطالب من خلال التسويق بالمحتوى، دراسة حالة جامعة البليدة 02- باستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SEM-PLS). مجلة الإقتصاد والتنمية البشرية، 14(02)، الصفحات 68-88.
- وسيم فضل محسن زين يافعي. (2018). التوجه الريادي وأثره في التفوق التنافسي دراسة ميدانية في شركات الإسمنت العاملة في المحافظات الجنوبية اليمنية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإجتماعية والتطبيقية، الجمهورية اليمنية: جامعة عدن.
- وقنوني باية، وحميدي عبد الرزاق. (2023). أثر الذكاء التسويقي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية-. مجلة التواصل، الصفحات 119-138.
- يحي زكرياء الصعوب، ومحمد مفضي الكساسبة. (2021). الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 7(1)، الصفحات 993-1018.
- يحي وزيره محمد. (2015). القدرات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تحليلية للآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية في مدينة الموصل. مجلة الإدارة والاقتصاد، 38(102)، الصفحات 121-127.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- A Adeniji .(2015) .Corporate Image: A Strategy for Unhancing Customer Loyalty and Profitability . *Journal of South African Busines Research*. 259483
- Abadie, F., & al, e. (2010). *Strategic Intelligence Monitor on Personal Health Systems (SIMPHS) Market Structure and Innovation Dynamics*. European Commission: Publication Office of the European Union.
- Abuktaish, K., & Alksholi, S. J. (2020). The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies. *European Journal of Scientific Research*, 157(3), pp. 258-272.
- Acharya, B. (2010). Questionnaire Design, A working paper For a Training – cum-Workshop in Research Methodology. *Organised by Centre for Post-graduate Studies*. Nepal Engineering College.
- Adebajji, W. (2014). Empirics of Standard Deviation. *Conference: Research Presentation*. Nigeria: Covenant University.
- Akter, S., & et al. (2011). An evaluation of PLS based complex models:the roles of power analysis,predictive relevance and GoF index. *Proceedings of the 17th*.
- Alistair, K., & et al. (2002). “*Doing Statistics with SPSS*”. SAGE Publications.
- Baei, F., & al, e. (2017). The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran - case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), pp. 244-249.
- Bank, J. (1992). *The Essence of Total Quality Management* . New York: Prentice-Hall Inc.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediatorvariable distinction in social psychological research :cinseptual,strategic, and statiscal consideration. *Journal of personality ansocial psychology*, 51(06), p. 1173.
- Becerra, I., & al, e. (2008). *Knowldge Management: An Evolutionary View*. New York: ME.Share.
- Best, R. (1997). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. U.S.A: Prentic-Hill Ice.
- Cabrera, D. A. (2006). Systems Thinking. Faculty of the Graduate School, of cornell University, USA.
- Carbonell, P., & al, e. (2009). Customer Involvement in New Service Development: An Examination of Antecedents and Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26, pp. 536-550.
- Castillo, J., & al, e. (2006). *Strategic Intelligence and Innovation Clusters, A Regional Policy Blueprint Highlighting the Uses of Strategic Intelligence in Cluster policy*. European Regions: Strainc projet, Interreg .

- Clar, G., & al, e. (2008). *Strategic Policy Intelligence Tools, Enabling Better RTDI Policy-Making Europe's Region*. Stugart/Berlin: Steinbeis-Edition.
- Cohen , J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral science: Routledge*.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha And The Internal Structure Of Tests. *Psychometrika Journal*, 16(03).
- Czepiel, J. (1992). *Competitive Marketing Strategy* . New Jersey: Prentice-Hall.
- Davar, R. (1994). *The Human Side of Management* (1st Edition ed.). New York: Mc Graw-Hill,INC.
- Davis, M. M., & al, e. (2003). *Fundamentals of Operations Management* (8th Edition ed.). New York: Mc Graw-Hill/ Irwin.
- Donald.K Tham و Henry.M Kim .(2002) .*Towards Strategic Intelligence with Onthology BAsed Enterprise Modeling and ABC* .Las Vegas: Proceeding of the International Business & Economics Research Conference.
- Esmaeili, M. R. (2014). A Study on the Effect of Strategic Intelligence on the Strategic Decision Making and Strategic Planning . *International Journal of Asian Social Science*, 4(10), pp. 1045-1061.
- Evans, J. (1993). *Applied and Operation Management* (4th ed ed.). U.S.A: West Publishing Company.
- Evans, J. (1999). *Production, Operation Management: Quality Performance and Value* (5th Edition ed.). U.S.A: West Publishing.
- Evans, J. R., & Collier, D. A. (2007). *Operation Management: An Integrated Good and Services Approach* (2nd Edition ed.). U.S.A: Thomson/ South Western Publisher.
- Fahey, L. (1989). *The Strategic Planning Management Readers*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ferddie, C. (2019). Issues and Challenges of Free and Open Source Software Adoption in the Philippines:A Baseline Survey for Information Technology Strategy Formulation. *The 4th International Conference on Organization and Management*. United Arab Emirates: Abu Dhabi University.
- Finland, & al, e. (2005). *Building Strategic Intelligence Capabilities through Scenario Planning*. The Global Intelligence white paper.
- Fornell, C., & Larker, D. (1981). Evaluating structural equation model with unobservable and measurment error. *Journal of marketing research*, 39-50.
- Gail Sullivan و Anthony Artino .(2013) .Analyzing and interpreting data from Likert-type scales .*Journal of graduate medical education*.(4)5 ‘
- Garibaldi, G. (1994). *Stratégie Concurrentielle: Choisir et Gagner*. Paris: Les Edition D'organization.
- George, D., & Mallery, P. (2020). *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step A Simple Guid and Reference* (éd. 16th). New York: published by Routledge.

- Gordon, S. (2007). Intelligence and Policy in the New Strategic Environment. *Security Challenges*, 3(3), pp. 55-66.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications* (4th Edition ed.). Oxford: Blackwell Publishers Inc .
- Groover, M. (1996). *Fundamental of Modern Manufacturing: Materials, Processes*. U.S.A: Prentice-Hall.
- Gul, M. (2020). Digital Business and Competitive Superiority. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 2(1), pp. 2687-2293.
- Hair , J., & et al. (2012). An Assessment of the use of partial least square structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(03), pp. 414-433.
- Hair, J., & et al. (2013). Partial least squares structural equation. *Long range planning*, 46(1-2), pp. 1-12.
- Hair, J., & et al. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-Sem)*. USA: SAGE Publication.
- Haque, T. (1996). Looked Martin: An Industry Leader with A Compelling Vision achieves Software Superiority and Competitive Edge. *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 71(1), pp. 29-30.
- Hasan, A. A.-Z. (2016). Aspect of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirical Investigation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(4), pp. 2222-6990.
- Herschel, R., & Jones, N. (2005). Knowledge Management and Business Intelligence: The Importance of Integration. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), pp. 45-55.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2001). *Strategic Management Theory: An Integrated Approach* (1st Edition ed.). New York: Houghton Miffling Company.
- Hizer, J., & Pender, B. (2001). *Operation Management* (6th Edition ed.). New Jersey: Prentice-Hill Inc.
- John P Sullivan .(2008) .The Frontiers of Global Security Intelligence: Analytical Trade Craft and Education as Drives for Intelligence Reform .*Small Wars Journal*.10-1
- Khudair, H. A. (2019). Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect if Strategic Intelligence. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), pp. 1-8.
- Kiwan, S., & al, e. (2014). The Impact of Strategic Intelligence on Firm Performance and The Mediator Role of Strategic Flexibility: an empirical Research in Biotechnology Industry. *International Journal of Management Science*, 5(1), pp. 65-72.

- Krajewski, L. J., & al, e. (2013). *Operations Management: Strategy and Analysis* (10th Edition ed.). New York: Prentice-Hall.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (1993). *Operation Management* (3rd Edition ed.). U.S.A: Addison Wesley Inc.
- Kruger, J.-P., & Pellissier, R. (2011). A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management tool in the Long-Terme Insurance Industry in South Africa. *European Business Review*, 23(6), pp. 609-631.
- Kuosa, T. (2011). Different Approaches of Pattern Management and Strategic Intelligence. *Technological Forecasting & Social Change*(78), pp. 458-467.
- Kuranovic , V. (2018). Research China's Corporate Indentity Busines Studies. *Journal of Image and Reputation*, pp. 1-8.
- Laudy, C., & al, e. (2006). Complex Event Processing Approach for Strategic Inteligence. *9th International Conference on Information Fusion*.
- Leanne, S., & et al. (2016). Statistical Teams Part 1: the Meaning of Mean, and other statiscal teamscommonly used in Medical Research: Communication. *South African Dental Journal*, 71(02).
- Lehane, J. (2011). Integrating Strategic Intelligence with Organizational Risk Management. *Proccedings of the 9th International conference on Environment Compliance and Enforcement*, (pp. 384-395).
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic Intelligence:Business Strategic,Competitive Intelligence and Knowledge Management*. Bacaraton, New York: Auerbach Publication, Taylor & Francis Groupe.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HR Magazine*, 52(3), pp. 1-11.
- Long, K. (1994). *Operation Strategic, Focusing Competitive Exelence*. U.S.A: Mc graw-Hill.
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy* (4th Edition ed.). England: Pearsin Education.
- Maccoby, M. (2001). Successful Leaders Employ Strategic Intelligence. *Reasearch Technology Management*, 44(3), pp. 58-60.
- Maccoby, M. (2004). Only The Brainiest Succeed. *Research Technology Management*, 47(5), pp. 61-62.
- Maccoby, M., & Scudder, T. (2011). Strategic Intelligence: A Conceptual System of Leadership for Change. *Performance Impovement*, 50(3), pp. 32-40.
- Macmillan, H., & Tampeo, M. (2000). *Strategy Marketing: An Introduction* . New Jersy, U.S.A: Prentice-Hall.
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management A Process, Content and Implementation*. New York: Oxford University Press Inc .

- Mahdi, O. R., & al, e. (2019). Knowledg Management Processes and Suntainable Competitive Advantage; An Empirical Examination in Private Universities. *Journal of Business Research*(94), pp. 320-334.
- McDowell, D. (2009). *Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Manager, and User*. United States of America: Scraw Press, Inc.
- Memon, M., & et al. (2017). The Mediating Role of Work Engagement Between Pay Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Economics Management and Accounting*, pp. 43-69.
- Mentzer, J. T., & Williams, L. R. (2001). The Role of Logistics Leverage in Marketing Strategy. *Journal of Marketing Channels*, 8(3-4), pp. 29-47.
- Mutsume, T. (2010). Sustaining Competitiviness in Global Economy: Insights offered by Total Factor Productivity Indicators for the U.S. *International Journal of Management and Marketing Research*, 3(2), pp. 53-64.
- Nagelkerke, N. (1991). A Note on A General Definition of The Coefficient of Determination. *Biometrika Journal*, 78(03).
- Nicholas, J. (1999). *Introduction to Descriptive Statistics*. NSW: Mathematics Learning Centre University of Sydney.
- Obilor, I. E., & Amadi, C. E. (2018). Test For Significance of Pearson's Correlation Coefficient (R). *International Journal of Innovative Mathematics, Statistics & Energy Policies*, 06(01).
- Partnership Cetisme .(2002) .*Economic Intelligence: a guide for beginners and practitioners* .European Commission.
- Patrick, S., & et.al. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia andAnalgesia Journal*, 126(05).
- Pirttimaki, V. H. (2007). Concuptual Analysis of Business Intelligence. *South African Journal of Information Management*, 9(2), pp. 1-17.
- Pitt, R. A., & Lei, D. (1996). *Strategic Management Building & Sustaining Competitive Advantage*. New York: West Publishing Company.
- Ponraj, P., & Rajendran, G. (2009). Financial Strenght as a Performance Indicator for Competitiviness. *Journal of Management Awareness*, 12(1), pp. 88-99.
- Quarmby, N. (2003). *Futur Work in Strategic Criminal Intelligence*. Canberra: Paper presented at the Evaluation in Crime and Justice: Trends and Methods Conference convened by the Australian Institute of Crimonology in conjunction with the Australian Bureau of Statistics.
- Rahmatian, E., & Pourkiani, M. (2017). Studying The Relationship between Level of Managers Strategic Intelligence and Level of Organization Succes in Executive Organization of Rafsanjan. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science (IJASHSS)*, 6(3), pp. 234-248.

- Renaud, O., & Victoria-Feser, M.-P. (2010). A Robust Coefficient of Determination for Regression. *Journal of Statistical Planning and Inference*, 140(07), pp. 1852-1862.
- Safiullah, M. (2010). Superiority of Conventional Bank and Islamic Bank of Bangladesh A Comparative study. *International Journal of Economics and Finance*, 2(3), pp. 199-207.
- Sahaf, M. A. (2008). *Strategic Marketing: Making Decision for Strategic Advantage*. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited.
- Saunders, M., & et al. (2016). *Research Methods for Business Students*. England: Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Aproach*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Seleim, A., & al, e. (2007). Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies. *Management Decision*, 45(4), pp. 789-801.
- Service, R. (2006). The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Prespective. *International Journal of Management*, 23(1), pp. 61-77.
- Sharfman, P. (2004). Information Sharing in Support of Strategic Intelligence. *Prepered for an International Conference on Countering Modern Terrorism*. Berlin: Current Issues & Future Thereats.
- Sheri, A. A. (2021). The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Effective Talent Management: A Study on Some Academic Institutions of Duhok Governorate. *Academic Journal of Nawroz University (AJNV)*, 10(2), pp. 137-155.
- Slack, N., & al, e. (1998). *Operation Management* (2nd Edition ed.). Londn: Pitman Publishing.
- Swayne, L., & al, e. (2006). *Strategic Management of Health Care Organization* . Blackwell pub.
- Thomas, H., & Jackson, K. (2017). Predictive power of statistical significance. *World Journal of Methodology*, 07(04).
- Trim, P. R., & Lee, Y.-I. (2007). A Strategic Marketing Intelligence and Multi-Organizational Resilience Framework. *European Journal of Marketing*, 42(7/8), pp. 731-745.
- Tubke, A., & al, e. (2001). *Strategic Policy Intelligence: Curent Trends, the State of Play and Perspectives- S&T Intelligence for Plicy- Making Processes* . Spain: Europian Commision, Joint Research Center, Institute for Prospective Technological Studies .
- Turban, E., & al, e. (2005). *Information Technology for Management: Transforming Organizations in the Digital Economy* (4th Edition ed.). Prentice-Hall, Inc.

- Wagner, L., & Belle, J.-P. V. (2007). Web Mining for Strategic Intelligence: South African Experiences and a Practical Methodology. *International Conference on Decision Support Systems, Association for Information Systems*. Ais Electronic Library (AISEL).
- Wetzels, M., & et al. (2009). *Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration*. MIS quarterly.
- William, S. (2007). *Production/ Operation Management*. Von Hoffman Press.
- Willow, S., & al, e. (2010). Any Industry Experience Diversity ans Systems Innovation: the Complicities of TMT Compositions. *Academy of Management Procceding, 10(21)*, pp. 1-52.
- Xu, M. (2007). *Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies*. New York: Information Science Reference.
- Zameer, H., & al, e. (2019). Reiforcing Green Competitive advantage through Green Prouduction, Creativity and Brand Image: Implication for Cleaner Production in China. *Journal of Cleaner Production, 247(2)*, pp. 1-42.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة
أمال حفناوي	أستاذ محاضر أ	الشهيد الشيخ العربي التبسي
طاووس غريب	أستاذ التعليم العالي	الشهيد الشيخ العربي التبسي
خالد رجم	أستاذ التعليم العالي	فرحات عباس سطيف
خليل شرقي	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي
ناصر بوعزيز	أستاذ التعليم العالي	8 ماي 1945 قالمة
أحمد نصير	أستاذ التعليم العالي	حمة لخضر الوادي

الملحق رقم (02): استبيان الدراسة

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



إستبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة؛

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه في إدارة أعمال حول: " أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر (موبيليس، أوريدو، جازي) ".
تم إعداد إستبيان غرضه جمع المعلومات من أجل تحقيق أهداف الدراسة.
إن المعلومات التي سيتم الحصول عليها هي لغاية البحث العلمي فقط، وتتقدم الباحثة بشكركم سلفا على تعاونكم من أجل دعم هذه الأطروحة وخدمة البحث العلمي.

الباحثة: وفاء معلم

Email : ouafa.maalem@univ-ueb.dz

القسم الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

- المؤسسة موبيليس أوريدو جازي
- الجنس ذكر أنثى
- العمر أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- المؤهل العلمي بكالوريا ليسانس ماستر أو ماجستير أو مهندس أخرى
- الخبرة المهنية أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- المستوى الوظيفي إطار إطار مسير أخرى

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى وضع علامة X في الإجابة التي توافق رأيكم حول العبارات التالية:

قائمة الملاحق

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
المحور الأول: الذكاء الإستراتيجي					
1. الإستشراف: هو القدرة على إسقاط الحالة الراهنة على المستقبل، بإبصار تطوره مستقبلا، وتمييز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه والسيطرة عليه.					
					01 خلال السنوات الأخيرة ساعد الإستشراف مؤسستنا في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية إتخاذ القرارات
					02 تمتلك مؤسستنا القدرة على الإستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية
					03 تشخص مؤسستنا الفرص قبل غيرها من المنافسين بشكل يمكنها من اقتناصها لتحقيق أهداف المؤسسة
					04 تتابع مؤسستنا عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها
2. تفكير النظم: هو القدرة على دمج العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف المؤسسة.					
					05 تحلل مؤسستنا أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها
					06 يمكن تفكير النظم مؤسستنا من رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا
					07 تمتلك مؤسستنا القدرة على دمج العناصر المختلفة فيها بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها
					08 تمتلك مؤسستنا القدرة على تشخيص المواقف بشكل مغاير لما يراه الآخرون
					09 تبحث مؤسستنا عن القوى الخفية (غير الملاحظة) المؤثرة على نظامها لأن ذلك يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا

قائمة الملاحق

3. الرؤية المستقبلية: هي وصف لصورة مستقبلية أفضل تحدها المؤسسة وتتفوق بها على أوضاعها الحالية في جانب أو أكثر من جوانب هذه الصورة.					
					10 تسعى مؤسستنا باستمرار إلى توضيح معنى الرؤية للموظفين بما يساهم في وضوح طريقة تنفيذها
					11 تقوم مؤسستنا بوضع خطط مستقبلية لاستغلال كفاءاتها في توسيع أسواقها والتغلب على منافسيها
					12 تسعى مؤسستنا من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من الزبائن
					13 يتحقق التوجه المستقبلي لمؤسستنا من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية
					14 تعمل مؤسستنا على تطوير استراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي
4. الدافعية (التحفيز): عبارة عن قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتنفيذ الأهداف والتصورات التي وضعها.					
					15 تمتلك مؤسستنا القدرة على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك هو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها
					16 تشجع مؤسستنا التفاعل بين العاملين فيها وتكوين فرق العمل بينهم
					17 تقوم مؤسستنا بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل إنجازهم لأعمالهم
					18 تحرص مؤسستنا على حث العاملين فيها على المشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية
					19 تحفز مؤسستنا أفرادها للتصرف بانسجام تام مع أهدافها بغرض تحقيقها
5 . الشراكة: تمثل التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، ويشير التحالف الإستراتيجي إلى تفاق يلزم مجموعتين أو أكثر من المنظمات للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لإستثمار فرص الأعمال.					
					20 تشجع مؤسستنا إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم الموقف التنافسي
					21 ترى مؤسستنا في الشراكة أسلوباً يفيد في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها

					22	تتيح التحالفات الإستراتيجية لمؤسستنا فرصة الحصول على خبرات وإمكانيات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة
					23	تحرص مؤسستنا على إقامة التحالفات مع المؤسسات المتفوقة لأنه يفيدنا في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها
المحور الثاني: التفوق التنافسي						
1. تحسين جودة الخدمة: تشير الجودة إلى القيمة التي ينبغي على المنظمات تقديمها للزبائن لقاء ما تتقاضاه منهم.						
					24	تحرص مؤسستنا على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن
					25	تحرص مؤسستنا على تبني إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة
					26	تتميز خدمات مؤسستنا بالجودة قياساً بخدمات المنافسين
					27	تحرص مؤسستنا على الإستجابة لاحتياجات الزبائن والرد على استفساراتهم
					28	تعمل مؤسستنا على التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة
					29	تقوم مؤسستنا بوضع الخطط الإستراتيجية التي تولد أفكاراً جديدة في جودة الخدمة المقدمة
					30	تنسجم جودة المنتجات والخدمات المقدمة مع رسالة وأهداف مؤسستنا المخطط لها
2. الإحتفاظ بالزبائن: يشير إلى الجهود المبذولة من قبل إدارة المؤسسة للاحتفاظ بالزبائن أطول فترة ممكنة.						
					31	تحاول مؤسستنا باستمرار الحصول على البيانات من الزبائن لغرض تصميم خدمات ملائمة لهم
					32	تسعى مؤسستنا إلى تقديم خدمات تزيد من الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن محتملين
					33	تحرص مؤسستنا على العمل دائماً وباستمرار على قياس وتقييم رضا زبائننا
					34	تقوم مؤسستنا بتغييرات آنية حينما تعرف أن زبائننا غير راضين عن جودة الخدمات المقدمة

قائمة الملاحق

					35	تحرص مؤسستنا على تبسيط إجراءات سير معاملات الزبائن
					36	يعامل موظفو مؤسستنا الزبائن بطريقة حسنة ولا ثقة بما يساعد على الإحتفاظ بهم
3. المرونة والسرعة: وهي القدرة على الإستجابة السريعة لحدث غير متوقع يغير من طبيعة المنتج، العمليات، الخدمات، أو حجم الطلب.						
					37	المؤسسة سريعة في الإستجابة للتغيرات الهامة في هياكل تسعير المنافسين
					38	تستطيع مؤسستنا تصحيح بعض تحركاتنا التنافسية الخاطئة في الوقت المناسب
					39	لدى مؤسستنا المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة
					40	تحرص مؤسستنا على تقديم خدمات بحسب طلب الزبون وبدرجة أعلى أيضا من مستوى توقعاته
					41	تقوم مؤسستنا بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتنا تنفيذها في وقت قصير
4. الإبداع المتجدد: هو خلق الأفكار الجديدة البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذو قيمة نافعة للمجتمع متحمليين في ذلك كل أشكال المغامرة المتمثلة بعمليات التغيير والدعم لتحقيق الأهداف التنظيمية.						
					42	الموظفين لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين
					43	تشجع مؤسستنا الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره
					44	لدى مؤسستنا القدرة على إبتكار طرق إدارية أو تسويقية جديدة متطورة لإقناع الزبائن بشراء منتجاتها
					45	تمتلك مؤسستنا تكنولوجيا متطورة لعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في مجال أعمالها
					46	تتفوق مؤسستنا على منافسيها بإمتلاكها رأس مال فكريا مبدعا

شكرا جزيلا على وقتكم وحسن تعاونكم

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.928	23

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	46

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	126	70.0	70.0	70.0
	انثى	54	30.0	30.0	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	41	22.8	22.8	22.8
	من 30 الى 40 سنة	109	60.6	60.6	83.3
	اكثر من 40 سنة	30	16.7	16.7	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	54	30.0	30.0	30.0
	من 5 الى 10 سنوات	74	41.1	41.1	71.1
	اكثر من 10 سنوات	52	28.9	28.9	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	94	52.2	52.2	52.2
	اطار مسير	37	20.6	20.6	72.8
	اخرى	49	27.2	27.2	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

		المؤسسة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	موبيليس	77	42.8	42.8	42.8
	اوريدو	60	33.3	33.3	76.1
	جازي	43	23.9	23.9	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

		المؤهل العلمي			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	بكالوريا	17	9.4	9.4	9.4
	ليسانس	67	37.2	37.2	46.7
	ماستر او ماجيستيراو مهندس	78	43.3	43.3	90.0
	اخرى	18	10.0	10.0	100.0
	Total	180	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
خلال السنوات الاخيرة ساعد الاستشراف مؤسستنا في مواجهة التعقيدات والمتغيرات المستقبلية لعملية اتخاذ القرار	180	4.23	.716
تمتلك مؤسستنا القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	180	4.16	.686
تشخص مؤسستنا الفرص قبل غيرها من المنافسين بشكل يمكنها من اقتناصها لتحقيق أهداف المؤسسة	180	4.04	.787
تتابع مؤسستنا عن كثب آخر التطورات التقنية المستخدمة في مجال عملها	180	4.27	.706
الإستشراف	180	4.1736	.53905
Valid N (listwise)	180		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحلل مؤسستنا أي مشكلة بالنظر إلى أسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	180	3.94	.792
يمكن تفكير النظم مؤسستنا من رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا	180	3.87	.815
تمتلك مؤسستنا القدرة على دمج العناصر المختلفة فيها بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	180	4.02	.787
تمتلك مؤسستنا القدرة على تشخيص المواقف بشكل مغاير لما يراه الآخرون	180	4.02	.672
تبحث مؤسستنا عن القوى الخفية (غير الملاحظة) المؤثرة على نظامها لأن ذلك يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحا	180	3.88	.737
تفكير	180	3.9433	.61354
Valid N (listwise)	180		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تسعى مؤسستنا باستمرار إلى توضيح معنى الرؤية للموظفين بما يساهم في وضوح طريقة تنفيذها	180	4.19	.702
تقوم مؤسستنا بوضع خطط مستقبلية لاستغلال كفاءاتها في توسيع أسواقها والتغلب على منافسيها	180	4.24	.712
تسعى مؤسستنا من خلال رؤيتها المستقبلية إلى الحصول على رضا أكبر فئة من الزبائن	180	4.28	.601
يتحقق التوجه المستقبلي لمؤسستنا من خلال التكامل بين كل من أهدافها الداخلية والخارجية	180	4.04	.877
تعمل مؤسستنا على تطوير استراتيجياتها بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقبلي	180	4.18	.827

Valid N (listwise) 180

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تمتلك مؤسستنا القدرة على دفع العاملين لتحقيق هدف مشترك هو تحسين الأداء وتنفيذ التصورات والرؤى التي تم وضعها	180	4.38	.628
تشجع مؤسستنا التفاعل بين العاملين فيها وتكوين فرق العمل بينهم	180	4.14	.796
تقوم مؤسستنا بمنح العاملين مكافآت وحوافز معنوية مقابل إنجازهم لأعمالهم	180	4.22	.584
تحرص مؤسستنا على حث العاملين فيها على المشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية	180	4.19	.715
تحفز مؤسستنا أفرادها للتصرف بانسجام تام مع أهدافها بغرض تحقيقها	180	4.06	.820
الدافعية	180	4.1989	.49961
Valid N (listwise)	180		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تشجع مؤسستنا إقامة تحالفات مع مؤسسات أخرى لأنها تعمل على تعزيز ودعم الموقف التنافسي	180	3.91	1.023
ترى مؤسستنا في الشراكة أسلوباً يفيدنا في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها	180	4.01	.954
تتيح التحالفات الإستراتيجية لمؤسستنا فرصة الحصول على خبرات وإمكانيات متعددة في مختلف المجالات والأنشطة	180	4.06	.817
تحرص مؤسستنا على إقامة التحالفات مع المؤسسات المتفوقة لأنه يفيدنا في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها وزيادة قدراتها	180	3.91	.874
الشراكة	180	3.9694	.79350
Valid N (listwise)	180		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحرص مؤسستنا على تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن	180	4.47	.522
تحرص مؤسستنا على تبني إستراتيجية واضحة لإدارة الجودة	180	4.29	.623
تتميز خدمات مؤسستنا بالجودة قياسا بخدمات المنافسين	180	4.35	.621
تحرص مؤسستنا على الإستجابة لاحتياجات الزبائن والرد على استفساراتهم	180	4.35	.612
تعمل مؤسستنا على التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة	180	4.41	.640
تقوم مؤسستنا بوضع الخطط الإستراتيجية التي تولد أفكارا جديدة في جودة الخدمة المقدمة	180	4.22	.931
تنسجم جودة المنتجات والخدمات المقدمة مع رسالة وأهداف مؤسستنا المخطط لها	180	4.18	.981
تحسين جودة الخدمة	180	4.3238	.50527
Valid N (listwise)	180		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
المؤسسة سريعة في الإستجابة للتغيرات الهامة في هياكل تسعير المنافسين	180	4.28	.748
تستطيع مؤسستنا تصحيح بعض تحركاتنا التنافسية الخاطئة في الوقت المناسب	180	4.19	.710
لدى مؤسستنا المعرفة والمهارة الكافيتين للتكيف مع التغيرات والتطورات الجديدة	180	4.28	.679
تحرص مؤسستنا على تقديم خدمات بحسب طلب الزبون وبدرجة أعلى أيضا من مستوى توقعاته	180	4.43	.580
تقوم مؤسستنا بإعداد خطة تسويقية جيدة يكون باستطاعتنا تنفيذها في وقت قصير	180	4.26	.813
المرونة والسرعة	180	4.2889	.57010
Valid N (listwise)	180		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
الموظفين لديهم القدرة على تقديم العديد من الأفكار الابتكارية ومقترحات التحسين	180	4.45	.654
تشجع مؤسستنا الأفكار والمبادرات الإبداعية من أجل تحسين العمل وتطويره	180	4.33	.693
لدى مؤسستنا القدرة على إبتكار طرق إدارية أو تسويقية جديدة متطورة لإقناع الزبائن بشراء منتجاتها	180	4.17	.700
تمتلك مؤسستنا تكنولوجيا متطورة لعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في مجال أعمالها	180	4.18	.771
تتفوق مؤسستنا على منافسيها بإمتلاكها رأس مال فكريا مبدعا	180	4.27	.937
الإبداع المتجدد	180	4.2800	.54949
Valid N (listwise)	180		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحاول مؤسستنا باستمرار الحصول على البيانات من الزبائن لغرض تصميم خدمات ملائمة لهم	180	4.28	.703
تسعى مؤسستنا إلى تقديم خدمات تزيد من الإحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن محتملين	180	4.44	.590
تحرص مؤسستنا على العمل دائما وباستمرار على قياس وتقييم رضا زبائننا	180	4.32	.745
تقوم مؤسستنا بتغييرات آنية حينما نعرف أن زبائننا غير راضين عن جودة الخدمات المقدمة	180	4.15	.960
تحرص مؤسستنا على تبسيط إجراءات سير معاملات الزبائن	180	4.18	.835
يعامل موظفو مؤسستنا الزبائن بطريقة حسنة ولائقة بما يساعد على الإحتفاظ بهم	180	4.41	.614
الإحتفاظ بالزبائن	180	4.2981	.56071
Valid N (listwise)	180		