



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "ل.م. د"
في علوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية

دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة:
الشركة الوطنية للتأمينات المديرية الجهوية بغليزان

إشراف: أ.د. حمو نادية

إعداد الطالبة: صديقي حياة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
بلقوم فريد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 02	رئيسا
حمو نادية	أستاذة التعليم العالي	جامعة وهران 02	مشرفا ومقررا
علاوة سلمى	أستاذة التعليم العالي	جامعة وهران 02	ممتحنا
عماري صلاح الدين سفيان	أستاذ التعليم العالي	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات -وهران-	ممتحنا
براهامي محمد الأمين	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للاقتصاد -وهران-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024



الإهداء

إلى النور الذي يشع في القلب والعقل

إلى من قدما سعادتي وراحتي على سعادتهما

إلى من سرقا حبي وحناني

وسببا عملي واجتهادي

إلى بسمه الحياة وسر الوجود.... أبي وأمي أهدي عملي

إلى من بهم أرفع رأسي ورمز فخري واعتزازي...أخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل من دعا لي بالخير

إلى كل من هم في القلب ولم يذكرهم قلبي سهوا

إلى كل من ساعدني، وساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد

أهديكم خلاصة جهدي العلمي

"حفظكم الله جميعا"

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أنشأ وبرا، وخلق الماء والثرى، وأبدع كل شيء وذرا

{الرحمن على العرش استوى* له ما في السماوات وما في الأرض وما بينهما وما تحت الثرى}

والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين

أما بعد:

صعبة هي كلمات الشكر والعرفان عند انتقائها، والأصعب اختصارها في بضعة أسطر، إذ أنها لا تعطي حق صياغتها، وإنني لأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى من حملو أقدس رسالة في الحياة، فمهدوا طريق العلم والمعرفة لنا، أساتذتنا الأفاضل، وأخص بالذكر الأستاذة "حمو نادية" لتفضلها بقبول الإشراف على هذه الدراسة، ومعاونتها الصادقة رغم انشغالاتها ومسؤولياتها، وتوجيهاتها السديدة.

كما ولا يفوتني أن أتقدم بشكري إلى جميع الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم قبول مناقشة رسالة الدكتوراة.

والشكر الجزيل لكل من ساعدني على إتمام هذه الأطروحة من عمال في المؤسسة محل الدراسة، وخاصة مدير الشركة الوطنية للتأمينات وكالة تغنيف ورئيسة مصلحة تأمين الأشخاص بالمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات بعليزان الذين تجاوبوا وسهلوا لنا مهمة جمع البيانات والمعلومات.



خطة البحث



المحتوى	
01	المقدمة العامة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء التنافسي	
10	مقدمة
11	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي
11	المطلب الأول: نشأة، مفهوم ونطاق عمل الذكاء التنافسي
19	المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية للذكاء التنافسي
22	المبحث الثاني: عمليات الذكاء التنافسي ومتطلباته
23	المطلب الأول: دورة الذكاء التنافسي
28	المطلب الثاني: متطلبات الذكاء التنافسي
29	المبحث الثالث: أبعاد الذكاء التنافسي
31	المطلب الأول: ذكاء العملاء
33	المطلب الثاني: ذكاء المنافسين
35	المطلب الثالث: الذكاء السوقي
37	المطلب الرابع: الذكاء التكنولوجي
39	المطلب الخامس: ذكاء التحالف الاستراتيجي
42	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء التنافسي	
44	مقدمة
45	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية للمؤسسة
45	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
48	المطلب الثاني: مداخل خلق الميزة التنافسية
61	المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية و علاقتها بالذكاء التنافسي
62	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية
66	المطلب الثاني: الذكاء التنافسي وأبعاد الميزة التنافسية
70	خاتمة الفصل
الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية	
72	مقدمة
73	المبحث الأول: عرض الدراسات التطبيقية
73	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
89	المطلب الثاني: عرض دراسات الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في البيئة الجزائرية

99	المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
99	المطلب الأول : مناقشة الدراسات السابقة
103	المطلب الثاني : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
104	خاتمة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الاجراءات الميدانية للدراسة	
107	مقدمة
108	المبحث الأول: توصيف المؤسسة المبحوثة
108	المطلب الأول: نبذة تعريفية عن المؤسسة
113	المطلب الثاني: المكانة السوقية للشركة وأهم استثماراتها
119	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
119	المطلب الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة الإستطلاعية
135	المطلب الثاني : الإجراءات الميدانية للدراسة الأساسية
143	خاتمة الفصل
الفصل الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	
145	مقدمة
146	المبحث الأول: النموذج التصوري للدراسة بأسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية
146	المطلب الأول: تقديم عام لأسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية
148	المطلب الثاني: النموذج التصوري وفرضيات الدراسة
150	المبحث الثاني: تحليل واختبار النموذج التصوري للدراسة
150	المطلب الأول: تحليل النموذج القياسي
160	المطلب الثاني : اختبار النموذج الهيكلية
166	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج
166	المطلب الأول : معاملات المسار لمتغيرات الدراسة
168	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
172	المبحث الرابع: مناقشة النتائج
172	المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
174	المطلب الثاني: علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية
177	خاتمة الفصل
179	الخاتمة العامة
186	قائمة المراجع
202	قائمة الملاحق



قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	مراحل جمع المعلومات	25
02	متطلبات تحقيق الذكاء التنافسي في المؤسسة	28
03	أبعاد الذكاء التنافسي حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين	29
04	مكونات البيئة الكلية المتمثلة في تحليل PESTEL	50
05	الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر	51
06	ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية	84
07	ملخص الدراسات السابقة الجزائرية	95
08	التطور التاريخي للشركة الوطنية للتأمينات	109
09	عدد موظفين الشركة الوطنية للتأمينات	111
10	شبكة الشركة الوطنية للتأمينات	113
11	الحصة السوقية للشركة الوطنية للتأمينات	115
12	بطاقة تعريفية للشركة	118
13	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس والمؤهل العلمي	120
14	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب العمر وسنوات الخبرة	121
15	التقدير الكمي للعينة	123
16	درجات عبارات الإستبيان	124
17	صدق المحكمين للاستبيان	125
18	معامل ارتباط عبارات بعد ذكاء العملاء مع الدرجة الكلية للبعد	128
19	معامل ارتباط عبارات بعد ذكاء المنافس مع الدرجة الكلية للبعد	129
20	معامل ارتباط عبارات بعد الذكاء التكنولوجي مع الدرجة الكلية للبعد	130
21	معامل ارتباط عبارات بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للبعد.	130

131	معامل ارتباط عبارات الذكاء السوقي مع الدرجة الكلية للبعد.	22
131	معامل ارتباط عبارات بعد الجودة الفائقة مع الدرجة الكلية للبعد.	23
132	معامل ارتباط عبارات بعد الكفاءة الفائقة مع الدرجة الكلية للبعد.	24
132	معامل ارتباط عبارات الابداع المتفوق مع الدرجة الكلية للبعد.	25
133	معامل ارتباط عبارات الاستجابة الفائقة للزبائن مع الدرجة الكلية للبعد.	26
133	حساب الثبات بطريقة الفا كرونباخ	27
134	حساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية	28
136	خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس و المؤهل العلمي	29
137	خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب العمر وسنوات الخبرة	30
138	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الذكاء التنافسي	31
139	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الميزة التنافسية	32
140	نتائج (Tests of Normality) لبيانات المستجوبين	33
151	معايير قبول عناصر الصدق التقاربي	34
151	نتائج تشبعات العبارات لكل أبعاد نموذج الدراسة	35
153	نتائج الموثوقية المركبة لمتغيرات الدراسة	36
155	نتائج متوسط التباين المفسر	37
156	نتائج معيار الجذر التربيعي	38
157	معاملات الموثوقية	39
159	نتائج معيار الارتباطات الغير المتجانسة (HTMT)	40
160	نتائج اختبار التعددية الخطية بطريقة " VIF "	41
161	اختبار نتائج التمهيد لمعاملات المسار	42
163	اختبار معامل التحديد R^2	43
164	نتائج حجم الأثر (f^2)	44



164	معامل الملائمة التنبؤية للمتغير التابع	45
165	معاملات الملائمة التنبؤية للمتغيرات المستقلة	46
166	جودة المطابقة GoF	47
169	المحك المعتمد في اختبار الفرضية الاولى	48
170	المحك المعتمد في اختبار الفرضية الثانية	49
170	المحك المعتمد في اختبار الفرضية الثالثة	50
171	ملخص نتائج الفرضيات	51

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل تطور الذكاء التنافسي	12
02	نطاق الذكاء التنافسي	18
03	دورة الذكاء التنافسي	23
04	خطوات التخطيط والتوجيه	24
05	خطوات تحليل الذكاء التنافسي	27
06	أبعاد الذكاء التنافسي	31
07	مداخل بناء الميزة التنافسية	49
08	القوى التنافسية الخمس ل PORTER	52
09	سلسلة القيمة	57
10	الإستراتيجيات العامة ل PORTER	58
11	خلق الميزة التنافسية وفقا لتحليل الموارد وتحليل القدرات الديناميكية	61
12	أبعاد الميزة التنافسية	62
13	النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة	65
14	الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء التنافسي	67
15	عملية الاستعلام والاستخبار والبحث عن المعلومات	69
16	شعار الشركة الوطنية للتأمينات	110
17	عينة من عملاء الشركة الوطنية للتأمينات	114
18	الحصة السوقية للشركة الوطنية للتأمينات سنة (2019-2020-2021)	116
19	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس و المستوى التعليمي	121



122	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب العمر وسنوات الخبرة	20
136	خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس والمؤهل العلمي	21
137	خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب العمر وسنوات الخبرة	22
145	نموذج الدراسة النظري	23
149	النموذج التصوري لفرضيات الدراسة	24
154	قيم الموثوقية المركبة	25
168	النموذج العام للدراسة	26



المقدمة العامة





في عالم اليوم الذي يتسم بتطورات غير مسبوقة، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة للحفاظ على مكانتها وسط بيئة عمل مليئة بالمخاطر والفرص. في ظل هذا الواقع، أصبحت القدرة على فهم التغيرات المحيطة، والاستجابة لها بسرعة وفعالية، مسألة حياة أو موت بالنسبة للمؤسسات. إن سرعة التغيرات الرقمية، وظهور الأزمات العالمية، وتحول أنماط الحياة، جعلت المعلومات واحدة من أهم الموارد الاستراتيجية لأي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز التنافسي.

فبحلول نهاية القرن الماضي، كانت المعلومات المتعلقة بالمنافسة تتعلق أساساً بحصص المنافسين في السوق وعرضهم فحسب، ومع التعقيد والتقلب الاستثنائي لبيئة الأعمال في الوقت الحاضر، تغيرت القيمة التي تنسبها المؤسسات إلى المعلومات وأصبحت أكثر استراتيجية من أي وقت مضى (Gracanin , Kalak , & Jovanovic, 2015)، بسبب طبيعتها السريعة التطور والتغير والناבעة من "العولمة السريعة"، الابتكارات التكنولوجية، والأزمات الاقتصادية المتكررة، أنماط الحياة المتغيرة، التهديدات الإرهابية، إعادة التنظيم السياسي، والأوبئة والكوارث الطبيعية، وما إلى غير ذلك" (Cloutier, 2013). وفي ظل الأحداث السابقة الذكر وتداعياتها أصبحت معلومات المنافسة تتعلق بمستوى وهيكلة نفقات المنافسين، منتجاتهم، خدماتهم وعلاقات الجودة والسعر، وحجم المبيعات ونطاق الأنشطة والتدفقات النقدية والسيولة والربحية وغيرها من المعلومات (Gracanin , Kalak , & Jovanovic, 2015) التي تمكن المؤسسة من اكتساب مزايا تنافسية تعبر عن مستوى تفوقها في صناعة معينة على بقية المؤسسات المنافسة الأخرى.

إن بلوغ هذا الهدف أجبر العديد من الشركات العالمية صغيرة أو كبيرة، على أن يكون لديها نشاط أو خلية في هيكلها التنظيمي مهمتها جمع وتحليل المعلومات، تتلائم مع طبيعة العالم المعاصر الذي يتسم بالحركة والتطور السريع والمتجدد (Nenzhelele & Pellissier, 2014)، ومن بين هذه الأنشطة الذكاء التنافسي الذي يعتبر كأداة للإدارة الاستراتيجية و أحد أسرع المجالات نمواً في عالم الأعمال، وتقنية رئيسية لتحقيق الميزة التنافسية (Ghannay & Mamlouk, 2015).

فالذكاء التنافسي يسمح للمؤسسات بالحصول على المعلومات بطريقة منهجية علمية، وذلك باعتباره عملية يتم فيها إنتاج ونشر معلومات ذكائية عن الوضع الحالي والمستقبلي للمنافسين والبيئة المحيطة، والتي تساعد في اتخاذ القرارات المؤسسية السليمة وتطوير المزايا التنافسية (Seyyed , Shirkavan , Chalak, & Rezaeei, 2017).

وحسب (Kilmetz,Bridge,1999) أنه في دراسة عالمية أجرتها المجموعة الإستشارية المتخصصة في الأبحاث التسويقية والإستشارات الإدارية (Forst & Sullivan) عن الذكاء التنافسي وآثاره الإيجابية على مجموعة من الشركات الدولية، توصلت إلا أنه ما يصل إلى 78 من الشركات التي شملتها الدراسة أكدت على أن الذكاء التنافسي كان عنصراً حاسماً في بناء استراتيجيات أعمالها، و توصلت النتائج : على أن 80 % من الشركات المبحوثة أكدت

على أن عملية الذكاء التنافسي تساعد على فهم أكبر لبيئة الأعمال، و 74 % أكدت على جودة أفضل للمعلومات المجمعة، و 61 % أكدت على نشر داخلي فعال للمعلومات، و 58 % أكدت على جمع وتحليل منهجي منظم للمعلومات، و 51 % أشارت أنه يساعد في اقتناص الفرص و تحديد دقيق للتهديدات التي قد تواجه المؤسسة (Stefanikova , Rypakova , & Moravcikova , 2015).

كما وأظهرت الكثير من الدراسات التطبيقية الى الدور الكبير الذي يلعبه الذكاء التنافسي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، وعلى سبيل ذلك دراسة (Benedicta, 2021) و دراسة (Seyyed-Amiri & al, 2017) التي أظهرت العلاقة الإحصائية القوية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في مجال الصناعات التحويلية وفي مجال التأمينات على التوالي ، كما وتوصلت دراسة (السقا ، 2017) إلى الأثر القوي للإستخبارات التسويقية بمختلف أبعادها (استخبارات المنافس، استخبارات المنتج، استخبارات السوق، استخبارات الزبون) على الميزة التنافسية في شركات تزويد خدمة الأنترنت في قطاع غزة ، كما بينت دراسة (Fattouche & Hedjazi , 2019) على أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية يرتبط بشكل كبير بالذكاء التنافسي في شركة اتصالات الجزائر موبيليس، أما دراسة (محمد الحسن و عبد الكريم ، 2019) و دراسة (فرحات و خليفي ، 2016) فقد أثبتت وجود علاقة إيجابية جزئية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في مجموعة من الشركات الصناعية السودانية و الجزائرية .

وعلى ضوء هذا فإن قطاع التأمينات في الجزائر شهد تطورات مهمة ، امتدت من المرحلة الإستعمارية أي قبل 1962 حيث كان قطاع التأمين يخدم مصالح فرنسا ، إلى المرحلة الإنتقالية من 1962 إلى غاية 1966 أين كانت عمليات التأمين تمارس من طرف شركات أجنبية خاصة الفرنسية بسبب غياب الأطارات والتشريعات الجزائرية وتحويل الإيرادات إلى فرنسا ، الأمر الذي دفع السلطات الجزائرية إلى التدخل من أجل تطهير القطاع من خلال إصدار الأمر 127-66 المؤرخ في 1966/05/27 (الجريدة الرسمية، العدد 43 الصادر في 1966/05/31 ،ص503) من أجل وضع حد لإستغلال الشركات الأجنبية ، واستغلاله من طرف الشركات الجزائرية كالشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين (CAAR) والشركة الوطنية للتأمين (SAA) التي أممت بالتنظيم 129-66 المؤرخ في 1966/05/27 (الجريدة الرسمية ، العدد 43 الصادر في 1966/05/31 ،ص.25) ، إضافة إلى إنشاء شركات أخرى محلية تمارس عمليات التأمين وهو ما عرف منافسة في هذا القطاع (منصور ، 2019).

وبعد إصدار الأمر 07-95 المؤرخ في 1995/01/25 (الجريدة الرسمية، العدد 13 الصادر في 1995/03/8، ص.3) أين جاءت مرحلة تحرير سوق التأمين، والتي بدأت بعدما تحول الإقتصاد الجزائري لنظام الإقتصاد الحر (منصور ، 2019).. الذي فتح المجال أمام الشركات الخاصة الوطنية والشركات الأجنبية للإستفادة من الفرص التي يمنحها السوق الجزائري للتأمينات.



وعليه فممنذ ذلك الوقت، أصبحت المنافسة داخل قطاع التأمينات شديدة وذلك بإفتكالك أكبر قدر من المؤسسات، زيادة على القوة التفاوضية لهذه الأخيرة والتي زادت من خلال تطلعهم على مايجري في الأسواق الأجنبية ومايفرضه تطور تكنولوجيا المعلومات.

ومن هنا برزت الضرورة والحاجة الملحة لكل شركة تأمين ترغب في تحقيق التفوق التنافسي أن تتكيف مع تغيرات البيئة التنافسية، من خلال اعتماد ما يسمى بالذكاء التنافسي الذي يعتبر كعملية مراقبة ورصد مستمر للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، سواء أكان ذلك على اتجاهات الزبائن أو المنافسين أو التكنولوجيا، وذلك بهدف الحصول على معلومات مستمرة تفيد المؤسسة في اتخاذ قرارات استراتيجية، لتوفير منتجات مبتكرة جديدة قادرة على تلبية حاجات وتوقعات السوق التي تنمو باستمرار.

أولاً: إشكالية الدراسة والفرضيات

بناء على ماسبق، فالجزائر وفي ظل الإنفتاح على الأسواق العالمية فإن مؤسساتها تواجه إشكالية التفاعل الذكي والظنن مع المتغيرات والمستجدات الحديثة على المستويات المحلية والدولية وإدماجها كمدخلات أساسية ومؤثرة في آلية صنع القرار وبناء الاستراتيجيات وبيع الرهانات التنافسية، وهذا يعود إلى طبيعة البيئة التي تنشط فيها، والتي تجعلها في غالب الأحيان ترجع إلى حلول مؤقتة أو ضرفية لمعالجة المشكلة بطريقة سريعة. وهو الأمر الذي دفعنا لمعرفة تعامل شركة التأمين الوطنية (SAA) والتي تعتبر من بين المؤسسات الجزائرية التي تسعى لضمان بقائها واستمراريتها في ظل الظروف البيئية التنافسية التي يعرفها قطاع التأمينات مع بيئتها وتطبيقها لعملية الذكاء التنافسي وكيفية تحقيقها للمزايا التنافسية.

وعليه فإن هذا يقودنا إلى إبراز الإشكالية الرئيسية للبحث كمايلي:

❖ إلى أي مدى يمكن أن يساهم الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمينات:

المديرية الجهوية بغيليزان

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

✍ ما مستوى تطبيق الذكاء التنافسي بأبعاده في الشركة الوطنية للتأمينات: المديرية الجهوية بغيليزان

✍ ما مستوى تطبيق الميزة التنافسية بأبعادها في الشركة الوطنية للتأمينات: المديرية الجهوية بغيليزان

✍ ما هو أثر الذكاء التنافسي في الميزة التنافسية.

وكإجابة مبدئية عن هذه الأسئلة يمكن إدراج الفرضيات الآتية:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى عال لممارسة الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء العملاء، ذكاء

المنافسين، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الإستراتيجي، الذكاء السوقي) في الشركة الوطنية للتأمينات.



- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: هناك مستوى جيد لتطبيق أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة الفائقة، الإبداع الفائق، الكفاءة المتفوقة، الإستجابة الفائقة للزبائن في الشركة الوطنية للتأمينات.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي بجميع أبعاده (ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الإستراتيجي، الذكاء السوقي) على الميزة التنافسية.

ثانيا: أهمية الدراسة وأهدافها

استنادا لما تقدم، فإن البحث يستمد أهميته من:

1. كونه يتناول موضوع الذكاء التنافسي والميزة التنافسية اللذان يعدان من المواضيع المهمة في حياة المؤسسات، وخصوصا في ظل تزايد حدة البيئة التنافسية في عالم الأعمال الدولي، مما يحتم إثراء الموضوع بالأبحاث والدراسات.
 2. من طبيعة الظروف التي تنشط فيها المؤسسات الإقتصادية الجزائرية وخاصة قطاع التأمينات، والتي يتوجب عليها إيجاد آليات تحقق لها السبق في معرفة الفرص والتحديات، بما يجعلها في منأى عن تهديدات المنافسين، ومنه يظل التفوق لصالحها بما يؤدي في النهاية إلى بلوغ أهدافها.
 3. توجيه قادة المؤسسات نحو الإهتمام بمعلومات الذكاء التنافسي، والإستدلال بها أثناء تعاملهم مع المتغيرات البيئية التي تتسم بالغموض.
 4. تتجسد أهم قيمة مضافة، في أن البحث يبرز الأهمية القصوى لإيجاد الإرتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد الميزة التنافسية.
 5. كما تبرز أهمية هذا البحث في دراسة مدى مساهمة الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الوطنية للتأمينات بالمديرية الجهوية لولاية غليزان.
- كما وتتوخى الباحثة من خلال هذا البحث السعي نحو تحقيق جملة من الأهداف، يمكن إيرادها في السطور الآتية:

1. صياغة تأطير مفاهيمي أكثر وضوحا لمفهوم الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.
2. تقديم دراسة مبسطة بعيدة عن التعقيد حول الذكاء التنافسي وأساسه وكيفيات عمله، من أجل تسهيل وتقريب الفهم لكل من الباحثين والممارسين على حد سواء.
3. إبراز الدور الفاعل لمعلومات الذكاء التنافسي كأساس لتعزيز الميزة التنافسية في غضون اشتداد حدة المنافسة.
4. تحديد الأدوات والوسائل المستعملة في جمع المعلومات التنافسية الخاصة بقطاع التأمينات.
5. الوقوف على حقيقة استخدام عملية الذكاء التنافسي في المؤسسات الجزائرية ولدى الشركة الوطنية للتأمينات.

ثالثا: مبررات ودوافع البحث

من البديهي أن لكل باحث أسباب ودوافع تجعله يتمسك بموضوع بحثه ويوجد نوعين من الأسباب: موضوعية وأخرى ذاتية كانت وراء اختيار هذا الموضوع. أما الموضوعية منها فيمكن إرجاعها إلى الإصلاحات الاقتصادية التي انتهجتها الدولة الجزائرية من خلال تحرير الأسواق وفتح المجال أمام الاستثمارات الخاصة والخارجية التي زادت من حدة المنافسة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، والتي فرضت عليها أن تكون على دراية تامة بكل ما يحدث حولها، بل يجب أن تتنبأ لما سيحدث مستقبلا وإلا يكون مصيرها الزوال. والجزائر وفي ظل هذا المعترك الذي تواجه فيه مؤسساتها منافسة قوية مع المؤسسات الأجنبية، استدعى منها الآن قبل غد بأن تتمتع بالقدرة على رصد مختلف معلومات المحيط الخارجي واستشعار الأحداث المستقبلية، حتى تكون لديها يد السبق عن منافسيها وهذا تضمن بقائها واستمراريتها، وهو ما يمكن أن تحصل عليه عن طريق تطبيق نظام الذكاء التنافسي. وعليه فإن الأسباب الموضوعية لاختيار البحث تكمن في أن هذا الموضوع يعالج إشكالية حديثة تواجهها المؤسسات الجزائرية.

أما الأسباب والدوافع الذاتية فيمكن إرجاعها إلى محاولة الخروج من دوامة الموضوعات القديمة والمتكررة من جهة ومن جهة أخرى الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بالإستخبارات التنافسية، وكما هو معروف فمن أسباب الاختيار عادة نجد التعقيد، الأهمية والحدثة وهي صفات متوفرة في دراستنا هذه.

رابعا: حدود الدراسة

يهدف التحكم في موضوع البحث، ستكون حدود بحثنا كما يلي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** يستهدف البحث بشكل أساسي معرفة مدى مساهمة الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية، أي أن المتغير المستقل هو الذكاء التنافسي، والمتغير التابع هو الميزة التنافسية.
- ✓ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية للتأمينات بالمديرية الجهوية لولاية غليزان.
- ✓ **الحدود الزمانية:** كانت فترة الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين (2019-2024).

خامسا: منهج الدراسة

للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استعمال المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال اعتماد الدراسة المكتبية وذلك بمسح الأدبيات النظرية الحديثة منها والقديمة، والإطلاع على البحوث والدراسات التطبيقية السابقة للكشف عن المعلومات ذات الصلة بموضوع دراستنا، وهذا من أجل بلورة الإطار الفكري والنظري لموضوع الدراسة، أما المنهج التحليلي فكان قصد تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل " الذكاء التنافسي " والمتغير التابع " الميزة التنافسية".

سادسا: أدوات الدراسة ومصادر البيانات

لتسهيل مجريات البحث تم الإعتماد على الآتي:

- ❖ المصادر الثانوية: والتي كان الغرض منها الوقوف على ماتناولته المراجع الأكاديمية من كتب، مقالات، ملتقيات، ومواقع الأنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بغية توضيح المفاهيم الأساسية.
- ❖ المصادر الأولية: لاختبار الفرضيات، حيث قمنا بتصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع، وقد تم استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وأسلوب نمذجة المعادلات البنائية الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) لمعالجة البيانات.

سابعا: هيكل الدراسة

لمعالجة إشكالية البحث واختبار الفرضيات، تم تقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي سبقتهم مقدمة عامة وتلهم خاتمة تحتوي على أهم النتائج المتوصل إليها من الجانبين النظري والتطبيقي، وذلك من خلال خطة مكونة من خمسة فصول، حيث شمل الفصل الأول للدراسة على الأدبيات النظرية للذكاء التنافسي والذي كان الهدف منه هو توضيح المتغير الأول "الذكاء التنافسي" من خلال التعرض لأهم النقاط المتعلقة به من نشأة وتعريف، عمليات، أبعاد، إضافة إلى أهميته الاستراتيجية وحتمية تبنيه من طرف المؤسسات. أما الفصل الثاني فتناول الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء التنافسي والذي خصص للتعرف على المتغير التابع "الميزة التنافسية" ودراسة علاقته مع الذكاء التنافسي، إذ سيتم فيه التطرق لمفهوم الميزة التنافسية، خصائصها ومداخل بنائها الداخلية والخارجية، أبعادها وعلاقتها بالذكاء التنافسي. بينما الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى الأدبيات التطبيقية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية وهو آخر فصل نظري في الدراسة، والذي سوف يتناول الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت متغيرات الدراسة سواء كل متغير لوحده أو الدراسات التي جمعت كلا المتغيرين معا، ومن ثم التعليق على هذه الدراسات واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية. أما الفصل الرابع فهو أول فصل في الجانب التطبيقي والذي تم تخصيصه للإجراءات الميدانية للدراسة الأساسية والإستطلاعية، حيث سوف يتم فيه إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال إجراء دراسة تطبيقية على الشركة الوطنية للتأمينات المديرية الجهوية بغليزان، وذلك بعرض نبذة مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة، أهم نشاطاتها، استثماراتها، وحصتها السوقية على المستوى الوطني، كما أنه سيتم التطرق فيه إلى الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، ومنهج الدراسة. ليأتي بعد ذلك الفصل الخامس لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج وهو آخر فصل حيث ستقوم فيه الباحثة بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها، والتعليق عليها واختبار صحة فروض الدراسة، مناقشة وتفسير



أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع الدراسة الحالية. لتختتم الباحثة الدراسة بالمراجع والملاحق التي تم الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة.



الجانبة النظري



الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء التنافسي

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي
- المبحث الثاني: عمليات الذكاء التنافسي ومتطلباته
- المبحث الثالث: أبعاد الذكاء التنافسي

مقدمة:

تشهد البيئة الصناعية حالياً وأكثر من أي وقت مضى تغيرات وتحولات متسارعة في ظل انتشار ما يعرف باقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي، إضافة إلى الصراع التنافسي الشديد الذي ولد ضغوطات كبيرة على المؤسسات في الصناعة، وهو الأمر الذي جعلها تعاني من صعوبة التكهن بمجريات الأحداث التي تحيط بها، مما قادها إلى تبني توجهات جديدة تتفوق على التوجهات التقليدية والتي يمكن أن تساعد في تجاوز تلك التحديات، حيث تقوم هذه التوجهات بمراقبة وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة التي تنشط فيها وجمع المعلومات المفيدة، فكان الذكاء التنافسي أحد أهم تلك التوجهات التي كان لها دور استراتيجي فعال باعتباره أحد المنظومات المتقدمة التي تساعد في صياغة وتشكيل الخيارات الإستراتيجية للمنظمة وتعزيز قدراتها.

وهذا أضى الذكاء التنافسي من أهم وأقوى الآليات المساعدة على تحقيق المؤسسة لمزايا تنافسية مختلفة والوصول إلى الأهداف المخطط لها في أسرع وقت ممكن.

ومن هذا المنطلق فإن هذا الفصل جاء لرسم إطار مفاهيمي محدد لمصطلح الذكاء التنافسي من خلال ثلاث مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول لتسليط الضوء على الأساس النظري للذكاء التنافسي والذي تطرقنا فيه إلى نشأته وتعريفه من وجهات نظر متعددة وذلك لاختلاف اختصاصهم وخلفياتهم إضافة إلى اتساع حجم هذا الميدان وتطوره الدائم، كما وتعرضنا في هذا المدخل المعرفي إلى أهمية الذكاء التنافسي وحتمية تبنيه من طرف المؤسسات، وعوامل نجاحه، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى عمليات الذكاء التنافسي المتمثلة في: (التخطيط والتوجيه، جمع المعلومات، التقاط وتصنيف المعلومات وتخزينها، تحليل المعلومات، نشر الذكاء) والتي تعتبر الأكثر قبولا واستعمالاً من طرف الباحثين.

أما المبحث الأخير فتعرضنا فيه إلى أهم الأبعاد التي يركز عليها الذكاء التنافسي والتي لاحظنا فيها وجود اتفاق نوعاً ما بين الباحثين فيما يخص أبعاده لاسيما بعد ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الإستراتيجي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي

يعد مفهوم الذكاء التنافسي واسع المعاني ومتنوع الأبعاد، حيث ثار حوله الكثير من النقاش والجدل من قبل العديد من الباحثين والعلماء في عدة مجالات، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث عرض كل من التطور التاريخي والمفاهيمي لمصطلح الذكاء التنافسي لمعرفة الإطار الفكري الذي ساهم في تطويره، والجدل الذي لايزال قائماً حول تحديد تعريف دقيق له، بالإضافة إلى دراسة نطاق عمله، وذلك بعد أن يتم استعراض أهم التعريفات والآراء المتعلقة به، كما وسيتم التطرق إلى حتمية تبنيه من طرف المؤسسات ومتطلباته، والأبعاد المختلفة التي يترجع عليها.

المطلب الأول: نشأة، مفهوم ونطاق عمل الذكاء التنافسي

يعتبر مصطلح الذكاء التنافسي من المفاهيم الأكثر حداثة مقارنة بمفاهيم أخرى، كونه شهد عدة مقاربات وتوجهات أدت إلى اختلاف الرؤى حول تعريفه وتحديد مفهومه بدقة، وقبل التعرض إلى المفاهيم المختلفة، فإنه من الأجدر دراسة النشأة والتطور الذي شهده هذا المصطلح تاريخياً.

الفرع الأول: نشأة وتطور الذكاء التنافسي

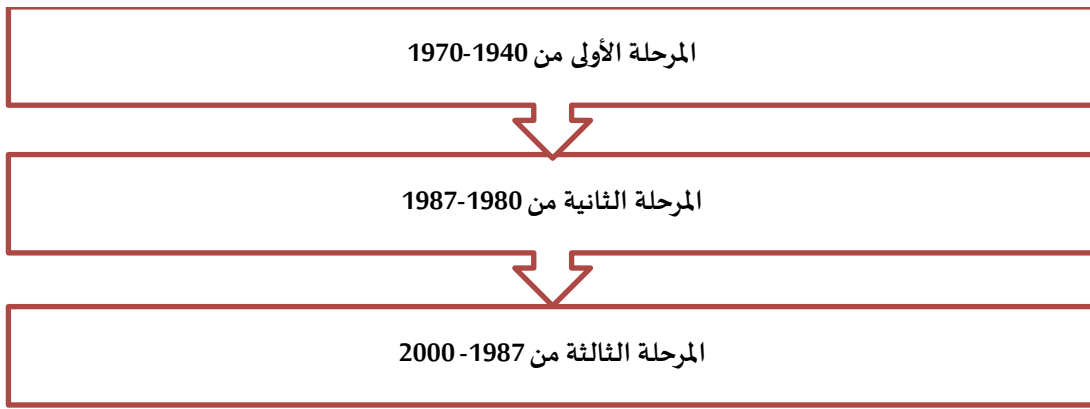
تشير العديد من المقالات أن لمفهوم الذكاء التنافسي تاريخ غني يمتد لأكثر من 2400 سنة، كما يمكن إرجاعه لأكثر من 5000 سنة من التاريخ الصيني وذلك لاستخدامه من طرف القائد العسكري الصيني (Sun Tzu) الذي اشتهر بكتابه "فن الحرب" والذي درس فيه بشكل معمق كيفية استغلال المعلومات الاستخباراتية للأغراض العسكرية (Samat, Yusoff, & Ismail, 2018)، ومن جهة أخرى تشير السجلات التاريخية أن الإمبراطور البيزنطي قسطنطين الأول (483-565) في القرن السادس استخدم الرهبان لسرقة ديدان الحرير من الصين في محاولة منهم فهم كيفية صناعة الحرير عندهم (الياسري، 2011، صفحة 55). وعرف الذكاء التنافسي ثلاثة اتجاهات تطور من خلالها هي (Amit & Akshai, 2016):

- الاتجاه الأول: ممارسة الذكاء التنافسي في المجال العسكري؛
- الاتجاه الثاني: ممارسة الذكاء التنافسي في المخابرات الوطنية: الأمن القومي كقضية سياسية بعد الحرب العالمية الثانية؛
- الاتجاه الثالث: ممارسة الذكاء التنافسي في المجال الاقتصادي؛
- أما حالياً، "فهو يستخدم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية".

كما و أكد (Medeiros, 2007) أن الإستخدام المتزايد لمصطلح الذكاء التنافسي في التسعينات، كان نتيجة لعودة الإقتصاد، خاصة بعد نجاح اليابان في زيادة ميزتها السوقية في الثمانينات وذلك نتيجة استخدامها للذكاء التنافسي منذ الحرب العالمية الثانية، وهو ما أجبر العديد من دول الغرب خاصة الولايات المتحدة على استخدام الذكاء التنافسي، لضمان موقع لها وتحديد بصماتها في المشهد العالمي الجديد.

ويمكن تقسيم تطور الذكاء التنافسي إلى ثلاثة مراحل رئيسية، هي:

الشكل رقم 01: مراحل تطور الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (Samat, Yusoff, & Ismail, 2018)

◀ المرحلة الأولى من 1940 إلى 1970:

تضمن الذكاء التنافسي في هذه الحقبة عملية جمع المعلومات والأنشطة الغير الرسمية والتكتيكية، إضافة إلى أنه كان ينطوي على القليل من التحليل، ولم يكن يُعول عليه كثيرا في اتخاذ القرارات (Samat & al, 2018).

وتعتبر الصين من أهم الدول التي اشتهرت في هذه الفترة والتي اعتمدت على الذكاء التنافسي حيث قامت في عهد الاقتصاد المخطط بإنشاء نظام معلومات استخباراتي علمي وتقني وذلك سنة 1956، ويتكون من 80000 ممارس للذكاء التنافسي من أجل توفير المعلومات الإستخباراتية عن البحث العلمي والتكنولوجي، المشاريع الهندسية والتخطيط الطويل الأجل. وكان هذا النظام متمركزا على جميع المستويات الحكومية والوزارات الصناعية، وكان له أيضا تأثير على عمليات صنع القرار في معظم الشركات الممولة للدولة لتوفير الدعم المعلوماتي فقط في صنع السياسات الحكومية، التخطيط الطويل الأجل، البحث والتطوير ونقل التكنولوجيا. ولم تكن هناك حاجة إلى المعلومات الاستخباراتية عن الشركات التجارية لأن

الوكالات الحكومية كانت تخطط على نطاق واسع لإنتاج وتوزيع السلع والسيطرة عليها، أي أنه لم يكن هناك "سوق أو منافسة" إلى أن جاء الإصلاح الاقتصادي الذي قلل من الحاجة إلى المعلومات الاقتصادية والتقنية من جانب الحكومة والانتقال إلى اقتصاد السوق واللامركزية في الإدارة الاقتصادية أين خلقت بيئة شديدة المنافسة وبالتالي نشأت الحاجة إلى الذكاء التنافسي في عالم الأعمال التجارية (Tao & Prescott, 2000).

وتعد اليابان أيضا من أوائل الدول التي امتلكت وكالة الإستخبارات الاقتصادية الخاصة والتي تأسست من طرف وزارة التجارة الدولية والصناعة عام 1958 بعدها تم إنشاء العديد من المؤسسات التكوينية لتقنية الذكاء التنافسي في البلدان الأوروبية، بما في ذلك فرنسا وألمانيا (Amit & Akshai, 2016).

◀ المرحلة الثانية من سنة 1980 إلى 1987:

في هذه الفترة أصبح الذكاء التنافسي يعرف باسم "تحليل المنافسين والصناعة"، وكان مقبولا جدا من طرف المؤسسات، إضافة إلى أن أنشطة الذكاء التنافسي كانت ذات توجه استراتيجي لكن مع القليل من التحليل الكمي للمعلومات، وقد كانوا الأشخاص الذين يمارسون الإستخبارات التنافسية يعرفون على أنهم جواسيس للمؤسسة (Samat & al, 2018).

وفي هذه المرحلة كان ل Porter أيضا الفضل في تأسيس ما يسمى بجمعية مهني ذكاء المنافسة وذلك في عام 1986 والتي تسمى حاليا بجمعية محترفي الذكاء التنافسي، حيث تحتوي على مركز لذكاء المنافسة يضم مراكز بحثية وجامعات وشركات وهيئات تعمل لتوفير معلومات استراتيجية تنافسية ذات قيمة مضافة، وتضم (700) ممارس لمهنة الذكاء التنافسي في شركات كبرى مختلفة، وقد شهد عام 1990 صدور أول عدد من مجلة "Competitive Intelligence Review" (الياسري، 2011، صفحة 40). وجمع Porter (1980، 1985، 1990، 1992، 2001) مصادر الذكاء التنافسي في خمس قوى يجب أخذها بعين الاعتبار في تحليل البيئة الصناعية هي: تهديد الداخلين الجدد، تهديد المنتجات البديلة، القدرات التفاوضية للموردين، القدرات التفاوضية للعملاء، كثافة المنافسة (Rachmi & Poernamawati, 2020). كما وقامت الصين بتأسيس نظام المعلومات الاستخباراتي الاقتصادي سنة 1986 ويتكون من 10000 ممارس للذكاء التنافسي، من أجل توفير معلومات عن المحيط الكلي ومساعدة الحكومة في اتخاذ القرارات (Tao & Prescott, 2000).

◀ المرحلة الثالثة من سنة 1987 إلى 2000:

في هذه الفترة تم تطوير الذكاء التنافسي إلى وحدات رسمية مخصصة لجمع المعلومات واكتسب اهتماما كبيرا من طرف الإدارات العليا، وأصبح يتضمن التحليل النوعي والكمي للمعلومات وكان يساهم بدرجة كبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Samat & al, 2018).

◀ المرحلة الرابعة:

والتي تمثل العصر الحالي والمستقبلي اذ وصف الذكاء التنافسي بأنه القدرة الجوهرية التي تعكس الوضع الحالي لأهميتها على نطاق الأعمال في أرجاء العالم، وأصبحت للمنظمات في هذه المرحلة عمليات الذكاء التنافسي الشاملة وعملية الإدارة الاستراتيجية متكاملة (حنظل، 2021). كما وأصبح حاليا يستخدم كنظام الإنذار المبكر الاستراتيجي لإدارة المخاطر والتنبيهات الاستباقية للمسيرين إلى التهديدات حتى يتمكنوا من تقليلها والحد من حدوثها (luce, 2005).

الفرع الثاني: مفاهيم حول الذكاء التنافسي

يشبه المفكرين الذكاء التنافسي بالفيل والمكفوفين الذين يحاولون تعريفه، فالذي يلمس الفيل من رجله يقول بأنه جذع شجرة، ومن يلمسه من خرطومه يقول بأنه ثعبان، ومن يلمسه من ذيله يقول بأنه حبل، ومن يلمسه من نابه يقول بأنه رمح ومن يلمسه من جسده يقول بأنه جدار، فكل واحد يصور الجهة التي لامسها فيها ولا أحد رآها كاملة (Mintzberg , Ahlstrand , & Lampel , 1999). كذلك رواد الذكاء التنافسي فكل واحد يحاول تعريفه من الزاوية التي رآها منها ولا أحد أمكن له رؤيتها من جميع جوانبها.



فالذكاء التنافسي هو ظاهرة معقدة نوعا ما، تماما مثل قصة الفيل والعميان. حيث يعتمد الأمر على المنظور المأخوذ بشأن ما يُرى (Chris hall, 2007)، ويمكن تلخيص وجهات النظر المختلفة كما يلي:

أولا : يمكن النظر إلى الذكاء التنافسي على أنه عملية ونتيجة في نفس الوقت، والنتيجة عادة ما تكون على شكل تقرير أو معلومات ذكية تساعد المسيرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتساعدهم على المنافسة بفعالية (Chris hall, 2007).

1: الذكاء التنافسي كعملية:

❖ حيث عرفه (Du Toit) ، ومن خلال تحليله ودراسته ل 338 مقال عن الذكاء التنافسي من الفترة 1994 إلى 2014 ، توصل إلى تعريف جامع وهادف للذكاء التنافسي، حيث عرفه على أنه : " عملية أو ممارسة تهدف إلى إنتاج ونشر معلومات استخباراتية من خلال التخطيط و الجمع الأخلاقي والقانوني للمعلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية والتنافسية للمنظمة ، ومن ثم معالجتها وتحليلها لاستخدامها في اتخاذ القرارات و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة" (Tahmasebifard, 2018).

❖ في حين يرى (Pellisier & Nenzhelele, 2013) وتحليل وتفسير 50 تعريفا للذكاء التنافسي و التي قدمها الباحثين في شتى المجالات، بهدف تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها ليخرج في الأخير بتصور شامل للذكاء التنافسي ليعرفه على أنه: « عملية التخطيط الذكي لجمع وتحليل ونشر ومعالجة المعلومات ذات الطابع الأخلاقي والقانوني عن البيئة الداخلية والخارجية والتنافسية، لاستخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة. »

❖ كما أشار (Amit & Akshai, 2016) على أن الذكاء التنافسي « العملية التي يقوم من خلالها الأفراد في بيئة عمل المؤسسة بتحليل المعلومات التي حصلوا عليها قانونيا عن المنافسين، العملاء، الأسواق والبيئات المختلفة، وغيرها من المعلومات التي تمكنهم من توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الصناعية من جهة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية من جهة أخرى».

فمن خلال مجمل التعاريف التي قدمت، نلاحظ أن الشرط الأول لأغلبها عرف الذكاء التنافسي على أنه عملية نظامية تتكون من عدة خطوات ومراحل في شكل حلقة دائرية وهي دورة الذكاء التنافسي كما هي موضحة في الشكل (03). أما الشرط الثاني للتعاريف فركز من جهة على مصادر المعلومات والتي تكون من البيئة التي تنشط فيها المنظمة سواء من البيئة الداخلية أي من الموظفين والعاملين أو من البيئة الخارجية والمتمثلة في العملاء الحاليين والمحتملين، الموردون، المنافسون، أصحاب المصالح، البيئة الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية والبيئة التكنولوجية وغيرها من العوامل التي يمكن أن تؤثر على تطور بيئة المنظمة. ومن جهة أخرى فقد ركزت التعاريف أيضا على أهمية المعلومات المجمعة والمنتقاة من طرف عملية الذكاء التنافسي والتي تساهم بصفة كبيرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز مكانتها التنافسية في البيئة الصناعية.

2: الذكاء التنافسي كنتيجة: أما نتيجة الذكاء التنافسي فتتمتع بالخصائص التالية (صالح و البياتي ،

:2020)

- ✓ الدقة: حيث يتم تقييم كل المصادر، البيانات، وذلك لاحتمال وجود خطأ تقني أو سوء فهم.
- ✓ الموضوعية: عدم تأثرها بالتحيزات الشخصية، الذاتية، ومصداقيتها العالية.
- ✓ التوقيت: الذكاء ينبغي أن يكون موزع في الوقت الذي يكون فيه المحتوى مازال صالحا في ظل ظروف متخذ القرار.
- ✓ قابلية الاستخدام: ينبغي أن تكون المعلومات الذكائية بشكل يسهل من الفهم والتطبيق الفوري.
- ✓ التكلفة الفعالة: أن يتم جمع المعلومات بأقل التكاليف.
- ✓ الجمع بطريقة قانونية وأخلاقية: حيث أن الذي يميز الذكاء التنافسي عن التجسس الصناعي هو الجمع القانوني للمعلومات.
- ✓ مناسبة: موائمتها لمتطلبات متخذ القرار.
- ✓ الاستعداد: ينبغي أن تحقق أنظمة الذكاء التنافسي الاستجابة لمتطلبات الذكاء الحالي، وذلك بالنسبة لمتخذي القرار في مستويات المنظمة كافة.

ثانيا: هناك من يرى الذكاء التنافسي على أنه هو نفسه ذكاء المنافس ولا يميز بينهما. فذكاء المنافس هو الذكاء الذي يهتم بشكل أساسي بسلوك المنافسين المباشرين والمنافسين المحتملين، بينما الذكاء التنافسي هو الذي يهتم بأي شيء قد يؤثر على القدرة التنافسية للمنظمة، وبالتالي فهو يشمل جوانب أوسع: البيئية، التكنولوجية، الموردين، العملاء، المنافسين، السوق، أصحاب المصلحة، الظروف السياسية والاجتماعية (Chris hall، 2007).

ثالثا: كما أن هناك من لا يستطيع التمييز بين مصطلح الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال. يعرف ذكاء الأعمال على أنه مجموعة من العمليات والتكنولوجيات والأدوات المطلوبة لتحويل البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى معرفة، والمعرفة إلى خطط تطبيقية التي تدفع المنظمات نحو الأعمال الربحية. (عباس، 2018).

ويتكون ذكاء الأعمال من عدة أنواع، نذكر منها: الذكاء الإصطناعي، الذكاء الإقتصادي، الذكاء التنافسي، الذكاء الإستراتيجي، الذكاء التسويقي، الذكاء العسكري، الذكاء الجسدي، الذكاء التكتيكي..

رابعا: كما أن هناك من يرى الذكاء التنافسي على أنه متميز عن إدارة المعرفة، لكنه مرتبط بها ارتباطا وثيقا، وتنقسم المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما المعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية (العلوان، 2020):

• **المعرفة الواضحة:** أو ما يشار إليها بالمعرفة الصريحة وهي معرفة رسمية، يمكن توضيحها والإشارة إليها بالكلمات والأرقام، إضافة إلى نقلها ونشرها وتخزينها واستخدامها بطريقة سهلة ومنظمة بين أفراد المنظمة، وذلك من أجل استخدامها في توجيه الإرشادات والتعليمات واتخاذ القرارات.

• **أما المعرفة الضمنية:** فهي معرفة غير رسمية، يصعب تعريفها لإعتمادها على الإستدلالات والحدس والخبرات الموجودة في عقول الناس، والتي يصعب ترميزها ونقلها بين الأفراد كما هو الحال في المعرفة الواضحة، إلا أنها تعتبر الأكثر قيمة بين المعارف والتي تؤدي إلى الرفع من مستوى الابتكار وزيادة القدرة التنافسية في المنظمة.

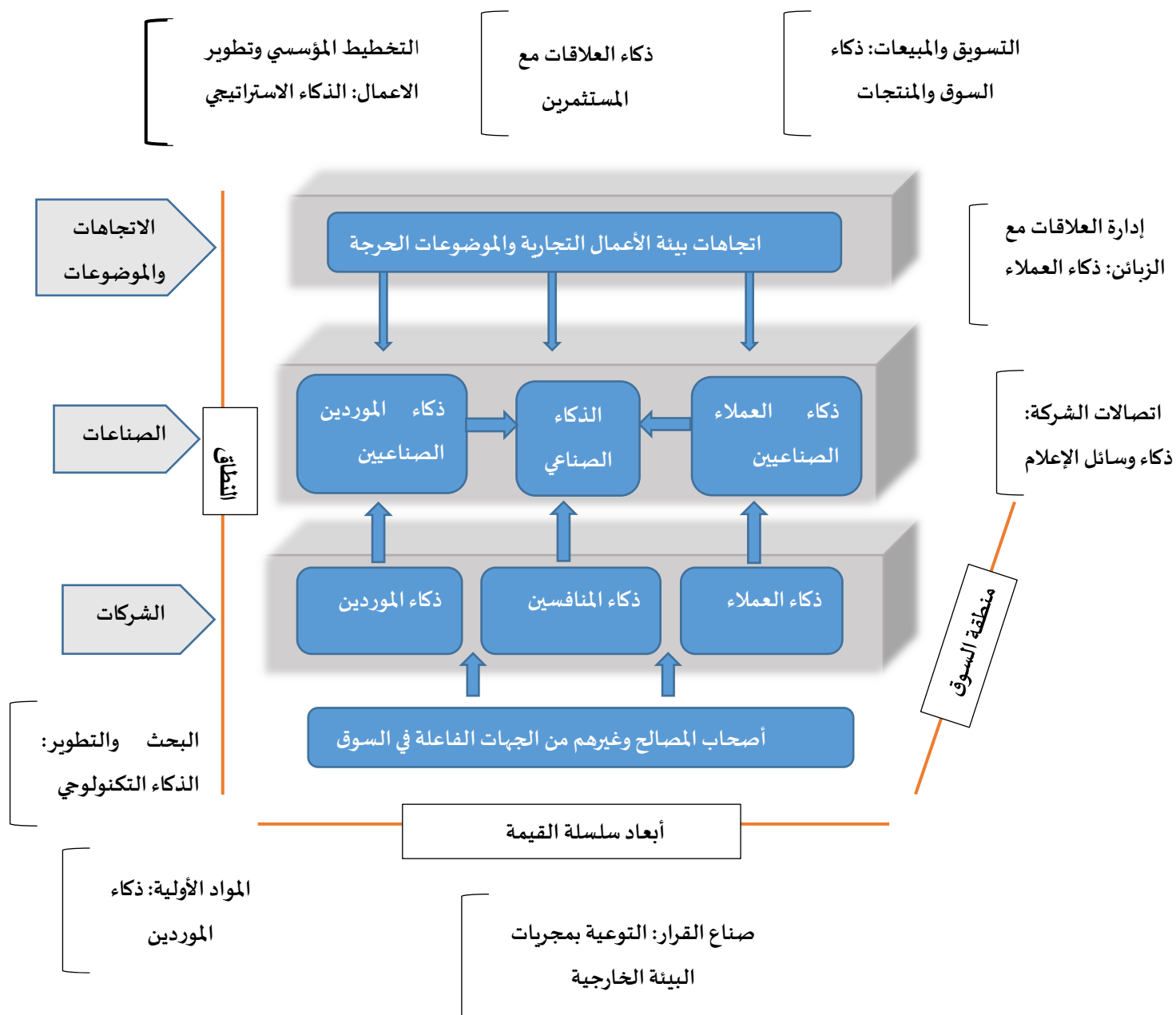
فإدارة المعرفة تهتم بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة ومن ثم تخزينها. وتتطلع إدارة المعرفة دائما إلى الخلف إلى ما حدث بالفعل. بينما يتطلع الذكاء التنافسي دائما لمساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات التي تساعدهم في تحسين قدرتهم التنافسية في المستقبل. (Chris hall، 2007). كما ويكمل الذكاء التنافسي إدارة المعرفة من خلال القيام بأمرين (Chris hall، 2007):

✍ أنه يساعد إدارة المعرفة في اختيار المعلومات الدقيقة التي تسمح بتحقيق ميزة تنافسية؛
✍ أن عملية الذكاء التنافسي تقوم بتحليل المعلومات المخزنة وترجمتها إلى ذكاء يدعم القرارات التنافسية.

الفرع الثالث: نطاق عمل الذكاء التنافسي

الذكاء التنافسي ليس بحثا سوقيا ولا تجسسا صناعيا، وإنما عنصر قانوني وأساسي للمؤسسة، حيث يساعد المؤسسة في صياغة استراتيجياتها التنافسية وذلك من خلال النظرة الثاقبة التي يوفرها لصناع القرار عن قدرات المنافسين ونواياهم، المستثمرين، الموردين، العملاء، الأسواق والمنتجات الجديدة وكل الجهات الفاعلة في البيئة التي تنشط فيها. فهو بمثابة إنذار مبكر عن التغييرات المستقبلية التي قد يكون لها تأثير على أداء الشركة (Hedin, 2004)، والشكل رقم 02 يوضح أهم العناصر التي يغطيها نظام الذكاء التنافسي في بيئة الأعمال.

الشكل رقم 02: نطاق الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على (Hedin, 2004)

المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية للذكاء التنافسي

إن نجاح أي مؤسسة اليوم، ونموها يتطلب استنادها على ركائز وأدوات متينة وقوية تمكنها من الحفاظ على مركزها التنافسي وتحسين أدائها، ومن بين أهم هذه الركائز الذكاء التنافسي ودوره الكبير والفعال في المؤسسة، سنحاول من خلال هذا المطلب ذكر مكاسبه الكبيرة في التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأزمات، البحث والتطوير، وتطوير الخدمات والمنتجات وغيرها من الفوائد المهمة له، إضافة إلى ذكر أهم المراحل التي تمر بها عملية الذكاء التنافسي.

الفرع الأول: حتمية تبني المؤسسات لنظام الذكاء التنافسي

حسب رئيس شركة Kellogg الأمريكية Gary Costly " أن المكاسب الكبيرة من الذكاء التنافسي هو معرفة الضعف الداخلي للمؤسسة مقارنة بقوة المنافسين ، وأن الشركات التي لا تعمل بهذه الآلية سوف تفشل على المدى البعيد " (Bose , 2008) ، ومن بين الأسباب التي تجعل المؤسسات بحاجة إلى الذكاء التنافسي هي (Stefanikova , Rypakova, & Moravcikova , 2015):

- تزايد وتيرة الأعمال التجارية بسرعة حتم على المؤسسات اتخاذ القرارات بشكل أسرع وفي الوقت المناسب وبموارد أقل، وبالتالي يمكن مواكبة هذه السرعة الجديدة من خلال الإدارة الفعالة والإستخبارات التنافسية.
- تواجه المنظمات الكم الهائل من المعلومات عملاً بمبدأ " من يملك المعلومة يمتلك السلطة "، غير أن المعلومات المجمعة التي لا قيمة لها والتي لا تكون في التوقيت والمكان المناسب ودقيقة وموثوق بها تكون غير نافعة للمؤسسة. فالذكاء التنافسي يتمتع بالقدرة على تحليل وتقييم المعلومات التي تم جمعها، كما يوفر على المنظمات الجهد والوقت لغربة كميات كبيرة من المعلومات.
- تواجه المؤسسات اليوم منافسة عالمية متزايدة في قطاعها بدخول منافسين جدد في أي وقت ومن أي مكان في العالم، فالذكاء التنافسي يسمح بالحد من تقدم المنافسين الحاليين والتقليل من ظهور منافسين جدد.
- أصبحت المنافسة القائمة بين المنظمات أكثر عدوانية عما سبق، مما يؤدي إلى بقاء الأقوى في السوق بسبب التنافس على نفس العملاء. لذلك فالذكاء التنافسي يساعد المنظمة على التنبؤ باستراتيجيات المنافسين واتخاذ الإجراءات الاستباقية اللازمة للتصدي لكل تهديد.
- تأثير التغييرات السياسية على المنظمات بشكل إيجابي أو سلبي، مما يحتم على جميع المنظمات ولضمان بقائها إلى التأكد من أنها تعمل في نطاق هذه التغييرات السياسية، والذكاء التنافسي يتمتع

بالقدرة على إبقاء المنظمات على اطلاع تام بكل التغييرات السياسية التي يمكن أن تؤثر على نشاطها.

الفرع الثاني: أهمية الذكاء التنافسي

تتجلى أهمية الذكاء التنافسي للمؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية لها، والمتمثلة في مايلي:

1. التسويق وتطوير المنتجات:

حددت جمعية متخصصي الذكاء التنافسي ، فعالية الذكاء التنافسي في عملية التسويق، حيث أنه يلعب دورا كبيرا في (John McGnagle, 2012):

- ✓ مراقبة السوق: والذي يهدف إلى تحديد اتجاهات السوق واقتناص الفرص الموجودة فيه، والتقليل من المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الإستقرار المالي للمؤسسة.
- ✓ تطوير خطط التسويق من خلال التعرف على أداء السوق مؤخرا، والذي يساعد المؤسسة في التعرف على الإتجاهات الواجب اتباعها.
- ✓ تحديد المنافسين المباشرين وغير المباشرين، إضافة إلى التوقع والتنبؤ بمبادراتهم واستراتيجياتهم.
- ✓ تحديد أولويات الإستثمار: والتي تعتبر من أهم القرارات التي يتعين على الشركات اتخاذها من أجل تخصيص النفقات الرأسمالية بشكل فعال.
- ✓ تحديد شركاء التحالف: يسمح الذكاء التنافسي للمؤسسة بتعزيز موقعها في السوق من خلال تكوين شراكات وتحالفات استراتيجية مع الشركات التي تتمتع بحضور قوي في الأسواق المختلفة من أجل زيادة حصتها السوقية وتخفيف المخاطر المرتبطة بتقلبات السوق.
- ✓ توقع التغييرات التكنولوجية التي يمكن أن يفرضها السوق والتي تتطلب على المؤسسة اعتمادها في عملياتها الانتاجية أو في منتجاتها بهدف دعم قدرتها التنافسية.

تستفيد المؤسسات من الذكاء التنافسي في التسويق من خلال تقييم وتحليل معمق للسوق، مركزة في ذلك على عوامل النجاح التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحديد نظرة العملاء للمنتجات في صناعة معينة. هذه العملية التحليلية مهمة للمؤسسة حيث تمكنها من معرفة وجهة نظر الزبائن لمنتجاتها، نقاط قوة وضعف منتجات المنافسين، التقييم النوعي والكمي لكل المتغيرات السوقية مثل: جودة المنتجات، الخدمات، الأسعار، التكنولوجيا، التسيير والتنظيم، القدرات التسويقية وأيضا الإستراتيجيات المتبعة من طرف المنافسين (Attanasio , 1988).

وعندما يتعلق الأمر بتطوير منتجات جديدة، يُمكنُ الذكاء التنافسي من المساعدة على تحديد وتتبع المنتجات التنافسية الحالية والمحتملة، وذلك من خلال البحث في منشورات، طلبات براءات الاختراع وإيداعات العلامات التجارية الجديدة للتحقق من احتمالية طرح منتجات جديدة، كما يساعد أيضا المؤسسة في تحليل عملية تطوير منتجات المنافسين ومقارنتها مع برنامج تطويرها لمنتجاتها وهذا ما يسمح لها بتقليل تكاليف تحسين منتجاتها (John McGnagle, 2012).

2. التخطيط الإستراتيجي وتطوير استراتيجيات المؤسسة:

تقوم العديد من المؤسسات عند وضع أو تطوير استراتيجياتها بالتركيز فقط على نوعية نشاطها ومنتجاتها، متجاهلة بذلك منافسيها افتراضا منها أنهم سيستمررون في خططهم الحالية واستراتيجياتهم، لكن هذا التفكير قد يشكل تهديدا علميا مستقبلا. فجمعية التخطيط الإستراتيجي أكدت على أهمية الذكاء التنافسي للمؤسسة عند تطوير استراتيجياتها حيث يساعد على (Attanasio, 1988):

- فهم ما إذا كانت هناك تحركات للمنافسين من شأنها أن تغير نظرة المؤسسة للمشهد التنافسي، ومعرفة الشركات التي يمكن أن تلعب دور منافس رئيسي للمؤسسة في أسواقها.
 - التنبؤ بموعد قيام المنافسين بمبادرات وتحركات جديدة، واستعداد المؤسسة لرد الفعل لتقليص نسبة الخطر واستغلال الفرص المتاحة.
 - تستفيد المؤسسات من نظام الذكاء التنافسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في مختلف التحالفات الإستراتيجية التي يمكن أن تحدث بين الشركة وغيرها من الشركات التي تنشط في نفس البيئة، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة التي تتميز بها الشركة ونقاط ضعف منافسيها.
3. المبيعات:

في دراسة أجريت قبل عدة سنوات، أكدت على مزايا استخدام الذكاء التنافسي من طرف فريق المبيعات، حيث يساعد في (John McGnagle, 2012):

- ✓ تحديد قدرات المنافسين؛
- ✓ فهم تشكيلة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة؛
- ✓ معرفة أسعار المنافسين؛
- ✓ فهم طلبات واحتياجات العملاء؛
- ✓ التنبؤ بالتغيرات المحتملة في خصائص المنتجات ووظائفها.

4. البحث والتطوير:

يمكن استخدام الذكاء التنافسي ليس فقط في البحث عما يقوم به المنافسون، وإنما يتعدى ذلك إلى نطاق وأبعاد برامج البحث والتطوير الخاصة بهم، بما في ذلك تقديرات نفقاتهم الحالية والمستقبلية على البحث والتطوير، وبالتالي المساعدة في تقليص (مضاعفة) الإنفاق على مجالات بحثية معينة للتفوق على المنافسين وجعل برنامج المؤسسة أكثر تركيزاً وفعالية. كما يساعد أيضاً في البحث عن المعلومات المتعلقة بمجال البحث والتطوير بشكل محدد وتجنب تكرار البحث عن معلومات من السهل الوصول إليها (John McGnagle, 2012).

5. التخطيط لإدارة الأزمات:

يساعد الذكاء التنافسي أيضاً المؤسسة في إدارة الأزمات التي يمكن تؤثر على نشاطها، حيث يمكنها من (John McGnagle, 2012) :

- التعلم من الإجراءات السابقة لمنافسيها حول الأزمات المتوقعة وكيفية التعامل معها بفعالية.
- تتبع المنافسين والموردين والعملاء والمقرضين الرئيسيين، الذين قد تؤدي جميع أفعالهم أو أزماتهم الخاصة إلى حدوث أزمة للشركة.
- مساعدة المؤسسة على توقع التعامل مع أزمات معينة، مثل تلقي أسرار تجارية كاذبة من أحد موظفي المنافسين، أو تهديد بإرسال/ بيع الأسرار التجارية للمؤسسة إلى المنافسين.
- رصد ومراقبة تطور الأزمة في المؤسسة، وتحليل المعلومات التي كثيراً ما تكون ناقصة وسريعة التغير وغير دقيقة في بداية أي أزمة.
- استخدام تقنيات البحث الإستخباراتي التنافسي لتتبع (وتحليل) إدارة الشركة للأزمة أثناء وبعد وقوعها.

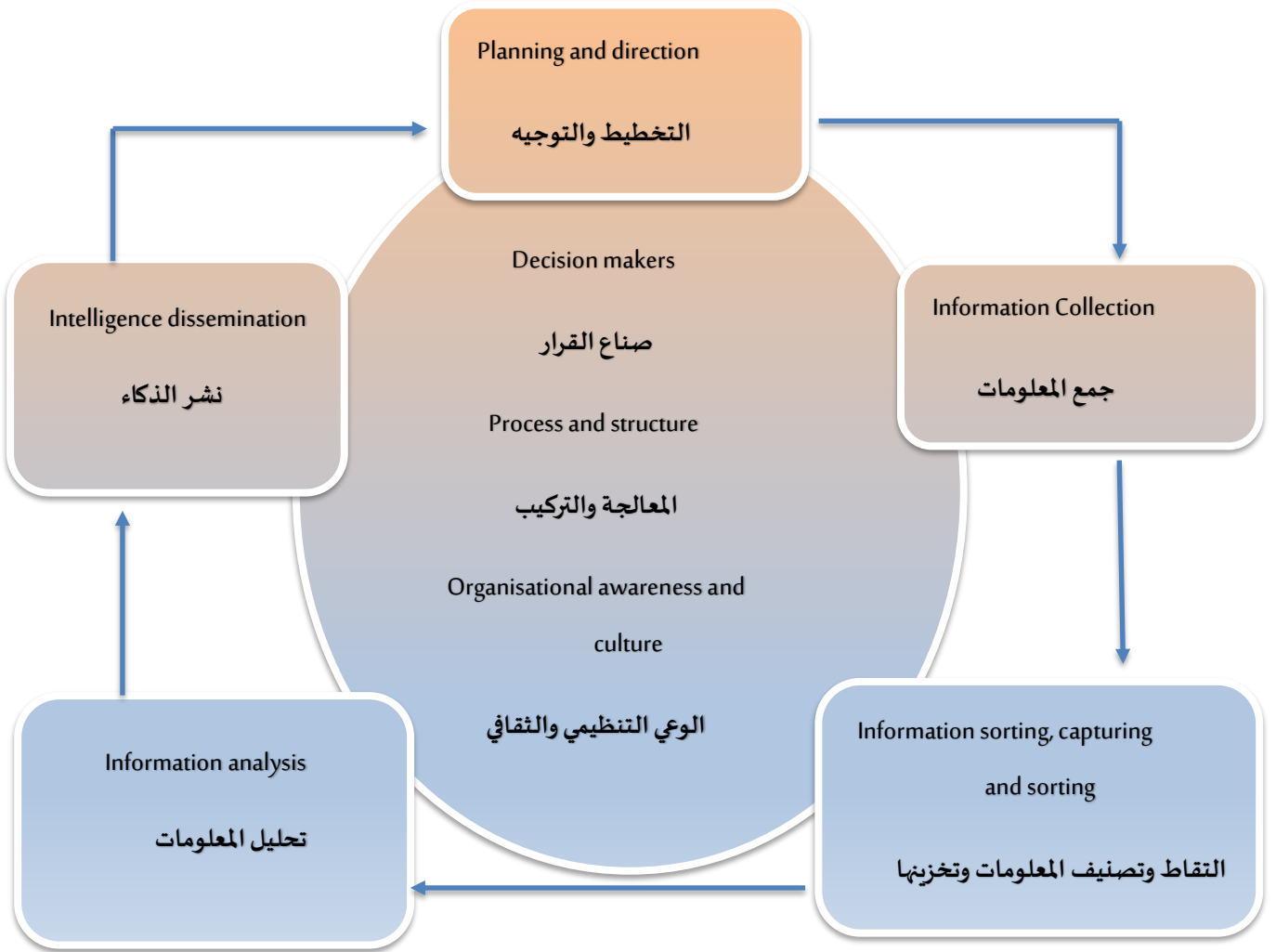
المبحث الثاني: عمليات الذكاء التنافسي ومتطلباته

الذكاء التنافسي عملية مستمرة تهدف إلى جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالمنافسين والسوق لتحديد الفرص والتهديدات وتحسين استراتيجيات المؤسسة، حيث يعتمد نجاحها على مجموعة من المراحل سوف نتطرق إليها في هذا المبحث، إضافة إلى متطلبات تحقيقه.

المطلب الأول: دورة الذكاء التنافسي

قدم كل من (Pellissier & Nenzhelele , 2013) نموذج شامل لعملية الذكاء التنافسي استناداً إلى عدد من الدراسات التي تضمنت آراء مختلفة عن عملية الذكاء التنافسي و التي تتكون من أربع خطوات فضلاً عن العوامل المؤثرة فيها كما هو موضح في الشكل رقم 03:

الشكل رقم 03: دورة الذكاء التنافسي



المصدر: (Pellissier & Nenzhelele , 2013)

الفرع الأول: التخطيط والتوجيه

تبدأ عملية الذكاء التنافسي عندما يعبر المديرون عن حاجتهم للمعلومات الأساسية والتي لا يمكن الحصول عليها عن طريق المصادر التقليدية، وذلك لمساعدتهم على إنجاز مهامهم. ولنجاح عملية التخطيط والتوجيه يجب الإجابة على الأسئلة الستة التالية (Bernhardt, 2003):

1. من Who ؟

2. ماذا what ؟

3. أين where ؟

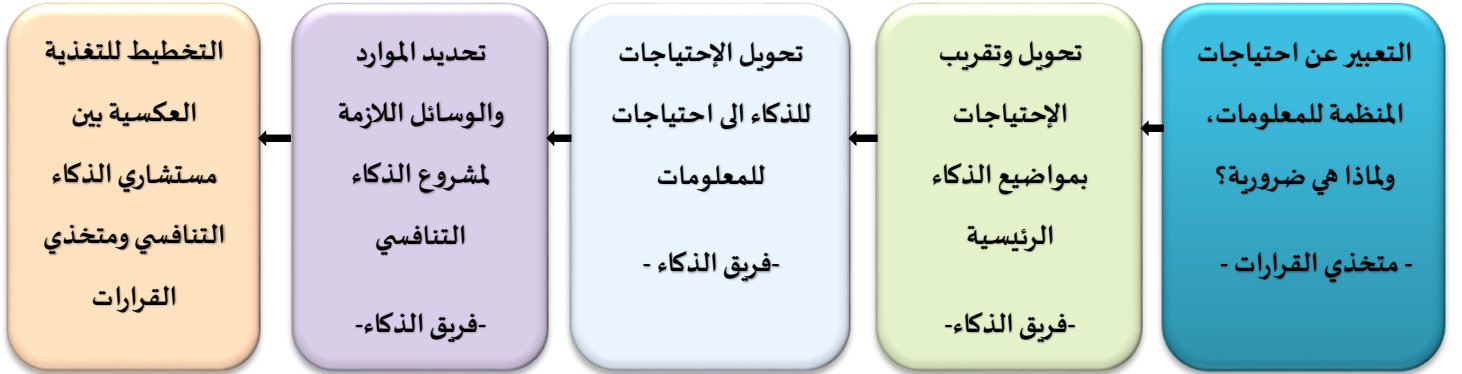
4. متى when ؟

5. لماذا why ؟

6. كيف how ؟

كما و اقترح (Johns and Van Doren) 20 سؤالاً عن نوع الأسئلة التي تهم متخذي القرارات والتي تكون عرضة للبحث من قبل مستشاري الذكاء التنافسي، مثل جمع معلومات عن المؤسسات في المجموعات التنافسية ووضعها في السوق ، قوائم الخدمات والمنتجات التي تقدمها ، حجمها ، ضعفها ونقاط قوتها ، خبرتها، وتاريخها ، وإحتمالات الاندماج والإستحواذ .وما إلى ذلك (cloutier, 2013). ويمكننا حصر خطوات هذه المرحلة كما يوضحها الشكل رقم 04:

الشكل رقم 04: خطوات التخطيط والتوجيه



المصدر: (cloutier, 2013)

ملاحظة: يشير ذكر متخذي القرارات وفريق الذكاء التنافسي إلى الفريق المسير والمسؤول عن هذه المرحلة.

في هذه المرحلة من المهم معرفة أن الذكاء التنافسي لا يتعلق بجمع كل المعلومات ولكن التركيز على ماهو مهم لمتخذي القرارات ، كما يتعلق بتركيز أوسع من مجرد التركيز على المنافسين ليشمل جوانب أخرى مثل الموردين والعملاء والبيئة التنظيمية (Nasri, 2011) .

الفرع الثاني: جمع المعلومات

في هذه المرحلة يتم الشروع في تنفيذ خطة العمل التي وضعت في المرحلة السابقة، وتنحصر مهام هذه المرحلة كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم 01: مراحل جمع المعلومات

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
-توزيع الأدوار والمهام على فريق المخابرات التنافسية. -تحديد أساليب عمل فريق المخابرات التنافسية. -تحديد استراتيجيات جمع المعلومات. -تحديد المصادر المحتملة لجمع المعلومات: -نوعية وكمية -أولية وثانوية -نصية وبشرية	جمع البيانات والتحقيق فيها باستخدام أساليب وأدوات اقتناء مختلفة من الناحيتين القانونية والأخلاقية: الدراسات الإستقصائية، مقابلات هاتفية، الملاحظة، مسح إعلامي...	ترتيب المعلومات وتنظيمها، توجيه المعلومات إلى وحدة انتاج الاستخبارات.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على (Cloutier , 2013). (Bernhardt, 2003) ، (جبار سرور و حسام ، 2013) ،

في هذه المرحلة لا ينبغي على فريق الذكاء التنافسي أن يهتم بتأكيد أو تكرار جمع المعلومات المتاحة عن طريق السوق أو الانترنت أو المصادر الأخرى والتي يسهل الوصول إليها من طرف المنافسين الآخرين، وعادة ما يتم استغلالها من طرف المسيرين، وأيضا الوصول إلى المعلومات ذات الأهمية القصوى لا يتم إلا عن طريق بذل جهد استخباراتي (Bernhardt ، 2003).

مصادر المعلومات:

هناك أربع مصادر أساسية للمعلومات تستخدم من قبل الحكومات والجيش يمكن تطبيقها على قطاع الصناعة وهي كالآتي (جبار سرور و حسام ، 2013 ، صفحة 376):

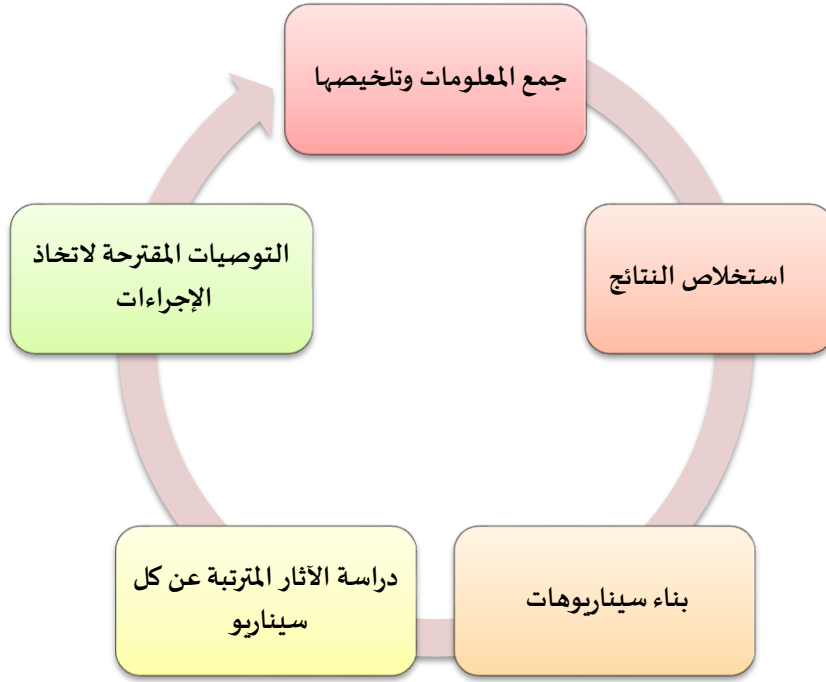
- **مصدر الذكاء البشري:** ويشير بشكل عام إلى البشر كمصدر خارج الشركة ويتضمن الأفراد المنافسين والزبائن والموردين ومحللو الصناعة بوصفهم خبراء بالذكاء التنافسي. ويتم الاستفادة من معرفتهم لكي يتم دعم المصادر الأخرى.
- **الذكاء التصويري:** هذا المصدر يشير إلى كل الصور التي يوجد منها الكثير من الفئات: (التصوير الفوتوغرافي والتصوير الكهربائي الضوئي وأجهزة الرادار وأجهزة الإستشعار والتصوير بالأشعة فوق الحمراء وكتلوكات المنتج المنافس والتصوير الثلاثي الأبعاد) أي الصور المتعلقة بمنتجات المنافسين والتي تعكس آلية الإنتاج وكذلك صور عن مواقع الإنتاج ومستوى التطور التكنولوجي الذي تعكسه.
- **المصادر المفتوحة للمعلومات:** وتشمل المعلومات المتاحة من المصادر العامة، ويمكن هذا أن يكون من مصادر مختلفة مثل مقال صحفي أو صفحة على شبكة الانترنت أو وثائق الشركة غير المحمية بحقوق الملكية. الجزء الأكبر من هذه المعلومات هو ما تعلن عنه الشركات المنافسة كذلك معلومات التقييم للمجال العام الصادرة من مراقبي الصناعة. المصادر المفتوحة للمعلومات تمثل نقطة انطلاق لتحقيق الذكاء التنافسي ولكن لا تمثل وحدها الذكاء التنافسي.
- **إشارات الذكاء التنافسي:** المعلومات المتحصلة من الإتصالات أو الرادار أو القياس عن بعد ويمكن عدها حلقة وصل بين الذكاء التصويري من حيث قدرته على مراقبة النشاط والذكاء البشري من حيث قدرته على القياس والتقدير وتحديد التطورات.

الفرع الثالث: تحليل المعلومات

تعتبر هذه المرحلة جوهر عملية الذكاء التنافسي، وتتضمن الخطوات الآتية: (جبار سرور و حسام ، 2013)

1. تحديد درجة مصداقية المصادر المختلفة للمعلومات.
 2. تحديد درجة دقة مصادر المعلومات.
 3. الربط بين المعلومات وأهداف الذكاء التنافسي.
 4. التنسيق بين المصادر والمعلومات المختلفة.
- يبين الشكل رقم 05 مجموعة من المراحل المتكاملة التي تمر بها عملية تحليل المعلومات الذكائية:

الشكل رقم 05: خطوات تحليل الذكاء التنافسي



المصدر : (Cloutier , 2013)

في هذه المرحلة يتم تحليل وتفسير المعلومات باستعمال أساليب عديدة، نذكر منها الأكثر شيوعاً مثل (Dussureault, 2015):

✓ تحليل PESTEL (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والتشريعية)؛

✓ نموذج بورتر لتحليل القوى الخمس؛

✓ تحليل المنافسين وغيرها من التقنيات الأخرى.

حيث تسمح هذه التقنيات للمؤسسة بتحويل المعلومات الإستخباراتية إلى معلومات مفيدة ذات أهمية قصوى للإدارة العليا، والتي تكسبها ميزة تنافسية في السوق.

الفرع الرابع: نشر الذكاء

هو عملية نقل النتائج المتحصل عليها من عملية توليد الذكاء التنافسي إلى الأطراف ذوي السلطة والمسؤولة للعمل بناء على هذه النتائج. ويجب تقديم هذه النتائج بالشكل المناسب وفي التوقيت الملائم (حموي و العبد الله ، 2012). ويتم نشر هذه المعلومات باستعمال أساليب مختلفة منها: التقارير المخصصة، التنبيهات، البريد الإلكتروني، العروض التقديمية، موجزات الأخبار، ملفات المنافسين والمذكرات الخاصة ، كما وتشمل عملية النشر أيضاً تقييم عملية الذكاء التنافسي من طرف المستخدمين، وتحديد أهميتها وفعاليتها في عملية صنع القرار. (Nasri, 2011).

والنموذج المقدم سابقا عن دورة الذكاء التنافسي، يأخذ شكل دائرة مغلقة للإشارة إلى أن عملية الذكاء التنافسي لا تتوقف بل هي مستمرة وجميع المراحل مترابطة ومخرجات مرحلة ما هي مدخلات للمرحلة التي تليها، كما يحتوي النموذج على وجود عوامل مؤثرة بالعملية هي: المعالجة والتركيب، الإدراك التنظيمي والثقافي ومن ضمنها تطوير المهارات، والتغذية العكسية، حيث يجب على متخذي القرارات أن يكونوا على تواصل واتصال دائم في جميع مراحل عملية الذكاء التنافسي والتدخل اذا لزم الأمر أثناء العملية أو في إحدى مراحلها، كما أن التغذية العكسية يجب أن تكون متواجدة في جميع مراحل العملية وليس للعملية كلها فقط، ويجب النظر في العمليات التنظيمية التي تؤثر في عملية الذكاء التنافسي، فضلا عن وجود وعي تنظيمي مناسب بالذكاء التنافسي الذي يرقى إلى مستوى الثقافة التنافسية (اسماعيل و جميل، 2016، صفحة 171).

المطلب الثاني: متطلبات الذكاء التنافسي

إن نجاح عملية الذكاء التنافسي في المؤسسة يرتكز على مجموعة من العوامل يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: متطلبات تحقيق الذكاء التنافسي في المؤسسة

عوامل النجاح الأساسية	مفهومها
عملية الذكاء التنافسي	جميع المنظمات تقريبا تحتوي على عملية الذكاء التنافسي سواء كانت رسمية أو غير رسمية، حيث تكون في البداية عملية بسيطة وتتطور بمرور الوقت. يجب أن يركز هذا التطور على ارتباط عملية الذكاء التنافسي بمختلف العمليات التجارية للمؤسسة كالإستراتيجية والتسويق والمبيعات وتطوير الأعمال والمنتجات وغيرها من العمليات، حتى يكون للذكاء التنافسي تأثير كبير على أدائها.
الوعي التنظيمي	لكي يزدهر الذكاء التنافسي في المنظمة، ولكي يكون هذا التخصص منفذا ومستخدما على النحو الأمثل، فلا بد من أن يكون هناك وعي منظماتي ملائم بالذكاء التنافسي لضمان توظيف جهود المنظمة في ميدان الذكاء التنافسي بنجاح (صديقي و حمو، 2022).
نطاق الذكاء التنافسي	يشير نطاق الذكاء التنافسي من جهة إلى المجالات التي يغطيها في بيئة الأعمال (التكنولوجيا، المنافسين، القضايا الكلية، العملاء، الموردين... الخ)، ومن جهة أخرى إلى عمق التحليل ودرجة التوجه المستقبلي.

يتطلب الذكاء التنافسي سياسات وإجراءات، وبنى تحتية رسمية أو غير رسمية ملائمة لكي يكون بإمكان المستفيدين المشاركة بفاعلية بنظام الذكاء التنافسي، فضلا عن الحصول على المنافع من عملية الذكاء التنافسي (صديقي و حمو ، 2022).	أدوات ووسائل الذكاء التنافسي
مخرجات الذكاء التنافسي هي عبارة عن تقارير متخصصة تجيب عن احتياجات محددة، وللإستغلال الأمثل لهذا الذكاء يجب أن يكون في الوقت المناسب للشخص المناسب وفي المكان المناسب. وللوصول إلى مستوى متقدم من الذكاء التنافسي، يجب أن تتوفر كل مؤسسة على محفظة منتجات استخباراتية ذات علامات تجارية لأغراض مختلفة ومجموعات مستهدفة مختلفة.	مخرجات الذكاء التنافسي

المصدر: (Hedin & Thieme , 2010)

المبحث الثالث: أبعاد الذكاء التنافسي

يشير كثير من الباحثين والمؤلفين إلى العديد من أبعاد الذكاء التنافسي يمكن الإستناد عليها عند قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في المؤسسات والمنظمات، يمكن تلخيص بعضها في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: أبعاد الذكاء التنافسي حسب آراء عدد من الكتاب والباحثين

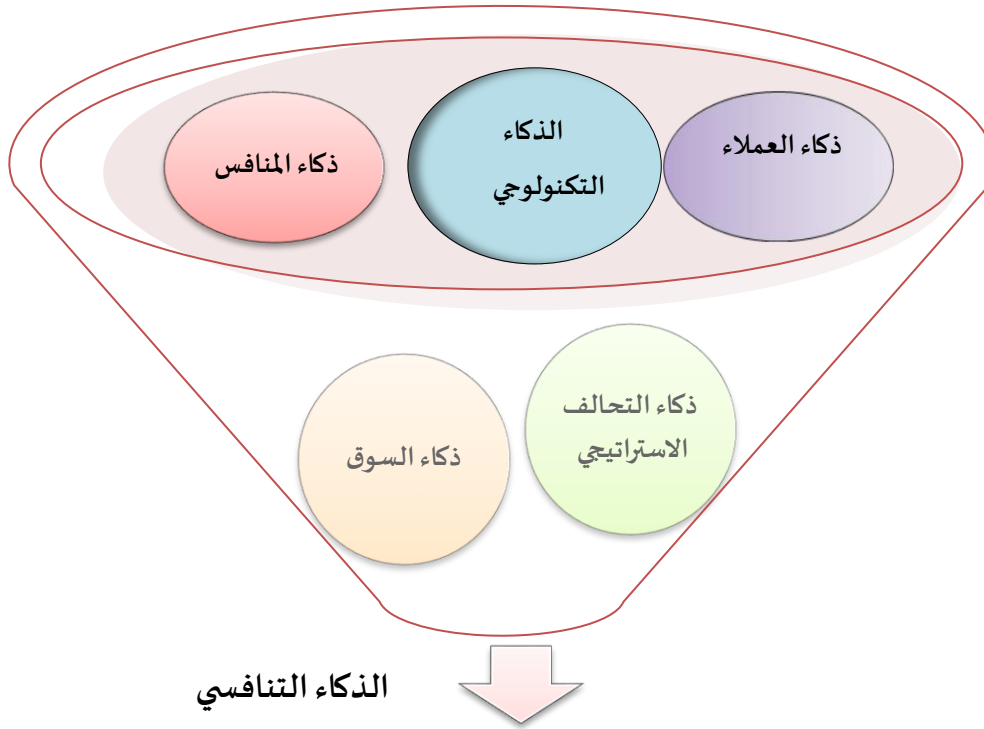
الأبعاد	الدراسات	الذكاء	الذكاء	الذكاء	الذكاء	الذكاء	الذكاء	الذكاء	الذكاء
		العملاء	المنافس	التكنولوجي	التحالف	المورد	المنتج	السوق	التقني
الدراسات	الذكاء	المنافس	التكنولوجي	التحالف	المورد	المنتج	السوق	التقني	الاستراتيجي
دراسة (حمد، 2020)	✓	✓	✓	✓	✓				
دراسة (كريم حسن و عبد ابراهيم ، 2019)	✓	✓	✓	✓	✓				
دراسة (علي عمران ، الساكت أبو القاسم ، و محمد عيسى الهوني ، 2021)	✓	✓	✓	✓	✓				
دراسة (عاتي، 2019)	✓	✓	✓					✓	✓
دراسة	✓	✓	✓	✓				✓	

									(Fattouche & Hedjazi , 2019)
✓		✓				✓	✓		دراسة (tamase bifard, 2018)
		✓	✓			✓	✓		دراسة (Rizwan Raheem , Nawaz , Imamuddin , Khawaja, & Rana , 2014)
2	1	5	1	0	3	7	8	4	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الادبيات السابقة

ومن خلال ملاحظة الجدول تبين لنا بأن أغلب الدراسات اتفقت على خمسة أبعاد أساسية كما هي موضحة في الشكل رقم 06.

الشكل رقم 06: أبعاد الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على الدراسات السابقة

ومن خلال الدراسة الحالية سوف نتطرق إلى الأبعاد الآتية: (ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي، ذكاء السوق)، حيث اختارت الباحثة التطرق إلى هذه الأبعاد بالتحديد وذلك من خلال اطلاعها على مختلف الدراسات التي رأت أن معظمها ركزت على هذه الأبعاد واعتبرتها أهم ركائز الذكاء التنافسي. والتي سوف نقوم بشرحها فيما يلي:

المطلب الأول: ذكاء العملاء

في عالم الأعمال اليوم أضحت نجاح المنظمة في تسويق منتجاتها يعتمد في الأساس على دراسة زبائنها ومعرفة الدوافع الشرائية لهم، وعليه كلما استطاعت المنظمة أن تجمع معلومات وبيانات واقعية عن الزبون ودوافعه الشرائية، مكنها ذلك من الإحتفاظ بالزبون أكثر من خلال توفير ما يرغبه فعلا وتحقيق رضاه. مما يعطي للمنظمة مكسبا مهما لأن كلفة جذب زبائن جدد هي تقريبا خمسة أضعاف كلفة الإحتفاظ بالزبائن الحاليين (النوري، 2020).

إن عدم معرفة احتياجات الزبائن وفهم رغباتهم وطلباتهم يمثل تهديدا من المنافسين لذلك تقوم المنظمات بالإستعانة بخبراء الذكاء لتقصي أخبار الزبائن في السوق ووضع الإستراتيجيات المناسبة لهم، وجمع المعلومات الخاصة بهم عن طريق استخدام "ذكاء العملاء" (محمود الطه ، 2021).

الفرع الأول: مفهوم ذكاء العملاء

يعرف على أنه " عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء (بما في ذلك العملاء الحاليين والعملاء المحتملين)، وهذا ما يعكس فهم المؤسسة لأهدافها وعلاقتها ببيئة العملاء (فرحات و موسى ، 2018) ، و ملائمة المنتجات مع احتياجات العملاء أي البحث وتحليل المعلومات لكسب رضا العملاء وتقديم منتجات جديدة تستند على استعراض احتياجات العملاء للمنتجات الحالية لجعلها أكثر قدرة على المنافسة وبالتالي التقليل من الإنحراف في تحقيق الأهداف المخططة (كريم حسن و عبد ابراهيم ، 2019) "، حيث تحتاج الشركات أن تعرف من هم عملائها الحاليين والمحتملين ، ماهي احتياجاتهم وتفضيلاتهم ؟ لماذا يقومون بالشراء ؟ ومتى ؟ وأين ؟ وكيف يفعلون ذلك ؟ كما أنها تحتاج لمعرفة نواياهم الشرائية، وسلوكهم الشرائي، ما مدى ولاء العملاء؟ بالإضافة إلى الأنشطة أو العروض الأكثر فعالية في تحقيق رضا العملاء (Prasanna Mohan & Ananth, 2016).

الفرع الثاني: ركائز ذكاء العملاء

حسب نموذج كراولي يركز خبراء ذكاء العملاء في جمع المعلومات عن:

1. تفضيل العلامة التجارية : والتي تعتبر من أهم المؤشرات التي تقيس قوة العلامة التجارية في عقول وقلوب العملاء، حيث أنها تعبر عن الميول الذاتية والإرادية والسلوكية للعملاء اتجاه علامة تجارية مفضلة (Prasanna Mohan & Ananth, 2016).

2. ولاء الزبون : والذي يعرف بأنه مفهوم يتصف بالتحيز نحو علامة تجارية محددة، ويقصد به تمسك الزبون ورغبته في شراء علامة أو منتج معين، والإحتفاظ به والحرص على طلبه دون غيره من المنتجات الشبيهة أو البديلة، وعلى هذا الأساس يحدث الولاء التام عندما يقاوم العميل جميع الضغوط التي تدفعه إلى التحول نحو علامة أخرى (بوداود، 2017).

3. ديناميكية الشراء: والتي تشير إلى حركة المنتجات في السوق والقوى التي تدفع إلى حدوث هذه الحركة (السقا ، 2017).

4. الدراية بالعلامة التجارية: هي مدى قدرة المستهلك على التعرف على علامة تجارية معينة في ظروف مختلفة (Surya, 2017) ، وتعتبر الدراية بالعلامة التجارية عاملا رئيسيا في فهم عملية اتخاذ المستهلك لقرار الشراء.

5. استحضار العلامة التجارية: هي تلك العلامات التجارية التي يأخذها المستهلك بعين الاعتبار عند قيامه بشراء منتج معين ، وذلك بعد قيامه بتجريب هذه العلامات وتقييم فعاليتها، بهدف تقليل جهد الشراء (Roberts & Nedungadi, 1995).

الفرع الثالث: أهمية ذكاء العملاء

يساعد ذكاء العملاء المؤسسة على بناء علاقات قوية وذات فائدة مشتركة ومتبادلة مع زبائنها وذلك من خلال تحديد ما يلي (زواغي و قاشي ، 2017):

- الزبائن المستهدفين
- كسب زبائن جدد والاحتفاظ بهم
- العمل على التحسين المستمر لمنتجات وخدمات المؤسسة
- التعرف على سلوكهم، والكيفية التي يقومون من خلالها بإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

المطلب الثاني: ذكاء المنافسين

لقد لقي هذا المصطلح اهتماما كبيرا من طرف الباحثين منذ القدم نظرا لأهميته بالنسبة للمؤسسة، حيث أجريت دراسة عام 1985 والتي نظرت في الميزانية المخصصة من طرف المؤسسات لجمع المعلومات عن المنافسين، وشملت هذه الدراسة 25 شركة من شركات Fortune 500، وتوصلت إلى أن جميعها قد زادت بشكل كبير خلال فترة خمس سنوات، بالرغم من أنه لم يكن لدى ثلث الشركات إدارات لجمع المعلومات الإستخباراتية على الإطلاق (Sharp Paine , 1991). لذلك فذكاء المنافسين مهم لتقييم تطور الإستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال التغيرات المختلفة في بنية المنافسين ، المنتجات الجديدة البديلة ، والداخلين الجدد إلى البيئة الصناعية (Rouach & Patrice , 2001).

الفرع الأول: مفهوم ذكاء المنافسين

ذكاء المنافس هو النشاط الذي يتم من خلاله تعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين، و المحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة (زواغي و قاشي ، 2017)، كما ويقصد به استخدام المصادر

العامة لكشف وتطوير المعلومات التي ستحول بعدئذ إلى معلومات حول المنافسين وقابلياتهم ونشاطاتهم الجارية والخطط والأهداف (عاتي، 2019). يزود ذكاء المنافس المنظمات ببيانات ومعلومات تمكنها من التنبؤ وتوقع ما الذي يحدث في بيئتها التنافسية ، وذلك من خلال معالجته لمجموعة من القضايا أهمها : تحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم ونقاط ضعفهم وقوتهم ، نواياهم وتحركاتهم في السوق ، خططهم المستقبلية واستراتيجياتهم الخاصة بأسواق معينة ، منتجاتهم الأساسية وسياساتهم التسعيرية ، الأسواق الأكثر استهدافا من قبلهم ، حصتهم السوقية ، نشاطات التطوير والبحث لديهم ، والتحالفات التي ينظمون إليها... إلخ (نصور ، اسبر ، و خليل ، 2018) ، وهو يساعد المنظمات على الإجابة على الأسئلة التالية (Dussureault, 2015):

- من هم المنافسون الحاليون للمؤسسة؟
- من هم المنافسون المحتملون للمؤسسة؟
- أي شريحة من الزبائن يركز عليها المنافسين، ولماذا؟
- ماهي نقاط القوة والضعف لدى المنافسين؟ وأيهما يتطلب التحسين؟
- ماهي عوامل نجاح المنافسين في سوق معينة؟
- كيف استطاع المنافس جذب شريحة معينة من الزبائن؟
- ماهي قنوات التوزيع التي يستخدمها المنافسون لترويج وبيع منتجاتهم؟
- ماهي أنواع الإعلانات التي يستخدمها المنافس ولماذا؟

الفرع الثاني: خطوات تطبيق ذكاء المنافسين في المؤسسة

الخطوات الرئيسية لإجراء أنشطة ذكاء المنافسين في المؤسسة تتمثل في (keiser , 1987):

- ❖ تحديد المنافسين
- ❖ تحديد ما تحتاج معرفته عن المنافسين، وماهي المعلومات، وأفضل الآليات لمعرفة أداء الشركات المنافسة في صناعة معينة.
- ❖ تحديد مصادر تلك المعلومات
- ❖ تحديد الموارد الضرورية للحصول على المعلومات
- ❖ جمع وتحليل المعلومات وتقييمها، ومقارنة الأداء المحتمل للمنافسين مع توقعات الشركة

- ❖ تحديد وتقييم الاستراتيجيات الحالية والمحتملة للمنافسين وتصميم خطط فعالة للتصدي لها
- ❖ المراقبة المستمرة للتغيرات التي يمكن أن يقوم بها المنافسين.

الفرع الثالث: ركائز ذكاء المنافسين

حسب نموذج كراولي، يركز ذكاء المنافس في جمع المعلومات عن (Crowly, 2009) :

1. استثمارات المنافسين: تعرف الإستثمارات على أنها توظيف الأموال المتاحة في أصول متنوعة (أعمال تجارية، عقارات، تكنولوجيا، منتجات وخدمات جديدة، مشاريع كبرى...) للحصول على تدفقات مالية أكثر في المستقبل (عليوات و قاشي، 2020، صفحة 274).
2. التغييرات التنظيمية للمؤسسات المنافسة: يعرف التغيير التنظيمي على أنه نشاط يهدف أساسا إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة (الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد...)، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات (شويلع و فارس ، صفحة 177) ، والتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي وتطويره ، وقدرتها على تلبية الإحتياجات المتغيرة للعملاء الداخليين والخارجيين (طويمهر، مناصرية ، و شطبية ، 2017).
3. استراتيجيات المؤسسة المنافسة: تعرف الإستراتيجية على أنها الكيفية التي تجعل المؤسسة تجيب على تساؤلات مثل: ماهي مؤسستنا؟ ماهي مهمة المؤسسة؟ مالذي يجب أن يكون أهدافا للمؤسسة مقارنة بالسوق، الموارد، القدرات الإبداعية، الأرباح، تكوين الأفراد والمسؤولية الاجتماعية؟ (مزهودة، 2007).
4. عمليات الإستحواذ للمنافسين: وهي عمليات الشراء التي تقوم بها شركة واحدة (المستحوذ) لجزء كبير من الأصول أو الأوراق المالية لشركة أخرى (المستهدفة)، وقد يكون الشراء جزءا معينا من الشركة المستهدفة، أو جزء كبير، أو جميع الشركة المستهدفة (بدير و ناصر ، 2020، صفحة 305).
5. الملف التنفيذي للشركة المنافسة: وهو تقرير مفصل عن سمات وصفات المدراء التنفيذيين الذين يحكمون السلطة العليا مثل: الرئيس التنفيذي للشركة، الرئيس، نائب الرئيس، مدير التسويق ورؤساء الأقسام وغيرها من الكفاءات التي تساهم في رفع مستوى الشركة (Nutt, 2008).

المطلب الثالث: الذكاء السوقي

تلعب معلومات السوق دورا مهما في نجاح الأعمال التجارية للمؤسسة، من خلال الرؤى التي يوفرها لها حول اتجاهات السوق، سلوك العملاء واستراتيجيات المنافسين، مما يمكنها من اتخاذ قرارات

استراتيجية واكتساب مزايا تنافسية قيمة، في هذا المطلب سنحاول التعرف أكثر على مصطلح الذكاء السوقي، أهدافه وأهم ركائزه.

الفرع الأول: مصطلح الذكاء السوقي

تعتمد المؤسسات هذا النوع من الذكاء لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الإستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها في السوق (كريم حسن و عبد ابراهيم ، 2019)، وذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المؤسسة ومنافسها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات والتفكير الإستراتيجي فضلاً عن تأثيره في الإدارة الاستراتيجية والنجاح المؤسسي في السوق (حدو و فلاق ، 2017، صفحة 77). ولذكاء سوقي ناجح يجب على المؤسسة أن تقوم بالتركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية (Dussureault، 2015):

- ❖ ماهي دوافع شراء العملاء لمنتوج معين؟
- ❖ أي شريحة من العملاء موجودة في السوق؟
- ❖ ما هو متوسط إنفاق العملاء في كل معاملة تجارية؟
- ❖ أي الأسواق تنمو بسرعة، ولماذا؟
- ❖ أين تكمن فرص العمل الجديدة؟
- ❖ كيف يمكن إدارة التغييرات في احتياجات الزبائن؟
- ❖ كيف هي نظرة الزبائن إلى منتجات الشركة؟

الفرع الثاني: فوائد الذكاء السوقي

يسمح الذكاء السوقي للمؤسسة ب (Muller & Schneider , 2019) :

- ✓ تحسين توجه السوق والعملاء، مما يجبر المنظمات على التركيز بشكل أكبر على السوق التي تنشط فيها وبالتالي تعزيز معرفة العملاء والتقرب منهم لتلبية احتياجاتهم.
- ✓ المؤسسات التي تمارس الذكاء السوقي تكون السباق في استغلال الفرص المتاحة في السوق قبل منافسها وبالتالي الاستفادة منها في تحقيق المزايا التنافسية.
- ✓ إدارة المخاطر واكتشاف التهديدات التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة.
- ✓ الذكاء السوقي يتيح للمؤسسة اختراق أسواق جديدة باستراتيجيات جديدة.
- ✓ زيادة الوعي التنافسي بين موظفي المنظمة، حيث يعتبرون أفضل مصدر للمعلومات السوقية.

✓ التنبؤ باتجاهات المؤسسات المنافسة والفرص الممكنة مستقبلا في البيئة الخارجية

الفرع الثالث: ركائز الذكاء السوقي

حسب نموذج كراولي، يركز الذكاء السوقي في جمع المعلومات عن (Crowly, 2009) :

1. حجم السوق: والذي يعرف أيضا بـ «إمكانات السوق» (Market potential)، ويشير إلى المبلغ الإجمالي للمبيعات أو العملاء في قطاع معين خلال فترة زمنية محددة، غالبا ما تكون عاما واحداً، وتفيد معرفة حجم السوق المحتمل قبل إطلاق خط إنتاج جديد في تحديد جدوى هذا الاستثمار.
2. توقعات السوق: هي إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة في استقصاء معلومات عن خطط الشراء المستقبلية للمستهلكين، ولا تتوقف فائدتها في معرفة خطط الشراء للأفراد بل توفر معلومات مهمة تفيد في التخطيط وفي تصميم منتجات جديدة (بن عوالي ، 2013).
3. اتجاهات التكنولوجيا: أي كل ما يحدث من تغيرات وتطورات في المعرفة والأدوات التكنولوجية التي تؤدي إلى تحسين وتطوير المنتجات والخدمات.
4. التجزئة السوقية: وتعرفها جمعية التسويق الأمريكية "على أنها عملية تقسيم أو تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشترين والمستهلكين، الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف" (صوار و شريقي ، 2021، صفحة 13) تركز التجزئة السوقية على عدة معايير منها : المعايير الديمغرافية ، الجغرافية ، الإقتصادية والإجتماعية ، المعايير البسيكولوجية (النفسية) والمعايير السلوكية (يعة و بوخرباش ، 2019)

المطلب الرابع: الذكاء التكنولوجي

إن التغيرات في التكنولوجيا والتي سببتها الابتكارات المستمرة تؤثر في أعمال المنظمات ، لكن المنظمات الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغيرات، بل تعمل على مراقبة وتتبع البيئة الخارجية والابتكارات الجديدة والإستفادة منها ، فالتكنولوجيا الذكية هي العملية التي يتم تقديمها لتحسين الأداء وتطوير التكنولوجيات عن طريق تحديد الخيارات المحتملة من التكنولوجيات الجديدة ، والحد من إمكانية الفشل في حالة التكنولوجيا المتناقضة ، ويشمل هذا التوضيح مراقبة التكنولوجيا والتنبؤ بها، إضافة إلى تقييمها، وهو عمل خبراء الذكاء التكنولوجي المعنيين برصد كل ما يتعلق بالجانب التكنولوجي في البيئة التنافسية الصناعية .

الفرع الأول: مصطلح الذكاء التكنولوجي

تعرف جمعية محترفي الذكاء التنافسي (2006) الذكاء التكنولوجي بأنه " العملية التي تركز على مراقبة البيئة التنافسية التقنية والتكنولوجية للمؤسسة، لغرض اتخاذ قرارات أفضل من طرف المديرين التنفيذيين المختصون في مجال التسويق، تصميم المنتجات والبحث والتطوير. وبالتالي استخدام هذه القرارات للانتقال من الإستثمارات التكتيكية إلى الاستراتيجيات التجارية طويلة الأجل " (Muller & Schneider, 2019).

يركز الذكاء التكنولوجي بشكل أساسي على التهديدات، الفرص والتطورات التكنولوجية، وعادة ما يكون أكثر انتشارا في الصناعات التي تعمل في الغالب داخل سوق مضطربة ومتغيرة بشكل سريع، من بينها: الطيران، المنتجات الاستهلاكية، الطاقة، تكنولوجيا المعلومات، المستحضرات الصيدلانية، الاتصالات السلكية واللاسلكية والنقل وغيرها من الصناعات الأخرى التي تعتمد كثيرا على الابتكار والإبداع لتوفير ميزة تنافسية (Muller & Schneider, 2019). والذكاء التكنولوجي يساعد الشركة في تلبية احتياجاتها من خلال الإجابة عن الاسئلة التالية (Dussureault, 2015):

- ماهي التكنولوجيا المستقبلية في البيئة الصناعية وتطبيقاتها؟
- ماهي براءات الاختراع الأساسية للمنافسين؟
- لماذا تمتلك الشركات المنافسة براءات اختراع معينة؟
- ماهي التكنولوجيا المستخدمة حاليا، ولماذا؟
- كيف تقوم التكنولوجيا بدعم تنافسية المنافسين؟
- كيف تستفيد المؤسسة من تطبيق التكنولوجيا؟

كما و توجد تداخلات عديدة للذكاء التكنولوجي مع ذكاء المنافسين وذكاء السوق، خاصة فيما يتعلق بتقنيات الموردين والعملاء، استراتيجيات المنافسين المتطورة ، نقاط قوتهم وشركائهم (Brenner, 1996) ، إلا أن التركيز الأساسي للذكاء التكنولوجي ينصب حول الإتجاهات التكنولوجية الحديثة و الإكتشافات العلمية، ويمتد الأفق الزمني للإستخبارات التكنولوجية عادة من 12 شهرا في الماضي إلى أكثر من 5 سنوات في المستقبل (McGonagle & Vella, 2012) .

الفرع الثاني: ركائز الذكاء التكنولوجي

يركز خبراء الذكاء التكنولوجي في جمع المعلومات عن (Brenner, 1996):

✓ **التقدم التكنولوجي:** الذي هو القدرة على الإستخدام والتكامل الفعال للمعارف التكنولوجية وهو يشمل كل من المهارات التي تتوافر لدى رأس المال البشري، حجم ونوعية رأس المال المادي المتاح بالإقتصاد، إضافة إلى النظم التكنولوجية السائدة لدى الدولة عند نقطة زمنية معينة (بلمقدم و بن يوب ، 2020).

✓ **المنافسين الحاليين والمحتملين:** وذلك من خلال جمع معلومات عن المنافسين الحاليين والجدد والمحتملين وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم لمواكبة كل جديد بالسوق واستغلال كل ذلك للتفوق على هؤلاء المنافسين.

✓ **التكنولوجيا الناشئة:** هي مصطلح يستخدم لوصف التكنولوجيا الجديدة التي يتم تطويرها حالياً او التي يتوقع تطبيقها خلال خمس الى عشر سنوات، كما وتشير الى التطوير المستمر للتكنولوجيا الحالية التي من المتوقع أن تحدث فرقا وتأثيرا اجتماعيا او اقتصاديا (العلي، 2021).

الفرع الثالث: أهداف الذكاء التكنولوجي

الذكاء التكنولوجي مفيد بشكل خاص للشركات التي تمتلك أنشطة البحث والتطوير، فهو يسمح للمؤسسة بتحديد ما يلي (McGonagle & Vella, 2012) :

- ❖ يسمح الذكاء التكنولوجي بالتعرف على أحدث التكنولوجيات المستخدمة في السوق والعمل على تطبيقها.
- ❖ معرفة أساليب وعمليات التصنيع الحالية للمنافسين، والحرص على تطبيق أساليب أكثر حداثة.
- ❖ العمل على اكتشاف أنواع ومستويات البحث والتطوير التي يقوم بها المنافسون، وكذلك تقديرات نفقاتهم الحالية والمستقبلية على البحث والتطوير.
- ❖ معرفة حجم وقدرات فريق البحث الخاص بالمنافسين.
- ❖ التحري عن براءات الإختراع الرئيسية والتكنولوجيا التي يملكها المنافسون أو يعملون على تطويرها.
- ❖ استغلال الفرص السوقية والتنبؤ بالتهديدات المحتملة، وذلك من خلال التسليم الفوري للمعلومات الدقيقة في الوقت المناسب عن الاتجاهات التكنولوجية في بيئة المؤسسة (Lichtenthaler, 2003).
- ❖ تقليل المخاطر وتجنب المفاجآت، إضافة إلى التحديد المبكر لاتجاه المؤسسة التكنولوجي (Brenner, 1996).

المطلب الخامس: ذكاء التحالف الإستراتيجي

إن المنافسة المفرطة والشرسة التي تميز بيئة الأعمال الحديثة، أصبحت فيها قضية التعاون بين المؤسسات أقوى من أي وقت مضى، حيث يتطلب الأمر الكثير من المال لتطوير منتجات جديدة واختراق

أسواق جديدة لا يستطيع سوى عدد قليل من المؤسسات أن يذهب إليها بمفرده في كل حالة (مرج، 2020)، وللتأقلم مع كل هذه التغيرات التي أضحت تمثل تحدياً للمؤسسات، لجأت جُلّها إلى التحالفات الإستراتيجية و التي تعتبر كبديل استراتيجي يجب استغلاله لتحقيق أهداف مشتركة بين مؤسستين أو أكثر لمواجهة التحديات والمخاطر التي تفرزها البيئة التنافسية. لكن المؤسسات الفطنة والتي تسعى دائماً للحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية، وبدلاً من الصراع والمنافسة التي لا تفيد مواجهة تلك التحديات الجسم، أصبحت تعمل على رصد ومراقبة كل هذه التحالفات والتغيرات وذلك قبل حدوثها، والعمل على مواجهتها واستغلال الفرص المتاحة على نطاق دولي من أجل النجاح والإستمرار، ولا يمكنها القيام بكل هذا إلا عن طريق ذكاء التحالف الاستراتيجي، كونه نهج تطوري يحافظ على بقاء واستدامة المؤسسة. ففكرة ذكاء التحالف الاستراتيجي تبلور حول كل ما يتعلق بعمليات الإستحواذ والشراكة والتحالفات الاستراتيجية التي تجرى في البيئة الخارجية للمنظمة (كريم حسن و عبد ابراهيم ، 2019).

الفرع الأول: مصطلح ذكاء التحالف الإستراتيجي

يمكن تعريفه على أنه عملية تشمل التحري و جمع معلومات عن جميع عمليات الدمج والإستحواذ بين المؤسسات المنافسة في البيئة الصناعية ، إضافة إلى رصد ومراقبة عمليات التحالف الاستراتيجي التي تحدث في البيئة الخارجية (Mirkhan , Mahabat, & Alsamarai , 2017).

الفرع الثاني: ركائز ذكاء التحالف الإستراتيجي

يركز عمل خبراء ذكاء التحالف الاستراتيجي في جمع معلومات من جهة عن التحالفات والشركات التي يمكن أن تعقدها المؤسسة مع مؤسسات أخرى، ومن جهة أخرى عن التحالفات التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، وتأخذ هذه التحالفات صيغ مختلفة نذكر منها (بن عزة ، 2011، صفحة 107):

- ❖ التحالفات في ميدان الصناعة: تخص مشاريع التكنولوجيا والصناعة المتطورة.
- ❖ التحالفات الإستراتيجية التجارية: تسمح بتطوير رقم الأعمال وتخفيض تكلفة الإستثمار وتحقيق مردودية أسرع بفضل أسواق أخرى جديدة.
- ❖ التحالفات في ميدان البحث والتطوير: تكون مع مؤسسة أو مكتب دراسات لتطوير مشروع أو بحث معين.
- ❖ التحالفات في ميدان المالية: تكون من خلال مساهمة مؤسسة في رأسمال مؤسسة أخرى أو أكثر.

الفرع الثالث: أهداف ذكاء التحالف الإستراتيجي

يتمثل عمل خبراء ذكاء التحالف حول (Levitas , Hitt , & Dacin , 1997):

- ❖ معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والإستحواذ عليها من قبل المنافسين (كريم حسن و عبد ابراهيم ، 2019، صفحة 153).
- ❖ العمل على جمع معلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم، كتحليل تكاليف البحث والتطوير في المقابل الإستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة (كريم حسن و عبد ابراهيم ، 2019، صفحة 153).
- ❖ يسمح ذكاء التحالف الإستراتيجي بالتحري عن الطاقة الإستيعابية للموارد أو مستوى القدرة الإنتاجية للشريك المحتمل سواءا بالنسبة للمؤسسة التي تبحث عن عقد شراكة مع جهة أخرى أو بالنسبة للمنافسين.
- ❖ يسمح أيضا بالتعرف على مدى خبرة الشريك في التكنولوجيات الحديثة، ومدى تأثيرها على المؤسسة من خلال التحالف.
- ❖ يُمكن ذكاء التحالف الإستراتيجي من إعطاء دلائل عن القدرة الإستيعابية للشركاء المحتملين من خلال تحليل نفقات البحث والتطوير (إذا كانت المعلومات ذات الصلة متاحة للمؤسسة).
- ❖ يُمكن ذكاء التحالف الإستراتيجي الفعال من تجنب عمليات التعاون والشراكة الغير المنتجة والمكلفة.
- ❖ بالإضافة لما سبق، يُمكن ذكاء التحالف الاستراتيجي من تحديد والمساعدة في تنفيذ التحالفات الإستراتيجية الفعالة التي تطور من خلالها المؤسسة معرفة ضمنية قيمة.
- ❖ تقييم درجة تكامل الموارد بين المؤسسة والشركاء المحتملين بحيث توجد فرصة للتعلم من هذا التحالف والنجاح فيه.
- ❖ تقييم النية الإستراتيجية للشريك المحتمل لتعزيز تطابق الأهداف بين الشركة وشركائها.

خاتمة الفصل:

وفي الختام، فإن هذا الفصل جاء لتسليط الضوء على مفهوم الذكاء التنافسي من جميع جوانبه، بدءاً من نشأته التاريخية وتطوره الفكري، وصولاً إلى النقاشات النظرية المتعلقة بتحديد تعريف دقيق له. وقد أظهرت دراستنا أن الذكاء التنافسي يمثل حلقة الوصل الأساسية بين المؤسسة وبيئتها، حيث يمكنها من التكيف مع المتغيرات المتسارعة، سواء من خلال مواجهة منافسين جدد، أو التعامل مع الابتكارات الحديثة، أو فهم تغيرات سلوك العملاء.

وقد توصلنا إلى أن الذكاء التنافسي ليس مجرد عملية لجمع وتحليل المعلومات، بل هو عنصر استراتيجي حيوي يدعم الإدارة في اتخاذ قرارات فعالة، ويقلل من المخاطر عبر استشراف المستقبل وتحويل البيانات إلى معرفة قابلة للتنفيذ.

كما أبرزنا الأبعاد الأساسية للذكاء التنافسي، مثل ذكاء السوق والعملاء والمنافسين، والذكاء التكنولوجي والتحالفات الاستراتيجية، ودورها في تمكين المؤسسات من اكتشاف الفرص ومعالجة التهديدات، مما يجعل من تبنيه ضرورة ملحة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء التنافسي

المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية للمؤسسة

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء التنافسي



مقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة شملت مختلف القطاعات والمجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والثقافية. وقد نتج عن هذه التحولات تغييرات بيئية متسارعة ومتجددة على المستويين الداخلي والخارجي، أثرت بشكل مباشر على المؤسسات الاقتصادية. وفي ظل هذا الواقع، أصبحت المؤسسات مطالبة بامتلاك ميزة تنافسية فريدة وغير قابلة للتقليد أو المحاكاة، تمكنها من ضمان استمرارية نشاطها أولاً والتفوق على منافسيها ثانياً.

ازدادت هذه الحاجة مع تصاعد المنافسة، وتغير أذواق المستهلكين باستمرار، وظهور المنتجات البديلة. فالقدرة على تحقيق ميزة تنافسية تتيح للمؤسسات مواجهة هذه التحديات، ومواكبة التقدم التكنولوجي، والتميز في سوق العمل. ومن خلال تنمية قدراتها ومهاراتها، تستطيع المؤسسات تقديم أداء استثنائي يحقق كفاءة إنتاجية عالية وربحية مستدامة.

لذا، يركز هذا الفصل على مفهوم الميزة التنافسية باعتباره موضوعاً بالغ الأهمية ومتشعب الأبعاد. حيث تم فيه استعراض تعريف الميزة التنافسية الذي أثار اختلافات واسعة بين الباحثين، مع تسليط الضوء على خصائصها وأنواعها. كما تناولنا مداخل خلق الميزة التنافسية، إضافة إلى الأبعاد الرئيسية التي تقوم عليها، مثل الجودة الفائقة، الاستجابة الفائقة للعملاء، الإبداع الفائق، والكفاءة الفائقة. وفي ختام الفصل، استعرضنا العلاقة الوثيقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية داخل المؤسسة.



المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية للمؤسسة

في مجال الأعمال اليوم، أصبحت الميزة التنافسية هي السمة التي تتيح للمؤسسة التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة أفضل وأكبر للعملاء، فماذا يقصد بالميزة التنافسية؟

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية

قبل التطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية لابد من التعرّيج إلى مختلف وجهات نظر الباحثين لمصطلح الميزة التنافسية وكيفية خلقها للقيمة، وهو ما سنراه في هذا المطلب إضافة إلى الخصائص التي تميزها وأهم أنواعها، كمايلي:

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

في السنوات الأخيرة، احتل مفهوم الميزة التنافسية مركز الصدارة في مجال اقتصاديات الأعمال، وفي ذات الوقت كثرت الأبحاث عن هذا المفهوم من قبل العديد من المفكرين في المجال الإقتصادي والإستراتيجي، إلا أنه وبالرغم من كل هذه الجهود لم يتوصلوا إلى مفهوم موحد وشامل للميزة التنافسية، حيث رآها كلاً حسب وجهة نظره ومن الزاوية التي يراها مناسبة بما يضمن قدرة المنظمة على المنافسة من أجل البقاء والنمو والإستمرار، إلا في نقطة واحدة وهي أن الميزة التنافسية **خلق للقيمة**. لكن لا يوجد اتفاق على كيفية خلق هذه القيمة؟ ومتى؟ ، وفي هذا الصدد جاءت مجموعة من المدارس لتفسر هذه القيمة كالآتي (Rumelt, 2003):

☞ وفقاً لإحدى المدارس الفكرية، يتم إنشاء القيمة من خلال الأرباح التي تحققها المؤسسة بعمليات التبادل التجاري في سوق المنتجات، وذلك عندما تتجاوز مداخل مبيعاتها تكاليفها. أي أن تركيز المؤسسة على عنصر "التكلفة" يعتبر الحل الأمثل للمشاكل والمعوقات التي يمكن أن تواجهها، وخاصة عند اعتمادها على موارد نادرة ذات تكاليف منخفضة.

☞ مدرسة ثانية ترى أن هذه الميزة تتجلى من خلال العوائد والمداخل الفائقة لتوقعات المسيرين والمالكين للمؤسسات أو للإقتصاد ككل، والتي يتم قياسها من خلال الأداء الداخلي الناتج عن الإستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية، التقنية والمالية.

☞ أما مدرسة فكرية ثالثة فتربط الميزة بأداء الأسواق المالية، حيث تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز السوق المالية عن غيرها من الأسواق المنافسة، والتي تتسم بالإختلاف والتميز في قدرتها التنافسية وما تقدمه للمتعاملين بها من قيمة، من خلال الزيادات المفاجئة والغير المتوقعة في سعر الأسهم والسندات، الأمر الذي يصعب معه تقليد هذه القدرات ومن ثم تحقيق التفوق على المنافسين، خاصة بعد الآثار الإقتصادية لأحداث 11 سبتمبر 2001 (تأخر افتتاح بورصة نيويورك وإلغاء بورصة نازدك) التي أدت إلى انخفاض حاد في أسواق الأسهم العالمية.

وللتوضيح أكثر المناهج السالفة الذكر، سوف نقوم بتقديم مجموعة من التعريفات التي ساهمت بها مجموعة من المفكرين حول موضوع الميزة التنافسية، ومن بين أهمهم:

1. عرف (Porter, 1985) الميزة التنافسية على أنها القيمة النهائية التي تكون الشركة قادرة على خلقها لزبائنها بالمبلغ الذي يرغبون بدفعه مقابل منتجاتها أو خدماتها، وقد تأخذ شكل أسعار أقل من المنافسين مقابل الحصول على منافع مساوية أو من خلال تقديم منافع متميزة في منتجاتها تعوض الزيادة السعرية المفروضة مقارنة بالمنافسين. كما وأكد على أنه لا يمكن معرفة مصدر الميزة التنافسية من خلال النظر إلى المؤسسة ككل، بل هي تنبع من الأنشطة التي تؤديها هذه الأخيرة في إنتاج، تسويق وتسليم ودعم منتجاتها والتي جمعها تحت نموذج أطلق عليه سلسلة القيمة الذي يحتوي على الأنشطة الأساسية والثانوية التي تمارسها المؤسسة والتي يمكن أن تساهم في خلق مزايا تنافسية لها.
2. يعرفها (Barney, 1991) على أنها تنفيذ لاستراتيجية خاصة ومميزة ولا تنفذها شركات أخرى والتي تساهم في تخفيض التكاليف، اقتناص فرص السوق واستغلالها إضافة إلى تجنب التهديدات التنافسية (Newbert, 2008)، كما و أكد على أن الشركة تستفيد من مزايا تنافسية عندما تخلق منتجاتها أو خدماتها قيمة اقتصادية في سوق أو صناعة ما مقارنة بالشركات المنافسة والتي تقوم بأعمال مماثلة لها، كما وربط الميزة التنافسية بالأداء بقوله أن الشركة تتحصل على أداء يفوق المعدل الطبيعي من خلال خلق قيمة أكبر من المتوقع الحصول عليها من الموارد التي تم توظيفها في الإنتاج، فمثلا عندما يتوقع مالكو الموارد الحصول على قيمة تقدر ب 10 دولارات فالمؤسسة تتحصل على ما يقدر أو يفوق 12 دولارا (2 دولار هو المال الإضافي الذي يزيد عن المتوقع والذي يعد فرقا إيجابيا للمؤسسة)، فهذا الفارق الإيجابي بين القيمة المتوقعة والقيمة الفعلية يعرف بالربح الإقتصادي أو الربح الإقتصادي (Rumelt, 2003).
3. و حسب (Seni, 2013) فإن الميزة التنافسية " هي أحد أصول الشركة التي تجعلها تتفوق عن باقي المنافسين المتواجدين معها في نفس السوق، وهذا التفوق يمكن أن يأتي من مصدرين:
 - إما أن تكون المؤسسة في وضعية القوة في السوق أو الصناعة، أو لديها موارد، قدرات أو مهارات استراتيجية لا تمتلكها مثيلاتها.
 - أو بمجموعة الإمكانيات الهائلة والتي إذا تم استخدامها بعقلانية، يمكن أن تؤدي إلى عوائد اقتصادية تفوق عوائد الشركات الأخرى.
4. كما عرفها (Kotler, Armstrong, & Harris, 2018) بأنها مقدرة المنظمة على تقديم قيمة ورضا أكبر للعملاء يصعب تقليدها من طرف المنافسين. كما وأكدوا على أن خلق الميزة التنافسية للمؤسسة يبدأ بفهم شامل ومعمق لاستراتيجيات المنافسين حتى تتمكن من التفوق والتميز عليهم. كما وأشار في نفس السياق (Armstrong, Denize, Adam, & Kotler, 2018) على أن الميزة التنافسية يتم اكتسابها من خلال

تقديم قيمة أكبر للعملاء، إما من خلال أسعار المنتجات والخدمات المنخفضة أو من خلال تقديم المزيد من المزايا التي تبرر ارتفاع الأسعار.

5. في حين عرف (Afuah, 2009) على أن الميزة التنافسية للشركة هي قدرتها على كسب معدل أرباح أعلى من متوسط معدل أرباح السوق التي تعمل فيها ، فيما أن الإيرادات تأتي من العملاء وجب على الشركة التي تسعى إلى كسب المال أن تقدم للعملاء مزايا يعتبرونها ذات قيمة وفريدة من نوعها مقارنة بما يقدمه المنافسون .

6. وفي نفس الاتجاه ينظر (Evans , 1997) إلى الميزة التنافسية على أنها تعبير عن قدرة المنظمة على تقديم قيمة أفضل للزبون تمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها من خلال طرق عديدة كالسعر المناسب ، الجودة العالية و الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن المتغيرة (صالح م.، 2017).

استنادا إلى ما سبق نلاحظ أن كل من (Porter , 1985) و (Armstrong & al,2018) يتفقان على أن الميزة التنافسية مرتبطة أساسا بخلق القيمة للزبائن إما عن طريق الريادة بالتكلفة أو بتميز منتجات وخدمات المؤسسة ، أما (Barney , 1991) و (Kotler & al,2018) فيرونها على أنها خلق للقيمة من خلال الإستراتيجيات المتميزة التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ، أما (Seni, 2013) فربط خلق القيمة بالموارد الإقتصادية النادرة التي تحوزها المؤسسة وبالإستغلال الرشيد والعقلاني لهذه الموارد ، أما (Afuah, 2009) و (Evans , 1997) فربط خلق القيمة بالمكانة الذهبية للمؤسسة التي تسمح لها بتحقيق عوائد أكبر من المنافسون الذين ينشطون في نفس السوق وذلك من خلال تميز منتجاتها بالسعر والجودة المناسبة إضافة إلى الإستجابة السريعة للعملاء.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

إن امتلاك الشركة لميزة ما لا يعني أنها امتلكت الميزة التنافسية، إذ يجب أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص ليتم اعتبارها ميزة تنافسية، وأهم تلك الخصائص (الدرويش ، 2013) :

- ❖ أن الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة أي تتحقق بالمقارنة مع الشركات المنافسة؛
- ❖ أن تكون حاسمة بمعنى أن تحقق الميزة التنافسية التفوق والأفضلية بين المنافسين؛
- ❖ الميزة التنافسية تنبع من داخل الشركة وتخلق لها القيمة؛ إمكانيات الشركة الداخلية؛
- ❖ الميزة التنافسية تنعكس في كفاءة أداء الشركة لأنشطتها أو في قيمة تقدم للزبائن أو في كلاهما معا؛
- ❖ يجب أن تؤدي الميزة التنافسية إلى التأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه الشركة وسعيهم للشراء منها؛
- ❖ الإستمرارية وذلك أن الميزة التنافسية تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها.

نلاحظ من خلال الخصائص السابقة الذكر أنه لكي تكون الميزة التنافسية فعالة ويصعب على الشركات المنافسة محاكاتها أو تقليدها، وجب أن تكون الخصائص مجتمعة مع بعض، لأن كل شرط مرهون بآخر، حيث أن تحقيق التفوق على المنافسين يعتمد على المهارات والتقنيات والموارد المتميزة التي تمتلكها المؤسسة والتي تنعكس على كفاءة أدائها الكلي الذي يمكنها من خلق القيمة والرضا للزبائن بالشكل الذي يرغبون به، والذي يصعب على المنافسين تقليده.

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

لقد ميز PORTER بين نوعين من المزايا التنافسية هما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز، حيث سوف نتطرق إليهما فيما يلي:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تعتبر التكلفة حجر الأساس لتنافسية المؤسسة، حيث تعبر ميزة التكلفة الأقل عن قدرة المنظمة على إنتاج وتسويق المنتجات بسعر أقل من متوسط سعر المنظمات المنافسة، بما يؤدي في النهاية إلى عوائد أكبر (حرايرية، 2015) والتي تكون كمفتاح نجاح للمؤسسة عند تبنيها لإستراتيجية التكاليف المنخفضة.

2. **ميزة التميز:** تميز المنظمة عن نظيراتها يكمن في قدرتها على امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها وبالمنتجات والخدمات التي تقدمها والتي تشمل مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي، خدمات ما بعد البيع، وتحقيق ذلك يكون من خلال فهم وتحليل سلسلة القيمة التابعة لها، توظيف قدراتها وكفاءاتها، اعتماد التقنيات التكنولوجية المتطورة للإنتاج، استخدام قنوات التوزيع الفعالة، اتباع سياسات ترويجية وسعيرية من أجل ضمان سمعة مرموقة لدى الزبائن وتحقيق جوانب أخرى من التميز (سالم، 2021).

المطلب الثاني: مداخل خلق الميزة التنافسية

تعتمد المؤسسة في خلق المزايا التنافسية، من خلال ما تتوفر عليه من مصادر تمكنها من خلق تلك الميزة، مركزة في ذلك على البيئة الخارجية التي تسمح لها باقتناص الفرص ومعرفة جوانب ضعف المنافسين، إضافة إلى التركيز على جوانب قوتها الداخلية وما تمتلكه من قدرات ومهارات مختلفة مقارنة بالشركات المنافسة. فالميزة التنافسية تتحقق من خلال إحداث التوافق بين كل من المنظور الخارجي (الفرص والتهديدات) والمنظور الداخلي (جوانب القوة والضعف) اللذان يؤثران في المنظمة، كما هو موضح في الشكل رقم 07:

الشكل رقم 07: مداخل بناء الميزة التنافسية



المصدر : (Muller & Schneider , 2019)

الفرع الأول: مدخل البناء الخارجي للميزة التنافسية

تمثل البيئة الخارجية مختلف القوى والعوامل التي تؤثر على المؤسسة والتي تقع خارج نطاق سيطرتها ورقابتها ولا يمكن أو يصعب عليها التحكم فيها ، وقد تشكل فرصا أو تهديدات لها ، ومن هذا المنطلق جاء هذا المدخل ليؤكد أن الميزة التنافسية تنشأ من البيئة الخارجية وذلك أنها تؤثر وتتأثر بها ، وتبعا لذلك تقوم الشركة بتحديد الإستراتيجيات التنافسية الملائمة لتحقيق الميزة التنافسية وفقا للفرص السوقية التي تم اقتناصها ، وتنبع هذه الفرص من خلال محاولة الشركة لفهم وتحليل القوى المؤثرة على المنافسة ، والبقاء على اطلاع دائم بالتغيرات السياسية والاقتصادية والديمقراطية والتكنولوجية التي تشهدها البيئة الخارجية والتي تؤثر على المنظمة بشكل سلبي أو ايجابي ، إضافة إلى سعيها دائما إلى ابتكار أفكار جديدة وتحديد طرائق جديدة لتقديم السلع والخدمات وذلك من خلال خلق أسواق جديدة خالية من المنافسة ، فمدخل البناء الخارجي يركز على ما يلي :

أولاً: تحليل "PESTEL"

يعتبر تحليل PESTEL من بين الأدوات الاستراتيجية التي تستخدم لمراقبة عوامل البيئة الكلية والتي قد يكون لها تأثير كبير على أداء وأهداف المؤسسة. وتشمل هذه الأدوات العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، التكنولوجية والعوامل القانونية، كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: مكونات البيئة الكلية المتمثلة في تحليل " PESTEL "

العامل	تعريفه
العوامل السياسية	تشمل هذه العوامل السياسات والعمليات السياسية ، بما في ذلك مدى تدخل الحكومة في الاقتصاد أو في صناعة معينة ، كما وتشمل مسائل مثل السياسة الضريبية والسياسة المالية والتعريفات والمناخ السياسي وقوة المؤسسات مثل النظام المصرفي الفيدرالي.
العوامل الاقتصادية	وتتمثل في المناخ الاقتصادي العام كأسعار الفائدة، أسعار الصرف، معدل التضخم، معدل البطالة، معدل النمو الاقتصادي، العجز التجاري أو الفائض، ومعدلات الإيداع، ونصيب الفرد من الناتج المحلي. كما وتشمل العوامل الاقتصادية أيضا الظروف في أسواق الأسهم والسندات والتي يمكن أن تؤثر على ثقة المستهلك والدخل التقديري. كما وتشمل مجموعة الخصائص الاقتصادية للصناعة مثل حجم السوق ومعدل النمو اللذان يعتبران مهمان عند تقييم احتمالات نمو الصناعة والأرباح.
العوامل الاجتماعية والثقافية	تشمل القوى الاجتماعية والثقافية القيم المجتمعية والمواقف والعوامل الثقافية وأنماط الحياة التي تؤثر على الأعمال التجارية، فضلا عن العوامل الديمغرافية مثل حجم السكان ومعدل النمو والتوزيع العمري، وتختلف هذه العوامل باختلاف المنطقة وتتغير بمرور الوقت.
العوامل التكنولوجية	تشمل العوامل التكنولوجية وتيرة التغيرات التكنولوجية والتطورات التقنية التي لديها القدرة على إحداث تأثيرات واسعة النطاق على المجتمع مثل: الهندسة الوراثية وتكنولوجيا النانو، وهي تشمل المؤسسات المتخصصة في إنشاء المعرفة والتحكم في استخدام التكنولوجيا مثل: اتحادات البحث والتطوير، وحاضنات التكنولوجيا التي ترعاها الجامعات، وقوانين براءات الاختراع وحقوق النشر، والرقابة الحكومية على الأنترنت.
العوامل البيئية	ظهرت العوامل البيئية في المقدمة مؤخرا، وتتمثل في الطقس والمناخ وتغيراته، وأصبحت مهمة بسبب الندرة المتزايدة للمواد الخام، وأهداف التلوث. يمكن أن تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على الصناعات مثل : التأمينات والزراعة وإنتاج الطاقة والسياحة ، كما وقد يكون لها تأثير غير مباشر ولكن مهم على الصناعات الأخرى مثل النقل والمرافق.
العوامل القانونية	تشمل هذه العوامل القوانين التي يجب على الشركات الالتزام بها مثل قوانين التمييز ، قوانين المستهلك ، قوانين التوظيف والعمل ، قوانين مكافحة الاحتكار ، قوانين حقوق النشر وبراءات الاختراع وأنظمة الصحة والسلامة المهنية و تشريعات الحد الأدنى للأجور .

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على (Gamble, Peteraf , & Thompson , 2019)

ثانيا: استراتيجية المحيط الأزرق

هي إعداد خطة للصناعات التي لم تخرج بعد إلى حيز الوجود والتي تمثل المناطق المجهولة من السوق أو تلك المناطق التي لم تكتشف بعد من أصقاع المحيطات الزرقاء الصافية التي لم يصل إليها المنافسون ، وتكون المنافسة أمرا غير مطروح لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضح بعد (Muller & Schneider , 2019). حيث يعرف المحيط الأزرق على أنه الفضاء الإستراتيجي المجهول حيث لا وجود للمنافسة، والذي يقصد به الأسواق البكر

والمناطق الغير المعروفة التي لم تكتشف بعد والتي تمكن الشركات من خلق مساحات خالية من المنافسة، أين يتم إنتاج منتجات جديدة لم تنتج سابقا ومختلفة عما يقوم به الآخرون، وهو الأمر الذي يؤدي إلى خلق فرص عالية لتعزيز الابتكار في مجال السلع والخدمات المقدمة وتحقيق مزايا تنافسية جديدة لم تكتشف بعد (حمرة و قصابي ، 2021)، عكس المحيطات الحمراء ذات الفضاء الاستراتيجي المعروف والتي تكون فيها معظم الشركات تتنافس وسط سوق مشبعة للحصول على حصة أكبر من الطلب بحكم تقلص الافاق وتشابه المنتجات (مقري ، 2014). ويمكن توضيح الفروقات الموجودة بين استراتيجية المحيط الأزرق والمحيط الأحمر في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: الفرق بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجية المحيط الأحمر

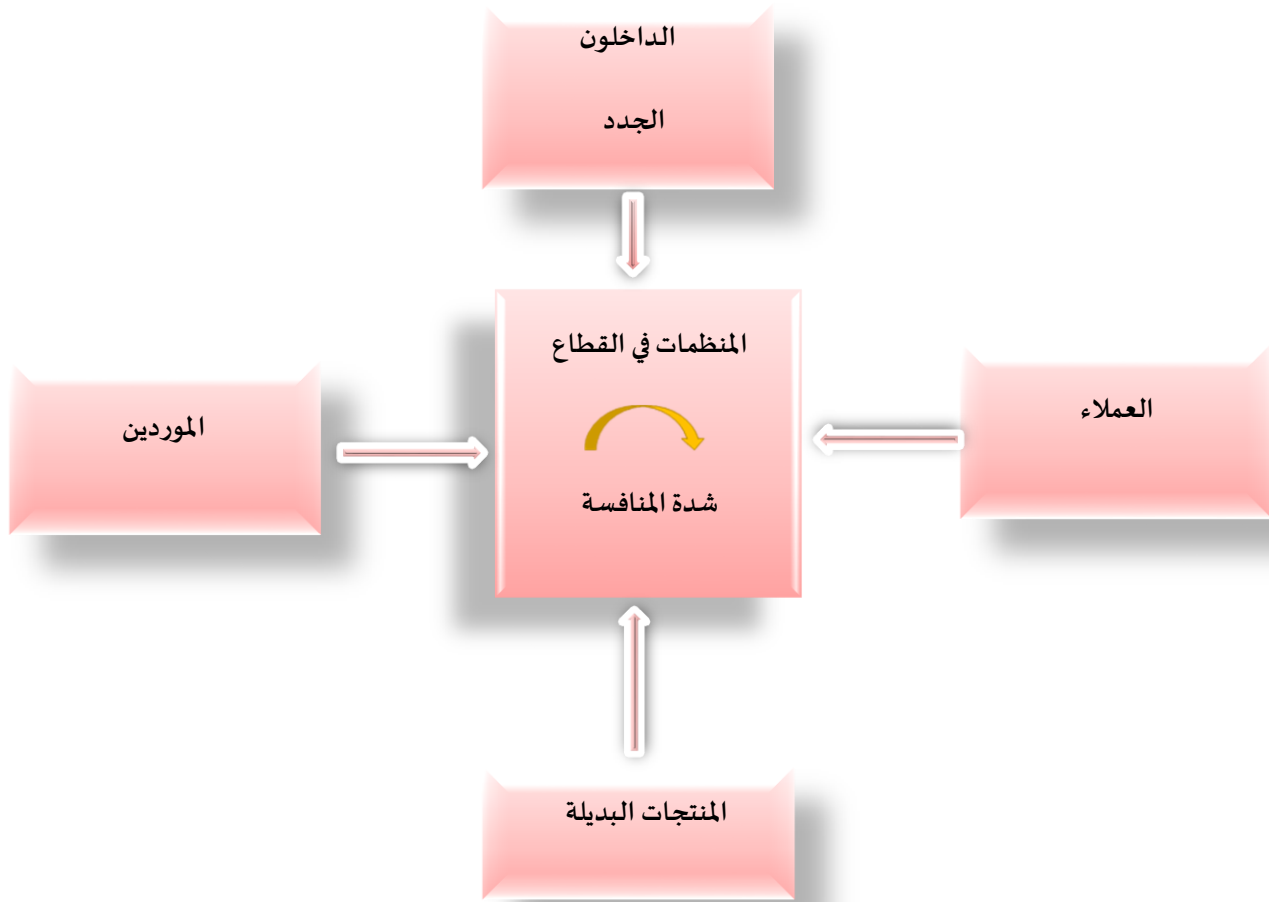
استراتيجية المحيط الأزرق	استراتيجية المحيط الأحمر
<ul style="list-style-type: none"> التنافس في الأسواق الموجودة مواجهة وهزيمة المنافسين استغلال الطلب الحالي التبادلات قائمة على القيمة والتكلفة اختيار الشركة التنافس سواء بالتمايز أو تقليص التكاليف. 	<ul style="list-style-type: none"> فتح أسواق جديدة غير متنازع فيها جعل المنافسة غير ممكنة البحث وخلق طلب جديد والإستيلاء عليه. عدم التقيد بالتبادلات القائمة على القيمة أو التكلفة. تبني التمايز وتقليص التكاليف مع من قبل الشركة.

المصدر: (بلالي ، 2023)

ثالثا: نموذج القوى التنافسية الخمس

بالنظر إلى الأهمية البالغة للعوامل المشار إليها سابقا وتأثيراتها، إلا أن التأثير الكبير على المؤسسات في تشكيل استراتيجياتها وتحقيق مزايا تنافسية يتعلق بالدرجة الأولى بالبيئة التنافسية المباشرة لها، والتي تتمثل في الضغوطات التنافسية الناتجة عن تصرفات الشركات المنافسة، التأثيرات التنافسية لسلوك المشتري، الإعتبارات التنافسية المتعلقة بالموردين، تأثير الداخلين الجدد إلى الصناعة، توافر بدائل متفوقة عن منتجات الشركة أو خدماتها (Gamble, Peteraf , & Thompson , 2019) ، كما هي موضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم 08: القوى التنافسية الخمس لـ "PORTER"



المصدر : (Porter, 1980)

1. تهديد المنافسون الحاليون (شدة المزاخمة بين المؤسسات في القطاع) : وهم جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما والتي تكون متقاربة في الحجم والإمكانيات (حجازي و عبداوي ، 2015) ، والتي تتحتم عليها وفي ظل المنافسة القائمة أن تواجهها بما يسودها من كثافة وشراسة ، وبما يحكمها من قواعد وقوانين وذلك من أجل الحصول على الموقع أو الوضع المتميز الذي يمنح للمؤسسة مزايا خاصة تميزها عن مثيلاتها (سايحي و خليفي ، 2017) ، ويرى Porter أن شدة المنافسة مرتبطة بعوامل عدة نذكر أهمها فيما يلي (Porter , 2008):

- ❖ معدل نمو الصناعة أو القطاع: حيث كلما كان معدل النمو ضعيف سيحول المنافسة بين المتنافسين الى معركة حول حصة السوق، والعكس من ذلك إذا كان معدل النمو متزايد سيتيح للمؤسسة فرصا لتحسين نتائجها ومسايرة النمو المتزايد.
- ❖ المنافسة السعرية: إذا كانت منتجات أو خدمات المنافسين متشابهة ومتطابقة قلت تكاليف التبديل للمستهلكين، وهذا ما يشجع المنافسين الى تخفيض الاسعار لكسب عملاء جدد.

❖ **التكاليف الثابتة:** حيث كلما كانت التكاليف الثابتة مرتفعة والتكاليف الحدية منخفضة، أدى ذلك الى خلق ضغط شديد على المنافسين من أجل تخفيض أسعار المنتجات إلى أقل من متوسط تكاليفها، وهذا ما يؤدي الى تخفيض الربحية في القطاع.

❖ **حواجز الخروج من السوق:** تمثل عوائق الخروج المرتفعة أحد العناصر لتساعد المزاخمة والمنافسة في الصناعة، والتي تنشأ بسبب الأصول العالية والتي يصعب تصفيتها والمستوى العالي من التنظيم بالإضافة الى تكاليف الخروج، لذلك نجد أن الشركات تستمر في التنافس حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح والعوائد المنخفضة والسلبية.

2. **تهديد المنافسون المحتملون:** إن ربحية المؤسسات القائمة في الصناعة يكمن في منع المؤسسات الاخرى من الدخول الى الصناعة ، لذلك يسعى الداخلون المحتملون الى جلب طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق (سايعي و خليفي ، 2017)، إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية (حجازي و عبداوي ، 2015)، وترتكز هذه القوة على :

❖ **اقتصاديات الحجم:** تعني أنه كلما ارتفعت القدرات الإنتاجية للمؤسسة انخفضت تكاليف الوحدة الإنتاجية الواحدة، ويحدث هذا بفعل التكاليف الثابتة من جهة (البحث، التصميم والإعلانات) على سلاسل انتاجية طويلة، ومن جهة أخرى إلى انخفاض تكاليف الإستثمارات لكل وحدة من وحدات القدرة الإنتاجية. ويحدث هذا بفعل خبرة المؤسسة على مدى عدة سنوات (Detrie , 2004) .

❖ **تميز المنتجات:** وذلك من خلال اعطاء المنتجات خصائص فريدة ومتميزة بالنسبة للزبائن والتي تجعلها مختلفة عما يقدمه المنافسون، وهو ما يتيح لها رفع اسعارها نظير تفرداها وتميزها (منيب و بوراس، 2021).

❖ **متطلبات رأس المال:** تعتبر كثافة رأس المال عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد في معظم القطاعات، حيث أن الاستثمار المبدئي أو ما يعرف بتذكرة الدخول المالية يعتبر مطلبا أساسيا من أجل دخول النشاط بقوة (Brulhart , 2011).

❖ **تكاليف التبديل أو التحويل:** والتي تعتبر بمثابة حاجز لصلابة العلاقة بين الزبون والمؤسسة، والتي تشير الى الأعباء التي يتحملها الزبون نتيجة انتقاله من منتج مؤسسة الى منتج مؤسسة أخرى، لذلك فنجاح الداخلون الجدد في صناعة ما يعتمد على مدى اقناعهم للزبائن باقتناء منتجاتهم بدل منتجات المؤسسات القائمة في الصناعة حاليا (حجازي و عبداوي ، 2015).

❖ **الوصول الى قنوات التوزيع:** إن شبكة التوزيع في قطاع الصناعة تكون متعلقة فقط بالمنافسين الحاليين الموجودين فيها، لذلك وجب على الداخل الجديد اقناع الموزعين بإدراج منتجاته وتوزيعها في قنوات التوزيع المتواجدة في القطاع الذي ينشط فيه أو خلق قناة توزيع جديدة خاصة به من خلال

اعتماده على استراتيجية التكامل العمودي الأمامي بتسويق وتوزيع منتجاته بنفسه. لذلك يشكل هذا المطلب سببا شائعا لفشل الداخلين الجدد (Brulhart، 2011).

❖ سياسة الحكومة: وهي تلك القرارات التي يصدرها نظام الحكومة والتي تلعب دورا في تشكيل حواجز الدخول الى قطاع معين ، سواء بتقديم تسهيلات جبائية للمؤسسات ، أو بإصدار اجراءات تفيد بوضع قيود على ممارسة مهنة معينة كالمحافظة على البيئة من التلوث من خلال فرض استعمال تكنولوجيات مكلفة (بودحوش و حسين ، 2008).

3. تهديد المنتجات البديلة: إلى جانب تهديد المنافسين الحاليين والمحتملين، هناك قوى أخرى تشكل تهديدا كبيرا على النجاح التنافسي للمؤسسة تتمثل في المنتجات البديلة التي تقدمها المؤسسات الأخرى والتي يمكنها أن تلبى احتياجات الزبائن بنفس الطريقة أو الكيفية التي تقوم بها منتجات المؤسسة خاصة وإنها تتميز عادة بتكاليف أقل (شنافي ، 2022) ، وتزداد أهمية وقوة هاته المنتجات في الحالات التالية (بن عمر و ضيف ، 2022):

❖ قدرة السلع البديلة على جذب العملاء

❖ عدم معرفة الزبائن للفروقات الموجودة في جودة المنتجات

❖ عدم قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة أو تقديم منتجات جديدة.

❖ عدم وجود تكاليف تحويل يتحملها الزبون نتيجة تغييره للمنتجات.

4. القوة التفاوضية للموردين: يزيد الموردون من قوتهم التفاوضية في الحالات التالية (Garibaldi، 2008):

❖ تركيز الموردين: أي كلما كان عدد الزبائن أكثر مقابل عدد قليل من الموردين في الصناعة، كلما زادت قوتهم وسيطرتهم.

❖ عدم توافر الموردين البديلين بسهولة.

❖ أهمية المنتجات بالنسبة للزبون: حيث كلما كانت المنتجات ذات طابع استراتيجي قوي كلما زادت قدرة المورد على المساومة.

❖ تكاليف التحويل المرتفعة من مورد الى مورد آخر.

❖ زيادة الطلب على عروض ومنتجات المورد.

5. القوة التفاوضية للزبائن: يزيد الزبائن من قوتهم التفاوضية في الحالات التالية (Garibaldi، 2008):

❖ تكاليف التحويل المنخفضة: في حالة ما كانت المنتجات التي يشتريها الزبائن غير متميزة أو كانت الصورة الذهنية لديهم عن المؤسسة غير مرتفعة، وهو ما يدفع بهم الى البحث دائما عن عروض بديلة وبالتالي تزداد قوتهم التفاوضية.

❖ تركيز وحجم الزبائن: أي كلما كان عدد الزبائن قليل مقابل عدد كبير من الموردين في الصناعة وزاد حجم مشترياتهم، كلما زادت قوتهم وسيطرتهم.

❖ من أجل المحافظة على هامش الربح يسعى الزبائن دائما إلى تخفيض تكلفة مشترياتهم، الأمر الذي يدفع بهم إلى التشدد أكثر في المفاوضات.

❖ تأثير منتجات القطاع على الزبائن: حيث كلما كانت المنتجات ذات جودة عالية ومتميزة كلما كان الزبائن أقل حساسية من تكلفة الشراء والعكس صحيح.

❖ امتلاك الزبائن للمعلومات الكافية حول أسعار منتجات الموردون يعزز من قوتهم التفاوضية.

❖ تهديد التكامل الخلفي: إعتماذ المؤسسات استراتيجية التكامل العمودي الخلفي التي تعتمد على إنتاج بعض العناصر المستخدمة في تصنيع منتجاتها بنفسها، يمكنها من معرفة تكاليف المورد في هذه العناصر، الأمر الذي يهدد هذا الأخير ويزيد من القوة التفاوضية للزبائن.

الفرع الثاني: مدخل البناء الداخلي للميزة التنافسية

تُعبّر البيئة الداخلية عن شخصية المؤسسة، وتعكس بشكل فعلي حقيقة ما يجري داخل أسوارها من تفاعلات بين مختلف عناصرها ومتغيراتها. وتضم البيئة الداخلية رسالة المنظمة ، أهدافها وثقافتها الداخلية، إضافة إلى الموارد المادية والبشرية، السياسات والإجراءات وعمليات الإنتاج و التمويل ، نظم المعلومات والبحث والتطوير (قمص و قيرة ، 2019). وعلى إثر ذلك أكد Porter على أن فشل العديد من المؤسسات في بيئتها يعود إلى عدم قدرة المؤسسة على التحكم في التغيرات الخارجية لبيئتها (غزي ، 2013) ، والتي تحتاج إلى وضع استراتيجيات عامة كرد فعل للتصدي لهذه التغيرات وذلك من خلال استغلال المنظمة لقدراتها الديناميكية وما تتوفر عليه من موارد قيمة ونادرة ، إضافة إلى الفهم الجيد للأنشطة المهمة في سلسلة القيمة في الشركة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة الأدنى (Muller & Schneider , 2019) .

أولا: سلسلة القيمة

يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه Porter عام 1985 أحد الأساليب الحديثة لتحليل العوامل الداخلية للمنظمة، كما وتعتبر من بين أهم الوسائل لتحديد مصادر الميزة التنافسية التي تنبع من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة من أجل تقديم منتجات ذات قيمة وبأقل التكاليف. حيث تقوم سلسلة القيمة بتقسيم المؤسسة إلى أنشطة رئيسية وأخرى داعمة كما هو موضح في الشكل رقم 03، وذلك من أجل فهم سلوك التكاليف ومصادر التمايز الحالية والمحتملة. و تكتسب الشركة ميزة تنافسية من خلال أداء هذه الأنشطة المهمة استراتيجيًا بتكلفة أقل أو أفضل من منافسيها (Porter , 1985) .

تعتبر سلسلة القيمة من أكثر الوسائل شيوعا ونجاحا في تحليل سيرورات إنتاج القيمة (عظيبي و مانع ، 2020). وذلك من خلال معرفة الهامش الذي تحققه المؤسسة من خلال الأنشطة التي تقوم بتأديتها والذي يمثل الفرق بين المداخل الاجمالية للأنشطة وتكلفة إنجازها فإذا كان الهامش موجبا فإن المؤسسة في وضعية ممتازة (Porter , 1985).

تتكون سلسلة القيمة من تسعة عمليات قاعدية (خمسة أساسية وأربعة ثانوية داعمة).

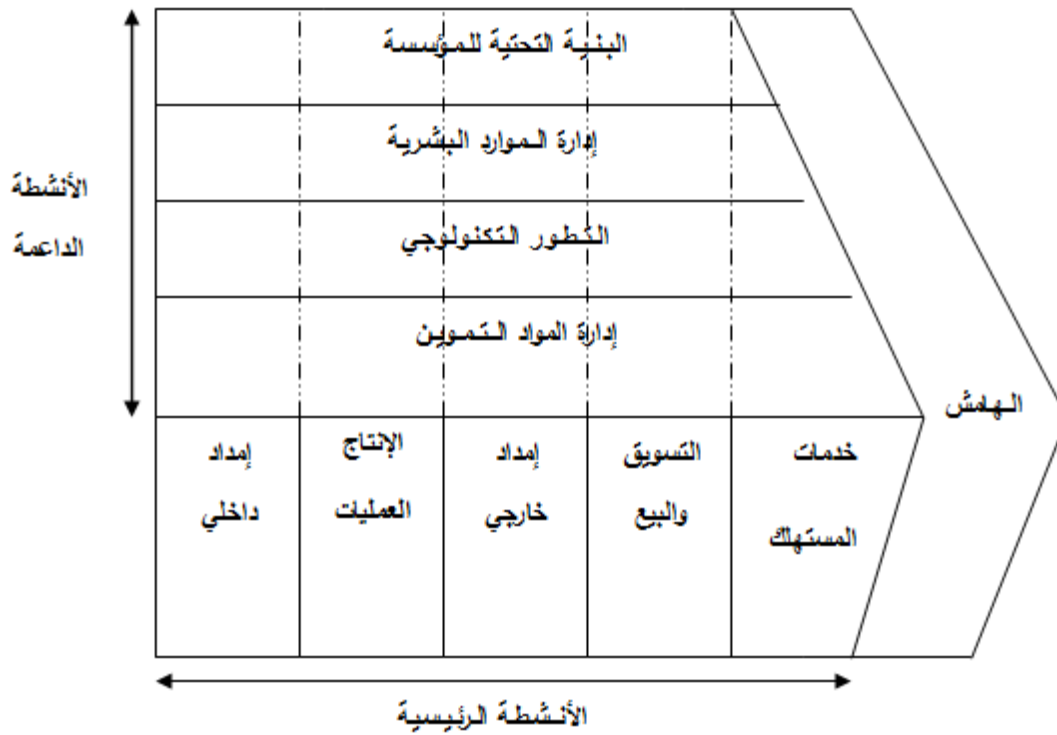
فالأنشطة الأساسية أكد Porter على أنها الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة والتي تتمثل في (Porter , 1985) :

- الأنشطة اللوجستية: وهي العمليات المتعلقة بتجميع وترتيب حركة المواد الأولية اللازمة في الإنتاج وتخزينها، إضافة إلى تسيير حركة المنتجات من نهاية خط الإنتاج إلى المستهلك النهائي.
- الإنتاج: والذي يتمثل في عملية تحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى مخرجات (سلع وخدمات).
- التسويق والمبيعات: أو كما يسمى بـ البيع، فهو مجموعة الأدوات التي تستخدمها المؤسسة من أجل الترويج لمنتجاتها وخدماتها، وإيصالها للزبائن في الوقت والمكان المناسب من أجل إشباع رغباتهم.
- الخدمات (ما بعد البيع): والتي تساهم في خلق قيمة للمؤسسة من قبل المستهلكين النهائيين، وذلك من خلال العلاقة التي تجمع المستهلك مع المؤسسة بعد بيع المنتج وتسليمه من أجل الحفاظ على التشغيل الفعال للمنتجات.

أما الأنشطة الداعمة فهي تساهم في زيادة فعالية وكفاءة الأنشطة الأساسية والتي تتمثل في:

- ❖ التموينات (المشتريات): والتي تتمثل في شراء المواد الأولية اللازمة في عملية الإنتاج بأسعار منخفضة من خلال عمليات التفاوض التي تقوم بها المؤسسة.
- ❖ التطوير التكنولوجي: والذي يتعلق بجميع المعدات التقنية والبرمجيات المتطورة التي تستخدمها المؤسسة في عملية الإنتاج، والتي تبين قدرة المؤسسة على الإبداع وتحسين قيمتها لدى الزبائن.
- ❖ تسيير الموارد البشرية: والتي لها دور كبير في المؤسسة من خلال تأثيرها على جميع الوظائف التي تقوم عليها هذه الأخيرة، فتسيير الموارد البشرية يتضمن جميع النشاطات المتعلقة بإدارة الموظفين واختيارهم وتدريبهم وتقييمهم وثقيفهم باعتبارهم أصلا من أصول المؤسسة.
- ❖ الأنشطة العامة للبنية التحتية: والتي تشمل: الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل (فرحان طالب و مكي محمود البناء ، 2012).

الشكل رقم 09: سلسلة القيمة



المصدر : (Porter, 1985)

يحاول Porter من خلال سلسلة القيمة الإجابة عن السؤال التالي: ماهي الأنشطة المولدة للقيمة؟ ، ومن ثم فهو يعتبر أن هذه الأخيرة هي الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بصناعة المنتج حتى مرحلة تسليمه للزبون وما يليها من خدمات (زرواطي ، 2020).

ثانيا: الإستراتيجيات العامة للتنافس

كما هو مبين أعلاه، فإن إختيار المؤسسات لإستراتيجيات واضحة ومدرسة في البيئة التنافسية مستمد من تقييمها لوظائفها الداخلية ومن ثم النظر إلى بيئتها الخارجية، حتى تتمكن من زيادة قدرتها لإرضاء العملاء، تعزيز مكانتها في السوق، مواجهة مناورات المنافسين والإستجابة لظروف السوق المتغيرة، إضافة إلى زيادة قدرتها التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة ودائمة. حيث أن أكبر عاملين يميزان الإستراتيجيات التنافسية العامة حسب Porter يتلخصان في: الهدف الإستراتيجي (قيادة التكلفة أو التمايز) و النطاق الإستراتيجي (سوق ضيقة أو قطاع الصناعة الأوسع) (Porter , 1980) ، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 10: الإستراتيجيات العامة لـ "PORTER"

نطاق المنافسة	تمايز		كلفة أقل
	استراتيجية التمييز		استراتيجية قيادة الكلفة
	Differentiation		Cost leadership
استهداف واسع	استراتيجية التركيز		استهداف ضيق
	Focus		

المصدر : (Porter , 1980)

1. استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: هي استراتيجية ظهرت بشكل متزايد في السبعينات وذلك بسبب تعميم مفهوم منحى الخبرة، والتي تهدف إلى تحقيق القيادة الشاملة للكلفة في صناعة ما من خلال اعتماد مجموعة من السياسات الوظيفية لتخفيض التكاليف والتحكم في النفقات العامة للمؤسسة من خلال خبرتها في كل المجالات مثل: البحث والتطوير، الخدمات، قوة المبيعات والإعلانات وما إلى غير ذلك (Porter , 1980). تؤسس استراتيجية قيادة التكلفة المنخفضة بناء على قدرة المؤسسة على توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية و بأقل تكلفة ممكنة من منافسيها حتى تتمكن من بيع منتجاتها وخدماتها بأقل سعر ممكن وبالتالي السيطرة على الأسعار (بخليلي و شلاي ، 2019) ، ان اكتساب المؤسسة لاستراتيجية قيادة التكلفة عدة مزايا هي (Porter , 1980):

- ❖ إن امتلاك المؤسسة لمركز منخفض التكلفة في صناعتها يمكنها من تحقيق أرباح أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل الصناعة بغض النظر عن حيوية باقي القوى التنافسية الفاعلة فيها.
- ❖ يمكن المركز المنخفض التكلفة المؤسسة من القدرة على المساومة مع الزبائن الذين يسعون دائما إلى ممارسة القوة من خلال تخفيض الأسعار، وبالتالي فإن المؤسسة التي تتبنى هذه الاستراتيجية والمهيمنة على الأسعار في القطاع الصناعي سيكون لها القدرة على فرض أسعار أقل بكثير من متوسط الأسعار التنافسية.
- ❖ إن تحقيق الميزة على مستوى التكاليف يجعل المؤسسة في مركز القوة عندما يتعلق الأمر بالمساومة مع الموردين الأقوياء، وذلك من خلال مرونتها في التعامل مع الزيادات في تكاليف المدخلات والقدرة على تحمل الأعباء والبحث عن الحلول البديلة.
- ❖ إن هيمنة المؤسسة بالتكاليف يساعدها على مواجهة خطر دخول منافسين جدد للصناعة من خلال وضع حواجز دخول أمام المؤسسات الى قطاعها وذلك باعتمادها على اقتصاديات الحجم التي تمكنها من الاستمرار في تحقيق مزايا تنافسية.

- ❖ تتمتع المؤسسة بمركز جيد على مستوى التكاليف يحممها أيضا من خطر ظهور منتجات بديلة، وذلك أن المنافسين يصعب عليهم ممارسة المنافسة السعرية خاصة أمام المؤسسة المسيطرة عليها.
2. استراتيجية التمايز: هي تمييز المنتجات أو الخدمات المعروضة للمؤسسة عن مثيلاتها، مما يخلق شيئا ينظر إليه على مستوى الصناعة على أنه فريد من نوعه. ويمكن أن تتخذ مناهج التمايز عدة خصائص مثل: التصميم أو صورة العلامة التجارية، التكنولوجيا، جودة المنتجات، خدمة الزبائن، طرق التوزيع وما إلى غير ذلك (Porter , 1980)، فإدراك الزبائن وقبولهم لهذه الخصائص يجعل المؤسسة المشبع الوحيد لحاجياتهم بطريقة فريدة ومختلفة عن أي منتجات أخرى تؤدي نفس الغرض في السوق (بن الزاوي و نعمون ، 2016). كما وتجدر الإشارة على أن تبني المؤسسة لنوع معين من التمييز يمكنها من (Porter , 1980):
- ❖ كسب أرباح أعلى من المتوسط في صناعة ما كما أنه يخلق حاجزا فعالا للدفاع به أمام القوى التنافسية الخمس.
- ❖ خلق ولاء العملاء للعلامة التجارية، وهي ميزة تمكن المؤسسة من اعتمادها كحاجز دخول للصناعة التي تنشط فيها.
- ❖ الخفيف من قوة المشتري، لأن الزبائن يفتقرون إلى بدائل مماثلة وبالتالي فهم أقل حساسية اتجاه الأسعار، واستعدادهم لدفع مبلغ أكبر للحصول على منتجات وخدمات المؤسسة.
- ❖ ينتج عنه هوامش ربح أعلى تمكن المؤسسة من التعامل مع قوة الموردين.
3. استراتيجية التركيز: تقوم هذه الإستراتيجية على اختيار المؤسسة لمجال تنافسي محدود ضمن القطاع الصناعي، والذي تركز فيه على جزء معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشتريين، أو على شريحة من خط الإنتاج (بن رحمون و بن رحمون ، 2023). كما وتستند هذه الاستراتيجية على فرضية أن الشركة قادرة على تحقيق وخدمة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل أكثر فعالية أو كفاءة من المنافسين الذين ينافسون على نطاق أوسع، بحيث تركز إما على التمييز عن طريق تحقيق احتياجات الزبائن بشكل أفضل، أو على تخفيض التكاليف لجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، أو على كليهما في سوق المؤسسة الضيق. كما و تكمن الأهمية الاستراتيجية للتركيز على قدرة المؤسسة على تحديد الفرص الأقل تعرضا للبدائل أو حيث يكون المنافسون هم الأضعف (Porter , 1980).
- ◀ فمن خلال الربط بين الهدف الإستراتيجي ونطاق المنافسة نلاحظ ظهور خمسة استراتيجيات تنافسية عامة هي (Gamble , Petraf , & Thompson , 2019):
1. استراتيجية تخفيض التكاليف في سوق واسعة النطاق: تسعى إلى تحقيق تكاليف إجمالية أقل من المنافسين وجذب مجموعة واسعة من العملاء، وعادة ما يكون ذلك عن طريق تخفيض الأسعار مقارنة بالمنافسين.
2. استراتيجية التمايز الواسعة النطاق: تسعى المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التركيز على مجموعة واسعة من العملاء أين يكون التمايز ذو قيمة بالنسبة لهم.

3. استراتيجية مركزة ومنخفضة التكلفة: تركز على شريحة ضيقة من العملاء والتغلب على المنافسين من خلال اعتماد المؤسسة على التكاليف المنخفضة، وتقديم منتجات بسعر أقل من المنافسين.
4. استراتيجية التمايز المركزة: والتي تقوم فيها المؤسسة بتقسيم سوقها إلى عدة قطاعات متخصصة، لتستهدف شريحة ضيقة من العملاء بتقديم منتجات تلبي رغباتهم ومتطلباتهم بشكل أفضل من المنافسين.
5. استراتيجية المزود المنخفض التكلفة: والتي تركز فيها المؤسسة على منح العملاء قيمة أكبر لهم مقابل المال الذي يدفعونه للحصول على المنتجات دون التقليل من جودتها، وبأسعار منخفضة.

ثالثا: نظرية تحليل الموارد : يعتبر تحليل الموارد أمرا جوهريا يمثل نقطة بداية تطور أي استراتيجية، والأمر لا يتعلق بتحرير قائمة من الموارد المالية، البشرية والتكنولوجية التي تمتلكها المنظمة، ولكنه يتعلق بكيفية بناء المزايا التنافسية (عظيمي ، 2010) انطلاقا من امتلاك المؤسسة لموارد قيمة ذات كفاءة عالية تمكنها من أداء الأنشطة بشكل أفضل أو أقل تكلفة من المنافسين (الدرويش، 2013).

كما ويرى مفكري الإقتصاد الحديث أمثال (Penrose، Schumpeter،Friedman) أن من بين أهم العوامل التي تجعل المؤسسة تحقق عوائد مرتفعة هو تبنيها لاستراتيجية تعتمد على موارد مميزة ونادرة وليس اختيارها لصناعة جذابة ، ويقصد بالموارد مجموعة الأصول المادية، المعنوية والبشرية ، القدرات ، التكنولوجيا ، سمعة المنظمة وعلامتها التجارية ، وغيرها من المعارف التي تسمح للمؤسسة بتصميم وتنفيذ استراتيجيات تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها (غزي، 2013) ، وتنقسم الموارد إلى صنفين : على أنها مجموعة الموارد العادية المتاحة لجميع المؤسسات ومجموعة الموارد والكفاءات المميزة التي تساهم في خلق وإدامة المزايا التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى (غزيباوان و منصر ، 2022).

و يعتبر المورد أساسيا حسب Barney "بالنسبة للمؤسسة إذا تمتع بمجموعة من الخصائص أطلق عليها تحليل (VRIO) و هي (حساني و فرحاتي ، 2016):

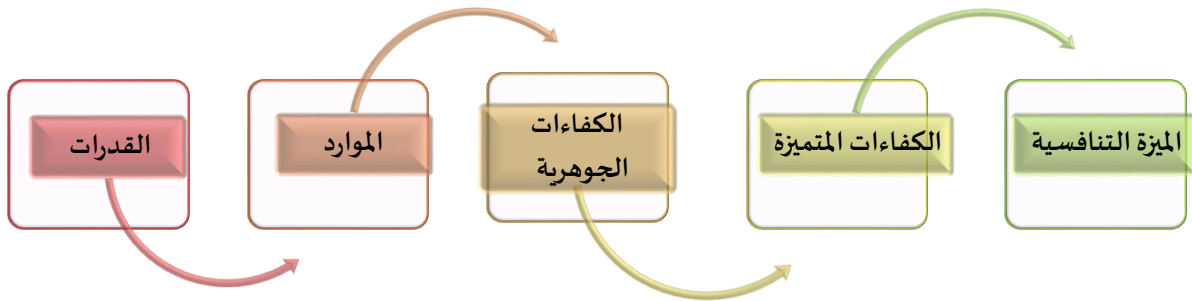
- ✓ القيمة (Value): بمعنى، هل المورد يقدم قيمة للعميل ويحقق ميزة تنافسية.
- ✓ الندرة (Rareness): إذا كان باستطاعة المنافسين الآخرين الحصول على نفس المورد.
- ✓ صعوبة التقليد (Imitability): لا يمكن تقليده من طرف المنافسين نظرا لتكاليفه الباهظة أو الى تميز المؤسسة من خلال التكاليف.
- ✓ التنظيم (Organization): القدرة التنظيمية والادارية للمؤسسة على الاستغلال الامثل لمواردها.

رابعا: نظرية تحليل القدرات الديناميكية : تعتبر نظرية القدرات الديناميكية واحدة من أساسيات اكتساب المؤسسة للميزة التنافسية حيث يعرفها (Teece , Pisano , & Shuen , 2009) على أنها قدرة المؤسسة على ادماج، بناء وإعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها الداخلية والخارجية لمواجهة التغيرات البيئية السريعة مما يتيح للمؤسسة

تطوير وابتكار منتجات جديدة تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية. وفي نفس السياق أوضح (Salunke, Weerawardena, & McColl-Kennedy, 2011) الموارد على أنها قدرة المنظمة على إنشاء ، توسيع وتعديل مواردها المعرفية و إجراءاتها وقابليتها العملية بهدف تحسين فاعليتها التنظيمية . كما تم تعريفها على أنها تلك القدرات التي تمكن المنظمات من قابلية التكيف والاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها من خلال بناء أو إعادة تشكيل هيكلها التنظيمي ومواردها الداخلية وذلك بهدف تدعيم الأداء المتفوق الطويل الأجل (عماري ، 2022).

ملاحظة: تعتبر الموارد القيمة، النادرة والصعبة التقليد كأساس لبناء القدرات والكفاءات في المؤسسة، أما الدمج بين هذين العاملين فيعتبر كآلية لخلق المزايا التنافسية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 11: خلق الميزة التنافسية وفقا لتحليل الموارد وتحليل القدرات الديناميكية



المصدر : (الدرويش، 2013)

من الشكل السابق نلاحظ أن خلق الميزة التنافسية يبدأ أولاً بتحديد موارد الشركة القيمة التي يتم تحويلها بما تملكه من قدرات ومهارات إلى كفاءات جوهرية، حيث هذه الكفاءات يمكن أن تكون كفاءات متميزة في الصناعة وهي التي تعد المصدر الأساسي لخلق الميزة التنافسية (الدرويش، 2013).

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية والذكاء التنافسي

حسب ما تم التطرق اليه سابقا فالميزة التنافسية هي كل ما يميز المنتج أو الخدمة عن باقي منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، ويتم ذلك عن طريق المعلومات اللازمة التي توفرها عملية الذكاء التنافسي عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين، وكل التطورات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية الخ، فالمعلومة تساعد المديرين على صياغة وتحديد الميزة التي يمكن للمؤسسة أن تتفوق بها على مثيلاتها وترفع من تنافسيتها، فقبل التطرق إلى الأهمية الكبيرة للذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية سنتطرق أولاً إلى أهم أبعادها.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

إن فكرة تميز المؤسسة عن المنافسين يكمن في تصويب جهودها نحو أهداف واضحة تكون كمصدر قوة لها لبناء مركز تنافسي جيد في السوق، وذلك من خلال تطبيق أحد الأسس الموضحة في الشكل رقم 12 أو أكثر:

الشكل رقم 12: أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: (Hill, Schilling, & Jones, 2017)

الفرع الأول: الكفاءة الفائقة

تعرف الكفاءة على أنها القدرة على الإستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة والداخلية في العملية الانتاجية بشكل كفؤ من أجل تحقيق أفضل النتائج (كاظم ، 2011) ، فمفهوم الكفاءة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بعنصر التكلفة والعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية (برحومة ، 2008) ، حيث يعرفها مؤتمر العمل العربي على أنها: « العلاقة التي تجمع بين مدخلات العملية الإنتاجية المختلفة المباشرة و غير المباشرة للحصول على مخرجات من السلع والخدمات» (هيثم ، 2018) ، أما Koopmans (1951) فيعرفها على أنها: قدرة الشركة على زيادة مخرجاتها (المنتجات والخدمات ، المبيعات، الدخل، الحصة السوقية) مع الحفاظ على نفس المدخلات والتي تشمل (ساعات العمل أو تكلفتها، تكاليف الإنتاج، تكاليف الآلات والمعدات) أو التقليل منها إذا أمكن، حيث كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات عدة كانت الشركة أكثر كفاءة (Djimasra , 2009).

فمن خلال التعاريف السابقة الذكر نلاحظ أن الكفاءة في المؤسسة تتخذ أحد الشكلين التاليين (محمد، 2015):

❖ **الكفاءة المتعلقة بالمدخلات:** ويمكن تحقيقها من خلال الحفاظ على نفس المستوى من المخرجات مع تخفيض حجم المدخلات المستخدمة.

❖ **الكفاءة المتعلقة بالمخرجات:** ويمكن تحقيقها من خلال استخدام نفس المستوى من المدخلات مع زيادة حجم المخرجات.

و حسب (Johnson & Scholes (1997 فإن الكفاءة تتحقق من خلال تخفيض التكاليف بالإعتماد على العوامل التالية (الهوراني و دهليز ، 2017):

1. **اقتصاديات الحجم:** ويتمثل ذلك في الإنتاجية العالية للمنظمة حيث يساعد على تقليل تكلفة الوحدة الواحدة للمنتج.
2. **الخبرة والتعلم:** كلما زاد تعلم الفرد بالطريقة الأكفأ والأفضل لتنفيذ المهمة الإنتاجية، تزيد إنتاجية المنظمة وتقل التكاليف وبالتالي اعتماد الطرق الأمثل من خلال تكرار التعلم وتفادي الأخطاء في كل مرة.
3. **تصميم العملية أو المنتج:** ويشمل تقييم الكفاءة في عملية الإنتاج.

الفرع الثاني: الجودة الفائقة

إن مصطلح الجودة يعد من المصطلحات الحديثة نوعاً ما في علم الإدارة والذي يشير إلى قدرة الخدمة على الوفاء بتوقعات العملاء والزبائن أو حتى تلك التي تزيد عن توقعاتهم فهي تعبر عن التوافق والإعتمادية مع السوق بغض النظر عن الاختلاف في التكلفة (أيوب، 2020). ويعرف (Parasurman (1990 « الجودة على أنها العلاقة بين العميل والمؤسسة ، من خلال مقارنة توقعات الزبائن لجودة الخدمات و المنتجات المقدمة لها و الأداء الفعلي للمؤسسة (Athiyah, 2016) » أما التعريف العالمي لها حسب الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة فإنها: «مجملة الخصائص التي تميز منتج أو خدمة ما وتحمل القدرة على تلبية احتياجات العميل المصرح بها أو الضمنية (kotler & Keller, 2016)».

و يقوم العملاء بتقييم جودة المنتجات والخدمات المقدمة لهم اعتماداً على موثوقية المنتج وتميزه عن المنتجات الأخرى وذلك من ناحية القدرة على الإستجابة لرغبات الزبائن واحتياجاتهم، تصميم المنتج وجاذبيته الجمالية، خصائصه ووظائفه، إضافة إلى مستوى الخدمة المتعلق بتسليم المنتج في الوقت المحدد (Hill et al., 2018).



الفرع الثالث: الإبداع المتفوق

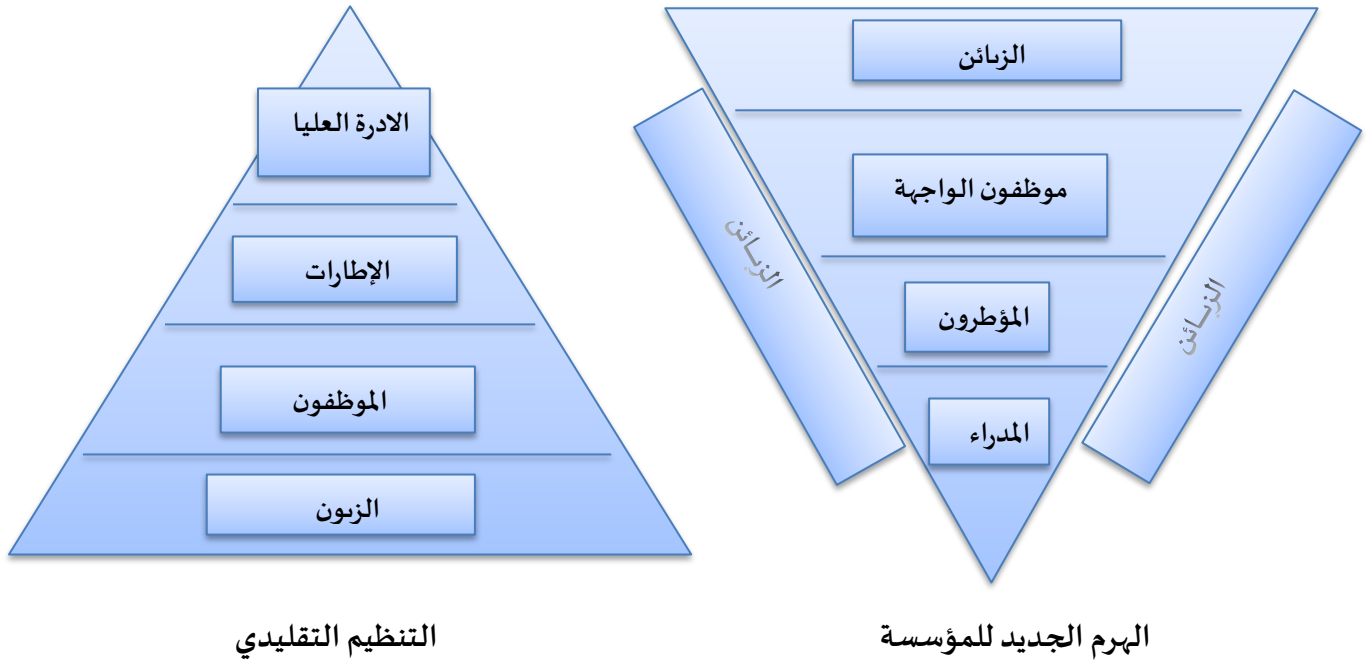
حسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE) « يقصد بالإبداع التكنولوجي كل ما يتم إدخاله إلى السوق (إبداع المنتجات) أو استعماله في أساليب الانتاج (ابتكار أساليب تصنيع جديدة)، وذلك بتدخل كل النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، والمالية والتجارية داخل المؤسسة » (الجوزي ، 2011). و يعرف : Schumpeter 1991 «الإبداع على أنه بالمعنى الواسع لحظة تكوين وتحقيق تركيبات جديدة من خلال الجمع المتكامل بين مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية والتي تقود إلى خلق منتجات وخدمات جديدة، فالإبداع يجمع بين خمسة حالات هي : تصنيع سلعة جديدة ، إدخال طرق تصنيع جديدة ، فتح منافذ جديدة ، اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية وخلق تنظيمات جديدة في السوق (Bessouh & Seddiki, 2022). ومن الدوافع التي فرضت على المؤسسات تبني الإبداع كأسلوب ومنهج هي:

- ❖ التغيرات في عناصر البيئة التنافسية وتزايد المستجدات البيئية التي واجهت المؤسسات
- ❖ إزدياد التحديات وضغوط المنافسة الشديدة وانفتاح العالم على بعضه، نتيجة العولمة وثورة المعلومات والتحولات العالمية.
- ❖ ندرة الموارد الأمر الذي يتطلب إيجاد طرق إبداعية لتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة في ظل الموارد المتاحة (زعرور ، 2021).

الفرع الرابع: الإستجابة المتفوقة للعملاء

إن تحقيق الأبعاد السابقة الذكر يجب أن يتماشى مع سرعة الإستجابة لحاجات ورغبات الزبون والذي أصبح ينظر اليه كأنه أصل من أصول المؤسسة وكمصدرها الأول في زيادة مردوديتها، وذلك من خلال تنازل جل المؤسسات عن التنظيم التقليدي وتبنيها للتنظيم الحديث (الهرم المقلوب) كما هو موضح في الشكل رقم 07 حيث جعلت الزبون في ذروة الهرم وليس الإدارة العليا ثم الموظفون الذين هم في تواصل دائم مع الزبائن ثم المؤطرون وفي الأخير المدراء الذين لهم دور كبير في تحفيز العمال (kotler , keller , & Manceau , 2016). ولتحقيق هذا العامل بشكل ناجح ومتفوق، يتعين على المؤسسة أن تكون قادرة على تقديم خدمات بشكل يرضي زبائنها أكثر من المنافسين.

الشكل رقم 13: النظرة التقليدية والحديثة للمؤسسة



المصدر : (kotler , keller , & Manceau , 2016)

فقيمة المنتج تتحدد من خلال ما يقدمه من إشباع للعميل ، وعلى أساس هذه القيمة يتمكن من الإختيار بين سلسلة من المنتجات لإشباع حاجاته ورغباته (بوزورين ، 2018) ، فالإستجابة المتفوقة للزبائن حسب (Hill et al., 2018) هي تلبية رغبات وحاجيات العملاء وتسليمها لهم في الوقت المناسب مع الأخذ بعين الإعتبار توقعاتهم وادراكهم للخدمة المقدمة لهم. كما تعرف على أنها مجموعة من القيم المتعلقة بالسرعة والمرونة وموثوقية الأداء (البناء و طالب، 2009) :

1. سرعة الإستجابة: تعتبر كعنصر أساسي في تحقيق الرضا لدى الزبون، والتي تتمثل في تلبية احتياجات الزبائن في الوقت المناسب دون تأخير أو مماطلة، بالإضافة إلى الحرص على الإستجابة بطريقة راقية وحسنة (أبو الفزع و الربيعي ، 2015).
2. الإستجابة المرنة: تعني القدرة على الإستجابة بصفة خاصة للعملاء من خلال مستويات الإنتاج حسب الطلب الأعلى لمقابلة الإحتياجات الخاصة للعميل، والإستجابة السريعة لطلباته مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب (بوزورين ، 2018).
3. موثوقية المنتجات: فتعني درجة اعتماد الزبائن على منتجات معينة والتي تحقق لهم القيمة التي يتوقعونها منها، فموثوقية المنتجات تتكون من أربعة عناصر رئيسية هي (Schnetker , 1981) :

❖ دورة حياة المنتجات: حيث يركز الزبائن في دورة حياة المنتجات على أدائها وكفاءتها مقابل السعر المدفوع (الشعباني و اليامور ، 2012).

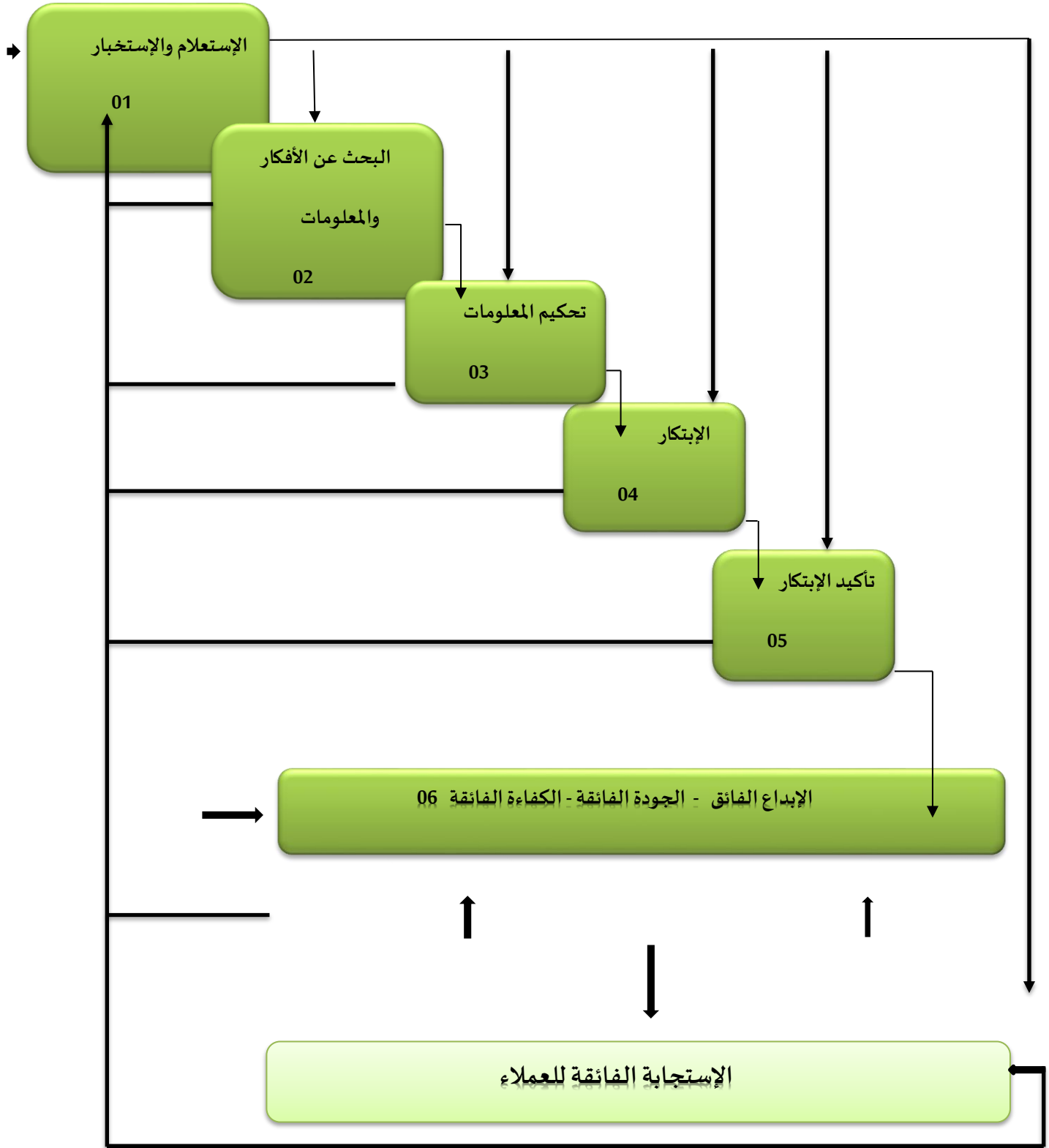


- ❖ أداء المنتجات: يرتبط الأداء بجودة المنتجات وفعاليتها ومدى قدرتها على تحقيق الوظائف المرجوة منها.
- ❖ الوقت: حيث يجب تحديد وظيفة المنتج المطلوب بفترة زمنية محددة حتى يتسنى للزبون معرفة حالة المنتجات.
- ❖ شروط استخدام المنتجات: تعتبر كيفية الإستخدام وظروف تشغيلها عاملا مهما في تقييم موثوقية المنتجات. فكلما كانت ظروف الإستعمال سهلة وعادية زادت فرص اعتماد هذه المنتجات من طرف الزبائن وبالتالي تحقيق الوظائف المطلوبة منها بنجاح.

المطلب الثاني: الذكاء التنافسي وأبعاد الميزة التنافسية

يعد الذكاء التنافسي أحد الأدوات المهمة في المؤسسات التي تسعى لتحقيق التفوق التنافسي، وذلك لارتباطه المباشر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها، واختصاصه بجمع وتحليل المعلومات التي تسهم بشكل كبير في اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تسهم بتحديد قدراتها التنافسية واكتسابها مزايا تنافسية عالية، والشكل رقم 08 يوضح العلاقة بين المعلومات المجمعة من طرف نظام الذكاء التنافسي وأبعاد الميزة التنافسية كما يلي.

الشكل رقم 14: الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الباحثة بتصريف اعتمادا على (Tomala , Senachal , & Tahon, 2001)

فمن الشكل السابق نلاحظ أن خلق المزايا التنافسية يمر عبر سبعة مراحل أساسية هي (Tomala et al., 2001):

01: الإستخبار أو الإستعلام: حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بجمع أكبر قدر من المعلومات الخارجية عن الإكتشافات، الإختراعات، ابتكارات المنافسين والتكنولوجيات الجديدة، وذلك باستخدام طرق متعددة أبرزها الذكاء التنافسي، الذكاء التكنولوجي، الذكاء التجاري، وهذا يهدف رصد واكتساب معارف جديدة ليتم نشرها وتبادلها في مختلف أقسام المؤسسة من أجل الإستفادة منها في رفع القدرة الداخلية لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

02: البحث عن المعلومات: يتم البحث عن الأفكار إما بشكل فردي أو بشكل جماعي من خلال عقد اجتماع العصف الذهني (brainstorming) والذي يقصد به توليد وانتاج افكار وأراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة (بلقاضي ، 2017).

03: تحكيم المعلومات: يتم في هذه المرحلة تحكيم المعلومات المجمعة من خلال اختيار الأفكار التي تعتبر مناسبة لحل المشاكل المعروضة وفقا لمعايير اقتصادية وتقنية واستراتيجية ليتم تطويرها واستغلالها في تطوير منتجات وخدمات جديدة.

04: مرحلة الابتكار: بعد تحكيم المعلومات والفصل فيها تأتي مرحلة البدء في ابتكار منتجات أو خدمات جديدة، بمساعدة باحثي الشركة وأيضا بمساعدة خبراء خارجيين (موردون، شركاء، أكاديميون...الخ).

05: تأكيد الابتكار: تعتبر هذه المرحلة مهمة جدا في المؤسسة حيث يتم فيها اتخاذ قرار الابتكار ليدخل حيز التنفيذ أو عدمه، وتعتبر هذه المرحلة حساسة جدا لأنها قد تكون كفرصة لنجاح المؤسسة في إطلاق منتج أو خدمة جديدة، كما يمكن اعتبارها كتهديد لأنها قد تؤدي إلى فشل المؤسسة في الابتكار أو إلى نزع الملكية لصالح منافسها.

06: بعد الفصل في تأكيد المرحلة السابقة تبدأ مرحلة خلق المزايا التنافسية من خلال تنفيذ خطط المنتج المبتكر، والذي يمكن أن يتخذ أحد الأشكال:

✍ **الإبداع الفائق:** من خلال خلق منتجات وخدمات جديدة، إدخال طرق تصنيع جديدة، فتح منافذ جديدة، اكتشاف مصادر جديدة للمواد الأولية وخلق تنظيمات جديدة في السوق.

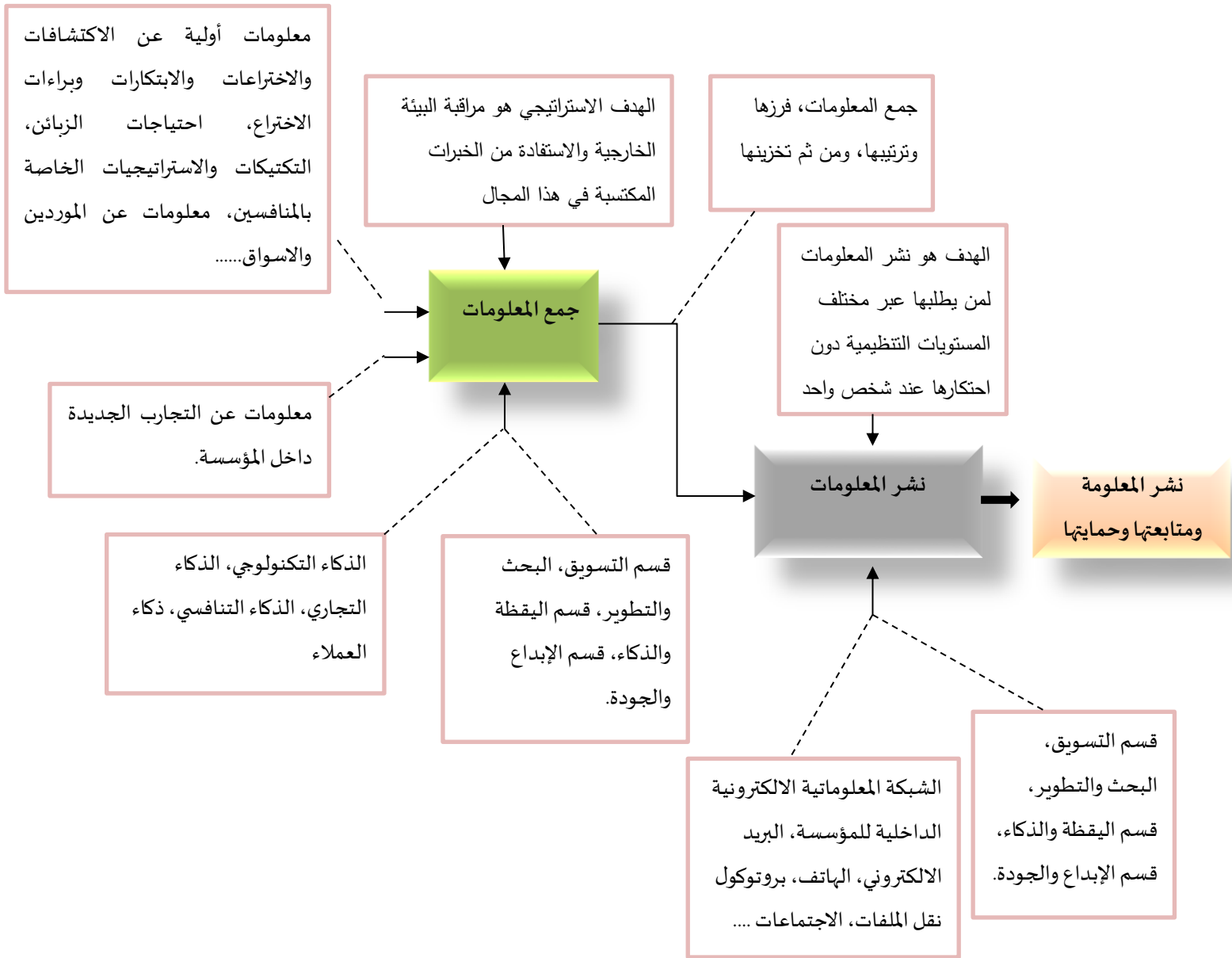
✍ **الجودة الفائقة:** من خلال تصميم منتجات ذات جاذبية جمالية تلي احتياجات العملاء وتفوق توقعاتهم من خلال خصائصها ووظائفها المميزة، إضافة إلى مستوى الخدمة المتعلقة بتسليم المنتج في الوقت المحدد.

✍ **الكفاءة الفائقة:** والتي تشمل قدرة الشركة على زيادة منتجاتها ومبيعاتها، بنفس تكاليف الإنتاج أو التقليل منها قدر المستطاع حتى تكون أكثر كفاءة.

الإستجابة الفائقة للزبائن: تميز المؤسسة بمنتجات وخدمات متميزة وذات جودة عالية، وبتكاليف منخفضة، يمكنها من تلبية رغبات وحاجيات عملائها، إضافة إلى كسب ولائهم لها.

فمن الشكل رقم 14 نلاحظ أن عملية الذكاء التنافسي تعتبر القاعدة الأساسية لخلق وتوليد المزايا التنافسية للمؤسسة، ويمكن توضيح مرحلة الإستعلام والإستخبار والبحث عن المعلومات كما يلي:

الشكل رقم 15: عملية الإستعلام والإستخبار والبحث عن المعلومات



المصدر : (Tomala et al., 2001)

خاتمة الفصل:

من خلال ماسبق ومن خلال عرض الإطار النظري تبين لنا أن الميزة التنافسية للمؤسسة لا تعني أن تفعل مثل مايفعل الآخرون، بل أن تفعل شيئاً مختلفاً وأفضل حتى تتفوق على منافسها وتكون في وضعية الرائد في السوق، ويكون مصدر هذا التفوق من مجموعة الموارد أو القدرات والمهارات الإستراتيجية التي لا تمتلكها مثيلاتها والإنجاز قبل الآخرين بنفس الجودة والكفاءة أو أفضل.

فالميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على التفوق والتميز على منافسها وذلك من خلال الأداء المتميز من الناحية التقنية والإدارية والتسويقية، والإستغلال الأفضل للكفاءات والقدرات المتاحة لدى المؤسسة بطريقة عقلانية، من أجل تقديم خدمات أو سلع ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة تحقق للعملاء مستوى من المنافع الفائقة والرضى عليها وبالتالي ضمان ولائهم، وهذا ما يضمن لها الحفاظ على مكانتها في السوق وتحقيق الأفضلية التنافسية في ظل محيط متغير من أجل الاستمرارية والبقاء والنمو.

كما واستخلصنا أيضاً من خلال هذا الفصل أن تميز المؤسسة يرتبط بشكل وثيق بتوفر معلومات ذات جودة عالية تعمل على تخفيض حالة عدم التأكد واليقين التي يمكن أن تواجهها، فجودة المعلومات أصبحت المورد الأكثر أهمية في تحقيق التميز التنافسي. ولكي تصل المؤسسة إلى تلك المرحلة، فإنها تجد نفسها مجبرة على التصنت الدائم والمستمر لكل المتغيرات والمستجدات التي تحدث في البيئة التنافسية من خلال نظام معلومات مفتوح على البيئة الخارجية يعرف بالذكاء التنافسي.

فالذكاء التنافسي كما رأينا سابقاً يلعب دوراً فعالاً في دراسة البيئة الداخلية والخارجية والكشف عن الفرص والتهديدات، إضافة إلى أنه يعتبر كمرحلة أولية مهمة في أي عملية خلق أو تطوير منتجات وخدمات جديدة في المؤسسة وذلك من خلال عملية الإستخبار والإستعلام التي تهدف إلى رصد واكتساب معارف جديدة تستفيد منها المؤسسة في رفع قدرتها الداخلية لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

وفي الختام وبعد التطرق إلى أبعاد المتغيرين الرئيسيين للدراسة، وهما الذكاء التنافسي (كمتغير مستقل) والميزة التنافسية (كمتغير تابع)، سننتقل في الفصل الموالي إلى عرض وتحليل أهم الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها، مع مقارنتها بنتائج الدراسة الحالية لتسليط الضوء على أوجه التشابه والاختلاف.

الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية

المبحث الأول: عرض الدراسات التطبيقية

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

مقدمة:

بعد استعراض الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة، سنقوم من خلال هذا الفصل بتقديم أهم الدراسات التي تم الإطلاع عليها، والتي اهتمت بنفس المتغيرات (الذكاء التنافسي والميزة التنافسية)، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. حيث أن العودة إلى تلك الدراسات يعتبر بمثابة البوصلة الحقيقية في توضيح الطريق الذي سنسلكه في هذه الدراسة.

ومن هذا المنطلق فالدراسات السابقة تساعد على تجنب الأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون وذلك من خلال تجنب التكرار والبدء من حيث ما توصل إليه الآخرون، كذلك اختيار الإطار النظري للبحث، معالجة وضبط إشكالية الدراسة بشكل دقيق وذلك على ضوء الدراسات الشبيهة بها، كما وتمكننا أيضا من صياغة الفرضيات الملائمة للدراسة الحالية، وتعرفنا أيضا بالوسائل والطرق التي اتبعها الباحثون في معالجة مواضيعهم.

لذلك ارتأينا في هذا الفصل إلى الإضاءة على بعض الدراسات العربية والأجنبية والدراسات الجزائرية، وذلك من خلال تقسيمه إلى مبحثين أساسيين حيث سيكون المبحث الأول تحت عنوان عرض الدراسات التطبيقية، والذي سيقسم بدوره إلى مطلبين، حيث المطلب الأول سيخصص للدراسات السابقة العربية والأجنبية، أما المطلب الثاني فقد قمنا بإفراجه وتخصيصه للدراسات الجزائرية للخروج بنتائج تتناسب مع واقع الحال. وفيما يخص المبحث الثاني فسوف يتم التركيز فيه على موقع الدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة، والذي سيتم تقسيمه إلى مطلبين سنناقش في الأول الدراسات العربية والأجنبية والجزائرية وأهم النقاط التي تتفق وتختلف فيها مع الدراسة الحالية، أما المطلب الثاني فسيتم التطرق فيه إلى أهم مواطن الاختلاف والاستفادة من الدراسات السابقة.

المبحث الأول: عرض الدراسات التطبيقية

كما سبق وأشرنا سابقا أن تقسيم الدراسات السابقة سيكون وفق البيئة التي تناولتها، وقد اكتفينا بذكر الدراسات التي استفدنا منها في بحثنا دون غيرها من الدراسات الكثيرة في موضوع البحث.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي تناولت متغيري الدراسة أو أحد المتغيرين، وتلخيص أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون، ومن ثم ترتيبها في جدول خاص لتسهيل الاطلاع عليها وتنظيمها كما يلي:

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

سنقوم في هذا الفرع التطرق إلى الدراسات التي تناولت متغير الذكاء التنافسي والميزة التنافسية مع بعض أو كل لوحده، كما يلي:

01). دراسة (ناصر صبر و آخرون، 2018) بعنوان :

الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون - بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد

كان الهدف من هذه الورقة البحثية هو التعرف على مدى تطبيق عمليات البراعة التنظيمية والذكاء التنافسي في شركات السياحة والسفر ببغداد، إضافة إلى تحديد علاقات الارتباط بين كل من (البراعة التنظيمية وبهجة الزبون ، الذكاء التنافسي وبهجة الزبون) في الشركات عينة الدراسة ، وذلك من خلال الاعتماد على عينة بحث تألفت من 242 موظف في شركات السياحة والسفر في بغداد ، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بالاعتماد على مجموعة من الوسائل الاحصائية لإثبات صحة فرضيات البحث كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون ونمذجة المعادلة الهيكلية ، لتتوصل الى مجموعة من الإستنتاجات أهمها :

- ❖ وجود علاقة ارتباط ايجابية وتأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون.
- ❖ وجود علاقة ارتباط ايجابية وتأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق بهجة الزبون.
- ❖ أن متغير الذكاء التنافسي يعدل العلاقة ايجابيا بين البراعة التنظيمية وتحقيق بهجة الزبون.

02). دراسة (صباح ، 2019) بعنوان :

الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة): دراسة استطلاعية في شركات الاتصالات في الأردن

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة وتوزيعها على 74 موظف في المستويات العليا والوسطى في الشركات، ومن ثم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة مثل معامل Alpha cronbach والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتتوصل في الأخير إلى:

- ❖ أن مستويات الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية، التحفيز) والميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن من وجهة نظر عينة الدراسة كانت مرتفعة.
- ❖ التأكد بوجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الإستراتيجي (البصيرة، الرؤية، التحفيز) على تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى دلالة 0.05.

03). دراسة (كريم حسن و عبد ابراهيم، 2019) بعنوان :

الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي

يهدف البحث إلى تقييم واقع الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي والعلاقة بينهما في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي، إضافة إلى التعرف إلى أثر الذكاء التنافسي بأبعاده في التغيير التنظيمي. ولتحقيق أهداف البحث فقد اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي والتحليلي نظرا لملائمتها لطبيعة الدراسة، إضافة إلى استخدامهما إلى أداة الاستبانة وذلك من خلال توزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم 20 مدير في دائرة البحث والتطوير الصناعي، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، ليتم التوصل إلى:

- ❖ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي
- ❖ وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل وذكاء التحالف الاستراتيجي) والتغيير التنظيمي.
- ❖ أظهرت النتائج أيضا وجود تأثير عالي للذكاء التنافسي على التغيير التنظيمي.

04). دراسة (زهير و العبد اللات ، 2020) بعنوان :

تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة على البنوك الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك الأردنية، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من 330 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية متساوية من 16 بنكاً أردنياً بفروعها المنتشرة، وذلك من خلال استخدام أداة الاستبانة لغرض تسهيل وتحقيق أهداف الدراسة، وقد تم معالجة البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية SPSS باستخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد لإختبار فرضيات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى:

- ❖ أن توسع البنوك في تطبيقات الذكاء الاصطناعي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك من خلال تخفيض كلفة الخدمة المصرفية، وتعزيز جودتها، وزيادة الحصة السوقية للبنوك.
 - ❖ إلى وجود تفاوت في تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي (بصمة العميل، روبوتات الدردشة، الفروع الذكية، منع الاحتيال، إدارة المخاطر الائتمانية) في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الحصة السوقية).
- 05). دراسة (عبد السلام علي عمران ، محمد الساكت أبو القاسم ، و محمد عيسى الهوني، 2021) بعنوان:

الذكاء التنافسي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي (دراسة تطبيقية بشركة ليبانا للهاتف المحمول مكتب سيبها)

سعت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الفعال للذكاء التنافسي في التأثير على أداء المؤسسة الصناعية من خلال عدة جوانب منها الربحية، الابتكارات التكنولوجية والحصص السوقية وذلك بالتطبيق على شركة ليبانا للهاتف المحمول سيبها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما وتم بناء استبانة وتطبيقها على عينة تكونت من 30 موظف بالشركة، وكانت أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هي:

- ❖ وجود علاقة ارتباط قوية وعلاقة تأثير بدلالة معنوية بين أبعاد الذكاء التنافسي والأداء الاستراتيجي.
- ❖ أن كافة أبعاد الذكاء التنافسي (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل، ذكاء التحالف الاستراتيجي) ترتبط ارتباطاً طردياً وموجباً بالأداء الاستراتيجي (البعد المالي، بعد رضا الزبون، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية).
- ❖ حاز بعد ذكاء العميل على مستوى عالي في الأهمية وذلك يدل على اهتمام الشركة بتحقيق رضا العميل وسعيها نحو جذب عملاء جدد، وكان الذكاء التكنولوجي في المرتبة الثانية من الأهمية يلي ذلك ذكاء المنافس وجاء الترتيب الرابع من حيث الأهمية التحالف الاستراتيجي.

06). دراسة (لمى و صديق، 2019) بعنوان :

العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأثر الذي يتركه كل من اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي، ومدى اعتماد الكليات الأهلية ببغداد اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي في أعمالها المختلفة، فقد استهدف الباحثان عينة للدراسة (10) من الكليات العراقية الأهلية، شكلت بمجموعها (133) عضواً من أعضاء مجلس الكلية في الكليات المبحوثة، وقد تم جمع بيانات البحث باستخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، وأظهرت النتائج:

- ❖ وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد وتأثير ذو دلالة معنوية ما بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي، وهذا يدل على أن الكليات الفاعلة في مجال استخدام الذكاء التنافسي بإمكانها الوصول الى الأداء الريادي.
- ❖ وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد وتأثير ذو دلالة معنوية ما بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الريادي.
- ❖ وجود دور لليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي.

07). دراسة (يوسيتينا، 2022) بعنوان :

أثر الذكاء التسويقي على الميزة التنافسية المستدامة لشركات الطيران: الدور المعدل للبراعة التسويقية

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى البراعة التسويقية، و الذكاء التسويقي، والميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران، إضافة إلى قياس أثر الذكاء التسويقي على كل من البراعة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة، وكذلك تقييم الدور المعدل للبراعة التسويقية في العلاقة بين الذكاء التسويقي والميزة التنافسية المستدامة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 397 استمارة على عينة عشوائية من العاملين في شركة مصر للطيران وفروعها بمحافظة القاهرة، ومعالجتها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، وقد أبرزت نتائج الدراسة ما يلي:

- ❖ أن هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الذكاء التسويقي والميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران.
- ❖ أن الذكاء التسويقي يؤثر معنوياً وإيجابياً في زيادة مستوى البراعة التسويقية في شركة مصر للطيران.
- ❖ وجود تأثير معنوي وإيجابي للذكاء التسويقي على كل من البراعة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران.
- ❖ أن البراعة التسويقية تؤثر معنوياً وإيجابياً في الميزة التنافسية المستدامة.

08). دراسة (عبد المحسن أحمد ، 2020) بعنوان :

نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بحمامات السباحة في ضوء إدارة الذكاء التنافسي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لكل من الميزة التنافسية ومتطلبات تطبيق الذكاء التنافسي بحمامات السباحة ، إضافة إلى تصميم نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بحمامات السباحة في ضوء إدارة الذكاء التنافسي، ونظرا لأهداف وتساؤلات البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسة المسحية) وذلك لمناسبته مع طبيعة الدراسة، ولجمع البيانات تم الإعتماد على المقابلة الشخصية مع ذوي الخبرة في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، إضافة لاعتماده على استمارة الاستبيان، التي تم توزيعها على عينة عشوائية بلغت 180 عاملا بحمامات السباحة التابعة لمديريات الشباب والرياضة بمحافظات (المنيا ، أسيوط ، سوهاج ، قنا) ، ليتم معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج SPSS ، ليتوصل الباحث الى اعداد النموذج المقترح الذي يقوم على عدة نقاط أهمها :

- ❖ أن مستويات تطبيق أبعاد الميزة التنافسية (جودة الخدمات المقدمة، السمعة الطيبة، التكلفة، الابداع والابتكار) في حمامات السباحة جاءت بنسب متفاوتة جيدة، لتأتي تكلفة الإستفادة من حمامات السباحة في المرتبة الأولى بنسبة 60.76% حسب وجهة نظر المبحوثين.
- ❖ أن عينة الدراسة كانت على دراية جيدة بمتطلبات تطبيق الذكاء التنافسي وذلك من خلال المحاور التي تم اعتمادها فيها (متطلبات الوعي بالذكاء التنافسي، متطلبات التخطيط له، متطلبات جمع وتحليل المعلومات، نشر المعلومات لمؤخذي القرار).
- ❖ اقتناع الإدارة العليا والعاملين بحمامات السباحة بأهمية الذكاء التنافسي كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن أن تساعد في تحقيق الميزة التنافسية لحمامات السباحة.

09). دراسة (سهام ، 2021) بعنوان :

إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (covid 19)

سعت هذه الورقة العلمية إلى التعرف على كيفية الإستفادة من عمليات الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومواجهة تحديات فيروس كورونا في الجامعات المصرية، وذلك من خلال تقديم لمحة عامة عن الذكاء التنافسي والميزة التنافسية وطبيعة العلاقة بينهما نظريا، إضافة إلى سعي الباحث إلى اقتراح مجموعة من الإجراءات والخطوات لإنشاء وحدة لإدارة عمليات الذكاء التنافسي في الجامعة ، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، لتتوصل الدراسة في النهاية إلى تصور لإنشاء وحدة خاصة بإدارة عمليات الذكاء

التنافسي بالجامعة، مع تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لنجاح تنفيذ هذه الوحدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة في مواجهة مختلف الأزمات والتحديات.

(10). دراسة (السقا ، 2017) بعنوان :

دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة: شركات تزويد خدمة الانترنت في قطاع غزة

بحثت هذه الدراسة عن دور الإستخبارات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تقديم خدمات الانترنت في قطاع غزة، ولتحقيق هذه الغاية استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال اعتمادهما على الإستبانة كأداة للدراسة بتوزيع 80 استبانة على جميع موظفي التسويق في الشركة محل البحث، ومن ثم تحليل ومعالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج SPSS، لتظهر النتائج ما يلي:

- ❖ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ذكاء العميل وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تقديم خدمات الانترنت في قطاع غزة.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ذكاء السوق وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تقديم خدمات الانترنت في قطاع غزة.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ذكاء المنتج وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تقديم خدمات الانترنت في قطاع غزة.
- ❖ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ذكاء المنافس وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تقديم خدمات الانترنت في قطاع غزة.
- ❖ عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين أفراد العينة فيما يتعلق بالاستخبارات التسويقية والميزة التنافسية لشركات مزود خدمة الانترنت في قطاع غزة بسبب (المؤهل العلمي، المستوى العلمي، الجنس، السن، سنوات الخبرة).

الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

من بين الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الذكاء التنافسي و (أو) الميزة التنافسية نجد:

(01). دراسة (Benedicta, 2021) بعنوان :

Relationship between competitive intelligence and competitive advantage in manufacturing Industry

كان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في المؤسسات التي تختص في مجال الصناعة التحويلية، حيث ركزت الدراسة على ثلاثة أهداف بشكل خاص وهي:

- ✓ تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في الصناعات التحويلية.
- ✓ التعرف على أثر الذكاء الابداعي على الميزة التنافسية في الصناعات التحويلية.
- ✓ التحقق من تأثير شبكة الذكاء البشري على الميزة التنافسية في الصناعات التحويلية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع أداة الاستبانة حيث وزعت 153 استبانة على موظفي مؤسسات الصناعة التحويلية (Wonder Pack Plc و Whictech Aluminium Limited و Flight Aluminium Plc) في ولاية دلتا في نيجيريا، وبعد عملية التحليل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ❖ أن الذكاء الاستراتيجي والذكاء الابداعي لهما أهمية كبيرة في تعزيز الميزة التنافسية.
- ❖ أن شبكة الذكاء البشري ليس لها أهمية في تعزيز الميزة التنافسية.
- ❖ أن المستويات الأعلى للميزة التنافسية تعتمد على الذكاء التنافسي.
- ❖ إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة التحويلية.

02). دراسة (Seyyed-Amiri & al, 2017) بعنوان :

Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage

اعتبر الذكاء التنافسي حسب الباحثين كأداة استراتيجية لا غنى عنها لاكتساب الميزة التنافسية وتعزيزها في شركات التأمين، ويسعى هذا البحث لدراسة آثار الذكاء التنافسي على خلق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تصميم الباحثين لنموذج شمل أهم المتغيرات الكفيلة بتحقيق أهداف الدراسة والذي تكون من الذكاء التنافسي (المتغير المستقل) الذي قسمه إلى العوامل السياقية (الوعي التنظيمي و العملية ، الهيكل و المعالجة) و العوامل العملياتية (التركيز ، التخطيط ، جمع المعلومات ، التحليل ، نشر المعلومات) والميزة التنافسية (المتغير التابع) المتكون من (كفاءة الشغل ، الابداع ، الجودة ، الاستجابة للزبائن) ، وللتحقق من ذلك تم استطلاع عينة مكونة من 123 عاملا في شركة ايران للتأمين في طهران، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي مع أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتحليلها احصائيا عن طريق نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) في برنامج (PLS)، وقد أظهرت النتائج أن:

- ❖ الذكاء التنافسي كان له تأثير ايجابي على خلق الميزة التنافسية.
- ❖ العوامل السياقية (الوعي التنظيمي والعملية، الهيكل والمعالجة) كان لها التأثير الاكبر لتطوير الميزة التنافسية بشركة التأمين الإيرانية.



- ❖ أن التخطيط والتركيز ليس لها أي تأثير على الميزة التنافسية في شركة التأمين الإيرانية.
- ❖ وتوصلت الى ضرورة انشاء خلية استراتيجية متخصصة في جمع وتحليل ونشر المعلومات المجمعة من البيئة الداخلية والخارجية من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

(03). دراسة (Casado Salguero & al, 2019) بعنوان :

Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry

هدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على مدى استخدام الذكاء التنافسي ودوره في تطوير الميزة التنافسية واستدامتها في قطاع الفنادق، إضافة إلى محاولة التعرف على التأثير المتبادل لنظام الذكاء التنافسي مع الخصائص التنظيمية والبيئية للفنادق، حيث تم حصر الخصائص التنظيمية في (عدد الموظفين، السلاسل التي تنتهي لها الفنادق، تصنيف النجوم العالمي، شهادة الايزو ISO) أما الخصائص البيئية فتمثلت في عدد المنافسين. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي لتحقيق أغراض البحث، حيث شملت الدراسة 127 فندقا اسبانيا، تم الأخذ فيها عينات عشوائية بسيطة، ومن ثم تحليل البيانات باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- ❖ أن هناك علاقة طردية موجبة بين الذكاء التنافسي والخصائص البيئية للفنادق، حيث كلما زادت حدة المنافسة زاد احتمال احتضان الفنادق للذكاء التنافسي.
- ❖ أن استخدام الذكاء التنافسي له أهمية كبيرة، حيث يساعد مديري الفنادق على فهم بيئتهم التنظيمية بشكل أفضل.
- ❖ أن هناك علاقة موجبة وقوية بين الخصائص التنظيمية والذكاء التنافسي.
- ❖ أن الخصائص التنظيمية للفنادق وخاصة شهادة الايزو ISO لها تأثير كبير على الذكاء التنافسي، الأمر الذي يحتم على الفنادق الرغبة في استخدام الذكاء التنافسي شرط امتلاكها لشهادة الجودة (ISO).
- ❖ أن استخدام الذكاء التنافسي مستقل وليس له علاقة بحجم الفندق أو تصنيفه النجمي، وهو ما لا يشكل عائقا أمام الفنادق الصغيرة لاستخدام تقنية الذكاء التنافسي لأغراض الإدارة الاستراتيجية.
- ❖ أن الذكاء التنافسي له تأثير كبير على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للفنادق.

(04). دراسة (Lasmy & al, 2021) بعنوان :

Competitive intelligence and competitive advantages of entrepreneurial competitiveness of Indonesia entrepreneur

تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على كيفية تأثير الذكاء التنافسي والمزايا التنافسية للمقاولين في إندونيسيا على قدرتهم التنافسية في مجال ريادة الأعمال، وقد قام الباحثين باختبار عينة عشوائية من المقاولين

في جميع المجالات (الأغذية، المشروبات، الفن والترفيه، التصميم، الهندسة المعمارية وغيرها...) والذي بلغ عددهم 30 مقاولا، وباستخدام المنهج الكمي وتوزيع الاستبانة عليهم وتحليلها بالبرنامج الاحصائي SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ❖ هناك علاقة خطية بين الذكاء التنافسي والمزايا التنافسية مع متغير القدرة التنافسية لريادة الأعمال.
- ❖ أن رواد الأعمال في إندونيسيا لهم القدرة على المنافسة بشكل كبير عند $\alpha < 0.05$. كما ولهم القدرة على الحصول على الذكاء التنافسي بأكبر قدر عند $\alpha < 0.05$ ، إضافة إلى أنهم يتجهون نحو الحصول على مزايا تنافسية عديدة عند $\alpha < 0.05$.
- ❖ أن القدرة التنافسية للمقاولين لريادة الأعمال في إندونيسيا تركز بشكل أكبر على الذكاء التنافسي.
- ❖ أن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة يمكن تعميمها على جميع رواد الأعمال وذلك أن المشاركين في هذا البحث يمثلونهم جميعا.

05). دراسة (Tahamasebifard, 2018) بعنوان :

the role of competitive intelligence and its sub-types on achieving market performance

كان الهدف من هذه الدراسة هو تقييم آثار الذكاء التنافسي وأبعاده (الذكاء السوقي، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاجتماعي والاستراتيجي) على الأداء السوقي للشركات، داخل 33 شركة مختصة في مجال التأمينات في إيران، حيث تم توزيع 871 استبياناً على مديري المبيعات والتسويق ورؤساء الفروع والموظفين المختصين في إعداد الاستراتيجيات التسويقية للشركة، ليتم استرجاع 501 استبياناً صالحاً للاستخدام، وتحليلها احصائياً عن طريق برنامج SPSS و LISREL وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- ❖ أن الذكاء السوقي، ذكاء المنافس والذكاء التكنولوجي يؤثران بشكل ايجابي على الأداء السوقي لشركات التأمين.
- ❖ أن الذكاء الاستراتيجي والاجتماعي لا يؤثران على أداء شركات التأمين في السوق.
- ❖ أن الذكاء التنافسي له تأثير على الأداء السوقي للشركات، وتتفق هذه النتيجة على نطاق واسع مع الأدبيات السابقة في الادارة الاستراتيجية.

06). دراسة (Ezenwa & al, 2018) بعنوان :

Effect of competitive intelligence on competitive advantage in Innoson technical and industry limited, Enugu State, Nigeria

كان الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على أثر الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية داخل الشركة العالمية اينوسون لصناعة السيارات في نيجيريا، حيث ركزت الدراسة على ثلاثة أهداف بشكل خاص وهي تحديد

تأثير الذكاء الإستراتيجي على المعرفة التكنولوجية في الشركات الصناعية، والتأكد من كيفية تعزيز الذكاء التكنولوجي والإبداع لسمعة العلامة التجارية للشركة، إضافة إلى دراسة العلاقة التي تربط بين الذكاء البشري وولاء الموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم عمل مقابلات مع مسؤولي الشركة إضافة إلى استخدام أداة الاستبانة وذلك من خلال توزيعها على 383 موظف بشكل عشوائي، ليتم استرجاع 283 استبياناً صالحاً للمعالجة الإحصائية، ليتم التوصل إلى:

- ❖ أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على المعرفة التكنولوجية في شركة التصنيع النيجيرية $p < 0.05$.
- ❖ أن الإبداع له تأثير ايجابي على سمعة العلامة التجارية للشركة $p < 0.05$
- ❖ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين شبكة الذكاء البشري وولاء الموظفين $p < 0.05$
- ❖ أن الذكاء التنافسي يعتبر كأداة ضرورية في التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية للشركة.

(07). دراسة (Müller & Schneider, 2019) بعنوان :

Creating Competitive Advantage Through New Technologies In partial fulfillment of the requirements for the degree

سعت هذه الدراسة إلى شرح كيف يمكن للشركات العالمية الفاخرة ان تخلق وتحقق مزايا تنافسية من خلال التقنيات الجديدة التي أصبحت تفرضها البيئة وخاصة الذكاء الاصطناعي بمختلف تقنياته في العالم الافتراضي، ولتحقق من اشكالية الدراسة قام الباحثان بإجراء 10 مقابلات شبه منظمة مع ممثلين عن سوق المنتجات الفاخرة، ليتوصلوا إلى:

- ❖ أن الشركات الفاخرة يمكنها تحقيق مزايا تنافسية من خلال صياغة استراتيجيات تعتمد بالدرجة الأولى على تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- ❖ أن المزايا التنافسية التي تحققها التقنيات الجديدة هي الراحة والطمأنينة والشعور بالانتماء وجودة المنتجات التي تهدف الى جذب العملاء وكسب ولائهم.

(08). دراسة (Nte, Omede, & Enokie, 2020) بعنوان :

Competitive intelligence and competitive advantage pharmaceutical firms in developing economies: A review of lagos state, Nigeria

كان الهدف من وراء هذه الدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في شركات الأدوية في نيجيريا، أهداف الدراسة:

- ❖ تحديد ما إذا كانت ممارسة الذكاء التنافسي يؤثر على الميزة التنافسية في شركات الأدوية.



- ❖ تقييم ما إذا كان الذكاء التنافسي يؤثر على الإنتاجية في شركات الأدوية
- ❖ التعرف على التحديات التي تواجه شركات الأدوية النيجيرية في تطبيق الذكاء التنافسي.

ولتحقيق الأهداف السابقة الذكر تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توزيع 156 استبياناً على موظفي 56 شركة أدوية في ولاية لاغوس بنيجيريا، وبعد تحليل النتائج تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في شركات الأدوية. وأن علاقة الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية تكمن في توفير المعلومات الاستراتيجية التي ستوجه شركات الأدوية إلى تحسين منتجاتها لتلبية احتياجات العملاء. كما وأوصت الدراسة إلى ضرورة استغلال شركات الأدوية للمعلومات المجمعة المفيدة والاستفادة منها في تطوير منتجاتها، إضافة إلى استخدامها في إجراء تعديلات على استراتيجياتها التسويقية.

الفرع الثالث: ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية

سنحاول في هذا الفرع تقديم تلخيص عن الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية، كما هو موضح في الجدول الموالي.



الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية

الجدول رقم 06: ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

الرقم	الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
الدراسات باللغة العربية							
01	(ناصر صبر و آخرون، 2018)	مقال	تحديد الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون.	شركات السياحة والسفر في بغداد	260 موظفا	استبيان	-أن متغير الذكاء التنافسي يعدل العلاقة ايجابيا بين البراعة التنظيمية وتحقيق بهجة الزبون -أن مستوى العلاقة التأثيرية بين البراعة التنظيمية وتحقيق بهجة الزبون يتغير تبعا لتغير مستوى الذكاء التنافسي .
02	(صباح ، 2019)	مقال	أثر الذكاء الاستراتيجي للمديرين من خلال (البصيرة، الرؤية ، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية	شركات الاتصالات في الأردن	74 موظف	استبيان	وجود أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية عند مستوى 0.05
03	(كريم حسن و عبد ابراهيم، 2019)	مقال	أثر الذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التكنولوجي ، ذكاء المنافس ، ذكاء العميل ، ذكاء التحالف الاستراتيجي) في التغيير التنظيمي	وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي بالعراق	20 مدير	استبيان	وجود أثر معنوي للذكاء التنافسي بجميع أبعاده في التغيير التنظيمي .
04	(زهير و العبد اللات ، 2020)	مقال	التعرف على واقع تطبيق الذكاء الاصطناعي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية.	البنوك الأردنية	330 موظف	استبيان	وجود تفاوت في تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية.



وجود علاقة طردية موجبة وذات دلالة احصائية بين الذكاء التنافسي و تحسين الأداء الاستراتيجي	استبيان	30 موظف	شركة ليببانا للهاتف المحمول سبها	دراسة العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الاستراتيجي	مقال	(عبد السلام علي عمران ، محمد الساكت أبو القاسم ، و محمد عيسى الهوني، 2021)	05
-وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد وذو دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والأداء الريادي. -وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي.	استبيان	133 عضوا	الكليات العراقية الاهلية	معرفة الأثر الذي يتركه كل من اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي في تحقيق الاداء الريادي	مقال	(ماجد حميد و بلل ابراهيم ، 2019)	06
وجود تأثير معنوي وايجابي للذكاء التسويقي على كل من البراعة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران.	استبيان	397 عامل	شركة مصر للطيران	قياس أثر الذكاء التسويقي على كل من البراعة التسويقية والميزة التنافسية المستدامة	مقال	(يوستينا ، 2022)	07
اقتناع الإدارة العليا والعاملين بحمامات السباحة بأهمية الذكاء التنافسي كأحد الأساليب الادارية	-المقابلة الشخصية -الاستبيان		حمامات السباحة التابعة لمديريات الشباب والرياضة	تصميم نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بحمامات السباحة في ضوء إدارة الذكاء التنافسي	مقال		



الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية

08	(عبد المحسن أحمد ، 2020)			بمحافظات (المنيا ، أسيوط ، سوهاج ، قنا)	180 عاملا	الحديثه التي يمكن أن تساعد في تحقيق الميزة التنافسية لحمامات السباحة.
09	(سهام ، 2021)	مقال	كيفية الاستفادة من ادارة عمليات الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومواجهة تحديات فيروس كورونا " نظريا "	الجامعات المصرية	مسيري الجامعات	الاعتماد على الذكاء التنافسي بالجامعة يعتبر إضافة جديدة الى الآليات والاستراتيجيات التي سوف تعتمد عليها الجامعات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .
10	(السقا ، 2017)	رسالة ماجستير	دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية	شركات تزويد خدمة الانترنت في قطاع غزة	80 موظف تسويق	وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاستخبارات التسويقية ومكوناتها الأربعة (استخبارات المنافس ، استخبارات المنتج، استخبارات السوق، استخبارات الزبون) وتحقيق الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05
الدراسات باللغة الأجنبية						
01	(Benedicta, 2021)	مقال	دراسة العلاقة بين الذكاء التنافسي) الذكاء الاستراتيجي ، الذكاء الابداعي ، الذكاء البشري (والميزة التنافسية	مؤسسات الصناعة التحويلية (Wonder Pack Whitech و Plc و Aluminium Limited	153 موظف	وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة التحويلية.



الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية

			ولاية دلتا في نيجيريا (Flight Aluminium Plc)			
02	(Seyyed-Amiri & al, 2017)	مقال	دراسة آثار الذكاء التنافسي على خلق الميزة التنافسية المستدامة	شركة ايران للتأمين في طهران	123 عامل	استبيان أن الذكاء التنافسي له تأثير ايجابي على خلق الميزة التنافسية
03	(Casado Salguero & al, 2019)	مقال	مدى استخدام الذكاء التنافسي ودوره في تطوير الميزة التنافسية واستدامتها في قطاع الفنادق، اضافة الى محاولة التعرف على التأثير المتبادل لنظام الذكاء التنافسي مع الخصائص التنظيمية والبيئية.	فنادق اسبانيا	127 مدير فندق	استبيان - أن هناك علاقة طردية موجبة بين الذكاء التنافسي والخصائص البيئية للفنادق. - أن الذكاء التنافسي له تأثير كبير على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للفنادق.
04	(Lasmy & al, 2021)	مقال	كيفية تأثير الذكاء التنافسي والمزايا التنافسية للمقاولين في إندونيسيا على قدرتهم التنافسية في مجال ريادة الأعمال	المقاولين في جميع المجالات (الأغذية، المشروبات، الفن والترفيه، التصميم، الهندسة المعمارية وغيرها...)	30 مقاولا	استبيان هناك علاقة خطية بين الذكاء التنافسي والمزايا التنافسية مع متغير القدرة التنافسية لريادة الأعمال.
05	(Tahamasebifard , 2018)	مقال	تقييم اثار الذكاء التنافسي وأبعاده (الذكاء السوقي، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاجتماعي والاستراتيجي) على الأداء السوقي للشركات.	33 شركة مختصة في مجال التأمينات في إيران	871 موظف	استبيان أن الذكاء التنافسي له تأثير على الاداء السوقي للشركات.



الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية

06	(Ezenwa & al, 2018)	مقال	التعرف على تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية .	الشركة العالمية اينوسون لصناعة السيارات في نيجيريا	383 موظف	استبيان	أن الذكاء التنافسي يعتبر كأداة ضرورية في التخطيط الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية للشركة
07	(Müller & Schneider, 2019)	أطروحة ماجستير	شرح كيف يمكن للشركات العالمية الفاخرة ان تخلق وتحقق مزايا تنافسية من خلال التقنيات الجديدة التي أصبحت تفرضها البيئة وخاصة الذكاء الاصطناعي بمختلف تقنياته في العالم الافتراضي	سوق الشركات العالمية الفاخرة	10 ممثلين لسوق الشركات الفاخرة	مقابلة شخصية	أن الشركات الفاخرة يمكنها تحقيق مزايا تنافسية من خلال صياغة استراتيجيات تعتمد بالدرجة الاولى على تقنيات الذكاء الاصطناعي
08	(Nte , Omede, Enokie , & Bienose, 2020)	مقال	التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.	56 شركة أدوية في ولاية لاغوس بنيجيريا	156 مسير لشركة الأدوية.	استبيان	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في شركات الأدوية.



المطلب الثاني: عرض دراسات الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في البيئة الجزائرية

نظرا لأهمية موضوع الدراسة الذي ربطنا فيه الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية، حاولنا في هذا المطلب تسليط الضوء على الدراسات التي جرت في البيئة الجزائرية والتي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة أو كل على حدى، وذلك لإضفاء نوع من الدقة على الدراسة الحالية، من خلال تصور المتغيرات في البيئة الجزائرية ووضع أساس متين للإشكالية المعالجة والخروج بنتائج تتناسب مع واقع الحال.

الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية

وجدت الباحثة في البيئة الجزائرية شح في الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء التنافسي مع الميزة التنافسية، لذلك اعتمدت على الدراسات التي تناولت هذين المتغيرين بصورة منفردة، كما يلي:

(01). دراسة (حلموس و داودي، 2017) بعنوان :

دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية

سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية في البنوك الجزائرية والتي بلغ عددها ثمانية بنوك، ستة بنوك من القطاع العام وبنكان من القطاع الخاص بولاية الأغواط، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى توزيع استبانة على عينة تكونت من 114 موظف، لتتوصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ❖ وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الأول إدارة معرفة الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.
- ❖ وجود علاقة طردية بين المتغير المستقل الثاني إدارة العلاقة مع الزبون وبين المتغير التابع الميزة التنافسية.
- ❖ يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون مجتمعة أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\pi < 0.05$ في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية.

(02). دراسة (قمري ، 2017) بعنوان :

أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية، إضافة إلى تحديد نوع الأثر المعنوي بين المتغيرين، بالإعتماد على الإستبانة بصورة أساسية وتوزيعها على 55 عامل لغرض تحقيق أهداف الدراسة، وبعد التحليل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:



- ❖ وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وقوية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة.
- ❖ وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى $\pi < 0.05$ بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال.

(03). دراسة (دراق و شيخ ، 2023) بعنوان :

الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهواتف المحمول موبيليس المديرية الجهوية بالشلف

تناولت هذه الدراسة تحديد دور الذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل) في تحقيق القدرة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر للهواتف المحمول موبيليس المديرية الجهوية بالشلف، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختبار الفرضيات بالإعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS من خلال تصميم استبانة إلكترونية لإستطلاع آراء عينة الدراسة والتي شملت 36 موظفا من بعض الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بالشلف، لتظهر النتائج إلى:

- ❖ وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي وتحقيق القدرة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهواتف المحمول موبيليس المديرية الجهوية بالشلف.
- ❖ أن زيادة الإهتمام بذكاء العميل والذكاء التكنولوجي يسهم في تحقيق القدرة التنافسية لدى مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بسبب الإرتباط القوي بينهما.
- ❖ تبني المؤسسة محل الدراسة الذكاء التنافسي وخاصة ذكاء العميل والذكاء التكنولوجي.

(04). دراسة (حمد، 2020) بعنوان :

الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات – تبسة-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الذكاء التنافسي (ذكاء المنافس، ذكاء السوق، ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي) ودورها في رفع الحصة السوقية لشركة مناجم الفوسفات بتبسة ، والإجراءات التي من الممكن أن تقوم بها هذه الأخيرة بتطبيق الذكاء التنافسي لجمع وتحليل معلومات البيئة التنافسية التي تعمل بها، ولتحقيق غايات هذه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبعد قياس الحصة السوقية لشركة مناجم الفوسفات ومقارنتها مع الشركة القائمة مكتب الشريف للفوسفات المتواجدة بالمغرب وأهم صادراتهم ، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها :



❖ تعمل شركة مناجم الفوسفات -تبسة في سوق عالية التنافس خاصة منطقة شمال افريقيا، شركة فوسفات قفصة بتونس وشركة فوسفات مصر.

❖ تتعرض شركة مناجم الفوسفات لتهديدات كبيرة من المنافسين خاصة شركة مكتب الشريف للفوسفات التي تعتبر المجموعة الرائدة في مجال صناعة الفوسفات مما أوجب على الشركة أن تمارس ذكاء المنافس لتحديد تهديدات المنافسين ومختلف المخاطر التنافسية التي يمكن أن تواجهها.

❖ تنشط شركة مناجم الفوسفات في سوق يتسم بزيادة الطلب العالي على الفوسفات وعلى الأسمدة الفوسفاتية، الأمر الذي يستوجب على الشركة أن تكون يقظة وعلى معرفة تامة بظروف السوق من أجل زيادة الحصة السوقية لها.

(05). دراسة (موسي و فرحات ، 2018) بعنوان :

أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة: مؤسسة بيضا صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر

جاءت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم أبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء التحالفات الاستراتيجية، الذكاء التكنولوجي) وأثرها على الأداء الصناعي في مؤسسة بيضا صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الإستناد على الإستبانة والتي تم توزيعها على 50 مسؤولا لجمع البيانات من العاملين وتحليلها عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS ، ليتوصل الباحثان في الأخير إلى:

❖ أن هناك ارتباطا موجبا وطرديا بين الذكاء الاقتصادي والأداء الصناعي.

❖ أن هناك علاقة موجبة وطيدة بين ذكاء العميل والأداء الصناعي بمعامل ارتباط بلغ 41.1، وهو البعد الوحيد الذي وجد له أثر على الأداء الصناعي مقارنة بالأبعاد الأخرى للذكاء التنافسي.

(06). دراسة (منصوري و منصوري ، 2018) بعنوان :

دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وكالة ورقلة - من وجهة نظر موظفيها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الأهمية التي توليها الشركة الوطنية للهاتف النقال موبيليس لموضوع الذكاء التنافسي من حيث (ذكاء المنافسين، الذكاء التكنولوجي، ذكاء السوق) وعلاقة ذلك بتعزيز سمعتها، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي الكمي الارتباطي، وقد أجريت الدراسة على موظفي شركة موبيليس وكالة ورقلة والذي بلغ عددهم 16 موظفا، وقد جمعت البيانات عن طريق تصميم استبيان، ليتم التوصل إلى:



- ❖ وجود علاقة ارتباط قوية (0.684) بين الذكاء التنافسي وسمعة المنظمة.
- ❖ وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين كل من أبعاد الذكاء التنافسي وسمعة المنظمة عند مستوى دلالة $\pi < 0.05$

(07) دراسة (Fattouche & Hedjazi , 2019) بعنوان :

the role of competitive intelligence in creating a competitive advantage: Empirical study Algeria Telecom Mobilis

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الذكاء التنافسي وأبعاده (ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، الذكاء التكنولوجي، ذكاء السوق) في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى شركة موبيليس، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع 47 استبياناً، إضافة إلى استخدام الإحصاءات المتوفرة على المواقع الإلكترونية لكل من وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، وشركة موبيليس، لتتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ أن هناك ارتباط قوي بين الأبعاد الأربعة للذكاء التنافسي وبين الميزة التنافسية.
- ❖ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\pi < 0.05$ بين ذكاء السوق والميزة التنافسية.
- ❖ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\pi < 0.05$ بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية.
- ❖ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\pi < 0.05$ بين ذكاء العميل والميزة التنافسية.
- ❖ أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\pi < 0.05$ بين الذكاء التكنولوجي والميزة التنافسية.
- ❖ أن أهمية أبعاد الذكاء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة جاء ترتيبها كما يلي: ذكاء المنافس، ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي، وأخيراً ذكاء السوق.

(08). دراسة (حميدي و بلعيد، 2023) بعنوان :

قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في شركات التأمين الجزائرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين caar عنابة)

حاولت هذه الدراسة قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين caar عنابة، ولتحقيق الأهداف المرجوة تم الاعتماد على أداة المقابلة لجمع معلومات من المسيرين حول موضوع الذكاء التنافسي، إضافة إلى الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة قدرها 55 عامل على مستوى الوكالة الجهوية لولاية عنابة ووكالتين فرعيتين في نفس الولاية بالإضافة إلى وكالة فرعية في ولاية قلمة من أجل استكمال العينة حيث تم استرجاع 49 استبياناً صالحاً والتي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، لتتوصل الدراسة إلى:



❖ تظهر الشركة محل الدراسة مظاهر لممارسة الذكاء التنافسي فهي تحرص على التقاط كل المعلومات الذكية الخاصة بالمنتجات والتكنولوجيات الجديدة، السوق، العملاء، لذلك فهي تتوفر على البيئة الإدارية الملائمة لممارسة الذكاء التنافسي.

❖ بعد تحليل الأبعاد المقترحة للذكاء التنافسي في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين تبين وجود فعلي لجميع هذه الأبعاد، ذكاء السوق، الذكاء التكنولوجي، ذكاء العميل، ذكاء التحالف الاستراتيجي بنسب متفاوتة، وهذا ما أكدته المتوسطات الحسابية المرتفعة.

(09). دراسة (برقيقة و بن تقات ، 2021) بعنوان :

دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على مدى تطبيق أدوات التحليل الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجنوب الشرقي خصوصا وفي الجزائر عموما ، إضافة إلى تقييم مدى مساهمة تطبيق التحليل الاستراتيجي في بناء وتعزيز المزايا التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة، وقد تم الإعتماد على المنهجين الوصفي والتحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة ، واستخدم لجمع المعلومات المختلفة المقابلة الشخصية و توزيع استبيانات على أفراد العينة التي كان حجمها 77 موظفا بمختلف المستويات الإدارية ، وقد توصل الباحثان من خلال موافقة أفراد عينة البحث إلى :

- ❖ وجود مستوى استخدام مرتفع لأدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة بالمؤسسات عينة الدراسة.
- ❖ تمتلك المؤسسات عينة الدراسة مستويات مرتفعة لأبعاد الميزة التنافسية الكفاءة، الجودة، الابداع، المرونة والتسليم.
- ❖ وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة والميزة التنافسية بالمؤسسات عينة الدراسة حيث أنه يفسر 66 % من التباين في الميزة التنافسية وهذا مؤشر على قوة علاقة التأثير.

(10). دراسة (فرحات و خليفي ، 2016) بعنوان :

مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية

تهدف هذه الدراسة الى توضيح المساهمة الفعالة للذكاء التنافسي بأبعاده في تحسين أداء المؤسسات الصناعية خاصة على مستوى الربحية، الكفاءة الانتاجية، التقدم التقني وزيادة الحصص السوقية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة للدراسة من خلال توزيعه على 4



من المؤسسات المتخصصة في الصناعة الغذائية والتي قدرت ب 62 عامل، وبعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS توصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج هي:

- ❖ أن الذكاء التنافسي يساهم في تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية ولكن بمستوى متوسط قدر معامل ارتباطه ب 0.59.
- ❖ أن الذكاء التكنولوجي وذكاء المنافس ليس لهم أثر على تحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة
- ❖ أن ذكاء العملاء وذكاء التحالف الاستراتيجي لديهم أثر في تحسين أداء المؤسسات.

الفرع الثاني: ملخص الدراسات السابقة الجزائرية

في الجدول الموالي سنحاول تلخيص الدراسات السابقة الجزائرية كمايلي:



الجدول رقم 07: ملخص الدراسات السابقة الجزائرية

الرقم	الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة	أداة الدراسة	أهم النتائج والتوصيات
01	(حلموس و داودي، 2017)	أطروحة دكتوراه	معرفة دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية	مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط	114 موظف	استبيان	- يوجد لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون مجتمعة أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية $\pi < 0.05$ في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية.
02	(قمري ، 2017)	مقال	تحديد نوع الأثر المعنوي بين التعلم التنظيمي و الميزة التنافسية المستدامة	مجمع صيدال لصناعة الأدوية	55 عامل	استبيان	هناك علاقة طردية قوية وتأثير ايجابي بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة بمجمع صيدال
03	(دراق و شيخ ، 2023)	مقال	تحديد دور الذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التكنولوجي ، ذكاء المنافس ، ذكاء العميل) في تحقيق القدرة التنافسية	مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المديرية الجهوية بالشلف	36 موظف	استبيان	علاقة ارتباط قوية بين الذكاء التنافسي وتحقيق القدرة التنافسية في مؤسسة.
	(حمد، 2020)		التعرف على انواع الذكاء التنافسي (ذكاء المنافس، ذكاء السوق، ذكاء العميل، الذكاء			المنهج الوصفي لتحليل الظاهرة	تنشط شركة مناجم الفوسفات في سوق يتسم بزيادة الطلب العالمي على الفوسفات وعلى الأسمدة الفوسفاتية، الأمر الذي يستوجب على



04		مقال	التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي) ودورها في رفع الحصة السوقية	شركة مناجم الفوسفات بتبسة	/	الشركة أن تكون يقظة وعلى معرفة تامة بظروف السوق من أجل زيادة الحصة السوقية لها.
05	(موسي و فرحات ، 2018)	مقال	دور الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء العميل، ذكاء المنافس، ذكاء التحالفات الاستراتيجية، الذكاء التكنولوجي) في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية والرفع من أدائها	مؤسسة بيضا صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر	50 مسؤول	- أن مؤسسة بيضا صوالتوبي تهتم بدرجة كبيرة بالذكاء التنافسي للرفع من أدائها الصناعي. - أن هناك ارتباطا موجبا وطرديا بين الذكاء التنافسي والاداء الصناعي.
06	(منصوري و منصوري ، 2018)	مقال	الأهمية التي توليها المؤسسة للذكاء التنافسي (ذكاء المنافسين ، الذكاء التكنولوجي ، ذكاء السوق) ودوره في تعزيز سمعتها	الشركة الوطنية للهااتف النقال موبيليس وكالة ورقلة	16موظفا وموظفة	وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء التنافسي وسمعة المنظمة إذ حققت نتيجة الارتباط 68 %
07	(Fattouche & Hedjazi , 2019)	مقال	توضيح دور الذكاء التنافسي وأبعاده (ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، الذكاء التكنولوجي،	شركة موبيليس	47 موظف	ان هناك ارتباط قوي بين الأبعاد الأربعة للذكاء التنافسي وبين الميزة التنافسية والتي جاء ترتيبها من حيث الأهمية كما يلي: ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، الذكاء التكنولوجي، وأخيرا ذكاء السوق.



الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية

				ذكاء السوق) في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى الشركة			
08	(حميدي و بلعيد، 2023)	مقال	قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين caar للتأمين وإعادة التأمين caar عناية وقالة	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين caar بوكالة عناية وقالة	55 عامل	استبيان	بعد تحليل الأبعاد المقترحة للذكاء التنافسي في الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين تبين وجود فعلي لجميع هذه الأبعاد، ذكاء السوق، الذكاء التكنولوجي، ذكاء العميل، ذكاء التحالف الاستراتيجي بنسب متفاوتة، وهذا ما أكدته المتوسطات الحسابية المرتفعة.
09	(برقيقة و بن تفات ، 2021)	أطروحة دكتوراه	تشخيص واقع استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي ومساهمتها في بناء وتعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الجنوب الشرقي	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجنوب الشرقي الجزائري (ورقلة ، الوادي ، غرداية)	64 مؤسسة	استبيان	وجود علاقة تأثير ايجابية بين أدوات التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية.
10	(فرحات و خليفي ، 2016)	أطروحة دكتوراه	مدى مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي	مؤسسات الصناعات الغذائية	4 مؤسسات "62 عامل"	استبيان	-أن الذكاء التنافسي يساهم في تحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية ولكن بمستوى متوسط قدر معامل ارتباطه ب 0.59. -أن الذكاء التكنولوجي وذكاء المنافس ليس لهم أثر على تحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة



الفصل الثالث: الأدبيات التطبيقية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية

-أن ذكاء العملاء وذكاء التحالف الاستراتيجي لديهم أثر في تحسين أداء المؤسسات.							
---	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة لاحظنا أن الدراسات التي تخص الذكاء التنافسي والميزة التنافسية تميزت بالحدثة النسبية نوعاً ما، وهذا ما يشير إلى الأهمية التي توليها المؤسسات الاقتصادية لهذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الحديثة في ميدان الإدارة الإستراتيجية. حيث أضحت المؤسسات في بيئة ديناميكية شديدة التقلب تسعى دائماً إلى أن تكون السبّاقة في اقتناص الفرص وتلبية رغبات الزبائن من خلال تبنيها لنظام الذكاء التنافسي الذي يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية مختلفة، وفيما يلي سوف نقوم بمناقشة أهم ما جاء في الدراسات السابقة:

المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة

سنحاول من خلال هذا المطلب مناقشة الدراسات السابقة بالتركيز على المتغيرات المعالجة فيها، الميدان، طريقة جمع البيانات، والطرق الإحصائية المستخدمة وتحليلها، بهدف معرفة آخر ما توصل إليه الباحثون في هذا الموضوع، وذلك من أجل الاستفادة منها والإسترشاد بها في دراستنا الحالية.

الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة العربية والأجنبية

من أجل مناقشة الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية سنقوم بالتركيز على أهم العناصر المكونة لكل دراسة كما يلي:

أولاً: متغيرات الدراسة

عند إدراجنا للدراسات السابقة حاولنا قدر الإمكان إدراج الدراسات التي تحوي متغيري الدراسة مع بعض أو على الأقل أحد متغيرات الدراسة الخاصة بنا حتى تكون لها علاقة مباشرة بموضوعنا، فمن خلال استعراض الدراسات السابقة الأجنبية لاحظنا أنها تناولت موضوع الذكاء التنافسي والميزة التنافسية معاً، ما عدى دراسة (Müller & Schneider, 2019) التي هدفت إلى شرح كيف يمكن للشركات العالمية الفاخرة أن تخلق وتحقق مزايا تنافسية من خلال التقنيات الجديدة التي أصبحت تفرضها البيئة وخاصة الذكاء الاصطناعي بمختلف تقنياته في العالم الافتراضي، و دراسة (Tahamasebifard, 2018) التي سعت إلى تقييم آثار الذكاء التنافسي وأبعاده (الذكاء السوقي، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، الذكاء الاجتماعي والاستراتيجي) على الأداء السوقي للشركات. أما الدراسات العربية فقد لاحظت الباحثة نقص في الدراسات فيما تعلق بموضوع الذكاء التنافسي والميزة التنافسية باستثناء دراسة (عبد المحسن أحمد ، 2020) التي سعت إلى تصميم نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بحمامات السباحة في ضوء إدارة الذكاء التنافسي ودراسة (سهام ، 2021) التي بينت كيفية الاستفادة من عمليات الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومواجهة تحديات فيروس كورونا، والتي كانت الاستفادة منها نظرية أكثر منها في الجانب التطبيقي.



أما بقية الدراسات العربية المعتمدة ، تم اعتمادها لتناولها الذكاء التنافسي كمتغير مستقل كدراسة (ناصر صبر و آخرون، 2018) و دراسة (كريم حسن و عبد ابراهيم، 2019) و دراسة (عبد السلام علي عمران ، محمد الساكت أبو القاسم ، و محمد عيسى الهوني، 2021) ، و دراسة (ماجد حميد و بلل ابراهيم ، 2019) ، إضافة إلى تناولها متغير الميزة التنافسية كمتغير تابع كدراسة (صباح ، 2019) التي درست الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية بتركيزها على جودة الخدمات المقدمة في الشركة المبحوثة ، ودراسة (زهير و العبد اللات ، 2020) فدرست تأثير تطبيقات الذكاء الاصطناعي على الميزة التنافسية ، و دراسة (السقا ، 2017) و دراسة (يوستينا ، 2022) التي بحثتا عن دور الإستخبارات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية ، والتي استفدنا منها بدرجة كبيرة في دراستنا وذلك من خلال أبعادها المشابهة للأبعاد المعتمدة في دراستنا.

ثانيا : عينة ومجتمع الدراسة

شملت جل الدراسات الأجنبية والعربية التي اعتمدها الباحثة كدراسات سابقة القطاعات الخدمائية والصناعية كمجتمعات لتحقيق الأهداف المرجوة منها ، أما بالنسبة لعينات الدراسة فكان أقلها 10 في دراسة (Müller & Schneider, 2019) ، و أكثرها 871 في دراسة (Tahamasebifard , 2018).

ثالثا : أدوات وطرق الدراسة

بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدمت أغلب الدراسات الإستبيان كأداة أساسية، باستثناء دراسة (سهام ، 2021) و دراسة (Müller & Schneider, 2019) فقد اعتمدتا على المقابلة الشخصية مع ممثلي المؤسسات المبحوثة، وفيما يخص الأدوات الإحصائية المستعملة في التحليل فقد ركزت أغلب الدراسات على الإحصاء الوصفي الذي يشمل استخراج التكرارات ،النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك لوصف البيانات وتقديم قراءة واضحة عن توجهها ، أما بالنسبة لإختبار الفرضيات فقد استعملت الدراسات الإحصاء التحليلي الذي شمل كل من معامل ارتباط لسبيرمان ومعامل بيرسون واختبارات الدلالة الاحصائية و Test T ، و anova one way & two way ، باستثناء دراسة (ناصر صبر و آخرون، 2018) و دراسة (Seyyed-Amiri & al, 2017) الذين قاما بعمل أحد أساليب النمذجة بالمعادلات البنائية مستخدمين برنامج . Amoss

الفرع الثاني: التعليق على الدراسات السابقة العربية والأجنبية

كما سبق وقد أشرنا سابقا إلى أن أغلب الدراسات تناولت متغيري الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، إلا أن متغير الذكاء التنافسي كان فيه بعض الاختلافات، فكل باحث درسه حسب الأهداف المرجوة من بحثه، فمثلا في:

أولاً : الدراسات العربية

أغلب الباحثين درسوا الذكاء التنافسي من خلال عملياته المتمثلة في (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، المعالجة، التغذية العكسية)، باستثناء دراسات (كريم حسن و عبد ابراهيم، 2019) و (عبد السلام علي عمران، محمد الساكت أبو القاسم، و محمد عيسى الهوني، 2021) التي درس فيها الباحثون الذكاء التنافسي من خلال أبعاده المتمثلة في (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل، ذكاء التحالف الاستراتيجي). أما بالنسبة للميزة التنافسية فقد تم اعتمادها كمتغير تابع في جل الدراسات المعتمدة ودراستها بصفة عامة.

ثانياً : الدراسات الأجنبية

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فأغلب الباحثين درسوا الذكاء التنافسي والميزة التنافسية بصفة عامة، باستثناء دراسة (Seyyed-Amiri & al, 2017) التي درست الذكاء التنافسي من خلال عملياته (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، المعالجة، التغذية العكسية)، أما دراسة (Tahamasebifard, 2018) فتناول فيها الباحثون الذكاء التنافسي من خلال أبعاده المتمثلة في (الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس، ذكاء العميل، ذكاء التحالف الاستراتيجي)، و دراسة (Benedicta, 2021) التي ربط فيها الذكاء التنافسي بثلاثة أبعاد هي (الذكاء الاستراتيجي، الذكاء الإبداعي و الذكاء البشري).

ومن خلال ما تم عرضه سابقا نلاحظ أن أغلب الدراسات اتفقت على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية بنسب متفاوتة وذلك راجع إلى اختلاف عينة الدراسة ومجتمعها والظروف المحيطة بها.

الفرع الثالث: مناقشة الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية

بعد اطلاعنا على الدراسات الأجنبية والعربية التي تطرقت إلى موضوع الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، سنقوم في هذا الفرع بمناقشة الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية وفق الجوانب التالية:

أولاً: متغيرات الدراسة

من خلال اطلاعنا على الدراسات الجزائرية التي تناولت موضوعنا، لاحظنا أيضاً وجود شح في الدراسات التي تطرقت لمتغيري الذكاء التنافسي والميزة التنافسية معاً وذلك على حد علم الباحثة، باستثناء دراسة (Fattouche & Hedjazi, 2019) التي تناولت متغير الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء العميل، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي) مع متغير الميزة التنافسية بأبعاده (الجودة الفائقة، الإبداع الفائق، الكفاءة المتفوقة، الإستجابة الفائقة للعملاء).

أما بقية الدراسات فتناولت متغير الذكاء التنافسي كمتغير مستقل بربطه بمتغيرات تابعة متباينة، كما واختلفت طرق تناوله وأساليب قياسه من دراسة لأخرى، فنجد (دراق و شيخ، 2023) و (منصوري و منصوري



(2018) قاموا بقياس الذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التكنولوجي ، ذكاء المنافس ، ذكاء العميل) وعلاقته بالقدرة التنافسية و تعزيز سمعة المنظمة ، أما (حمد، 2020) و (موسي و فرحات ، 2018) فقد قاما كلاهما بدراسة الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافس ، ذكاء السوق ، ذكاء الزبون ، الذكاء التكنولوجي وذكاء التحالف الاستراتيجي) بربطه مع الحصة السوقية للمؤسسة و التفوق الصناعي كمتغيرات تابعة، أما (حميدي و بلعيد، 2023) فقد قاما أيضا بدراسة الذكاء التنافسي بتطبيقه على المؤسسة بصفة عامة وذلك انطلاقا من أبعاده المقترحة سابقا ، كما وتطرقتا أيضا دراسة (فرحات و خليفي ، 2016) لمتغير الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافس ، ذكاء العملاء ، الذكاء التكنولوجي وذكاء التحالف الاستراتيجي) كمتغير مستقل وأثره في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة كمتغير تابع.

أما بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية فقد تم اعتماده في أغلب الدراسات كمتغير تابع ، ففي دراسة (حلموس و داودي، 2017) تم اعتماده كمتغير يتأثر بإدارة المعرفة التسويقية واستراتيجية العلاقة مع الزبون، أما (برقيقة و بن تفات ، 2021) فقد قام بدراسة الميزة التنافسية وتأثيرها بأدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدمها المنظمة لتحليل بيئتها، وقد قام كل من (قمري ، 2017) بدراسة الميزة التنافسية المستدامة متشابهة مع دراسة (رحماني و غازي، 2015) و تأثيرها بالتعلم التنظيمي ونظام اليقظة الاستراتيجية على التوالي .

ثانيا: عينة ومجتمع الدراسة

اختلفت مجتمعات الدراسات المعتمدة من طرف الباحثة من دراسة الى أخرى، وذلك حسب الأهداف المراد تحقيقها، والتي كان أغلبها في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، باستثناء دراسة (حلموس و داودي، 2017) التي درست قطاع البنوك ، و دراسة (حميدي و بلعيد، 2023) قطاع التأمينات ، أما باقي الدراسات كانت في مؤسسات اقتصادية صناعية عمومية وخاصة .

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تراوحت ما بين 16 كأقل عينة في دراسة (منصوري و منصوري ، 2018) و 114 كأكبر عينة في دراسة (حلموس و داودي، 2017).

ثالثا: أدوات وطرق الدراسة

استخدمت أغلب الدراسات الجزائرية الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وقياس متغيراتها ، باستثناء دراسة (حمد، 2020) التي اعتمدت فيها الباحثة على تقارير منشورة في الانترنت حول الحصة السوقية لشركة مناجم الفوسفات. أما بالنسبة للأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المجموعة فقد اشتركت أغلبها في استعمال الإحصاء الوصفي التحليلي، وذلك بالإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.



المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بالإضافة إلى ما توصلت إليه الباحثة بعد مناقشة الدراسات السابقة، سنحاول من خلال هذا المطلب إلى التطرق إلى أهم ما يميز دراستنا الحالية في النقاط التالية:

1. من حيث موضوع الدراسة: أن الدراسات السابقة تناولت جوانب من موضوعنا كل بما يخدم بيئته وطبيعة المؤسسة المدروسة، إلا أن موضوعا وبنفس المحددات التي تحكم المتغيرين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية والعلاقة التي تجمعهم، والبيئة المراد دراستها لم يتم تناولها بعد على حد علم الباحثة، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى ايصالها وتحقيقها من خلال بحثنا.
2. من حيث منهجية الدراسة: اعتمدت دراستنا على الإستبيان كأداة رئيسية، وتحليل النتائج باستخدام برنامج SMART PLS عكس الدراسات السابقة التي استخدمت معظمها برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وبرنامج Amoss.
3. من حيث مجتمع وعينة الدراسة: من بين الإختلافات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أنه لا توجد دراسة استهدفت قطاع التأمينات من حيث الأبعاد المعتمدة لكلا المتغيرين في الدراسة. بالرغم من الإختلافات الموجودة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إلا أن هذه الأخيرة ساعدت الباحثة كثيرا وكانت بمثابة منارات تهتدي بها لتسطير خارطة المعلومات التي تحتاجها الدراسة الحالية، ويمكن تلخيص أهم ما تم الإستفادة منه في النقاط التالية:
1. استفادت الباحثة من الأطر النظرية للدراسات السابقة لرسم معالم الدراسة الحالية، ووضع تصور نظري لموضوعنا من خلال تحديد المحاور الواجب التطرق إليها والعلاقة فيما بينها بتوضيح المصطلحات والمفاهيم التي يمكن استعمالها في دراستنا الحالية.
2. من الدراسات السابقة تمكنت الباحثة من تحديد أبعاد متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد الميزة التنافسية كما تم تناولها في الجانب النظري والتطبيقي للدراسة.
3. ساعدت الدراسات السابقة في توفير الجهد والوقت على الباحثة من خلال الإستفادة من المراجع والكتب المستخدمة فيها.
4. تم الإستعانة بالدراسات السابقة من أجل إعداد الإستبانة واستخدامها كأداة لجمع البيانات وكذلك تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.
5. ساهمت الدراسات السابقة في كيفية تحرير الفرضيات وإثباتها أو نفيها.
6. ساهمت الدراسات السابقة في تحديد كيفية عرض النتائج وتفسيرها تفسيرا علميا، وتحديد أوجه الإتفاق والإختلاف مع دراستنا.

خاتمة الفصل:

تعتبر الدراسات السابقة دراسات تراكمية لا يمكنها أن تتقدم وتتطور ما لم يتم البناء الجديد انطلاقاً من البناء السابق له، ومن هذا المنطلق فإن مرحلة الاستطلاع على الدراسات السابقة تعتبر كركيزة أساسية تعتمد عليها أي دراسة، لما لها من أهمية في تنوير الطالب وتمكينه من بلورة وتنظيم أفكاره للإنطلاق في بحثه بالشكل المطلوب، فكلما تعددت الدراسات السابقة التي تقيس متغيرات الدراسة كلما ساعدت الطالب في فهم واستيعاب ومعرفة ما يتطلبه بحثه.

فقد حاولنا في هذا الجزء تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي تتعلق بالمتغير المستقل الذكاء التنافسي وكذلك المتغير التابع الميزة التنافسية، حيث تضمن هذا الفصل عرض وتحليل حوالي 28 دراسة، 20 دراسة منها عربية منشورة بين الجزائر وبعض بلدان المشرق العربي، و8 دراسات منها أجنبية، وقد كان تركيزنا على الدراسات الأكثر تناولاً للمتغيرين مع بعض للإستفادة منها ولمعرفة آخر ماتوصل اليه الباحثون في هذا الشأن.

كما تم تحليل هذه الدراسات من خلال عدة جوانب كالهدف من الدراسة، الميدان، الأداة والمعالجة الاحصائية، مجتمع وعينة الدراسة، وأهم النتائج، بالإضافة إلى مقارنتها مع دراستنا الحالية لمعرفة نقاط التشابه والاختلاف وذكر نقاط الاستفادة منها، وقد اختلفت الدراسات عن بعضها من حيث المتغيرات المدروسة بسبب الاختلاف في الهدف من الدراسة، الميدان، مجتمع وعينة الدراسة وهذا مما تولد عنه الاختلاف في النتائج لأن كل دراسة لها خصوصيتها.

وبعد مناقشة وتحليل الدراسات السابقة توصلنا إلى وجود شح في الدراسات التي تجمع ما بين المتغيرين في البيئة العربية عامة وفي البيئة الجزائرية خاصة. وأن هذه الدراسات تناولت جوانب فقط سواء من متغير الميزة التنافسية أو من الذكاء التنافسي إلا أن موضوعاً وبنفس المحددات التي تحكم المتغيرين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية والعلاقة التي تجمعهم، والبيئة المراد دراستها لم يتم تناولها بعد على حد علمنا، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى ايصالها وتحقيقها من خلال بحثنا. وبالرغم من الإختلافات الموجودة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، إلا أن هذه الأخيرة ساعدتنا كثيراً في رسم معالم الدراسة الحالية.

فمن خلال هذا الفصل تم وضع حجر الأساس لدراستنا التطبيقية، التي سوف نتطرق إليها في الفصل القادم والذي يشمل تقديماً عاماً للشركة محل الدراسة، الأدوات والطرق الاحصائية المستعملة لمعالجة إشكالية الدراسة، عرض النتائج ومناقشتها.



الجانحة التطبيقية



الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

المبحث الأول: توصيف المؤسسة المبحوثة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

مقدمة:

بعد التطرق للجانب النظري للدراسة من خلال عرض الجانب المفاهيمي للمتغيرات و عرض وتحليل الدراسات السابقة من دراسات عربية وأجنبية والتي تناولت متغيرات الدراسة والمتمثلة في الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، والتي قمنا فيها بتحديد مشكلة الدراسة وطرحنا الإشكالية وتعرفنا على متغيراتها؛ إلا أنه لا يكفي لوحده إذا لم يدعم بالجانب التطبيقي الذي يعد خطوة لا بد منها في أي دراسة ميدانية فهو الأساس القاعدي للدراسة؛ حيث من خلاله يمكن الإجابة عن التساؤلات المطروحة؛ وهذا من خلال تحويل النتائج الكيفية إلى نتائج إحصائية كمية.

وفي هذا الفصل سنوضح أهم الإجراءات الميدانية التي اتبعناها في هذه الدراسة؛ والتي تعتبر محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي، حيث عن طريقها يتم الحصول على البيانات الضرورية لإجراء التحليل الإحصائي والتوصل الى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

ومن هذا المنطلق سنقوم في هذا الفصل بالتعريف أولا بالشركة الوطنية للتأمينات، ثم توضيح الإطار المنهجي المتبع في الدراسة من خلال تحديد الاجراءات الميدانية للدراسة الاستطلاعية والأساسية والمتمثلة في مجتمع الدراسة والعينة المختارة، مصادر جمع المعلومات، أداة الدراسة والتي تمثل في دراستنا أداة الاستبانة من خلال عرض المحاور والأبعاد المكونة لها، خطوات تصميم الإستبانة، صدق وثبات أداة الدراسة، منهج الدراسة المستخدم، المعالجة الإحصائية والوسائل المستخدمة في الإجراءات الميدانية.



المبحث الأول: توصيف المؤسسة المبحوثة

قبل التطرق إلى أهم الإجراءات الميدانية المتبعة لتحقيق أهداف دراستنا، سنحاول التعريف بالمؤسسة محل البحث وتقديم نظرة شاملة عليها، من خلال تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهومها تاريخ نشأتها وتطورها، منتجاتها، وشبكها الموزعة عبر التراب الوطني ثم في المطلب الثاني تعرفنا على المكانة السوقية للشركة وأهم استثماراتها، ومن ثم تقديم بطاقة تعريفية عن المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات بغليزان بحكم أنها المؤسسة التي اعتمدناها كمجتمع لبحثنا.

المطلب الأول: نبذة تعريفية عن المؤسسة

تعتبر الشركة الوطنية للتأمين من أقدم المؤسسات على المستوى الوطني في قطاع التأمينات، حيث تتميز بخبرة كبيرة واحتكارها للسوق لفترة طويلة من خلال إرضاء زبائنها وكذلك الصورة الذهنية المتميزة للعملاء عنها، لذلك ارتأينا في دراستنا هذه التركيز على هذا النوع من المؤسسات التي تنشط في سوق تتميز بمنافسة شرسة، من خلال التعرف عليها، وعلى منتجاتها، استثماراتها ومكانتها السوقية.

الفرع الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتأمينات

سنحاول في هذا الفرع التعرف على تاريخ نشأة المؤسسة وأهم الموارد البشرية التي تركز عليها كما يلي:
أولاً: تاريخ تأسيس الشركة الوطنية للتأمينات

تأسست الشركة الوطنية للتأمينات في 12 ديسمبر 1963 بقرار من الحكومة الجزائرية بهدف الإستثمار في قطاع التأمينات، حيث كانت في البداية عبارة عن شركة مختلطة جزائرية مصرية بأغلبية جزائرية 61 %، وهذا نظرا لإفتقار الجزائر للإطارات ذات الكفاءة في مجال التأمينات عقب الإستعمار مباشرة. وبدأ نشاطها سنة 1964 حيث كان السوق آنذاك عبارة عن مجموعة من المؤسسات الفرنسية في الغالب. والجدول الموالي يوضح النشأة التاريخية للمؤسسة كما يلي:

الجدول رقم 08 : التطور التاريخي للشركة الوطنية للتأمينات

السنة	الحدث
سنة 1963	شركة ذات رأسمال مختلط جزائري - مصري (61% للجزائر و 39% لمصر) ، نشأت شركة التأمين الوطنية كشركة تأمين عامة تحت العلامة التجارية SAA
ديسمبر 1963	نقطة البيع الأولى تفتح أبوابها في وسط الجزائر العاصمة، تحت اسم الشركة الوطنية للتأمين. حجر الأساس الأول لبناء شبكة تضم أكثر من 520 وكالة على مر السنين في جميع أنحاء الأراضي الجزائرية.
ماي 1966	احتكار الدولة لمعاملات التأمين بموجب صدور الأمر رقم 127-166، الذي أدى إلى تأميم الشركة الوطنية للتأمين بموجب صدور المرسوم رقم 129-166، لتصبح الشركة 100 % جزائرية .
جانفي 1976	حيث تخصصت الشركة في فرع المخاطر البسيطة، بتقديمها لعروض مصممة خصيصا للأفراد والمهنيين والجماعات المحلية ومؤسسات القطاع الصحي.
فيفري 1989	إعادة هيكلة الشركة لتصبح ذات طابع اقتصادي، برأس مال يقدر ب 80 مليون دينار جزائري، وذلك في إطار استقلالية الشركات.
سنة 1990	بعد إلغاء مبدأ التخصيص على شركات التأمين العامة، قامت الشركة بتوسيع مجال نشاطاتها لتشمل المخاطر الصناعية والهندسية والنقل والفلحة والتأمين على الحياة والتأمين الصحي. ولا تزال تحتل المركز الأول في السوق الجزائري، وتضم بين شركائها مؤسسات إقليمية وقارية كبرى في ميدان التأمين العام.
سنة 1995	تم فتح سوق المنافسة أمام المستثمرين المحليين والأجانب، إضافة إلى إعادة الوسيطاء الخواص (الوكلاء العامون والوسيطاء التجاريون والتأمين المصرفي)، ووضع بعض الآليات الجديدة لضمان تنظيم ومراقبة أفضل، وخير دليل على ذلك هو ظهور وسيط التأمين، والمجلس الوطني للتأمين وهيئة المراقبة.
سنة 1997	إعادة تنظيم الشبكة : من خلال التركيز على الكفاءة و الأداء ، وذلك بتقديم مكافآت للوكالات المباشرة على أساس أدائها التشغيلي باعتبارها واجهة الزبائن .
سنة 2003	تقسيم جهوي جديد وادخال نظام تخطيط موارد المؤسسات ، وتطوير نظام للمعلومات ، في اطار تنفيذ خطة استراتيجية جديدة.
سنة 2004	إعادة الهيكلة التنظيمية: انشاء التقسيم حسب قطاع السوق لتعزيز الانتاجية. نهاية عهدة الشركة على رأس صندوق ضمان السيارات الذي كان يسمى سابقا بصندوق التعويضات الخاصة.
سنة 2010	الفصل بين تأمين الأشخاص والتأمين ضد الأخطار.
سنة 2011	تم رفع رأسمال الشركة الى 20 مليار دج
سنة 2015	تغيير الميثاق الغرافيكي للشركة والترويج لبرنامج اعادة تصميم الشبكة. قامت الشركة بتنوع محفظتها من خلال تطوير الصناعات غير المتعلقة بالسيارات.
سنة 2016	<ul style="list-style-type: none"> - زادت الشركة في رأس مالها إلى 30 مليار دج أو 275 مليون دولار - قدمت المؤسسة أعلى مؤشرات السوق - تغيير المقر بالانتقال الى برج ذكي لتعزيز ديناميكية الشركة.



سنة 2017	مكنت النتائج الجيدة التي تحققت على مدى السنوات الخمس الماضية بتعزيز رأس مال الشركة بفضل الأرباح المتراكمة، فبلغ رأس مالها 30 مليار دينار جزائري، أي ما يعادل 275 مليون دولار أمريكي. كما بلغت استثماراتها الـ 46 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 420 مليون دولار أمريكي. 29 مليار دينار جزائري عقارات (الأراضي/ والمباني)، أي ما يعادل 265 مليون دولار أمريكي.
من 2020 الى 2022	تحول ونتائج: <ul style="list-style-type: none"> - الصمود في ظروف ازمة جائحة كورونا - نتائج تتناسب مع الاستراتيجية المسطرة - محفظة أعمال متنوعة بشكل واضح - الرغبة في المخاطرة ملتزمة بالتسيير الأمثل للالتزامات
سنة 2023	الشركة الوطنية للتأمينات رفعت رأس مالها الى 35 مليار دينار، حيث كان قرار مهم أتي لتتويج عشرات السنوات من نجاح المؤسسة، والذي صادف هذا العام أيضا بالذكرى الستين لتأسيسها، ويعد هذا القرار نهجا استراتيجيا قيما يشهد على المتانة المالية للشركة ويمكنها من تأكيد مركزها الريادي في سوق التأمينات.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق من المؤسسة

ثانيا: شعار الشركة الوطنية للتأمينات

الشكل رقم 16: شعار الشركة الوطنية للتأمينات



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق من المؤسسة

ثالثا: الموارد البشرية في الشركة

بلغ عدد الموظفين في الشركة الوطنية للتأمينات 3321 في 2021/12/31 موزعين كما يلي:

الجدول رقم 09: عدد موظفين الشركة الوطنية للتأمينات

الموظفين	العدد	بالنسبة المئوية
الإطارات العليا	03	0.09
الإطارات المسيرة	822	24.75
الإطارات المتوسطة	1132	34.09
إطارات الوكالات	1137	34.24
أعوان التنفيذ	227	6.84
المجموع	3321	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق من المؤسسة

الفرع الثاني: طبيعة نشاط الشركة الوطنية للتأمينات

الشركة الوطنية للتأمينات مؤسسة اقتصادية ومالية هدفها إرضاء حاجيات ورغبات المؤمن له أو المستفيد بطريقة مباشرة وتعويض الأخطار الناجمة بطريقة غير مباشرة فهي مؤسسة ذات طابع خدماتي ويدخل في حقل نشاطها ما يلي:

أولاً: التأمين على السيارات

والذي يعتبر كعقد تأمين شامل يحتوي على العديد من الخيارات المتنوعة من أجل تأمين ملائم ضد جميع الأخطار، وذلك من خلال الإستفادة من الضمانات التالية:

- ❖ التصادم مع مركبة أخرى سواء تم تحديد هويتها أم لا؛
- ❖ التصادم مع جسم ثابت؛
- ❖ إنقلاب السيارة المؤمنة دون اصطدام مسبق؛
- ❖ الأضرار الناجمة عن ارتفاع مستوى المياه؛
- ❖ الفيضانات؛
- ❖ انهيارات الأحجار؛
- ❖ تساقط الصخور؛
- ❖ سقوط الجليد، البرد ...

ثانياً: تأمين السكن

والذي يغطي تأمين المنازل والممتلكات ضد أي نوع من الأخطار، وذلك من خلال الإستفادة من الضمانات التالية:

- ❖ تضرر بسبب المياه؛



- ❖ السرقة وأعمال التخريب؛
- ❖ الحرائق والإنفجارات والمخاطر المتصلة بها؛
- ❖ كسر الزجاج؛
- ❖ حوادث منزلية؛
- ❖ كسر التجهيزات المعلوماتية؛
- ❖ أضرار الأجهزة الكهربائية والإلكترونية؛
- ❖ نفقات المطابقة ونفقات الانتقال؛
- ❖ أتعاب الخبراء، والمهندسين المعماريين، وأخصائي الديكور ومكاتب الدراسات؛
- ❖ نفقات رفع الركام والهدم؛
- ❖ تسديد المساهمة في التأمين عن "الأضرار –الأشغال "

ثالثا: الكوارث الطبيعية

بموجب المادة 1 من الأمر رقم 03-12 المؤرخ في 26 أوت 2003، يعتبر التأمين على الكوارث الطبيعية من الخدمات ذات الطابع الإجباري، والتي لا يمكن أن تقل مدة التأمين فيها عن سنة واحدة، وتغطي الأحداث التالية:

- ❖ الزلزال؛
- ❖ الفيضانات والغرق؛
- ❖ العواصف والرياح القوية؛
- ❖ انجراف التربة؛

ويشمل التأمين على الكوارث الطبيعية نوعان من العقود:

- عقد تأمين " الكوارث الطبيعية " موجه للمالك: أي كل مالك (شخص طبيعي أو معنوي، غير الدولة).
- عقد تأمين " الكوارث الطبيعية " موجه للمهنيين: أي كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بنشاط صناعي و/أو تجاري.

رابعا: تأمين المسؤولية المدنية العامة

عقد تأمين المسؤولية المدنية للإستغلال يسمح للشركة أن تكون مؤمنة أثناء ممارسة نشاطها ضد ما تترتب عنه المسؤولية التقصيرية وشبه التقصيرية من تعويضات مالية، بسبب الأضرار المادية والجسدية التي تكبدها الغير في مقر العمل أو عند الزبائن وذلك سواء:

- ❖ بسبب مسؤول الشركة؛
- ❖ أو بسبب أحد المستخدمين؛



❖ أو بسبب الممتلكات المنقولة وغير المنقولة.

خامسا: زورق المتعة

الخاص بتأمين القوارب السياحية، ويحتوي على صيغتين:

1. التأمين على هيكل المركب: ومهما كان حجمه ضد الحرائق وعمليات القرصنة وغيرها من المخاطر الممكن التعرض لها أثناء الإبحار مثل الاصطدام بجسم غريب أو في حالة السرقة أو وقوع ضرر للقارب.

2. المسؤولية المدنية للمؤمن عليه: المسؤولية المدنية لتغطية الأضرار البدنية والمادية وغير المادية التي تحدث للغير بسبب القارب.

الفرع الثالث: شبكة الشركة الوطنية للتأمينات

تعتبر الشركة الوطنية للتأمينات الشركة الأكثر إنتشارا على الصعيد الوطني بحكم تواجدها في 48 ولاية، وذلك بتوفرها على 15 مديرية جهوية (الجزائر 01، الجزائر 02، الجزائر 03، موزاية، تيزي وزو، غليزان، سطيف، باتنة، قسنطينة، عنابة، سيدي بلعباس، وهران، تلمسان، ورقلة، بشار)، والتي تحتوي بدورها على 520 وكالة بما فيهم وكالات التأمين المصرفي (سنة 2016) موزعة على مختلف المناطق الغربية والشرقية والجنوبية ومناطق الوسط، كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم 10: شبكة الشركة الوطنية للتأمينات

المنطقة	عدد الوكالات	الايادات الاقليمية	حصة السوق الاقليمية
الوسط	165 وكالة	11.9 مليار دج	18 %
الغرب	104 وكالة	5.2 مليار دج	30 %
الشرق	191 وكالة	8.8 مليار دج	28 %
الجنوب	55 وكالة	1.1 مليار دج	27 %

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق من المؤسسة

المطلب الثاني: المكانة السوقية للشركة وأهم استثماراتها

تحتل الشركة الوطنية للتأمينات مرتبة هامة على الصعيد الوطني والمغربي والافريقي من خلال منتجاتها وخدماتها، يمكن توضيحها كمايلي:

الفرع الأول: أهم عملاء الشركة الوطنية للتأمينات

من بين أولويات الشركة الوطنية للتأمينات هي مرافقة عملائها عن قرب وطوال مدة مشاريعهم من أجل الحفاظ على علاقة نوعية احترافية مبنية على الاستماع والحوار، حيث تضم شبكتها أكثر من مليوني عميل (سنة 2017)، والشكل رقم 18 يبين عينة من عملائها:

الشكل رقم 17: عينة من عملاء الشركة الوطنية للتأمينات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق من المؤسسة

الفرع الثاني: الوضعية السوقية للشركة الوطنية للتأمينات

تعتبر الشركة الوطنية للتأمينات الشركة الرائدة في مجال التأمين وإعادة التأمين في الجزائر مقارنة بمنافسيها الذين لديهم نفس الخصائص ونفس المنتجات، والذين يستهدفون أيضا نفس السوق، حيث تحتل بذلك المرتبة الأولى على المستوى الوطني، وتعتبر المؤمن الثاني في المنطقة المغاربية، والمؤمن الثالث في المنطقة العربية، وواحدة من بين ستة شركات التأمين الأولى في افريقيا، والجدول رقم 11 يوضح المكانة السوقية للشركة خلال السنوات (2019، 2020، 2021) كمايلي:

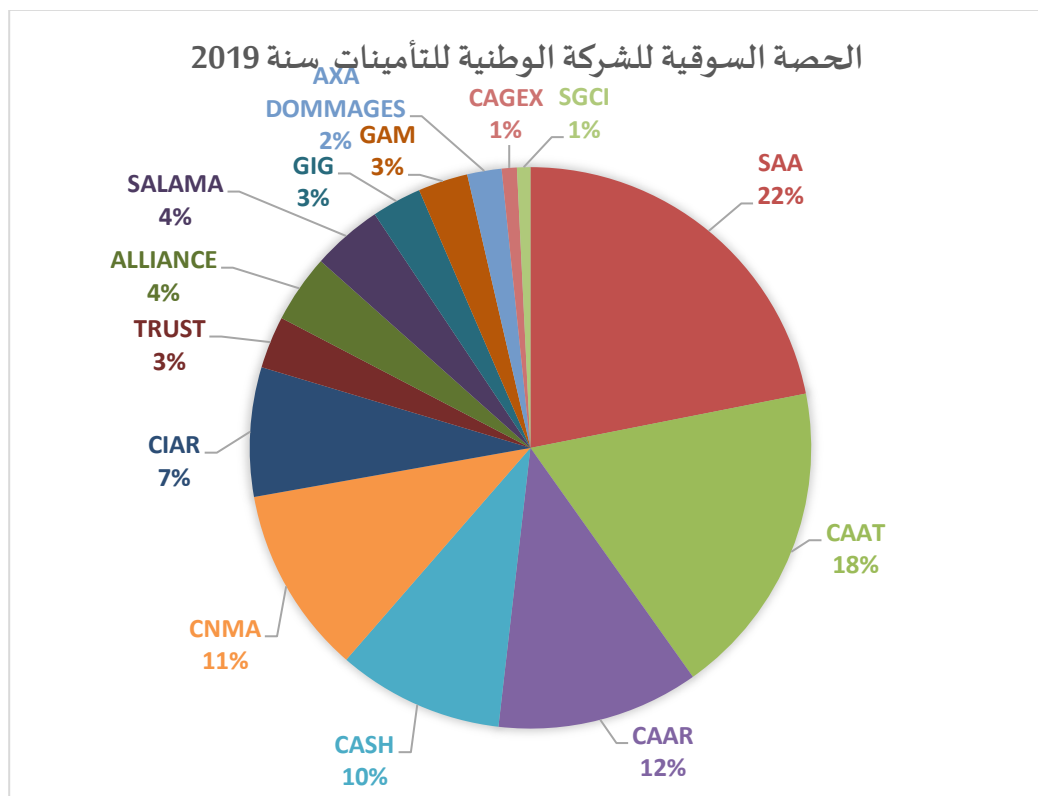
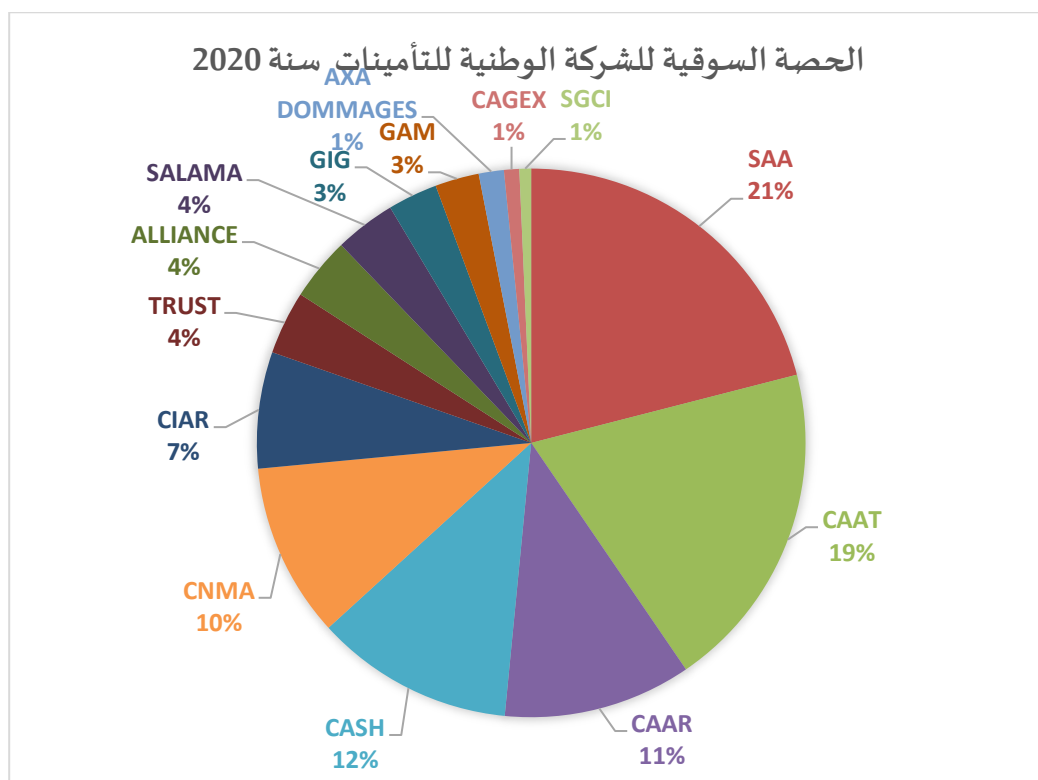
الجدول رقم 11: الحصة السوقية للشركة الوطنية للتأمينات

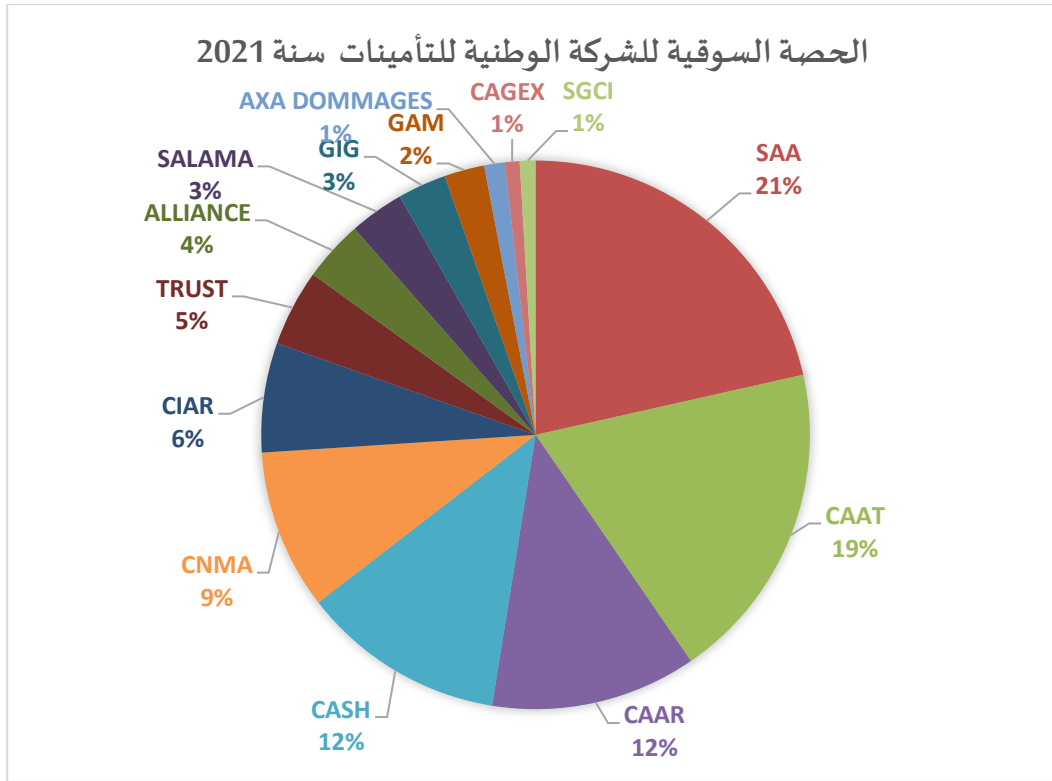
رقم الأعمال (2021)	الحصة السوقية (بالنسبة المئوية %)			المرتبة	الشركة
	2021	2020	2019		
شركات التأمين العامة					
28 801	21.48	21.00	21.9	01	SAA
25 404	18.94	19.46	18.28	02	CAAT
16.257	12.12	11.08	11.64	03	CAAR
16 097	12	11.69	9.57	04	CASH
12 643	9.43	10.27	10.81	05	CNMA
شركات التأمين الخاصة					
8 652	6.45	6.86	7.44	06	CIAR
6 060	4.52	3.74	3.01	07	TRUST
4 823	3.60	3.72	3.93	08	ALLIANCE
4 322	3.22	3.59	4.06	09	SALAMA
3 842	2.87	2.93	2.87	10	GIG
3 163	2.36	2.59	2.87	11	GAM
1 633	1.22	1.48	1.98	12	AXA DOMMAGES
شركات التأمين المتخصصة					
1 159	0.86	0.90	0.83	13	CAGEX
1 244	0.93	0.69	0.73	14	SGCI

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق من المؤسسة

وللتوضيح أكثر معطيات الجدول سوف نقوم بتبيانها في الأشكال التالية:

الشكل رقم 18: الحصة السوقية للشركة الوطنية للتأمينات سنة (2021-2020-2019)





المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11 والشكل رقم 18، أن الشركة الوطنية للتأمينات تأخذ دائما حصة الأسد في سوق التأمينات مقارنة بشركات التأمين المنافسة العامة والخاصة والمتخصصة، وذلك باحتلالها المرتبة الأولى وطنيا في مجال التأمينات بنسبة مئوية بلغت 22 % سنة 2019، ولتحافظ على مركزها الرائد دائما سنة 2020 و2021 بنسبة مئوية بلغت 21%.

الفرع الثالث: الإستثمارات الإستراتيجية للشركة الوطنية للتأمينات

من أجل الحفاظ على مركز الريادة والتغلب على المشكلات ومواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها، قامت الشركة بتنوع محفظة استثماراتها الاستراتيجية من خلال المساهمة في العديد من الشركات العاملة في مختلف المجالات من بينها:

المساهمة بنسبة 34 % في الشركات التالية:

- ❖ شركة تعمل في مجال العقارات Assure Immo SPA
- ❖ شركة استثمارية SICA/ CELIM SPA
- ❖ شركة متخصصة في التأمين على الأشخاص SAPS SPA
- ❖ شركة متخصصة في الكشف عن الإحتيال في عقود التأمين ALFA SPA
- ❖ مطبعة التأمينات



كما تبلغ مساهمة الشركة نسبة 20 % في الشركات التالية:

❖ شركة إفريقية لإعادة التأمين AFRICA RE

❖ الشركة الجزائرية لضمان وتأمين الصادرات CAGEX

❖ شركة ضمان القرض العقاري SGCI

❖ شركة إعادة التمويل الرهني SRH

❖ شركة الإستثمار الفندقي SIH

كما وتشارك الشركة في تطوير الخبرات، فهي المساهم الوحيد في الشركة الجزائرية للخبرة والمراقبة التقنية للسيارات، والتي تتكون بدورها من 28 مركز و400 موظف.

كما مساهمتها أيضا مع AXA في شركة IPA Algérie أول شركة مساعدة خاصة في الجزائر .

كما وأيضا تعتبر من بين المساهمين في شركة COTA وهي متخصصة في المراقبة التقنية للسيارات.

كما وإضافة إلى مساهمتها في الشركة الجزائرية للتكافل العام والمسماة "الجزائر تكافل" بنسبة 15 %.

الفرع الرابع: المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات بـغليزان

نظرا لكبر حجم الشركة الوطنية للتأمينات وفروعها الكثيرة الموزعة عبر التراب الوطني، ولتسهيل مجريات الدراسة، أخذنا كمجتمع لبحثنا المديرية الجهوية للشركة الوطنية بـغليزان والتي تعتبر من بين أهم المديريات التابعة للشركة الأم وذلك بضمها حوالي 8 ولايات في الغرب الجزائري، كما هو موضح في الجدول رقم 12.

الجدول رقم 12: بطاقة تعريفية للشركة

المؤسسة	المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات
المقر الاجتماعي	طريق سيدي عابد عليزان
المدير الجهوي	السيد بلهادي خالد
رقم الهاتف	045-75-37-84
رقم الفاكس	046-75-37-88
عدد العمال	182
عدد الوكالات التابعة لها	25 وكالة مباشرة
عدد الاعوان العامة	11 عون عام
وكالات التأمين المصرفي	37
السماسة	06
عدد الولايات التابعة لها	08 ولايات (غليزان – معسكر-الشلف-عين الدفلى- تيارت –تيسمسيلت-مستغانم – الاغواط)
رقم أعمالها سنة 2023	1 579 994 الف دج

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على وثائق من المؤسسة



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أدرج هذا المبحث بغرض التعرف على كل الإجراءات المنهجية المتبعة لإعداد هذه الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى مطلبين، تضمن المطلب الأول الإجراءات الميدانية للدراسة الاستطلاعية والمطلب الثاني الإجراءات الميدانية للدراسة الأساسية. وذلك بتناوله وصفا للمنهج المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، مدى صدقها وثباتها، والأسلوب الإحصائي المستخدم.

المطلب الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة الاستطلاعية

يهدف التعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء بحثنا، ومن أجل صياغة الإشكالية صياغة دقيقة ووضع الفرضيات المتعلقة بها، قمنا بإجراء دراسة استطلاعية "استكشافية" عن المجتمع المراد اعتماده لتحقيق أهداف الدراسة.

الفرع الأول: الدراسة الاستطلاعية

ذكر (حيدر ، 2017، صفحة 427) عن أبو علام بأن الكثير من الباحثين قبل الإستقرار على خطة البحث وتنفيذها يلجأون بشكل كامل إلى القيام بما يسمى بالدراسة الاستطلاعية والتي تجرى على عدد محدود من الأفراد، ويتوقع الباحث من خلالها أن تحقق الأهداف الآتية:

- ❖ التيقن من جدوى إجراء الدراسة التي يرغب الباحث القيام بها، وفي هذا الإجراء توفير للوقت والجهد قبل الشروع باتخاذ قرار نهائي.
- ❖ تعمل الدراسة الاستطلاعية على تزويد الباحث بتغذية راجعة أولية حول مدى صلاحية الفرضيات البحثية التي يراد اختبارها، مما يوفر للباحث الفرصة لإجراء تعديلات مناسبة عليها.
- ❖ تمكن الدراسة الاستطلاعية الباحث من إظهار كفاءة إجراءات البحث، من حيث قدرة الأدوات البحثية التي سيستخدمونها في عملية قياس متغيرات الدراسة.
- ❖ وبإجراء الدراسة الاستطلاعية يتمكن الباحث من استقصاء المعوقات والعقبات التي ستعترض سير تنفيذ إجراءات الدراسة الأصلية، ومن ثم يتمكن الباحث من إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات والمعوقات المتوقع ظهورها عند إجراء الدراسة الأصلية، وبهذا العمل فإن الباحث يعمل على توفير وقته وجهده، وهذا يقوده إلى بذل جهود حقيقية في تصميم وتنفيذ وتقويم الدراسة.

أولاً: عينة الدراسة الاستطلاعية

تعتبر العينة جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي جزء من الكل فهي بذلك نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي التي تسمح لنا بتعميم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي (زرواتي ، 2002، صفحة 191).



وقد قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة حيث يشير موريس على أنها العينة التي تعني السحب بالصدفة بين عناصر البحث (موريس ، 2010 ، صفحة 304).

ثانيا: حدود الدراسة الاستطلاعية

🔸 **الحدود الزمنية:** تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر فيفري 2024 إلى شهر أفريل 2024.

🔸 **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة على مستوى الشركة الوطنية للتأمينات: المديرية الجهوية بغليزان.

ثالثا: خصائص العينة الاستطلاعية

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 40 موظف وموظفة، كما سنقوم بتوصيف العينة الإستطلاعية حسب بعض البيانات الشخصية كما هي موضحة في الجداول أدناه:

01. حسب الجنس والمستوى التعليمي: الجدول رقم 13 يوضح العينة الاستطلاعية حسب الجنس والمستوى التعليمي كمايلي:

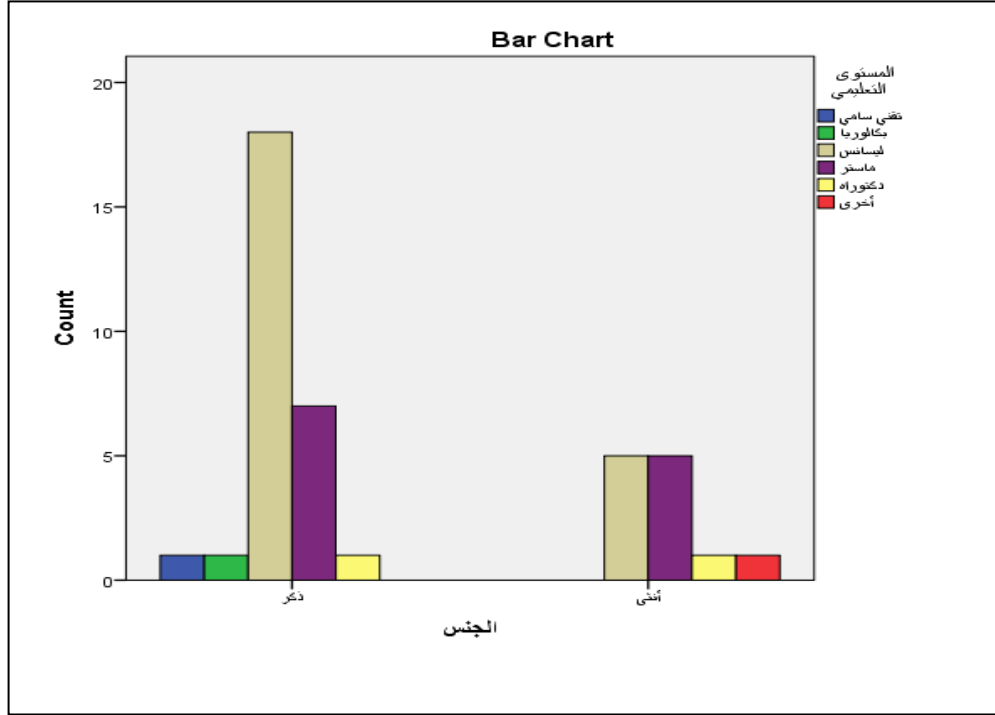
الجدول رقم 13: خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس والمستوى التعليمي

متغير المؤهل العلمي							متغير الجنس
الجنس	أخرى	دكتوراه	ماستر	ليسانس	بكالوريا	تقني	
28	00	01	07	18	01	01	ذكر
12	01	01	05	05	00	00	أنثى
40	01	02	12	23	01	01	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

والشكل رقم 20 يوضح أكثر خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الجنس والمستوى التعليمي كما يلي :

الشكل رقم 19: خصائص عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الجنس والمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يشير كل من الجدول رقم (13) والشكل (19) على توصيف عينة الدراسة الإستطلاعية المتمثلة في 40 موظف وموظفة حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي حيث كان عدد الذكور أكبر من الإناث ب 28 موظف مقابل 12 موظفة، حيث 18 موظف لديهم ليسانس مقابل 05 موظفات، وعلى مستوى الماستر نجد 07 ذكور مقابل 05 إناث وفي مستوى الدكتوراه نجد أنثى واحدة.

02. حسب العمر وسنوات الخبرة: الجدول رقم 14 يوضح العينة الاستطلاعية حسب العمر وسنوات الخبرة كمايلي:

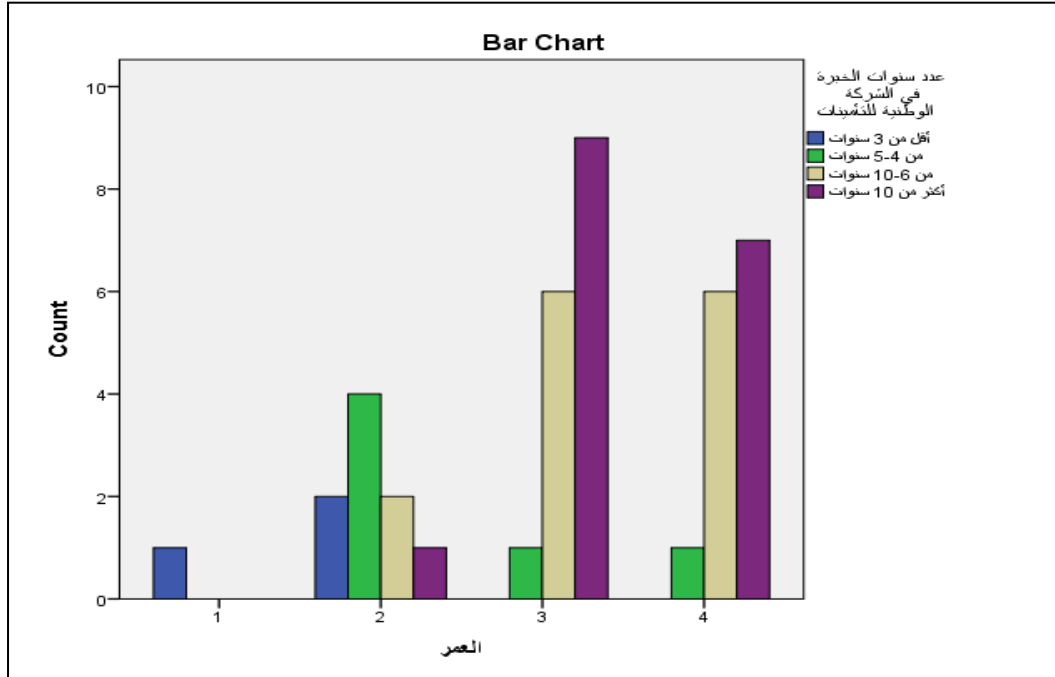
الجدول رقم 14: خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب العمر وسنوات الخبرة

المجموع	عدد سنوات الخبرة في الشركة الوطنية للتأمينات				العمر
	أكثر من 10 سنوات	من 6-10 سنوات	من 4-5 سنوات	أقل من 3 سنوات	
1	0	0	0	1	أقل من 25 سنة
9	1	2	4	2	من 25 إلى 35
16	9	6	1	0	من 35 إلى 45
14	7	6	1	0	أكثر من 45
40	17	14	6	3	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

والشكل رقم 21 يوضح أكثر خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب العمر وسنوات الخبرة كما يلي:

الشكل رقم 20: خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية حسب العمر وسنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يشير كل من الجدول رقم (14) والشكل (20) على توصيف عينة الدراسة الإستطلاعية المتمثلة في 40 موظف وموظفة حسب متغيري العمر و سنوات الخبرة حيث كانت أكبر حصة للموظفين الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات بـ 17 فرد منهم 09 أفراد سنهم يتراوح من 36 إلى 45 سنة و 07 موظفين أكثر من 45 سنة وموظف واحد يتراوح سنه من 26 إلى 35 سنة وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد الذين تتراوح خبرتهم من 06 إلى 10 سنوات متمثلة في 14 فرد إثنا عشر منهم يفوق سنة 36 بينما موظفان فقط تراوح سنهم من 26 إلى 35 وهذه الفئة الأخيرة أكبر شريحة في العينة بـ 16 موظف .

الجدول رقم 15: التقدير الكمي للعينة

المتغيرات	التقدير الكمي	دلالة التقدير
الجنس	1	ذكر
	2	أنثى
السن	1	أقل من 25 سنة
	2	من 26 إلى 35 سنة
	3	من 36 إلى 45 سنة
	4	أكثر من 45 سنة
سنوات الخبرة	1	أقل من 3 سنوات
	2	من 4-5 سنوات
	3	من 6-10 سنوات
	4	أكثر من 10 سنوات
المؤهل العلمي	1	تقني سامي
	2	يكالوريا
	3	ليسانس
	4	ماستر
	5	دكتوراه
	6	أخرى

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يشير لنا الجدول رقم (15) التقديرات الكمية التي وضعناها أثناء الترميز على برنامج spss فترى أن ترميز متغير النوع الاجتماعي أخذ كل قيمة 1 و 2 بينما متغير المؤهل العلمي أخذ قيم من 1 إلى 6، بينما تم ترميز كل من متغير سنوات الخبرة والسن من 01 إلى 04.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبيان كأداة أساسية من أجل الحصول على جملة من المعلومات حول متغيرات الدراسة.

أولاً: تصميم الإستبيان

بعد اطلاع الباحثة على عدة دراسات لها علاقة بموضوع البحث قامت ببناء استبيان حول الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، الذي تكوّن فيه متغير الذكاء التنافسي من الأبعاد التالية:

- بعد ذكاء العملاء.



- بعد ذكاء المنافس.
- بعد الذكاء التكنولوجي.
- بعد ذكاء التحالف الإستراتيجي.
- بعد الذكاء السوقي.

بينما متغير الميزة التنافسية تكون من الأبعاد التالية:

- بعد الجودة الفائقة.
- بعد الكفاءة الفائقة.
- بعد الابداع المتفوق.
- بعد الاستجابة الفائقة للزبائن.

1. طريقة التصحيح:

يجيب أفراد العينة على العبارات في الإستبيان بوضع إشارة (x) على إحدى الإجابات الخمسة الموجودة أمام كل عبارة.

الجدول رقم 16: درجات عبارات الإستبيان

عبارات الاستبيان	موافق تماما	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجات	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحثة

يمثل الجدول رقم (16) درجات عبارات الإستبيان التي تم تنقيطها بالإعتماد على سلم فئة خمس نقاط من (1 إلى 5) وهذا حسب "سلم ليكرت الخماسي"، وعليه فإن درجات الستبيان تتراوح بين 57 نقطة كحد أدنى و285 نقطة كحد أقصى.

2. صدق الاستبيان:

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة لتبيان مدى قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وللتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها، قمنا بالتأكد مما يلي:

1.2. الصدق الظاهري:

أو بما يعرف بصدق المحكمين يرى "موسى النهمان" مشيرا إلى صدق التحكيم "بأن مُطوري أدوات القياس يلجؤون إلى عرض عبارات مقاييسهم على هيئات من المحكمين لتقدير قوة العبارات ومدى ملاءمتها لقياس سمة معينة، الأمر الذي ربما يؤدي إلى أن يقدم هؤلاء المحكمون بيانات متفاوتة، تعكس اختلاف درجات فهم كل منهم



للصفة المنوي قياسها، أو يعكس رأي كل منهم تبعاً للمدرسة الفكرية التي ينتمي إليها، أو ربما اختلاف درجة اهتمام كل محكم بالأداة وبموضوعها" (يوب و الزقاوي ، 2017، صفحة 172)

كما أشار "إيبل EBEL" أن الصديق الظاهري للإستبيان المعتمد على المحكمين أو الملاحظين ذو وزن جدير بالإهتمام، وخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الخبرة والفهم (الطارق ، 1997)

وبعد تصميم الإستبيان تم عرضه على عدد من الأساتذة المحكمين والمختصين، الذين بلغ عددهم 06 محكمين من الجامعات التالية: جامعة وهران 02، جامعة سيدي بلعباس، المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان، المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بوهان (أنظر الملحق رقم 02) ، و بعد استرجاع نسخ الإستبيان من لجنة المحكمين تم حساب الصديق الظاهري للإستبيان وفق المعادلة التالية:

صديق البند = عدد المحكمين الذين قالوا بأن البند يقيس ÷ العدد الكلي للمحكمين.

صديق الإستبيان = مجموع صديق البند ÷ عدد فقرات الاستبيان

أبرزت نتائج تحكيم المحكمين للإستبيان الجدول الموالي:

الجدول رقم 17: صديق المحكمين للإستبيان

الأبعاد	رقم العبارة	تقيس	لا تقيس	صديق العبارة
البعد الأول: ذكاء العملاء	01	06	00	01
	02	06	00	01
	03	04	02	0.66
	04	06	00	01
	05	06	00	01
	06	06	00	01
	07	06	00	01
	08	06	00	01
الصديق الكلي للبند				0.95
البعد الثاني: ذكاء المنافس	1	06	00	01
	2	05	01	0.83
	3	06	00	01
	4	06	00	01
	5	06	00	01
	6	06	00	01
	7	06	00	01



01	00	06	8	
0.97	الصدق الكلي للبعد			
01	00	06	1	البعد الثالث:الذكاء التكنولوجي
0.83	01	05	2	
01	00	06	3	
01	00	06	4	
01	00	06	5	
01	00	06	6	
01	00	06	7	
01	00	06	8	
0.97	الصدق الكلي للبعد			
0.83	01	05	1	البعد الرابع: ذكاء التحالف الإستراتيجي
0.83	01	05	2	
0.83	01	05	3	
0.83	01	05	4	
0.83	01	05	5	
01	00	06	6	
0.85	الصدق الكلي للبعد			
01	00	06	1	البعد الخامس: الذكاء السوقي
01	00	06	2	
01	00	06	3	
0.83	01	05	4	
01	00	06	5	
01	00	06	6	
0.97	الصدق الكلي للبعد			
0.94	الصدق الكلي للذكاء التنافسي			
0.83	01	05	1	البعد الأول: الجودة الفائقة
01	00	06	2	
01	00	06	3	
01	00	06	4	
01	00	06	5	

01	00	06	6	
01	00	06	7	
01	00	06	8	
01	00	06	9	
0.98	الصدق الكلي للبعد			
0.83	01	05	1	البعد الثاني:الكفاءة الفائقة
0.83	01	05	2	
01	00	06	3	
01	00	06	4	
01	00	06	5	
01	00	06	6	
0.83	01	05	7	
0.92	الصدق الكلي للبعد			
01	00	06	1	البعد الثالث: الإبداع الفائق
01	00	06	2	
01	00	06	3	
01	00	06	4	
01	00	06	5	
0.83	01	05	6	
01	00	06	7	
0.97	الصدق الكلي للبعد			
0.83	01	05	1	البعد الرابع: الإستجابة الفائقة للزبائن
0.83	01	05	2	
0.83	01	05	3	
0.66	02	04	4	
01	00	06	5	
01	00	06	6	
0.83	01	05	7	
0.85	الصدق الكلي للبعد			
0.93	الصدق الكلي للميزة التنافسية			

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss



من المعلوم أن قيمة الصديق تتراوح بين 0 و 1 والمعاملات الأكبر من 0.70 تعد مقبولة فالملاحظ من الجدول (17) أن أغلب عبارات الإستبيان تحصلت على معامل ثبات تراوح ما بين (0.66 و 0.91)، فلقد حضي بعد ذكاء العملاء على نسبة قبول 95% بينما البعد الثاني المتمثل في ذكاء المنافس كان أكبر منه بنسبة 97% وبالنسبة للبعد الثالث المتمثل في الذكاء التكنولوجي كان أيضا صدقه 0.97 مع متغير الذكاء السوقي كما كان متغير ذكاء التحالف الاستراتيجي 0.85 وهي معاملات ممتازة وبحساب الصديق الكلي لمتغير الذكاء التنافسي تحصلنا على معامل (0.94) أي بنسبة 94 بالمئة من القبول وهي نسبة جيدة وعالية.

و عند النظر إلى أبعاد متغير الميزة التنافسية نجد بعد الجودة الفائقة كان أكبرها بنسبة 98% من الموافقة ويليه بعد الإبداع الفائق بنسبة 97% من الموافقة ثم بعد الكفاءة الفائقة 92 بالمئة ثم بعد الإستجابة الفائقة للزبائن 85%، وبحساب الصديق الكلي لمتغير الميزة التنافسية تحصلنا على معامل (0.93) أي بنسبة 93 بالمئة من القبول وهي نسبة جيدة وعالية المؤكد أن هذا الإستبيان قد حظي بصدق ظاهري مرتفع، ومنه نقول أن معظم آراء الخبراء وملاحظاتهم كانت لصالح الإستبيان ما عدا بعض العبارات المركبة أو نقص الصياغة في بعض العبارات، وبعد التحكيم أعادت الطالبة النظر في صياغة بعض العبارات وحذف العبارات التي لا تخدم الدراسة.

2.2. صدق الاتساق الداخلي:

لمعرفة هذا النوع من الصديق تم تطبيق الإستبيان على أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة تم حساب معامل ارتباط البنود بالمحاور التي ينتمي إليها كل بند، وفيما يلي تفصيل لمعامل ارتباط بيرسون للعبارات مع المحاور التي تنتمي إليها.

تشير كل من الجداول من (18) إلى الجدول رقم (26) إلى صدق الاتساق الداخلي لمحاور الإستبيان، فهذا النوع من الصديق يهتم بالتحليل الداخلي للإختبار نفسه فيجمع معلومات عن محتوى الإختبار والعمليات المستخدمة في الإستجابة لمفرداته والإرتباطات بين مفردات الإختبار (أبو علام ، 2006 ، صفحة 459). حيث قمنا بحساب معاملات الإرتباط لكل عبارة مع البعد الخاص بها كمايلي:

1. ارتباط عبارات بعد ذكاء العملاء مع الدرجة الكلية للبعد، كماهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 18: معامل ارتباط عبارات بعد ذكاء العملاء مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	قيمة المعنوية
01	تعمل مؤسستكم على تحديد عدد الزبائن الحاليين والمحتملين .	0.72	**0.00
02	تقوم المؤسسة بجمع وتحليل معلومات عن العملاء المحتملين لمعرفة كيفية استهدافهم و جذبهم.	0.78	**0.00
03	تحتفظ مؤسستكم ببيانات الزبائن المخلصين الذين يتعاملون مع الشركة بشكل متكرر.	0.76	**0.00
04	تقدم الشركة بطاقات الوفاء لزيائنها « Carte de fidélité » .	0.85	**0.00

05	تتواصل مؤسستكم باستمرار مع الزبائن بهدف جلب معلومات من خلالهم.	0.81	**0.00
06	تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات بناء على ما حصلت عليه من معلومات عن حاجات ورغبات العملاء.	0.82	**0.00
07	تعمل مؤسستكم على تحديد مدى تأثير كل زبون في أرباحها .	0.80	**0.00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

أظهر الجدول رقم (18) المتعلق ببعد ذكاء العملاء معاملات ارتباط قوية وجيدة حيث تراوحت ما بين 0.72 إلى 0.85 وكلها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

2. ارتباط عبارات بعد ذكاء المنافس مع الدرجة الكلية للبعد، كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 19: معامل ارتباط عبارات بعد ذكاء المنافس مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم شركتكم بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين من خلال التحري وجمع المعلومات .	0.89	**0.00
2	تعمل شركتكم على مراقبة الشركات المنافسة لمعرفة عمليات التغيير في (المنتجات والخدمات الجديدة – الأسواق الجديدة - الهياكل- الاستراتيجيات-التكنولوجيا المستخدمة)	0.87	**0.00
3	تقوم الشركة بجمع معلومات عن المنافسين باستمرار لتجنب تهديداتهم واستغلال الفرص الممكنة	0.90	**0.00
4	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط قوة وضعف المؤسسات المنافسة التي تقدم سلع وخدمات مشابهة	0.83	**0.00
5	تقوم الشركة بجمع المعلومات لمعرفة حجم استثمارات المنافسين في السوق	0.87	**0.00
6	تسعى الشركة إلى جمع معلومات عن ميزانية المؤسسات المنافسة المخصصة للبحث والتطوير .	0.81	**0.00
7	تقارن مؤسستكم بين مستوى أدائها و مستوى أداء المؤسسات المنافسة	0.74	**0.00
8	تعمل الشركة على تحديد الأسواق التي سوف يدخلها المنافسون مستقبلا من خلال التحري عنهم .	0.82	**0.00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بين الجدول رقم (19) الخاص ببعد ذكاء المنافس معاملات ارتباط جيدة تراوحت ما بين 0.74 إلى 0.90 وكلها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

3. ارتباط عبارات بعد الذكاء التكنولوجي مع الدرجة الكلية للبعد، كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 20: معامل ارتباط عبارات بعد الذكاء التكنولوجي مع الدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تراقب المؤسسة باستمرار التطورات التكنولوجية والعلمية في مختلف المجالات .	0.77	**0.00
2	تتوفر المؤسسة على نظام معلومات كفؤ يتميز بتخزين المعلومات المجمعة وتصنيفها.	0.79	**0.00
3	توفر شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات في المؤسسة .	0.87	**0.00
4	تتوفر المؤسسة على نظام معلومات يتميز باستحداث البيانات والمعلومات باستمرار وبشكل دوري .	0.83	**0.00
5	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام الأجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات .	0.72	**0.00
6	تعتمد مؤسستكم على أحدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات.	0.89	**0.00
7	لدى مؤسستكم خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية.	0.80	**0.00
8	تقوم مؤسستكم بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين.	0.89	**0.00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يظهر الجدول رقم (20) معاملات ارتباط عبارات بعد الذكاء التكنولوجي التي كانت من 0.72 إلى 0.89 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01.

4. ارتباط عبارات بعد ذكاء التحالف الإستراتيجي مع الدرجة الكلية للبعد، كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 21: معامل ارتباط عبارات بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي مع الدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تبحث مؤسستكم باستمرار عن فرص لمشاركة مؤسسات أخرى من أجل زيادة قوتها وحصتها السوقية.	0.88	**0.00
2	تعتمد مؤسستكم على استراتيجية الشراكة مع مؤسسات أخرى من أجل التقليل من التكاليف.	0.91	**0.00
3	تعتمد مؤسستكم على سياسة الشراكة من أجل زيادة أرباحها	0.95	**0.00
4	تعتمد مؤسستكم على استراتيجية الشراكة من أجل تحسين منتجاتها.	0.93	**0.00
5	تعمل المؤسسة على مراقبة الشراكات والتحالفات الجديدة في الصناعة من أجل وضع استراتيجية قوية لمواجهة منافسيها.	0.86	**0.00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss



الجدول رقم (21) الذي يشمل بعد ذكاء التحالف الإستراتيجي نجد أن معاملاته جيدة تراوحت بين 0.86 و0.95 وكل العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.

5. ارتباط عبارات الذكاء السوقي مع الدرجة الكلية للبعد، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: معامل ارتباط عبارات الذكاء السوقي مع الدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تستفيد الشركة من المعلومات السوقية في التنبؤ بالفرص والتهديدات في السوق المستهدف.	0.91	**0.00
02	تستعين الشركة بالمعلومات السوقية لتحديد حجم السوق.	0.92	**0.00
03	تعمل الشركة على جمع المعلومات الكافية من موظفيها ومندوبيها لتحديد (توجهات السوق - تلبية حاجيات الزبائن - نظرة الزبائن للمؤسسة....).	0.83	**0.00
04	تستخدم الشركة المعلومات السوقية لمعرفة التوجهات التكنولوجية في السوق.	0.93	**0.00
05	تقوم الشركة بتحديد الحصة السوقية لها من خلال نتائج تحليل المعلومات السوقية.	0.86	**0.00
06	تستفيد الشركة من التقارير المنشورة من الجهات الحكومية لمعرفة التغيرات في السوق.	0.87	**0.00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يظهر الجدول رقم (22) معاملات ارتباط عبارات الذكاء السوقي مع الدرجة الكلية للبعد فتراوحت قيمها ما بين 0.83 و0.93 وهي عبارات جيدة.

6. ارتباط عبارات الجودة الفائقة مع الدرجة الكلية للبعد، كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: معامل ارتباط عبارات بعد الجودة الفائقة مع الدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	الشركة قادرة على المنافسة على أساس الجودة.	0.77	**0.00
02	تتميز المؤسسة بتجهيزات راقية توفر الراحة والرفاهية للزبائن	0.85	**0.00
03	يملك الموظفون في الشركة معرفة تامة للإجابة على أسئلة الزبائن.	0.89	**0.00
04	تعمل المؤسسة على تحقيق التميز في خدماتها مقارنة بمنافسيها.	0.88	**0.00
05	يوجد في الشركة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة.	0.79	**0.00
06	تهتم المؤسسة بالجودة والسرعة في تقديم خدماتها.	0.90	**0.00
07	تسعى الشركة بشكل جاد لتطبيق انظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية (ISO 9000).	0.76	**0.00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss



الجدول رقم (23) الذي يخص عبارات بعد الجودة الفائقة كانت ما بين 0.76 و 0.90 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01.

7. ارتباط عبارات الكفاءة الفائقة مع الدرجة الكلية للبعد، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 24: معامل ارتباط عبارات بعد الكفاءة الفائقة مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تستخدم الشركة التقنيات الحديثة مما يساعد في سرعة انجاز العمليات في الشركة.	0.69	**0.00
02	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفعالية الخدمات.	0.77	**0.00
03	تسعى مؤسستكم باستمرار إلى تخفيض تكلفة أنشطتها المختلفة في السوق.	0.86	**0.00
04	تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين.	0.89	**0.00
05	تقدم الشركة تخفيضات على سعر بعض الخدمات لكسب الزبائن.	0.74	**0.00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يشير الجدول رقم (24) الخاص ببعد الكفاءة الفائقة إلى معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً حيث نجد أقلها العبارة التي تشير بأن "الشركة تستخدم التقنيات الحديثة مما يساعد في سرعة انجاز العمليات في الشركة" ب 0.69 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01. وفي هذا الصدد يؤكد على أنه يجب ألا يقل متوسط معاملات ارتباط البعد عن 0.30 (تيغزة ، 2009 ، صفحة 682).

8. ارتباط عبارات الإبداع الفائق مع الدرجة الكلية للبعد، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 25: معامل ارتباط عبارات الابداع المتفوق مع الدرجة الكلية للبعد

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	0.85	**0.00
02	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على سرعة تطوير الخدمات المقدمة للزبائن.	0.86	**0.00
03	تتبنى الشركة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل.	0.93	**0.00
04	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	0.90	**0.00
05	تعتبر شركتكم من الأوائل في إدخال منتجات جديدة الى السوق.	0.75	**0.00
06	نجاح وبقاء شركتكم في السوق هو بسبب الإبداع الذي تقوم به في المنتجات المقدمة.	0.87	**0.00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (25) الذي يمثل بعد الإبداع المتفوق كان دال إحصائيا وتراوحته معاملاته بين 0.75 و 0.93.

9. ارتباط عبارات الإستجابة الفائقة للزبائن مع الدرجة الكلية للبعد، كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 26: معامل ارتباط عبارات الاستجابة الفائقة للزبائن مع الدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تولي الشركة اهتماما كبيرا بالتعرف على الرغبات الغير المشبعة للزبائن.	0.94	**0.00
02	تسعى المؤسسة لكسب رضا الزبائن وتعمل على تدارك أي خلل قد يواجهم.	0.94	**0.00
03	تعمل الشركة على فتح المجال أمام الزبائن للتواصل معهم والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لإحتياجاتهم.	0.93	**0.00
04	تمتاز المؤسسة بمصداقية كبيرة في تعاملاتها مع الزبائن من خلال الشفافية والوضوح في تقديم الخدمات.	0.90	**0.00
05	تتابع الشركة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن .	0.89	**0.00

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

بالنظر إلى الجدول (26) الخاص ببعد الإستجابة الفائقة للزبائن فقد كانت كل العبارات مرتبطة ارتباطا

وثيقا بالدرجة الكلية للبعد ودالة احصائيا.

فمن خلال ما تم عرضه في الجداول السابقة نقول بأن الإستبيان يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

3.2. ثبات الإستبيان:

يشير الثبات إلى "مدى اتساق نتائج الإستبيان، فإذا حصلنا على درجات متشابهة عند تطبيق نفس الإختبار

على نفس المجموعة مرتين مختلفتين، فإننا نستدل على ثباتها" (أبو علام ، 2010 ، صفحة 466) .

قمنا بحساب ثبات الاستبيان في هذه الدراسة بطريقة استخراج معامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة

النصفية.

1.3.2. حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 27: حساب الثبات بطريقة الفا كرونباخ

الدرجة الكلية للاستبيان	الإستجابة الفائقة للزبائن	الإبداع المتفوق	الكفاءة الفائقة	الجودة الفائقة	الذكاء السوقي	الذكاء التحالف الاستراتيجي	الذكاء التكنولوجي	الذكاء المنافس	الذكاء العملاء
0.98	0.95	0.92	0.85	0.92	0.94	0.94	0.93	0.94	0.98
57	05	06	05	07	06	05	08	08	07



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (27) يمثل معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاوَر الإستبيان ، حيث قمنا بتطبيقه على عينة تجريبية ثم حساب معامل ألفا كرونباخ ببرنامج الحزمة الإحصائية لقياس الثبات، حيث تراوحت معاملات الثبات من 0.85 إلى 0.95 كما بلغ ثبات الاستبيان ككل 0.98 وهو معامل جيد ومنه نقول أن الاستبيان ثابت وصالح للتطبيق على العينة الأساسية ، حيث يشير (عوض ، 1998 ، صفحة 55) أنه كلما وصل معامل الثبات بين (+0.70) و (+0.90) دل ذلك على ثبات مرتفع. وإذا قل عن 0.70 يعتبر منخفضا وهذا يعني عدم توافر الثبات.

2.3.2. حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية: قمنا بحساب ثبات الإستبيان في هذه الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، والتي تعتمد على تجزئة الإختبار المطلوب، وذلك بعد تطبيقه على مجموعة واحدة وهناك عدة طرق لتجزئة الإختبار فهناك من يستخدم النصف الأول من الإختبار في مقابل النصف الثاني أو قد تستخدم الأسئلة الفردية مقابل الأسئلة الزوجية (سعد ، 2008 ، الصفحات 181-182). وتم حسابه ببرنامج الحزمة الإحصائية وتحصلنا على معاملات الثبات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 28: حساب ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية

0.97	القيمة	النصف الأول للاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
^a 29	عدد العبارات		
0.97	القيمة	النصف الثاني للاستبيان	
^b 28	عدد العبارات		
57	مجموع العبارات		
0.89			معامل الارتباط بين النصفين
0.94	في حالة تساوي عدد العبارات		معامل تصحيح سبيرمان-براون
0.94	في حالة عدم تساوي عدد العبارات		
0.94			معامل التصحيح جيثمان

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

a . تمثل العبارات من العبارة رقم 1 إلى رقم 29

b . تمثل العبارات من العبارة رقم 29 إلى رقم 57

يوضح لنا الجدول رقم (28) نتائج حساب ثبات الإستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث قام البرنامج بتقسيمه إلى قسمين ،تضمن القسم الأول العبارات الأولى من الإستبيان وتكونت من 29عبارة وتضمن القسم الثاني العبارات الباقية، حيث وجدنا أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للقسم الأول يساوي 0.97 ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للقسم الثاني يساوي 0.97 ، كما قمنا بحساب معامل الارتباط بينهما –بيرسون – وبلغت قيمته 0.89 وتم إخضاعه لمعامل التصحيح سبيرمان براون فبلغت قيمته 0.94 ، الملاحظ أن كل المعاملات قوية مما يمكننا القول بأن هذه القيم جيدة أي أن هذا الإستبيان ذو ثبات عال.



المطلب الثاني: الإجراءات الميدانية للدراسة الأساسية

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على أهم الإجراءات الميدانية المتبعة لقياس الدراسة الأساسية كمايلي:

الفرع الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات

يعتبر منهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات من أهم مكونات البحث العلمي، كونها تساعد في تحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، وهو ماسنوضحه في هذا الفرع.

1. منهج الدراسة:

اتبعنا في دراستنا هذه المنهج الوصفي، حيث يعرفه (الرشيدي، 2000، صفحة 59) بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا وكافيا بغية الوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة موضوع البحث.

كما هو معلوم أن المنهج الوصفي يتخذ عدة أنواع منها: المنهج الوصفي المسحي، المنهج الوصفي السببي المقارن، المنهج الوصفي التبعي، المنهج الوصفي الإرتباطي... الخ، في دراستنا هذه اعتمدنا على المنهج الوصفي والتحليلي وهذا قصد تحليل الإرتباط بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.

2. مصادر جمع المعلومات:

لقد اعتمدت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات وهما:

❖ **المصادر الثانوية:** وذلك من أجل تكوين الإطار النظري، والتي تمثلت في الكتب والمراجع المتنوعة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة. إضافة الى البحث والمطالعة في مواقع الانترنت المتنوعة.

❖ **المصادر الأولية:** وذلك من خلال اعتماد الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، والتي صممت خصيصا لدراسة هذا الموضوع، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وبرنامج (SmartPls)، وبعدها القيام بالاختبارات الإحصائية اللازمة لنفي أو تأكيد فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة الأساسية

قد قمنا في هذه الدراسة بالإعتماد على أسلوب الحصر الشامل لكل أفراد العينة، وقد اختيرت بطريقة يكون لكل عنصر في المجتمع نفس فرصة اختيار أي عنصر، ولقد تمّ اختيار هذا النوع من العينات، وذلك لأنه موافق لنوعية المبحوثين، ويعرف أسلوب الحصر الشامل ويسمى أحيانا أسلوب التعداد لكل مفردة من مفردات المجتمع الإحصائي وذلك بتجميع بعض البيانات المتعلقة ببعض المتغيرات عن جميع مفردات المجتمع الأصلي. ومن أمثلة أسلوب الحصر الشامل التعداد السكاني والصناعي، ويعاب على هذا الأسلوب تعذر استخدامه في كثير من البحوث لاسيما إذا كان مجتمع الدراسة الأصلي كبير لأن ذلك يتطلب جهد ووقت وتكلفة (الزهيري، 2017، صفحة 138).



الملاحظ أن مجتمع الدراسة قد تكون من 182 موظف وموظفة، لكن مع استرداد الإستمارات تحصلنا على عينة قوامها 173 فرد.

أولاً: توصيف العينة الأساسية

تكونت عينة الدراسة الأساسية من 173 موظف وموظفة، والتي سنقوم بتوصيفها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية حسب بعض البيانات الشخصية، كما هي موضحة في الجداول والرسومات البيانية الموضحة أدناه:

1. الجنس والمؤهل العلمي: من خلال الجدول أدناه يمكن استعراض نتائج توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي كمايلي:

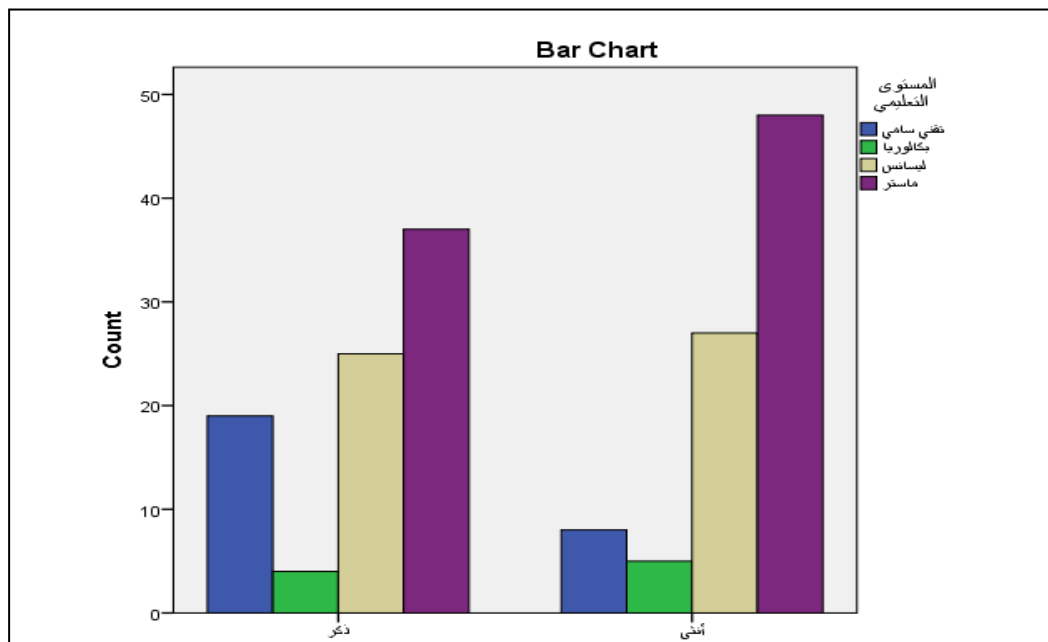
الجدول رقم 29: خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس والمؤهل العلمي

متغير الجنس	متغير المؤهل العلمي				الجنس
	تقني سامي	بكالوريا	ليسانس	ماستر	
ذكر	19	04	25	37	85
أنثى	08	05	27	48	88
المجموع	27	09	52	85	173

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

والشكل الموالي يوضح أكثر خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس والمؤهل العلمي:

الشكل رقم 21: خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس والمؤهل العلمي





المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يشير كل من الجدول رقم (29) والشكل (21) إلى توصيف عينة الدراسة الأساسية المتمثلة في 173 موظف وموظفة حسب متغيري الجنس والمؤهل العلمي حيث كان عدد الإناث أكبر من الذكور ب 88 موظفة مقابل 85 موظف، بحيث 48 موظفة في مستوى الماستر مقابل 37 موظف، وعلى مستوى ليسانس نجد 25 ذكر مقابل 27 أنثى وفي مستوى التقني سامي نجد 19 ذكر مقابل 08 إناث وفي مستوى البكالوريا نجد 05 موظفات مقابل 04 موظفين.

2. العمر وسنوات الخبرة: من خلال الجدول أدناه يمكن استعراض نتائج توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب متغير الجنس والمؤهل العلمي كمايلي:

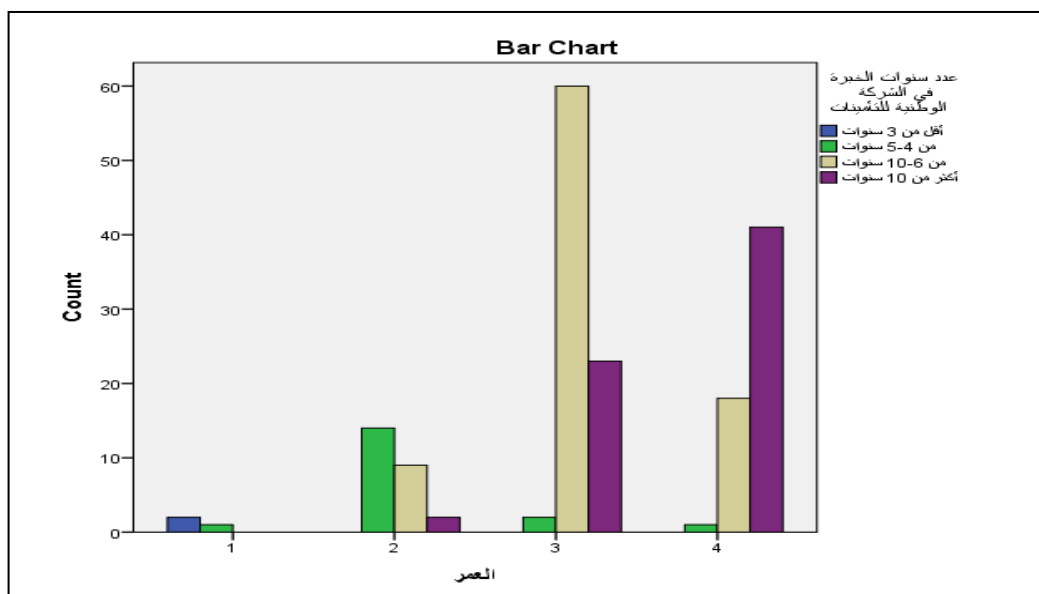
الجدول رقم 30: خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب العمر وسنوات الخبرة

المجموع	عدد سنوات الخبرة في الشركة الوطنية للتأمينات				العمر
	أقل من 10 سنوات	من 6-10 سنوات	من 4-5 سنوات	أقل من 3 سنوات	
03	00	00	01	02	أقل من 25 سنة
25	02	09	14	00	من 26 إلى 35
85	23	60	02	00	من 36 إلى 45
60	41	18	01	00	أكثر من 45
173	66	87	18	02	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

والشكل الموالي يوضح أكثر خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب العمر والخبرة:

الشكل رقم 22: خصائص عينة الدراسة الأساسية حسب العمر والخبرة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss



يشير كل من الجدول رقم (30) والشكل (22) إلى توصيف عينة الدراسة الأساسية المتمثلة في 173 موظف وموظفة حسب متغيري العمر و سنوات الخبرة في الشركة، حيث كانت أكبر حصة للموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 6-10 سنوات ب 87 فرد منهم 60 موظف يتراوح سنهم من 36 إلى 45 سنة و 09 موظفين من 26 إلى 35 سنة وفي المرتبة الثانية نجد الأفراد الذين تفوق خبرتهم 10 سنوات متمثلة في 66 فرد 64 منهم يفوق سنة 36 بينما موظفان فقط تراوح سنهم من 26 إلى 35 وفي المرتبة الثالثة نجد أصحاب الخبرة من 4-5 سنوات بمجموع كلي قدر ب 18 فرد 14 منهم تراوح سنهم من 26 إلى 35 سنة مروراً إلى أقل فئة بفردين فقط كان عمرهم أقل من 25 سنة.

ثانياً: التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

في هذا القسم سنقوم بعرض وتحليل آراء المستجوبين نحو متغيرات البحث " متغير الذكاء التنافسي والميزة التنافسية"، وكذا العبارات التي وضعت لقياس كل متغير وهذا من خلال القيم الإحصائية لمقاييس النزعة المركزية (المتوسطات الحسابية) ومقاييس التشتت (الانحرافات المعيارية) وكانت إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول الموالية:

1. التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد العينة نحو متغير الذكاء التنافسي " المتغير المستقل": حيث يوضح الجدول الآتي، آراء العينة المبحوثة حول الذكاء التنافسي وأبعاده في الشركة محل الدراسة، كمايلي:

الجدول 31: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الذكاء التنافسي

الأبعاد	التحليل الوصفي			ترتيب البعد	الاتجاه العام للمستجوبين
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)		
ذكاء العملاء	3.95	0.64	79%	04	عال
ذكاء المنافس	04	0.63	80%	02	عال
الذكاء التكنولوجي	3.99	0.62	79.8%	03	عال
ذكاء التحالف الاستراتيجي.	3.66	0.65	73.2%	05	عال
الذكاء السوقي	4.01	0.66	80.2%	01	عال
متغير الذكاء التنافسي	3.99	0.60	79.8%		عال
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى 1.80	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 05



درجة الموافقة	درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً
---------------	------------------	-------------	-------------	------------	-----------------

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يعرض الجدول رقم (31) نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الذكاء التنافسي.

حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير المستقل بلغ 3.99 أي بدرجة عالية وبنسبة بلغت 79.8% ومن حيث ترتيب الأبعاد نجد بعد الذكاء السوقي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.01 وبدرجة ترتيب عالية، يليه ذكاء المنافس حيث احتل المرتبة الثانية من حيث أهميته لدى الموظفين أفراد عينة الدراسة ثم نجد متغير الذكاء التكنولوجي بدرجة عالية مع ذكاء العملاء مروراً إلى ذكاء التحالف الاستراتيجي في المرتبة الأخيرة.

2. التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد العينة نحو متغير الميزة التنافسية "المتغير التابع": يوضح الجدول الآتي، آراء العينة المبحوثة الميزة التنافسية بأبعادها في الشركة محل الدراسة.

الجدول 32: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغير الميزة التنافسية

الأبعاد	التحليل الوصفي			ترتيب البعد	الاتجاه العام للمستجوبين
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%)		
الجودة الفائقة	4.03	0.62	80.6%	02	عال
الكفاءة الفائقة	3.99	0.64	79.8%	04	عال
الإبداع المتفوق	4.03	0.65	80.6%	03	عال
الاستجابة الفائقة للزبائن	4.08	0.66	81.6%	01	عال
متغير الميزة التنافسية	4.03	0.61	80.6%		عال
الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100) / 5					
مجال المتوسط الحسابي	من 1.80 إلى 01	من 1.81 إلى 2.60	من 2.61 إلى 3.40	من 3.41 إلى 4.20	من 4.21 إلى 05
درجة الموافقة	درجة منخفضة جداً	درجة منخفضة	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يعرض الجدول رقم (32) نتائج حساب قيم المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، والأهمية النسبية للمتوسط الحسابي لآراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بمتغير الميزة التنافسية.

حيث نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي للمتغير بلغ 4.03 أي بدرجة عالية ونسبة بلغت 80.6% ومن حيث ترتيب الأبعاد نجد بعد الإستجابة الفائقة للزبائن احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.08 وبدرجة ترتيب عالية، يليه بعد الجودة الفائقة حيث احتل المرتبة الثانية من حيث أهميته لدى أفراد عينة الدراسة وفي المرتبة الثالثة كان البعد الخاص بالإبداع المتفوق بدرجة عالية، بينما بعد الكفاءة الفائقة كان بدرجة عالية.

ثالثاً: اكتشاف نوع توزيع البيانات المستجوبين وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع بيانات المستجوبين عن متغيرات الدراسة تم تنظيمها في ملف بيانات بالإستعانة ببرنامج إحصائي وتم الإعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) يرمز له اختصاراً ب (K-s) لتحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين تتبع أو لا تتبع التوزيع الطبيعي. وشكل الفروض الإحصائية في حالة الكشف عن اعتدالية التوزيع الإحتمالي للبيانات، تصاغ كما يلي:

- الفرض الصفري (H_0): بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

- الفرض البديل (H_1): بيانات العينة نحو متغيرات الدراسة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي. والقاعدة العامة في حالة الكشف عن اعتدالية التوزيع الإحتمالي للبيانات: هي إذا كانت قيمة الإحتمال الخطأ (sig) أقل من 0.05، فإننا نرفض الفرض العدمي (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1): أي لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

والجدول الموالي يوضح نتائج توزيع بيانات المستجوبين بالاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) كمايلي:

الجدول رقم 33: نتائج (Tests of Normality) لبيانات المستجوبين

Kolmogorov-Smirnov			متغيرات البحث
النتيجة	القيمة الاحتمالية sig	Statistic القيمة الإحصائية	
لا يتبع التوزيع الطبيعي.	0.00	0.276	ذكاء العملاء
لا يتبع التوزيع الطبيعي.	0.00	0.255	ذكاء المنافس
لا يتبع التوزيع الطبيعي.	0.00	0.252	الذكاء التكنولوجي
لا يتبع التوزيع الطبيعي.	0.00	0.262	ذكاء التحالف الاستراتيجي
لا يتبع التوزيع الطبيعي.	0.00	0.290	الذكاء السوقي
لا يتبع التوزيع الطبيعي.	0.00	0.272	الجودة الفائقة
لا يتبع التوزيع الطبيعي.	0.00	0.267	الكفاءة الفائقة.

الابداع المتفوق	0.259	0.00	لا يتبع التوزيع الطبيعي.
الاستجابة الفائقة للزبائن	0.249	0.00	لا يتبع التوزيع الطبيعي.

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تظهر النتائج أعلاه أن القيمة الإحصائية (Sig) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرض العدمي (H_0) ونقبل الفرض البديل (H_1): الذي ينص على أن بيانات المستجوبين لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا أحد مبررات استخدامنا لنموذج المعادلات البنائية الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) والتي لا تشترط التوزيع الطبيعي في اختبار نموذج البحث وفرضيات الدراسة، عكس نماذج الإنحدار التي تشترط التوزيع الطبيعي.

الفرع الثالث: المعالجة الإحصائية والوسائل المستخدمة في الإجراءات الميدانية (الاستطلاعية والأساسية)

يعتبر الإحصاء من الوسائل الحديثة في البحث العلمي، حيث أن أي بحث مهما كان نوعه لا يستقيم إحصائياً إلا إذا انتظم في خطوات واضحة (عبد المجيد ، 2002 ، صفحة 71)، ففي دراستنا هذه اعتمدنا على : أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) : الذي يعد من أفضل برامج الإحصاء اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، حيث تم من خلاله إجراء الحسابات اللازمة وتمثلت فيما يلي :

1. المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي وكذلك يفسر مدى الإستخدام أو مدى الموافقة على العبارة (كشك ، 1996 ، صفحة 86).

2. تم استخدام الإنحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات الأفراد.

3. النسب المئوية، التكرارات.

4. معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأدوات.

5. معامل الارتباط (بيرسون) لحساب صدق الأداة.

ك أسلوب نمذجة المعادلات البنائية الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS): والذي سوف نتطرق إليه في الفصل الخامس لإثبات صحة الفرضيات.



خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التعرف على الإجراءات المنهجية المتبعة لإعداد هذه الدراسة والذي كانت الإنطلاقة فيه بالتطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة من خلال إعطاء نبذة تعريفية مختصرة عن المؤسسة محل الدراسة شملت شبكتها عبر التراب الوطني الجزائري وعدد الموظفين فيها وأهم عملائها، إضافة إلى طبيعة نشاطها ومكانتها السوقية على الصعيد الوطني والمغربي والإفريقي، وأهم استثماراتها.

ويهدف التعرف على الظروف التي سيتم فيها إجراء هذا البحث، قمنا بإجراء دراسة استطلاعية "استكشافية" عن المجتمع المراد اعتماده لتحقيق أهداف الدراسة والذي تكون من 40 موظف وموظفة، وذلك من خلال توصيفهم حسب بعض البيانات الشخصية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد الإستبانة بناء على أبعاد المتغيرات والتي تم قياسها بفقرات مأخوذة من الدراسات السابقة لموضوع الدراسة ، وتم إثرائها وتنقيحها من طرف أساتذة محكمين في الاختصاص.

ومن أجل التأكد من صدق وثبات هذه الأداة تم الإعتماد على البرنامج الإحصائي (Spss) من خلال استخدام الصدق الظاهري وصدق الإتساق الداخلي ، واختبار ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية ، ليتم بعدها توزيعه على العينة الأساسية والقيام بالتحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد.

كما وتم أيضا إجراء اختبار توزيع بيانات المستجوبين الذي تم التوصل فيه إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو أحد مبررات استخدامنا لنموذج المعادلات البنائية الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (SEM-PLS) لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: النموذج التصوري للدراسة بأسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية

المبحث الثاني: تحليل واختبار النموذج التصوري للدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج

المبحث الرابع: مناقشة النتائج

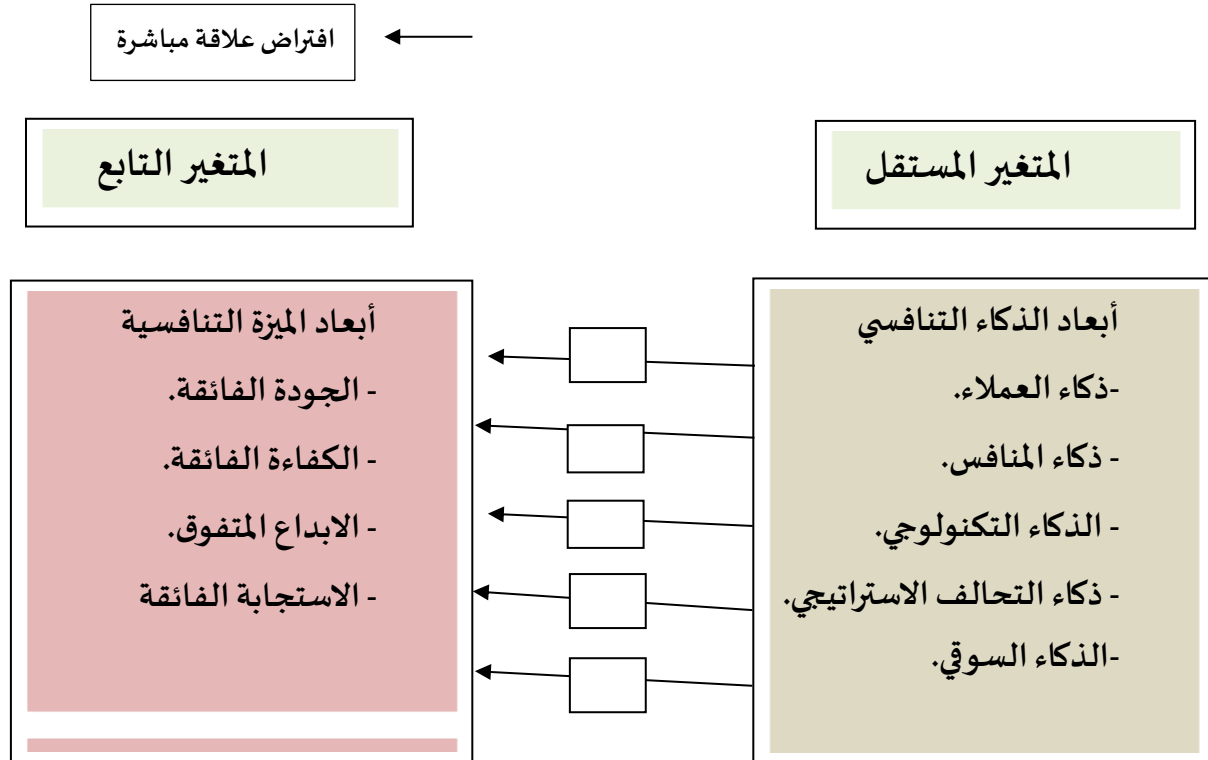


مقدمة:

لكي نتمكن من الإجابة على الفرضيات المطروحة و التحقق من واقع ممارسة الذكاء التنافسي و أبعاده المختلفة (ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الإستراتيجي، الذكاء السوقي) في الشركة الوطنية للتأمينات ومعرفة أثره على الميزة التنافسية ، سنقوم في هذا الفصل بتحليل البيانات وعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها حيث كانت البداية بتقديم عام لأسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية باعتباره الأسلوب المعتمد في التحليل الإحصائي للكشف عن صحة الفرضيات وذلك بعد تشكيل النموذج التصوري لمتغيرات الدراسة لتسهيل تحليل البيانات باستخدام العديد من الإختبارات كاختبار التعدد الخطي بين محاور الدراسة ، متوسط التباين المفسر، معيار الجذر التربيعي ، معاملات الموثوقية، معيار الارتباطات الغير متجانسة الأحادية ، اختبار معامل التحديد، اختبار حجم الأثر ، مؤشر العلاقة التنبؤية، ومعيار جودة مطابقة النموذج، وغيرها من الإختبارات ، ومن ثم شرح النتائج المتوصل إليها ومناقشتها ، ثم الإجابة على الفرضيات المطروحة والتحقق من نفيها أو تأكيدها ، ليتم بعدها مقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلا نطرح العلاقات المفترضة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة في النموذج العام للدراسة على النحو الآتي:

الشكل رقم 23: نموذج الدراسة النظري



المصدر: من إعداد الطالبة



يمثل الشكل رقم (23) متغيرات الدراسة المتمثلة في أبعاد الذكاء التنافسي، وأبعاد الميزة التنافسية، فلقياس العلاقة بين هذه المتغيرات تم الإعتماد على المقاربة المنهجية في إسقاط ومعالجة موضوع الدراسة على دراسة آراء الأفراد حول متغيرات الدراسة مع التركيز على أسلوب النمذجة البنائية لقياس البيانات المحصل عليها وذلك من خلال توزيع استبانة مصممة حول متغيرات الدراسة. حيث تعد النمذجة بالمعادلات البنائية الأكفأ في معالجة إجمالي المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، واختبار العلاقات فيما بينها وبطريقة شمولية؛ كما سنحاول اعتماد أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS).

المبحث الأول: النموذج التصوري للدراسة بأسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية

يتضمن هذا المبحث على تقديم عام ضمن المطلب الأول حول النمذجة بالمعادلة البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية التي تم اعتمادها في هذه الدراسة، ومن ثم عرض النموذج التصوري وفرضيات الدراسة في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تقديم عام لأسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية

تعتبر الأساليب الإحصائية من الأدوات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في قراءة وتحليل المعلومات والبيانات التي جمعها في البحث، ولعل من بين تلك الأساليب تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية التي تمثل أداة مناسبة لاستكمال مسار هذه الدراسة من تحليل للبيانات واختبار للفرضيات.

الفرع الأول: النمذجة بالمعادلة الهيكلية

تعتبر النمذجة بالمعادلة البنائية أو بما يسمى بالمعادلة الهيكلية تقنية متعددة المتغيرات تعمل على تفسير العلاقات بين مجموعة من المتغيرات وتعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية متعددة المتغيرات مثل تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وتحليل المسار، والتحليل العاملي التوكيدي، وتعتبر من الطرق الناجعة التي تساعد الباحث في تقدير مساهمة المتغير في بناء المفهوم أو النظرية، وتمثل الطريقة الأكثر فاعلية للتحقق من العلاقات بين مجموعة من المتغيرات، ومن ثم تقدير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، ويستطيع من خلالها الباحث التحقق من النماذج النظرية، التي تسمح له بتصميم نماذج معقدة لبيانات تتعلق بمتغيرات متعددة (Byrne, 2010)، وتتميز النمذجة بالمعادلة البنائية بثلاثة خصائص أساسية هي (Mcradle & Nesselroade, 2014, p. 28):

- أ. تمثيل نظري من حيث العلاقات بين المتغيرات.
- ب. التعبير عن العلاقات بين المتغيرات باستخدام قواعد الجبر الصريحة.
- ت. تشكيل مخططاً محدداً على البيانات الفعلية المتوافقة مع النموذج.

ثانياً: أهداف النمذجة بالمعادلة الهيكلية

من بين أهداف النمذجة بالمعادلة البنائية نذكر التالي:



- التحقق من صدق البنية العاملية للمفاهيم.
- دراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات الغير المباشرة بين المتغيرات.
- المقارنة بين النماذج.

ثالثاً: أنواع النمذجة بالمعادلة الهيكلية

هناك طريقتين شائعتين لاستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية هي (هار ، هالت ، غنكل ، و زارستد ، 2020) :

1. نمذجة المعادلات الهيكلية بناء على التباين المشترك (Covariance-Based/CB-SEM): والتي يتم

استخدامها عند اختبار فرضيات النظريات والمفاهيم الموجودة، والتي تكون بياناتها تتبع التوزيع

الطبيعي، وذلك بتطبيق بعض البرامج أشهرها Amos ...

2. نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (Partiel Least Squares/PLS-SEM):

يمكن اتباع هذا الأسلوب عند البحث عن أنماط كامنة في البيانات وعدم وجود معرفة سابقة حول

كيفية ارتباط المتغيرات أو قلة المعرفة بها، والتي تكون بياناتها لا تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بتطبيق

بعض البرامج أشهرها Smartpls.....

الفرع الثاني: نموذج التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

بالنظر إلى النتائج الأولية الواردة في الفصل الرابع والتي توصلت إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي،

ومن أجل تحقيق مخرجات نتائج ذات جودة تحاكي التطورات الحاصلة في الأساليب والبرامج الإحصائية

المستخدمة حديثاً في مختلف المجالات، اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)

باستخدام البرنامج SmartPLS والمشغل بنظام Java Eclipse ، المتخصص في تنفيذ التحليل بطريقة المربعات

الصغرى الجزئية (PLS) وذلك بغرض رسم النموذج الهيكلية، من خلال اتباع الخطوات التالية (ساوس و فودو ،

2019):

✓ تحديد نموذج المسار الذي يعتبر كمخطط بياني يستخدم لعرض الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات

المراد فحصها عند استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (هار وآخرون ، 2020)؛

✓ استيراد المدخلات من خلال تحميل ملفات البيانات من تنسيقات مختلفة؛

✓ بعد تكوين النموذج الهيكلية يتم إضافة تنسيقات عليه بهدف توفير مخرجات أكثر دقة وتفصيلاً وفي

نصوص عادية أو صفحة ويب؛

✓ تصدير الرسم البياني الذي يمثل النموذج البنائي إلى صورة بتنسيق PNG.

ومن بين أسباب اختيار هذا البرنامج حسب (هار ، هالت ، غنكل ، و زارستد ، 2020 ، صفحة 43)

❖ معالجة العينات الصغيرة أو الكبيرة لا يطرح أي إشكال مع البرنامج؛

❖ عادة ما يمكن الحصول على قوة إحصائية معتبرة بعينة ذات حجم صغير وأن العينات ذات الأحجام

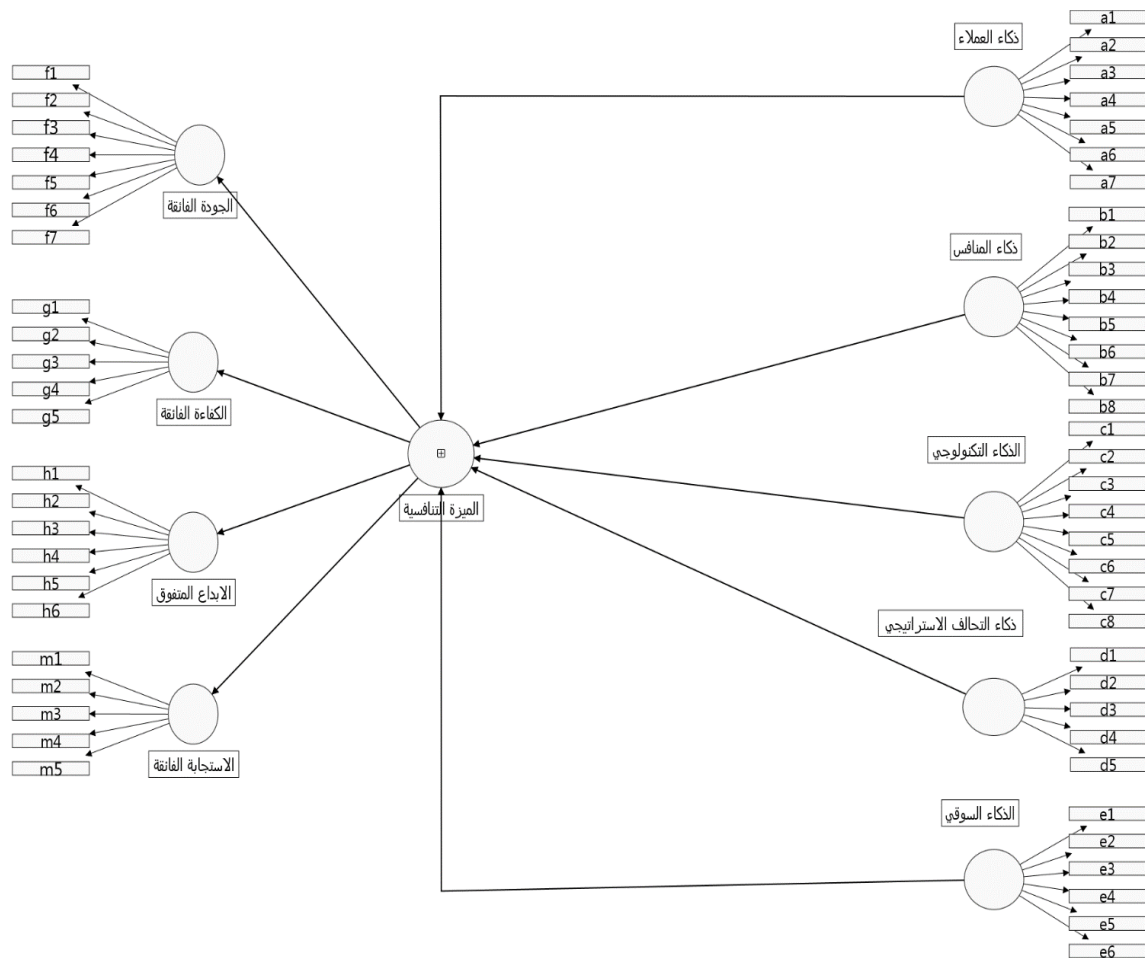
الكبيرة تزيد في دقة تقديرات النمذجة (كالانساق).



- ❖ أما فيما يخص توزيع البيانات يرون بأنها لا تحتاج إلى افتراضات توزيع البيانات لأن نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية هي طريقة غير معلمية.
 - ❖ النموذج يكون متينا جدا بشرط أن تكون القيم المفقودة لا تتعدى المستوى المقبول.
 - ❖ يعمل مع بيانات قياسية، شبه قياسية (ترتيبية -رتبية)، بيانات مقيسة، بيانات مرقمة ثنائيا (مع بعض القيود).
 - ❖ يعالج المباني المتعددة العناصر من خلال تقديمها في شكل رسومات وأشكال وجداول مع برامج أخرى.
 - ❖ يعالج نماذج معقدة بعدة متغيرات وعلاقات بينها.
 - ❖ كما تدعى نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية بالنمذجة الناعمة أي لا تتطلب إطار نظري قوي كالنمذجة الخاصة بالتباين المشترك (CB-SEM).
- المطلب الثاني: النموذج التصوري وفرضيات الدراسة**
- للتمكن من معالجة موضوع الدراسة بشكل من الموضوعية العلمية، لابد من تشكيل نموذج تصوري لمتغيرات الدراسة، يمكننا من طرح فرضيات الدراسة، وأهم الإجراءات المنهجية والأدوات الملائمة لمعالجتها.
- الفرع الأول: النموذج التصوري للدراسة**
- يستند النموذج التصوري للدراسة إلى متغيرين أساسيين مثلما هو موضح في الشكل رقم (24)، حيث يتمثل المتغير الأول في أبعاد الذكاء التنافسي وشمل هذا المحور خمسة أبعاد (ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، لذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الإستراتيجي والذكاء السوقي) ومتغير الميزة التنافسية الذي يحوي على أربعة أبعاد (الجودة الفائقة، الكفاءة الفائقة، الإبداع المتفوق، الإستجابة الفائقة).



الشكل رقم 24: النموذج التصوري لفرضيات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Smartpls

الفرع الثاني: فرضيات الدراسة

كما هو موضح في النموذج التصوري للدراسة في الشكل رقم (24)، وعليه يمكن صياغة الفرضيات على النحو

الآتي:

- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى عال لممارسة الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء العملاء، ذكاء المنافسين، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي، الذكاء السوقي) في الشركة الوطنية للتأمينات.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثانية: هناك مستوى جيد لتطبيق أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة الفائقة، الابداع الفائق، الكفاءة المتفوقة، الاستجابة الفائقة للزبائن في الشركة الوطنية للتأمينات.
- ❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي بجميع أبعاده (ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي، الذكاء السوقي) على الميزة التنافسية.



المبحث الثاني: تحليل واختبار النموذج القياسي للدراسة

بناءً على المراحل الأساسية للتحليل الإحصائي من خلال برنامج (Smart-PLSv3.3.3) فإن تحليل البيانات سيتم على مرحلتين لكي يتم التأكد أولاً من أن البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي ، وثانياً يتم تقييم النموذج الهيكلي، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج الفرضيات وتحقيق أهداف هذه الدراسة.

◀ يقسم التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم (Smart-PLS3.3.3) إلى جزئين رئيسيين، هما:

- تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي): وهو ذلك الجزء من نموذج المعادلة الهيكلية، والذي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها بحيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة (المؤشرات أو الأسئلة) والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما أنه أيضاً يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.
- تحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي): وهو النموذج الداخلي الذي يوضح العلاقات السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة، حيث أنه يوضح طبيعة العلاقة بين العوامل المستقلة والتابعة، وكذلك يبين نسبة الأثر ومعامل التفسير لكل من العوامل المستقلة في العامل التابع. ومن خلال نتائج النموذج الهيكلي يمكن توضيح نتائج فرضيات الدراسة وقيمة العلاقات وإشارتها (موجبة أو سالبة).

المطلب الأول: تحليل النموذج القياسي (النموذج الخارجي Measurement Model)

يمر تحليل النموذج القياسي بمرحلتين رئيسيتين هما:

❖ الصدق التقاربي Convergent validity

❖ الصدق التمايزي Discriminant validity

الفرع الأول: تحليل الصدق التقاربي

يشير الصدق التقاربي إلى درجة اتساق العناصر المستخدمة في الإستبيان كالأُسئلة والمحاور لقياس المفهوم مع بعضها البعض. وفقاً لما أشار إليه كل من (Ringle & al, 2016) فإن تقدير الصدق التقاربي يتم من خلال ثلاثة معايير هي:

◀ الإتساق الداخلي – التشبعات Factor Loading

◀ صدق وثبات المقياس Reliability

◀ متوسط التباين المفسر (AVE) Average Variance Extracted.

في الجدول رقم (34) توضيحاً للمعايير المعتمدة علمياً لقبول عناصر الصدق التقاربي، كما يلي:



الجدول رقم 34 : معايير قبول عناصر الصدق التقاربي

المعايير	القيم المعتمدة
الاتساق الداخلي Factor loading	يجب أن تكون قيمة التشبعات Factor loading لكل الأسئلة أكبر من 0.70 .
الموثوقية المركبة Composite Reliability(CR)	يجب أن تكون قيم الموثوقية المركبة CR أكبر من 0.70 لتجسيد التناسق الداخلي بين المؤشرات العامة .
متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE)	يجب أن تكون قيم التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 لتجسد نجاح جميع أسئلة العامل في قياسه .

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على (Ringle , Hair , Hult , & Sarstedt, 2016).

أولا. الإتساق الداخلي - التشبعات Factor Leading

يتم تقدير الإتساق الداخلي لنموذج الدراسة من خلال اختبار وقياس تشبعات الفقرات المتعلقة بعبارات المتغيرين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، حيث ينبغي أن تكون معاملات تشبع الحد الأدنى تساوي أو تفوق 0.70. تشير النتائج في الجدول رقم (35) إلى قيم تشبعات العبارات لجميع عوامل الدراسة.

الجدول رقم 35: نتائج تشبعات العبارات لكل أبعاد نموذج الدراسة

المؤشرات	ذكاء العملاء	ذكاء المنافس	الذكاء التكنولوجي	ذكاء التحالف الاستراتيجي	الذكاء السوقي	الجودة الفائقة	الكفاءة الفائقة	الابداع المتفوق	الاستجابة الفائقة
a1	0.906								
a2	0.925								
a3	0.933								
a4	0.788								
a5	0.935								
a6	0.915								
a7	0.919								
b1		0.897							
b2		0.911							
b3		0.912							
b4		0.934							
b5		0.920							
b6		0.855							
b7		0.919							
b8		0.900							



						0.885			c1
						0.882			c2
						0.877			c3
						0.922			c4
						0.922			c5
						0.914			c6
						0.880			c7
						0.885			c8
					0.962				d1
					0.952				d2
					0.949				d3
					0.939				d4
					0.924				d5
				0.948					e1
				0.957					e2
				0.965					e3
				0.958					e4
				0.957					e5
				0.950					e6
			0.900						f1
			0.921						f2
			0.965						f3
			0.929						f4
			0.957						f5
			0.898						f6
			0.964						f7
		0.928							g1
		0.926							g2
		0.925							g3
		0.913							g4
		0.936							g5
	0.943								h1
	0.935								h2
	0.948								h3
	0.948								h4



0.948									h5
0.937									h6
0.961									m1
0.949									m2
0.953									m3
0.962									m4
0.963									m5

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

يتبين من خلال الجدول رقم (35) بأن كل نسب تشبعات العوامل بالمؤشرات جيدة، حيث تجاوزت عتبة 70 % وفي هذا الصدد يشير كل من (هار ، هالت ، غنكل ، و زارستد ، 2020 ، صفحة 161) بأنه لا ينبغي التفكير في إزالة المؤشرات ذات التحميلات الخارجية بين 0.40 و 0.70 من المقياس إلا عندما يؤدي حذف المؤشر إلى زيادة في قيم الموثوقية المركبة أو متوسط التباين المستخلص لتصبح أعلى من قيمة العتبة المقترحة .

ثانياً: صدق وثبات المقياس

يقاس ثبات المقياس من خلال معيار الموثوقية المركبة "Composite Reliability" ومعامل ألفا كرومباخ "Cronbach's alpha" ، ويجب أن تكون القيمة الموصى بها 0.7 فما فوق بحسب (Hair Jr et al. 2016). ويمكن توضيح نتائج ثبات المقياس في الجدول رقم (36) التالي:

الجدول رقم 36: نتائج الموثوقية المركبة لمتغيرات الدراسة

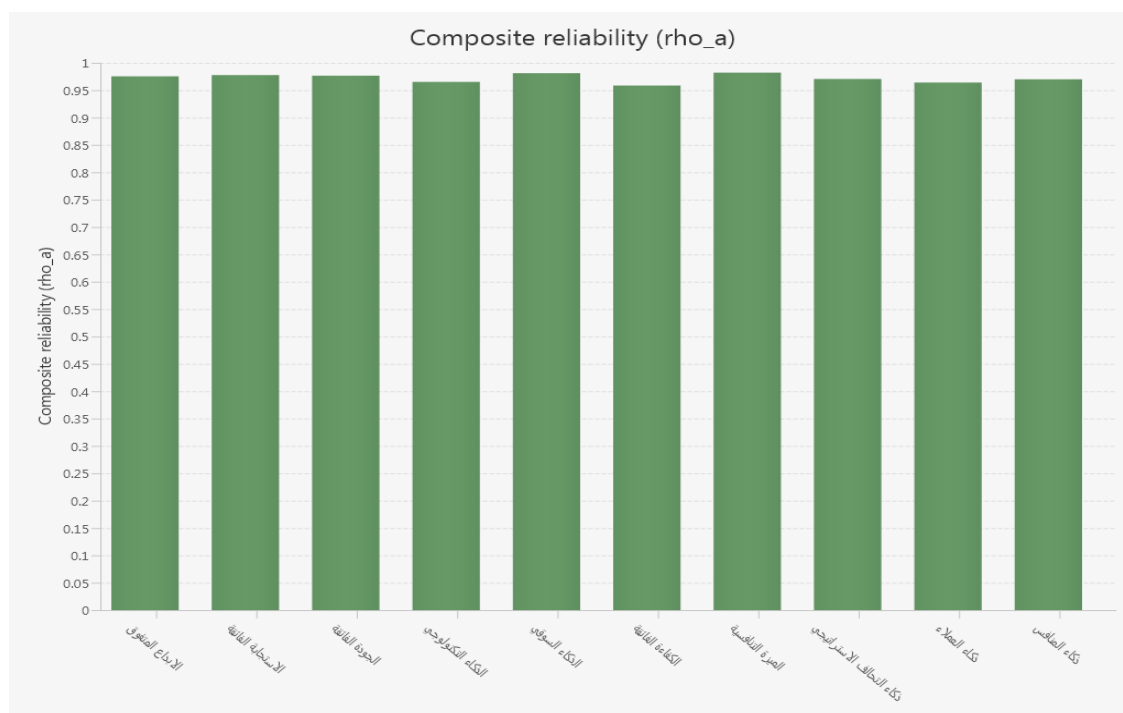
Composite reliability	Cronbach's alpha	المتغيرات
0.975	0.975	الابداع المتفوق
0.978	0.977	الاستجابة الفائقة
0.977	0.975	الجودة الفائقة
0.965	0.965	الذكاء التكنولوجي
0.981	0.981	الذكاء السوقي
0.959	0.958	الكفاءة الفائقة
0.982	0.982	الميزة التنافسية
0.971	0.970	ذكاء التحالف الاستراتيجي
0.964	0.962	ذكاء العملاء
0.970	0.969	ذكاء المنافس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

ويمكن توضيح نتائج ثبات المقياس في الشكل التالي:



الشكل رقم 25: قيم الموثوقية المركبة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

تؤكد نتائج مقياس ألفا كرونباخ ومعامل الموثوقية المركبة أن جميع القيم أكبر من 0.70 كما هو موضح في الجدول رقم (36) والشكل رقم (26) ومن الناحية الشمولية كانت معاملات الثبات للمتغيرات الأساسية للدراسة جيدة، لأن كل القيم وقعت ضمن النطاق المقبول لكل متغير كامن فقد استوفى النموذج القيم الدنيا المطلوبة. وبالتالي يمكن القول أن مقياس الموثوقية المركبة قد تحقق، أي أن مستوى الإتساق الداخلي بين عوامل الدراسة يعتبر عالي وذلك بحسب (Hair et al.2016).

ثالثاً. متوسط التباين المفسر "Average Variance Extracted (AVE)"

يعتبر مقياس متوسط التباين المفسر من أشهر المقاييس الشائعة لإثبات صحة التقارب على مستوى النموذج البنائي، ويعرف هذا المقياس بأنه القيمة المتوسطة الكبرى للتحميلات المربعة للمؤشرات المرتبطة بالعامل، أي مجموع التحميلات المربعة مقسوماً على عدد المؤشرات (الفقرات). ويشترط أن تكون قيمة متوسط التباين في المؤشرات الفردية 0.50 أو أكثر ليتحقق شرط المعنوية وصدق البناء، فإذا كانت تقل عن 0.50 فهذا يعني أنه لا يزال هناك تباين أكبر في خطأ العناصر (العبارات) بدلا من التباين المفسر في البناء. وفيما يتعلق بنتائج متوسط التباين المفسر فهي كما في الجدول التالي:



الجدول رقم 37: نتائج متوسط التباين المفسر

المتغيرات	AVE
الابداع المتفوق	0.890
الاستجابة الفائقة	0.917
الجودة الفائقة	0.872
الذكاء التكنولوجي	0.803
الذكاء السوقي	0.914
الكفاءة الفائقة	0.857
الميزة التنافسية	0.798
ذكاء التحالف الاستراتيجي	0.894
ذكاء العملاء	0.818
ذكاء المنافس	0.821

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

تشير نتائج متوسط التباين المفسر كما في الجدول رقم (37) بأن كل القيم تجاوزت المعيار الموصى به 0.50، ومنه نقول بأن معيار متوسط التباين المفسر قد تحقق أي أنه يوجد توافق بين أسئلة العوامل مع بعضها البعض.

الفرع الثاني: تحليل الصدق التمايزي "Discriminant Validity"

يشير معيار الصدق التمايزي إلى عدم تداخل المتغيرات فيما بينها أو بمعنى آخر أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من أجل التأكد من أن المتغيرات المستخدمة غير مكررة وغير متداخلة ويمكن اختباره من خلال المعايير التالية:

➤ معيار الجذر التربيعي (Fornell-Lacker).

➤ معاملات الموثوقية (cross loading)

➤ معيار الارتباطات الغير المتجانسة الأحادية (HTMT)

أولاً. معيار الجذر التربيعي "Fornell-Lacker"

حتى يكون هناك صدق تمايزي لأداة الدراسة يجب أن يكون معيار الجذر التربيعي لكل متغير كامن أكبر من متغيرات الدراسة أي أكبر ما يمكن مقارنة ببقية المتغيرات الأخرى، أي أن المتغير يمثل نفسه أكثر من تمثيله لباقي المتغيرات، وبالتالي لا يكون هناك تداخل بين متغيرات الدراسة. الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:



الجدول رقم 38: نتائج معيار الجذر التربيعي

المتغيرات	الابداع المتفوق	الاستجابة الفائقة	الجودة الفائقة	الذكاء التكنولوجي	الذكاء السوقي	الكفاءة الفائقة	ذكاء التحالف الاستراتيجي	ذكاء العملاء	ذكاء المنافس
الابداع المتفوق	0.943								
الاستجابة الفائقة	0.938	0.958							
الجودة الفائقة	0.888	0.877	0.934						
الذكاء التكنولوجي	0.866	0.864	0.871	0.896					
الذكاء السوقي	0.844	0.792	0.901	0.888	0.956				
الكفاءة الفائقة	0.912	0.892	0.873	0.843	0.820	0.926			
ذكاء التحالف الاستراتيجي	0.843	0.807	0.872	0.901	0.913	0.805	0.945		
ذكاء العملاء	0.792	0.776	0.833	0.877	0.833	0.775	0.811	0.904	
ذكاء المنافس	0.798	0.791	0.793	0.883	0.796	0.799	0.790	0.870	0.906

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

من خلال الجدول نلاحظ أن كل المتغيرات مثلت نفسها، أي أنه لا يوجد تداخل بين متغيرات الدراسة وبقية أعلى من أي تقاطع لها مع المتغيرات الأخرى، ومنه نقول أن أداة الدراسة حققت صدق تمايزي حسب معيار "Fornell-Larcker".

ثانياً. معاملات الموثوقية "Cross Loading"

تعتبر معاملات الموثوقية أو كما يسمى بتقييم التحميل المتقاطع نهج آخر شائع لإثبات صحة التمييز، فحسب (Gefen & Straub , 2005) "تظهر صلاحية التمييز عند كل عنصر قياسي يرتبط ارتباطاً ضعيفاً بجميع التركيبات الأخرى باستثناء واحد وهو ما يرتبط به نظرياً"، فهذا المعيار مشابه لإختبار الجذر التربيعي إلا أنه أكثر توسعاً منه حيث يعطي مدلولاً أقوى من خلال فحصه لمختلف العبارات مع المتغير الذي تنتمي إليه، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي :



الجدول رقم 39: معاملات الموثوقية

المؤشرات	ذكاء العملاء	ذكاء المنافس	ذكاء التكنولوجيا	الذكاء التحالف الاستراتيجي	الذكاء السوقي	الجودة الفائقة	الكفاءة الفائقة	الابداع المتفوق	الاستجابة الفائقة
a1	0.906	0.771	0.823	0.728	0.717	0.755	0.654	0.708	0.733
a2	0.925	0.796	0.812	0.721	0.761	0.766	0.697	0.739	0.751
a3	0.933	0.802	0.805	0.739	0.748	0.787	0.668	0.698	0.725
a4	0.788	0.705	0.696	0.678	0.638	0.635	0.667	0.659	0.611
a5	0.935	0.798	0.803	0.742	0.815	0.787	0.755	0.735	0.687
a6	0.915	0.801	0.790	0.777	0.773	0.770	0.736	0.742	0.707
a7	0.919	0.828	0.818	0.749	0.812	0.762	0.728	0.728	0.691
b1	0.820	0.897	0.805	0.675	0.742	0.692	0.689	0.699	0.708
b2	0.822	0.911	0.797	0.732	0.750	0.715	0.697	0.731	0.733
b3	0.784	0.912	0.751	0.675	0.693	0.709	0.689	0.663	0.699
b4	0.821	0.934	0.807	0.757	0.758	0.743	0.774	0.762	0.715
b5	0.791	0.920	0.843	0.764	0.751	0.742	0.755	0.750	0.724
b6	0.660	0.855	0.722	0.639	0.630	0.603	0.698	0.669	0.633
b7	0.796	0.919	0.830	0.727	0.701	0.761	0.711	0.723	0.762
b8	0.801	0.900	0.836	0.749	0.741	0.767	0.769	0.777	0.752
c1	0.831	0.896	0.885	0.770	0.765	0.792	0.756	0.793	0.814
c2	0.812	0.859	0.882	0.741	0.735	0.764	0.738	0.785	0.785
c3	0.771	0.817	0.877	0.720	0.702	0.721	0.720	0.755	0.773
c4	0.786	0.733	0.922	0.857	0.825	0.838	0.767	0.798	0.807
c5	0.781	0.798	0.922	0.868	0.860	0.787	0.756	0.773	0.775
c6	0.764	0.715	0.914	0.830	0.790	0.790	0.759	0.760	0.789
c7	0.774	0.733	0.880	0.810	0.838	0.771	0.781	0.787	0.726
c8	0.768	0.781	0.885	0.858	0.848	0.779	0.765	0.756	0.722
d1	0.782	0.751	0.866	0.962	0.885	0.837	0.790	0.821	0.764
d2	0.791	0.774	0.871	0.952	0.850	0.846	0.774	0.811	0.783
d3	0.756	0.729	0.879	0.949	0.850	0.815	0.750	0.785	0.782
d4	0.741	0.736	0.825	0.939	0.848	0.803	0.752	0.772	0.734
d5	0.765	0.744	0.815	0.924	0.881	0.821	0.739	0.794	0.749
e1	0.779	0.750	0.838	0.862	0.948	0.833	0.804	0.802	0.730
e2	0.765	0.737	0.831	0.867	0.957	0.841	0.780	0.809	0.746
e3	0.824	0.752	0.869	0.853	0.965	0.879	0.771	0.804	0.770



0.770	0.805	0.786	0.854	0.958	0.899	0.861	0.785	0.801	e4
0.772	0.807	0.766	0.871	0.957	0.888	0.858	0.752	0.808	e5
0.753	0.811	0.799	0.886	0.950	0.868	0.836	0.791	0.801	e6
0.757	0.760	0.713	0.900	0.838	0.800	0.816	0.701	0.777	f1
0.793	0.783	0.765	0.921	0.826	0.828	0.794	0.712	0.756	f2
0.849	0.875	0.827	0.965	0.844	0.826	0.819	0.759	0.786	f3
0.841	0.863	0.875	0.929	0.864	0.815	0.817	0.768	0.767	f4
0.836	0.867	0.865	0.957	0.842	0.834	0.824	0.754	0.789	f5
0.788	0.794	0.800	0.898	0.845	0.781	0.798	0.746	0.770	f6
0.863	0.857	0.855	0.964	0.832	0.819	0.830	0.740	0.799	f7
0.830	0.878	0.928	0.831	0.771	0.799	0.807	0.767	0.736	g1
0.807	0.848	0.926	0.785	0.775	0.747	0.775	0.730	0.696	g2
0.796	0.845	0.925	0.745	0.709	0.718	0.747	0.706	0.668	g3
0.839	0.881	0.913	0.829	0.758	0.716	0.776	0.725	0.731	g4
0.855	0.906	0.936	0.849	0.783	0.744	0.794	0.766	0.755	g5
0.884	0.943	0.895	0.874	0.817	0.829	0.849	0.754	0.783	h1
0.859	0.935	0.893	0.806	0.769	0.764	0.771	0.746	0.719	h2
0.871	0.948	0.870	0.774	0.740	0.762	0.795	0.730	0.700	h3
0.868	0.948	0.897	0.791	0.777	0.753	0.794	0.722	0.708	h4
0.889	0.948	0.896	0.875	0.833	0.827	0.830	0.790	0.784	h5
0.934	0.937	0.880	0.901	0.833	0.831	0.859	0.771	0.783	h6
0.961	0.942	0.899	0.859	0.779	0.807	0.851	0.799	0.761	m1
0.949	0.867	0.798	0.846	0.733	0.735	0.816	0.724	0.738	m2
0.949	0.867	0.798	0.846	0.733	0.735	0.816	0.724	0.738	m2
0.953	0.889	0.844	0.864	0.813	0.808	0.842	0.779	0.779	m3
0.953	0.889	0.844	0.864	0.813	0.808	0.842	0.779	0.779	m3
0.962	0.873	0.838	0.813	0.692	0.730	0.799	0.736	0.705	m4
0.962	0.873	0.838	0.813	0.692	0.730	0.799	0.736	0.705	m4
0.963	0.916	0.889	0.816	0.772	0.780	0.828	0.748	0.730	m5

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الموثوقية للعبارات المتعلقة بمتغير الذكاء التنافسي بأبعاده الخمسة قيمتها أكبر في هذا المتغير مقارنة مع المتغيرات الأخرى ماعدا العبارة الأولى من بعد الذكاء التكنولوجي فقد تقاطعت مع بعد ذكاء المنافس وبالنظر لقيمة معاملات الموثوقية للمؤشرات المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية فكل القيم أكبر مقارنة بقيمتها في المتغيرات الأخرى، تم هذا من خلال مقارنة الأحمال الخارجية للإنشاءات مع الأحمال المتقاطعة



للإنشاءات الأخرى فكانت أكبر من جميع الأحمال الأخرى لكل بناء، وتجاوزت جميع قيم المؤشر قيم التحميل المتقاطع لجميع التركيبات الأخرى.

ومنه فإن هذه النتائج تشير إلى وجود تمييز قضايا الصلاحية وكل بناء فريد من نوعه وهذا يدل على جودة النموذج.

ثالثا. معيار الارتباطات الغير متجانسة الأحادية (Ratio Hetetrotrait-Monotrait)

يعتبر هذا المعامل كمعيار لتقييم صدق التمايز والذي يجب أن يقل عن 0.9 وفق طريقة المربعات الصغرى الجزئية. بناء على حساب القيمة المتوسطة لارتباطات المؤشر الغير المتجانسة (أي ارتباطات المؤشرات عبر التركيبات التي تقيس المتغيرات الأخرى) بالنسبة إلى القيمة المتوسطة لارتباطات المؤشرات أحادية الأسلوب (أي ارتباطات المؤشرات التي تقيس نفس المتغير) (Henseler & Sarstedt, 2013).

الجدول رقم 40: نتائج معيار الارتباطات الغير المتجانسة (HTMT)

المتغيرات	الابداع المتفوق	الاستجابة الفائقة	الجودة الفائقة	الذكاء التكنولوجي	الذكاء السوقي	الكفاءة الفائقة	ذكاء التحالف الاستراتيجي	ذكاء العملاء	ذكاء المنافس
الابداع المتفوق									
الاستجابة الفائقة	0.96								
الجودة الفائقة	0.91	0.90							
الذكاء التكنولوجي	0.89	0.89	0.90						
الذكاء السوقي	0.86	0.81	0.92	0.91					
الكفاءة الفائقة	0.97	0.92	0.90	0.88	0.85				
ذكاء التحالف الاستراتيجي	0.87	0.83	0.90	0.93	0.94	0.83			
ذكاء العملاء	0.82	0.80	0.86	0.91	0.86	0.81	0.84		
ذكاء المنافس	0.82	0.81	0.81	0.91	0.82	0.83	0.81	0.90	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

يوضح الجدول رقم (40) أنماط التحميل الغير المتجانسة، فالعديد من قيم اختبار " HTMT " لم تتجاوز قيمة 0.9 عدا بعض المتغيرات كمتغير الذكاء السوقي، ذكاء التحالف الاستراتيجي، ذكاء العملاء وذكاء المنافس مع الذكاء التكنولوجي؛ كما نشاهد أيضا متغير الاستجابة الفائقة، الجودة الفائقة والكفاءة الفائقة على الابداع المتفوق فقد كانت أكبر من 0.90 فنعزو هذه النتيجة إلى التشبعات الكبيرة لعبارات كل متغير من متغيرات الدراسة. كما يشير الاختبار إلى أن البنائين مختلفين فيما يتعلق بالمستويات المختلفة للارتباطات البينية وأنماط التحميل حيث كانت النسب بعيدة من الواحد الصحيح وهي نسب جيدة حسب (Clark & Watson , 2005)



ومن خلال ما سبق تظهر النتائج صحة الأسئلة المستخدمة في قياس المتغيرات من خلال تحليل النموذج القياسي بشقيه الصديق التقاربي والصديق التمايزي فإنه من الممكن البدء بتحليل النموذج الهيكلي (النموذج الداخلي) والذي سيتم مناقشته في القسم التالي.

المطلب الثاني: اختبار النموذج الهيكلي "Structural Model"

بعد قبول نتائج مقاييس الصديق التقاربي والتمايزي للنموذج القياسي، فإن الخطوة التالية تتناول تقييم نتائج النموذج الهيكلي من خلال معالجة مشكلة الإرتباط، ومتابعة تطور معاملات المسارات المكونة للنموذج الداخلي.

أولاً. اختبار التعدد الخطي "The collinearity"

تقييم النموذج الداخلي يكون بالإعتماد على التأكد من عدم وجود مشكلة الإرتباطات الخطية ما بين مكونات النموذج، حيث نقوم من خلال هذه المرحلة باختبار مدى وجود الإرتباط الخطي من عدمه بين العوامل التي يتكون منها النموذج؛ وعليه فقد تم استخدام معامل التضخيم للتباين (Vif: variance inflation factor) الذي يمثل مقدار الزيادة في خطأ القياس الناتج عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات (العوامل).

الجدول رقم 41: نتائج اختبار التعددية الخطية بطريقة "VIF"

VIF	العبارات	VIF	العبارات
6.640	e1	5.878	a1
9.551	e2	7.399	a2
9.812	e4	6.553	a3
9.036	e5	2.484	a4
8.602	e6	7.140	a5
4.460	f1	5.121	a6
4.881	f2	5.538	a7
8.513	f5	5.388	b1
3.610	f6	6.905	b2
4.331	g1	6.802	b3
6.931	g2	7.201	b4
6.752	g3	6.905	b5
2.919	g4	3.440	b6
9.295	h1	7.109	b7
6.568	h2	5.744	b8
5.540	h3	6.153	c1
5.839	h5	7.999	c2
9.303	m2	8.437	c3
8.407	m3	8.253	c4



7.409	m4	8.154	c5
8.190	d2	9.273	c6
7.482	d3	4.868	c7
6.605	d4	5.208	c8
4.675	d5	9.105	d1

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

يبين الجدول قيم معامل التضخم للتباين والتي تختبر عدم وجود تداخل بين متغيرات الدراسة، حيث يكون الإختبار إيجابي إذا كانت قيم المعامل أقل من 5 ويمكن قبول المجال إلى 10، فحسبما ما يؤكد (Nakarmi, 2024, p. 85) أنه إذا كانت قيمة "VIF" أقل من 10، فنحن واثقون من عدم وجود مشكلة للعلاقات الخطية المتداخلة المتعددة في النموذج، ونحن بدورنا قد وجدنا قيما أكبر من المجال المطلوب لذا قمنا بحذفها كالعبرة الثالثة من الذكاء التسوقي، العبرة الثالثة والرابعة والسابعة من الجودة الفائقة، العبرة الخامسة من الكفاءة الفائقة، العبرة الرابعة والسادسة من الإبداع المتفوق، العبرة الأولى والخامسة من الإستجابة الفائقة، وبعد الحذف يظهر لنا بأنه لا يوجد تعدد خطي في متغيرات الدراسة حيث كانت كل معاملات التضخم لم تتجاوز القيمة 10 على هذا الأساس يمكن الحكم بعدم وجود ارتباطات خطية بين مختلف عوامل النموذج .

ثانيا: مسارات النموذج الهيكلي الخارجي

يتم خلال هذه المرحلة اختبار معنوية المسارات المفترضة للنموذج الهيكلي العام والمتضمن العلاقات المباشرة وغير المباشرة، أين يتم تقدير معاملات المسار عن طريق معادلة الانحدار المتعدد. حيث يستخدم الانحدار المتعدد للحصول على معاملات الانحدار المعيارية والتي تمثل معاملات المسار المعيارية، وهو كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 42: اختبار نتائج التمهيد لمعاملات المسار

المؤشرات الاحصاءات	العينة الأصلية (O)	متوسط العينة (M)	الانحراف المعياري (STDEV)	قيمة ت (O/STDEV)	P values
ذكاء العملاء < a1	0.906	0.906	0.026	34.954	0.000
ذكاء العملاء < a2	0.925	0.925	0.017	54.614	0.000
ذكاء العملاء < a3	0.933	0.933	0.019	48.840	0.000
ذكاء العملاء < a4	0.788	0.790	0.059	13.259	0.000
ذكاء العملاء < a5	0.935	0.936	0.022	43.464	0.000
ذكاء العملاء < a6	0.915	0.916	0.025	37.019	0.000
ذكاء العملاء < a7	0.919	0.919	0.015	59.665	0.000



0.000	40.053	0.022	0.897	0.897	ذكاء المنافس <- b1
0.000	42.464	0.021	0.911	0.911	ذكاء المنافس <- b2
0.000	47.577	0.019	0.911	0.912	ذكاء المنافس <- b3
0.000	71.522	0.013	0.934	0.934	ذكاء المنافس <- b4
0.000	48.165	0.019	0.920	0.920	ذكاء المنافس <- b5
0.000	26.124	0.033	0.854	0.855	ذكاء المنافس <- b6
0.000	40.420	0.023	0.919	0.919	ذكاء المنافس <- b7
0.000	46.026	0.020	0.900	0.900	ذكاء المنافس <- b8
0.000	30.067	0.029	0.885	0.885	الذكاء التكنولوجي <- c1
0.000	33.994	0.026	0.881	0.882	الذكاء التكنولوجي <- c2
0.000	29.352	0.030	0.876	0.877	الذكاء التكنولوجي <- c3
0.000	49.938	0.018	0.922	0.922	الذكاء التكنولوجي <- c4
0.000	52.562	0.018	0.922	0.922	الذكاء التكنولوجي <- c5
0.000	47.504	0.019	0.914	0.914	الذكاء التكنولوجي <- c6
0.000	36.506	0.024	0.881	0.880	الذكاء التكنولوجي <- c7
0.000	32.090	0.028	0.885	0.885	الذكاء التكنولوجي <- c8
0.000	90.132	0.011	0.963	0.962	ذكاء التحالف الاستراتيجي <- d1
0.000	65.379	0.015	0.952	0.952	ذكاء التحالف الاستراتيجي <- d2
0.000	69.190	0.014	0.949	0.949	ذكاء التحالف الاستراتيجي <- d3
0.000	39.495	0.024	0.938	0.939	ذكاء التحالف الاستراتيجي <- d4
0.000	45.569	0.020	0.923	0.924	ذكاء التحالف الاستراتيجي <- d5
0.000	66.698	0.014	0.947	0.948	الذكاء السوقي <- e1
0.000	59.309	0.016	0.956	0.957	الذكاء السوقي <- e2
0.000	71.008	0.014	0.961	0.962	الذكاء السوقي <- e4
0.000	69.364	0.014	0.956	0.957	الذكاء السوقي <- e5
0.000	73.051	0.013	0.953	0.954	الذكاء السوقي <- e6
0.000	49.492	0.019	0.923	0.924	الجودة الفائقة <- f1
0.000	48.124	0.019	0.929	0.929	الجودة الفائقة <- f2
0.000	73.033	0.013	0.944	0.944	الجودة الفائقة <- f5
0.000	37.505	0.024	0.904	0.904	الجودة الفائقة <- f6
0.000	46.176	0.02	0.931	0.931	الكفاءة الفائقة <- g1
0.000	70.336	0.013	0.943	0.944	الكفاءة الفائقة <- g2
0.000	59.279	0.016	0.943	0.944	الكفاءة الفائقة <- g3
0.000	35.717	0.025	0.893	0.892	الكفاءة الفائقة <- g4
0.000	78.834	0.012	0.95	0.95	الابداع المتفوق <- h1



0.000	85.757	0.011	0.955	0.955	الابداع المتفوق < h2
0.000	73.25	0.013	0.944	0.944	الابداع المتفوق < h3
0.000	81.871	0.012	0.949	0.949	الابداع المتفوق < h5
0.000	101.426	0.01	0.964	0.964	الاستجابة الفائقة < m2
0.000	64.387	0.015	0.956	0.955	الاستجابة الفائقة < m3
0.000	110.984	0.009	0.968	0.968	الاستجابة الفائقة < m4

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

كان المعيار السابق و الذي تم تقييمه هو اختبار أهمية العلاقات بين المتغيرات الكامنة مع المتغيرات المشاهدة التي تندرج ضمن النموذج الخارجي ، إضافة الى العلاقات بين المتغيرات الكامنة في النموذج الداخلي، ففي هذه المرحلة يمكن استخدام عينات فرعية عشوائية، ولكن لضمان استقرار النتائج، يجب استخدام عينة فرعية أكبر من 5000 لإعداد النتائج النهائية وذلك حسب (Hair , Hult , Ringle , & al, 2014)، ثم إكمال عملية البوتسراب Bootstrapping باستخدام 5000 عينة فرعية لضمان استقرار النتائج ، ليتم بعدها قياس معاملات المسار لكل علاقة حيث كلما اقتربنا من 1 كانت العلاقة أقوى.

يبين الجدول السابق، معاملات المسار لمختلف مسارات النموذج الهيكلي أو ما يصطلح عليه بالأثر المباشر للمتغيرات، أين ينبغي أن تتراوح قيم المعاملات بين -1 و +1، حيث إذا ما قورنت قيم هذه المعاملات الأصلية بالقيم المحصل عليها عند القيام بتقنية البوتسراب، وعند النظر لقيمتها المعنوية نجدها كلها دالة إحصائياً.

ثالثاً. اختبار معامل التحديد R^2

يعتبر من أهم المقاييس استخداماً لتقييم كفاءة النموذج الهيكلي، فهو يركز على حساب قيم معامل التحديد الخاص بالأثر الكلي للعوامل، أي المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة، وتتراوح قيمته ما بين (0 و 1)، كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول رقم 43: اختبار معامل التحديد R^2

المتغير التابع	R Square	R Square Adjusted
الميزة التنافسية	0.847	0.842

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

يوضح الجدول رقم (43) قيمة مربع الارتباط للمتغير التابع حيث بلغ تفسير النموذج لمتغير الميزة التنافسية ما نسبته 84 % وهي معاملات تأثير جيدة، وتعني أن متغير الذكاء التنافسي يفسر 84 % من التغير في الميزة التنافسية.

رابعاً. حجم الأثر f^2



يعرف حجم الأثر بأنه مؤشر إحصائي يوضح لنا كم التباين الذي أمكن تفسيره للمتغير التابع حينما اعتبرنا متغيراً مستقلاً يرتبط في علاقة معه أو مؤشر عليه (ناصرى ، عبدلي، و هدوش ، 2020، صفحة 298) ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 44: نتائج حجم الأثر (f^2)

المتغيرات	f-square
الذكاء التكنولوجي -> الميزة التنافسية	0.088
الذكاء السوقي -> الميزة التنافسية	0.064
ذكاء التحالف الاستراتيجي -> الميزة التنافسية	0.018
ذكاء العملاء -> الميزة التنافسية	0.004
ذكاء المنافس -> الميزة التنافسية	0.016

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

بناءً على نتائج الجدول رقم (44) وباعتماد تصنيف (Cohen , 1988, pp. 413-414) للحكم على حجم الأثر، والذي يشير إلى أنه إذا كانت قيمة $f^2 = 0.02$ فإننا نحكم على حجم الأثر بأنه صغير، وإذا كانت $f^2 = 0.15$ فإننا نحكم على حجم الأثر بأنه متوسط وإذا كانت $f^2 = 0.35$ فإننا نحكم على حجم الأثر بأنه كبير. وعند الحكم على نتائج الاختبار f^2 نلاحظ وجود تأثير صغير لكل من متغير الذكاء التكنولوجي ، الذكاء السوقي على كل أبعاد متغير الميزة التنافسية، بينما يوجد أثر شبه منعدم لكل من ذكاء التحالف الإستراتيجي، ذكاء العملاء و ذكاء المنافس على متغير الميزة التنافسية.

خامساً. العلاقة التنبؤية (Q^2)

يستخدم مؤشر العلاقة التنبؤية (Q^2) بشكل فعال كمعيار للتنبؤ بالنموذج، أي قدرة المتغيرات المستقلة على التنبؤ بالمتغير التابع. ويجب أن تكون قيمته أكبر من (0) وكلما زادت القيمة زادت الأهمية بحد أقصى (1) ، وتستخرج نتائج الاختبار للمتغيرات التابعة (العريفي ، 2014).

الجدول رقم 45: معامل الملائمة التنبؤية للمتغير التابع

المتغير التابع	Q^2 predict
الميزة التنافسية	0.668

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

يتبين لنا من الجدول رقم (45) بأن القيمة التنبؤية للمتغير التابع تزيد عن الصفر؛ حيث بلغت قيمتها نسبة 66% ومنه يمكن الحكم على أن الوحدة التنبؤية للمتغير تتمتع بقدرة تنبؤية جيدة، أي أننا يمكننا التنبؤ بالمتغير التابع اعتماداً على المتغيرات المستقلة الدالة وبتطبيق المعادلة التالية: $Q^2 = 1 - Q^2_{excluded} - Q^2_{included}$ سنستعرف على القوة التنبؤية خارج العينة وذلك بحذف التكوينات المؤثرة من النموذج، ومنه سنحصل على النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 46: معاملات الملائمة التنبؤية للمتغيرات المستقلة

القيمة التنبؤية Q^2	المتغيرات
0.03	الذكاء التكنولوجي
0.02	الذكاء السوقي
0.00	ذكاء التحالف الاستراتيجي
0.00	ذكاء العملاء
0.00	ذكاء المنافس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

بناءً على نتائج الجدول رقم (46) للحكم على القدرة التنبؤية، حيث يشير (Hair & al, 1988, p. 215) أن قيمة Q^2 إذا كانت $=0.02$ فإننا نحكم على التنبؤ بأنه صغير، إذا كانت $Q^2 = 0.15$ فإننا نحكم على التنبؤ بأنه متوسط وإذا كانت $Q^2 = 0.35$ فإننا نحكم على التنبؤ بأنه كبير.

عند الحكم على نتائج الإختبار Q^2 نلاحظ وجود تنبؤ صغير لكل من متغير الذكاء التكنولوجي، الذكاء السوقي على متغير الميزة التنافسية، بينما لا يوجد تنبؤ لكل من ذكاء التحالف الاستراتيجي، ذكاء العملاء وذكاء المنافس بمتغير الميزة التنافسية.

سادساً. معيار (GoF) لجودة مطابقة النموذج

قام "Vinzi Tenenhaus" (2004) باقتراح مؤشر المطابقة (GoF)، الذي يستخدم لقياس الملائمة الإجمالية للتحقق من صحة ومصداقية نموذج (SEM- PLS) وتأكيده، و الذي يأخذ في الإعتبار أداء كل من النموذجين القياسي و الهيكلي (Henseler & Sarstedt, 2013, p. 566). حيث يفترض أن يكون النموذج ضعيف الجودة بالنسبة للقيم التي تتراوح بين (0.1 و 0.25)، ومتوسط بالنسبة للقيم التي تتراوح بين (0.25 و 0.36)، وجيد عندما تكون القيم أكبر من 0.36 (Wetzels, Odekerken-Schroder, & Van Oppen, 2009, p. 187) و الجدول الموالي يوضح القيم اللازمة لحساب جودة معيار المطابقة.



الجدول رقم 47: جودة المطابقة GoF

المتغيرات	$\overline{AVE}$	R^2
الإبداع المتفوق	0.890	0.847
الاستجابة الفائقة	0.917	
الجودة الفائقة	0.872	
الذكاء التكنولوجي	0.803	
الذكاء السوقي	0.914	
الكفاءة الفائقة	0.857	
الميزة التنافسية	0.798	
ذكاء التحالف الاستراتيجي	0.894	
ذكاء العملاء	0.818	
ذكاء المنافس	0.821	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

$$GOF = \sqrt{\overline{R}^2 \times (AVE)}$$

$$GOF = \sqrt{0.84 \times 0.85}$$

$$GoF=0.64$$

بلغت قيمة معيار $GoF = 0.64$ وهي أكبر من القيمة 0.36 وذلك حسب معيار (Wetzels & al, 2009) مما يدل على جودة مطابقة كبيرة للنموذج ، ومنه يمكن التأكيد على مصداقية النموذج الهيكلي للدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج

سيتم من خلال هذا المبحث استكمال مسار التحليل واختبار الفرضيات ومن ثم الإجابة على تساؤلات البحث، وذلك بعد التأكد من متطلبات الجودة والكفاءة في نموذج الدراسة العام على مستوى نموذج القياس والنموذج الهيكلي، وعليه تم تقسيم المبحث إلى مطلبين على النحو الموالي:

المطلب الأول: معاملات المسار لمتغيرات الدراسة

تمهيدا لعملية اختبار الفرضيات، و خلافا لتحليلات الانحدار لا توفر نمذجة PLS-SEM قيم (P-Values) لتقييم مدى تقديرات الدلالة، ولذلك يتعين الاعتماد على إجراء عملية Bootstrapping (البسترة) التي توفر أخطاء بسترية قياسية. يمكن استخدام هذه الأخطاء القياسية لتقريب قيم T وقيم P، حيث تعرف عملية البسترة بأنها

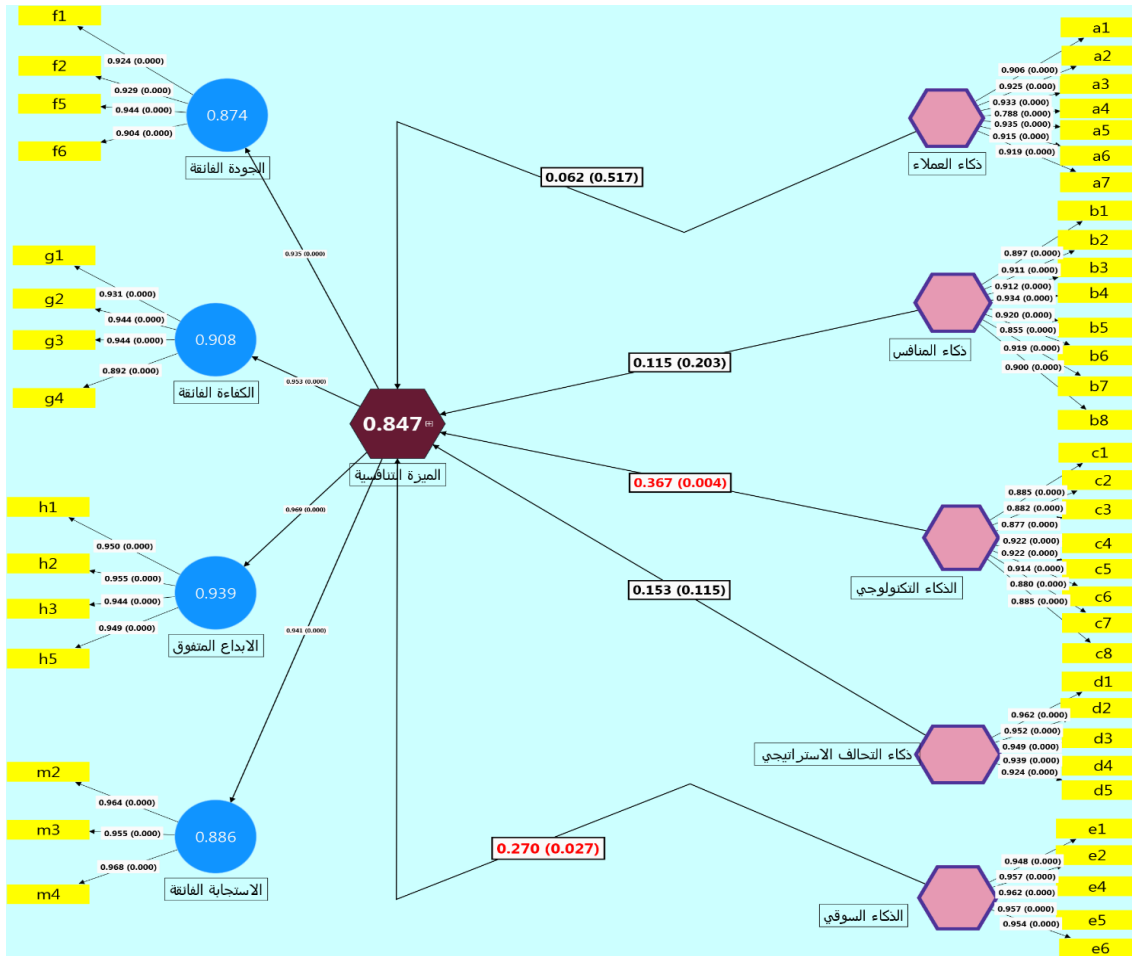


طريقة إعادة سحب العينات من مجموعة البيانات بطريقة عشوائية مع الإستبدال، ثم استخدام هذه العينات في تقدير نموذج مسار عدة مرات في ظل هذا التغيير في تركيبة البيانات. عند تشغيل إجراء عملية البسترة، ينبغي سحب 5000 عينة بسترية، كل منها يتضمن نفس عدد المشاهدات التي تحتويها مجموعة البيانات الأصلية. إضافة إلى قيم P و T التي تقدمها عملية البسترة لتقدير دلالة معاملات المسار فإنه أيضا تقدم مجالات ثقة البسترة لمزيد من المعلومات حول استقرار تقديرات النموذج، وينبغي الإعتماد على طريقة BCa لإنشاء مجالات ثقة بسترية. (هار، هالت، غينكل، زارستد، 2020، صفحة 248).

فباستخدام البرنامج الاحصائي (Smartpls) و تقنية (Bootstrapping)، تم الحصول على نتائج معاملات المسارات للنموذج بين متغيرات الدراسة، والتي يمكن من خلالها اختبار فرضيات الدراسة تمهيدا لتأكيدا أو نفيها، كما هي موضحة في الشكل التالي :



الشكل رقم 26: النموذج العام للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

يُخصص هذا المطلب للتدرج في اختبار فرضيات البحث، حيث يتم الإستعانة بالجداول التي تلخص النتائج حسب الفرضيات، مع مرافقة التفسير والتعليق الذي يؤكد أو ينفي صحة الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى

والتي تنص بأنه:

هناك مستوى عال لممارسة الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء العملاء، ذكاء المنافسين، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي، الذكاء السوقي) في الشركة الوطنية للتأمينات.

و لتحديد المستوى اعتمدنا على المتوسطات الحسابية للمستجيبين حيث أن المقياس المستخدم في أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (1,2,3,4,5) تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي الحدود (العليا والدنيا) ثم حساب المدى الذي كان الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة للبدائل (1-5=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس بغية الحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بعد



ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (شيبوط ، 2020 ، صفحة 194)، بذلك أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 48: المحك المعتمد في اختبار الفرضية الأولى

المستوى	المتوسط الحسابي	طول الخلية	المتوسط المرجح بالأوزان	بدائل الاستجابة
منخفض	135.71	من 34 إلى 60.86	من 01 إلى 1.79	غير موافق تماما
		من 61.2 إلى 88.06	من 1.8 إلى 2.59	غير موافق
متوسط		من 88.4 إلى 115.26	من 2.6 إلى 3.39	موافق نوعا ما
عال		من 115.6 إلى 142.46	من 3.4 إلى 4.19	موافق
		من 142.8 إلى 170	من 4.2 إلى 05	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على (شيبوط، 2020، ص 195)

يظهر لنا الجدول رقم (48) المحك الذي اعتمدناه في تحديد درجة توافر أبعاد الذكاء التنافسي فكلما تحصل أفراد العينة أثناء إجاباتهم على متوسط يتراوح من 34 إلى 60.86 فإننا نحكم على أن توافر أبعاد الذكاء التنافسي بدرجة منخفضة وكلما فاقت من 88.4 إلى 115.26 فإن هذه القيمة تعبر عن مستوى متوسط و تليها الدرجة العالية التي تراوح متوسطها من 115.6 إلى 170 درجة، ومن خلال حساب المتوسط الحسابي لجميع أبعاد متغير الذكاء التنافسي قد حصلنا على متوسط قدره 135.71 وهو يقع في المستوى العالي وبالتالي نقول بأن الفرضية قد تحققت أي تتوفر أبعاد الذكاء التنافسي في شركة التأمينات بمستوى عالي.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية

والتي تنص بأنه:

هناك مستوى جيد لتطبيق أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة الفائقة، الابداع الفائق، الكفاءة المتفوقة، الاستجابة الفائقة للزبائن في الشركة الوطنية للتأمينات.

ولتحديد المستوى اعتمدنا على المتوسطات الحسابية للمستجيبين كما هو موضح في الجدول الموالي:



الجدول رقم 49: المحك المعتمد في اختبار الفرضية الثانية

المستوى	المتوسط الحسابي	طول الخلية	المتوسط المرجح بالأوزان	بدائل الاستجابة
منخفض	92.86	من 23 إلى 41.17	من 01 إلى 1.79	غير موافق تماماً
		من 44.1 إلى 59.57	من 1.8 إلى 2.59	غير موافق
متوسط		من 59.8 إلى 77.97	من 2.6 إلى 3.39	موافق نوعاً ما
عال		من 78.2 إلى 96.37	من 3.4 إلى 4.19	موافق
		من 96.60 إلى 115	من 4.2 إلى 05	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على (شيبوط، 2020، ص195)

يظهر لنا الجدول رقم (49) المحك الذي اعتمدناه في تحديد درجة توافر أبعاد الميزة التنافسية فكلما تحصل أفراد العينة أثناء إجاباتهم على متوسط يتراوح من 23 إلى 41.17 فإننا نحكم على أن توافر أبعاد الميزة التنافسية بدرجة منخفضة وكلما فاقت 59.80 إلى 77.97 فإن هذه القيمة تعبر عن مستوى متوسط و تلمها الدرجة العالية التي تراوح متوسطها من 78.20 إلى 96.37 درجة، ومن خلال حساب المتوسط الحسابي لجميع أبعاد عبارات الميزة التنافسية قد حصلنا على متوسط قدره 92.86 وهو يقع في المستوى العالي وبالتالي نقول بأن الفرضية قد تحققت أي تتوفر أبعاد الميزة التنافسية في شركة التأمينات بمستوى عالي.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

والتي تنص بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي بجميع أبعاده (ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي، الذكاء السوقي) على الميزة التنافسية. كما يوضحه الجدول الموالي الذي يوضح نتائج تحليل المسار الخاص بأبعاد الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية:

الجدول رقم 50: اختبار الفرضية الثالثة

القيمة الاحتمالية	R ²	قيمة ت	الانحراف المعياري	معامل المسار	الفرضيات
0.004	0.847	2.920	0.126	0.367	الذكاء التكنولوجي -> الميزة التنافسية
0.027		2.217	0.122	0.270	الذكاء السوقي -> الميزة التنافسية
0.115		1.577	0.097	0.153	ذكاء التحالف الاستراتيجي -> الميزة التنافسية
0.517		0.648	0.095	0.062	ذكاء العملاء -> الميزة التنافسية



0.203		1.273	0.090	0.115	ذكاء المنافس - > الميزة التنافسية
-------	--	-------	-------	-------	-----------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

يتضح من خلال الجدول أن متغير الذكاء التكنولوجي على الميزة التنافسية قد بلغ معامل مساره 0.36 بانحراف معياري قدره 0.12 وهو معامل ايجابي وبقيمة احتمالية 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي نقول بأنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية للذكاء التكنولوجي على الميزة التنافسية.

وبالنظر لقيمة معامل المسار بين متغير الذكاء السوقي والميزة التنافسية بلغت 0.27 وهو معامل ضعيف وإيجابي بقيمة احتمالية 0.02 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه يمكننا القول بأنه يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية للذكاء السوقي على الميزة التنافسية.

كما يشير الجدول إلى أثر متغير ذكاء التحالف الاستراتيجي على الميزة التنافسية حيث كانت قيمة $t = 1.57$ وبمعامل مسار بلغ 0.15 وهو معامل ضعيف عند قيمة احتمالية 0.11 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يمكننا القول بأنه لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة معنوية لذكاء التحالف الاستراتيجي على الميزة التنافسية. ويشير الجدول أيضا إلى أثر كل من متغير ذكاء العملاء على الميزة التنافسية حيث كانت قيمته الاحتمالية 0.517 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يمكننا القول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لذكاء العملاء على الميزة التنافسية، و متغير ذكاء المنافس على الميزة التنافسية حيث كانت قيمته الاحتمالية 0.203 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 مما يمكننا القول بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لذكاء المنافس على الميزة التنافسية.

وعند النظر لقيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0.85 وهي قيمة عالية فمنه نقول بأن متغيرات الذكاء التنافسي تفسر نسبة 85% من متغير الميزة التنافسية والباقي 15% يرجع إلى عوامل أخرى لم تدخل في النموذج.

وبالاعتماد على النتائج السابقة نستخلص نتائج الفرضيات، والتي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم 51: ملخص نتائج فرضيات النموذج

الفرضيات	نص الفرضية	القرار
الفرضية الأولى	تتوفر أبعاد الذكاء التنافسي في شركة التأمينات بمستوى عالي	محقة
الفرضية الثانية	تتوفر أبعاد الميزة التنافسية في شركة التأمينات بمستوى عالي	محقة
الفرضية الثالثة	يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التكنولوجي على الميزة التنافسية	محقة
الفرضية الرابعة	يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء السوقي على الميزة التنافسية	محقة
الفرضية الخامسة	يوجد أثر ذو دلالة احصائية لذكاء التحالف الاستراتيجي على الميزة التنافسية.	غير محقة



غير محققة	يوجد أثر ذو دلالة احصائية لذكاء العملاء على الميزة التنافسية	الفرضية السادسة
غير محققة	يوجد أثر ذو دلالة احصائية لذكاء المنافس على الميزة التنافسية	الفرضية السابعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (Smartpls.3.3.3)

من خلال الجدول يتضح أن الفرضية الرئيسية قد تحققت جزئيا فنجد كل من بعد الذكاء التكنولوجي والذكاء السوقي يؤثران تأثيرا مباشرا وإيجابيا على الميزة التنافسية أي كلما زاد الذكاء التكنولوجي والسوقي فإنه حتما ستزيد الميزة التنافسية مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين. كما يظهر الجدول عدم تحقق الفرضيات الأخرى أي لا يوجد أثر لكل من ذكاء التحالف الاستراتيجي، ذكاء العملاء وذكاء المنافس على الميزة التنافسية.

المبحث الرابع: مناقشة النتائج

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها على ضوء ما طرحته الدراسات السابقة المشار إليها في فصل الدراسات التطبيقية، وذلك وفق متغيرات الدراسة وعلاقات الارتباط بين كل من الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.

المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة

تشمل الدراسات السابقة كل من متغير الذكاء التنافسي ومتغير الميزة التنافسية، ولكن تختلف حسب عدد المتغيرات والأبعاد المتناولة وطريقة إجراء التحليل وهذا ماسنتناوله فيما يلي:

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بتوافر أبعاد الذكاء التنافسي في الشركة الوطنية للتأمينات

أظهرت نتائج الدراسة أن توافر أبعاد الذكاء التنافسي: الذكاء التكنولوجي، الذكاء السوقي، ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، ذكاء التحالف الاستراتيجي كانت بمستوى عالي، وذلك وفق رأي عينة الدراسة من العاملين. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لكون أن تجربة الشركة المكتسبة عبر 60 سنة من النشاط في قطاع التأمينات، وحيازتها لأصول معتبرة تقوي قدراتها المالية ورأسمالها البشري المؤهل، وتعتبر الشركة الوطنية للتأمين فاعلا أساسيا في سوق التأمين الجزائري وهذا ما تعمل على المحافظة عليه مستقبلا، وذلك من خلال الإصغاء الدائم لاحتياجات السوق والتميز عن المنافسين من حيث عروض التغطية التأمينية المقدمة، وعصرنة التسيير والإبتكار في عرض الخدمات، كما أنه من أولويات الشركة هو التقرب من عملائها ومرافقتهم عن قرب وطوال مدة مشاريعهم وهو ما أكسبها أهم العملاء كما هو ملاحظ في الشكل رقم 17، كما وأكسبتها هذه التجربة الكبيرة مركز الريادة على المستوى الوطني والمغربي والإفريقي مقارنة بالمنافسين كما هو ملاحظ في الجدول رقم (11) و الشكل رقم (18)، كما أنها تسعى دائما إلى تعزيز وزيادة مكانتها السوقية من خلال تنويع محفظة استثماراتها الإستراتيجية بعقد عدة



شركات وتحالفات مع شركات وطنية وعالمية ، وكل هذا أسهم في جعل أبعاد الدكاء التنافسي متوفرة بنسبة عالية في الشركة .

وتأتي هذه النتيجة بمستوى أحسن من دراسة (ناصر صبر و آخرون، 2018) الذين وجدوا أن عملية الدكاء التنافسي بأبعادها كانت بمستوى متوسط الأهمية في شركات السياحة والسفر ببغداد ، ودراسة (Seyyed-Amiri & al, 2017) الذين توصلوا الى أن متغير الدكاء التنافسي وأبعاده يطبق بمستوى متوسط في شركة التأمين الإيرانية بطهران ، وتتفق مع دراسة (عبد السلام علي عمران ، محمد الساكت أبو القاسم ، و محمد عيسى الهوني، 2021) الذين وجدوا أن بعد الدكاء التنافسي كان بمستوى عالي في شركة ليبينا للهاتف المحمول مكتب سيها ، كما أن دراسة (Casado Salguero & al, 2019) أكدت هي أيضا على أن الدكاء التنافسي يتوفر بمستوى عالي في 127 فندقا اسبانيا، كما وتوصلت ايضا دراسة (دراق و شيخ ، 2023) على توفر عالي للدكاء التنافسي بالمديرية الجهوية بالشلف ، وفي نفس الاتجاه توافقت دراستنا مع دراسة (موسي و فرحات ، 2018) على توفر الدكاء التنافسي بدرجة عالية بمؤسسة بيضا صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر ، إضافة إلى دراسة (حميدي و بلعيد، 2023) التي أظهرت نتائجها أيضا على أن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين caar بعنابة تمارس الدكاء التنافسي بمختلف أبعاده بمستوى عالي .

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتوافر أبعاد الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمينات

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الميزة التنافسية: الإبداع الفائق، الإستجابة الفائقة، الجودة الفائقة، الكفاءة الفائقة تتوافر بمستوى عالي، وذلك وفق رأي أفراد عينة.

ويرجع هذا لكون أن الشركة وفي ظل البيئة التي تعمل فيها تحاول دائما التركيز على تخفيض التكاليف للبيع بسعر أقل، وهذا لأنها تتعامل مع زبون حساس للسعر. كما وتعتبر الشركة الوطنية للتأمينات أول شركة تحصل على شهادة (ايزو -9001) في مجال التأمينات، وذلك من خلال تميزها والتزامها بتقديم خدمات تأمينية عالية الجودة من أجل ضمان إرضاء عملائها بجودة الخدمة التي تلي أفضل المعايير الدولية، إضافة الى محاولتها التحسين الدائم في منتجاتها بما يحقق لها الاختلاف ولو بشيء بسيط عن منتجات المنافسين وتقديم منتجات مميزة على حسب تطلعات ورغبات الزبائن.

وتأتي هذه النتائج في اتفاق مع دراسة (يوستينا ، 2022) التي بينت أن الميزة التنافسية تتوفر بمستوى مرتفع في شركة مصر للطيران ، كذلك دراسة (زهير و العبد اللات ، 2020) التي أكدت على أن البنوك الأردنية تتوفر على الميزة التنافسية بمستوى مرتفع ، إضافة إلى دراسة (صباح ، 2019) التي أشارت إلى توفر شركات الاتصالات بالأردن على الميزة التنافسية "بعد الجودة" بمستوى مرتفع ، ودراسة (عبد المحسن أحمد ، 2020) حصلت على مستوى جيد لأبعاد الميزة التنافسية في حمامات السباحة التابعة لمديريات الشباب والرياضة بمحافظات (المنيا ، أسيوط ، سوهاج ، قنا)، وأيضا دراسة (برقيقة و بن تفات ، 2021) أكدت على أن الميزة التنافسية تتوفر بمستوى



مرتفع بمختلف أبعادها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر ، وتتفق دراسة (حلموس و داودي، 2017) حول تحقيق ميزة تنافسية بدرجة عالية في البنوك الجزائرية بولاية الأغواط ، ودراسة (قمري ، 2017) هي الأخرى اتفقت على ممارسة الميزة التنافسية في مجمع صيدال بمستوى مرتفع ، فمن خلال ماسبق نلاحظ أن جل الدراسات اتفقت مع دراستنا وهو مايدل على أن المؤسسات بمختلف أشكالها صغيرة أو كبيرة تسعى دائما إلى تبني استراتيجيات تمكنها من تحقيق التميز في منتجاتها وخدماتها.

المطلب الثاني: علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية

أوضحت النتائج وجود علاقة إيجابية جزئية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة وهذا حسب وجهة نظر المستجوبين، وهذا الارتباط الجزئي راجع إلى اعتماد الشركة على الذكاء التكنولوجي والذكاء السوقي، وهو ما يؤكد إلى أن الشركة تسعى دائما إلى جمع معلومات حول آخر التطورات والتكنولوجيات الحديثة في مجال التأمينات، و فهم اتجاهات السوق التي تعتبر من ضمن الأهداف الموضوعية والمخطط لها للحفاظ دائما على حصتها السوقية التي تتميز بها .

وتتفق دراستنا في هذا الارتباط الجزئي بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية مع دراسة (فرحات و خليفي ، 2016) التي درست العلاقة بين المتغيرين في البيئة الجزائرية هي الأخرى بتطبيقه على عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية أما دراسة (محمد الحسن و عبد الكريم ، 2019) فقد قامت بتطبيق المتغيرين على عينة من الشركات الصناعية في البيئة السودانية . و دراسة (سهام ، 2021) التي أكدت على العلاقة القوية بين المتغيرين في الجامعات المصرية ، إضافة إلى دراسة (Benedicta, 2021) هي الأخرى التي أشارت إلى وجود علاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في مؤسسات الصناعات التحويلية في نيجيريا ، وأيضا دراسة (Seyyed-Amiri & al, 2017) التي أظهرت نتائجها تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية ، و دراسة كلا من (Lasmy & al, 2021) و (Ezenwa & al, 2018) الذين أكدوا على أن الذكاء التنافسي يعتبر كأداة ضرورية في تعزيز الميزة التنافسية

وتفسير هذا الارتباط الجزئي يرجع على حد علم الباحثة أن هذه المؤسسات تقوم بتحليل بيئتها التنافسية من خلال جمع معلومات عن الزبائن، المنافسين، الموردين، الداخلون الجدد، المنتجات الجديدة وغيرها من المعلومات التي تساعد في صياغة خططها، ولكن ليس تحت مسمى الذكاء التنافسي وانما فقط عملية تحليل السوق من أجل معرفة مايدور حولها. لذلك وجب عليها اتخاذ الإجراءات اللازمة لتبني هذا المفهوم ونشره داخل الشركة بكل جدية وصرامة، وذلك لما له من آثار إيجابية على المحافظة على المكانة السوقية لها ودعم خططها وأهدافها المستقبلية.

ويمكن توضيح العلاقة الجزئية بين أبعاد الذكاء التنافسي والميزة التنافسية كمايلي:

الفرع الأول: الذكاء التكنولوجي والميزة التنافسي



بينت النتائج أن بعد الذكاء التكنولوجي كان ذو تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، ويرجع ذلك إلى أنه و من خلال زيارتنا الميدانية لاحظنا أنه من بين قيم الشركة هو الإبداع وجودة المنتجات المقدمة للعملاء، وتحقيق ذلك يظهر من خلال استثمارات الشركة بشكل كبير في تدريب وتكوين عمالها في مجال تكنولوجيا المعلومات للتكيف مع التغيرات الطارئة، لذلك فهي تسعى دائما لإكتساب تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تميزها عن المنافسين، والتي تجعلها السبابة في اقتناص كل ما هو جديد من حيث مدخلات الانتاج والتطورات التي تساعدها على الابتكار والتطوير وتقديم منتجات جديدة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Tahamasebifard, 2018) التي أشارت إلى أن الذكاء التكنولوجي يؤثر بشكل ايجابي على الأداء السوقي في شركات التأمين بإيران ، كما تشير دراسة (دراق و شيخ ، 2023) إلى أن زيادة الإهتمام بالذكاء التكنولوجي يسهم في تحقيق القدرة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس وذلك بسبب الإرتباط القوي بينهما.

الفرع الثاني: الذكاء السوقي والميزة التنافسية

بينت النتائج أن بعد الذكاء السوقي كان ذو تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، ويُعزى ذلك إلى أن مركز الريادة الذي تتميز به الشركة تحصلت عليه من خلال التواصل الدائم مع السوق الذي تعمل فيه، والذي ساعدها على اختراقه وفهم الطلب فيه ومعرفة رغبات العملاء واحتياجاتهم، وهو ما حتم عليها تنويع محفظتها الاستراتيجية وتقديم منتجات تأمينية مطابقة لاهتمامات الزبائن وضمان تقديم أحسن الخدمات ، لكي تتمكن دائما من زيادة إيراداتها و المحافظة على حصتها السوقية ، و تتوافق هذه النتيجة مع دراسة (السقا ، 2017) التي أشارت إلى وجود دور ايجابي للذكاء السوقي في دعم الميزة التنافسية بشركات تزويد خدمات الأنترنت في قطاع غزة ، والذي يسمح لها بكسب السوق من خلال تحديد الفرص والتهديدات ، حجم السوق ، اتجاهات السوق ، ومختلف التغيرات التي يمكن أن تؤثر على أدائها.

الفرع الثالث: ذكاء العملاء والميزة التنافسية

بينت النتائج أن بعد ذكاء العملاء لم يكن ذو تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، ويختلف ذلك مع دراسة (حلموس و داودي، 2017) التي أكدت على وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة معرفة الزبون والميزة التنافسية .

الفرع الرابع: ذكاء المنافس والميزة التنافسية

بينت النتائج أن بعد ذكاء المنافس لم يكن ذو تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (منصوري و منصوري ، 2018) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين ذكاء المنافسين وتعزيز سمعة المنظمة في الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس ، وكذلك دراسة (Fattouche & Hedjazi, 2019) التي أكدت هي أيضا على أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لذكاء المنافس على الميزة التنافسية ، في حين أنها تتفق مع



دراسة (موسي و فرحات ، 2018) التي أظهرت عدم وجود أثر لذكاء المنافس على الأداء الصناعي لمؤسسة بيفا صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر.

الفرع الخامس: ذكاء التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية

بينت النتائج أن بعد ذكاء التحالف الاستراتيجي لم يكن ذو تأثير إيجابي على الميزة التنافسية، وتتفق في هذا مع دراسة (موسي و فرحات ، 2018) التي أظهرت عدم وجود أثر لذكاء التحالفات الاستراتيجية على الأداء الصناعي لمؤسسة بيفا صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر .



خاتمة الفصل:

بالنظر إلى النتائج الأولية الواردة في الفصل الرابع والتي توصلت إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، ومن أجل تحقيق مخرجات نتائج ذات جودة تحاكي التطورات الحاصلة في الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة حديثاً في مختلف المجالات، اعتمدنا في دراستنا هذه على أسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية المتخصص في تنفيذ التحليل بطريقة المربعات الصغرى الجزئية، وذلك بعد تشكيل النموذج الهيكلية التصوري الذي يمكننا من طرح فرضيات الدراسة، وأهم الإجراءات المنهجية والأدوات الملائمة لمعالجتها.

وباستخدام برنامج SmartPLS قمنا بتفريغ البيانات وإجراء التحليلات اللازمة التي تمر عبر مرحلتين أساسيتين وذلك لكي يتم التأكد من أن البيانات التي تم جمعها قد اجتازت معايير النموذج القياسي، وأيضاً تقييم النموذج الهيكلية، من أجل الوصول إلى نتائج الفرضيات وتحقيق أهداف هذه الدراسة. وقد تم التوصل إلى: وجود مستوى مرتفع لممارسة الذكاء التنافسي و الميزة التنافسية حسب آراء أفراد عينة الدراسة في الشركة الوطنية للتأمينات، كما تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط جزئية بين كل من الذكاء التنافسي وأبعاده (ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي، الذكاء السوقي) مع الميزة التنافسية، وجاءت هذه النتيجة بسبب تأثير كل من بعد الذكاء التكنولوجي والذكاء السوقي تأثيراً مباشراً وإيجابياً على الميزة التنافسية أي كلما زاد الذكاء التكنولوجي والسوقي فإنه حتماً ستزيد الميزة التنافسية مما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، في حين أنه أي لا يوجد أثر لكل من ذكاء التحالف الاستراتيجي، ذكاء العملاء وذكاء المنافس على الميزة التنافسية.

كما قمنا بمناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري لمتغيرات البحث، حيث تشابهت النتائج التطبيقية مع العديد من الدراسات فيما يخص توافر أبعاد كل من المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة، في حين أنها لم تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في علاقات الارتباط والتأثير بسبب اختلاف البيئة التي تم فيها إجراء البحث.



الخاتمة





لقد حاولنا ضمن الدراسة الحالية التعرف على الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة الوطنية للتأمينات المديرية الجهوية بـغليزان ، حيث تطرقنا في الجانب النظري عرض لمفاهيم تتعلق بالذكاء التنافسي والميزة التنافسية ، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة التي تعرضت للمتغيرين مع بعض ، أو كل على حدى ، كما تم التعليق ومقارنتها بدراستنا الحالية مع ذكر نقاط الإستفادة منها ، وقد تم التطرق في الجانب التطبيقي للإطار المنهجي للدراسة من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة ، مصادر جمع المعلومات ، أداة الدراسة والتي تمثل في دراستنا أداة الإستبانة من خلال عرض المحاور والأبعاد المكونة لها ، خطوات تصميم الإستبانة ، صدق وثبات أداة الإستبانة ، منهج الدراسة المستخدم ، نموذج لمتغيرات الدراسة والأسلوب الإحصائي المستعمل ، بالإضافة إلى عرض ، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفروض وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كمايلي :

1. النتائج النظرية والميدانية للدراسة : توصلت الدراسة الحالية في جانبها النظري الى مجموعة من النتائج، هي :

❖ أن المنظمات تواجه الكم الهائل من المعلومات عملاً بمبدأ " من يملك المعلومة يمتلك السلطة "، غير أن المعلومات المجمعّة التي لا قيمة لها والتي لا تكون في التوقيت والمكان المناسب ودقيقة وموثوق بها تكون غير نافعة للمؤسسة. فالذكاء التنافسي يتمتع بالقدرة على تحليل وتقييم المعلومات التي تم جمعها، كما يوفر على المنظمات الجهد والوقت لغزلة كميات كبيرة من المعلومات.

❖ أن مفهوم الذكاء التنافسي يعد واسع المعاني ومتنوع الأبعاد كونه شهد عدة مقاربات وتوجهات أدت إلى تطوره ، حيث يمتد تاريخ ظهوره واعتماده من طرف الدول لأكثر من 2400 سنة ، كما يمكن إرجاعه لأكثر من 5000 سنة من التاريخ الصيني وذلك لإستخدامه من طرف القائد العسكري الصيني (Sun Tzu) الذي اشتهر بكتابه " فن الحرب " والذي درس فيه بشكل معمق كيفية استغلال المعلومات الإستخباراتية للأغراض العسكرية. إلا أن استخدامَه جدياً بدأ بعد عولمة الإقتصاد الذي أجبر العديد من دول الغرب اعتماده لضمان موقع لها في المشهد العالمي الجديد.

❖ أن الذكاء التنافسي هو عملية نظامية تتكون من عدة خطوات ومراحل في شكل حلقة دائرية تتمثل في (مرحلة التخطيط والتوجيه، جمع المعلومات، التقاط وتصنيف المعلومات وتخزينها، تحليل المعلومات، نشر المعلومات الذكية)، والتي يكون مصدرها من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة سواء من البيئة الداخلية أي من الموظفين والعاملين أو من البيئة الخارجية : العملاء الحاليين والمحتملين، الموردون، المنافسون، أصحاب المصالح، البيئة الإجتماعية، الإقتصادية ، السياسية والبيئية وغيرها من العوامل التي يمكن أن تساهم بصفة كبيرة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية.



- ❖ أن الذكاء التنافسي هو المرآة العاكسة للمؤسسة عن بيئتها الخارجية ، فهو ليس بحثا سوقيا ولا تجسسا صناعيا، وإنما عنصر قانوني وأساسي للمؤسسة، حيث يساعدها في صياغة استراتيجياتها التنافسية وذلك من خلال النظرة الثاقبة التي يوفرها لصناع القرار عن قدرات المنافسين ونواياهم، المستثمرين، الموردين، العملاء، الأسواق والمنتجات الجديدة وكل الجهات الفاعلة في البيئة التي تنشط فيها. فهو بمثابة إنذار مبكر عن التغيرات المستقبلية التي قد يكون لها تأثير على أداء الشركة.
- ❖ أن الذكاء التنافسي يُمكن من المساعدة على التسويق وتطوير المنتجات، التخطيط الإستراتيجي وتطوير استراتيجيات المؤسسة، زيادة المبيعات، البحث والتطوير، إدارة الأزمات التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة وغيرها من المزايا التي يمكن أن توفر على المؤسسة جهد وتكاليف كبيرة، وذلك من خلال أبعاده المختلفة التي تشمل كل محاور البيئة الخارجية.
- ❖ أن نجاح عملية الذكاء التنافسي تتطلب توفير المؤسسة لبنى تحتية متينة ووعي منظماتي ملائم يمكنها من اختيار المعلومات الدقيقة وتحليلها ومن ثم تحويلها إلى معلومات ذكائية تدعم قراراتها التنافسية، والإستفادة منها في تحسين وضعها التنافسي .
- ❖ أن الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة فريدة للعملاء تمكنها من تحقيق التفوق على منافسيها .و يمكن أن تكون هذه الميزة في صورة تكلفة أقل ، جودة أعلى ، ابتكار في المنتجات والخدمات، أو الإستجابة السريعة لطلبات الزبائن المتغيرة وغيرها من المميزات التي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة.
- ❖ أن نجاح المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية لا يعد كافيا لمواجهة المنافسين والتفوق عليهم، بل تحتاج المؤسسة إلى المحافظة على ذلك النجاح من خلال تنمية وخلق مزايا تنافسية جديدة، وذلك من خلال توجيهها إلى اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق ، ومن بين هذه السبل المساعدة في خلق وتطوير المزايا التنافسية الذكاء التنافسي .
- ❖ أن الميزة التنافسية ترتبط ارتباطا وثيقا بالذكاء التنافسي وذلك لقدرته على تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين والإستفادة منها لتطوير استراتيجيات المؤسسة ، إضافة إلى قدرته على التكيف بشكل أسرع مع التغيرات في السوق وتحليل البيانات التي يمكن أن تكشف عن فجوات وفرص غير مستغلة تمكنها من ابتكار منتجات أو خدمات جديدة تسمح لها بالحفاظ على ميزتها التنافسية وتعزيزها .



أما الدراسة الميدانية فقد أجريت بالشركة الوطنية للتأمينات المديرية الجهوية بغليزان ، حيث تم التعرض في هذا الجانب للخطوات المنهجية المتبعة لتطبيق الدراسة ، بما فيها مجتمع وعينة الدراسة ، أداة الدراسة وطرق المعالجة الإحصائية لإختبار الفرضيات ، حيث كانت نتائج اختبار الفرضيات كمايلي :

◀ اختبار فرضيات الدراسة : من أجل القيام بهذه الدراسة قمنا بطرح ثلاث فرضيات ، ومن خلال اختبار وتحليل هذه الفرضيات وجدنا مايلي :

☞ الفرضية الأولى : والتي نصت على مايلي : "هناك مستوى عال لممارسة الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء العملاء، ذكاء المنافسين، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي، الذكاء السوقي) في الشركة الوطنية للتأمينات"، والتي تم إثبات صحتها.

☞ الفرضية الثانية: والتي نصت على مايلي : "هناك مستوى جيد لتطبيق أبعاد الميزة التنافسية والمتمثلة في الجودة الفائقة، الابداع الفائق، الكفاءة المتفوقة، الاستجابة الفائقة للزبائن في الشركة الوطنية للتأمينات"، والتي تم إثبات صحتها.

☞ الفرضية الثالثة: والتي نصت على مايلي : "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي بجميع أبعاده (ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي، الذكاء السوقي) على الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمينات"، والتي تم إثبات صحتها.

وفيما يلي توضيح للنتائج المتوصل إليها بعد اختبار الفرضيات من أهمها نذكر:

أ. النتائج:

❖ عموما حول محور الذكاء التنافسي بأبعاده الخمسة ، فعينة الدراسة مدركة بنسبة عالية بلغت 79.8% لمفهوم الذكاء التنافسي، ومن حيث ترتيب الأبعاد نجد أن بعد الذكاء السوقي احتل المرتبة الأولى وبدرجة ترتيب عالية، يليه ذكاء المنافس حيث احتل المرتبة الثانية من حيث أهميته لدى الموظفين أفراد عينة الدراسة ثم نجد متغير الذكاء التكنولوجي بدرجة عالية مع ذكاء العملاء مرورا إلى ذكاء التحالف الإستراتيجي في المرتبة الأخيرة.

❖ أن المتوسط الحسابي الإجمالي للميزة التنافسية بلغت نسبته 80.6%، وهو ما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة مدركون وبدرجة أهمية كبيرة لمفهوم الميزة التنافسية، ومن حيث ترتيب الأبعاد نجد بعد الإستجابة الفائقة للزبائن احتل المرتبة الأولى بدرجة ترتيب عالية، يليه بعد الجودة الفائقة حيث احتل المرتبة الثانية من حيث أهميته لدى أفراد عينة الدراسة وفي المرتبة الثالثة كان البعد الخاص بالإبداع المتفوق بدرجة عالية، بينما بعد الكفاءة الفائقة جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة عالية.

❖ وجود مستوى مرتفع لممارسة الذكاء التنافسي (ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الاستراتيجي، الذكاء السوقي) حسب آراء أفراد عينة الدراسة في الشركة الوطنية للتأمينات.

❖ وجود مستوى مرتفع لممارسة الميزة التنافسية (الجودة الفائقة، الكفاءة الفائقة، الإبداع الفائق، الإستجابة الفائقة للزبائن) حسب آراء أفراد عينة الدراسة في الشركة الوطنية للتأمينات.

❖ أشارت نتائج الدراسة وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر جزئي ذو دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد الذكاء التنافسي وهما (بعد الذكاء التكنولوجي و الذكاء السوقي) على كل أبعاد الميزة التنافسية ، بينما يوجد أثر شبه منعدم لكل من ذكاء التحالف الإستراتيجي ، ذكاء العملاء و ذكاء المنافس على الميزة التنافسية .

ب. تحليل النتائج :

ربطت الباحثة النتائج المتحصل عليها بعد تحليل الإستبانات والتي تحث على وجود ممارسات لكل من الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمينات وعلى وجود علاقة ارتباط صغير بين المتغيرين على حسب آراء عينة الدراسة، بالأدوات التقليدية التي تستخدمها المؤسسات الجزائرية في التحري عن المنافسين وعن مختلف التغيرات التي تطرأ على البيئة التي تنشط فيها كتحليل السوق وتحليل SWOT (تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، واستخدام قواعد البيانات الإقتصادية للوصول إلى المعلومات.

2. مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة : من خلال مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة، لوحظ توافق كبير يؤكد أهمية الذكاء التنافسي كعامل حيوي في تعزيز الميزة التنافسية .ومع ذلك ، تختلف دراستنا بتركيزها على السياق الجزائري ، مما يفتح المجال لدراسات أعمق تتناول بيانات عمل متنوعة.

3. الاقتراحات : بعد ما تم التوصل إليه من نتائج ، لقد ارتأينا تقديم مجموعة من الاقتراحات أهمها :

1.3: اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة : بعد استعراض الباحثة لنتائج الدراسة التي توصلت إليها من خلال التحليل الإحصائي للإستبانات ،والتي أظهرت مستوى ممارسة الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمينات ، فإنه يمكن للباحثة تقديم بعض الاقتراحات من أجل ممارسة الذكاء التنافسي بشكل أفضل وتطويره من طرف الشركة ، واستخدامه للوصول بها إلى تحقيق التميز التنافسي والمحافظة عليه ، ويمكن تلخيصها في مايلي:

❖ نقص الكوادر المؤهلة في مجال الذكاء التنافسي يعد أحد التحديات الرئيسية للوصول إلى المعلومات واستخدامها ، لذلك وجب على الشركة أن تعمل على تطوير رأس مالها البشري واستثمارهم أقصى

استثمار و ذلك بإخضاعهم لدورات تدريبية وتطويرية في مجال الذكاء التنافسي لصالح المنظمة ونشر ثقافة المعلومات داخلها.

❖ تعزيز التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة التي لها خبرة في مجال الذكاء التنافسي لتبادل المعلومات وتعزيز الشفافية .

❖ تمكين البنى التحتية للشركة و تبني استراتيجيات رقمية متطورة تساعد على تحسين جمع البيانات وتحليلها .

2.3: اقتراحات للمؤسسة الجزائرية التي تبحث عن التميز : وفقا للنتائج المتحصل عليها ، وبالإعتماد على الإطار النظري للدراسة ، يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات للمؤسسات الجزائرية أهمها مايلي :

❖ لابد للشركات الجزائرية أن توفن وتتأكد من أن الذكاء التنافسي له دور هام في تحسين أدائها خاصة وأنها تتنافس مع شركات دولية .

❖ كذلك ، عليها أن تتأكد أنه لا يمكنها تحقيق التفوق على المنافسين إلا من خلال متابعة ورصد تحركاتهم ، خططهم الحالية والمستقبلية ، امكانياتهم ، استراتيجياتهم ، عملائهم ، مواردهم ومنتجاتهم ... وهو دور ذكاء المنافس .

❖ كما عليها أن تدرك أنه و لتكون على اطلاع دائم بما يجري في السوق الذي تعمل فيه أو تريد العمل فيه ، وجب عليها أن تقوم بتبني مفهوم ذكاء السوق الذي يسمح لها بفهمه واقتناص الفرص وتجنب التهديدات التي يمكن أن تمسها .

❖ كما أن عليها أن تتأكد أن الابتكار و الإبداع يبدأ من فكرة بسيطة ، مصدرها زبون ، موظف ، ملتقى وطني أو دولي ، تبني اختراع غير مسجل الخ..... وهنا يأتي دور الذكاء التكنولوجي الذي يسمح لها بتوليد الأفكار الإبداعية التي تساعد في تحسين خدماتها التأمينية .

❖ وعليها أن تدرك أيضا أنه لبناء علاقة دائمة مستمرة وجذب أكبر قدر من الزبائن يكون فقط عن طريق ذكاء العملاء الذي يسمح لها بمعرفة اقتراحات وتطلعات الزبائن.

❖ نفس الأمر فإذا أرادت المحافظة على حصتها السوقية ، يجب عليها إجراء شراكات مع شركات أخرى بما يخدم تطلعاتها ، وتحقيق ذلك يتم عن طريق تبني مفهوم ذكاء التحالف الاستراتيجي .

❖ لابد عليها أيضا أن تعيد النظر في مفهومها للإستخبارات التنافسية ، حيث أن ماتطبقه لا يتعدى جزء بسيط من الإطار النظري العلمي لعملية الذكاء التنافسي.

4. **صعوبات الدراسة :** في سبيل إعداد هذه الدراسة ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها واجهتنا

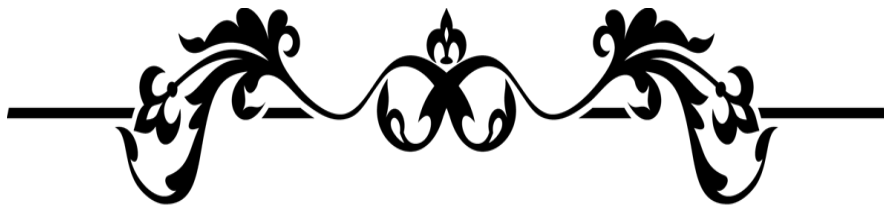
مجموعة من الصعوبات والعراقيل، نذكر منها مايلي:

- ❖ قلة الدراسات التي تتناول موضوع الذكاء التنافسي في الدول العربية والدول السائرة في طريق النمو وهو ما كان سيسهل عمل الباحثة من خلال إجراء مقارنة مع الإقتصاديات التي تشابه الاقتصاد الجزائري.
- ❖ قلة المراجع باللغة العربية، وهو ما أخذ منا الوقت في البحث عن مراجع أجنبية انجليزية وترجمتها، والمحاولة دائما الحفاظ على المعنى المقصود.
- ❖ التباعد المكاني بين مواقع فروع الشركة موضوع الدراسة، أجبرنا على البحث عن وسائط داخل الشركة من أجل توزيع الإستبيان والحرص على ملئه.
- ❖ سرية المعلومات من طرف مسيري الشركة والتحفظ في الإجابة على موضوع الذكاء التنافسي خوفا من إفشاء أسرار العمل، وهو ما صعب علينا الوصول إلى النتائج المستهدفة.

5. **آفاق الدراسة:** بناء على محددات هذه الدراسة وصعوبة أن تشتمل على جوانب أخرى ذات الصلة

بموضوع بحثنا يمكن التوصية بدراسات مستقبلية من قبل باحثين آخرين ، مثل :

- ❖ لكون موضوع الذكاء التنافسي أصبح موضوعا ذو أهمية كبيرة لإستدامة المؤسسات وتميزها ، ترى الباحثة أن تتوجه بحوث المستقبل إلى التعمق في دراسة هذا المفهوم وعلاقته بالعوامل الأخرى.
- ❖ نظرا لمكانة الزبون الذي أصبح ينظر اليه كأنه أصل من أصول المؤسسة وكمصدرها الأول في زيادة مردوديتها، توصي الباحثة بإجراء دراسة عن دور الذكاء التنافسي في تحقيق التميز في خدمة العملاء.
- ❖ إجراء دراسات مستقبلية حول أثر الذكاء التنافسي في قطاعات أخرى.
- ❖ إعداد دراسة علمية تختص في تحديد معيقات تطبيق المؤسسات الجزائرية للذكاء التنافسي .



قائمة المراجع





باللغة الأجنبية

Ouvrages :

1. Afuah, A. (2009). *Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage*. New York: Routledge.
2. Armstrong, G., Denize, S., Adam, S., & Kotler, P. (2018). *Principles of marketing* (7 ed.). Australia: Pearson Australia.
3. Brulhart, F. (2011). *les 7 points clés du diagnostic stratégique : avec la méthode des cas*. Paris.
4. Bernhardt, D. (2003). *Competitive intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter - intelligence*. Great Britain: Pearson Education.
5. Chris hall, B. b. (2007). *staying ahead of competition how firms manage their competitive intelligence and knowledge: evidence from decade of rapid change*. London: World scientific.
6. Byrne, B. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. London: Routledge/Taylor & Francis Group.
7. Clark, L. A., & Watson, D. (2005). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*.
8. Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.
9. Detrie, J. P. (2004). *Strategor : politique générale de l'entreprise* (4^{ème} ed.). France: Dunod.
10. Ellis Albert, & Dryden, W. (1997). *The practice of Rational Emotive Behavior Therapy*. New York: Springer publishing company Inc.
11. Gamble, J., Petraf, M., & Thompson, A. (2019). *Essentials of Strategic Management: The Quest for Competitive Advantage*. New York: Mc Graw Hill.
12. Garibaldi, G. (2008). *analyse stratégique*. Paris: Eyrolles.
13. Hair, J., & al. (1988). *Multivariate Data Analysis with Readings*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & al. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
15. Hedin, H. (2004). Introduction into competitive intelligence. (Academia.edu, Ed.) *Global intelligence alliance*.



16. Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2017). *Strategic Management - An Integrated Approach theory & Cases*. USA: Cengage learning.
17. John McGnagle, C. V. (2012). *Proactive Intelligence : the successful executive's guide to intelligence*. london: Springer.
18. Kotler , p., Armstrong , G., & Harris, I. (2018). *Principle of marketing*. United states: Pearson.
19. kotler , p., keller , k., & Manceau , I. (2016). *Marketing management*. France: Pearson education.
20. McGonagle, J., & Vella, C. (2012). *Proactive Intelligence: The Successful Executive's Guide to Intelligence*. Berlin: Springer.
21. Mcradle , J., & Nesselroade, J. (2014). *Longitudinal data analysis using structural equation models*. American Psychological Association.
22. Mintzberg , H., Ahlstrand , B., & Lampel , J. (1999). *Strategy safari: A guided tourthrough the wilds of strategic management*. New york: The free press.
23. Porter , M. (1980). *competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* . United states of America : The free press.
24. Porter , M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The free Press.
25. Ringle , C., Hair , j., Hult , T., & Sarstedt, M. (2016). *Partial least squares structural equation modeling* (2 ed.). Sage publications.

Articles:

26. Amit, J., & Akshai, A. (2016). *Competitive Intelligence :Millinieum intelligence for Winning Businesses*. Mumbai: Himalaya Publishing House.
27. Attanasio , D. (1988). The multiple benefits of competitor intelligence. *The Journal of Business Strategy*, 9(3), 16.
28. Benedicta, O. (2021). Relationship between competitive intelligence and competitive advantage in manufacturing Industry. *International research journal of management, IT & social sciences*, 8(05), 342-351.



29. Bessouh , N., & Seddiki, H. (2022). la veille stratégique et ses effets sur le processus d'innovation. *journal of contemporary business and economic studies*, 05(1).
30. Bose , R. (2008). Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. *Industrial management & data systems*, 108(4), 510-528.
31. Brenner, M. (1996). Technology Intelligence and Technology Scouting. *Competitive Intelligence Review*, 7(3), 20-27.
32. Casado Salguero , G., & al. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. *Sustainability*, 11(06), 1597.
33. Cloutier , A. (2013). Competitive intelligence process integrative model based on a scoping review of the literature. *International journal of strategic management*, 13(01), 57-72.
34. Crowley, E. (2009). Market Intelligence versus Market Research. *Industrial Marketing*, 169-172.
35. Djimasra , N. (2009). Efficacité technique, productivité et compétitivité des principaux pays producteurs de coton.
36. Dussureault, D. G. (2015). Portrait de l'intelligence compétitive dans les petites et moyennes entreprises québécoises: comment faire de l'intelligence intelligente. Département des systèmes d'information et méthodes quantitatives de gestion, Sherbrooke.
37. Ezenwa , o., & al. (2018). Effect of competitive intelligence on competitive advantage in Innoson technical and industry limited, Enugu State, Nigeria. *International Journal of Business, Economics & Management (IJBEM)*, 1(1), 26-37.
38. FaridehHamidi, & Zeinab Hosseinib. (2010). The Relationship between Irrational Beliefs and Social, Emotional and Educational Adjustment among Junior Students. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 1631-1636.
39. Fattouche , S., & Hedjazi , I. (2019). the role of competitive intelligence in creating a competitive advantage : Empirical study Algeria Telecom Mobilis. *Al bashaer economic*, 04(03).
40. Gefen , D., & Straub , D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information systems*, 16(1), 5.



41. Ghannay, J. C., & Mamlouk, Z. (2015). Influence of Organizational Culture on Competitive intelligence. *International journal of innovation ,Mnagement and Technology*, 6(1).
42. Gracanin , S., Kalak , E., & Jovanovic, D. (2015). Competitive intelligence : importance and application in practice. *Review of innovation and Competitiveness*, 1, 25-44.
43. Hedin , H., & Thieme , J. (2010). from firefighters to futurists: Apractical roadmap for CI developmen. *Global Intelligence Alliance Group and Jens Thieme*, 13(01), 25-31.
44. Henseler , J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational statistics*, 28, 565-580.
45. Hoppner, M., & Reinhold , D. (2006). Strategic planning and costumer intelligence in academic libraries. *library Hi Tech*, 24(4), 504-514.
46. keiser , B. (1987). Practical competitor intelligence. *Emerald insight*(15), 14-45.
47. Lasmy, & al. (2021). Competitive intelligenve and competitive advantages of entrepreneurial competitiveness of Indonesia entrepreneur. *PalArch's journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(01), 775-785.
48. Levitas , E., Hitt , M., & Dacin , T. (1997). Competitive Intelligence and tacit knowledge development in strategic alliances. *competitive intelligence review*, 8(02), 20-27.
49. Lichtenthaler, E. (2003). Third generation management of technology intelligence processes. *R&d Management*, 33(4), 361-375.
50. luce, M. &. (2005). beyond competitive intelligence innovation and competitive strategy. *south africa journal of information management*.
51. Medeiros, M. M. (2007). A model for analyzing the competitive strategy of health plan insurers using a system of competitive intelligence. *The TQM Magazine*, 19(03), 206-216.
52. Mirkhan , K., Mahabat, A., & Alsamarai , S. (2017). the role of competitive intelligence types in marketing of banking services. *international journal of business and social science*, 8(10), 98-118.
53. Nakarmi, S. S. (2024). Multi - collinearity in researche and wayforward. *Kaladarpan*, 4(1).
54. Nasri, W. (2011). Investigate competitive intelligence process:An exploratory study in tunisian companies. *Electronic Business Journal*.



55. Nenzhelele, T., & Pellissier, R. (2014). Competitive Intelligence Implementation Challenges of Small and Medium-Sized enterprises. *Mediterranean journal of social sciences*, 5(16).
56. Newbert, S. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 29(7), 745-768.
57. Nte, N. D., Omede, K. N., & Enokie, B. K. (2020). Competitive Intelligence and Competitive Advantage in Pharmaceutical Firms in Developing Economies: A Review of Lagos State. *Journal of Management, economics, and Industrial Organization*, 4(1), 76-99.
58. Nutt, A. (2008, September 03). *What is an Executive Profile and what is included in one*. Retrieved 2022, from Ezine@articles: <https://ezinearticles.com/?What-is-an-Executive-Profile-and-What-is-Included-in-One&id=1464334>
59. Pellisier, R., & Nenzhelele, T. (2013). Towards a universal definition of competitive intelligence. *Journal of Information Management*.
60. Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.
61. Prasanna Mohan, R., & Ananth, S. (2016). Brand preferences of newspapers-factor analysis approach. *Research journal of Economics and Business Studies*, 05(11).
62. Rachmi, A., & Poernamawati, D. (2020). The effect of competitive intelligence on competitive strategy and performance: study on cafes and restaurants in Malang, Indonesia. *Diponegoro International Journal of Business*, 3(1).
63. Roberts, J., & Nedungadi, P. (1995). Studying consideration in the consumer decision process: Progress and challenges. *International Journal of Research in Marketing*, 12(01), 3-7.
64. Rouach, D., & Patrice, S. (2001). Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes. *European Management Journal*, 19(05), 552-559.
65. Rumelt, R. (2003). What in the World is Competitive Advantage? *Policy working paper*, 105(03), 1-5.
66. Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. (2011). Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8).
67. Samat, M. F., Yusoff, M. H., & Ismail, M. A. (2018). A conceptual study of competitive intelligence towards SME performance. *FKP postgraduate colloquium 2018*. Malaysia.



68. Schnetker , T. (1981). PRODUCT RELIABILITY. In *CECON 80: 1980 Conference Record* , (p. 90).
69. Seni, D. (2013). *Analyse stratégique et avantage concurrentie*. L'université du Québec : Presses.
70. Seyyed , N., Shirkavan , S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. *AD-minister*, 30, 173-194.
71. Seyyed-Amiri, N., & al. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. *AD-minister*, 30, 173-194.
72. Sharp Paine , L. (1991). corporate policy and the ethics of competitor intelligence. *Journal of Business Ethics of competitor intelligence gathering*.
73. Stefanikova , L., Rypakova , M., & Moravcikova , K. (2015). The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises. *Procedia Economics and Finance*(26), 209-214.
74. Surya, R. A. (2017). the importance of brand awareness and brand loyalty in assessing purchase intentions of consumer: A lesson Xiaomi phone consumer. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 05(01).
75. Tahmasebifard, H. (2018). The role of competitive intelligence and its sub-types on achieving market performance. *Cogent Business & Management*.
76. Tao , Q., & Prescott, J. (2000). Practices in an emerging market environment. *Competitive Intelligence Review*, 11(4), 65-78.
77. Teece , D., Pisano , G., & Shuen , A. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18, 77-116.
78. Tomala , F., Senachal , O., & Tahon, C. (2001). Modèle de processus d'innovation. *3eme Conférence Conception Analyse et Gestion des Systèmes Industriels MOSIM'01*. France: Troyes.
79. Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G., & Van Oppen , C. (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177-195.
Retrieved from <https://doi.org/10.2307/20650284>

theses:

80. Muller , V., & Schneider , F. (2019). Master Thesis Creating Competitive Advantage Through New Technologies
In partial fulfillment of the requirements for the degree. *Master thesis* .



81. Julie Turcotte. (1998). L'estime de soi social les croyences irrationnelles et la perception de l'efficacité personnelle sociale chez les phobique sociaux. *Mémoire présenté a la faculté des études superieures de l'Unniversyté Laval pour l'obtention du grade de maitre en psychologie.*

باللغة العربية

الكتب :

82. احمد الرفاعي ، نصر صبري، و محمود صبري . (2000). *تعلم بنفسك التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام spss* . القاهرة : دار قباء للنشر والتوزيع .
83. بشير صالح الرشيدى . (2000). *مناهج البحث التربوي* . الكويت : دار الكتاب الحديث .
84. مورييس ، أ. (2010). *منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية* . ص. و. بوزيدي (Trad.) ، الجزائر: دار القصة للتوزيع والنشر.
85. حيدر عبد الكريم الزهيري . (2017). *مناهج البحث التربوي* . الأردن : مركز ديبونو .
86. رجاء أبو علام . (2006). *مناهج البحث في العلوم النفسية* (الإصدار 5). مصر: دار النشر للجامعات.
87. زرواتي ، ر . (2002). *تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية* . الجزائر : دار الهومة.
88. سميرة فرحات ، و عيسى خليفي . (2016). *مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة : مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية. قسم العلوم الاقتصادية، بسكرة -الجزائر :- جامعة محمد خيضر.*
89. صالح بن حمد العساف . (1995). *مدخل الى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان.
90. عباس محمود عوض . (1998). *القياس النفسي بين النظرية والتطبيق*. مصر : دار المعرفة الجامعية .
91. عبد الرحمن سعد . (2008). *القياس النفسي: النظرية والتطبيق* (الإصدار 5). الجيزة: هبة النبل العربية للنشر والتوزيع.
92. علاء فرحان طالب، و زينب مكي محمود البناء . (2012). *استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
93. علي سعيد احمد الطارق . (1997). *سيكولوجية القيادة : دراسة تطبيقية في اليمن* . اليمن : صنعاء : مركز عبادي للدراسات والنشر .
94. محمد بهجت كشك . (1996). *مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية* . الإسكندرية مصر : دار الطباعة الحرة
95. مروان ابراهيم عبد المجيد . (2002). *طرق ومناهج البحث العلمي* . عمان - الأردن :- دار النشر العلمية الدولية للنشر والتوزيع .

المجلات :

96. أبو الفزع , ع & , الربيعي , ل (2015). اختبار العلاقة بين جودة الخدمة ، رضا الزبون وقيمة الزبون : دراسة مقارنة بين المصارف الاسلامية والمصارف التجارية في الأردن .جامعة الشرق الأوسط.

97. احمد صالح ، و ياسر البياتي . (2020). الوسيط لراس المال السياسي المنظمي في اثر الدكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي دراسة ميدانية : في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمان .ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

98. أحمد عيسى هيثم . (2018). العوامل المؤثرة في انتاجية العمل. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، 40 (6).

99. الدرويش، م. م. (2013). الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية . جامعة حلب.

100. الريحاني سليمان. (1985). تطوير اختبار الأفكار العقلانية واللاعقلانية. دراسات العلوم الانسانية، 12 (11)، 95-77. تم الاسترداد من <http://search.mandumah.com/Record/632532>

101. الشيخ ساوس ، و محمد فودو . (2019). نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية مثال تطبيقي باستخدام R في بحوث المحاسبة والتدقيق. مجلة العلوم الاقتصادية، 22 (1)، 179-196.

102. الهام منصوري ، و شيماء منصوري . (2018). دور الدكاء التنافسي في تعزيز سمعة المنظمة : دراسة تطبيقية على الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس ، وكالة ورقلة - من وجهة نظر موظفيها. مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، 02 (02).

103. أمحمد تيغزة . (2009). البنية المنطقية لمعامل ألفا كرونباخ ومدى دقته في تقدير الثبات في ضوء افتراضات نماذج القياس. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الاسلامية(21)، 637-688. تم الاسترداد من <https://jes.ksu.edu.sa/sites/jes.ksu.edu.sa/files/0021-03-01.pdf>

104. براءة العلي. (14 11، 2021). مراحل تطور التكنولوجيا. تاريخ الاسترداد 20 03، 2022، من موضوع: <https://mawdoo3.com>

105. بلالي ، أ. (2023). استراتيجية المحيط الأزرق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة البشائر الاقتصادية. 290-274، (9)، 2،

106. بودحوش ، ع & ، حسين ، ر. (2008). تخفض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية الجزائرية حالة شركة اسمنت عين الكبيرة .سكيكدة الجزائر: جامعة 20 أوت 1955.

107. جميلة الجوزي . (2011). دور الابداع التكنولوجي في تعزيز القدرة التنافسية للدول العربية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير(11).

108. جوزيف هار ، توماس هالت ، كريستيان غنكل ، و ماركو زارستد . (2020). الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرعات الصغرى الجزئية smartpls. (زكرياء بالخامسة ، المترجمون) عمان الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي. تم الاسترداد من <https://study.sagepub.comhairprimer2e>

109. حجازي , ا & ,عبد اوي , ن .(2015). أثر تحليل القوى التنافسية لبورتر على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكر .مجلة الباحث الاقتصادي, 2(1), 55-82 ,
110. حسن عبد السلام علي عمران ، محمد محمد الساكت أبو القاسم ، و فتحية محمد عيسى الهوني .(2021). الدكاء التنافسي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي (دراسة تطبيقية بشركة ليبيا للهاتف المحمول مكتب سيها) .مجلة جامعة سيها للعلوم البحتة والتطبيقية، 20(01).
111. حسية عليوات ، و يوسف قاشي .(جانفي , 2020). سياسة الاستثمار في الجزائر -دراسة تحليلية تقييمية - .مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 06(02).
112. حلموس , ا & ,داودي , ا .(2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية . جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر - , قسم علوم التسيير: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
113. حميدة طعمه كاظم . (2011). العوامل المؤثرة على الكفاءة الانتاجية لمعمل المنسوجات الصوفية في الناصرية للسنوات من 1995 ولغاية 2000 . *journal of technique*، 24(9).
114. حمرة , ي & ,قصابي , ا .(2021). استراتيجية المحيط الأزرق كمقاربة ثورية في الانتقال من منطق المنافسة الى ابتكار القيمة - اضاءة على بعض التجارب الرائدة .مجلة المنهل الاقتصادي, 132-115, 4(3) ,
115. حميد علي صباح . (2019). الدكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة) : دراسة استطلاعية في شركات الاتصالات في الأردن . المجلة الأكاديمية لجامعة توروز، 8(2).
116. حميدة بوداود . (2017). تأثير محددات الجودة المدركة للخدمات على ولاء الزبون . معارف (22).
117. حنان بن عوالي . (2013). التنبؤ بالطلب كمؤثر أساسي في عملية تخطيط الإنتاج .مجلة الباحث الاقتصادي (01)، 220-200.
118. حنان دراق ، و هجيرة شيخ . (2023). الدكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المديرية الجهوية بالشلف .مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 19(32)، 419-438.
119. حياة قمري . (2017). أثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال .مجلة الاقتصاد الصناعي.
120. دلال عظيمي . (2010). مداخل تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي .مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 10(10)، 197-214.
121. دلال عظيمي ، و سبرينة مانع . (2020). سلسلة القيمة نموذجاً لتحقيق الميزة التنافسية في البنوك الاسلامية حالة بنك بيت التمويل الكويتي .مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(03)، 152-170.
122. دنيا كريم حسن ، و بشرى عبد ابراهيم . (2019). الدكاء التنافسي واثره في التغيير التنظيمي دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي .مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.

123. رزق سليمان حنا يوستينا . (2022). أثر الدكاء التسويقي على الميزة التنافسية المستدامة لشركات الطيران : الدور المعدل للبراءة التسويقية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، 16 (01).
124. رقية حساني ، و لويذة فرحاتي . (2016). الموارد ودورها في تحقيق المزايا التنافسية وفقا للنظرية القائمة على أساس الموارد (VRIO). *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 01 (02).
125. رنا ناصر صبر ، و آخرون. (2018). الدور التفاعلي للدكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون - بحث ميداني على عينة من شركات السياحة والسفر في بغداد. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 41 (117).
126. ريزان منصور ، سعيد اسبر ، و ولاء خليل . (2018). دراسة واقع الدكاء التسويقي في المصارف الخاصة العاملة في الساحل السوري. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*، 40 (05).
127. زغدود مرج. (2020). التحالف الاستراتيجي لنمو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة دانون - جرجرة. *مجلة المؤسسة*، 09 (01)، 147-156.
128. زينب مكي محمود البناء، و علاء فرحان طالب. (2009). دور استراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة مقارنة بين شركتي زين واسيا سيل للاتصالات. جامعة كربلاء.
129. سالم ، إ. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية*، 230-248، 8(1) ،
130. سامي احمد عباس. (2018). دكاء الاعمال واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة عراق - بغداد. *مجلة الدنانير*.
131. سامية زواغي ، و خالد قاشي . (2017). مساهمة الدكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور. *معارف مجلة علمية دولية محكمة*.
132. سايجي ، ا ، & ، خليف ، ع . (2017). أثر تحليل المنافسة على أداء صناعة الهاتف النقال في الجزائر. *مجلة العلوم الانسانية* ، 2(17)، 483-507.
133. سليم بن رحمون ، و جنات بن رحمون . (2023). أثر الاستراتيجيات التنافسية في بناء التفوق التنافسي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB - بسكرة . *مجلة العلوم الانسانية*، 23 (01)، 931-947.
134. سمير عماري . (2022). دور القدرات الديناميكية في تعزيز البراعة الاستراتيجية - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة . *مجلة الاقتصاد والمالية*، 08 (01).
135. سميرة أحلام حدو ، و محمد فلاق . (2017). التطبيق العملي للدكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال - حالة شركة موبيليس للاتصالات الخلوية . *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 06 (01).
136. سميرة فرحات ، و سهام موسى . (2018). أثر الدكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة : مؤسسة "بيفا صوالتوبي" للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، 05 (05).

137. سهام علوان . (2021). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية

ومواجهة تحديات فيروس كورونا. كلية التربية المجلة التربوية ، 83.

138. سهام موسي ، و سميرة فرحات . (2018). أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة : مؤسسة بيفاف صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر. /اقتصاديات الأعمال(05).

139. شفاء حمد. (2020). الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الاعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة. مجلة الاقتصاد الجديد، 11 (02)، 164-185.

140. شهاب محمد محمود الطه . (2021). العلاقة والأثر التبادلي بين الرقابة الاستراتيجية والذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين لشركة (korek) للاتصالات النقالة في العراق. مجلة تنمية الرفادين، 40 (129)، 91-72.

141. شيماء بدير ، و داليا ناصر . (2020). أثر إدارة الأرباح على أداء الشركات خلال عمليات الاندماج والاستحواذ في ظل الظروف السياسية في مصر: دراسة تطبيقية. /المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 01 (02).

142. صالح ابراهيم يونس الشعباني ، و علي حازم اليامور . (2012). أثر اعتماد نموذج التكلفة الشاملة لدورة حياة المنتج على خفض الكلف وتحسين العائد. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2 (2).

143. طه مدني طويهر، رشيد مناصرية ، و زينب شطبية . (2017). التغيير التنظيمي واثره على رضا العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالاغواط. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية (03).

144. عادل العريفي . (2014). الدليل المختصر لتحليل البيانات الإحصائية باستخدام طريقة PLS وبرنامج SmartPLS (الإصدار 1). استراليا: Quality Research.

145. عبد الحميد برحومة . (2008). الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والانتاج. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية (01).

146. عبد الرزاق بن الزاوي ، و ايمان نعمون . (2016). استراتيجيات التميز كمدخل لبناء مزايا تنافسية مستدامة دراسة حالة مؤسسة " موبيليس " للهاتف النقال في الجزائر. مجلة الباحث الاقتصادي، 06.

147. عبد الفتاح زهير ، و عبد الفتاح العبد اللات . (2020). تطبيقات الذكاء الاصطناعي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة على البنوك الأردنية. مؤتة للبحوث والدراسات، 35 (05).

148. عتيقة حرايرية . (2015). الميزة التنافسية. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 3 (2)، 71-120.

149. علي غزيباوان ، و إلياس منصر . (2022). مساهمة مقارنة القدرات الديناميكية في حقل الإدارة الاستراتيجية. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 16 (02)، 153-171.

150. عيسى يحة ، و مولود بوخرياش . (2019). تأثير البيئة الرقمية على مكونات الإستراتيجية التسويقية دراسة حالة موقع Amazon.com. مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 13 (02)، 1-19.

151. غزي، م. ا. (2013). بناء الميزات التنافسية: المداخل والاستراتيجيات التنافسية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 09.

152. فيروز بوزورين . (2018). الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاءضرورة أم خيار. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية* (23).

153. قاسم أحمد حنظل. (2021). مدى تبني أبعاد الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية*، 17 (54).

154. قماص , ا & , قيرة , ا . (2019). البيئة الداخلية للمؤسسة والأداء الوظيفي - الأبعاد والتجليات . - *مجلة العلوم الاجتماعية* , 13(2), 45-57.

155. لخضر شيبوط . (2020). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الابتدائية وعلاقتها بتماسك الجماعة التربوية: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة المدارس الابتدائية بمسعد. الجزائر: جامعة غرداية.

156. لقاء مطر عاتي. (2019). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الابداع المؤسسي في ظل الدور التفاعلي المرونة الاستراتيجية دراسة حالة في كلية الكنوز الاهلية. *مجلة ابحاث ميسان*.

157. لقاء مطر عاتي النوري. (2020). اثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي دراسة حالة في مديرية اتصالات و بريد البصرة. *مجلة العلوم الاقتصادية*، 15 (57).

158. ماجد حميد لحي، و بلل ابراهيم صديق. (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 14 (46)، 168-180.

159. ماجد محمد صالح . (2017). عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في شركة Carrefour. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 2 (38).

160. محمد الأمين بخليلي، و عبد القادر شلاي . (2019). دور تحليل القوى التنافسية لبورتر في تحديد الخيار الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية - جمورة بسكرة . - *مجلة المشكاة في الاقتصاد والتنمية والقانون*، 05 (09).

161. محمد الأمين بن عزة . (2011). التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 26، 103-119.

168. محمد الشريف ناصري ، فاتح عبدلي، و عيسى هدوش . (2020). استخدام حجم الأثر في اختبارات (t) وفق المنهج التجريبي ضمن بحوث علوم الرياضة "نحو تكامل بين الدلالات الإحصائية و العملية. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية*، 12 (04)، 296-307.

169. محمد أحمد علوان سهام . (2021). إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (covid 19). *المجلة التربوية لكلية التربية*، 83 (83)، 1063-1159.

170. محمد الحسن ، م & ، عبد الكريم ، م . (2019). الدور المعدل للمرونة التنظيمية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الصناعية) . السودان، كلية الدراسات العليا: جامعة العلوم والتكنولوجيا.

171. محمد العربي غزي . (2013). بناء الميزات التنافسية : المداخل والاستراتيجيات التنافسية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية* (09).
172. محمد أمحمود العلوان . (2020). أثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الادوية في الاردن دراسة حالة ، مشاريع صناعة الادوية في محافظة البلقاء. *معارف*، 15 (02)، 118-142.
173. محمد بن عمر ، و أحمد ضيف. (2022). دور المقارنة المرجعية في تقييم القدرة التنافسية لمؤسسات التكوين الخاصة باستخدام القوى التنافسية الخمس لبورتر كأداة للتحليل. *مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد*، 6 (1)، 153-175.
174. محمد زرواطي . (2020). تحليل سلسلة القيمة كأداة استراتيجية في محاسبة التسيير ، دراسة حالة وحدة المسبك بمؤسسة بوفال. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 12 (03)، 299-315.
175. محمد عبد المحسن أحمد . (2020). نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بحمايات السباحة في ضوء إدارة الذكاء التنافسي. *مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية*، 52 (02)، 497-525.
176. محمد محمود أيوب. (2020). أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون : دراسة تطبيقية على عينة من مشتركي شركة ايرث لينك لخدمات الانترنت في محافظة أربيل. *arab journal for scientific publishing* (08).
177. محمد، د. ر. (2015). التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما بحث في تطور الفكر الإداري
178. مروة حميدي، و محمد مولود بلعيد. (2023). قياس مدى تطبيق الذكاء التنافسي في شركات التأمين الجزائرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين caar عناية). *مجلة آفاق للبحوث والدراسات*، 06 (01)، 185-171.
179. مصطفى بلمقدم ، و أمينة بن يوب . (2020). تحليل أثر تقلبات التقدم التكنولوجي على النمو الاقتصادي في الجزائر باستخدام نموذج NARDL. *دفاثر MECAS*، 16 (01)، 419-409.
180. مصطفى منير اسماعيل ، و بسام باسم جميل . (2016). تباين المخاطرة الاستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي - بحث تطبيقي في عدد من الشركات الصناعية العراقية -. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 22 (89)، 164.
181. مفيدة يحيوي ، و عيسى قروش . (2013). تكنولوجيا المعلومات أساس تطوير المعرفة ودكاء الأعمال. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 6 (2)، 97-115.
182. حياة صديقي، نادية حمو . (2022). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة البنوك الجزائرية، *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*، 5 (1)، 31-52.
183. مقري، ز. (2014). استراتيجية المحيط الأزرق : blue ocean strategy نموذج تسويقي جديد لمواجهة مخاطر البيئة التنافسية (دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر). *مجلة الابتكار والتسويق*، 201-236، 1 (1) ،
184. منال جبار سرور، و احمد محمد حسام . (2013). دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية. *Journal of Economics and Administrative*، 19 (72)، 373.

185. منيب، ا. & بوراس، ز. (2021). أثر استراتيجية تمييز خصائص المنتج الدولي في رفع الحصة السوقية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة Nca-rouiba/ المؤسسة. 323-334، 1(10) ،

186. نادية يوب ، و مصطفى الزقاوي . (2017). صدق التحكيم : مقارنة تقويمية. مجلة التنمية البشرية، 9(2)، 167-187.

187. ناهد بلقاضي . (2017). طريقة العصف الذهني كأسلوب تعليمي لتوليد الأفكار. مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، 2(4)، 49-43.

188. نعيمة زعرور . (2021). الابداع كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية بسكرة. مجلة المنهل الاقتصادي، 04(03)، ص 185-198.

189. نوال شنافي . (2022). تحليل القوى التنافسية لبورتر لإنجاح المؤسسة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب : أوماش بسكرة. مجلة العلوم الإنسانية، 176-165.

190. يزيد شويعل ، و علي فارس . (بلا تاريخ). التغيير التنظيمي : قراءة في مفهوم. مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية (4).

191. يوسف صوار ، و جلول شريفي . (2021). تجزئة السوق باستخدام تحليل إجمالي الوصول غير المتكرر والتكرارات -دراسة حالة منتجات الزيوت للمقاطعة التجارية "نفطال" بولاية سعيدة -. مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، 02(01)، 11-30.

192. يوسف موسى محمد الحوراني ، و خالد عبد دهليز . (2017). مدى تبني استراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. الجامعة الإسلامية غزة.

193. منال منصور . (2019). التأمين البنكي أحد التوجهات الحديثة في قطاع التأمين الجزائري حالة تأمين لايف الجزائر وبنك الجزائر الخارجي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، 06(03).

رسائل الماجستير والدكتوراة :

194. مصطفى محمد الدرويش . (2013). الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية. أطروحة دكتوراة . قسم إدارة الأعمال: جامعة حلب.

195. فواز حموي، و محمد العبد الله . (2012). الدكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان - الاردن: جامعة الزيتونة الاردنية.

196. عبد الملوك مزهودة. (جوان، 2007). مساهمة لإعداد مقارنة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة الحاج لخضر باتنة.

197. خديجة برقيقة ، و عبد الحق بن تفات . (2021). دور أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بالجنوب الشرقي للجزائر. جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، قسم علوم التسيير: كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير والعلوم التجارية.

198. أحمد الشمري ، أكرم الياسري. (2011). الرصد البيئي والدكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة. قسم ادارة الأعمال، جمهورية العراق: جامعة كربلاء.

199. احمد هشام هاشم السقا . (2017). دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة : شركات تزويد

خدمة الانترنت في قطاع غزة. غزة، كلية التجارة: الجامعة الاسلامية.

200. الأمين حلموس ، و الطيب داودي. (2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة

تنافسية. جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر - ، قسم علوم التسيير: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

200. أبو شعر محمد. (2007). الأفكار اللاعقلانية لدى طلبة الجامعات الفلسطينية وعلاقتها ببعض المتغيرات.

رسالة ماجستير في علم النفس.



قائمة الملاحق





جامعة محمد ابن أحمد - وهران 2 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استمارة استبيان

سيدي المحترم سيدتي المحترمة

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز أطروحة دكتوراه تحت عنوان: دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات بدقة وإبداء رأيكم فيها بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة علما أن كل إجابة لا تقبل إلا خيارا واحدا فقط، كما ونحيطكم علما أن إجاباتكم سوف تحظى بالأهمية القصوى باعتبارها مفتاح نجاح بحثنا، وأن نتائجها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وأننا نشكر لكم حسن تعاونكم معنا ولكم منا كل التحية والتقدير.

ملاحظة: يرجى الإجابة على كل الأسئلة الواردة في الاستمارة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

☐ ذكر ☐ انثى

2-العمر:

☐ أقل من 25 ☐ من 25 الى 35 ☐ من 35 الى 45 ☐ أكثر من 45

3- المستوى التعليمي:

☐ تقني سامي ☐ بكالوريا ☐ ليسانس
☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐ أخرى أذكرها

4- عدد سنوات الخبرة في شركة التأمين:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ من 4-5 سنوات ☐ من 6-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الذكاء التنافسي

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما
ذكاء العملاء					
1	تعمل مؤسستكم على تحديد عدد الزبائن الحاليين والمحتملين				
2	تقوم المؤسسة بجمع وتحليل معلومات عن العملاء المحتملين لمعرفة كيفية استهدافهم و جذبهم				
3	تحتفظ مؤسستكم ببيانات الزبائن المخلصين الذين يتعاملون مع الشركة بشكل متكرر .				
4	تقدم الشركة بطاقات الوفاء لزيائها « Carte de fidélité »				
5	تتواصل مؤسستكم باستمرار مع الزبائن بهدف جلب معلومات من خلالهم .				
6	تقوم الشركة باستكشاف المشاكل التي تواجه الزبائن واستقطاب المعلومات منها				
7	تقوم المؤسسة بتقديم سلع وخدمات بناء على ما حصلت عليه من معلومات عن حاجات ورغبات العملاء				
8	تعمل مؤسستكم على تحديد مدى تأثير كل زبون في أرباحها .				
ذكاء المنافس					
1	تقوم شركتكم بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين من خلال التحري وجمع المعلومات .				
2	تعمل شركتكم على مراقبة الشركات المنافسة لمعرفة عمليات التغيير في (المنتجات والخدمات الجديدة – الأسواق الجديدة - الهياكل- الاستراتيجيات-التكنولوجيا المستخدمة)				
3	تقوم الشركة بجمع معلومات عن المنافسين باستمرار لتجنب تهديداتهم واستغلال الفرص الممكنة				
4	تقوم المؤسسة بتحليل نقاط قوة وضعف المؤسسات المنافسة التي تقدم سلع وخدمات مشابهة				
5	تقوم الشركة بجمع المعلومات لمعرفة حجم استثمارات المنافسين في السوق				
6	تسعى الشركة الى جمع معلومات عن ميزانية المؤسسات المنافسة المخصصة للبحث والتطوير .				
7	تقارن مؤسستكم بين مستوى أدائها و مستوى اداء المؤسسات المنافسة				
8	تعمل الشركة على تحديد الاسواق التي سوف يدخلها المنافسون مستقبلا من خلال التحري عنهم .				



الذكاء التكنولوجي

1	تراقب المؤسسة باستمرار التطورات التكنولوجية والعلمية في مختلف المجالات .				
2	تتوفر المؤسسة على نظام معلومات كفؤ يتميز بتخزين المعلومات المجمعمة وتصنيفها.				
3	توفر شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظام المعلومات في المؤسسة				
4	تتوفر المؤسسة على نظام معلومات يتميز باستحداث البيانات والمعلومات باستمرار وبشكل دوري .				
5	تقوم المؤسسة بتدريب العاملين على استخدام الاجهزة والبرمجيات الخاصة بنظام المعلومات .				
6	تعتمد مؤسستكم على احدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات.				
7	لدى مؤسستكم خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية.				
8	تقوم مؤسستكم بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين.				

ذكاء التحالف الاستراتيجي

1	تبحث مؤسستكم باستمرار عن فرص لمشاركة مؤسسات اخرى من أجل زيادة قوتها وحصتها السوقية.				
2	تعتمد مؤسستكم على استراتيجية الشراكة مع مؤسسات أخرى من اجل التقليل من التكاليف.				
3	تعتمد مؤسستكم على سياسة الشراكة من اجل زيادة ارباحها				
4	تعتمد مؤسستكم على استراتيجية الشراكة من أجل تحسين منتجاتها.				
5	تعمل المؤسسة على مراقبة الشراكات والتحالفات الجديدة في الصناعة من اجل وضع استراتيجية قوية لمواجهة منافسيها.				

الذكاء السوقي

01	تستفيد الشركة من المعلومات السوقية في التنبؤ بالفرص والتهديدات في السوق المستهدف.				
02	تستعين الشركة بالمعلومات السوقية لتحديد حجم السوق.				
03	تعمل الشركة على جمع المعلومات الكافية من موظفيها ومندوبيها لتحديد (توجهات السوق – تلبية حاجيات الزبائن – نظرة الزبائن للمؤسسة....)				
04	تستخدم الشركة المعلومات السوقية لمعرفة التوجهات التكنولوجية في السوق .				
05	تقوم الشركة بتحديد الحصة السوقية لها من خلال نتائج تحليل المعلومات السوقية.				
06	تستفيد الشركة من التقارير المنشورة من الجهات الحكومية لمعرفة التغيرات في السوق.				

المحور الثالث: الميزة التنافسية

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	موافق	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق تماما
الجودة الفائقة						
1	الشركة قادرة على المنافسة على أساس الجودة .					
2	تتميز المؤسسة بتجهيزات راقية توفر الراحة والرفاهية للزبائن					
3	يملك الموظفون في الشركة معرفة تامة للإجابة على أسئلة الزبائن.					
4	تعمل المؤسسة على تحقيق التميز في خدماتها مقارنة بمنافسيها					
5	يوجد في الشركة وحدة خاصة للتواصل الفردي مع المشتركين والتعرف على آرائهم بخصوص جودة الخدمات المقدمة					
6	تهتم المؤسسة بالجودة والسرعة في تقديم خدماتها					
7	تسعى الشركة بشكل جاد لتطبيق انظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية (ISO 9000).					
الكفاءة الفائقة						
1	تستخدم الشركة التقنيات الحديثة مما يساعد في سرعة انجاز العمليات في الشركة					
2	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في الشركة فحص وتقييم كفاءة وفعالية الخدمات					
3	تسعى مؤسستكم باستمرار الى تخفيض تكلفة انشطتها المختلفة في السوق					
4	تقدم مؤسستكم منتجات وخدمات بأسعار أقل من المنافسين.					
5	تقدم الشركة تخفيضات على سعر بعض الخدمات لكسب الزبائن					
الابداع المتفوق						
1	تهتم الشركة بتطوير تشكيلة الخدمات المقدمة للزبائن بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون					
2	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة على سرعة تطوير الخدمات المقدمة للزبائن					
3	تتبني الشركة ادخال وتجريب الافكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشكلات العمل					
4	تتمتع الشركة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الابداع والمبادرة					
5	تعتبر شركتكم من الأوائل في ادخال منتجات جديدة الى السوق					
6	نجاح وبقاء شركتكم في السوق هو بسبب الابداع الذي تقوم به في المنتجات المقدمة.					
الاستجابة الفائقة للزبائن						
1	تولي الشركة اهتماما كبيرا بالتعرف على الرغبات الغير المشبعة للزبائن					
2	تسعى المؤسسة لكسب رضا الزبائن وتعمل على تدارك أي خلل قد يواجمهم.					
3	تعمل الشركة على فتح المجال امام الزبائن للتواصل معهم والمشاركة في تحديد الخدمات المناسبة لاحتياجاتهم.					

					4	تمتاز المؤسسة بمصداقية كبيرة في تعاملاتها مع الزبائن من خلال الشفافية والوضوح في تقديم الخدمات.
					5	تتابع الشركة وتتخذ الاجراءات السريعة نحو التغيرات المستمرة في رغبات وحاجات الزبائن .

الملحق رقم 02

قائمة أسماء المحكمين والأساتذة

الرقم	الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	تخصص	الجامعة
1	عماري صلاح الدين سفيان	أستاذ التعليم العالي	تسيير الموارد البشرية	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بوهـران
2	ازناسني علي	أستاذ محاضر أ	التسويق	المدرسة العليا لإدارة الأعمال تلمسان
3	قادري محمد	أستاذ محاضر أ	إدارة الأعمال	الجيلالي ليابس – سيدي بلعباس -
4	بلمختار يوسف مختار	أستاذ محاضر	إدارة الأعمال	وهران-2-
5	صورية بورويبي	أستاذة محاضرة	اتصال، تسويق	وهران-2-
6	علاوة سلمى	أستاذة محاضرة أ	إدارة أعمال	وهران-2-
7	حساين آمال	أستاذة محاضرة	إدارة الأعمال	تلمسان

الملحق رقم 03

مخرجات التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي Spss

IBM SPSS Statistics Data Editor

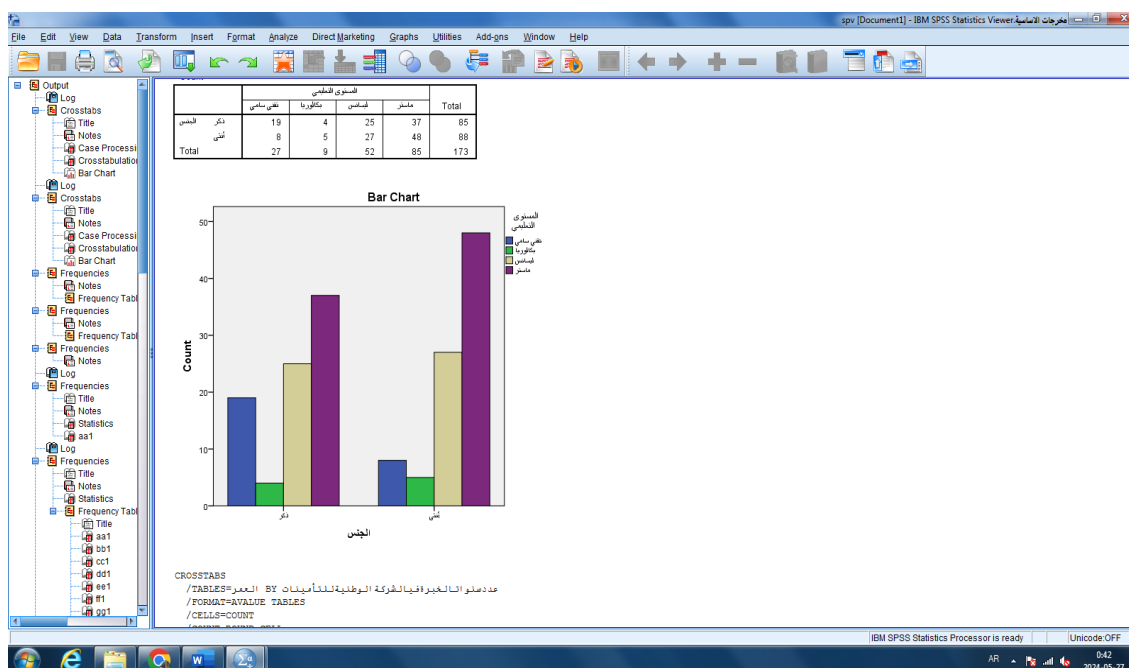
File Edit View Data Transform Analyze Direct Marketing Graphs Utilities Add-ons Window Help

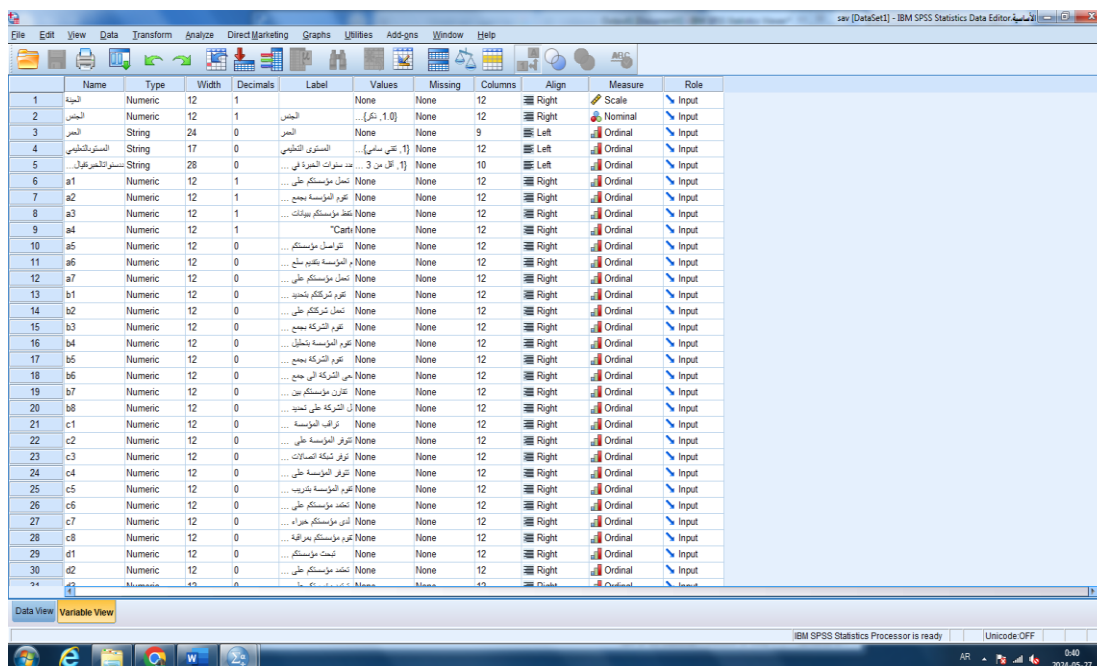
Visible: 84 of 84 Variables

	الدرجة	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	عدد سنوات الخبرة	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	b1
1	41.0	ذكر	2	ليسانس	من 5-4 سنوات	5.0	5.0	5.0	3.0	5	5	4	5
2	42.0	انثى	2	دبلوم	من 5-4 سنوات	5.0	5.0	5.0	5.0	5	5	4	4
3	43.0	ذكر	4	ليسانس	أكثر من 10 سنوات	5.0	5.0	5.0	4.0	5	5	5	5
4	44.0	انثى	2	ليسانس	من 10-6 سنوات	5.0	5.0	5.0	4.0	5	5	4	4
5	45.0	ذكر	4	ليسانس	أكثر من 10 سنوات	4.0	4.0	4.0	4.0	4	5	5	5
6	46.0	ذكر	1	ليسانس	من 5-4 سنوات	5.0	5.0	5.0	4.0	5	5	4	4
7	47.0	انثى	4	ليسانس	من 10-6 سنوات	4.0	4.0	3.0	3.0	3	3	3	3
8	48.0	ذكر	2	ليسانس	من 10-6 سنوات	5.0	5.0	5.0	5.0	5	4	5	4
9	49.0	انثى	4	بكالوريا	من 10-6 سنوات	4.0	5.0	5.0	4.0	4	4	4	4
10	50.0	ذكر	4	تقني سمي	أكثر من 10 سنوات	4.0	5.0	4.0	4.0	4	4	4	5
11	51.0	ذكر	4	دبلوم	أكثر من 10 سنوات	4.0	5.0	4.0	4.0	4	4	4	4
12	52.0	انثى	2	ليسانس	من 10-6 سنوات	4.0	4.0	4.0	4.0	4	4	4	5
13	53.0	انثى	2	ليسانس	من 5-4 سنوات	4.0	4.0	4.0	5.0	5	5	4	4
14	54.0	ذكر	4	ليسانس	أكثر من 10 سنوات	4.0	4.0	4.0	4.0	4	4	5	4
15	55.0	انثى	4	بكالوريا	من 10-6 سنوات	4.0	5.0	4.0	4.0	4	4	4	4
16	56.0	ذكر	4	ليسانس	أكثر من 10 سنوات	4.0	5.0	4.0	4.0	4	5	4	5
17	57.0	ذكر	3	ليسانس	أكثر من 10 سنوات	5.0	5.0	4.0	2.0	4	4	5	5
18	58.0	انثى	2	ليسانس	من 10-6 سنوات	4.0	4.0	4.0	3.0	3	3	3	5
19	59.0	انثى	3	ليسانس	أكثر من 10 سنوات	4.0	4.0	4.0	4.0	4	4	4	4
20	60.0	ذكر	4	دبلوم	من 10-6 سنوات	3.0	4.0	4.0	4.0	4	4	4	4
21	61.0	ذكر	4	ليسانس	من 10-6 سنوات	4.0	5.0	4.0	4.0	4	5	4	4
22	62.0	انثى	2	دبلوم	من 5-4 سنوات	4.0	4.0	4.0	4.0	4	5	5	5
23	63.0	انثى	4	دبلوم	أكثر من 10 سنوات	3.0	3.0	3.0	3.0	3	3	3	3
24	64.0	انثى	3	دبلوم	من 10-6 سنوات	4.0	4.0	4.0	4.0	4	4	4	4
25	65.0	انثى	3	دبلوم	من 10-6 سنوات	4.0	4.0	4.0	4.0	4	4	4	4
26	66.0	انثى	3	دبلوم	من 10-6 سنوات	3.0	3.0	3.0	3.0	3	3	3	3
27	67.0	ذكر	3	تقني سمي	أكثر من 10 سنوات	3.0	4.0	4.0	4.0	4	4	3	3
28	68.0	انثى	3	ليسانس	أكثر من 10 سنوات	4.0	4.0	4.0	4.0	4	4	4	4

Data View Variable View

IBM SPSS Statistics Processor is ready | Unicode OFF | 0:40 | 2024-05-27





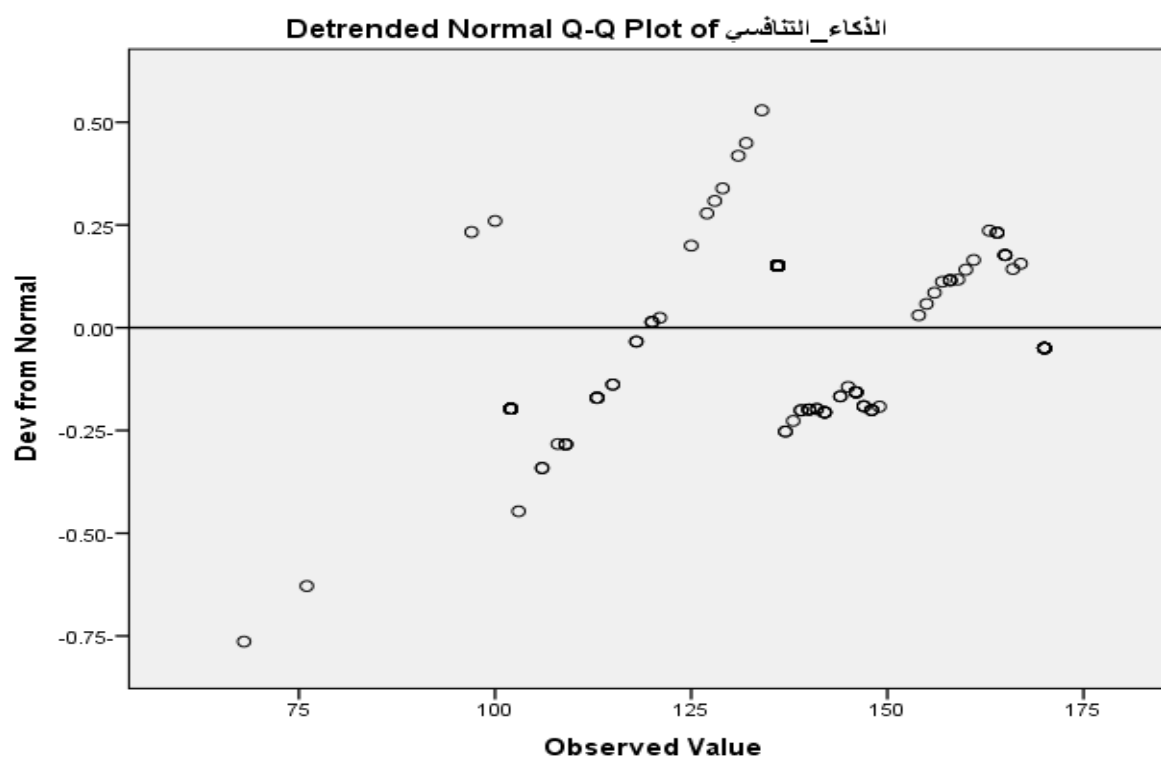
	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	الجنس	Numeric	12	1	None	None	None	12	Right	Scale	Input
2	الجنس	Numeric	12	1	None	None	None	12	Right	Nominal	Input
3	الجنس	String	24	0	None	None	None	9	Left	Ordinal	Input
4	الجنس	String	17	0	None	None	None	12	Left	Ordinal	Input
5	الجنس	String	28	0	None	None	None	10	Left	Ordinal	Input
6	a1	Numeric	12	1	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
7	a2	Numeric	12	1	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
8	a3	Numeric	12	1	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
9	a4	Numeric	12	1	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
10	a5	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
11	a6	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
12	a7	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
13	b1	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
14	b2	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
15	b3	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
16	b4	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
17	b5	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
18	b6	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
19	b7	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
20	b8	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
21	c1	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
22	c2	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
23	c3	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
24	c4	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
25	c5	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
26	c6	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
27	c7	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
28	c8	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
29	d1	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
30	d2	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input
34	الميزة	Numeric	12	0	None	None	None	12	Right	Ordinal	Input

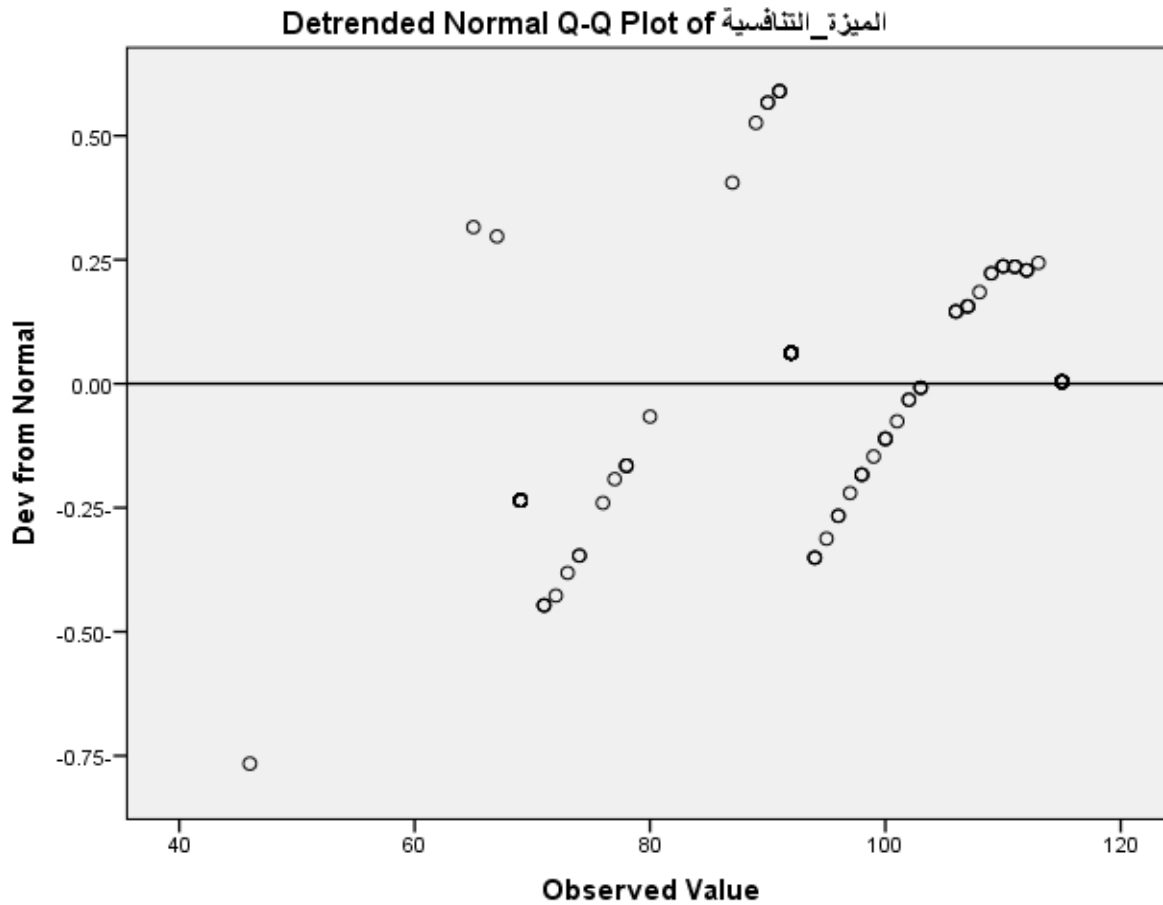
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ذكاء_العملاء	.276	173	.000	.885	173	.000
ذكاء_المنافس	.255	173	.000	.885	173	.000
الذكاء_لتكنولوجي	.252	173	.000	.902	173	.000
ذكاء_التحالف_الا	.262	173	.000	.855	173	.000
ستراتيبي	.262	173	.000	.855	173	.000
الذكاء_لسوقي	.290	173	.000	.843	173	.000
الذكاء_التنافسي	.234	173	.000	.923	173	.000
الميزة_التنافسية	.233	173	.000	.895	173	.000



الجودة_الفائقة	.27	173	.00	.85	173	.00
	2		0	6		0
الكفاءة_الفائقة	.26	173	.00	.87	173	.00
	7		0	0		0
الابداع_المتفوق	.25	173	.00	.87	173	.00
	9		0	7		0
الاستجابة_الفائقة_ل	.24	173	.00	.86	173	.00
لزيائن	9		0	2		0





الملحق رقم 04

مخرجات التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي SmartPls

SmartPLS 4

SmartPLS Edit

Back

Setup

Add group

Generate groups

Clear groups

Export to Excel / CSV

الأساسية

Indicators

Indicators

Correlations

Data groups

Raw data

7

3

1

7

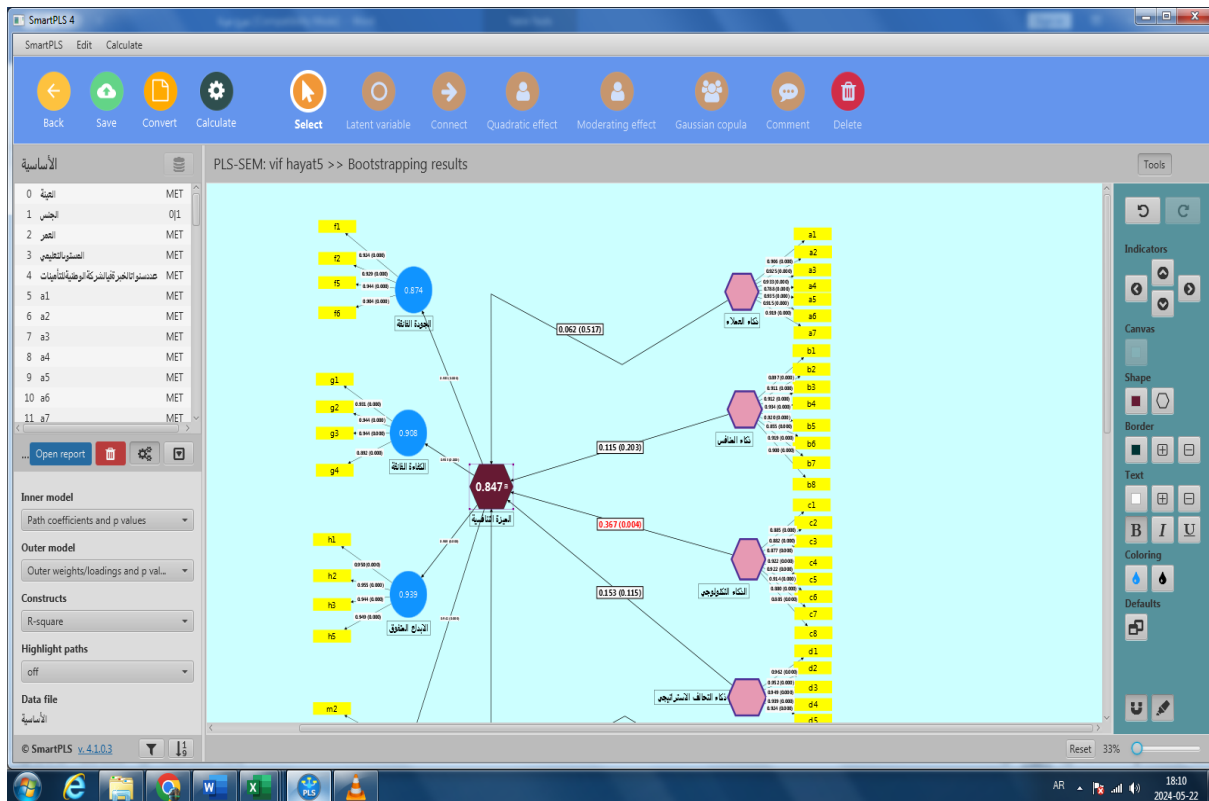
3

0

Name	No.	Type	Missings	Mean	Median	Scale min	Scale max	Observed min	Observed max	Standard deviation	Excess kurtosis	Skewness	Cramér-von Mises p val
الهيئة	1	MET	0	127.000	127.000	41.000	213.000	41.000	213.000	49.940	-1.200	0.000	
الجنس	2	Q1	0	1.509	2.000	1.000	2.000	1.000	2.000	0.500	-2.022	-0.035	
العصر	3	MET	0	3.168	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.730	-0.083	-0.542	
المستوى التطبيقي	4	MET	0	3.127	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	1.073	-0.285	-1.021	
عدد سنوات الخبرة في الشركة الوطنية للتأمينات	5	MET	0	3.254	3.000	1.000	4.000	1.000	4.000	0.683	0.138	-0.594	
a1	6	MET	0	3.954	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.670	-0.440	-0.062	
a2	7	MET	0	3.983	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.701	-0.385	-0.179	
a3	8	MET	0	3.977	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.688	-0.271	-0.185	
a4	9	MET	0	3.850	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.689	0.217	-0.328	
a5	10	MET	0	3.960	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.716	0.996	-0.512	
a6	11	MET	0	3.971	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.756	0.630	-0.519	
a7	12	MET	0	3.960	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.740	0.838	-0.540	
b1	13	MET	0	4.012	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.688	0.096	-0.337	
b2	14	MET	0	4.046	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.678	-0.082	-0.281	
b3	15	MET	0	3.983	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.701	0.187	-0.383	
b4	16	MET	0	3.994	4.000	1.000	5.000	1.000	5.000	0.725	0.696	-0.450	
b5	17	MET	0	4.012	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.688	-0.230	-0.230	
b6	18	MET	0	3.931	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.693	0.417	-0.431	
b7	19	MET	0	4.029	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.709	-0.103	-0.337	
b8	20	MET	0	4.029	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.733	-0.348	-0.312	
c1	21	MET	0	4.040	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.666	-0.342	-0.164	
c2	22	MET	0	4.046	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.712	-0.108	-0.359	
c3	23	MET	0	4.075	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.680	-0.065	-0.317	
c4	24	MET	0	3.977	4.000	2.000	5.000	2.000	5.000	0.654	0.102	-0.227	

© SmartPLS 4.1.0.3

Reset 100%



	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)
الذكاء التكنولوجي -> الميزة التنافسية	0,367	0,360	0,126	2,920
الذكاء السوقي -> الميزة التنافسية	0,270	0,283	0,122	2,217
الميزة التنافسية -> الابداع المتفوق	0,969	0,969	0,008	127,754
الميزة التنافسية -> الاستجابة الفائقة	0,941	0,941	0,017	55,733
الميزة التنافسية -> الجودة الفائقة	0,935	0,934	0,015	60,796
الميزة التنافسية -> الكفاءة الفائقة	0,953	0,954	0,011	87,457
ذكاء التحالف الاستراتيجي -> الميزة التنافسية	0,153	0,144	0,097	1,577
ذكاء العملاء -> الميزة التنافسية	0,062	0,052	0,095	0,648
ذكاء المنافس -> الميزة التنافسية	0,115	0,127	0,090	1,273

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.5%	97.5%
الذكاء التكنولوجي -> الميزة التنافسية	0,367	0,360	0,109	0,604
الذكاء السوقي -> الميزة التنافسية	0,270	0,283	0,058	0,538
الميزة التنافسية -> الابداع المتفوق	0,969	0,969	0,952	0,981
الميزة التنافسية -> الاستجابة الفائقة	0,941	0,941	0,904	0,969
الميزة التنافسية -> الجودة الفائقة	0,935	0,934	0,902	0,961
الميزة التنافسية -> الكفاءة الفائقة	0,953	0,954	0,931	0,973
ذكاء التحالف الاستراتيجي -> الميزة التنافسية	0,153	0,144	-0,042	0,339
ذكاء العملاء -> الميزة التنافسية	0,062	0,052	-0,133	0,243
ذكاء المنافس -> الميزة التنافسية	0,115	0,127	-0,047	0,309



	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistic (O/STDEV)
الذكاء التكنولوجي -> الإبداع المتفوق	0,355	0,349	0,122	2,921
الذكاء التكنولوجي -> الاستجابة الفائقة	0,345	0,338	0,116	2,967
الذكاء التكنولوجي -> الجودة الفائقة	0,343	0,336	0,117	2,924
الذكاء التكنولوجي -> الكفاءة الفائقة	0,350	0,343	0,119	2,940
الذكاء السوقي -> الإبداع المتفوق	0,262	0,274	0,118	2,213
الذكاء السوقي -> الاستجابة الفائقة	0,254	0,268	0,117	2,168
الذكاء السوقي -> الجودة الفائقة	0,253	0,265	0,114	2,208
الذكاء السوقي -> الكفاءة الفائقة	0,258	0,271	0,118	2,188
ذكاء التحالف الاستراتيجي -> الإبداع المتفوق	0,148	0,140	0,094	1,574
ذكاء التحالف الاستراتيجي -> الاستجابة الفائقة	0,144	0,136	0,091	1,584
ذكاء التحالف الاستراتيجي -> الجودة الفائقة	0,143	0,135	0,091	1,573
ذكاء التحالف الاستراتيجي -> الكفاءة الفائقة	0,146	0,137	0,092	1,581
ذكاء العملاء -> الإبداع المتفوق	0,060	0,050	0,092	0,648
ذكاء العملاء -> الاستجابة الفائقة	0,058	0,049	0,089	0,649
ذكاء العملاء -> الجودة الفائقة	0,058	0,049	0,089	0,648
ذكاء العملاء -> الكفاءة الفائقة	0,059	0,050	0,091	0,648
ذكاء المنافس -> الإبداع المتفوق	0,111	0,123	0,088	1,274
ذكاء المنافس -> الاستجابة الفائقة	0,108	0,120	0,086	1,263
ذكاء المنافس -> الجودة الفائقة	0,108	0,118	0,084	1,280
ذكاء المنافس -> الكفاءة الفائقة	0,110	0,121	0,086	1,270



قائمة المحتويات





قائمة المحتويات	
	اهداء
	شكر وتقدير
	محتوى البحث
	قائمة الجداول
	الأشكال
01	المقدمة العامة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للذكاء التنافسي	
10	مقدمة
11	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء التنافسي
11	المطلب الأول: نشأة، مفهوم ونطاق عمل الذكاء التنافسي
11	الفرع الأول: نشأة وتطور الذكاء التنافسي
14	الفرع الثاني: مفاهيم حول الذكاء التنافسي
17	الفرع الثالث: نطاق عمل الذكاء التنافسي
19	المطلب الثاني: الأهمية الاستراتيجية للذكاء التنافسي
19	الفرع الأول: حتمية تبني المؤسسات لنظام الذكاء التنافسي
20	الفرع الثاني: أهمية الذكاء التنافسي
22	المبحث الثاني: عمليات الذكاء التنافسي ومتطلباته
23	المطلب الأول: دورة الذكاء التنافسي
23	الفرع الأول: التخطيط والتوجيه
25	الفرع الثاني: جمع المعلومات
26	الفرع الثالث: تحليل المعلومات
27	الفرع الرابع: نشر الذكاء
28	المطلب الثاني: متطلبات الذكاء التنافسي
29	المبحث الثالث: أبعاد الذكاء التنافسي
31	المطلب الأول: ذكاء العملاء
32	الفرع الأول: مفهوم ذكاء العملاء
32	الفرع الثاني: ركائز ذكاء العملاء
33	الفرع الثالث: أهمية ذكاء العملاء
33	المطلب الثاني: ذكاء المنافسين
33	الفرع الأول: مفهوم ذكاء المنافسين
34	الفرع الثاني: خطوات تطبيق ذكاء المنافسين في المؤسسة



35	الفرع الثالث : ركائز ذكاء المنافسين
35	المطلب الثالث : الذكاء السوقي
36	الفرع الأول : مصطلح الذكاء السوقي
36	الفرع الثاني : فوائد الذكاء السوقي
37	الفرع الثالث : ركائز الذكاء السوقي
37	المطلب الرابع : الذكاء التكنولوجي
38	الفرع الأول : مصطلح الذكاء التكنولوجي
38	الفرع الثاني : ركائز الذكاء التكنولوجي
39	الفرع الثالث : أهداف الذكاء التكنولوجي
39	المطلب الخامس : ذكاء التحالف الاستراتيجي
40	الفرع الأول : مصطلح ذكاء التحالف الاستراتيجي
40	الفرع الثاني : ركائز ذكاء التحالف الاستراتيجي
40	الفرع الثالث : أهداف ذكاء التحالف الاستراتيجي
42	خاتمة الفصل
الفصل الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء التنافسي	
44	مقدمة
45	المبحث الأول: مدخل إلى الميزة التنافسية للمؤسسة
45	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
45	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية
47	الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية
48	الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية
48	المطلب الثاني: مداخل خلق الميزة التنافسية
49	الفرع الأول: مدخل البناء الخارجي للميزة التنافسية
55	الفرع الثاني: مدخل البناء الداخلي للميزة التنافسية
61	المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية و الذكاء التنافسي
62	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية
62	الفرع الأول: الكفاءة الفائقة
63	الفرع الثاني: الجودة الفائقة
64	الفرع الثالث: الإبداع المتفوق
64	الفرع الرابع : الاستجابة المتفوقة للعملاء
66	المطلب الثاني : الذكاء التنافسي وأبعاد الميزة التنافسية
70	خاتمة الفصل

الفصل الثالث : الأدبيات التطبيقية للذكاء التنافسي والميزة التنافسية

72	مقدمة
73	المبحث الأول: عرض الدراسات التطبيقية
73	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة
73	الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
78	الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
83	الفرع الثالث : ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية
89	المطلب الثاني : عرض دراسات الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في البيئة الجزائرية
89	الفرع الأول : عرض الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية
94	الفرع الثاني : ملخص الدراسات السابقة الجزائرية
99	المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
99	المطلب الأول : مناقشة الدراسات السابقة
99	الفرع الأول : مناقشة الدراسات السابقة العربية والأجنبية
100	الفرع الثاني : التعليق على الدراسات السابقة العربية والأجنبية
101	الفرع الثالث : مناقشة الدراسات السابقة في البيئة الجزائرية
103	المطلب الثاني : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
104	خاتمة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الاجراءات الميدانية للدراسة

107	مقدمة
108	المبحث الأول: توصيف المؤسسة المبحوثة
108	المطلب الأول: نبذة تعريفية عن المؤسسة
108	الفرع الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتأمينات
111	الفرع الثاني: طبيعة نشاط الشركة الوطنية للتأمينات
113	الفرع الثالث : شبكة الشركة الوطنية للتأمينات
113	المطلب الثاني: المكانة السوقية للشركة وأهم استثماراتها
114	الفرع الأول : أهم عملاء الشركة الوطنية للتأمينات
114	الفرع الثاني : الوضعية السوقية للشركة الوطنية للتأمينات
117	الفرع الثالث : الاستثمارات الاستراتيجية للشركة الوطنية للتأمينات
118	الفرع الرابع: المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمينات بغليزان



119	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
119	المطلب الأول: الإجراءات الميدانية للدراسة الإستطلاعية
119	الفرع الأول : الدراسة الاستطلاعية
123	الفرع الثاني: أداة الدراسة
135	المطلب الثاني : الإجراءات الميدانية للدراسة الأساسية
135	الفرع الأول : منهج الدراسة ومصادر جمع المعلومات
135	الفرع الثاني : عينة الدراسة الأساسية
142	الفرع الثالث : المعالجة الإحصائية والوسائل المستخدمة في الإجراءات الميدانية
143	خاتمة الفصل
الفصل الخامس: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	
145	تمهيد
146	المبحث الأول: النموذج التصوري للدراسة بأسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية
146	المطلب الأول: تقديم عام لأسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية
146	الفرع الأول : النمذجة بالمعادلة البنائية
147	الفرع الثاني : نموذج التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة
148	المطلب الثاني: النموذج التصوري وفرضيات الدراسة
148	الفرع الأول: النموذج التصوري للدراسة
149	الفرع الثاني: فرضيات الدراسة
150	المبحث الثاني: تحليل واختبار النموذج التصوري للدراسة
150	المطلب الأول: تحليل النموذج القياسي الخارجي
150	الفرع الأول: تحليل الصديق التقاربي
155	الفرع الثاني : تحليل الصديق التمايزي
160	المطلب الثاني : اختبار النموذج الهيكلية الداخلي
166	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وعرض النتائج
166	المطلب الأول : معاملات المسار لمتغيرات الدراسة
168	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
168	الفرع الأول : اختبار الفرضية الأولى
169	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية
170	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
172	المبحث الرابع: مناقشة النتائج



172	المطلب الأول: مناقشة النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة
172	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بتوافر أبعاد الذكاء التنافسي في الشركة الوطنية للتأمينات
173	الفرع الثاني : النتائج المتعلقة بتوافر أبعاد الميزة التنافسية في الشركة الوطنية للتأمينات
174	المطلب الثاني: علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية
174	الفرع الأول : الذكاء التكنولوجي والميزة التنافسية
175	الفرع الثاني: الذكاء السوقي والميزة التنافسية
175	الفرع الثالث: ذكاء العملاء والميزة التنافسية
175	الفرع الرابع: ذكاء المنافس والميزة التنافسية
176	الفرع الخامس : ذكاء التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية
177	خاتمة الفصل
179	الخاتمة العامة
186	قائمة المراجع
202	قائمة الملاحق
214	قائمة المحتويات

الملخص:

هدفت الدراسة الى إبراز أثر الذكاء التنافسي بأبعاده (الذكاء التكنولوجي، ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، الذكاء السوقي، ذكاء التحالف الاستراتيجي) على الميزة التنافسية. حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال مسح نظري للأدبيات النظرية والتطبيقية، وباستخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، والتي تم توزيعها على 182 موظفا بالشركة الوطنية للتأمينات المديرية الجهوية بغليزان، وبعد معالجتها احصائيا باستخدام برنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) وبرنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Smart pls).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها، وجود مستوى مرتفع لممارسات الذكاء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، وقابله من جهة أخرى مستوى مرتفع للميزة التنافسية، بينما تبين وجود ارتباط ايجابي جزئي بين كل من الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنافسي، الذكاء التكنولوجي، ذكاء العملاء، ذكاء المنافس، الذكاء السوقي، ذكاء التحالف الاستراتيجي، الميزة التنافسية.

Abstract:

The study aimed to examine the impact of competitive intelligence dimensions (technological intelligence, customer intelligence, competitor intelligence, market intelligence, and strategic alliance intelligence) on competitive advantage. Employing a descriptive-analytical methodology, the research included a theoretical review of both theoretical and applied literature. Data was collected using a questionnaire distributed to 182 employees at the National Insurance Company, Regional Directorate of Relizane. The data was analyzed statistically using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and Structural Equation Modeling (Smart PLS) software.

The study uncovered several key findings, most notably the presence of a high level of competitive intelligence practices within the organization, which corresponded to a high level of competitive competitive advantage. Moreover, a partially positive correlation was identified between competitive intelligence and competitive advantage.

Keywords: Competitive intelligence, technological intelligence, customer intelligence, competitor intelligence, market intelligence, strategic alliance intelligence competitive advantage.