

## جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

### التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: شركة الاتصالات موبيليس - وكالة تبسة -

إشراف الأستاذ:

- نبيل شنن

من إعداد الطالبين:

- محمد أمين زناتي

- مريم سالمى

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فارس قاطر	أستاذ مساعد - أ	رئيسا
نبيل شنن	أستاذ مساعد - أ	مشرفا ومقرررا
يحيى درار	أستاذ محاضر - أ	عضوا مناقشا

## جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة: شركة الاتصالات موبيليس - وكالة تبسة -

إشراف الأستاذ:

- نبيل شنن

من إعداد الطالبين:

- محمد أمين زناتي

- مريم سالمى

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tébessi - Tébessa

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فارس قاطر	أستاذ مساعد - أ -	رئيسا
نبيل شنن	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا ومقرر
يحيى درار	أستاذ محاضر - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2018/2019



والحمد لله رب العالمين  
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

# إهداء

إلى المترعة روحها بالإيمان والتي يفيض قلبها بالحب والحنان  
إلى التي تعبته وسهرت بجد دون كلل من أجل راحتني في كل وقت وفي كل مكان  
إلى التي أنارت طريقي وسددت خطواتي دعواتها ودموعها في كل زمان  
إلى من كان دعائها سر نجاني وحنانها بلسم جراحي  
إلى من تجرعت مرارة الكأس لتسقيننا قطرة حبه  
إلى من صدت الأشواك لتمهد لنا طريق العلم  
... أمي الحبيبة حفظها الله وأطال في عمرها.  
إلى سندي وتوأم روحي ورفيقة دربي صاحبة القلب الطيب الحنون  
إلى صاحبة الوجه المفعم بالمحبة والبراءة والأمل  
إلى من أرى التفاؤل بعينيها والسعادة في ضحكتها  
.....أختي العزيزة صبرينة رشي  
إلى الوجه المفعم بالبراءة والمحبة ..... أخي العزيز حمزة  
إلى من أحمل اسمه مقتنرا وأرفع يدي للسماء أدعو له باكيا  
إلى من علمنا المحبة والعطاء دائما  
إلى من فارقتنا روحه مبكرا..... أبي رحمه الله  
إلى كل روح عزيزة على قلبي شاركتني دربي وكانك دائما بقربي  
إلى الذين وفروا لي كل أسباب التوفيق والنجاح والدعم  
... أصدقائي ورفقائي وكافة زملائي.  
إلى الذين أناروا أفكاري وبددوا حجب الظلمة في نفسي  
.....أساتذتي الأفاضل.

محمد أمين زناطي

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع

فلا تبغضهم"

الى من جرع الكأس فارغا يسقيني قطرة حب

الى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

الى من حصد الأشواق عن دربي ليهد لي طريق العلم

والذي العزيز

الى رمز الحب وبلسم الشفاء

الى شمعة موقدة تنير الحياة

الى من افتقدتها في الحياة

امي الحبيبة رحمة الله

الى اخواتي ورفقاء قلبي

الى صاحبتنا القلب الطيب والنوايا الصادقة

الى من رافقاني منذ ان حملنا حقائب صغيرة ومعهما سرور الدرب خطوة بخطوة

إخوتي

الى الوجه المفعم بالسعادة ولمحببتك أزهرت أيامنا وتفتحت براعم الغد

الى شعلة البيت

اخي العزيز

الى براعم البيت

عبد الرؤوف رحيق جوري

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع

مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قناديل الذكريات

.. ذكريات الأخوة البعيدة الى اللذين أحببتهم وأحبوني

الى زميلي ومرافقي في مشوار العمل

الى أصدقائي وصدقائي

مريم سالمى

# شكر وعرفان

الحمد لله الكريم الحي القيوم ذو الجلال والإكرام كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه له المنة والفضل والثناء والحسن والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة سيدنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه ومن ولاة أجمعين إلى يوم الدين.

الحمد لله أولاً، نشكرك ربنا على نعمك وفضلك الذي مننت علينا بأن وفقتنا لإنجاز هذه المذكرة وبكل الوفاء وصادق العرفان وعظيم الامتنان نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذنا الفاضل الأستاذ شنن نبيل، الذي أحاطنا بكل رعاية وتوجيه حكيم، ونصائح قيمة، مما كان له عظيم الأثر في إثراء معارفنا لاستكمال هذا العمل

كما نتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على جهدهم ولما منحونا من وقتهم الثمين لمناقشة وتحكيم هذا العمل المتواضع وتقديم الملاحظات والتوجيهات التي ستسهم في اثرائه.

كما نتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب العلم

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وإلى كل عمال جامعة العربي التبسي.

إلى كل موظفي مؤسسة موبيليس -تبسة-، وعلى رأسهم مدير فرع تبسة وكل الطاقم الفني والإداري وهذا على تعاونهم معنا لإتمام الجانب التطبيقي لهذه المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من كان له جهد في سبيل إتمام هذا العمل فله منا الشكر

والتقدير ولكل شخص ساهم في إخراج هذه المذكرة الى الوجود.

لهم منا جميعا تحية إكبار وتقدير....

والله ولي التوفيق

## المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المساهمة الفعالة للذكاء التنافسي ودوره في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة عن البيئة الداخلية والخارجية، حيث أن المؤسسات في الوقت الحالي تنشط في بيئة تتسم بالتغيير والتجديد الدائم والتطور التكنولوجي الكبير، أين تسود حالات الشك وعدم اليقين، فالمؤسسة الناجحة بحاجة دائمة ومستمرة إلى أنظمة ذكاء حديثة ومتطورة توفر لها المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، التي تستطيع من خلالها الاستفادة من الماضي والحاضر والنبؤ بالمستقل من أجل رسم استراتيجيات التفوق والنجاح بكفاءة وفاعلية، ومن هذا المنطلق أصبحت العديد من المؤسسات الرائدة تعتمد على عملية الذكاء التنافسي كسلاح فعال يضمن لها الفوز والاستمرارية. لقد تم اختبار مدى حيازة مؤسسة موبيليس لأنظمة الذكاء التنافسي ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تطوير مزاياها التنافسية، حيث تبين أنها تطبق عمليات الذكاء التنافسي بنسب متفاوتة لكن دون وعي منها بأن تلك الخطوات المستخدمة في جمع وتحليل المعلومات هي جزء من عملية الذكاء التنافسي، وبالتالي عليها اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيقها بشكل رسمي كوحدة أساسية لا بد منها، لها هيكلها الخاص بها، لما لذلك من آثار إيجابية على تقوية مكانتها التنافسية والحفاظ على مركزها الريادي.

**الكلمات الدالة: الذكاء التنافسي، الميزة التنافسية، مؤسسة موبيليس.**

## Abstract

This study aims at clarifying the effective contribution of competitive intelligence and its role in developing the competitive advantage of the economic institution by providing the necessary information about the internal and external environment. The institutions are currently active in an environment characterized by permanent change and innovation and great technological development. And uncertainty, the successful institution needs permanent and continuous to modern intelligence systems and sophisticated provide accurate information in a timely manner, through which it can benefit from the past, present and independent prophecy in order to draw strategies of excellence and success efficiently Therefore, in this sense has become many leading organizations rely on competitive intelligence process an effective weapon ensures win and continuity.

The extent of Mobilis' acquisition of competitive intelligence systems has been tested and the extent to which the latter has contributed to the development of its competitive advantages. It has been shown that it applies competitive intelligence in varying proportions but is unaware that these steps used to collect and analyze information are part of the competitive intelligence process, The necessary procedures to be formally applied as a basic unit to which it must have its own structure. This will have a positive impact on strengthening its competitive position and maintaining its leadership position.

**Keywords: Competitive Intelligence, Competitive Advantage, Mobilis Corporation.**

# فهرس المحتويات





## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الملحقات
أ-هـ	المقدمة
06	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة</b>
06	مقدمة الفصل الأول
07	<b>المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي</b>
07	المطلب الأول: ماهية الذكاء التنافسي
14	المطلب الثاني: أبعاد ومصادر الذكاء التنافسي
15	المطلب الثالث: عناصر منظومة الذكاء التنافسي
21	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء التنافسي</b>
21	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية، مصادرها ومعايير قياسها
24	المطلب الثاني: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية واليات تطويرها
27	المطلب الثالث: علاقة الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية
39	<b>المبحث الثالث: الدراسات السابقة</b>
39	المطلب الأول: الدراسات العربية
45	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
48	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
49	خاتمة الفصل الأول
50	<b>الفصل الثاني: مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية لشركة موبيليس -تبسة-</b>
50	مقدمة الفصل الثاني
51	<b>المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة موبيليس</b>
51	المطلب الأول: مدخل إلى التعريف بمؤسسة موبيليس
52	المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة
53	المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة موبيليس وبيئتها الداخلية والخارجية
55	المطلب الرابع: التعريف بالوكالة التجارية موبيليس تبسة
56	<b>المبحث الثاني: منهجية البحث</b>

56	المطلب الأول: أداة الدراسة ومتغيراتها
58	المطلب الثاني: الصدق والثبات لأداة الدراسة
59	المطلب الثالث: المعالجة الإحصائية
62	المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة
66	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها
66	المطلب الأول: عرض نتائج التحليل الإحصائي
73	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
76	خاتمة الفصل الثاني
77	الخاتمة العامة
81	قائمة المراجع
87	الملاحق

# قائمة الأشكال



## قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	الرقم
15	عناصر منظومة الذكاء التنافسي	01
19	مراحل عملية الذكاء التنافسي	02
30	تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية	03
31	أثر الذكاء التنافسي على خلق الميزة التنافسية في المؤسسة	04
35	دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية	05
53	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	06
55	الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس تبسة	07
57	نموذج الدراسة	08
64	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر	09
63	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي	10
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	11
65	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	12
66	توزيع العينة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية	13
68	توزيع المتوسطات الحسابية للمحور الأول على سلم ليكرت الخماسي	14
70	مجموع المتوسطات الحسابية لفروع المحور الأول وفقا لسلم ليكرت الخماسي	15
72	ترتيب المتوسطات الحسابية لمحور الميزة التنافسية على سلم ليكرت الخماسي	16

# قائمة الجداول



## قائمة الجداول

الصفحة	البيان	الرقم
54	الفرص والتهديدات الموجودة أمام المؤسسة البيئة الخارجية	01
54	نقاط القوة والضعف لمؤسسة موبيليس البيئة الداخلية	02
57	ملخص متغيرات الدراسة	03
58	اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	04
59	سلم ليكرت الخماسي	05
59	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	06
61	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	07
62	توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية	08
63	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	09
64	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	10
65	توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية	11
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول فقرات الذكاء التنافسي	12
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول فقرات الميزة التنافسية	13
73	نتائج اختبار الفرضيات	14

# قائمة الملحقات



## قائمة الملحقايم

الصفحة	البيان	الرقم
87	استمارة الاستبانة	01
92	قائمة الأسانذة المحكمين	02
93	انفاقية التريص	03
95	إذن بالطبع	04
96	مخرجات برنامج SPSS	05



# المقدمة العامة



## أولاً. تمهيد

تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة الاقتصادية منها في يومنا هذا منافسة شديدة ناتجة عن العولمة التي أسفرت على ظهور أسلحة عديدة تستعملها هاته المؤسسات لحماية كيانها والمحافظة على بقائها في السوق أطول مدة ممكنة، من بين هاته الأسلحة الذكاء التنافسي، الذي أصبح من أقوى الأسلحة التي تمد المؤسسة بالقوة لمواجهة منافسيها، فهو يعمل على تزويدها بكل أنواع المعلومات التي تتحول فيما بعد الى قرارات استراتيجية تزيد من قوة المركز التنافسي لها، من خلال خلق مزايا تنافسية جديدة، كابتكار منتجات وخدمات جديدة أو تطوير المنتجات القائمة والتي تمكنها من منافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع وهذا من خلال حصول منتجات المؤسسة على قبول كبير لدى العملاء المطلعين دائما للجديد الذي يلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

وبات على كافة المؤسسات الاقتصادية التي تخوض غمار المنافسة في المجال الاقتصادي أن تستحدث كل عملياتها وذلك بتطبيق أحدث الأساليب والعمليات التي ستمنحها قوة لمواجهة المنافسة الشديدة خاصة منها الأجنبية، وإذا أرادت المؤسسة الاقتصادية بلوغ أهدافها في السيطرة على السوق المحلي عليها أن تطبق عملية الذكاء التنافسي، فهو يعمل من خلال التركيز على عناصر البيئة التنافسية والاستفادة من الاحداث الماضية والتنبؤ بالمستقبل لتقليل مخاطر عدم اليقين والمخاطر التي يمكن حدوثها من جراء التطور التكنولوجي او التحالفات الاستراتيجية المنافسة، فأساس تقويم المخاطر في المؤسسات يقوم على توفير المعلومات اللازمة من قبل خبراء الذكاء التنافسي، كما تمثل عملية تجنب المؤسسة الهدر في الوقت والتكلفة وتعمل على زيادة ربحيتها عن طريق فتح فرص تطوير منتجاتها التي هي أساس بقائها في السوق وعليه اردنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على مؤسسة جزائرية تعمل في قطاع شديد المنافسة وهي مؤسسة الاتصالات موبيليس.

## ثانيا. إشكالية الدراسة

يمكن طرح إشكالية هذا البحث في التساؤل الآتي:

- ✓ ما مدى مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير المزايا التنافسية لمؤسسة موبيليس؟
- ولمعالجة هذه الإشكالية والاجابة عليها بوضوح تم صياغة التساؤلات الفرعية التالية:
- ✓ ما مدى مساهمة ذكاء المنافس في تطوير المزايا التنافسية لمؤسسة موبيليس؟
- ✓ ما مدى مساهمة ذكاء العميل في تطوير المزايا التنافسية لمؤسسة موبيليس؟
- ✓ ما مدى مساهمة الذكاء التكنولوجي في تطوير المزايا التنافسية لمؤسسة موبيليس؟
- ✓ ما مدى مساهمة ذكاء السوق في تطوير المزايا التنافسية لمؤسسة موبيليس؟

## ثالثا. أهمية الدراسة

تكتسي الدراسة أهمية بالغة من خلال تناولها أحد أبرز المواضيع المعاصرة وهو موضوع الذكاء التنافسي وأثره على تطوير المزايا التنافسية للمؤسسات فأهمية الدراسة تبرز من خلال ما يلي:

- ✓ المساهمة في بناء وتكوين المعرفة العلمية المتعلقة بموضوع الذكاء التنافسي والميزة التنافسية.
- ✓ التعرف على مختلف أنواع الذكاء التنافسي على مستوى المؤسسة.
- ✓ تشكل مجالات خصبة لدراسات لاحقة لظاهرة الذكاء التنافسي مما يسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الجزائرية بشكل خاص في هذا الموضوع.
- ✓ إمكانية الوصول الى نتائج موضوعية مبنية على دراسة احصائية تخدم صانعي القرار بالمؤسسة.
- ✓ التأكد من دور الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية.

## رابعا. أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على دور الذكاء التنافسي في تطوير المزايا التنافسية للمؤسسات وواقع ذلك في مؤسسة موبيليس تنبئة وعلى وقع ذلك يمكن ذكر أهداف الدراسة فيما يلي:
- ✓ دراسة موضوع الذكاء التنافسي والميزة التنافسية والالمام بمختلف جوانبه من خلال الاطارين النظري والتطبيقي.
- ✓ تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة.
- ✓ التعرف على الجوانب المرتبطة بالموضوع بمؤسسة موبيليس -تنبئة- وابرار مستوى الذكاء التنافسي السائد فيها.
- ✓ تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار بهدف التعرف أكثر على الموضوع والذي يعتبر أحد أسباب نجاح المؤسسات العالمية اليوم.

### خامسا. فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات وتمثلت فيما يلي:

- 1- الفرضية الأولى (ف1): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لذكاء المنافس على تطوير الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.
- 2- الفرضية الثانية (ف2): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لذكاء العميل على تطوير الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.
- 3- الفرضية الثالثة (ف3): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للذكاء التكنولوجي على تطوير الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.
- 4- الفرضية الرابعة (ف4): لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لذكاء السوق على تطوير الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

### سادسا. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي، حيث تم اتباع المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات من موضوع الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال الأدوات المناسبة وسيتم التفصيل في ذلك في الجانب التطبيقي.

### سابعا. مبررات اختيار الدراسة

توجد عدة أسباب وراء اختيار موضوع الدراسة يمكن حصرها فيما يلي:  
أسباب موضوعية: وتكمن فيما يلي:

- إبراز أهمية الذكاء التنافسي وتأثيره على الميزة التنافسية.
- قلة البحوث والدراسات المتعلقة بالذكاء التنافسي وعلاقته بالميزة التنافسية.
- يعتبر مجال الدراسة نادر وخاص على مستوى المؤسسات الجزائرية.

أسباب ذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- الشعور بالأهمية والقيمة الحقيقية لهذا الموضوع.
- الرغبة الشخصية في البحث في الموضوع.
- ارتباط الموضوع بتخصص المدرس.

### ثامنا. صعوبات الدراسة

اعترضنا العديد من الصعوبات أثناء إنجاز هذا البحث ونذكر من بينها:

- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع المتخصصة ذات الصلة بالموضوع مع ندرتها باللغة العربية.
- صعوبة الترجمة من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية والمحافظة على المعنى الحقيقي للمعاني.
- النقص الكبير في الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع خصوصا منها العربية.
- صعوبة الربط الدقيق بين المتغيرات محل الدراسة.

## تاسعا. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على ثلاث فروع رئيسية لمؤسسة موبيليس لولاية تبسة، فرع تبسة فرع ونزة وفرع بئر العاتر، إضافة الى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة الشيخ العربي التبسي.

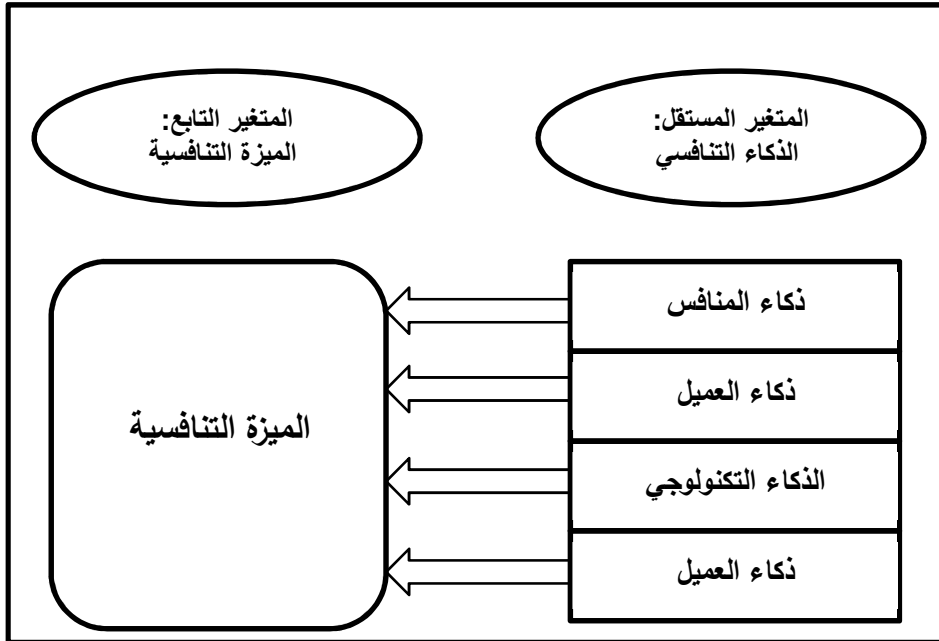
2- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة من تاريخ: 2019/04/10 الى غاية: 2019/04/30.

3- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في فروع مؤسسة موبيليس بولاية تبسة، فرع تبسة فرع ونزة وفرع بئر العاتر.

4- **الحدود الموضوعية:** يتم قياس الميزة التنافسية بعدة مؤشرات وفي هذه الدراسة تم استخدام الجودة الكفاءة، التكلفة الابداع والابتكار.

## عاشرا. نموذج الدراسة

لإجابة على إشكالية الدراسة أنشأنا نموذجا بالاعتماد على المراجع والمصادر لنتمكن من خلالها من تحليل العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل المتمثل في الذكاء التنافسي والمفصل في أربع أبعاد هي: ذكاء المنافس، ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي وذكاء العميل والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية.



المصدر: من إعداد الطلبة.

## حادي عشر. هيكل الدراسة

سيتم تقسيم هذه الدراسة الى جزأين أحدهما نظري والآخر تطبيقي كما يلي:

**الفصل الأول:** سيتم التطرق في هذا الفصل الى ثلاثة مباحث متعلقة بالمتغيرين بعنوان الأدبيات النظرية للدراسة حيث سيتم التطرق في المبحث الأول للمفاهيم الأساسية للذكاء التنافسي من خلال ثلاث مطالب سيتم فيها محاولة تحديد ماهية الذكاء التنافسي ما هي أنواعه، أبعاده، ومصادره وعناصره، في حين سيتم التعرض في المبحث الثاني الى أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء التنافسي وذلك من خلال ثلاث مطالب سيتم فيها تحديد كل من مفهوم الميزة التنافسية مصادرها ومؤشرات قياسها، وعلاقة الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية، أما فيما يخص المبحث الثالث سيتم التطرق الى الدراسات السابقة التي تتعلق بالذكاء التنافسي والتي تتعلق بالميزة التنافسية كل على حدى اضافة الى الدراسات التي تجمع بينهما عربية وأجنبية وما يميزها عن الدراسات الحالية.

**الفصل الثاني:** سيتم فيه التطرق الى الدراسة التطبيقية لتجسيد الواقع النظري المحدد في الفصل السابق وسوف يخصص له ثلاثة مطالب، حيث سيعرض المبحث الأول كل من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وكذا هيكلها التنظيمي، ومن ثم عرض لواقع الذكاء التنافسي بالمؤسسة، أما المبحث الثاني فسيتناول مختلف الاجراءات الاحصائية المتبعة في الدراسة الميدانية وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية، وأخيرا المبحث الثالث الذي سيتناول تحليلا لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها وسنختم الدراسة بخاتمة تبرز أهم النتائج المتعلقة بالموضوع، اضافة الى تقديم اقتراحات وتوصيات مرتبطة بالموضوع.

## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة



## مقدمة الفصل

أصبح موضوع الذكاء التنافسي من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد خصوصا في السنوات الاخيرة حيث ظهرت العديد من الدراسات التي تهتم بهذا المجال وانهقدت المؤتمرات والندوات للبحث في هذا الموضوع ومناقشته، هذا من جهة ومن جهة أخرى أصبحت الميزة التنافسية من أهم انشغالات المؤسسات خاصة في واقع انفتاح الأسواق العالمية التي تسعى فيها المؤسسات الى البقاء من خلال اكتساب مراكز تنافسية متقدمة، هذا الامر يطرح الانشغال حول العلاقة التي يمكن أن يؤثر بها الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية، وبغية تغطية هذا الجانب من الدراسة سيتم تقسيم الجزء النظري منها كما يلي:

- ❖ المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي.
- ❖ المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء التنافسي.
- ❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.



## المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي

إن تنافسية المؤسسات وبقائها وتطورها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على التفاعل مع مستجدات بيئتها متأثراً وتأثيراً، وهو ما يفرض عليها التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية وانتهاج تطبيقات حديثة لإدارة المعلومات وفي مقدمتها إرساء أنظمة الذكاء التنافسي التي تتجاوز بدورها القيام بعمليات جمع المعلومات ومعالجتها إلى التحكم الجيد والمنظم في المعلومات واستعمالها في عمليات التحليل والتخطيط الاستراتيجي والرقابة واتخاذ القرارات.

### المطلب الأول: ماهية الذكاء التنافسي

تزايد الاهتمام بالذكاء التنافسي أو الاستخبارات التنافسية كما يسميه العديد من الباحثين، كونه مدخلا مناسباً يتم الاعتماد عليه في إدارة أنشطة ووظائف مؤسسات الأعمال واستراتيجيتها، وبخاصة بعد أن أصبح أحد أسرع ميادين النمو في عالم الأعمال، وما يؤكد أهميته أنه عنصر محدد لسلوكيات الخيار الاستراتيجي كونه جزء من عملية صنع القرارات في المؤسسة.

#### 1- مفهوم الذكاء التنافسي

يمكن أن تعزى الأصول الفكرية للذكاء التنافسي إلى (Michael porter) أستاذ الاقتصاد في جامعة هارفرد، عندما استخدم تقنية الذكاء التنافسي لتحليل الصناعات والمنافسين عام (1980) فضلاً عن تأسيسه ما يسمى بجمعية مهنيي ذكاء المنافسة في عام (1986) والتي تسمى حالياً جمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP)<sup>1</sup>، وفي كتابهما من المعرفة إلى الذكاء: خلق الميزة التنافسية في الاقتصاد القادم، تناول كل من (Rothberg) و (Erickson) مفهوم الذكاء التنافسي، من خلال التركيز على القول المأثور بأن المعرفة تملك قيمة، والذكاء يملك قوة، وأشارا بأن الذكاء التنافسي يوجد لك ما تحتاجه عن طريق استخدام ما تعرفه وناقشا كذلك فكرة توليد راس المال التنافسي ومعرفة فيما إذا كانت مؤسستك على المسار الصحيح نحو العمل فمعرفة المنافسة تمثل أحد أجزاء كسب الميزة التنافسية، ويعتمد هذا على ممارسة الذكاء التنافسي.<sup>2</sup>

توجد العديد من التعاريف للذكاء التنافسي حيث تعرفه جمعية محترفي الذكاء التنافسي بأنه: "عملية جمع أخلاقي، وتحليل، ونشر لمعلومات ذكائية، دقيقة ومحددة، وذات صلة، وذات توقيت مناسب ومتبصرة وكافية فيما يتعلق بتطبيقات بيئة الأعمال والمنافسين والمؤسسة نفسها"، ضرورة لاتخاذ القرارات، ومبنية على فهم البيئة التنافسية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رنا ناصر صبر، سارة علي سعيد العامري، علي عبد الامير عبد الحسين، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون، بحث ميداني على عينة من مؤسسات السياحة والسفر في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 117، 2018، ص 111.

<sup>2</sup> فواز حموي، محمد عبد الله، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26/23 أبريل 2012، ص ص 890-891.

<sup>3</sup> Jonathan Calof, Gregory Richards, Jack Smith: **Competitive Intelligence And Business Analytics Tools For Making Industrial Programmes More Efficient** , Journal Foresight-Russia, Vol.09, N°01, 2015 ,P 71.

والذكاء التنافسي حسب (Kahaner) يعد عملية مراقبة للبيئة التنافسية، الهدف منها التوصل إلى ذكاء صالح يتيح التفوق التنافسي للمؤسسة، وهو يختلف عن البيانات أو المعلومات، كونه يحتاج إلى بعض أشكال التحليل بهدف اشتقاق بعض المعاني من أكادس البيانات والمعلومات المدفونة في أية مؤسسة، فضلا عن هذا النمط من الذكاء بمثابة مكون حيوي للتخطيط الاستراتيجي والعملية الإدارية للمؤسسة، إذ يقوم بالتعامل مع البيانات والمعلومات سوية من وجهة نظر استراتيجية، ويتيح للمؤسسة التوقع بما سيحدث في بيئتها التنافسية.<sup>1</sup>

وعرفه كل من (Fitzpatrick) و (Burke) على أنه عملية منهجية تقوم بها المؤسسة من أجل جمع وتحليل المعلومات عن المنافسين، البيئة الاجتماعية، السياسية والاقتصادية للمؤسسة، الهدف منها هو استخدام المعلومات من مصادر مختلفة من أجل زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة مع التقليل من الميزة التنافسية للمنافسين، أما (Vedder) فيعرفه على أنه: "مجموعة من الطرق القانونية والاخلاقية التي تستخدمها المؤسسة للاستفادة من المعلومات حول أنشطة المنافسين من المصادر العامة والخاصة، التي تتمحور حول السلوك الحالي والمستقبلي للمنافسين، الموردين، العملاء، التكنولوجيا، الاستحواذ، الأسواق المنتجات والخدمات والبيئة العامة للأعمال، و التي تساعدها في تحقيق النجاح والتميز في الأسواق التنافسية العالمية".<sup>2</sup> وعرفه (Tyson) على أنه: "عملية جمع المعلومات المتعلقة بقابلية المنافسين ونواياهم بطرق قانونية واخلاقية وتحليلها وفق خطوات متسلسلة تبدأ بالتخطيط، ثم تحديد المنافسين، ثم ايجاد عملية اتصال باتجاهين".<sup>3</sup>

وعرفته (وزيرة يحيى محمد سليمان) على أنه: "نظام هادف لحيازة وتحليل وتوزيع المعلومات الاستراتيجية التي تخص مقاصد المنافسين وتحركاتهم الحاليين أم محتملين، والمعلومات التي تخص تطور السوق بما يصب نحو تبني استراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها وتعزز من قدرتها التنافسية".<sup>4</sup> في حين يقدم الباحثان (Nenzhelele) و (Pellissier) تعريفا شاملا للذكاء التنافسي بأنه: "العملية أو الممارسة التي تنتج (تولد) وتنتشر ذكاء قابل للتطبيق والتنفيذ من خلال التخطيط، معالجة وتحليل المعلومات بطرق قانونية وأخلاقية من وحول البيئة الداخلية والخارجية أو البيئة التنافسية من أجل مساعدة صانعي القرار في صنع القرار ولتقديم ميزة تنافسية للمؤسسة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد فلاق، حدو سمير أحلام، الذكاء التنافسي لمؤسسات الأعمال المسؤولة اجتماعيا مؤسسة جيزي (Djezy) للاتصالات أنموذجاً، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف 2016، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> Tanju Colakoglu, **The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Develop Competitive Intelligence**, 7<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Procedia Social And Behavioral Sciences N°24, Acanakkale Onsekiz Mart University, Canakkale, Turkey, 2011, P 1616.

<sup>3</sup> عبد الله سعدون عبد الله العامري، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الملكية الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2011، ص 23.

<sup>4</sup> معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال-دراسة حالة في مؤسسة الاتصالات النقال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 51.

<sup>5</sup> Rene Pellissier & Tshilidzi Eric Nenzhelele, **Towards A Universal Definiton Of Competitive Intelligence**, South African Journal of Information Management, Vol.15, N°02, 2013, P 05.

مما سبق يمكن أن نعرف الذكاء التنافسي على أنه "برنامج منهجي وأخلاقي لجمع وتحليل وإدارة أي توليفة من البيانات والمعلومات والمعرفة فيما يتعلق ببيئة الأعمال التي تعمل فيها المؤسسة والتي عند التصرف بناءً عليها في الوقت المناسب، سوف تمنح ميزة تنافسية كبيرة أو تمكن من اتخاذ قرارات استراتيجية سليمة".

## 2. أهمية الذكاء التنافسي

تولي المؤسسات اهتماماً متزايداً بالذكاء التنافسي لأنه يلبي احتياجاتها من حيث جمع المعلومات الخارجية وتفسيرها ونشرها، لقد أصبح الذكاء التنافسي نشاطاً ضرورياً في البلدان مما اضطر المؤسسات إلى تجاوز الأنشطة الداخلية ودمج الأحداث من البيئة الخارجية باستمرار في الصورة، حيث يدعم الذكاء التنافسي العملية الاستراتيجية في المؤسسات، كونه يعمل كأداة استشعار تنبيه الإدارة ما إذا كانت المؤسسة لا تزال قادرة على المنافسة ومعرفة كيفية إضافة قيمة إلى المعلومات لاكتساب ميزة تنافسية.

حيث يؤكد (Kahaner) على أن الذكاء التنافسي أصبح "السلاح الأخير للحرب الاقتصادية العالمية" والتي من خلالها العديد من الاقتصاديات الناشئة تعتبر الذكاء التنافسي هو وسيلة لكسب الحروب الاقتصادية ضد الدول الأكبر حجماً والأكثر صناعية من خلال استخدام المعلومات الاستخباراتية بدلاً من الأسلحة تكون هذه الدول قادرة على تحويل المعلومات الأولية إلى معلومات عملية لتحسين وضعها الاقتصادي وفي نفس السياق يؤكد (Calof) بأن لدى الذكاء التنافسي مزايا كبيرة، مع تأكيد قادة الأعمال الكبار على أهميتها وضرورتها ويلعب الذكاء التنافسي دوراً رئيسياً في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات للحفاظ على ميزتها التنافسية، من خلال توفير تحليل وفهم للبيئة الخارجية للمؤسسة.<sup>1</sup>

في ظل بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة، تزداد الحاجة إلى المعلومات في الوقت المناسب باعتبارها ضرورية للمؤسسات لتحقيق النجاح والبقاء على قيد الحياة، في هذا السياق يمثل الذكاء التنافسي عملية مستمرة لجمع وتحليل ونقل المعلومات وعن الجهات الفاعلة (المنافسين والعملاء والموردين والحكومة إلخ) التي تتفاعل مع المؤسسة في بيئة الأعمال من أجل دعم عملية صنع القرار لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة بعض الفوائد المستمدة من استخدام عملية الاستخبارات التنافسية: الابتكار، وتمايز التسويق وتوقع أسواق جديدة، وتجنب التكلفة، ورضا العملاء، والفوز بحصة السوق، واحتمال الإيرادات، كما يوفر الذكاء التنافسي دعماً كبيراً عند إنشاء مزايا تنافسية ويحسن أيضاً أداء المؤسسة كنتيجة لتخطيط أعمال أفضل وإدخال منتج جديد وتطورات جديدة في السوق ومبادرات حددها هذا النشاط، يعتمد نجاح عملية الذكاء التنافسي على الوعي الثقافي و الدعم التنظيمي لهذه الوظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> A.C. Strauss & A.S.A. du Toit, **Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness**, Centre for Information and Knowledge Management, University of Johannesburg, South Africa, Aslib Proceedings, Vol.62 N°3, 2010, P 304.

<sup>2</sup> Wadie Nasri, **Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process**, International Journal of Business and Commerce, Vol.01, N°06, 2012, P 31.

أما المنفعة الأكثر شيوعاً للذكاء التنافسي فإنها تتمثل في قدرته على بناء تحليل المعلومات، وبما يساعد المؤسسة في تحديد العديد من الجوانب الخاصة بمنافسيها كنقاط الضعف، الاستراتيجيات، الأهداف التركز في السوق، أنماط ردود الأفعال المحتملة، وبناء تحليل المعلومات يتطلب تحديد فاعل، و تصنيف وتعقب للمنافسين وسلوكهم، واستخدام تلك المعلومات، وكل ذلك يساعد المؤسسة في البدء بالبحث عن المقارنة بشأن قوتها و ضعفها مقابل منافسيها، كما أن الذكاء التنافسي معترف به كأداة استراتيجية، ويعد أحد الحقول الأسرع نمواً في عالم الأعمال، وأصبح أسلوباً رئيسياً لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحليل نقاط الضعف، والنوايا، وحركة المنافسين، بما يسمح للمؤسسة بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها بدلاً من مجرد الاستجابة لتلك التطورات، ويمكنها الاحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين قراراتها الاستراتيجية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

وطبقاً للعديد من الدراسات والأبحاث تتحدد جوانب أهمية الذكاء التنافسي في الآتي:

- ✓ استخدام كل الفرص الممكنة من أجل خلق سوق جديد خاص بها ومنع المنافسين من دخولها من خلال تقنياتها ومواردها المتاحة وتحويل التهديدات المحتملة إلى فرص تستغلها المؤسسة لصالحها.<sup>2</sup>
- ✓ الذكاء التنافسي أداة لمعرفة انتهاكات في براءات الاختراع والبحث عن الحماية القانونية في أسواق عالمية جديدة ومتنامية.<sup>3</sup>
- ✓ الكشف عن الحركات المحتملة للمنافسين التي قد تعرض المؤسسة ووضعها في السوق للخطر.<sup>4</sup>
- ✓ تقليل مخاطر احتمال فشل مشروع تطوير منتج جديد.
- ✓ تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة ضد منافسيها من خلال توفير مزايا تنافسية إضافية.
- ✓ يوفر للمسيرين الاداة التنظيمية التي تسمح لهم بمعرفة ما سيفعله المنافسون في المستقبل وليس ما فعلوه في الماضي.<sup>5</sup>
- ✓ يعتبر الذكاء التنافسي جزء أساسي ومتكامل من اقتصاد المعرفة الجديد، من خلال تحليل وتفسير البيئة الكلية، يسمح الذكاء التنافسي للمؤسسات بالتوقع والتخطيط للعمل على اكتشاف تطور السوق عوض الاكتفاء برد الفعل، حيث يعتبر أداة غاية في الأهمية من أجل خلق ميزة تنافسية وتطوير التنافسية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد فلاق، حدو سمير أحلام، الذكاء التنافسي لمؤسسات الأعمال المسؤولة اجتماعياً مؤسسة جيزي (Djezzy) للاتصالات أتمونجا، مرجع سابق ذكره، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> Anca Tutulea, **Competitive Intelligence**, Studies in Business and Economics, Vol.02, N°02, 2007, P 77.

<sup>3</sup> فرحات سميرة، عيسى خليفي: دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، العدد 42، 2017، ص 206.

<sup>4</sup> Aliakbar Shahri Mejarshina, **Competitive intelligence, Competitive advantage in the success business organizations**, Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, Vol.38, N°02, 2013, P 410.

<sup>5</sup> Charity A Ezigbo, Joseph I Uduji, **Manage Competitive Intelligence For Strategic Advantage**, European Journal Of Business And Management, Vol.05, N°03, 2013, P 03.

<sup>6</sup> W Viviers, M Muller, A Du Toit, **Competitive Intelligence : An Instrument To Enhance South Africa's Competitiveness**, Sajems, Vol.08, N°02, 2005, P 247.

- ✓ يدعم الذكاء التنافسي صناعة قرارات المنافسة لأنه ظهر ببروز حاجة المؤسسات لطرائق منهجية في جمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها ونشرها.
- ✓ يوفر إجابة عن أسباب تبوء بعض المؤسسات مراكز متقدمة وفشل مؤسسات أخرى رغم وفرة مواردها حيث تدور الإجابة في سياق اعتماد هذا الذكاء أساسا للاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الناجحة.
- ✓ يعبر عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير مؤسسات الأعمال وأبحاث السوق والتخطيط الاستراتيجي ويفيد المديرين بأداة للتعلم حول ما ينوي المنافسين فعله، ويطور المعرفة بالسوق، والعلاقة بين وظائف المؤسسة، ويحسن جودة المنتجات إزاء المنافسين وبما يضمن تحسين الأداء.
- ✓ يعد الذكاء التنافسي أداة عملية لتطوير استراتيجية الأعمال، وللتنافس الناجح في بيئة الأعمال، ولتوفير نماذج واستراتيجيات لتطوير المنتجات و/أو المبيعات أو التسويق، وبما يجعله من أهم عناصر الاستراتيجية التنافسية، وتشخيص أساليب نقل حصص السوق على نحو مريح ومتسق من منافسين محددين إلى المؤسسة، وأبرز الذكاء كجزء فاعل من عملية صياغة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### 3- أنواع الذكاء التنافسي

يتفق العديد من الباحثين على أربعة أنواع أساسية للذكاء التنافسي هي: ذكاء السوق، ذكاء المنافس الذكاء التكنولوجي وذكاء العميل.<sup>2</sup>

**3-1- ذكاء السوق:** يعرف (Kotler) ذكاء السوق بأنه "الطريق لجمع البيانات والمعلومات التي يستفاد منها في كافة المستويات الإدارية عن طبيعة السوق، والمتغيرات الداخلة فيه، وتقييم التغيرات البيئية التي قد تؤثر على حجم وطبيعة السوق في المستقبل".<sup>3</sup>

وتعرفه جمعية مهنيي الذكاء التنافسي على أنه: "العملية الاخلاقية المشروعة لجمع وتحليل وتوزيع المعلومات المناسبة واللائقة والصالحة حول بيئة السوق، حيث يقوم المسؤول عن التسويق بالمتابعة المستمرة للأخبار وقراءة المجالات المتخصصة، وكذلك علاقات المؤسسة مع الزبائن، الموردين، الموزعين والممثلين التجاريين<sup>4</sup>، كما يعمل ذكاء السوق على وضع خريطة بها كل من التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات المستهلك وتفضيلاته، الاسواق الجديدة، وخلق فرص لتجزئة السوق، بالإضافة الى ابقاء المؤسسة مطلعة على أهم التغيرات الحاصلة في التسويق والتوزيع".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد فلاق، حدو سمير أحلام، الذكاء التنافسي لمؤسسات الأعمال المسؤولة اجتماعيا مؤسسة جيزي (Djezy) للاتصالات أنموذجاً، مرجع سابق ذكره، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> Khalid Mirkhan, Mahabat Abdullah, Salwa Alsamarai, Mahabat Abdullah, **The Role Of Competitive Intelligence Types In Marketing Of Banking Services**, International Journal Of Business And Social Science, Vol.08, N°10, 2017, P 102.

<sup>3</sup> ابراهيم أحمد محمد أبو رحمة، دور الاستخبارات التسويقية في تطوير خدمات القطاع المصرفي الفلسطيني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2015، ص 47.

<sup>4</sup> بزقاري عبلة، عتروس سهيلة، الاستخبارات التسويقية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الزيبان القطرة بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال، العدد04، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2017، ص 81.

<sup>5</sup> Daniel Rouach, Patrice Santi, **Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes**, European Management Journal, Vol.19, N°05, 2001, P 553.

تعتمد المؤسسات هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة اللازمة لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها في السوق وذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المؤسسة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات<sup>1</sup>، كما يساعد على تطوير استراتيجيات التسويق، التنبؤ بتغيرات السوق عبر مراقبته، تحديد الفرص والمصادر الجديدة للميزة التنافسية، تطوير برامج السوق وتحديد أولويات الانفاق على نشاطات البحث والتطوير فيها و التفكير بنماذج جديدة من المنتجات التي تسعى المؤسسة الى تطويرها.<sup>2</sup>

**2-3- ذكاء المنافس:** يعرف (Garcia) ذكاء المنافس على أنه "العملية التحليلية التي تحول المعلومات المفصلة للمنافسين إلى معرفة استراتيجية ذات صلة ودقيقة وقابلة للاستخدام حول مركز المنافسين، الأداء القدرات والنوايا، ولا ينبغي أن يكون الغرض منه هو الحصول على خطط عمل أو خطط إستراتيجية فقط ولكن يجب أن يكون الحصول باستمرار، بطريقة منتظمة، على نطاق واسع على مجموعة من المعلومات والتي عند جمعها وتحليلها، توفر فهماً كاملاً لهيكل المنافس وثقافته وسلوكه وقدراته وضعفه وخططه المستقبلية المحتملة"، ويعرفه (Gray) على أنه: " أداة تحصل من خلالها المؤسسات على معلومات حول منافسيها بهدف الحصول على ميزة تنافسية تجارية في السوق"<sup>3</sup> أما (Decamps & Nyack) فقد عرفاه على أنه "تطوير الاستراتيجية التنافسية مع مرور الوقت بما يتماشى مع الاختلافات التي تحصل في هيكل المنافسين، ظهور منتجات جديدة بديلة و تقرب دخول أي منافسين جدد في الصناعة"<sup>4</sup>، كما يركز على سياسات التسعير والمنتجات البديلة والسياسات التنموية للمنافسين".<sup>5</sup>

ان الهدف من ذكاء المنافس هو تحديد أهم نقاط الاهتمام لدى المنافسين من أجل اتخاذ القرار المناسب والهادف، لذا فان عملية البحث تحتاج الى أن تكون مركزة ودقيقة ومخطط لها وتهدف الى الاجابة عن مختلف تساؤلات خبراء الذكاء، يعتمد القرار الأولي لخبراء ذكاء المنافس على وضع تخطيط شامل عن المعلومات الواجب البحث عنها، والتي تخص المنتجات الجديدة للمنافسين، التكنولوجيا الجديدة المعتمدة من قبل المنافسين، تحديد المنتج أو الخدمة والعملاء، والتركيز حول ما إذا كان للمؤسسة المنافسة نفس المنتج أو الخدمة أو العملاء.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 171.

<sup>2</sup> محمد فلاق، حدو سميرة أحلام، التطبيق العملي للذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال، حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017، ص 78.

<sup>3</sup> Marié-Luce Muller, **Parts Of Competitive Intelligence: Competitor Intelligence**, South African Journal Of Information Management, Vol.08, N°01, 2006, PP 01-02.

<sup>4</sup> الهام منصور، شيماء منصور، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المؤسسة، دراسة تطبيقية على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، وكالة ورقلة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة المجلد رقم 02، العدد 02، 2018، ص 199.

<sup>5</sup> Aliakbar Shahri Mejarshina, **Op cit**, P 410.

<sup>6</sup> فرحات سميرة، عيسى خليفي، مرجع سابق ذكره، ص 201.

**3-3- الذكاء التكنولوجي:** هو تلك الأنشطة التي تدعم إتخاذ القرار من خلال الاهتمامات التكنولوجية والادارية عموما من خلال جعل ميزة الإعداد في الوقت للمعلومات حول الحقائق والاتجاهات التكنولوجية لبنية المؤسسة عن طريق الجمع والتحليل والنشر لهذه المعلومات.<sup>1</sup>

ويعرف كل من (Decamps) و(Nyach) الذكاء التكنولوجي على انه "تقييم للتكنولوجيا الحالية والجديدة وتوقع التطورات التكنولوجية في المستقبل (بتعامل خبراء الذكاء التكنولوجي مع الابحاث الاساسية والتطبيقية وبراءات الاختراع وغيرها وفقا لوجهة نظر الاخرين"، تركز عملية الذكاء التكنولوجي بشكل دقيق على العلم والتكنولوجيات وأثرها على أنشطة البحث والتطوير في المؤسسة.<sup>2</sup>

يهدف الذكاء التكنولوجي إلى "التقاط المعلومات التكنولوجية ونشرها كجزء من العملية التي تقوم بها المؤسسة في اطار تطوير الوعي بالتهديدات والفرص التكنولوجية" كما يساعد على معرفة السياق الاجتماعي والثقافي الذي سيتم فيه تطبيق التكنولوجيا وانشاء أفكار جديدة وفتح المؤسسة أمام العالم الخارجي ويجاد شركاء استراتيجيين وما الى ذلك وبالتالي فالمؤسسات التي تواكب اخر التكنولوجيا تكون اكثر ابتكارا وأكثر تنافسية<sup>3</sup>، كما يساعد على تحديد التكلفة والفوائد من التكنولوجيا الحالية و الجديدة وكذلك العمل على التنبؤ بمستقبل الفجوة التكنولوجية.<sup>4</sup>

**3-4- ذكاء العميل:** هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات النوعية والكمية حول بيئة العملاء القداماء، الحاليين، والمحتملين، وهذا ما يعكس فهم المؤسسة لأهدافها وعلاقتها ببيئة العملاء، من خلال التركيز على متطلباتهم ورغباتهم الاساسية التي تعتبر من ضمن الاهداف الرئيسية المخطط لها، كما يعمل على تحسين هذا الفهم من خلال إنشاء أفكار جديدة أو متغيرة لا تؤدي فقط إلى تحسين التخطيط واتخاذ القرارات والعمليات والأداء، ولكن أيضا يؤدي الى تحسين فهم العميل والقيمة المستتبطة من هذا الفهم<sup>5</sup> حيث يعرف (Muller) ذكاء العميل على أنه عملية جمع، تحليل واستغلال معلومات قاعدة عملاء المؤسسة ويعرفه اخرون على أنه جهد موجه للبيانات النظامية لتزويد مندوب المبيعات بمعرفة محددة حول عميل حالي أو محتمل.<sup>6</sup>

الهدف من عملية ذكاء العميل هو اشراك العميل في عملية تطوير المنتج وفقا لتطلعاته، ملائمة المنتجات مع أذواق ورغبات العملاء، دراسة مدى رضا الزبائن، ادخال منتجات جديدة على أساس احتياجات

<sup>1</sup> Fetouch soumiya, Hedjazi Ismail, **The Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobilis**, Al Bashaer Economic Journal, Vol.04, N°03, 2019, Biskra, Algeria, P 732.

<sup>2</sup> فرحات سميرة، مرجع سابق ذكره، ص ص 169-170.

<sup>3</sup> Raffaella Manzini, Akhatjon Nasullaev, **Technology Intelligence In Practice A Systematic Literature Review Of Empirical Studies And Agenda For Further Research**, Working Papers N°02, University Cattaneo, Castellanza, Italy, 2017, P 02.

<sup>4</sup> Daniel Rouach, Patrice Santi, Op Cit, P 553.

<sup>5</sup> Frank W. Capek, **Optimizing Customer Intelligence Processes** : The Concours Group, Customer Innovations, 2012, P 03.

<sup>6</sup> Fetouch Soumiya, Hedjazi Ismail, Op cit, PP 731-732.

العملاء، إعادة إطلاق ومراجعة المنتجات الحالية لجعلها أكثر قدرة على المنافسة، توفير المنتجات لتتناسب الأسواق المستهدفة من خلال التمايز والعلامات التجارية للمنتجات التي تحقق رضا العملاء.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد ومصادر الذكاء التنافسي

لقد اختلف الباحثين من خلال الدراسات السابقة في تحديد أبعاد ومصادر مشتركة للذكاء التنافسي وفيما يلي سيتم التطرق إلى أبعاد ومصادر الذكاء التنافسي

#### 1- أبعاد الذكاء التنافسي

يناقش نموذج (Schilling, Hill & Jones) الموجه نحو الموارد أربعة عوامل تساعد على تطوير

وصيانة الميزة التنافسية:<sup>2</sup>

1-1- **الكفاءة:** يشير إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات في معظم المؤسسات، الكفاءة يقاس من

خلال تقييم إنتاجية الموظفين، كما يساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال توفير التكاليف.

1-2- **الجودة:** يؤكد جميع المؤلفين على أن العميل هو من يحدد الجودة، وبدوره أن الجودة تخلق رضا

العملاء الذي يؤدي إلى تحسين وضعها التنافسي.

1-3- **الابتكار:** وفقاً لـ (Mile & Covin) يشير إلى ميل المؤسسة لدعم الأفكار الجديدة، وتجربة وإنشاء

العمليات قبل المنافسين، وستمكن المؤسسة الابتكار من تحسين خطوط الإنتاج الحالية، وإدخال منتجات جديدة إلى السوق، واستخدام تقنيات أو معدات إنتاجية أفضل من شأنها تحسين الإنتاجية، وأشار (Schumpeter) أحد المؤلفين الأوائل إلى أهمية الابتكار في المؤسسة، ويعكس ذلك الميل إلى الابتكار والمشاركة في عملية توليد الأفكار والإبداع وفرص التطوير التي يمكن أن تؤدي إلى ظهور منتجات جديدة وخدمات جديدة وتقنيات جديدة.

1-4- **الاستجابة للعملاء:** يتطلب مستوى عالي من الاستجابة لمؤسسة لتحديد العملاء وتحقيقها ونتيجة

لذلك، فإن القيمة المتصورة للعملاء ستجلب ميزة تنافسية للمؤسسة. غالباً ما يتم تحقيق رضا العملاء من خلال الجودة العالية وابتكار المنتجات والخدمات الشخصية لتلبية المتطلبات المميزة للعملاء ينتج هذا البعد عن الولاء.

#### 2- مصادر الذكاء التنافسي

استناداً للأبحاث والدراسات التي قام بها كل من (Aguilar, daft&al, choo) والتي افترضت إلى أن

هناك ستة عشر مصدراً رئيسياً للذكاء التنافسي يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية ومصادر شخصية ومصادر غير شخصية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> John Karanja Ngugi, Prof. R.W. Gakure, Hilda Mugo, **Competitive Intelligence Practices And Their Effect On Profitability Of Firms In The Kenyan Banking Industry**, International Journal Of Business And Social Reserch, Vol.02, N°03, 2012, P 15.

<sup>2</sup> Fattouche Soumeiya, Hedjazi Ismail, Op cit, PP 730-731.

<sup>3</sup> Ching Seng Yap, Md Zabid Abdul Rashid, **Acquisition And Strategic Use Of Competitive Intelligence**, Malaysian Journal Of Library & Information Science, Vol. 16, No.01, Universiti Tun Abdul Razak, Kuala Lumpur, Malaysia, 2011, P128.



2-1- مصادر خارجية شخصية: وتشمل كل من العملاء، المنافسين، بيئة الاعمال والشركاء (المديرين التنفيذيين للمؤسسات الأخرى، المصرفيين، المحامين، المحليين الماليين، الأكاديميين، المستشارين) والممثلين الحكوميون.

2-2- مصادر خارجية غير شخصية: وتتمثل في الصحف، المنشورات الحكومية الدورية، الإنترنت والشبكات الخارجية، منشورات وتقارير جمعيات الصناعة والتجارة، المؤتمرات، المهمات والمعارض التجارية.

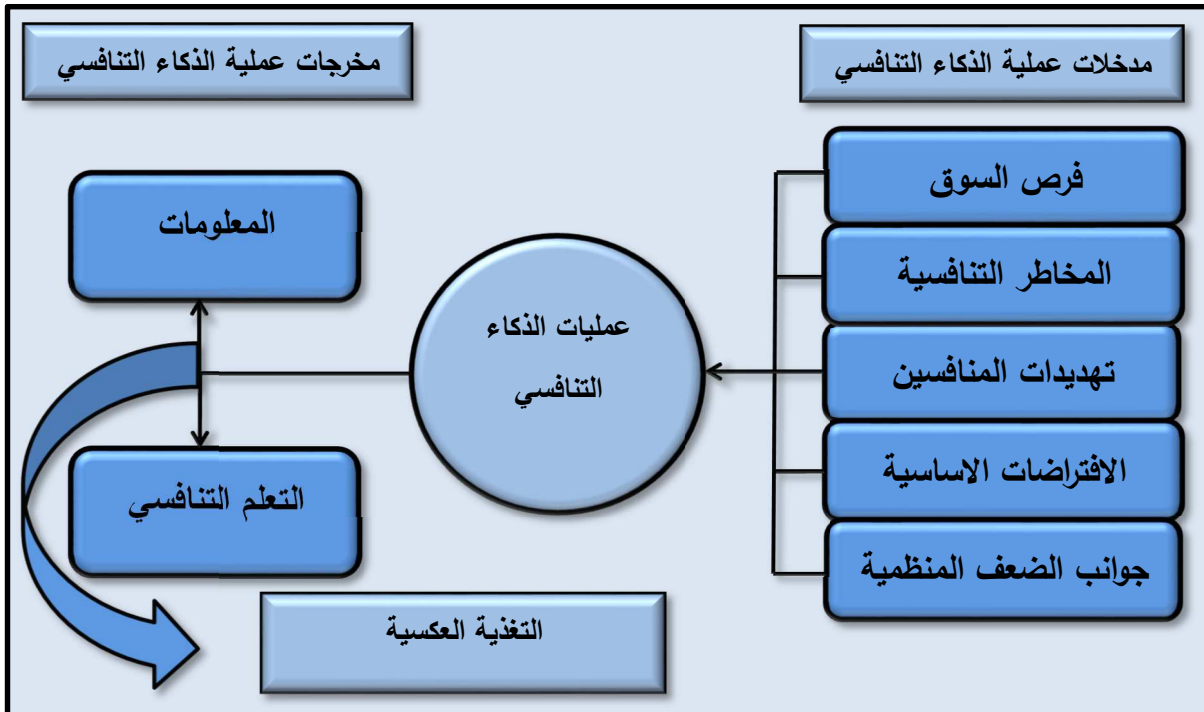
2-3- مصادر داخلية شخصية: تشمل رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، الموظفون ورؤساء المصالح.

2-4- مصادر داخلية غير شخصية: وتتكون من اللوائح الداخلية والتعليمات، التقارير الداخلية والدراسات والبحوث، مكتبة المؤسسة، خدمات المعلومات الالكترونية والتي تشمل نظم المعلومات والشبكات الداخلية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عناصر منظومة الذكاء التنافسي

يستلزم تشغيل منظومة الذكاء التنافسي توافر مجموعة من المتطلبات والموارد المتمثلة بالمكونات المادية والبرمجيات، فضلا عن العنصر البشري الذي يعد من أهم الموارد بما يمتلكه من مهارات في عملية جمع وتحليل المعلومات، حيث تحتاج عملية الذكاء التنافسي الى التفاعل المستمر مع البيئة التنافسية والمراقبة المتواصلة للأحداث من أجل رد واستلام أية اشارات حول التغييرات المحتملة في البيئة. اذ تعد منظومة الذكاء التنافسي بمثابة الرادار الذي يلتقط أية اشارة بيئية ويحولها الى ذكاء تنافسي يعزز من قدرة المؤسسة في اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة البيئة التنافسية، ويتضح ذلك في الشكل رقم (01) أدناه.<sup>2</sup>

الشكل رقم (01): عناصر منظومة الذكاء التنافسي



المصدر: معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 61.

<sup>1</sup> Ching Seng Yap, Md Zabid Abdul Rashid, Op Cit, P 128.

<sup>2</sup> معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 61.

## 1- مدخلات عملية الذكاء التنافسي

وتعرف بأنها مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة واستمرارية المنظومة ويعتمد على متابعتها وتحقيق الاستغلال الافضل لها، وتتمثل تلك المدخلات بحسب اشارات الباحثين (Fahey)، (Nwokah) و(Ondukwu) من مجموعة البيانات المتعلقة ب: (فرص السوق، المخاطر التنافسية، تهديدات المنافسين الافتراضات الاساسية، وجوانب الضعف المنظمية).<sup>1</sup>

**1-1- فرص السوق:** يعرفها (Fahey) على أنها استراتيجية تهتم بخلق فرص سوقية جديدة وتطويرها من أجل تحقيق القيمة للزبائن عن طريق منتجات جديدة أو حلول جديدة، أو توسيع خطوط الانتاج القائمة أو تطوير المنتجات الحالية<sup>2</sup>، كما يوضح (Fahey) بعض الأمثلة على كيفية قيام الفريق الاستخبارات التنافسية بتقييم التغيير الحالي والمتوقع لتبنيه المديرين التنفيذيين إلى فرص السوق:<sup>3</sup>

✓ متابعة التطورات التنظيمية كوسيلة لتوقع ظهور أو زوال لوائح محددة تفتح المجال أمام الوصول إلى أسواق جديدة وتسمح ببيع منتجات محددة.

✓ تتبع ومشروع البحوث والتقدم المحرز في مجالات البحث المحددة كمدخل واحد لتحديد اختراقات المنتج الجديد المحتملة في مرحلة ما في المستقبل.

✓ إجراء تحليل براءات الاختراع لتحديد أنماط الانتقال من تطورات تكنولوجيا البحث التي من المحتمل أن تؤدي إلى منتجات جديدة أو تعديلات مهمة على المنتج.

وفي اتجاه تأكيد أهمية دراسة فرص السوق، أشار (Porter) الى أن تلك الحالة ترتبط بإمكانية تحديد مدى جاذبية السوق والوضع التنافسي فيه، لان الضغط الذي تمارسه القوى المختلفة في الاسواق من شأنها أن تؤثر مباشرة على القدرة التنافسية للمؤسسة، أما (Muller) فأكد أن العوامل التي تؤثر على المستوى المدرك لتنافسية السوق مثل سرعة المنافسة ومستوى العولمة في السوق، وإمكانية التنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث، الأمر الذي يشير الى تذبذب في الفرص السوقية المتاحة، مما يجعلها أمام حاجة أكبر للمعلومات التي تساعد في مراقبة تحركات المنافسين.<sup>4</sup>

**1-2- تهديدات المنافسين:** عرف (Fahey) تهديدات المنافسين على انها "الطرق التي يمكن أن يمنع بها المنافس استراتيجية المؤسسة من النجاح في السوق"<sup>5</sup>، ويضيف (Nwokah and Onduku) أنه "إذا تم

<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 62.

<sup>2</sup> Moneme Chigozie Patrick, Nzewi Hope Ngozi, Mgbemena Ijeamaka Charity : **Competitive Intelligence And Product Development In Selected Pharmaceutical Firms In Anambra State Of Nigeria** , International Journal Of Scientific And Research Publications, Vol.07, N°.04, 2017,P 291.

<sup>3</sup>Hasan Safarnia,Zahra Akbari,Abbas Abbasi, «**Review Of Competitive Intelligence & Competitive Advantage In The Industrial Estates Companies In The Kerman City** », International Business And Management Vol.2 No.2, Shiraz University, May, 2011 , P50.

<sup>4</sup> معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 65.

<sup>5</sup> Fahey Liam, **Connecting Strategy And Competitive Intelligence: Refocusing Intelligence To Produce Critical Strategy Inputs**, Strategy And Leadership journal, Vol.35, N°01, 2007, P 07.

اكتشاف التهديدات في وقت متأخر، فقد تُهدر الموارد المرتبطة بدعم الاستراتيجية بشكل كبير، حيث يمكن تكيف الاستراتيجية للقضاء على هذه التهديدات أو تخفيفها أو تجنبها.<sup>1</sup>

**1-3- المخاطر التنافسية:** تشمل المخاطر التنافسية أي تغيير في السوق يمكن أن يؤثر سلبًا على استراتيجية المؤسسة الحالية أو المحتملة، حيث يحتاج المسؤولون التنفيذيون إلى معرفة، في الوقت المناسب ما هي مخاطر السوق التي قد تكون مرتبطة بالإستراتيجية الحالية أو بالتحويلات الإستراتيجية المحتملة التي تهدف إلى البحث عن فرص جديدة، ويؤدي تقييم التغير في السوق دائمًا إلى تحديد المخاطر المتعلقة بالاستراتيجية، قد تكون بعض المخاطر فورية وواضحة تمامًا، والبعض الآخر قد يكون طويل الأجل وواضح جزئيًا فقط، في الكثير من الأحيان تنجح الاستخبارات التنافسية في اكتشاف وتحديد الآثار المترتبة على المخاطر التي قد لا تكون واضحة على الإطلاق.<sup>2</sup>

وفي نفس السياق يؤكد (Muller) أن هناك ادراك واسع النطاق بأن التحديات والمخاطر التنافسية ستزداد بدرجة مهمة في المستقبل، وأن هناك حاجة متزايدة لمراقبة المنافسين والعناصر الأخرى في بيئة العمل بما فيها من زبائن، مجهزين وغيرها، وفي ضوء ذلك، أشار (Hall) و (Bensoussan) إلى الحاجة الكبيرة والمتزايدة لمراقبة المخاطر التنافسية الناشئة عن المنافسين فضلًا عن التغيير البيئي، وضرورة امتلاك المديرين لقدرة الذكاء التنافسي التي تؤهلهم لمواجهة التحديات والمخاطر التنافسية المتزايدة، وهنا تجدر الإشارة أن المخاطر التنافسية بوصفها إحدى مدخلات منظومة الذكاء التنافسي تؤثر سلبًا على إمكانية المؤسسة في متابعة الفرص الحالية أو المحتملة، ومن أجل ضمان الاستفادة القصوى من اكتشاف تلك المخاطر، لا بد لفريق الذكاء التنافسي أن يعمل على اكتشافها وتحديد مضامينها، كما يجب عليهم العمل على تقليل تأثيراتها بتبني مجموعة من الأفعال المنظمة كالتحالف أو التكامل مع المؤسسات أخرى، إضافة خطوط منتجات جديدة، الدخول بعقود طويلة الأجل مع الزبائن، تطوير منظومة الإنتاج اعتمادًا على التقنيات الحديثة، الأمر الذي يتطلب ضرورة امتلاك المديرين لقدرات الذكاء التنافسي التي تؤهلهم لمواجهة المخاطر التنافسية المتزايدة، ومراقبة ما يفعله المنافسون ومن ثم متابعة موقعهم التنافسي في الأسواق وتحقيق الموائمة مع متطلبات الزبائن، المجهزين، الحكومة وغيرهم من الأطراف.<sup>3</sup>

**1-4- الافتراضات المنهجية الأساسية:** تسعى المؤسسات جاهدة لتحديد استراتيجية منافسيها من خلال جمع قدر كبير من المعلومات وتحيط هذه المعلومات التنافسية بالعديد من الافتراضات<sup>4</sup> وطبقًا لـ (Fahey) فإن "أي من الخيارات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة لا بد أن تكون قائمة على أساس افتراضات محورية وجوهية حول المستقبل و أي استراتيجية تقوم المؤسسة بصياغتها هو مواكبة استغلال الفرص السوقية أو خلق المؤسسة فرصًا سوقية جديدة لنفسها، وسيكون بمقدورها تحليل كل افتراض على أساس البدائل

<sup>1</sup> Ladipo Patric Kunle Ade, Awoniyi Mufutau Akanbi, Arebi Ismail Tubosun **The Influence of Marketing Intelligence on Business Competitive Advantage (A Study of Diamond Bank Plc)**, Journal of Competitiveness , Vol.09, N°.01 , 2017, P57.

<sup>2</sup> Fahey Liam, **Op Cit**, P 08.

<sup>3</sup> معن وعد الله المعاضبيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 70.

<sup>4</sup> Moneme Chigozie Patrick, Nzewi Hope Ngozi, Mgbemena Ijeamaka Charity, **Op Cit**, P 291-292.

الاستراتيجية، وافترضات السوق الرئيسية، حيث يشير (Fahey) الى أن احدى نقاط التركيز المهمة في عمل الذكاء التنافسي في بعض المؤسسات يكون في عرض الافتراضات الرئيسية وتوضيح ما هي الافتراضات التي تنتهجها المؤسسة بشكل حقيقي ومن ثم تعديلها في ضوء فهم فريق الذكاء للتغيرات في السوق.<sup>1</sup>

**1-5- نقاط الضعف وعدم الحصانة المنظمية:** وتتعلق بالجوانب التي تؤثر بشكل مباشر على اعاقه نجاح استراتيجية المؤسسة وتشمل نقاط الضعف وحالات عدم الحصانة، حيث أنه يجب على المؤسسة أن تطرح الاسئلة التالية: ماهي استراتيجيتنا الحالية أو المحتملة الأكثر ضعفاً، وما الذي يمكن أن يأتى بشكل كبير على استراتيجيتنا الحالية ولا يمكننا السيطرة عليه وهنا أشار كل من (Fahey)، (Nwokah) و (Ondukwu) الى ان هذه الحالة تجبر فريق الذكاء التنافسي الى الذهاب الى أبعد من تدوين تهديدات المنافسين، والمخاطر التنافسية والافتراضات الرئيسية لتدفع باتجاه حالات عدم الحصانة المتأتية من اجراءات المنافسين، أو حالات الهشاشة الناتجة عن جوانب الضعف الداخلي، اذ يستلزم الامر من قبل فريق الذكاء التنافسي القيام بتقييم مضامين استراتيجية المؤسسة في ضوء كل حالة ضعف ثم اكتشافها أو الوقوف على مؤشراتها للحد من اثارها السلبية ومن ثم تحديد الاسلوب او الطريقة التي يمكن من خلالها تجاوز حالات الضعف.<sup>2</sup>

## 2- مراحل عملية الذكاء التنافسي

حدد العديد من الباحثين من خلال أدبياتهم مراحل مختلفة للذكاء التنافسي، فمنهم من يرى انها أربعة مراحل (Nikolaos, Evangelia, Gabriel) والبعض الآخر حددها بخمسة مراحل (Miller, Bose) وآخرون ينظرون الى عملية الذكاء التنافسي نظرة شمولية تتوسع لتصل الى سبعة مراحل، إذ ذكر كل من (Pellissier&Nenzhelele) ان مراحل الذكاء التنافسي تتحدد بسبع خطوات تبدأ من تحديد الاحتياجات من الذكاء وتنتهي بتوليد احتياجات جديدة، كما هو موضح في الشكل رقم (02) ادناه كالاتي:<sup>3</sup>

**2-1- تحديد احتياجات ومواضيع الذكاء الرئيسية:** يجري في هذه المرحلة التأكد من احتياجات الذكاء لمتخذي القرار وتحديد المواضيع المطلوبة للتهيئة لوضع الخطط اللازمة لذلك.

**2-2- التخطيط والتوجيه:** يجري في هذه المرحلة صياغة الخطط ووضع التوجيهات المطلوبة من اجل العمل على تحقيق احتياجات متخذي القرار.

**2-3- الجمع:** يجري في هذه المرحلة جمع المعلومات عن البيئة الخارجية والمنافسين بطريقة أخلاقية وقانونية وهو ما اكدت عليه مؤسسة المحترفين في مجالات الذكاء الاستراتيجي والتنافسي من خلال مدونة لقواعد السلوك ورفع مستوى المعايير الأخلاقية في عملية جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها.

**2-4- معالجة المعلومات:** يجري في هذه المرحلة الاحتفاظ بالمعلومات التي جرى جمعها ومن ثم تصنيفها و تخزينها في قواعد بيانات الكترونية لسهولة التعامل معها واسترجاعها.

<sup>1</sup> Fahey Liam, Op Cit, P 10.

<sup>2</sup> N. Gladson Nwokah , Frannces E. Ondukwu Ane E, **Competitive Intelligence And Marketing Effectiveness In Corporate Organizations In Nigeria**, African Journal Of Marketing Management Vol.01,N°01, 2009 ,P 13.

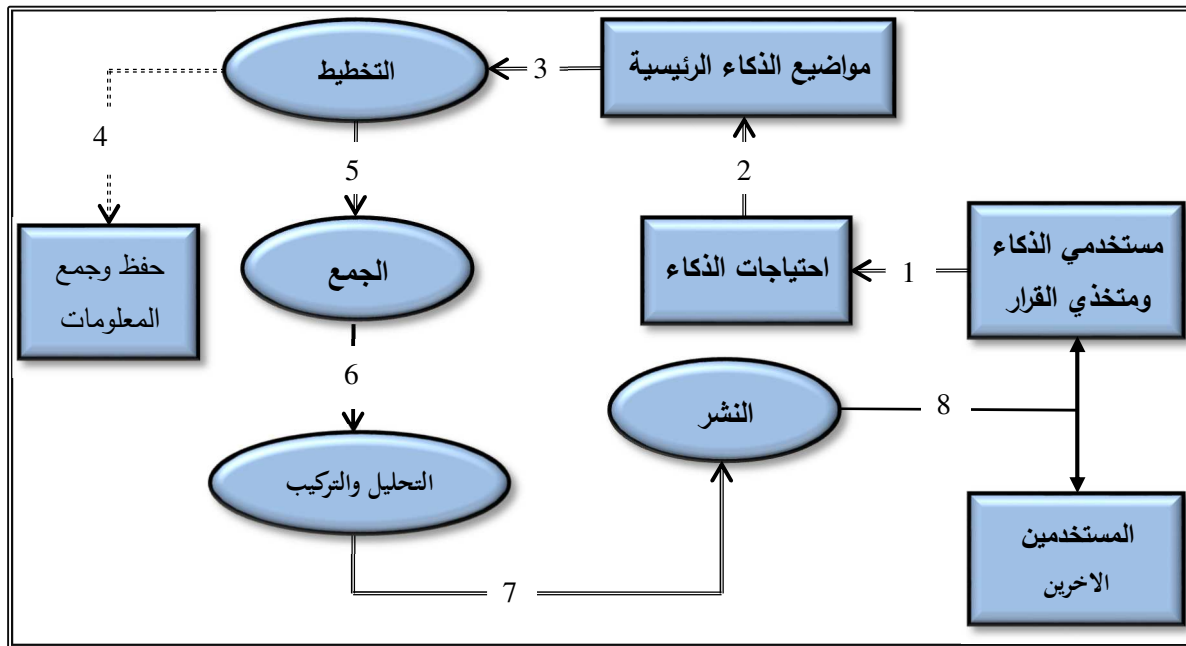
<sup>3</sup> فضيلة سلمان داود، الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 90 المجلد 22، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2016، ص 225.

2-5- التحليل: يجري في هذه المرحلة تحليل المعلومات المحتفظ بها في قواعد البيانات لتحويلها الى معلومات ذكية يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

2-6- النشر: تتضمن هذه المرحلة نشر وإيصال المعلومات التي جرى تحليلها وإيصالها الى متخذي القرارات لمساعدتهم في اتخاذ قرارات ذكية لمستقبل المؤسسة.

2-7- مستخدمى الذكاء ومتخذي القرار: بعد إيصال المعلومات الى متخذي القرارات والإفادة منها في اتخاذ قرارات مؤسسة، يجري تحديد احتياجات ذكاء جديدة لتبدأ دورة جديدة من عملية الذكاء التنافسي.

الشكل رقم (02): مراحل عملية الذكاء التنافسي.



Source : Pellissier, R. & Nenzhelele T.E, "Towards a universal definition of competitive intelligence", SA Journal of Information Management Vol.15, N°02, P 02.

لقد تم التطرق لمختلف مراحل عملية الذكاء التنافسي والتي تتطرق من تحديد احتياجات الذكاء التنافسي الرئيسية الى التخطيط ثم جمع للمعلومة ثم تحليلها وبعدها نشر تلك المعلومات كعملية أساسية ثم الإضافة بتقييم نشر ومراقبة ردود الفعل لصناع القرار اتجاه نتائج هاته المرحلة، وبالتالي استخدامها لسد الحاجات الأساسية التي كانت المؤسسة تجد فيها مشكلة تعيق سير عملها وتؤخر أهدافها.<sup>1</sup>

### 3- مخرجات عملية الذكاء التنافسي

استكمالاً لمكونات منظومة الذكاء التنافسي، وانطلاقاً من اشارات الباحثين في نظرية النظم المتعلقة الى أن عمليات تهيئة المدخلات واتمام العمليات المطلوبة عليها، ستقود الى تحويلها الى مخرجات يتوجب أن تكون ذات قيمة حقيقية للمستفيدين منها، وفي هذا الإطار فان أبرز مخرجات منظومة الذكاء التنافسي يمكن أن تتمثل في (المعلومات، والتعلم).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فضيلة سلمان داود، مرجع سابق ذكره، ص 225.

<sup>2</sup> معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 89.

**3-1- المعلومات:** ان مخرجات الذكاء التنافسي هي مجموعة من المعلومات التنافسية التي يمكن ان تستفيد منها المستويات الادارية المختلفة والتي تكون مصاغة بشكل يتوافق مع طبيعة الانشطة التي تؤديها بشكل عام، كما تتمثل تلك المخرجات في المعلومات الذكية ذات المواصفات المثلى التي تم تخصيصها أو تجميعها بعد معالجتها بوصفها حزمة من الخصائص لها أهميتها وتأثيرها، وحسب (Popa) يمكن لهذه المعلومات أن تحقق مجموعة من المنافع، كما يلي:<sup>1</sup>

✓ اكتشاف المنافسين المحتملين والزبائن الجدد مما يوفر الدعم للبدء بأعمال جديدة.

✓ تحديد وتحليل التقنيات والمنتجات والعمليات الجديدة التي من شأنها أن تؤثر على نشاطات المؤسسة.

✓ تحديد وتحليل المعايير السياسية والتشريعية أو التنظيمات التي ستأثر على نشاطات المؤسسة.

✓ تحديد حالات التأثير سواء من المنافسين أو الزبائن، والتي تتطور وتوؤل اما الى النجاح أو الفشل.

**3-2- التعلم التنافسي:** يركز التعلم على عملية اكتساب المعلومات وتوظيفها في صنع القرار ولكون التعلم أكثر ارتباطاً بأهداف الادارة في تحقيق التغيير الموجه نحو الاداء، فقد عرفه (Daft) بأنه التغيير في السلوك أو الاداء نتيجة الخبرة، وفي إطار الذكاء التنافسي فان المقصود بالذكاء التنافسي بوصفه أحد مخرجات منظومة الذكاء التنافسي في المؤسسات، أنه قدرة المؤسسات على تطوير ميزة تنافسية مستدامة تكون نادرة على نحو متزايد، اذ ان تطوير الميزة التنافسية يعتمد على التعلم، ويتم التنبؤ بها وفق مفاهيم التعلم، لذي فعلى المؤسسات ان تراقب البيئة التنافسية باستمرار وتتعلم ما يتعلق بها من خلال ما ترسله هذه البيئة من اشارات حول التغيير والتهديدات القائمة او التي ستحصل.<sup>2</sup>

ان المؤسسات التي تتمكن من تعزيز قوة التعلم التنافسي المستمر لديها ستمكن من تجنب المفاجآت التنافسية التي قد تواجهها، فضلا عن أنها ستمكن من تحدي الميزة التنافسية المنخفضة وتخلق ميزة تنافسية مستدامة، حيث يؤكد (fahey) على ان التعلم التنافسي يتطور الى استراتيجيات للميزة التنافسية المستدامة ويضيف (Gilad) أنه لأغراض توظيف منظومة الذكاء التنافسي لتحقيق التعلم التنافسي، لا بد أن يمتاز التعلم التنافسي بأنه عملية مهيكلية، وديناميكية وواعية بدرجة معنوية، وبذلك تتمكن المؤسسة من زيادة مخزونها من المعرفة التنافسية الامر الذي يمكنها من خلق ميزة تنافسية مستدامة استنادا الى حالات تطوير المدخلات الرئيسية التي يكون بالإمكان ترجمتها الى فرص جديدة.<sup>3</sup>

**4- التغذية العكسية:** تمثل التغذية العكسية العنصر الذي يمكن من خلاله قياس مدى كفاءة منظومة الذكاء التنافسي على وفق معايير محددة مسبقا، وتكتسب التغذية العكسية أهمية خاصة في إطار في منظومة الذكاء التنافسي نتيجة لارتباط نتائجها بمهمة صنع القرار الاستراتيجي الذي يعد المعيار الاساس في قياس مدى فاعلية تلك المنظومة، لذلك يشار الى أن عملية تقييم الاداء تعد من العمليات المهمة التي تمارسها وحدة الذكاء التنافسي، وتتم عن طريق القياس والتقييم.<sup>4</sup>

1 معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، مرجع سابق ذكره، ص 94.

2 المرجع نفسه، ص 98.

3 المرجع نفسه، ص 101.

4 Amélie Cloutier, COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS INTEGRATIVE MODEL BASED ON A SCOPING REVIEW OF THE LITERATURE, International Journal Of Strategic Management, Vol.13, N°01, 2013, P61.

## المبحث الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء التنافسي

إن نجاح واستمرارية المؤسسات يعتمد على مدى قوة مزايها التنافسية التي تنافس بها منافسيها في السوق والتي تضمن لها ولاء زبائنها، ولذلك عليها إيجاد أنظمة معلومات تسمح لها بحماية وتطوير مزايها التنافسية بما يتماشى مع المتغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية، ومن هذا المنطلق سيتم التطرق فيما يلي الى أهم الأساسيات المعرفية حول الميزة التنافسية وعلاقتها بمختلف أنظمة الذكاء التنافسي.

### المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية، مصادرها ومعايير قياسها

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات، ومن النادر أن تمتلك المؤسسة سبقا تنافسيا على جميع الأصعدة وفي كافة المجالات المختلفة قياسا على المنافسين الآخرين فالميزة التنافسية تعد مفتاحا لنجاح مؤسسات الأعمال.<sup>1</sup>

### 1- مفهوم الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تجعل المؤسسة فريدة ومتميزة عن المنافسين الآخرين، ومن المؤكد ان المؤسسات تسعى الى التفوق في بيئة اعمالها من خلال امتلاكها الميزة التنافسية والحفاظ عليها، حيث تعرف الميزة التنافسية بانها الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلال الفوز في منافستها على الآخرين، إن الميزة التنافسية للمؤسسة تعني قدرتها على فعل كل شيء أفضل من المنافسين لعل ويعطيها تفوق تنافسي عليهم في السوق، وهذا يعني قدرة المؤسسة على انتاج و-تقديم منتجات (سلع او خدمات) الى الزبائن بشكل متميز كما يقدمه المنافسون.<sup>2</sup>

الميزة التنافسية طبقا لبورتر (M. Porter) فهي "قدرة الصناعات (الصناعة) في دولة معينة على الابتكار والتطور للوصول الى اعلى مستوى من التقنية والانتاجية " وبذلك نجد هذا التعريف شديد الارتباط بمعدلات زيادة الإنتاجية، أما من وجهة نظر (Day) الميزة التنافسية هي: التميز في الكفاءات والتي تعني تفوق نسبي في المهارات والموارد التي تعكس الاستثمارات السابقة لتقوية الوضعية التنافسية، وهذا يتجلى من خلال التفوق في القيمة للزبون، أما (ميسكون) وزملاؤه فيرى أن الميزة التنافسية هي القدرة على الإنتاج بطريقة أو أكثر لا يستطيع المنافسون الوصول إليها.<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكننا أن نجمل بأن الميزة التنافسية: هي الخاصية التي تمتلكها المؤسسة والتي حصلت عليها من خلال استراتيجيات ومجهودات معينة لتنافس نظيراتها وتحقق التفوق.

<sup>1</sup> فيصل غازي عبد العزيز، عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي عمى تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، كلية الأعمال، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 20.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل ورغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية /دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من المؤسسات الصناعية، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 12.

<sup>3</sup> بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم والتجارية وعلوم التسيير، 2012، ص ص 87-88.

## 2- أهمية الميزة التنافسية

- ان للميزة التنافسية الكثيرة من الأهمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لذا سنعرض الأبرز منها:<sup>1</sup>
- هناك من يعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها الميزة التنافسية إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الميزة التنافسية.
  - ان الميزة التنافسية هي الأساس الذي تصاغ حوله الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة أي أن المؤسسات تنمي قدراتها ومواردها لدعم ميزتها التنافسية لأنها تفشل بدون وجودها.
  - انها سلاح لدى المؤسسة لمواجهة تحديات السوق والمنافسين مما يمكنها من الاستجابة السريعة.
  - ان الميزة التنافسية هي المحرك والمحفز للمؤسسات لتنمية وتقوية مواردها وقدراتها وتدفعها إلى البحث و التطوير من أجل المحافظة على هذه الميزة وتقويتها.
  - انها تمكن المؤسسة من الحصول على حصة سوقية أكبر من منافسيها مما يعني زيادة حجم أرباحها.

## 3- مصادر الميزة التنافسية

- إن مصادر الميزة التنافسية متنوعة ومتعددة نظرا لاعتمادها على موارد المؤسسة وقسمت الى:<sup>2</sup>
- ✓ **المصادر الداخلية:** وهي المرتبطة بمراد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والمواد الأولية. قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها. كذلك قد تتحقق الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإداري، والتحفيز والبحث والتطوير والإبداع والمعرفة.
  - ✓ **المصادر الخارجية:** وهي كثيرة ومتعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية والمالية، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها، وتستفيد منها، مثل ظروف العرض والطلب على المواد الأولية والمالية، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.
  - ✓ **الخيارات الاستراتيجية:** وتتركز في تبني المؤسسة ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الأفقي والعمودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين.

## 4- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

- إن الحصول على الميزة التنافسية للمؤسسة لا يكفي وحده بل يجب معرفة مدى جودة الميزة المكتسبة ويتم ذلك من خلال معايير معينة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي حسون فاضل حمد سلمان عامر فدعوس، " أثر المؤسسة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص 15.

<sup>2</sup> صالح عبد الحكيم عبد الغفور، " متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة لنيل درجة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة 2015، ص 32.

<sup>3</sup> حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في مؤسسة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، جامعة سكيكدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، 2008، ص 25.



#### 4-1- ترتيب الميزة التنافسية: ويمكن ترتيب المزايا التنافسية وفق درجتين هما:

✓ **مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام وحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة.<sup>1</sup>

✓ **مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل التكنولوجيا العالية، تمييز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية)، السمعة الطيبة للعلامة التجارية، أو ميزة العلاقات وطيدة بين العملاء.

4-2- **عدد مصادر الميزة التي تملكها المؤسسة:** في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل الإنتاج بأقل تكلفة أو القدرة على إيجاد مصادر تمويل بأقل الأسعار وغيرها، فإنه يمكن للمنافسين تقليدها أو محاكاتها أو حتى التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد المزايا، أو كانت تملك ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد وهي (الميزة المبنية على المعلومات والذكاء) فإنه من الصعب على المنافسين تقليدها وهو ما يشكل لها ميزة في حد ذاتها.<sup>2</sup>

4-3- **درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:** يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حاليا<sup>3</sup>، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة وخلق ميزة تنافسية جديدة أ من رتبة مرتفعة<sup>4</sup>، وإيجاد ميزة تنافسية باستمرار.<sup>5</sup>

4-4- **شروط فعالية الميزة التنافسية:** كما أن للميزة التنافسية شروطا لتكون فعالة، أي حتى تتمكن من تحقيق أهداف المؤسسة، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

✓ **حاسمة:** أي أنها تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.

✓ **الاستمرارية:** ونقصد بالاستمرارية خلال الزمن، أي أن للميزة التنافسية دورة حياة مثلها مثل المنتج، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

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

- **مرحلة التثبيت:** تستقر الأوضاع في هذه المرحلة نسبيا، من حيث النمو، وعندما تدرك المؤسسات المنافسة أهمية هذه الميزة، فنقوم بتبنيها، وتسعى إلى تقليدها وعندما يكون العائد أقصى ما يمكن.

- **مرحلة الركود:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود كون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها.

1 العيداني إلياس، ضويفي حمزة، مداخلة بعنوان: **الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة**، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08،09، نوفمبر 2010، ص14.

<sup>2</sup> حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق ذكره، ص05.

<sup>3</sup> العيداني إلياس و ضويفي حمزة، مرجع سابق ذكره، ص15.

<sup>4</sup> حجاج عبد الرؤوف، مرجع سابق ذكره، ص06 .

<sup>5</sup> العيداني إلياس و ضويفي حمزة، مرجع سابق ذكره، ص 15.

- **مرحلة الضرورة:** تنشأ الحاجة إلى ايجاد ميزة تنافسية جديدة كمدخل جديد لتخفيض التكلفة أو ميزة تميز المنتج أو كلاهما معاً، من هنا تبدأ المؤسسة بتجديد وتطوير ميزة تنافسية جديدة وفق أسس مختلفة.

✓ **امكانية الدفاع عن الميزة التنافسية:** أي يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها، وتتضمن هذه الشروط فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرفوق بالآخر.

### المطلب الثاني: مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية واليات تطويرها

سيتم التطرق فيما يلي لعرض أهم مؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية بالإضافة لبعض واستراتيجياتها

#### 1- مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية مثل الربحية الحصة السوقية، حجم المبيعات رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات القدرة على التصدير والفاعلية إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها، وسهولة الحصول عليها، كما أن جميع تلك المؤشرات كمية، أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك، ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي: <sup>1</sup>

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

✓ **الحصة السوقية:** يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المؤسسة من المبيعات في السوق، ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي قياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع المؤسسة في السوق، وانخفاض يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

✓ **حجم المبيعات:** يعتبر حجم المبيعات مؤشراً على نجاح أعمال المؤسسة وعلى الحصة السوقية لها وتسمى معظم المؤسسات الى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه، وذلك لمتابعة أداء المؤسسة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

#### 2- أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المؤسسات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، حيث يمكن أن تساعد هذه الأخيرة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون ورغباته ويعرف

<sup>1</sup> محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المؤسسة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص ص 45 47.

(Porter) الموارد المتاحة بأنها وسيلة لمؤسسات لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات من خلال دراسة مواردها الداخلية لتحقيق ميزتها التنافسية، وهذه الأبعاد هي التكلفة، الجودة، الوقت، المرونة، حيث<sup>1</sup>:  
**✓ التكلفة:** يجب على المؤسسات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المؤسسات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

**✓ الجودة:** يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج.

**✓ وقت الدخول للسوق:** يمكن أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للالتزام بين المؤسسة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.

**✓ اعتمادية توصيل المنتج:** تستجيب عدة المؤسسات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز وبعداً تنافسياً ونجد الكثير من المؤسسات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وينشأ عادة عن هذه الاعتمادية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة ويقدر عال من الموثوقية.

**✓ إبداع المنتج:** تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً، وعليه فإن المؤسسات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع ما تقدمه مع رغبات زبائنهم، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة في السوق.

### 3- آليات تطوير الميزة التنافسية

إن استمرار وبقاء المؤسسة في السوق يتطلب منها العمل على التحسين والتجديد والتطوير لميزتها التنافسية باستمرار، لأن المؤسسة من الناحية العملية لا تستطيع أن تحتفظ بميزتها التنافسية بصفة دائمة نظراً لأن المؤسسات المنافسة تعمل على التغلب على تلك الميزة، لذلك فمن الضروري أن تبحث المؤسسة عن آليات تسمح لها بتنمية وتطوير ميزتها التنافسية، وتتمثل هذه الآليات بشكل أساسي في الإبداع التكنولوجي، الإبداع التنظيمي والإبداع التسويقي وفيما يلي مراحل تطوير الميزة التنافسية:<sup>2</sup>

**3-1- الإبداع التكنولوجي:** يحتل الإبداع التكنولوجي موقعا مهما في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة باعتباره تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الايجابية التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج

<sup>1</sup> عز الدين علي سويبي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص ص 71 73.

<sup>2</sup> منية خليفة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، 2010، ص 72.

ومن ثمة آفاق التطور والنمو في مستقبل أكثر تعقيدا ويمر الابداع التكنولوجي بمرحلتين أساسيتين، البحث والتطوير واليقظة التنافسية.

✓ **البحث والتطوير:** يعتبر نشاط البحث والتطوير المصدر الرئيسي للإبداعات التكنولوجية، خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانيات مادية و بشرية معتبرة، أما المؤسسات المتوسطة والصغيرة، فهي تنتج التكنولوجيا من خلال اعتمادها على الأفكار المستقاة من الزبائن لأنها تنشط بالقرب منهم، حيث يعتبر البحث عملية ايجاد حلول جديدة تتيح الوصول إلى هدف محدد مسبقا مع الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها، أما التطوير فالمقصود به هو الاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة إما في طرائق الإنتاج أو في المنتج استنادا الى التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين، فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.

✓ **اليقظة:** يقصد باليقظة ذلك التصنت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين قصد التصرف بشكل مسبق، فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل، فإنها هي التي تدفع إلى التغيير، بحيث تكون طرفا فيه، ويمكن تقسيمها الى أربعة أنواع رئيسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة الاستراتيجية، اليقظة التجارية واليقظة الاجتماعية:

• **اليقظة التكنولوجية:** تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسة وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات، والتي تهم المؤسسة حاليا، ويمكن أن تهمها مستقبلا.

• **اليقظة الاستراتيجية:** ويقصد بها المتابعة الدقيقة والصارمة لتحركات المنافسين، حتى يتم فهم سلوك هؤلاء واستباق المستقبل من خلال جمع المعلومات التي تصنف الى كمية ونوعية:

- **المعلومات الكمية:** وهي تلك المعلومات التي تتعلق بالأداء الحالي للمنافس، استراتيجية المنافس الأهداف الجديدة للمنافس، قدرات المنافس، الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

- **المعلومات النوعية:** وهي تلك المعلومات التي تتعلق بالجهود المبذولة في ميدان البحث والتطوير، العلاقات مع الموردين الجدد، إطلاق منتجات جديدة، الأسواق الجديدة، جاذبية تكنولوجيا جديدة، حملة إشهارية جديدة، تطور حصص السوق.

• **اليقظة التجارية:** ويتعلق الأمر بتركيز المؤسسة على تطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، وكذا على تطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة، وتتبع عروض المنتجات الجديدة وتطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة وكذا قدرة المورد على الاقتناء بأقل تكلفة المنتجات التي تحتاجها المؤسسة وبإمكان الموردين أن يساعدوا المؤسسة من خلال إمكانية تبادل المعلومات عن الزبائن كونهم باحتكاك دائم مع هؤلاء ويعرفون التوسعات الممكنة في السوق.

• **اليقظة الاجتماعية:** ويقصد بها الحرص على الاذواق حيث يشكل الذوق بالنسبة للأفراد، الحاجة الى الجديد والتغيير، وتستند الكثير من المؤسسات إلى الذوق لعرض منتجاتها فهي تبحث عن تحديد

التغيرات الاجتماعية، قصد معرفة في أي اتجاه ستتطور أذواق المستهلكين ومن ثم اختيار موضوعات اليقظة وفقا لرهانات المؤسسة ورهانات القطاع الذي تنشط فيه، من خلال تركيز وسائل اليقظة على الفئات المستهدفة وتستطيع بعدها تحليل تطلعاتهم وأذواقهم وترجمة كل ذلك من خلال الأشهر قصد بيع علامتها.

**3-2- الإبداع التنظيمي:** ويتعلق الأمر بإدخال تطبيقات جديدة للتسيير، أو تعديل أو إجراءات وتطبيقات قديمة في المؤسسة ويهدف الإبداع التنظيمي أساسا الى تحويل أو إعادة تنظيم الطرائق، الكيفيات والمعارف المكتسبة، حتى تكون سلوكيات وعمليات المؤسسة والأفراد أكثر إيجابية، وذات مردودية، ويتكون الإبداع التنظيمي من التعلم التنظيمي والمرونة، ويقصد بالمرونة الاستعداد للتصرف إزاء حادث غير متوقع والتكيف معه وتدفع المؤسسة مقابل هذا التكيف ثمنا في شكل موارد وقدرات إضافية حيث يمكنها ذلك من الحفاظ على حرية الاختيار مستقبلا.

**3-3- الإبداع التسويقي:** باعتبار التسويق حالة ذهنية، والذهن مصدر الأفكار، ومن ثمة فإن هذه الأخيرة مصدر الإبداع، والمقصود بالإبداع هنا البحث عن الكيفيات الجديدة والمتجددة لتلبية حاجيات الزبائن وإشباع رغباتهم، بل ويتعداه إلى توليد الحاجة والرغبة لدى الزبائن، حيث يعتبر الزبون من وجهة نظر التسويق محور التفكير التسويقي فتوجه نحوه الجهود، قصد جعله يبدي ولاء مستديما للمؤسسة، وبهذا الصدد فإن الحصول على زبون جديد يكلف خمس مرات أكثر من الحصول على عقود مع زبون تم التعامل معه من قبل ومن ثمة تظهر ضرورة الاستثمار أكثر تجاه الزبائن الموجودين، حيث أن كل المؤسسات الناجحة هي التي تحدد بدقة كيف أنها تحوز على ميزة تنافسية من خلال التركيز على الزبائن والعمل على استهداف جماعات الزبائن التي تعتقد أنها قادرة على خدمتهم بشكل أفضل مع الحرص على الاستماع الجيد لهم وعلى خلاف ذلك تعمل المؤسسات الأخرى على جمع المعلومات بالاعتماد على التقنيات الحديثة ولكن دون استعمال جيد لهذه المعلومات، فالمؤسسة المركزة على فئة من الزبائن تحصل من هؤلاء على معلومات دقيقة حيث تستعملها فعليا لتوجيه خطواتها وتحديد أولوياتها.

### المطلب الثالث: علاقة الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية

لقد تم التطرق الى العلاقة بين الذكاء التنافسي و الميزة التنافسية في العديد من أدبيات ادارة الاعمال الاستراتيجية ومن أهمها اسهامات أنسوف (Ansoff)، (Porter)، (Amitt Schoemaker) و (Conner) فحسب (Porter)، فإن ايجاد مصدر للابتكار هو طريقة من طرق خلق الميزة التنافسية، في هذا السياق فإن الذكاء التنافسي يدعم الميزة التنافسية وتحسين أداء المؤسسة وهو ما يسمح بتخطيط افضل للأعمال ونجاح تقديم منتجات جديدة وتطوير الأسواق.<sup>1</sup>

### 1-علاقة الذكاء التنافسي بأبعاد الميزة التنافسية

يرى (Bose) أنه من خلال تحليل نقاط القوة، نقاط الضعف، النوايا وتحركات المنافسين فإن الذكاء التنافسي يسمح للمؤسسة بتوقع تطورات السوق بشكل استباقي بدلا من الاكتفاء برد الفعل وهذا بدوره يسمح للمؤسسة أن تظل قادرة على المنافسة وتحسين قراراتها الاستراتيجية وتحسين ادائها ضد المنافسين وخلق

<sup>1</sup> Wadie Nasri, Op cit, 2012, P 30.

وضعية دفاعية مقابل منافسيها، و يرى (Ferrier)، أن أنشطة الذكاء التنافسي توفر معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ والتي تمكن الإدارة التنفيذية من اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتعمل على تعزيز القدرة التنافسية والمهارات الابداعية للمؤسسة ويرى (Gummesson) و (Gronroos)، إن الذكاء التنافسي يمكن أن يساعد فريق التسويق في فهم التغيرات في العادات والانماط الاستهلاكية للزبائن مع مرور الوقت، وفهم عملية التسويق بالعلاقات يمكن تطبيقها عند التأكد من أن الزبائن يتبنون طريقة شراء نمطية متكررة، بالاعتماد على قاعدة بيانات الذكاء، مسؤول التسويق عليه أن يبحث عن طريقة لجعل المزيج التسويقي مختلف، أي يجعله مغاير وأفضل مما هو موجود عند المنافسين.<sup>1</sup>

ان ضمان استمرار الميزة التنافسية يتوقف على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها وكلما كان حجم هذه الميزة أكبر كلما لاقت المؤسسات المنافسة صعوبة أكبر في محاكاتها أو تقليدها، وتملك كل ميزة تنافسية دورة حياة كما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، إذ تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المنافسين بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تطوير هذه الميزة من خلال تخفيض التكلفة أو تدعيم تميز المنتج مما يدفع المؤسسة إلى تطوير أو تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.<sup>2</sup>

وطالما أن الميزة التنافسية المستدامة تحقق مركز تنافسي أعلى وتعمل على المحافظة عليه، فهذا يعني ان الحصول على مركز تنافسي اعلى سيؤدي الى تقليل المخاطرة الاستراتيجية المتمثلة باحتمالية فقدان المؤسسة لمركزها التنافسي وتراجع أدائها امام المنافسين لها في الصناعة التي تعمل بها.<sup>3</sup>

ومن هذا المنطلق يمكن لإدارة المخاطر المبنية على الذكاء التنافسي أن تساهم في خلق الميزة التنافسية المستدامة من خلال ما يلي:<sup>4</sup>

- المساهمة في تحسين مستوى أداء المؤسسات عن طريق زيادة كفاءة أداء الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة، بالاعتماد على المعرفة المنتجة في تحسين أداء هذه الأنشطة بما يساهم في خلق القيمة وبالتالي خلق الميزة التنافسية وتطويرها.
- إمكانية استخدام المعرفة المولدة في خلق قيمة عن طريق أنشطة الذكاء كمصدر للميزة التنافسية حيث تصبح المعرفة منتجا في حد ذاتها، لتحقيق التميز بتملكها من خلال ما يعرف بإدارة المعرفة وهو ما تعيشه المؤسسات في عالم الاقتصاد المعرفي.

<sup>1</sup> Wadie Nasri, Op cit, 2012, P 30.

<sup>2</sup> بن الصغير عواطف، دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كمية العموم والاقتصادية والعلوم التجارية وعموم التسير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013، ص26.

<sup>3</sup> مصطفى منير اسماعيل، بسام باسم جميل، تباين المخاطرة الاستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي، بحث تطبيقي في عدد من المؤسسات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد 22، العدد 89، 2016، ص ص174-175.

<sup>4</sup> لمجد بوزيدي، نور الدين نجيب، دور الترابط الوظيفي بين الذكاء التنافسي وادارة المخاطر في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جامعة بومرداس، 2015، ص193.

- إمكانية استخدام المعلومات المستقاة من بيئتها الخارجية في تطوير المعروض الخاص بها، خصوصا ما يتعلق منها بأذواق المستهلكين وميولهم الاستهلاكي وتفاضلاتهم وكما هو معلوم فإن عالم الأعمال الحالي أصبح يعتمد على تكنولوجيا التنقيب عن البيانات التي تمكن المؤسسة من متابعة رغبات العملاء وميولهم دون أن تشعرهم بذلك بمجرد تخزينها للمواقع والمنتجات التي يتصفحونها ويتابعونها.

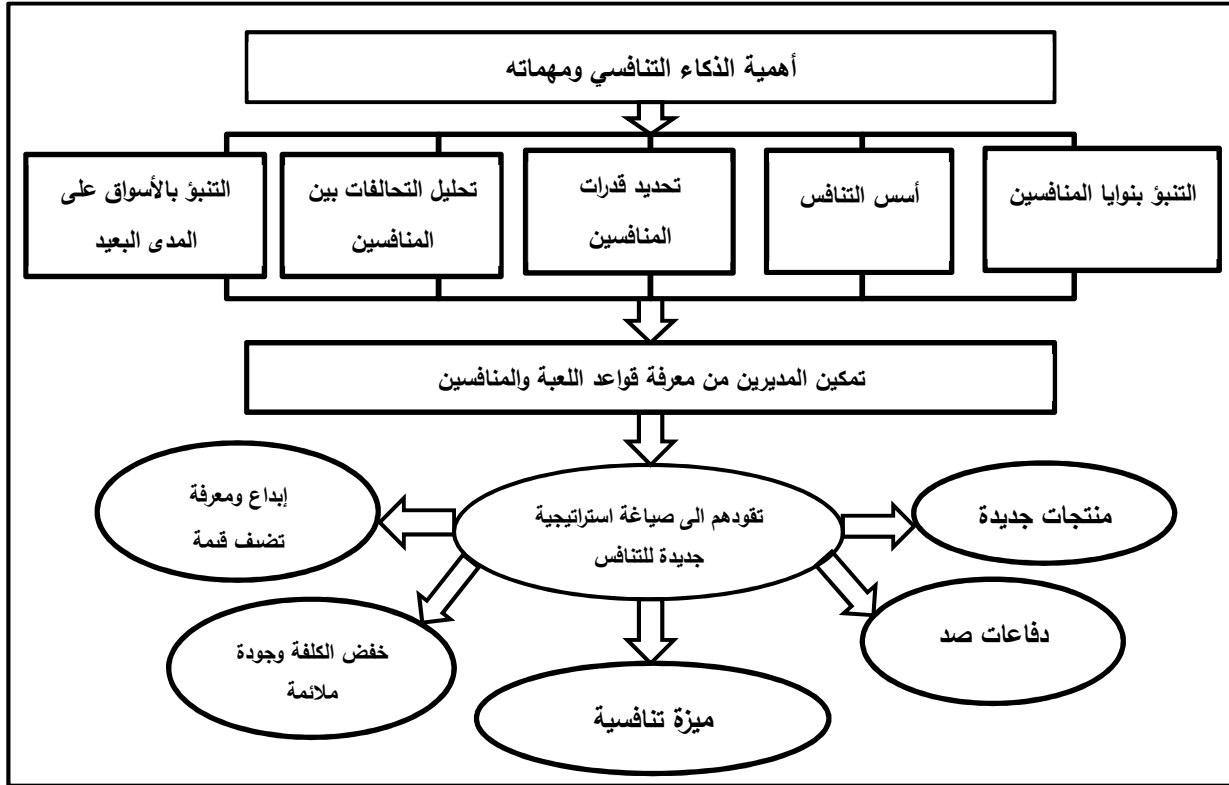
وتجدر الإشارة إلى أن إدارة المخاطر تشكل تكامل جوهري مع الذكاء التنافسي الذي يركز بشكل أكبر على فهم العملاء ومتطلباتهم أكثر من اهتمامه بالمنافسين لأنه من وجهة نظره المعلومات المستقاة من العملاء هي معلومات تساهم في الابتكار أكثر من تلك المستقاة من المنافسين التي ستحصر المؤسسة في حلقة مفرغة للتقليد، كما تجدر الإشارة أيضا إلى أنه حتى تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها ينبغي عليها تحقيق المعادلة الصعبة التي يكون طرفاها مستويات عالية للأداء، مقابل أدنى المستويات من التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير والإنتاج، وبهذا فإنه على المديرين أن يركزوا على كيفية تعظيم القيمة التي يحصل عليها العملاء من خلال رفع حجم المنافع التي يقدمونها و التقليل من التكاليف التي يتكبدها العميل للحصول على هذه المنافع، والذي لا يمكن أن يتأتى إلا إذا اعتمدت المؤسسة على دراسة دائمة ومستمرة لكل البيانات والمعلومات المتاحة عنهم وبشكل دوري من خلال الذكاء التنافسي<sup>1</sup>.

ان اهم حقيقة يجب التأكيد عليها هي أن الذكاء التنافسي في حد ذاته يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، من خلال تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التي تعمل على تحسين كفاءة الاعمال وفعاليتها ان مفتاح تصميم استراتيجية ناجحة هو القدرة على تحقيق وتطوير والحفاظ على ميزة تنافسية اكثر فاعلية من المنافس، ان الموارد أو القدرة يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية، اذا كان من الممكن ان تنتج ارباحا للمؤسسة بالطريقة التي لا يستطيع المنافس تقليدها او تكرارها، ان أنشطة الذكاء التنافسي تمثل مصدرا للميزة التنافسية<sup>2</sup>، ويتضح ذلك من خلال الشكل رقم (03) أدناه.

<sup>1</sup> لمجد بوزيدي، نور الدين نجيب، المرجع نفسه، ص 193.

<sup>2</sup> Šaban Gračanin, Edin Kalac, Dejan Jovanović, **Competitive Intelligence:Importance And Applicationin Practice**, Review Of Innovation And Competitiveness, Vol.01, N°01, 2015, Serbia P 29.

الشكل رقم (03): تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية



المصدر: علي صالح، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمؤسسات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص332.

وفي نفس السياق يؤكد (Muller) على ان الهدف الاساسي للذكاء التنافسي هو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال توفير المدخلات اللازمة لصياغة الاستراتيجية التنافسية، وهو وسيلة أساسية لتنبية المؤسسات بصورة مستمرة عن التغيرات التي تحدث في بيئة التنافس، وتتضمن عملية الذكاء التنافسي تطوير النتائج وإيصالها الى متخذي القرار في الوقت المناسب وذلك لتوظيف الذكاء في عملية صنع القرار، اذ يحتاج الذكاء التنافسي الى الاستمرار بالتحليل لإقناع مديري المؤسسة بقيمة دوره في ادارة المخاطر، وتتحقق فائدة الذكاء التنافسي في التنافس عندما تكون المؤسسة قادرة على تحديد النمط الجديد لسلوك المنافس الذي يفسره التغيير المحتمل في الاستراتيجية واتخاذ القرار للتنبية الى ضرورة تعديل الخطط او الاتجاهات من خلال تقديم التوصيات اللازمة لتعديل وتكييف الاستراتيجية والسيناريوهات المحتملة<sup>1</sup> فحسب فليشر فان الذكاء التنافسي هو العملية التي تجمع بها المؤسسة معلومات عملية عن المنافسين، وتطبيقها بشكل مثالي على عملية صنع القرار، والتخطيط من أجل تحسين أدائها، والحصول على مزايا تنافسية من خلال جمع وتحليل المعلومات المستهدفة عن السوق وعن المنافسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى منير اسماعيل، بسام باسم جميل، مرجع سابق ذكره، ص174.

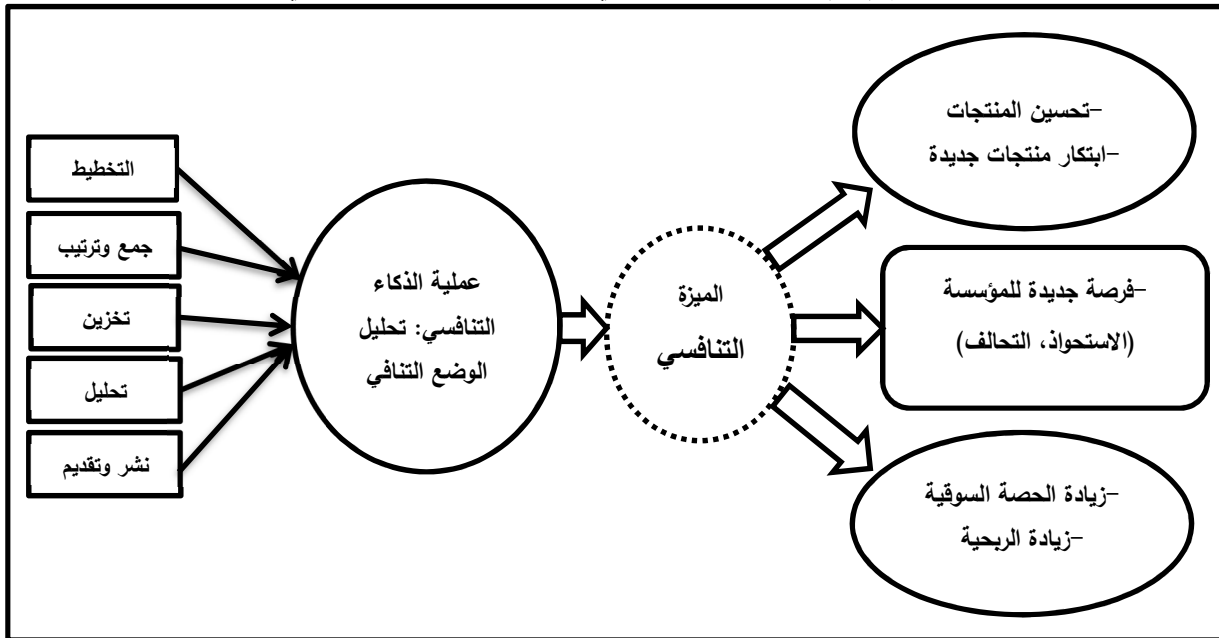
<sup>2</sup> Lubica Štefániková, Gabriela Masárová , **The Need Of Complex Competitive Intelligence**, Procedia - Social And Behavioral Sciences N°110, Faculty Of Operations And Economics Of Transport And Communications University of Žilina, Slovakia, 2014, P 671.



ان الذكاء التنافسي يوفر ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الأداء المرغوب والجودة العالية، حيث خلص (Lessen) إلى أن المؤسسات التي لديها أنظمة متقدمة لمراقبة تصرفات المنافسين تخلق ميزة تنافسية عالية الجودة لهم، (Piers) وآخرون يعتبرون أن المؤسسات التي لديها موظفين أذكيا يحققون ميزة تنافسية لها، هذه الميزة تؤدي إلى جودة عالية، وانخفاض حساب في العملية التجارية، تحسين البصيرة العامة باستخدام المعلومات المناسبة في الوقت المناسب يسهل عملية الذكاء التنافسي الذي له علاقة إيجابية ومباشرة مع الميزة تنافسية، كما أنه يساعد المديرين في اتخاذ قرارات بشكل أفضل و يعتقد (Milo) أن الذكاء التنافسي هو أداة استراتيجية تسمح لمديري المؤسسات بتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال التركيز على البيئة الخارجية والتنبؤ بالاتجاه المستقبلي للسوق.<sup>1</sup>

ويؤكد (Girfad) على أن هدف الذكاء التنافسي عموماً هو تمكيننا من التنبؤ بحركات المنافسين والعملاء والمؤسسات الحكومية وما إلى ذلك، والغرض الرئيسي منه هو الوصول إلى المعلومات والبيانات الهامة والدقيقة حول البيئة والمنافسين ووضع السوق، لذلك تتطلب الاستخبارات التنافسية الفعالة معلومات متجددة عن المنافسين، وكذلك معلومات حول المتطلبات البيئية مثل الصناعة والاحتياجات القانونية والمراقبة الدولية، ومعلومات حول التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، يمكن أن يؤدي الاستخدام السليم وفي الوقت المناسب والمخطط له والهادف لهذه المعلومات إلى ميزة تنافسية مستدامة في ظل المنافسة الصعبة بين المؤسسات<sup>2</sup>، ويمكننا توضيح العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية من خلال ما يلي:

الشكل رقم (04) : أثر الذكاء التنافسي على خلق الميزة التنافسية في المؤسسة



المصدر: فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

<sup>1</sup> Aliakbar Shahri Mejarshina, op.cit , P 411.

<sup>2</sup> Aliakbar Shahri Mejarshina, op.cit , P 412.

يشير الشكل رقم (04) أعلاه إلى كيفية تأثير عملية الذكاء التنافسي على خلق مزايا تنافسية عديدة فالذكاء التنافسي يساعد على تحليل وتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة وزيادة قوتها التنافسية، من خلال تحسين فرصها في تصميم الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الفرص المتاحة في بيئتها، وهو أهم دور يقوم به الذكاء التنافسي، حيث ان التعرف على احوال وظروف المنافسين تمكن المؤسسة من اعداد التنبؤات الدقيقة للمبيعات والارباح ومعدلات النمو في الأجلين القريب والبعيد، وبصفة عامة فان تحليل الوضع التنافسي للمؤسسة عادة يتضمن الجودة للمنتجات، الموقف والمركز المالي، الحصة السوقية، عمق واتساع خطوط المنتجات، فعالية توزيع المنتجات، المزايا السعرية، الطاقة الانتاجية، المواقع والفروع، مزايا البحوث والتطوير، الموارد البشرية، فعالية الاعلان والترويج مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة والدقيقة ضد المنافسين.<sup>1</sup>

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أنه حتى تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها ينبغي عليها تحقيق المعادلة الصعبة التي يكون طرفاها مستويات عالية للأداء، مقابل أدنى المستويات من التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير والإنتاج، وبهذا فإنه على المديرين أن يركزوا على كيفية تعظيم القيمة التي يحصل عليها العملاء من خلال رفع حجم المنافع التي يقدمونها والتقليل من التكاليف التي يتكبدها العميل للحصول على هذه المنافع، والذي لا يمكن أن يتأتى إلا إذا اعتمدت المؤسسة على دراسة دائمة ومستمرة لكل البيانات والمعلومات المتاحة عنهم وبشكل دوري من خلال الذكاء التنافسي ومن أجل توضيح الصورة بشكل أفضل سنتطرق لبعض آليات تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على التفاعل والتكامل بين الذكاء التنافسي و إدارة المخاطر، من خلال الرصد الدائم والمستمر للبيانات والمعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية، وينبغي التنويه بأن أهم ما يمكن أن يقدمه نظام الذكاء التنافسي للمؤسسة من أجل تحقيق ميزات تنافسية مستدامة أو مرتفعة هو عامل الضبط الذاتي لأداء المؤسسة، من خلال متغير التغذية العكسية الذي يتيح للمؤسسة القيام بعمليات التصحيح في حالة وجود انحرافات كما يتيح هذا النظام للمؤسسة أيضا القدرة على تخزين القرارات والنتائج المتعلقة بها كمعلومات يمكن استخدامها في المستقبل بما يساهم في تقوية الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تدعم عملية التعليم التنظيمي، وفيما يلي سيتم توضيح بعض الإمكانيات التي يتيحها هذا النظام للمؤسسة من أجل تحقيق الميزات التنافسية، والمتمثلة في ميزة التكلفة الأقل، ميزة الجودة وميزة الاستجابة السريعة (المرونة):<sup>2</sup>

- ✓ **ميزة التكلفة الأقل:** يتيح الرصد الدائم للبيئة والمتغيرات المتعلقة بالأنشطة المولدة للتكاليف، ما يلي:
  - إختيار أفضل الموردين من حيث الجودة والالتزام بالمواعيد، بالإضافة الى أقل الأسعار الممكنة.
  - نتيجة اعتمادها على الذاكرة التنظيمية تتيح للمؤسسة تخزين واسترجاع التصاميم وتطويرها بأقل التكاليف.
  - توفير المعلومات وتخزينها بشكل آلي يقلل من تكاليف النظم التقليدية للمعلومات.
  - تصميم وتطوير منتجات بسرعة نتيجة سرعة تحصيل ومعالجة المعلومات لتقليل التكلفة.

<sup>1</sup> فرحات سميرة، مرجع سابق ذكره، 2016، ص234-235.

<sup>2</sup> لمجد بوزيدي، نور الدين نجيب، مرجع سابق ذكره، ص 196.

✓ **ميزة الجودة:** يتيح الرصد الدائم للبيئة الخارجية وللمتغيرات المتعلقة بأنشطة المنافسين وميول العملاء للمؤسسة ما يلي:

-الاعتماد على التحسين والتطوير المستمر بناء على التغيرات الحاصلة في ميول أذواق العملاء.

-التصنيع حسب رغبة العميل وتصميم أمزجة تسويقية متوافقة بشكل تام مع رغبات العملاء

-التميز من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات والمعارف المتاحة.

-المبادرة في تقديم العروض السلعية والخدمية مقارنة بالمنافسين باعتبار أن الذكاء التنافسي يساعد المؤسسة على التنبؤ بتصرفاتهم المستقبلية بدل التركيز على الماضي والحاضر فقط.

✓ **ميزة الاستجابة السريعة (المرونة):** يمكن الرصد الدائم لآلية عمل نظام الذكاء التنافسي المؤسسة من الاستجابة السريعة على عدة أصعدة:

-يتيح للمؤسسة القدرة على تغيير وتعديل أي تصميم واعتماده من الإدارة العليا بشكل سريع نتيجة تقليصه لوقت صنع القرار.

-سرعة تجميع ومعالجة وتحليل المعلومات فضلا عن سرعة نشر الذكاء بما يخدم القرارات بكل أنواعها.

-الرصد الدائم والمستمر لحاجات ورغبات وتفضيلات العملاء من خلال التتقيب عن البيانات، بما يتيح الاستجابة السريعة لأي تغيرات فيها.

## 2- علاقة أنواع الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية

فيما يلي سيتم التطرق لعلاقة الميزة التنافسية بكل نوع من أنواع الذكاء التنافسي (ذكاء السوق ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي، ذكاء المنافس).

### 2-1 - علاقة ذكاء المنافس بالميزة التنافسية

يمكن تحديد نوعين من العلاقة بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية على مستويين مختلفين كما يلي:

✓ **على المستوى الاستراتيجي:**

أظهرت الدراسات السابقة أن المعلومات المتعلقة بالمنافسين لها قيمة كبيرة للمؤسسات، لاسيما من حيث المساعدة على اتخاذ القرارات والخطط الاستراتيجية وتعزيز التفكير الاستراتيجي، تنمية وتطوير الموارد الابتكار والتغيير، وما الى ذلك، ويهدف ذكاء المنافس الى فهم أفضل لكيفية المنافسة وبناء الخيارات الاستراتيجية، ما يساعد عملية تحسين وتطوير الميزة التنافسية واستمرارية المؤسسة.<sup>1</sup>

حيث يعمل ذكاء المنافس على تحديد المنافسين الرئيسيين للمؤسسة و تحديد مواردهم المادية وغير المادية، منتجاتهم، أسعارهم عملائهم، قطاعات السوق العاملين فيها، وهو أداة تستعملها المؤسسة لتحليل المنافسين، تحليل الفجوة وتحديد الاتجاهات المستقبلية للمنافسين، معرفة الثغرات ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين، واغتنام الفرص وتحقيق المزايا التنافسية، كما يعتبر نظام انذار مبكر يمنع المفاجآت ويحمي المؤسسة من التهديدات وبالتالي فهو يساعد المؤسسة على المنافسة بشكل أكثر كفاءة و فعالية، وبصفة

<sup>1</sup> Emma Stenberg, Xoan Vu-Thi, **The Impact Of Competitor Intelligence On Strategy Building**, Master's Programme In Strategic Entrepreneurship For International Growth With Specialization In Strategic Leadership, School Of Business Administration, Halmstad University, suède, PP 03.

عامة فان المؤسسات التي تحصل على معلومات كافية حول الفرص لديها امكانية أكبر لتنفيذ استراتيجياتها وبالتالي الحفاظ على قدرتها التنافسية وتطوير مزاياها التنافسية.<sup>1</sup>

### ✓ على المستوى التنافسي (الهندسة العكسية):<sup>2</sup>

تعتبر الهندسة العكسية شكل من أشكال ذكاء المنافس حيث يتم تفكيك المنتج المنافس الى مكوناته أو المجاميع الفرعية للمنتج لفهم كيف يتم بنائه وخلق نموذج مماثل أو بيان كيف تتم عملية التصنيع، وهي عملية تحليل وتقييم المنتج المنافس (المختار)، لمعرفة فرص تحسين منتج المنشأة، وبيدأ بتحليل منتج المنافس الى مجموعة من المكونات، ومن خلال هذا التحليل يتم تكوين استدلالات واستنتاجات عن المواد الخام وعمليات تصنيع المنتج أو الخدمة كما يوفر معلومات عن مزايا وعيوب الخدمة المنافسة. يقوم المهندسون باختبار مكونات المنتجات المنافسة أو أفضل منتج تفصيلياً، كل مكون على حدى من حيث التصميم وهيكل التكلفة المقدر ومستوى الاداء الوظيفي والعمليات المحتملة للإنتاج أو المنتج، وهو يساعد في تحسين تصميم المنتج وعمليات المنتج وعمليات الإنتاج، اما لخفض التكاليف أو زيادة مستوى الجودة أو كلاهما معاً، مع الإبقاء على خصائص أو وظائف الخدمة ومن أجل الاستفادة من خبرة وتقديم المنتجات او الخدمات المنافسة وتقديم الافضل منها.

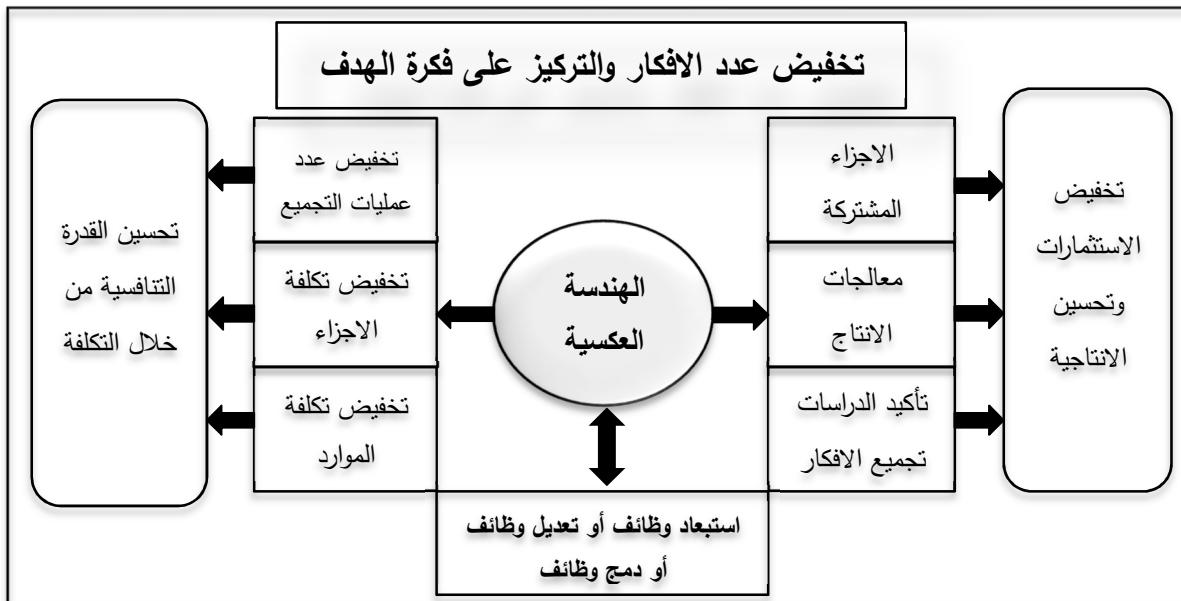
داخل السياق التنافسي، يصف هذا المصطلح عملية شراء المنتج المنافس بغرض تحليل مكوناته ودراسة طريقة انتاجه وتصميمه، تمكن هذه الطريقة من رسم الخطوط الاساسية لتكاليف الانتاج ودرجة التقدم التكنولوجي المتاح للمنافس، تعتبر القدرة على تقدير تكاليف الانتاج لدى المنافس من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها مدير فريق استخبارات المنافس، فتقدير تكاليف الانتاج لدى المنافس يمكنك من دراسة هامش الربح لديه، يترتب على ذلك امكانية تسعير منتجات المؤسسة بطريقة تنافسية تقضي على هامش الربح لدى المنافس فاذا لم تفعل ذلك فان المنافس قد يسبقك اليه، ويجب على المؤسسة أن تسعى دائماً الى تحسين منتجاتها وخلق أشياء جديدة فان المؤسسة التي يتوقف نشاطها تموت ولكي تحافظ على حياتها يجب أن تعمل باستمرار على التحسين وخلق ابتكارات من اجل المحافظة على وضعها التنافسي.

الهندسة العكسية تحقق كل من التحسين والابتكار حيث تجمع بين هندسة القيمة التي تركز على الابتكار وتحليل القيمة التي تهدف الى التحسين من خلال اخذ افضل الاجزاء التي تحقق الوظائف اثناء المعالجة مع بعض المحفزات الابداعية التي ينتجها، من خلال الهندسة العكسية تتجه المؤسسة الى تطبيق استراتيجية التكلفة الاقل، أو استراتيجية التميز، او استراتيجية التركيز للتميز وعلى منافسيها والتفوق عليهم من خلال خلق مزايا تنافسية الى خلق فرص تسويقية جديدة، تحقيق رضا الزبون، زيادة ربحيتها، الارتقاء بأدائها تعزيز مركزها التنافسي، وضمان بقائها واستمراريتها.

<sup>1</sup> Emma Stenberg, Xoan Vu-Thi, Op cit, PP 04.

<sup>2</sup> مثال جبار سرور، حسام احمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 70، كلية الادارة والمحاسبة، جامعة بغداد، 2013، ص380.

الشكل رقم (05) : دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية



المرجع: منال جبار سرور، حسام احمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 70، كلية الادارة والمحاسبة، جامعة بغداد، 2013، ص381.

## 2-2- مساهمة ذكاء العميل في تطوير الميزة التنافسية

تعتبر المعلومات عن العميل في غاية الاهمية بالنسبة لنجاح أعمال المؤسسة ولقد استثمرت مؤسسات عديدة كميات لا يستهان بها من أنظمة قواعد بيانات للزبائن، بحيث تعمل هذه الانظمة على جمع كميات كبيرة من البيانات عن الزبائن وتحويلها والاحتفاظ بها، فضلا عن استخدامها في سبيل تطوير الاداء أو الابداع في المنتجات والخدمات، ويسمح ذكاء الزبون بتحديد اتجاه تطوير المنتجات والخدمات وتنويعها بشكل متكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة من قبل ادارة المؤسسة لتكوين معرفة تسويقية جديدة وعندئذ يصبح من الممكن تماما أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال تحديد السلوك الشرائي للزبون عبر اختياره للمنتج المحدد، والعلامة التجارية ودرجة الولاء التي يكون بها تجاه منتجاتها وخدماتها من خلال التحسين المستمر لمنتجات وخدمات المؤسسة.<sup>1</sup>

ان المؤسسات التي لا تعتمد على جمع المعلومات حول العملاء وتقوم على انجاز أعمالها وفق الافتراضات أو الحدس لإنتاج منتجاتها وبيعها، تكون قد وقعت في خطأ كبير يمكن أن يدفع بها الى خسائر كبيرة حتى الانسحاب من السوق، لعدم تقديرها لقيمة العملاء واثرتهم على المؤسسة ومنافسيها حيث أن هاته القوى التي تعتبر جزء من قوى التنافس يمكن لها أن تؤثر على نجاح المؤسسة من حيث زيادة مبيعاتها، وأرباحها ، وبالتالي زيادة حصتها السوقية، فمن خلال خبراء ذكاء العميل تستطيع المؤسسة من جمع كميات هائلة من البيانات حول فئة العملاء وخصائصهم وسلوكياتهم، وانماط الشراء لديهم، وبالتالي تستحوذ المؤسسة على اكبر عدد ممكن من العملاء عن طريق تحليل المعلومات التي قد جمعت واتخاذ

<sup>1</sup> زواغي سامية، قاشي خالد، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية، العدد 22، 2017، ص 192.

القرارات المناسبة لإنتاج منتجات تلبي ذواقهم واحتياجاتهم المتغيرة باستمرار، تعمل المؤسسة على ارضاء عملائها وجذب آخرون بالمقارنة مع منافسيها، ففي هذا البعد يركز خبراء ذكاء العميل لتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة على النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ معرفة الأنشطة الحالية في السوق، اي يبحثون ضمن المعلومات عن قوة المبيعات، التسعير، المنتج.
- ✓ العمل على معرفة السياسة المتبعة من طرف المنافسين لجذب العملاء.
- ✓ معرفة اذواق ورغبات العملاء، سواء من حيث طبيعة المنتجات أو من حيث استخداماته المتعددة.

إن عملية ذكاء العميل فعالة وتقود الى نمو في الإيرادات و ربحية عالية من خلال تطوير وتسريع القرارات بشأن احتياجات العملاء ، حيث أن المؤسسة التي تستخدم ذكاء العميل تتمتع بعوائد ملموسة ومزايا مثل: تحسين وتطوير المنتجات، زيادة القدرة على الاستجابة لتغيرات طلب العملاء، تعزيز سرعة رد الفعل الموجهة للظروف السوقية المتغيرة، تسريع التحسينات حول الاساليب والعمليات، خلق ابتكارات جديدة مميزة، ان برامج عملية ذكاء العميل فعالة وتوجه في نهاية المطاف لتطوير المنتجات الحالية وابتكار منتجات جديدة، حيث أن هذه البرامج تبين بوضوح اتجاهات المستهلكين و اذواقهم ومتطلباتهم في تحديد المنتجات واقتنائها.<sup>2</sup>

ويؤكد كل من (Cottrill)، و (Marin and Poulter)، و (Cavalcanti)، و (Fuller)، على أنه تنشأ فوائد الذكاء التنافسي من فهم أفضل لعادات شراء العملاء، والتنبؤ باحتياجاتهم المستقبلية، وتقديم منتجات وخدمات جديدة وفقاً لتطلعاتهم، كذلك يمكن أن يساعد في تجنب التكاليف غير الضرورية و الحد من الوقت لتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة، وتزويد العملاء بما يريدون بالضبط، وخفض التكاليف المرتبطة بالعملاء الغير راضين، و حسب (Harring)، يساعد ذكاء العميل في عملية تجزئة السوق وتقسيم فئات الزبائن المختلفة وهو ما يمكن المؤسسة من خفض تكاليف التسويق من خلال استهداف العملاء الأكثر ربحية، علاوة على ذلك تساعد معلومات ذكاء العميل في دعم قرارات توزيع الموارد وبالتالي زيادة الاستثمارات الربحية بأنجع طريقة ممكنة، كما يمكن أن يؤدي استخدام الذكاء التنافسي أيضاً إلى توفير التكلفة في العمليات التجارية وتوفير الوقت وتجنب التكلفة وزيادة الإيرادات.<sup>3</sup>

### 2-3- علاقة الذكاء التكنولوجي بالميزة التنافسية:

يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال العامل التكنولوجي، حيث يعمل خبراء الذكاء التنافسي في التحري عن اخر التطورات التكنولوجية، المستخدم من طرف المنافسين، للقيام بالإجراءات المناسبة لتحقيق ميزة وقوة تنافسية أقوى من المزايا التي يعرضها المنافسين، وعلى اثر ذلك تتبنى المؤسسات الصناعية التكنولوجيات الجديدة لزيادة الربحية وتدعيم مركزها التنافسي في بيئة كثيرة التغير، مع استغلالها لنقاط قوتها والفرص المتاحة، من أجل النمو والاستمرارية، ويكون هذا بتحقيق مايلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فرحات سميرة، مرجع سابق ذكره، ص 243.

<sup>2</sup> Wadie Nasri , Op Cit, P 30.

<sup>3</sup> Wadie Nasri , Op Cit, P 31.

<sup>4</sup> فرحات سميرة، مرجع سابق ذكره، ص 235.

✓ لكي تستطيع المؤسسات الحفاظ على مركزها التنافسي الحالي فلا بد أن تقابل احتياجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل، وذلك لاجتذابهم بعيدا عن المؤسسات المنافسة، لهذا تتجه المؤسسات الى الاستثمار في الابتكارات التكنولوجية التي يمكنها من إدخال منتجات جديدة إلى السوق تتصف بخصائص أكثر جاذبية مثل سعر أقل وجودة أعلى، أو خدمات أكثر بعد البيع.

✓ تتدفع المؤسسات نحو تطبيق التكنولوجيات الجديدة، بسبب رغبتها في تفادي التطور المعاكس في أسواق أي مدخلات الموارد التي تحتاجها المؤسسة (ارتفاع أسعار المواد الأولية) .

✓ إذا استطاعت المؤسسة تطوير تكنولوجياتها، فإنها تستطيع أن تجني ثمار المزايا التنافسية القائمة على أساس إما التكلفة الأقل، أو تقديم سلع متميزة، بحيث تستطيع أن تبني مركزا تنافسيا قويا، وتكتسب أرباحا غير عادية، ويعمل هنا خبراء الذكاء التنافسي المتخصصين في الجانب التكنولوجي بتدعيم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تحديد الابتكارات الجديدة، وآخر التكنولوجيات المستخدمة لتطوير المنتجات، وتوفير أفضل المعلومات المتاحة حول التقنية فالمعلومات التكنولوجية تسمح للمؤسسة بتحديد واستغلال الفرص المتاحة، والرد على التهديدات المحتملة من خلال التغيرات الفنية والتكنولوجية الحديثة.

✓ يقوم الذكاء التكنولوجي بدعم أعمال المؤسسة وقرارات الاستثمار، ويساعد صناع القرار في تقدير نقاط القوة في المؤسسة، ويركز على عمليات البحث والتطوير، التي يمكن المؤسسة أن تشمل أنشطة اكتساب التكنولوجيا، والاستثمار في التكنولوجيا. والمعدات من أجل تطوير المنتجات والعمليات، ان معظم البحوث والدراسات التي يقوم بها خبراء الذكاء التكنولوجي تشير الى التكنولوجيا الذكية التي تقدم لتحسين الاداء وتطوير التكنولوجيات المصحوبة بالابتكار، عن طريق تحديد الخيارات المحتملة الجديدة والحد من امكانية الفشل والوقاية من المخاطر<sup>1</sup>.

كذلك فان الذكاء التنافسي يدعم المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة نقاط أهمها: <sup>2</sup>

- ✓ معرفة أساليب التصنيع الحالية للمنافسين والعمل على استخدام اساليب أكثر حداثة.
- ✓ العمل على معرفة آخر التكنولوجيات المستخدمة في السوق والعمل على تطبيقها.
- ✓ جمع المعلومات حول براءات الاختراع الاساسية المستخدمة، التي يُعمل على تطويرها من قبل المنافسين، مع معرفة وقت انتهاء هذه البراءات.
- ✓ معرفة انواع ومستويات البحوث والتطوير التي اجريت من طرف المنافسين، كذلك تقديرات النفقات الحالية والمستقبلية للبحوث والتطوير.
- ✓ معرفة حجم وقدرات موظفي البحوث الخاصة بالمنافسين.

وبالتالي فان الاستخدام الجيد للمعلومات المتحصل عليها من البيئة الخارجية مع استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة يولد ابتكارا جديدا، تحصل المؤسسة من خلاله على ميزة التنافسية فريدة، التي ستكون لها سلاح قوي ضد منافسيها، يستخدم لمدة زمنية لا يستهان بها.

<sup>1</sup> فرحات سميرة، عيسى خليفي، مرجع سابق، ص 204.

<sup>2</sup> فرحات سميرة، مرجع سابق ذكره، ص 236.

## 2-4- علاقة ذكاء السوق بالميزة التنافسية

ذكاء السوق هو أداة تحليلية يمكن للمؤسسات استخدامها لدراسة موقعها في السوق بالنسبة لجميع المنافسين في نفس الصناعة واكتشاف أفضل ممارسات الصناعة، يوفر هذا الفحص الشامل مقارنة قيمة للوظائف والعمليات وسلاسل القيمة، الهدف منه هو البحث عن أفضل الممارسات لأداء نشاط تجاري يساعد على اكتساب ميزة تنافسية<sup>1</sup>، يمكن استخدام معلومات ذكاء السوق في تحسين جودة المنافسة وخلق نوع من المزايا التنافسية ويساعد كذلك على تمثيل الاحتياجات الحالية والمستقبلية وتفضيلات المستهلكين، والأسواق الجديدة، وفرص تقسيم السوق بطريقة إبداعية، والتغيرات والحركات الهامة في التسويق والتوزيع، من خلال جمع وتحليل المعلومات حول العملاء والموردين والمشتريين والموزعين<sup>2</sup>.

يساعد ذكاء السوق في دعم اتخاذ القرارات الابتكارية لمنتجات محددة<sup>3</sup>، كما يساعد في تحديد الفرص والمصادر الجديدة للميزة التنافسية إضافة الى تطوير برامج السوق وتحديد أولويات الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير فيها و التفكير بنماذج جديدة من المنتجات التي تسعى المؤسسة الى تطويرها ضمن أصناف المنتجات التي تقدمها حاليا الى السوق أو التي تعتمزم الدخول بها الى أسواق جديدة<sup>4</sup>، مع التركيز على معلومات السوق، يمكن للمؤسسة توقع احتياجات المستهلكين المتغيرة والاستجابة لها بسرعة ويمكن أيضاً ضبط المزيج التسويقي الجذاب لهم، إضافة الى توليد ذكاء تسويقي ونشر ميزة تنافسية و خلق قيمة إضافية للعميل<sup>5</sup>.

كما يساهم أيضاً في رفع الكفاءة التشغيلية فمثلا ممارسة التسويق باستعمال قاعدة بيانات ذكاء السوق وإدارة علاقات الزبائن تسهم في استهداف الزبائن بشكل أكثر دقة وتمكن المؤسسة من تحسين كفاءتها، كما يمكن للمؤسسات تخفيض معدلات اختيارها السلبية من خلال اختيار ما هو أنسب<sup>6</sup>، عادة ما يتم الحصول على الذكاء الخارجي من خلال عمليات الذكاء التنافسي أو ذكاء السوق التي تنتج في الغالب معلومات حول المنافسين والمستهلكين، يمكن أيضاً أن تجمع بيانات البيئة الكلية من عمليات المسح البيئي لاستعمالها كمدخلات لأنظمة الاستقصاء<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Vivian Wing-Yan Lee, CI Values: **The Relationship Between E-Business Information And Competitive Intelligence (CI) In The Digital Era Studying The CI Speed, Width, And Depth Of Intelligence In Five Digital Networks**, A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, USA, 2003 , P48.

<sup>2</sup> Aliakbar, Op Cit,P 406.

<sup>3</sup> Susan L Cornish, **Strategies For The Aquisition Of Market Intelligence And Implication For The Transferability Of Information Inputs**, Annuals Of The Association Of American Geographers Vol.87, N°03, University Of Georgia, 1997,P 453.

<sup>4</sup> فلاق محمد، حدو سميرة أحلام، مرجع سابق ذكره، ص 78.

<sup>5</sup> Hamid Tahmasebifard, **The Role Of Competitive Intelligence And Its Subtypes On Achieving Market Performance**, Cogent Business & Management, N°05, 2018, P04.

<sup>6</sup> Hasan Safarnia, Zahra Akbari, Abbas Abbasi, **Review Of Competitive Intelligence & Competitive Advantage In The Industrial Estates Companies In The Kerman City**, International Business And Management Journal, Vol. 02, No. 02. 2011, P 52.

<sup>7</sup> P. Venter & D. Tustin, **The Availability And Use Of Competitive And Business Intelligence In South African Business Organisations**, Southern African Business Review, Vol.13, N°02, 2009, P 92.



### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تم تخصيص هذا المبحث لاستعراض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث سيتم تناول الدراسات التي تطرقت للعلاقة الحالية بشكل مباشر والتي تناولت أحد متغيراتها أو أبعادها الفرعية.

#### المطلب الأول: الدراسات العربية

توجد العديد من الدراسات العربية التي تطرقت لموضوع البحث أو أحد جوانبه ويمكن تقسيمها الى:

#### 1. الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الذكاء التنافسي

من أبرز الدراسات العربية التي تطرقت لموضوع الذكاء التنافسي نذكر:

✓ دراسة (فرحات سميرة، 2016) بعنوان: <sup>1</sup> مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية.

أجريت الدراسة على مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المساهمة الفعالة للذكاء التنافسي ومساهمته على تحسين الأداء في المؤسسات الصناعية، من خلال الزيادة في الكفاءة، الإنتاجية، الربحية، التقدم التقني، رضا العميل وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة... الخ، حيث أن المؤسسات في الوقت الحالي بحاجة إلى أنظمة وعمليات حديثة تستطيع بها تحقيق التفوق والنمو والاستمرارية، خاصة في بيئة تتميز بسرعة التغيير.

لقد تم اختبار مدى تواجد عملية الذكاء التنافسي في عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر ومدى أثره على أداء تلك المؤسسات، حيث تبين أن هذه المؤسسات بحاجة الى فهم عملية الذكاء التنافسي وطرق استخدامه ومعرفة نتائجه الإيجابية التي تنعكس على المؤسسة بصفة مباشرة إذا ما طبق بشكل جيد، من النتائج نذكر منها:

- المؤسسات محل الدراسة تستخدم عملية الذكاء التنافسي، لكن دون وعي منها بأن تلك الخطوات المستخدمة في جمع المعلومات هي عناصر من عملية الذكاء التنافسي وبالتالي عليها أن تتدارك ذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة لتبني هاته العملية بكل جدية وصرامة لما لها من آثار ايجابية على الخطط الاستراتيجية وبالتالي على الأهداف المستقبلية.
- الذكاء التنافسي هو المرآة العاكسة لكل الأوضاع في البيئة الخارجية سواء كانت البيئة الخاصة المتعلقة بالمنافسين، العملاء، الموردين... الخ أو البيئة العامة المتعلقة بالأوضاع الاقتصادية والاجتماعية.
- إن الذكاء التنافسي بات هو المسار الأفضل لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة وإن المعرفة هي المورد الاستراتيجي الأهم في خلق القيمة المستدامة وتحقيق التفوق التنافسي.
- إن أغلب المؤسسات الجزائرية تفتقر إلى أنظمة وعملية الذكاء التنافسي وبذلك تفتقر إلى المعلومات الكافية التي تمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة والضرورية لبقائها واستمرارها في السوق.

<sup>1</sup> فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

✓ دراسة (وزيرة يحيى محمد سليمان، 2015) بعنوان: <sup>1</sup> أثر الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دراسة حالة في شركة الاتصالات النقالة.

أجريت الدراسة في شركة اسيا سيل للاتصالات النقالة، وسعت ابراز أثر الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال لشركة اسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق، اعتمدت دراسة الحالة في شركة اسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق، باستعمال ثلاث أدوات رئيسية، الزيارات الميدانية، المقابلات الشخصية و استمارة الاستبانة، وقد تبنت هذه الدراسة نموذجاً يربط بين المتغير المستقل: (المدخلات الاستراتيجية للذكاء التنافسي)، بأبعاده المتمثلة في (فرص السوق، تهديدات المنافسين، المخاطر التنافسية، الافتراضات المنظرية الأساسية، ونقاط الضعف المنظرية) والمتغير التابع، الخيار الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بالخيار: (المتقب، المدافع المحلل والمستجيب) ومن النتائج نذكر منها:

- امتلاك الشركة للقدرة التنافسية لممارسة أعمالها، وهذا مؤشر لقدرتها على تقديم خدماتها المتنوعة على الرغم من التنافسية العالية في العراق.
- ثبوت علاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة وهو ما يعزز حقيقة تأثر الخيار الاستراتيجي بالمعلومات والذكاء الذي يحصل عليه متخذ القرار والمتعلقة بالمنافسين والزبائن وغيرها عبر منظومة الذكاء التنافسي مما له انعكاسه في خيارات استراتيجية تجعل المنظمة قادرة على تكييف امكاناتها وفق المتغيرات في تلك العناصر البيئية.

- أبرزت نتائج تحليل أثر المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة على المستوى الجزئي الى وجود علاقة تأثير معنوية لكل المدخلات الاستراتيجية للذكاء التنافسي (فرص السوق، تهديدات المنافسين المخاطر التنافسية، الافتراضات المنظرية الأساسية، ونقاط الضعف المنظرية) في الخيار الاستراتيجي.

✓ دراسة (عبد الله سعدون عبد الله العامري، 2011) بعنوان: <sup>2</sup> أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت ستة وثلاثون فقرة لجمع المعلومات الاولية من عينة الدراسة المكونة من ثلاثة وسبعون مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، ومنها تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار باستخدام برنامج تحليل المسار (Amos V.16) وبعد اجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها من أهم النتائج نذكر مايلي:

<sup>1</sup> معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال-دراسة حالة في مؤسسة الاتصالات النقالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2015.

<sup>2</sup> عبد الله سعدون عبد الله العامري، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.

- وجود تأثير في دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم والحدس) على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على الذكاء التنافسي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة (0.05).

## 2. الدراسات العربية المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية

هناك العديد من الدراسات العربية التي تناولت موضوع الميزة التنافسية ومن أهمها:

- ✓ دراسة (محمد كنوش، 2017) بعنوان: <sup>1</sup> دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر.

أجريت هذه الدراسة على مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، وتضمنت دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات في الجزائر، مع دراسة مقارنة بين القطاع العام الذي تمثله مؤسسة موبيليس والقطاع الخاص الذي تمثله مؤسسة أوريدو وللإجابة على إشكالية الدراسة تم تقسيمها الى جزئين، الجزء الأول تناول الجانب النظري من خلال ثلاث فصول، تضمنت المفاهيم النظرية للذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، في الفصل الاول والثاني، أما الفصل الثالث فقد تناول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة من الجانب النظري، أما الجزء الثاني من الدراسة فقد خصص لتناول الدراسة الميدانية من أجل الوصول الى واقع موضوع الدراسة ميدانيا، من النتائج نذكر منها:

- في إطار البيئة التنافسية الشديدة، تولى كلتا المؤسستين محل الدراسة أهمية كبيرة لتتبع التغيرات البيئية في القطاع، وهذا ما نجم عنه امتلاك كلا المؤسستين نظاما قويا لليقظة الاستراتيجية.
- كلتا المؤسستين تملكان ميزة تنافسية مستدامة خاصة بهما، غير أن الميزة التنافسية التي حققتها مؤسسة أوريدو مصدرها تبني التكنولوجيا المبنية على المعرفة، وبالأساس المعرفة في الخدمة، في حين أن الميزة التنافسية المحققة من قبل مؤسسة موبيليس مصدرها المعرفة المبنية على معرفة السوق وتفاصيله وليس على معرفة الخدمة وطريقة تقديمها بشكل أفضل.
- لمنظومة الذكاء الاستراتيجي والذكاء الاقتصادي دور كبير جدا في تحقيق وحماية الميزة التنافسية المستدامة في كلتا المؤسستين نمحل الدراسة.

<sup>1</sup> محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم اقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2017.

✓ دراسة (بن طاطا عتيقة، 2017) بعنوان<sup>1</sup> أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر.

تناولت هذه الدراسة إبراز أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية مع اجراء دراسة مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي ومنظمات القطاع الخدمي بالجزائر، حيث تم تقسيم البحث الى جانبين، الجانب النظري من خلال فصلين، حيث تناول الفصل الاول الاطار المفاهيمي لنظام المعلومات و إدارة المعرفة، بينما تناول الفصل الثاني تبيان العلاقة النظرية بين نظم المعلومات وإدارة المعرفة والمزايا التنافسية بأبعادها (التكاليف، الجودة، الابداع)، انطلاقا من الاشكالية الرئيسية، ما مدى تأثير تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية في منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر؟ بينما تم تسليط الضوء في الفصل الثالث على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ومتغيراته في الشق الأول، بينما تطرقت في الشق الثاني الى الدراسة الميدانية والذي تم فيه عرض وتحليل لأهم نتائج دراسة الحالة في الشركات المبحوثة، من النتائج نذكر منها:

- توجد اختلافات جوهرية بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي فيما يتعلق بمستوى المزايا التنافسية المحققة إذ أن مستوى تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات القطاع الصناعي أعلى من مستوى المزايا التنافسية لمنظمات القطاع الخدمي.

- توجد اختلافات جوهرية بين منظمات القطاع العام والخاص فيما يتعلق بمستوى إدارة المعرفة، وأشارت النتائج إلى أن درجة توفر إدارة المعرفة في منظمات القطاع الخاص تتجاوز درجة توفرها في منظمات القطاع العام.

- تأثير تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية لا يختلف باختلاف النشاط.

✓ دراسة (راتب صويص، وآخرون، 2011) بعنوان<sup>2</sup> عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية، تكونت عينة الدراسة من أربعة وثمانون مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي وقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عمليات إدارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عمليات إدارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية تعزى إلى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي وفي ضوء ذلك تم استنتاج ما يلي:

<sup>1</sup> بن طاطا عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، الجزائر، 2017.

<sup>2</sup> راتب صويص، وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011.

- يلاحظ أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة اتصالات الأردنية مرتفع نسبياً، وذلك وفقاً لإجابات الهيئة الإدارية بالشركة حول توفر أبعادها وأن الأبعاد المكونة لعمليات إدارة المعرفة السائدة في المجموعة هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية: بعد نقل المعرفة واستخدامها، بعد اكتساب المعرفة وتطويرها، بعد تنظيم المعرفة وتقييمها. وقد يرجع هذا المستوى المرتفع لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مجموعة اتصالات الأردنية إلى التدفق المستمر للمعلومات والمعرفة بين مختلف المستويات الإدارية، وسهولة الاتصال بين هذه المستويات، وقوة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، والثقة المتبادلة بينهم.

- إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يتطلب العمل الدؤوب نحو تحديث المعرفة وذلك من خلال تنقيح المعرفة بكافة الأساليب الفاعلة، ويتطلب منها العمل على تطوير الأفكار الجديدة المبتكرة.

- من أجل أن تتجح المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة المبحوثة بصفة خاصة في تحقيق الميزة التنافسية يتطلب منها تنظيم المعرفة وتصنيفها وحفظها بحيث يسهل استخدامها، ويتطلب منها أيضاً متابعة تطبيقها والرقابة عليها.

### 3. الدراسات العربية المتعلقة بمتغيري الذكاء التنافسي والميزة التنافسية

✓ دراسة (عتروس سهيلة، بزقاري عبلة، 2017) بعنوان: <sup>1</sup> الاستخبارات التسويقية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-

هدفت الدراسة الى قياس دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة، انطلاقاً من قياس دور الاستخبارات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية كإشكالية رئيسية، تناول البحث جزأين، الجزء الأول تضمن المفاهيم النظرية الأساسية لموضوع الدراسة وخصص الجزء الثاني للدراسة الميدانية، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة ووزعت على عينة من المسيرين في المؤسسة حيث تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات وقد توصلت الدراسة الى ما يلي:

- وجود تأثير ذو دلالة احصائية للاستخبارات التسويقية في تخفيض التكلفة للمؤسسة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة، وسرعة التسليم.

- بينت النتائج بأنه لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية للاستخبارات التسويقية في تحقيق الإبداع للمؤسسة أي أن قدرة الاستخبارات التسويقية على تفسير التغير في الإبداع ضعيفة جداً.

- وجود مستوى مرتفع لتطبيق الاستخبارات التسويقية في المؤسسة حسب عينة الدراسة.

- أغلب افراد عينة البحث متفقون على توافر أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسة ولكن هناك تباين في درجة أهمية هذه الأبعاد، حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة البحث يولون اهتماماً لبعده التسليم في المقام الأول، ثم بعد الجودة، ثم بعد التكلفة، وأخيراً يأتي بعد المرونة.

<sup>1</sup> بزقاري عبلة، عتروس سهيلة، الاستخبارات التسويقية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد 04، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

✓ دراسة (زواغي سامية، 2017) بعنوان: <sup>1</sup> مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية.

أجريت الدراسة على مؤسسة كوندور، تناولت الدراسة ابراز دور الذكاء في دعم تميز المؤسسة انطلاقاً من إشكالية ما مدى مساهمة الذكاء التسويقي بأبعاده (ذكاء الزبون، ذكاء المنتج، ذكاء المنافس وذكاء السوق) في دعم الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، اليقظة الاستراتيجية، الابداع التكنولوجي والأداء التسويقي) في مؤسسة كوندور، تم تقسيم البحث الى جزأين تناول الجزء الأول المفاهيم النظرية والأدبية للذكاء التسويقي والميزة التنافسية، في حين تناول الجزء الثاني من الدراسة الواقع التطبيقي لموضوع الدراسة، وللوصول الى نتائج الدراسة تم اعتماد استبيان موجه لإطارات مؤسسة صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بمؤسسة كوندور البالغ عددهم (385) اطار بكل من فروع المؤسسة بولاية الجزائر، تيزي وزو، برج بوعرييج، وسطيف، ومن خلال النتائج المتحصل عليها واعتماداً على برنامج (Spss) تم استنتاج مايلي:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عناصر الذكاء التسويقي والميزة التنافسية للمؤسسة.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين لعناصر الذكاء التسويقي على اليقظة التنافسية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين لعناصر الذكاء التسويقي على الابداع التكنولوجي.

✓ دراسة (اللهبي، ميادة حياوي مهدي، 2009) بعنوان: <sup>2</sup> تأثير الذكاء التنافسي وادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات الهاتف النقال في العراق.

هدفت الدراسة الى الكشف عن كيفية تحليل الذكاء التنافسي وادارة المعرفة وتشخيصهما في تحقيق الميزة المستدامة، ومن ثم محاولة تشخيص وتحليل العلاقات السببية وعلاقة التأثير المحتملة بين ادارة المعرفة والذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة، تمحورت مشكلة الدراسة في تساؤل جوهري مفاده: ما مدى تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟ إذ ترجم هذا التساؤل إلى نموذج فرضي تضمّن ثلاث متغيرات، اثنان منهما مستقلان هما الذكاء التنافسي بأبعاده الخمسة (ذكاء السوق، ذكاء الزبون، ذكاء المنافسين، ذكاء الموردين، الذكاء التقني)، وإدارة المعرفة على مستوى محتوى المعرفة بمتغيريهما (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة)، والعمليات بمتغيريهما (اكتساب المعرفة وتكوينها وتكامل المعرفة ونشرها)، أمّا المتغير المعتمد فهو الميزة التنافسية المستدامة بمتغيراتها الثلاثة (الإبداع الإستراتيجي، المرونة الإستراتيجية، والموقع التنافسي).

واستنتجت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين متغيرات الذكاء التنافسي وادارة المعرفة وبين الميزة التنافسية، مع الاشارة الى أن العلاقة بين الذكاء التنافسي وادارة المعرفة لم تحظ باهتمامات متوازنة على المستويين النظري والتطبيقي، وأن الأدبيات ركزت على المعالجة النظرية لكلا المتغيرين بشكل منفرد وليس بمنظور استراتيجي متكامل.

<sup>1</sup> زواغي سامية، قاشي خالد، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية، العدد 22، 2017.

<sup>2</sup> اللهبي، ميادة حياوي مهدي، تأثير الذكاء التنافسي وادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تشخيصية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات-العراق، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009.

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة ويمكن تقسيمها الى:

### 1. الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الذكاء التنافسي

من أهم الدراسات الأجنبية التي تطرقت لمتغير الذكاء التنافسي مايلي:

✓ دراسة (Fahey, 2007) بعنوان: <sup>1</sup> ربط الاستراتيجية والذكاء التنافسي، إعادة تركيز الذكاء لإنتاج مدخلات استراتيجية فعالة.

#### **Connecting Strategy And Competitive Intelligence : Refocusing Intelligence To Produce Critical Strategic Inputs.**

هدفت الدراسة الى خلق المدخلات الاستراتيجية الحقيقية في ميدان الذكاء التنافسي من أجل تحقيق تحسين كبير في قدرة وظيفة الذكاء التنافسي على إنتاج تقييم إستراتيجي على نحو روتيني، وأسفرت مشكلة الدراسة عن معرفة ما تقدمه المدخلات الاستراتيجية للذكاء التنافسي المتمثلة في (فرص السوق، تهديدات المنافسين، المخاطر التنافسية، الافتراضات المنظرية الأساسية، ونقاط الضعف المنظرية) في أثناء تنفيذ أو تغيير الاستراتيجية الراهنة أو المحتملة.

استنتجت الدراسة أن هناك أثرا للمدخلات الاستراتيجية للذكاء التنافسي في كفاءة تنفيذ الاستراتيجية الراهنة وفعاليتها، والتي اتضح أنها تتطلب صورة تامة وكاملة عن المنافسين.

✓ دراسة (Muller, 2004) بعنوان: <sup>2</sup> تطوير الذكاء التنافسي في جنوب إفريقيا مع إشارة خاصة لواقع تطبيقه في شركات الأدوية.

#### **The Development Of Competitive Intelligence (CI) In South Africa with Special Reference To the Practice In A pharmaceutical Company.**

أجريت الدراسة في جنوب إفريقيا، هدفت إلى التعرف على كيفية تحسين جودة وتكامل الذكاء التنافسي في شركة صناعة الأدوية في جنوب إفريقيا، وتبني طرق فاعلة ومتكاملة ومنهجية لتطوير الذكاء التنافسي. تمثلت مشكلة الدراسة بأن شركات صناعة الأدوية في جنوب إفريقيا عاجزة عن إدراك الذكاء التنافسي وأهميته، كما أنها عاجزة عن تحسين مرتبة تنافسيتها العالمية، إذ أنها تحتل المرتبة السادسة عشرة من أصل ثلاثين دولة في مثل هذا النوع من الصناعات، وأجري المسح وفقا لمعايير مختلفة تجمعت في أربعة عوامل تنافسية تمثلت في: (الاداء الاقتصادي، كفاءة الحكومة، كفاءة المنظمة، والبنية التحتية) وكذلك نيوزلندا والولايات المتحدة في القمة.

خلصت الدراسة إلى أن شركات جنوب إفريقيا ما تزال تستخدم طرقا غير معقدة نسبيا وتكرسها لهذا الغرض بالذات لمواكبة ما يفعله منافسوها، فضلا من مواكبة موقفها التنافسي في السوق، وتشير النتائج

<sup>1</sup> Liam Fahey, **Connecting strategy and Competitive intelligence, Refocusing intelligence to produce critical strategic inputs**, Strategy And Leadership journal, Vol.35, N°01, 2007.

<sup>2</sup> Marie-Luce Muller Hons.B.A, **The Development Of Competitive Intelligence (CI) In South Africa with Special Reference To the Practice In A pharmaceutical Company**, Dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree Magister Artium in Public Management and Governace at the North-West University, Potchefstroom Campus, South Africa, 2004.

إلى أن تلك الشركات ليست جيدة في وضع صيغ لممارساتها في الذكاء التنافسي، كما أن موقع وحدة الذكاء التنافسي في تلك الشركات وجد بأنه غير ملائم لتحقيق ذكاء فعال، كما وجد أن وحدات الذكاء التنافسي كانت تابعة لأقسام التسويق والمبيعات، أي أنها لم تكن قريبة من صناع القرار.

## 2. الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية

✓ دراسة (Chang, 2011) بعنوان: <sup>1</sup> تأثير الأخلاقيات البيئية للشركات على الميزة التنافسية، دور الابتكار الأخضر كوسيط.

### **The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation.**

هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر الأخلاقيات البيئية على الميزة التنافسية، بالإضافة الى التعرف على الوسيط للإبداع الأخضر في عينة من المصانع التايوانية، وقد تم توزيع (500) استبانة على المديرين التنفيذيين ممن يعملون على الحماية البيئية، التسويق، الانتاج، الموارد البشرية، البحث والتطوير، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن أخلاقيات بيئة الشركة تؤثر بشكل ايجابي على الإبداع الأخضر للمنتج، بالإضافة الى أن الإبداع الأخضر للمنتج يتوسط بعلاقة ايجابية بين أخلاقيات بيئة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة الى أن أخلاقيات بيئة الشركة لا تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية، ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الإبداع الأخضر للمنتج.

✓ دراسة (Flatt & Stanley, 2008)<sup>2</sup> بعنوان: خلق ميزة تنافسية من خلال الأصول غير الملموسة الآثار المباشرة وغير المباشرة لثقافة الشركات وسمعتها.

### **Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets : The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation.**

هدفت هذه الدراسة الى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول الغير ملموسة عبر معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية، أجريت الدراسة على (104) منظمات ضمن سيع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة الى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات المبحوثة، بل إن الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطا ايجابيا بالسمعة المؤسسية بالإضافة الى أن السمعة المؤسسية تلعب دور الوسيط بين الثقافة والأداء المالي في المنظمات عينة الدراسة.

من أهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة، أن الثقافة لا تعمل فقط على تحسين الأداء المالي ولكن ترتبط بشكل ايجابي بالسمعة، إضافة الى ضرورة المحافظة على تطبيق أبعاد الميزة التنافسية لأثرها

<sup>1</sup> Ching-Hsun Chang, **The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation**, Journal of Business Ethics, Vol. 104, N°03, 2011.

<sup>2</sup> Flatt, Sylvia J, Kowalczyk, Stanley J, **Creating Competitive Advantage through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation**, Advances in Competitiveness Research, Vol. 16, N°01, 2008.



على الثقافة والسمعة المؤسسية مما يرفع نسبة أدائها، كما ان السمعة تعمل كوسيط بين الثقافة والأداء المالي.

### 3. الدراسات الأجنبية المتعلقة بمتغيري الذكاء التنافسي والميزة التنافسية

من أبرز الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بالمتغيرين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية نذكر مايلي:  
 ✓ دراسة (Fattouche Soumeya, 2019) بعنوان: <sup>1</sup> دور الذكاء التنافسي في خلق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة الجزائرية للاتصالات، موبيليس.

#### The Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobilis

هدفت الدراسة إلى توضيح دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى شركة موبيليس ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة بالإضافة إلى استخدام الإحصاءات المتوفرة على المواقع الإلكترونية لكل من وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة، وشركة موبيليس وتوصلت النتائج إلى أن هناك ارتباط قوي بين الأبعاد الأربعة للذكاء التنافسي وبين الميزة التنافسية، وجاء ترتيبهم حسب الأهمية كما يلي: ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، الذكاء التكنولوجي، وأخيرا ذكاء السوق، وفي ضوء النتائج المتحصل عليها تم استنتاج مايلي:

- هناك تأثيرًا إيجابيًا للذكاء التنافسي في خلق الميزة التنافسية وهذا يعني أن مديري شركة موبيليس يدركون جيدا أن الذكاء التنافسي هو أداة مهمة لتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات.
  - يساعد الذكاء التنافسي الشركة على الحفاظ على المزايا التنافسية وتطويرها من خلال مشاركة كل المستويات في المؤسسة وشبكاتنا لتطوير رؤى عملية حول البيئة وفي نفس السياق، يمثل الذكاء التنافسي عملية مستمرة لجمع وتحليل ونقل المعلومات وعن الجهات الفاعلة (المنافسين والعملاء، إلخ) التي تتفاعل مع المنظمة في بيئة الأعمال من أجل دعم عملية صنع القرار لتعزيز القدرة التنافسية.
- ✓ دراسة (Aliakbar Shahrja Majarshina, 2013) بعنوان: <sup>2</sup> الذكاء التنافسي، الميزة التنافسية في المنظمات الناجحة.

#### Competitive Intelligence, Competitive Advantage In The Success Organizations.

اجريت هذه الدراسة لتوضيح كل جوانب عملية الذكاء التنافسي التي تؤدي الى خلق المزايا التنافسية خاصة من خلال الابتكارات التكنولوجية سواء من جانب المنتجات أو من جانب الأساليب حيث هدفت هذه الدراسة الى أن عملية الذكاء التنافسي في المؤسسات أصبحت سلاحا قويا يؤدي الى تحقيق المزايا التنافسية وبالتالي السيطرة والتفوق على المنافسين، ووضحت الدراسة أن الذكاء التنافسي يساعد على اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> Fetouch soumiya, Hedjazi Ismail, **The Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobilis**, Al Bashaer Economic Journal, Vol.04, N°03, Biskra, Algeria, 2019.

<sup>2</sup> Aliakbar Shahrja Mejarshina, **Competitive intelligence, Competitive advantage in the success business organizations**, Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, Vol.38,N°02, 2013.

الاستراتيجية حول الاستثمارات، التسويق، ابتكار منتجات جديدة أو تطوير القديمة، أذواق العملاء... الخ، وبالتالي توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة بين عملية الذكاء التنافسي والميزة التنافسية حيث كلما كانت المعلومات المعدة جيدة كان ذلك سببا في خلق ميزة تنافسية في المؤسسة لمواجهة التحديات، اذا ما طبقت بشكل صحيح، وجاءت الدراسة بالاستنتاجات التالية:

- يتعامل الذكاء التنافسي مع القوة ويمكنه توليد طاقة، وسيكون لكل منظمة تتمتع بذكاء تنافسي القوة والتميز.
- الميزة التنافسية والقوة التنافسية المستقرة يمكن أن تقلل من التهديدات المحتملة وخلق الفرص الممكنة للمنظمات، باستخدام الذكاء التنافسي وتثبيته في المؤسسات وحتى قطاعات الأعمال الصغيرة، يمكننا اتخاذ القرارات الصحيحة بناءً على المعلومات الصحيحة في المواقف المتغيرة والمعقدة.

### المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

هناك نقاط تتوافق فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كما أن هناك نقاط تختلف فيها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وذلك من خلال ما يلي:

#### 1-أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن حصر أهم أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال ما يلي:

- الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- تطرق كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية إلى الدور الذي يلعبه الذكاء التنافسي في خلق وتعزيز الميزة التنافسية.
- توصلت الدراسات السابقة والحالية إلى نفس النتائج والتي أثبتت وجود تأثير للذكاء التنافسي على خلق وتطوير الميزة التنافسية.
- أجريت كل من الدراسات السابقة والدراسات الحالية على وحدة بحثية مكونة من اداريين وموظفين واطارات، الخ.

#### 2-أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن حصر أهم أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:

- المجال الزمني والمكاني، اختلاف الثقافات والسلوكيات والقوانين وظروف العمل وأساليب التسيير...).
- هدفت الدراسات السابقة إلى ربط الذكاء التنافسي بمتغيرات مختلفة مثل المسؤولية الاجتماعية، تحسين الأداء، إدارة المخاطر، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى ربط الذكاء التنافسي بتطوير الميزة التنافسية.
- اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على ربط وتحليل العلاقة بين أبعاد مختلفة للذكاء التنافسي والميزة التنافسية، مثل اعتماد بعد المدخلات الاستراتيجية لعملية الذكاء التنافسي وربطها بالميزة التنافسية بينما درستنا الحالية اعتمدت على بعد تقسيم المتغير المستقل الى الأنواع الأربعة للذكاء التنافسي والمتفق عليها من قبل أغلب الباحثين.
- الدراسة الحالية تضمنت دراسة وصفية تحليلية لمتغيرات الدراسة في بيئة الأعمال الجزائرية وفي إحدى أهم الشركات الناشطة على مستوى السوق الوطنية للاتصالات اللاسلكية.

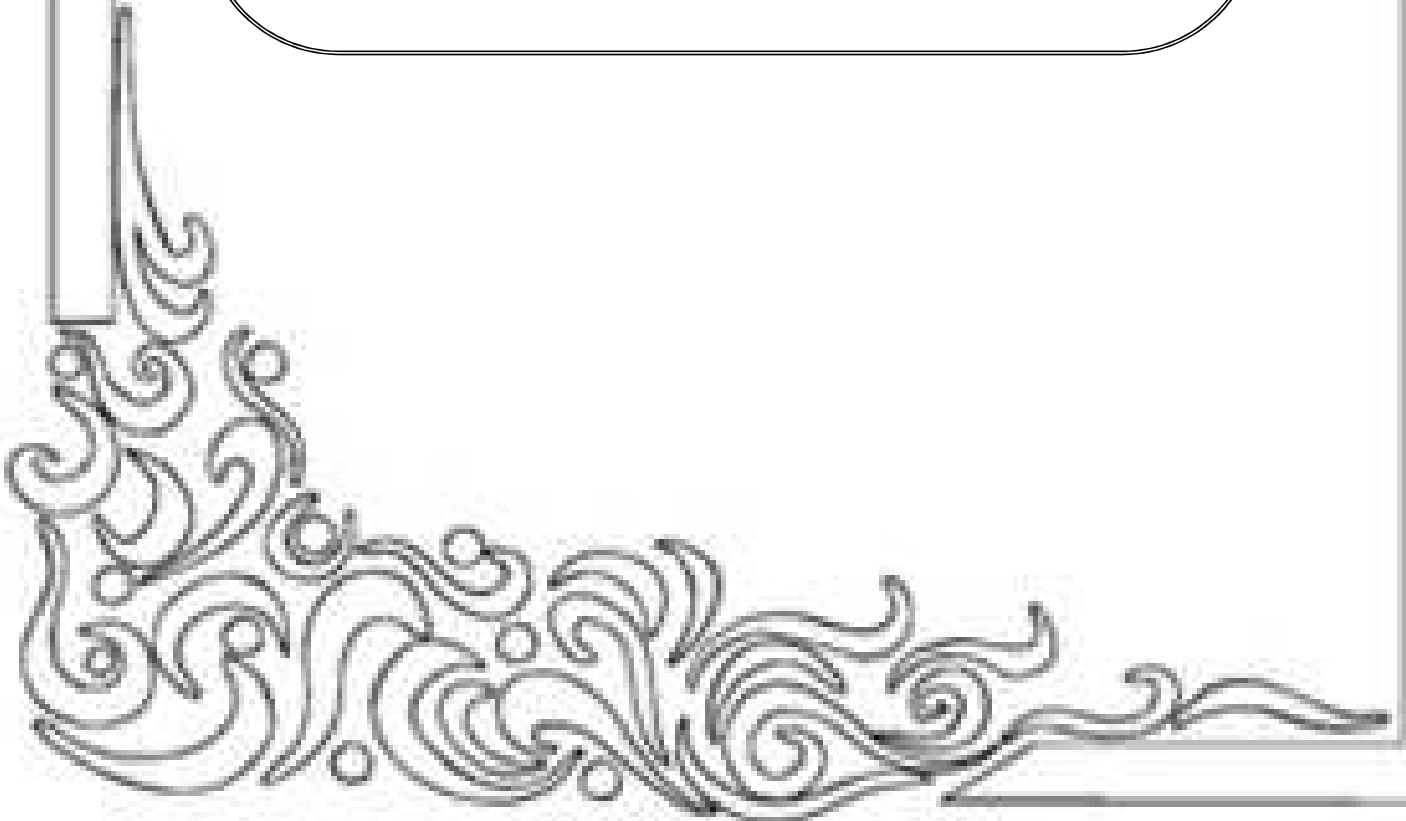
## خاتمة الفصل:

من خلال هذا العرض يتبين أن المنافسة بين المؤسسات لابد منها، إذ لابد على المؤسسات التكيف مع الاوضاع ومواجهة التحديات التي تفرضها المنافسة وهذا ما يستدعي البحث عن ظروف كفئة من شأنها تدعم الميزة التنافسية، المؤسسة قبل البدء في تطوير منتجاتها عليها بالعمل على تحليل بيئتها الخارجية والمتمثلة في السوق الذي تنشط فيه، من خلال جمع المعلومات التي تخص منتجاتها ومنتجات منافسيها، ومعرفة آراء المستهلكين وميولتهم اتجاه هاته المنتجات، والعملية التي استخدمت لمعرفة احتياجات المستهلكين هي كما ذكرت سابقا والمتمثلة في عملية الذكاء التنافسي المدعم بخبراء مقسمين كلا حسب مهامه، فخبراء الذكاء التكنولوجي يقومون بجمع المعلومات المتعلقة بأخر المستجدات في مجال التكنولوجيا المطبقة في المنتجات المنافسة لمنتجات المؤسسة، كذلك خبراء ذكاء المنافس مهمتهم التقصي عن أخبار المنافسين وتطلعاتهم واستراتيجياتهم وأهدافهم المستقبلية اتجاه تطوير منتجاتهم، وبالتالي من خلال هاته المعلومات تستطيع المؤسسة بناء أفكار تكون سببا في تطوير منتجاتها الحالية وخلق منتجات مبتكرة لم تكن موجودة من قبل في السوق.

الفصل الثاني:

مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة

التنافسية لمؤسسة موريليس - تبسة -



## مقدمة الفصل

بعد التطرق في الفصل النظري للمفاهيم الأدبية المتعلقة بموضوع البحث وأثر الذكاء التنافسي بتطوير الميزة التنافسية، وجب اختبار هذه العلاقة ميدانيا لإثراء البحث العلمي وإعطاء صورة صحيحة وواضحة عن الموضوع، وقع الاختيار على مؤسسة موبيليس بتبسة لتكون ميدانا لتطبيق البحث من خلال تقسيم هذا الفصل الى:

- ❖ المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة موبيليس.
- ❖ المبحث الثاني: منهجية البحث.
- ❖ المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها.

## المبحث الأول: نبذة عامة عن مؤسسة موبيليس

من خلال الفصل النظري حاولنا تقديم كل ما يتعلق بعمليات الذكاء التنافسي بأنواعه، وعلاقة هذا الأخير بالميزة التنافسية، وسنحاول في مرحلة لاحقة تطبيق هذه المفاهيم النظرية على الواقع والتعرف على الأثر الذي يمكن أن يؤديه الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية ولكن قبل هذا يجب التعرف على المؤسسة الأم للمؤسسة التي أجريت عليها الدراسة وما هي مهام وأهداف هذه المؤسسة.

### المطلب الأول: مدخل إلى التعريف بمؤسسة موبيليس

تعمل موبيليس في سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية ذات تكنولوجيا جد متطورة أصبحت فيها المنافسة متميزة قائمة بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي، وبفضل نوعية شبكتها والتحديثات العدة التي أضيفت عليها، تمكنت موبيليس من توفير وتقديم خدمات عدة ومتجددة لزيائنها، مستعدة بذلك للانتقال إلى عهد جديد.

### 1- التعريف بمؤسسة موبيليس

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر برأس مال قدره: 25.000.000.000 دج، يقع مقرها الرئيسي بشارع الأعمال باب الزوار بالجزائر العاصمة ظهرت نتيجة لإعادة الهيكلة التي شهدتها وزارة البريد والمواصلات وذلك تطبيقا للأحكام التي جاءت لتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات.<sup>1</sup>

عمد الإجراء 2000/03 المؤرخ في: 2000/08/05 إلى فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة، مما ترتب مباشرة على هذا الإجراء.<sup>2</sup>

- تحول وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة وضع استراتيجية قطاعية لتطوير قطاع تكنولوجيات الاعلام والاتصال.

- إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات مكلفة بتنظيم سوق الهاتف النقال والسهر على احترام قواعد المنافسة.

حيث بدأت مؤسسة موبيليس نشاطها رسميا في 01/01/2003، وتشرف حاليا على شبكة تجارية متواصلة الارتفاع تبلغ 175 وكالة تجارية، تشغل 5035 عامل وأكثر من 60 ألف نقطة بيع غير مباشرة، و15451 نقطة بيع معتمدة، وأكثر من 4500 محطة قاعدية راديوية، في إطار سعيها للوصول للأكبر عدد ممكن من الزبائن، الذي وصل عدده حسب إحصائيات الشركة إلى أكثر من 16 مليون مشترك نهاية سنة 2016، برقم أعمال سنوي 86 060 000 000 دج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال: <https://www.mptic.dz> اطلع عليه يوم: 2019/04/20 على الساعة 21h22.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية/ العدد 48، بتاريخ: 6 أوت 2000، ص ص 3-16: <http://www.joradp.dz/HAR/Index.htm> : اطلع عليه يوم: 2019/04/21 على الساعة 24h23.

<sup>3</sup> موقع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال: <https://www.mptic.dz> اطلع عليه يوم: 2019/05/21 على الساعة 21h22.

كما تسعى موبيليس إلى الاستحواذ على حصة في السوق تبلغ 44% من عائدات الهاتف النقال في الجزائر في نهاية عام 2017.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تسعى موبيليس دوماً إلى إعطاء صورة إيجابية للزبائن من خلال السهر على توفير شبكة ناجعة ذات جودة عالية بالإضافة إلى التنوع، والتجديد في العروض والخدمات المقترحة، فهي أرادت التموقع كمتعامل أكثر قرباً من شركائها وزبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "معكم أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهداً بالإصغاء الدائم و دليلاً على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، التزامها بدورها الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة.

كما ينفرع من مؤسسة موبيليس ثماني مديريات جهوية وتتمثل فيما يلي: المديرية الجهوية للوسط المديرية الجهوية بعنابة؛ المديرية الجهوية بسطيف؛ المديرية الجهوية بقسنطينة؛ المديرية الجهوية بالشلف؛ المديرية الجهوية بوهران، المديرية الجهوية ببشار؛ المديرية الجهوية بورقلة.

مهمة هذه المديريات الجهوية الإشراف المباشر على الوكالات الولائية التي تقع تحت مسؤوليتها التنظيمية والقانونية ومن بين هذه الوكالات وكالة تبسة التابعة للمديرية الجهوية بعنابة محل دراستنا.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة

نعرض فيما يلي أهم التطورات التي مرت بها مؤسسة موبيليس:<sup>1</sup>

قامت موبيليس سنة 2010 بتخفيض أسعار المكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق والدفع المؤجل وفي سنة 2011 بلغ عدد مشتركها 11 مليون مشترك كما قامت بالإعلان عن منتج جديد MOBICORPORATE للمؤسسات كما شاركت في الصالون الدولي لتكنولوجيا الإعلام MED-IT وفي سنة 2012 قامت بإطلاق عرض جديد لخدمات الإنترنت باسم MOBILIS 3G++ كما قامت باقتراح عرض توفيق على الطلبة الجامعيين وفي سنة 2013 قامت بتقديم عرض جديد تحت اسم باطل BATTAL لمشاركي الدفع المسبق وعملت على تعميم خدمة الجيل الثالث في 09 ولاية عبر الوطن حيث بلغ عدد المشتركين 15 مليون مشترك.

وبحلول سنة 2014 سلطة الضبط تصادق على مطابقة خدمة الجيل الثالث ++ لموبيليس بصفة رسمية حيث أعلنت موبيليس عن بداية تسويق خدماتها للجيل الثالث عبر 09 ولايات لتغطي بعدها بأشهر قليلة 19 ولاية إضافة إلى إطلاق عرض ترويجي يتكون من هاتفين سامسونغ وإطلاق عروض جديدة لجميع الاشتراكات وهذا تزامناً مع تمكنها من تغطية جميع الولايات بخدمة الجيل الثالث.

وفي سنة 2015 قامت مؤسسة موبيليس بتسويق باك تابلات مع عرض شريحة سيم 3G و 4G بسعر أولي 100 دج كما قدمت المؤسسة مجموعة من الخدمات والعروض التنافسية خلال سنتي 2016 و 2017 من أهمها شريحة مبيتسم أو توفيق التي تسمح بإجراء مكالمات بكل حرية، عرض مهني الموجه

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة.

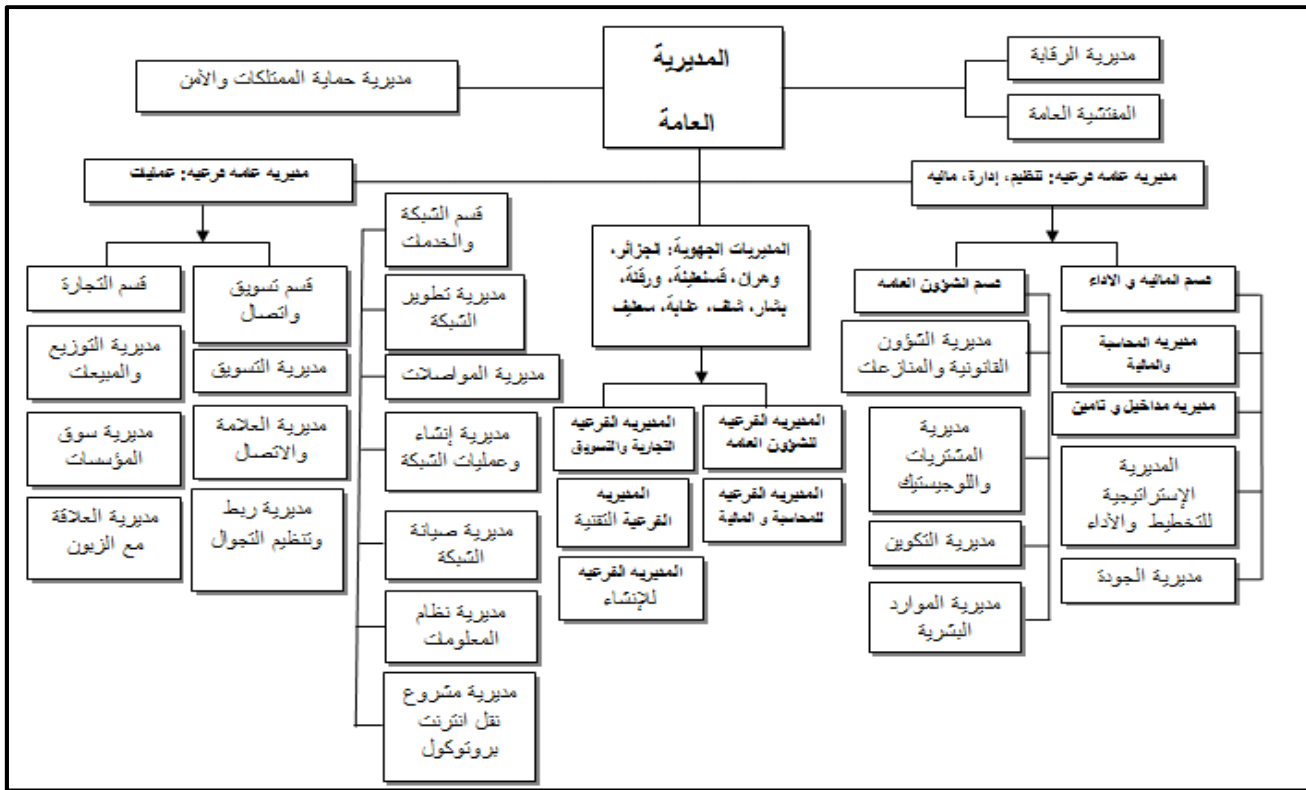
لذوي المهن الحرة التجار والحرفيون، خدمة نت وين التي قامت بإطلاقها بالشراكة مع مجمع PCCW Global وتعد الأولى من نوعها في منطقة شمال إفريقيا، وتندرج في إطار الشركات سواء الجزائرية أو الأجنبية المتواجدة بالجزائر وهي عبارة عن باقة من الخدمات السمعية البصرية الرقمية التي تسمح بتسهيل الكثير من العمليات والتعاملات الاقتصادية لاسيما بين المتعاملين وشركائهم الأجانب وتسمى هذه الخدمة بخدمة التواصل بلا حدود عبر العالم.

### المطلب الثالث: البنية التنظيمية لمؤسسة موبيليس وبيئتها الداخلية والخارجية

#### 1- البنية التنظيمية لمؤسسة موبيليس

تتلخص البنية التنظيمية لمؤسسة موبيليس في الشكل التالي: <sup>1</sup>

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

من خلال الهيكل التنظيمي الوظيفي نلاحظ وجود إدارة متخصصة في نظم المعلومات وهي نقطة إيجابية بالنسبة للمؤسسة إن أحسنت استغلالها وذلك باستخدام أحد البرامج التكنولوجية إضافة إلى ترقية العلاقات بين الأفراد وترسيخ الثقافة الاتصالية التي تمكن من التدفق الايجابي للمعلومات بين مختلف المستويات.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة.



## 2- البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة موبيليس

يوضح الجدول أدناه كل من الفرص والتهديدات لمؤسسة موبيليس

الجدول رقم (01): الفرص والتهديدات الموجودة أمام المؤسسة (البيئة الخارجية)

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تتمين وسائل نجاح اتصالات الجزائر موبيليس</li> <li>-إنشاء وبناء صورة للعلامة تمتاز بالقوة والإيجابية.</li> <li>-سهولة الاستثمار والدخول في السوق الوطنية.</li> <li>-الموارد البشرية المؤهلة، التي تستطيع رفع التحدي.</li> <li>-امتلاك عروض متنوعة ومكيفة بشكل جيد.</li> <li>-سهولة الشراكة وتبادل المعلومات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-قلة القدرات.</li> <li>-إتلاف الصورة الجديدة لنوعية الشبكة.</li> <li>-حدة المنافسة.</li> <li>-تأخر في الانتشار.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

تعتبر موبيليس ذات الرقم الصعب في معادلة المنافسة في سوق الهاتف النقال في الجزائر، وذلك لكونها المتعامل التاريخي للهاتف النقال بالجزائر، حيث تلقى خدماتها وتسعيرتها، القبول من طرف الجمهور نظرا للشفافية المطبقة في تكاليف الاتصال المفروضة على الزبائن، ورغم كل هذا فإن هناك اهتمام موبيليس بالمنافسة والمنافسين لها ضئيل والذي يظهر حاليا في عدم اهتمامها بالاتصال مع الزبائن، وتبرز أهم نقاط القوة والضعف بالنسبة لموبيليس فيما يلي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (02): نقاط القوة والضعف لمؤسسة موبيليس (البيئة الداخلية)

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تسعيرات مكالماتها في متناول أغلبية الزبائن.</li> <li>-تغطي شبكة موبيليس أكبر مساحة من القطر الوطني، وتقدر ب 96.7 % من المساحة الإجمالية.</li> <li>-إعلان زبائنها عن طريق (الإشهار، الملصقات، التلفاز) وهذا زيادة على العروض ال ترويجية المقدمة للزبائن.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قلة الإنفاق على الاستثمارات مقارنة بمنافسيها.</li> <li>- الاتصالات مع الجمهور ضعيفة وغير كافية مقارنة بتلك التي عند المنافسين.</li> <li>- ضعف شبكة التغطية في بعض المناطق.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة.

#### المطلب الرابع: التعريف بالوكالة التجارية موبيليس تبسة

تأسست الوكالة التجارية موبيليس تبسة بتاريخ 11 ديسمبر 2005، يشتغل بها 25 عامل وتشرف بدورها على 280 نقطة بيع معتمدة مهمتها تسويق منتجات وخدمات الهاتف النقال، وصل عدد زبائنها بتاريخ 2017/03/31 إلى: 546 630 زبون (الجيل 2 = 211443، الجيل 3 = 335187).

#### -أهداف الوكالة وتوجهاتها

تضع الوكالة جملة من الأهداف نذكر منها:<sup>1</sup>

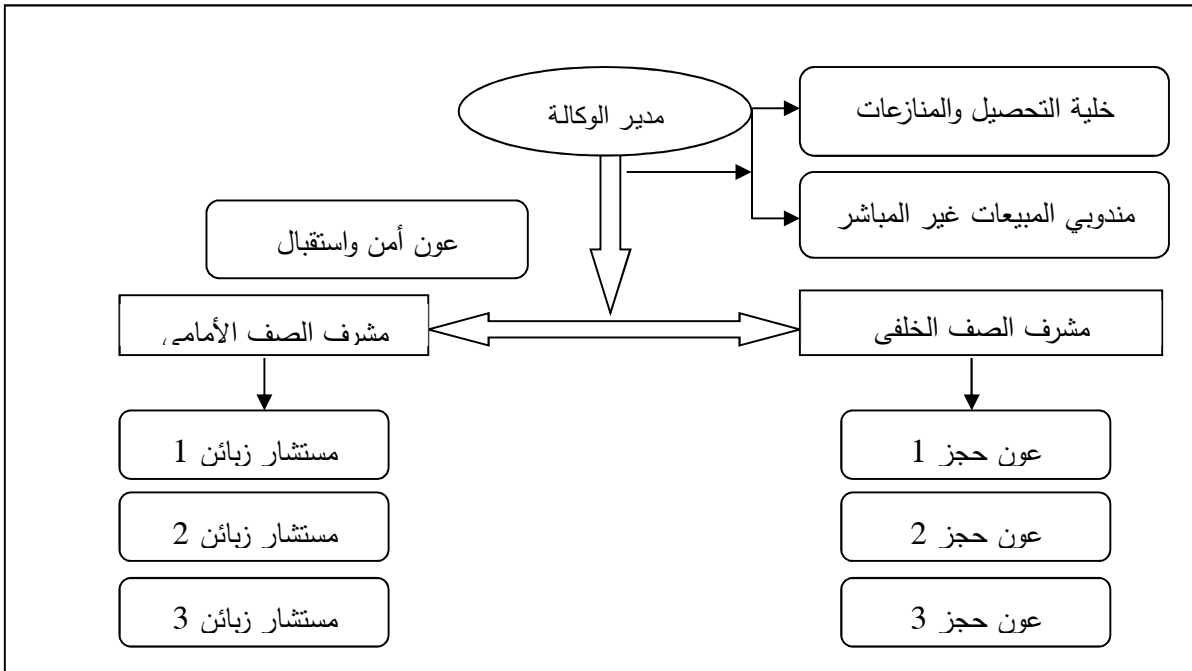
- تطوير وتحسين مستوى تقديم الخدمة من خلال الصف الأمامي لكل من الإجراءات والمعلومات.

- تنفيذ العمليات بجودة ومستوى عالي من الدقة والصحة مع توفير نظام متابعة وقياس الأداء.

#### -الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس تبسة

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس فرع تبسة فيما يلي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لوكالة موبيليس تبسة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية الخاصة بالمؤسسة.

## المبحث الثاني: منهجية البحث

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة وفك الغموض أو ايجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد دراسته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أنها تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها اختبار فرضيات البحث.

### المطلب الأول: أداة الدراسة ومتغيراتها

يسعى هذا البحث لدراسة أثر الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية، ولتحقيق هذا الهدف واختبار فرضيات البحث تم اختيار الاستبانة كأداة للدراسة، وقد قسمت الاستبانة إلى جزئين الجزء الأول معلومات عامة ويشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في كل من العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي والجزء الثاني دور الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية حيث يتحرى هذا القسم آراء المستجوبين حول الذكاء التنافسي والميزة التنافسية واشتمل هذا الجزء على محورين المحور الأول الذكاء التنافسي والمحور الثاني الميزة التنافسية.

وسعيا لتوضيح كيف تم قياس كل متغير من متغيرات هذا البحث، حدد الذكاء التنافسي كمتغير مستقل يتضمن أربعة أبعاد هي: ذكاء المنافس، ذكاء العميل، ذكاء السوق والذكاء التكنولوجي في حين حدد الميزة التنافسية كمتغير تابع:

- 1- المتغير التابع، الميزة التنافسية: تضمن هذا المتغير أربعة أبعاد هي التكلفة، الجودة، الإبداع التكنولوجي، البحث والتطوير وتم قياس هذا المتغير بالطلب من المستجوبين بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارهم وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات من 01 تشير الى غير موافق بشدة الى 05 وتشير الى موافق بشدة، وتم اختيار 15 سؤال بالاعتماد على الأدبيات ذات العلاقة
- 2- المتغير المستقل، الذكاء التنافسي: تضمن هذا المتغير أربعة أبعاد هي ذكاء المنافس، ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي وذكاء السوق وتم قياس كل بعد بالطلب من المستجوبين الاختيار وفقا لرأيهم الخاص وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وفق درجات من 01 الى 05، وتم اختيار 18 سؤال موزعة على الابعاد الأربعة وقد اختيرت هذه الاستبانة بالاعتماد على الادبيات ذات العلاقة.

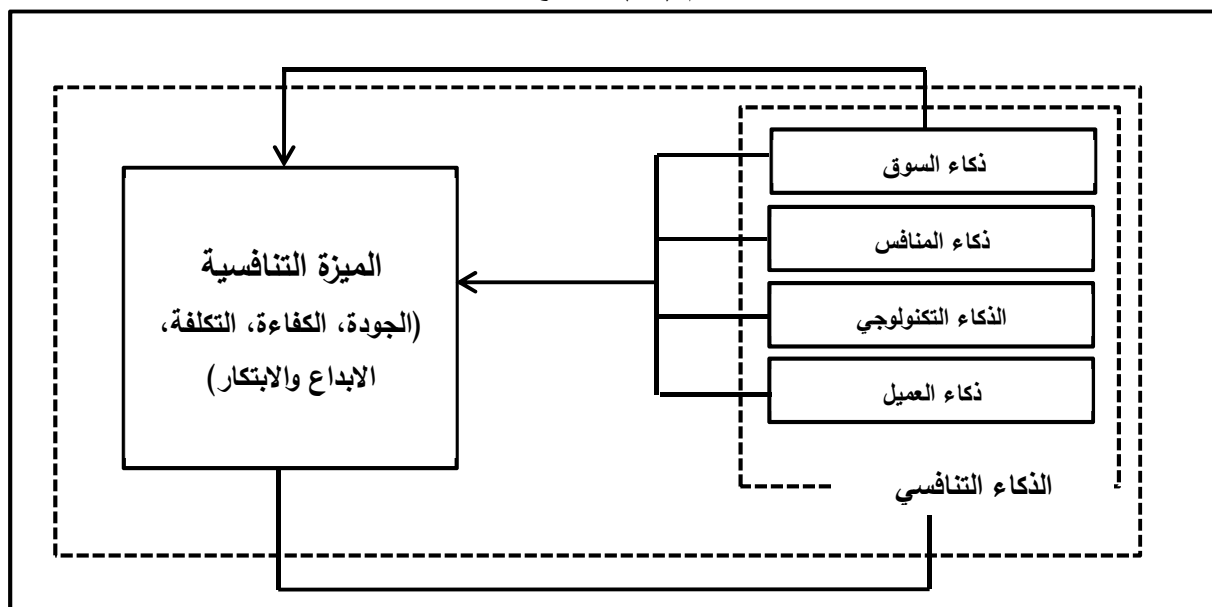
الجدول رقم (03): ملخص متغيرات الدراسة

المتغيرات	المقياس	عدد الفقرات	السلم المستخدم
الذكاء التنافسي	ذكاء المنافس	04	مقياس ليكرت الخماسي
	ذكاء العميل	06	
	الذكاء التكنولوجي	04	
	ذكاء السوق	04	
الميزة التنافسية	التكلفة	15	مقياس ليكرت الخماسي
	الجودة		
	الابداع التكنولوجي		
	البحث والتطوير		
العمر	العمر	03	إختيار من متعدد
المستوى التعليمي	المستوى التعليمي	05	إختيار من متعدد
المستوى الوظيفي	المستوى الوظيفي	04	إختيار من متعدد
الخبرة المهنية	الخبرة المهنية	03	إختيار من متعدد

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبانة.

ولإلمام أكثر بجوانب تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية تمت صياغة فرضية رئيسية ثانية توضح فروق الدلالة بين المتغيرات المستقلة للدراسة المتمثلة في (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي) وموضوع الدراسة والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (08): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطلبة

يتضح من خلال ما سبق أن نموذج الدراسة يشتمل على الذكاء التنافسي بأنواعه الأربعة وهي (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، الذكاء التكنولوجي، ذكاء العميل) كمتغير مستقل، ومتغير تابع وهو الميزة التنافسية ومنه تم اعتماد جملة من الأدوات الإحصائية بناء على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تحدد نموذج الدراسة وفقا للعلاقة بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة مع إدراج البيانات الشخصية والوظيفية لمعرفة مدى تأثيرها على العلاقة السابقة.

#### المطلب الثاني. الصدق والثبات لأداة الدراسة

من أجل اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية وجب اختبار صدقها وثباتها وذلك عن طريق مايلي:

أ. **صدق المحتوى (رأي المحكمين):** اشتقت معظم فقرات الاستبانة من الأدبيات وتم استعمال بعضها في الدراسات السابقة مما يعطي نوع من الصدق الظاهري، وبهدف التأكد من الصدق لمحتوى الأداة تم عرضها على عدد من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة تبسة- وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستبانة.

ب. **ثبات أداة الدراسة:** تم استرجاع الاستمارات وعددها (36) من مجتمع الدراسة وتم التأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): اختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	معامل الثبات
الذكاء التنافسي	83%
الميزة التنافسية	85%
كل فقرات الاستبانة	90%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لكافة الفقرات موضوع الدراسة (90%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ويمكن اعتماد استبانة الاستبانة.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي للتعرف على وجهة نظر العينة المبحوثة حول موضوع الدراسة:

الجدول رقم (05): سلم ليكرت الخماسي

الإجابات	غ موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

Source : De Carey V. Azzara, *Beyond Linear Thinking-An Interactive Approach, Questionnaire Design For Business Research*, Tate Publishing & Entreprises LLC, 2010, P110.

### المطلب الثالث. المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) ، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

#### 1- اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف معرفة نوعية الاختبارات التي سيتم استخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية، تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال اختبار كلومجروف-سمرنوف (Kolmogrov-smirno) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى المعنوية (Sig.)	قيمة الاختبار Z	محاور الاستبانة
0,588	0,773	المحور الأول: (من الفقرة 01 الى الفقرة 18)
0,594	0,770	المحور الثاني: (من الفقرة 19 الى الفقرة 33)
0,897	0,574	المحور الأول والثاني: (من الفقرة 01 الى الفقرة 33)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع محاور الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، وهذا يعني أن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي، لذلك سيتم استخدام الاختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.

## 2- أدوات التحليل الإحصائي

للإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية، المتمثلة في:

- ✓ معامل الثبات الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)<sup>1</sup> لقياس ثبات فقرات الاستبانة.
  - ✓ التكرارات (frequencies) والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية (Means)، والانحرافات المعيارية (Standar Deviations)، والتي استخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وترتيب الأبعاد ثم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في تغيرات المتوسطات الحسابية.
  - ✓ معامل الارتباط (Correlation)<sup>2</sup>: يطلق الارتباط على العلاقة بين متغيرين مستقلين ويقاس بمقياس يسمى الارتباط ويرمز له بالرمز ( $r$ ) ويأخذ القيم من -1 إلى 1.
  - يكون الارتباط طردي تام إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي 1.
  - يكون الارتباط عكسي تام إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي -1.
  - لا يوجد ارتباط إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي صفر.
  - كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الواحد كان الارتباط قويا.
  - كلما كانت القيمة المطلقة لمعامل الارتباط قريبة من الصفر كان الارتباط ضعيفا.
- وسنستخدم في دراستنا معامل الارتباط لبيرسون كونه المقياس المناسب لقياس الارتباط بين متغيرين كميين مستقلين يتبعان التوزيع الطبيعي.

معادلة الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)<sup>3</sup>: هي معادلة رياضية تمثل أفضل توفيق لخط مستقيم يعبر عن البيانات في شكلها الخطي، والغرض من إيجاد خط الانحدار هو التنبؤ بقيمة المتغير التابع لقيمة محددة من قيم المتغير المستقل، وتسمى العلاقة بين المتغير المستقل ( $X$ ) والمتغير التابع ( $Y$ ) بمعادلة خط الانحدار البسيط وعليه فإذا كان ( $X$ ) متغيرا مستقلا (ويمثل الذكاء التنافسي) و ( $Y$ ) متغير تابع (ويمثل الميزة التنافسية) فإن المعادلة التي نحصل عليها تسمى بمعادلة خط انحدار ( $Y$ ) على ( $X$ ) وهي على الصورة التالية:  $(Y = a + \beta x)$ .

حيث يعرف ( $a$ ) على أنه ثابت الانحدار (الجزء المقطوع من محور  $y$ ) ويحسب من خلال العلاقة:

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

<sup>1</sup> غيث البحر، معن التنجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، مركز صبر للدراسات الإحصائية والدراسات العامة، تركيا، 2014، ص 14.

<sup>2</sup> نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2013، ص 95.

<sup>3</sup> أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ط1، 2007، ص 69.

ويعرف  $(\beta)$  بمعامل انحدار  $(y)$  على  $(x)$  ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$b = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}}{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}$$

✓ معامل التحديد  $(R^2)$ ، وهو مربع معامل الارتباط  $(r)$ ، يستخدم لمعرفة نسبة التباين في المتغير التابع  $(y)$  التي يكون سببها التغير في تباين المتغير المستقل  $(x)$ .

✓ اعتماد ميزان تقديري وفقا لمقياس تقسيم ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد طول خلايا مقياس

ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى<sup>1</sup>:

(المدى = 5 - 1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس الخمسة للحصول على طول الخلية الصحيح

أي: طول الفقرة = 5 ÷ 4 = 0,80، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد

الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا، ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	المتوسط المرجح	الاتجاه العام	المدى
غير موافق تماما	من 01 الى 1,80	عدم الموافقة بشدة	منخفض جدا
غير موافق	من 1,81 الى 2,60	عدم الموافقة	منخفض
محايد	من 2,61 الى 3,40	المحايدة	متوسط
موافق	من 3,41 الى 4,20	الموافقة	مرتفع
موافق بشدة	من 4,20 الى 5	الموافقة بشدة	مرتفع جدا

المصدر: طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية- منظور إحصائي-، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محند أولحاج، البويرة، ص 111.

وعليه سيتم استخدام المتوسط المرجح لإجابات الأفراد على الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي

بغرض معرفة اتجاه اراء العينة.

يتضح مما تقدم أنه تم اعتماد أدوات الدراسة من وثائق وسجلات الاستبانة بعد التأكد من صلاحية

ذلك خاصة ما تعلق بالاستبانة من خلال اختباري الصدق والثبات.

<sup>1</sup> العمر عبد الرحمان بدران، التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام (SPSS)، العبيكان، الرياض، ط1، ص 126.



## المطلب الرابع: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا العنصر وصفا إحصائيا لمجتمع الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة ويتكون مجتمع الدراسة من جميع إطارات مؤسسة موبيليس- تبسة، من رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام والإطارات الميدانيين، العاملين في الفروع الثلاثة للمؤسسة، وهي فرع تبسة، فرع بئر العاتر وفرع ونزة حيث بلغ عددهم (36) إطار، وقد اتسمت عينة الدراسة بعدد من السمات والخصائص الشخصية للأفراد ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

### 1- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية

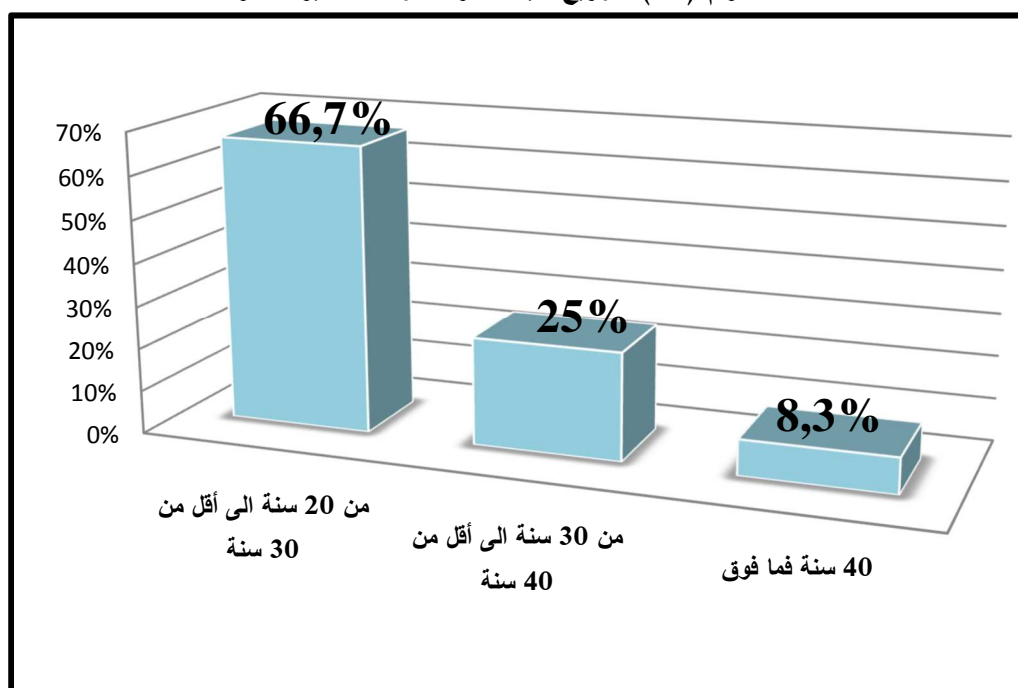
الجدول رقم (08): توزيع مجتمع الدراسة وفقا للفئة العمرية.

المرتبة	النسبة	التكرار	البيان
1	66,7%	24	من 20 سنة الى أقل من 30 سنة
2	25%	09	من 30 سنة الى أقل من 40 سنة
3	8,3%	03	من 40 سنة فما فوق
-	100%	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم أفراد عينة الدراسة ينتمون للفئة أقل من 30 سنة، بنسبة 66,7% واحتلت الفئة العمرية من 30 سنة الى أقل من 40 سنة في المرتبة الثانية بنسبة 25% في حين بلغت فئة 40 سنة فما فوق، نسبة ضئيلة بمعدل 8,3% ، وبالتالي نستنتج الاعتماد الكبير للمؤسسة المبحوثة على الطاقات الشبانية بشكل واضح، والشكل التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمتغير العمر.

الشكل رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة إعتمادا على نتائج تحليل (SPSS).

## 2- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي

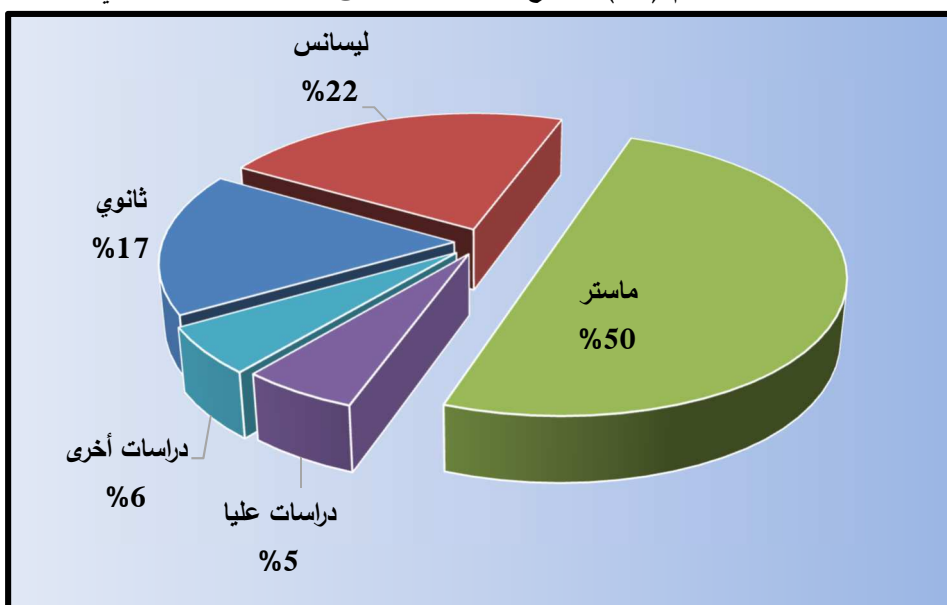
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

المرتبة	النسبة	التكرار	البيان
3	16,7%	6	ثانوي
2	22,2%	8	الليسانس
1	50%	18	ماستر
4	5,6%	2	دراسات عليا
4	5,6%	2	دراسات أخرى
-	100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة جامعيون من الحاصلين على شهادة الماستر، إذ بلغ عددهم 18 فردا بنسبة 50%، تليها نسبة معتبرة من الحاملين لشهادة الليسانس بنسبة 22,2%، تأتي بعدها في الترتيب ذوي المستوى الثانوي بنسبة 16,7% وأخيرا وبنسبة متساوية وفي نفس المرتبة الدراسات العليا والدراسات الأخرى بنسبة 5,6%، ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على أصحاب الشهادات الجامعية بشكل كبير.

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل (Spss)

### 3- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

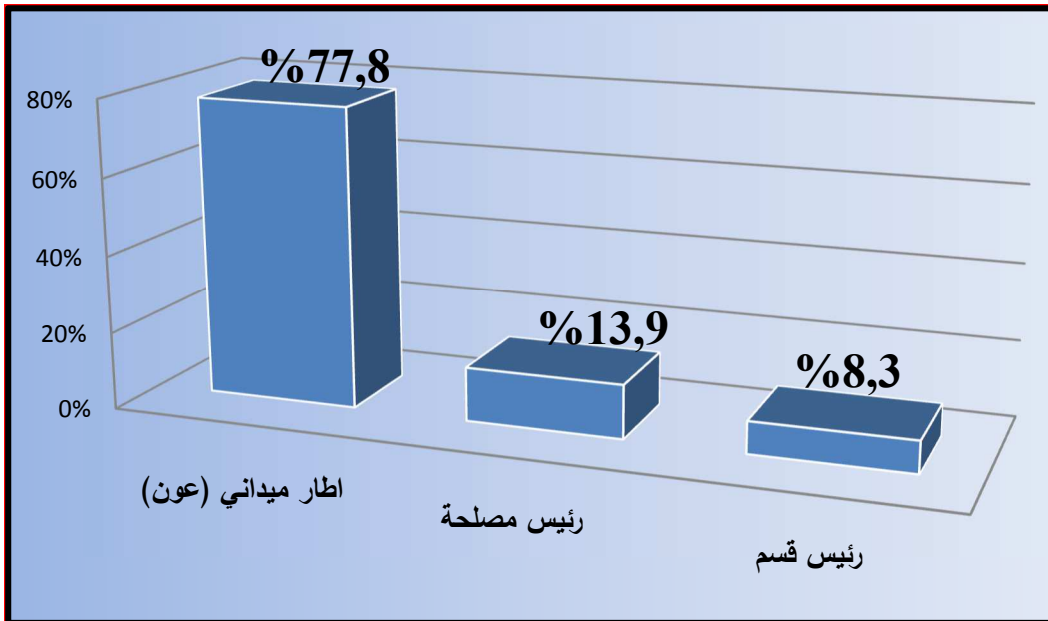
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

المرتبة	النسبة	التكرار	البيان
3	%8,3	03	رئيس قسم
2	%13,9	05	رئيس مصلحة
1	%77,8	28	إطار ميداني (عون)
-	%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة رؤساء الأقسام بلغت %8,3، ونسبة رؤساء المصالح بلغت نسبة %13,9، وهي نسب معقولة تسمح باستقصاء آراء الاطارات العليا في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى تناول موضوع البحث في المؤسسة المبحوثة من الجانب الداخلي، بينما نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم اطارات ميدانية بنسبة %77,8 وهو ما يخدم دراستنا كون الاطارات الميدانية لها احتكاك مباشر مع زبائن المؤسسة، أي معرفة درجة رضاهم وآرائهم وتطلعاتهم وكل ما يدور في السوق بدقة أكبر، وبالتالي يمكننا القول أن توزيع أفراد المجتمع كان متنوعا حسب متغير الوظيفة، مما يعطي تنوعا في الإجابات المقدمة والآراء حول محاور الاستبانة، والشكل الموالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

#### 4- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (11): توزيع مجتمع الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

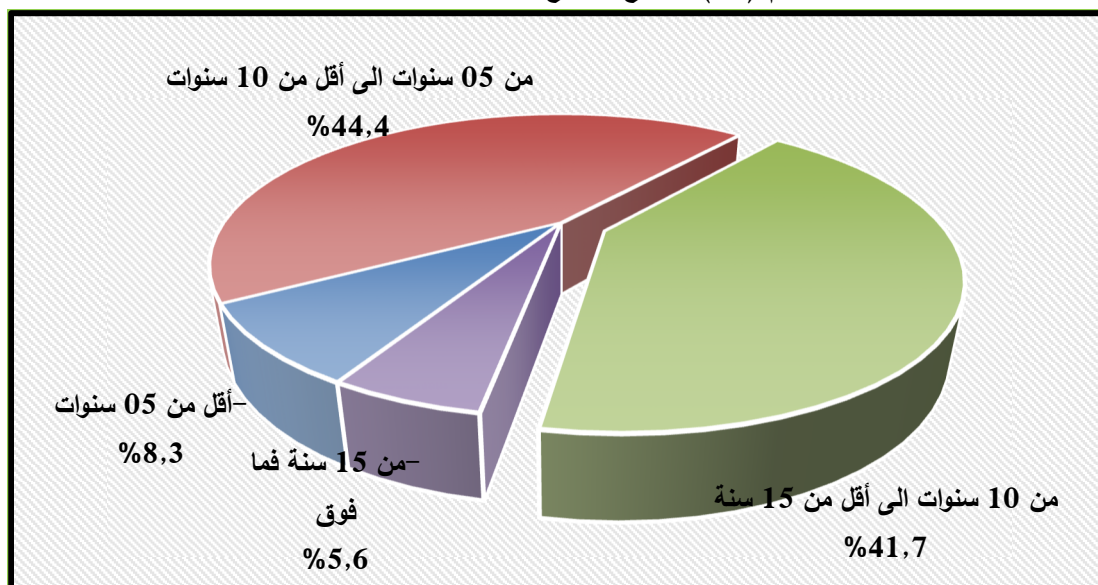
المرتبة	النسبة	التكرار	البيان
3	%8,3	03	أقل من 05 سنوات
1	%44,4	16	من 05 سنوات الى أقل من 10 سنوات
2	%41,7	15	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة
4	%5,6	2	من 15 سنة فما فوق
-	%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة كانت من ذوي الخبرة المهنية المتراوححة بين 05 سنوات الى أقل من 10 سنوات بنسبة %44,4، تليها نسبة %41,7 بالنسبة لذوي الخبرة من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة، وتليها بنسبة أقل فئة أقل من 05 سنوات، وتأتي في اخر الترتيب فئة الموظفين الذي يتمتعون بخبرة أكبر من 15 سنة.

والشكل الموالي يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

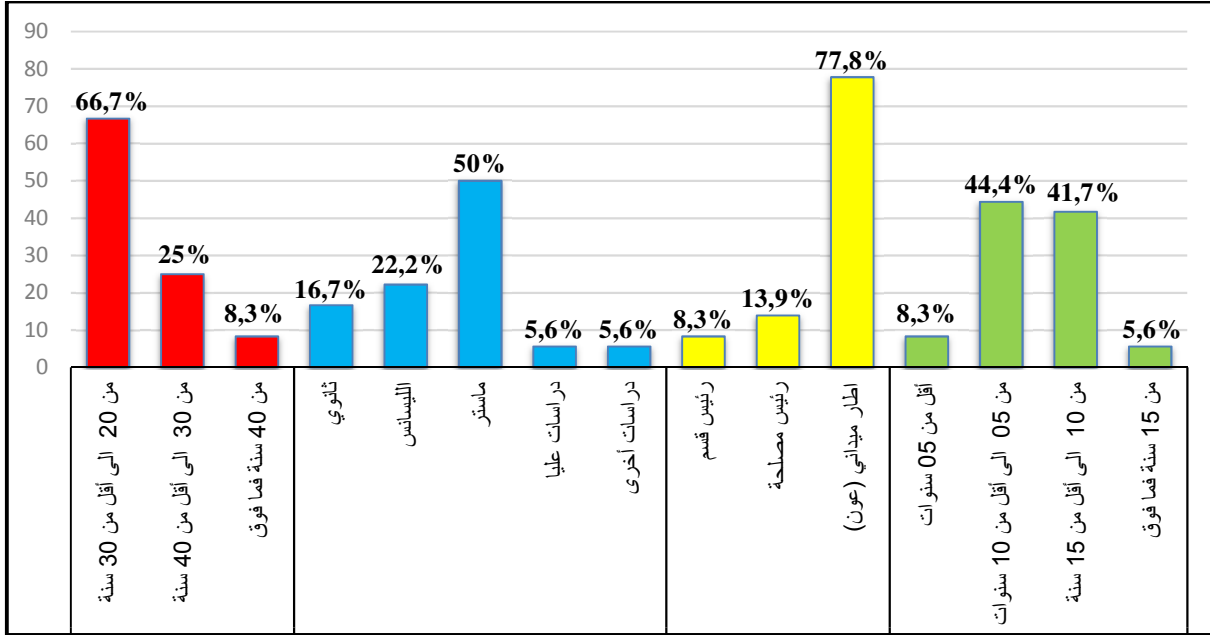
الشكل رقم (12): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل (Spss)

ويبين الشكل رقم (13) ملخص نتائج توزيع العينة المبحوثة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

الشكل رقم (13): توزيع العينة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن أغلب فئة العينة محل الدراسة هم إطارات ميدانية (أعوان)، من فئة الشباب اللذين تتراوح أعمارهم بين 20 سنة وأقل من 30 سنة والحاصلين على شهادة الماستر واللذين تتراوح خبرتهم المهنية من 05 سنوات إلى 15 سنة.

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض نتائجها

يتناول هذا المبحث تحليلا لمحاور الدراسة المستقلة لمعرفة مدى توافرها في المؤسسة محل الدراسة، هذا الأخير بني على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير للذكاء التنافسي على تطوير الميزة التنافسية

### المطلب الأول: عرض نتائج التحليل الإحصائي

سيتم تحليل هذا المحور بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تم استخدام معيار المتوسط الحسابي لمعرفة درجة الموافقة على كل محور، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات عينة الدراسة ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس شدة الإجابة.

### 1- تحليل آراء أفراد العينة حول محور الذكاء التنافسي:

يعرض الجدول رقم (12) الإجابات على أسئلة محور الذكاء التنافسي، حيث أن هذا المتغير يتضمن كل من ذكاء المنافس، ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي، ذكاء السوق، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين (3,86) بانحراف معياري قدره (0,465)، وتشير هذه النتيجة إلى أن مجمل أبعاد الذكاء التنافسي قد تجاوزت إجمالا الوسط الفرضي بحسب مساحة المقياس المستخدم في هذه الدراسة، وفيما يلي وصف لإجابات المبحوثين بالنسبة للأبعاد للمحور الأول:

الجدول رقم(12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول فقرات الذكاء التنافسي

رقم العبارة	غ/ موافق بشدة (01)	غير موافق (02)	محايد (03)	موافق (04)	موافق بشدة (05)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العام	العام	الإجابة
1	التكرار	-	2	23	11	36	4.25	0,554	3	موافق بشدة	الذكاء التنافسي
	%	-	5,60%	63,90%	30,60%	%100					
2	التكرار	-	-	23	13	36	4.36	0,487	1	موافق بشدة	
	%	-	-	63,90%	36,10%	%100					
3	التكرار	-	6	12	8	36	3.50	1,134	13	موافق	
	%	-	16,70%	33,30%	22,20%	%100					
4	التكرار	-	-	17	11	36	3.86	1,099	7	موافق	
	%	-	-	47,20%	30,60%	%100					
المعدل											
5	التكرار	-	-	27	7	36	4.08	0,649	5	موافق	
	%	-	5,60%	75%	19,40%	%100					
6	التكرار	-	4	18	11	36	4.03	0,878	6	موافق	
	%	-	11,10%	50%	30,60%	%100					
7	التكرار	1	5	16	8	36	3.69	1,064	11	موافق	
	%	2,80%	13,90%	44,40%	22,20%	%100					
8	التكرار	-	3	17	16	36	4.28	0,849	2	موافق بشدة	
	%	-	8,30%	47,20%	44,40%	%100					
9	التكرار	-	3	21	12	36	4.17	0,811	4	موافق	
	%	-	8,30%	58,30%	33,30%	%100					
10	التكرار	-	5	20	8	36	3.86	0,931	7	موافق	
	%	-	13,90%	55,60%	22,20%	%100					
المعدل											
11	التكرار	-	7	20	7	36	3.75	0,996	9	موافق	
	%	-	19,40%	55,60%	19,40%	%100					
12	التكرار	3	5	19	4	36	3.44	1,132	14	موافق	
	%	8,30%	13,90%	52,80%	11,10%	%100					
13	التكرار	-	5	19	8	36	3.83	0,941	8	موافق	
	%	-	13,90%	52,80%	22,20%	%100					
14	التكرار	-	4	25	3	36	3.75	0,77	9	موافق	
	%	-	11,10%	69,40%	8,30%	%100					
المعدل											
15	التكرار	3	3	8	3	36	3.44	1,054	14	موافق	
	%	8,3	8,30%	22,20%	8,30%	%100					
16	التكرار	1	7	3	7	36	3.64	1,099	12	موافق	
	%	2,80%	19,40%	8,30%	19,40%	%100					
17	التكرار	1	5	2	5	36	3.72	0,974	10	موافق	
	%	2,80%	13,90%	5,60%	13,90%	%100					
18	التكرار	-	2	8	6	36	3.83	0,775	8	موافق	
	%	-	5,60%	22,20%	16,70%	%100					
المعدل											
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الذكاء التنافسي:								3.86	0.465		

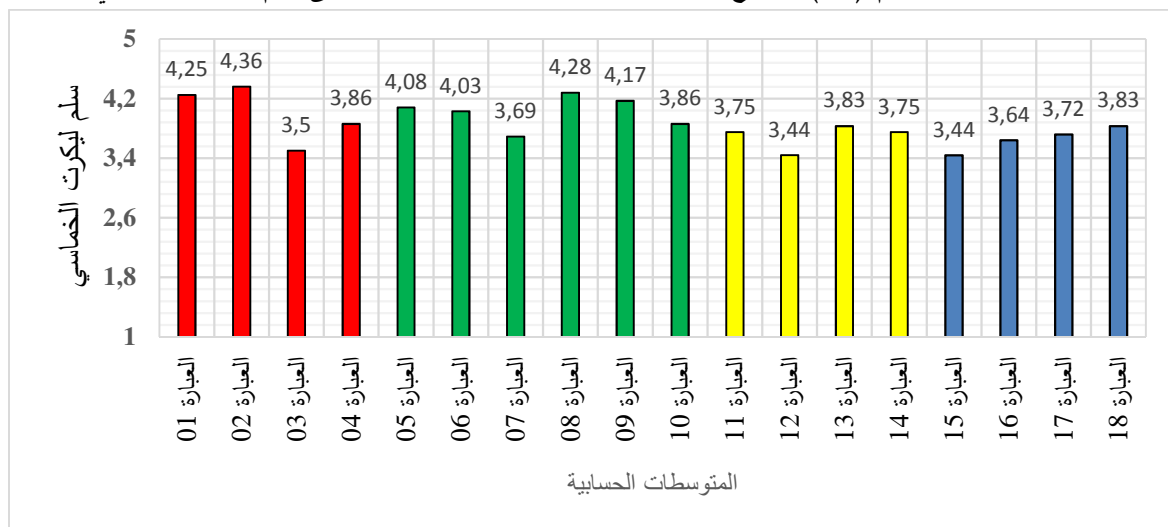
المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج تحليل (SPSS)

بلغ المتوسط الحسابي (4,36) والانحراف المعياري (0,487) بالنسبة للعبارة رقم (02)، وهو ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تجمع معلومات حول الخدمات التي يقدمها المنافسون بصفة منتظمة وتحاول تقديم خدمات متميزة مقارنة بمنافسيها، وهو ما يعني تطبيق المؤسسة المبحوثة لذكاء المنافس بدرجة عالية وبلغ المتوسط الحسابي قدره (4,28) وانحراف معياري (0,849)، بالنسبة للعبارة رقم (08) وهو ما يدل على أن المؤسسة المبحوثة تسعى لجذب عملائها من خلال التخفيض من أسعار عروضها وخدماتها تلبية لتطلعات زبائنها وهذا يعني تطبيق المؤسسة لذكاء الزبون بدرجة عالية، وبلغ المتوسط الحسابي (4,25) والانحراف المعياري (0,554) ، بالنسبة للعبارة رقم (01) وهو ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية لتحديد منافسيها ومراقبة سلوكياتهم، وهو ما يدل على تطبيقها لذكاء المنافس بدرجة عالية.

في حين بلغ المتوسط الحسابي (3,50) والانحراف معياري (1,134) بالنسبة للعبارة رقم (03) وهو ما يدل على أن المؤسسة تصمم استراتيجيات مناسبة لمواجهة تهديدات منافسيها بدرجة متوسطة نسبيا، كونها المؤسسة الرائدة في سوق الاتصالات ولا تكثر كثيرا لتهديدات المنافسين، وبلغ المتوسط الحسابي (3,44) والانحراف المعياري (1,132) بالنسبة للعبارة رقم (12) وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستخدم تقنيات حديثة ومتطورة في جمع وتخزين وتوزيع وتحليل المعلومات ولكن بنسبة متوسطة، أي عدم اعتماد المؤسسة التقنيات الحديثة والمتطورة في تطبيق عملية الذكاء التنافسي بشكل كبير ويرجع هذا لكون الذكاء التنافسي يعتبر موضوع جديد بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة.

وبلغ المتوسط الحسابي (3,44) والانحراف المعياري (1,054) بالنسبة للعبارة (15)، وهو ما يعني أن المؤسسة تستجيب للتغيرات والتطورات في سوق الاتصالات الخلوية، ولكن ليس بالشكل المطلوب وهو ما يدل على قصور نسبي نوعا ما في مرونة المؤسسة اتجاه محيطها وهذا طبقا لاستجابات العينة المبحوثة. وفيما يلي شكل توضيحي لتوزيع المتوسطات الحسابية لإجابات العينة على المحور الأول

الشكل رقم (14): توزيع المتوسطات الحسابية للمحور الأول على سلم ليكرت الخماسي.



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات (SPSS)

يوضح الشكل رقم (14) توزيع المتوسطات الحسابية لمختلف إجابات العينة المبحوثة على أسئلة الاستبانة وفقا لسلم ليكرت الخماسي، ويتضح أن العبارة التي حازت على أكبر نسبة موافقة هي العبارة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,36) في حين تشاركت في المرتبة الأخيرة كل من العبارة رقم (12) والعبارة رقم (15) بمتوسط حسابي قدره (3,44) لكلى العبارتين.

**1- ذكاء الزبون:** وغطت هذا البعد العبارات (05-10)، حيث جاء في المرتبة الأولى من حيث الترتيب العام لإجابات العينة على المحور الأول بمعدل وسط حسابي وانحراف معياري لمجمل الفقرات ما قيمته (4,02) و (0,446) على التوالي، وبإسقاط هذه النتيجة في سلم القياس يتضح لنا أن هذا الجزء يقع ضمن المدى مرتفع، وذلك دليل على تطبيق المؤسسة المبحوثة لذكاء الزبون بشكل كبير وفقا للآراء العينة المبحوثة.

**2- ذكاء المنافس:** وغطت هذا البعد العبارات (01-04)، حيث جاء في المرتبة الثانية من حيث الترتيب العام لإجابات العينة على المحور الأول، بوسط حسابي وانحراف معياري لمجمل الفقرات ما قيمته (3,99) و (0,602) على التوالي، وبمطابقة هذه النتيجة في سلم القياس يتضح لنا أن هذا الجزء يقع ضمن المدى مرتفع، وذلك دليل على تطبيق المؤسسة المبحوثة لذكاء السوق بنسبة مرتفعة وفقا للآراء العينة المبحوثة.

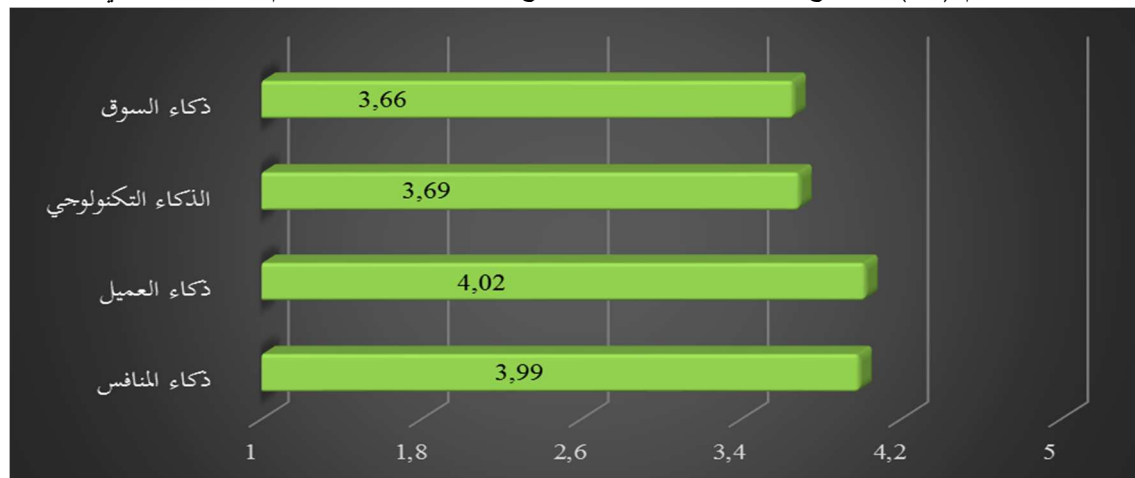
**3- الذكاء التكنولوجي:** وغطت هذا البعد العبارات (11-14)، حيث جاء في المرتبة الثالثة من حيث الترتيب العام لإجابات العينة على المحور الأول بمعدل وسط حسابي وانحراف معياري لمجمل الفقرات ما قيمته (3,69) و (0,779) على التوالي، وبمطابقة هذه النتيجة في سلم القياس يتضح لنا أن هذا الجزء يقع ضمن المدى مرتفع، وذلك دليل على أن المؤسسة المبحوثة تهتم وتطبق الذكاء التكنولوجي ولكن بنسبة أقل.

**4- ذكاء السوق:** وغطت هذا البعد العبارات (15-18)، حيث جاء في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب العام لإجابات العينة على المحور الأول بمعدل وسط حسابي وانحراف معياري لمجمل الفقرات ما قيمته (3,69) و (0,779) على التوالي، وبمطابقة هذه النتيجة في سلم القياس يتضح لنا أن هذا الجزء يقع ضمن المدى مرتفع، وذلك دليل على اهتمام المؤسسة المبحوثة بذكاء السوق بنسبة أقل.

ويوضح الشكل الموالي الترتيب الكلي للمتوسطات الحسابية الاجمالية للمحور الاول من إجابات العينة المبحوثة على الاستبانة وفقا لسلم القياس المستخدم:



الشكل رقم (15): مجموع المتوسطات الحسابية لفروع المحور الأول وفقا لسلم ليكرت الخماسي.



المصدر: من إعداد الطلبة إعتادا على نتائج (SPSS)

ويبين الشكل أعلاه ترتيب أبعاد الذكاء التنافسي المتمثلة في المحور الأول من الاستبانة وفقا لاستجابة العينة حيث نلاحظ أن ذكاء العميل حاز على أكبر نسبة موافقة. ويتضح من خلال ما ورد سابقا أن الآراء بشكل عام متجهة نحو الموافقة حول عبارات الذكاء التنافسي مع عدم وجود تبيان واختلاف كبير.

## 2- تحليل استجابات أفراد العينة حول محور الميزة التنافسية.

حيث تناول المحور الثاني لأداة الدراسة الميزة التنافسية، وسيتم من خلال ما يلي تحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل التباين، حيث يظهر الجدول رقم (13) أن المتوسط الكلي لمحور الميزة التنافسية قدر بـ (3,52) كما قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ (0,62) وتشير هذه النتيجة إلى أن مجمل أبعاد الميزة التنافسية قد تجاوزت إجمالا الوسط الفرضي بحسب مساحة المقياس المستخدم في هذه الدراسة، وفيما يلي وصف لإجابات المبحوثين بالنسبة للأبعاد المحور الثاني

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول فقرات الميزة التنافسية.

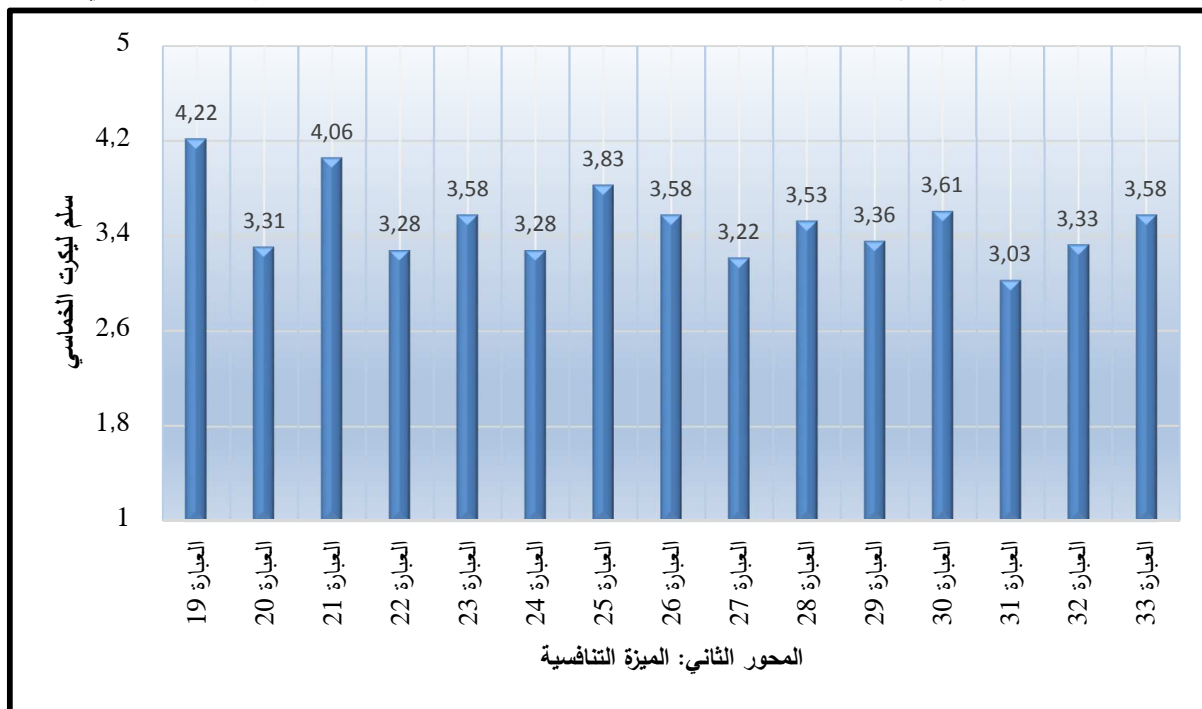
رقم العبارة	غ موافق بشدة (01)	غير موافق (02)	محايد (03)	موافق (04)	موافق بشدة (05)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيار	الترتيب العام	الاتجاه العام	الميزة التنافسية	
19	-	1	4	17	14	36	4,22	1	موافق بشدة	التكرار	19
	-	2,8	11,1	47,2	38,9	%100	%				
20	4	5	6	18	3	36	3,31	9	محايد	التكرار	20
	11,1	13,9	16,7	50	8,3	%100	%				
21	-	4	5	12	15	36	4,06	2	موافق	التكرار	21
	-	11,1	13,9	33,3	41,7	%100	%				
22	3	4	12	14	3	36	3,28	10	محايد	التكرار	22
	8,3	11,1	33,3	38,9	8,3	%100	%				
23	3	3	8	14	8	36	3,58	5	موافق	التكرار	23
	8,3	8,3	22,2	38,9	22,2	%100	%				
24	4	5	6	19	2	36	3,28	10	محايد	التكرار	24
	11,1	13,9	16,7	52,8	5,6	%100	%				
25	2	3	1	23	7	36	3,83	3	موافق	التكرار	25
	5,6	8,3	2,8	63,9	19,4	%100	%				
26	2	2	7	23	2	36	3,58	5	موافق	التكرار	26
	5,6	5,6	19,4	63,9	5,6	%100	%				
27	2	11	4	15	4	36	3,22	11	محايد	التكرار	27
	5,6	30,6	11,1	41,7	11,1	%100	%				
28	1	7	8	12	8	36	3,53	6	موافق	التكرار	28
	2,8	19,4	22,2	33,3	22,2	%100	%				
29	-	12	5	13	6	36	3,36	7	محايد	التكرار	29
	-	33,3	13,9	36,1	16,7	%100	%				
30	-	9	4	15	8	36	3,61	4	موافق	التكرار	30
	-	25	11,1	41,7	22,2	%100	%				
31	6	7	5	16	2	36	3,03	12	محايد	التكرار	31
	16,7	19,4	13,6	44,4	5,6	%100	%				
32	2	6	9	16	3	36	3,33	8	محايد	التكرار	32
	5,6	16,7	25	44,4	8,3	%100	%				
33	2	4	7	17	6	36	3,58	5	موافق	التكرار	33
	5,6	11,1	19,4	47,2	16,7	%100	%				
						<b>3,52</b>	<b>0,62</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الميزة التنافسية:			

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج (SPSS)

وقد بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,22) كأعلى قيمة له عند العبارة رقم (19) بانحراف معياري قدره (0,76)، مما يدل على أن موظفي المؤسسة يقدمون خدمات للعملاء بالشكل المطلوب، في حين بلغ المتوسط الحسابي قيمة (4,06) بانحراف معياري قدره (1,013) عند العبارة رقم (21)، وهذا يعني أن الموظفين في المؤسسة المبحوثة يهتمون شخصيا بالعملاء والتعامل مع مشكلاتهم، وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للاهتمام بجودة خدماتها المقدمة لزيائنها، بينما بلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,22) بانحراف معياري قدره (1,174) عند العبارة رقم (27) وهذا يعني أن المؤسسة المبحوثة تسعى إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج بدرجة أقل، وبلغ المتوسط الحسابي قيمة (3,03) بانحراف معياري (1,253) كأدنى قيمة عند العبارة رقم (31) وهذا يعني أن المؤسسة المبحوثة تشجع على التجارب والأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون لمعالجة مشاكل العمل ولكن ليس بدرجة كبيرة وهذا حسب إجابات العينة المبحوثة.

وفيما يلي منحنى يوضح توزيع المتوسطات الحسابية للمحور الثاني على سلم ليكرت الخماسي وفقا لترتيب كل عبارة.

الشكل رقم (16): ترتيب المتوسطات الحسابية لمحور الميزة التنافسية على سلم ليكرت الخماسي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج (SPSS)

يتضح من النتائج السابقة أن المؤسسة المبحوثة تولي أهمية كبيرة لتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية لزيائنها من أجل الحفاظ عليهم وإرضائهم وتلبية رغباتهم وتطلعاتهم وذلك من خلال الانصات لهم والتكفل الجيد بانشغالاتهم.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تم صياغة أربع فرضيات وكل فرضية تم اثباتها بالاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والذي يحسب من خلال المعادلة التالية:

$$Y = a + \beta x$$

حيث (y) يمثل المتغير التابع وهو الميزة التنافسية، بينما (x) يمثل المتغير المستقل وهو الذكاء التنافسي في حين (a, β)، تمثل معاملات الانحدار، ومن خلال هذه العلاقة سنتمكن من دراسة وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) ومعامل التحديد (R<sup>2</sup>) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى المعنوية (0.05) والجدول رقم (14) يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضيات

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	ثابت الانحدار (a)	معامل الارتباط (r) (Pearson)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (t)	القيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)
الميزة التنافسية	ذكاء المنافس	0,385	1,984	0,373*	0,139	2,346	5,504	0,025
	ذكاء العميل	0,570	1,228	0,411*	0,169	2,628	6,904	0,013
	الذكاء التكنولوجي	0,654	1,104	0,713**	0,507	5,930	35,168	0,000
	ذكاء السوق	0,445	1,893	0,559**	0,312	3,928	15,428	0,000

المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على نتائج (SPSS)

وبالاستناد إلى الجدول أعلاه كانت نتائج اختبار الفرضيات كالاتي:

#### 1-1- اختبار الفرضية الأولى (ف1).

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لذكاء المنافس على تطوير الميزة التنافسية.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير وارتباط لذكاء المنافس والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود ارتباط معنوي ذو دلالة احصائية بين ذكاء المنافس والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (r=0.373)، وهو ارتباط موجب متوسط القوة، كما أن مستوى الدلالة لذكاء المنافس يساوي (Sig=0.0025) وهو أقل من مستوى المعنوية (α=0.05) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين ذكاء المنافس وبين الميزة التنافسية، وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما فيما يخص معاملات الانحدار فقد بلغ ثابت الانحدار (a=1.984)، وبلغ معامل

الانحدار ( $\beta=0.385$ )، ومنه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار البسيط ( $y=(1.984)+(0.385)x$ ) والتي تدل على أنه كلما ارتفع ذكاء المنافس بدرجة واحدة، ارتفعت قوة الميزة التنافسية بنسبة (38%)، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0,139$ )، ومن شأن هذه النتيجة التأكيد على أن ذكاء المنافس يفسر حوالي (14%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، وقد أظهر اختبار ( $F$ ) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين ذكاء المنافس على تطوير الميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لذكاء المنافس على تطوير الميزة التنافسية.

### 1-2- الفرضية الثانية (ف2).

نصت الفرضية الثانية على أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لذكاء العميل على تطوير الميزة التنافسية.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير وارتباط لذكاء العميل والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين ذكاء العميل والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ( $r=0.411$ )، وهو ارتباط موجب متوسط القوة، كما أن مستوى الدلالة لذكاء العميل يساوي ( $Sig=0.013$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين ذكاء العميل وبين الميزة التنافسية، وهذا ما أوضحه اختبار ( $t$ )، أما فيما يخص معاملات الانحدار فقد بلغ ثابت الانحدار ( $a=1.228$ )، وبلغ معامل الانحدار ( $\beta=0.570$ )، ومنه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار البسيط ( $y=(1.228)+(0.570)x$ ) والتي تدل على أنه كلما ارتفع ذكاء العميل بدرجة واحدة، ارتفعت قوة الميزة التنافسية بحوالي (57%)، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0,169$ )، ومن شأن هذه النتيجة التأكيد على أن ذكاء العميل يفسر حوالي (16%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، وقد أظهر اختبار ( $F$ ) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين ذكاء العميل على تطوير الميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لذكاء العميل على تطوير الميزة التنافسية.

### 1-3- الفرضية الثالثة (ف3).

نصت الفرضية الثالثة على أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للذكاء التكنولوجي على تطوير الميزة التنافسية.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير وارتباط الذكاء التكنولوجي والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء التكنولوجي والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ( $r=0.713$ )، وهو ارتباط موجب قوي، كما أن مستوى الدلالة للذكاء التكنولوجي يساوي ( $Sig=0.000$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية

( $\alpha=0.01$ )، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية جدا بين الذكاء التكنولوجي وبين الميزة التنافسية، وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما فيما يخص معاملات الانحدار فقد بلغ ثابت الانحدار ( $a=1.104$ )، وبلغ معامل الانحدار ( $\beta=0.654$ )، ومنه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار البسيط ( $y=(1.104)+(0.654)x$ ) والتي تدل على أنه كلما ارتفع الذكاء التكنولوجي بدرجة واحدة، ارتفعت قوة الميزة التنافسية بحوالي (65%) وهي نسبة مرتفعة تؤكد على اهتمام المؤسسة المبحوثة بالتكنولوجيا والتقنيات والابتكارات الحديثة المتوفرة في السوق، كما وقد بلغ معامل التحديد ( $R^2=0,507$ )، ومن شأن هذه النتيجة التأكيد على أن الذكاء التكنولوجي يفسر حوالي (50%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التكنولوجي على تطوير الميزة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للذكاء التكنولوجي على تطوير الميزة التنافسية.

#### 1-4- الفرضية الرابعة (ف4).

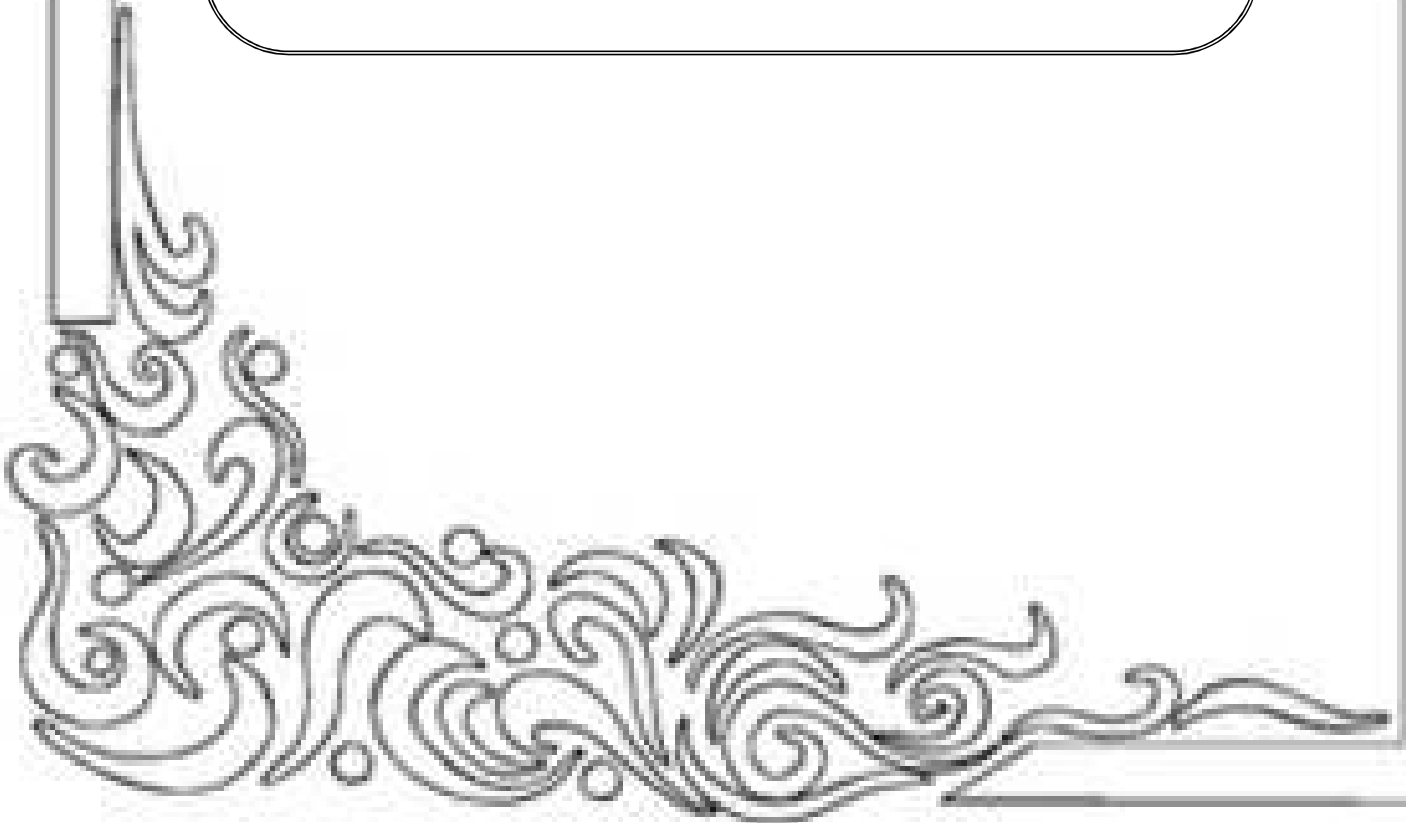
نصت الفرضية الرابعة على أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لذكاء السوق على تطوير الميزة التنافسية.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة فيما إذا كان هناك تأثير وارتباط لذكاء السوق والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية بين ذكاء السوق والميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ( $r=0.559$ )، وهو ارتباط موجب قوي كما أن مستوى الدلالة لذكاء السوق يساوي ( $Sig=0.000$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين ذكاء السوق وبين الميزة التنافسية، وهذا ما أوضحه اختبار (t)، أما فيما يخص معاملات الانحدار فقد بلغ ثابت الانحدار ( $a=1.893$ )، وبلغ معامل الانحدار ( $\beta=0.445$ )، ومنه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار ( $y=(1.893)+(0.445)x$ ) والتي تدل على أنه كلما ارتفع ذكاء السوق بدرجة واحدة، ارتفعت قوة الميزة التنافسية بحوالي (44%)، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2=0,312$ )، ومن شأن هذه النتيجة التأكيد على أن ذكاء السوق يفسر حوالي (31%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية، وقد أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية، ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي نصت على أنه لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين ذكاء السوق على تطوير الميزة التنافسية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية لذكاء السوق على تطوير الميزة التنافسية.

### خاتمة الفصل:

لقد تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى تقديم عام لمؤسسة موبيليس وكذا فرع موبيليس -تبسة والتي كانت ميدان الدراسة التطبيقية حيث تم الوقوف على واقع الذكاء التنافسي بها ومدى مساهمته في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة المبحوثة، كما تم إجراء دراسة إحصائية لآراء عينة تقدر بـ: 36 مفردة من موظفي وعمال مؤسسة موبيليس لمعرفة واقع تبني المؤسسة للذكاء التنافسي ومدى تأثير هذا الأخير على الميزة التنافسية للمؤسسة، وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات عن طريق برنامج SPSS وكانت النتائج أن معظم أفراد العينة يوافقون أن المؤسسة تتبنى أبعاد الذكاء التنافسي لتطوير مزاياها التنافسية.

# الخاتمة





## الخاتمة:

يعد الذكاء التنافسي من المواضيع المهمة والأساسية في عالم الأعمال من خلال تأثيره المباشر على تنافسية المؤسسات، سواء على المستوى المحلي أو على المستوى العالمي، من خلال الدور الذي تلعبه المعلومات عن البيئة الخارجية في فهم سلوك المؤثرات الخارجية، وتأثيرها المباشر على الخيارات الاستراتيجية واتخاذ القرار بما ينعكس على تنافسية المؤسسة بشكل خاص، حيث أصبح إرساء اليات وثقافة الذكاء التنافسي أكثر من ضروري للمؤسسات من أجل بقائها واستمرارها في بيئة تنافسية شديدة.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية تبيان العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية من خلال قسمين قسم نظري وتناول الأدبيات السابقة عن موضوع الدراسة وقسم تطبيقي تم فيه اختيار مؤسسة موبيليس-تبسة-، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات تجلت في فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها، وتوصلت لعدة نتائج ساهمت في تحليل الدراسة، والاجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، كما حاولت تقديم بعض التوصيات، وفيما يلي يأتي عرض لمختلف النتائج والمقترحات.

### أولاً. نتائج الدراسة

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ومن أهمها ما يلي:

1. تم رفض الفرضية الأولى، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لذكاء المنافس على تطوير الميزة التنافسية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لذكاء المنافس في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس -تبسة- وذلك من وجهة نظر مجتمع الدراسة وأن المتغيرات لذكاء المنافس تفسر حوالي (14%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس وأنه كلما ارتفع ذكاء المنافس بدرجة واحدة، ارتفعت قوة الميزة التنافسية بحوالي (38%)، وهي نسبة مرتفعة تؤكد على أهمية ذكاء المنافس بالنسبة لتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، وهو ما يعزز حقيقة تأثير الميزة التنافسية بالمعلومات والذكاء الذي يحصل عليه متخذ القرار والمتعلقة بالمنافسين عبر منظومة الذكاء التنافسي مما له انعكاسه في خيارات المؤسسة التنافسية تجعلها قادرة على تكييف امكاناتها وفق المتغيرات في تلك العناصر البيئية.

2. تم رفض الفرضية الثانية، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية لذكاء العميل على تطوير الميزة التنافسية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لذكاء العميل في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس -تبسة- وذلك من وجهة نظر مجتمع الدراسة وأن المتغيرات لذكاء العميل تفسر حوالي (16%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس وأنه كلما ارتفع ذكاء العميل بدرجة واحدة، ارتفعت قوة الميزة التنافسية بحوالي (57%)، وهي نسبة مرتفعة تؤكد على أهمية ذكاء العميل بالنسبة لتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، وهو ما يعزز حقيقة تأثير الميزة التنافسية بالمعلومات والذكاء الذي يحصل عليه متخذ القرار والمتعلقة بالعملاء عبر منظومة الذكاء التنافسي.

3. تم رفض الفرضية الثالثة، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للذكاء التكنولوجي على تطوير الميزة التنافسية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للذكاء التكنولوجي في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس -تبسة- وذلك من وجهة نظر مجتمع الدراسة وأن المتغيرات للذكاء التكنولوجي تفسر حوالي (50%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس وأنه كلما ارتفع للذكاء التكنولوجي بدرجة واحدة، ارتفعت قوة الميزة التنافسية بحوالي (65%)، وهي نسبة مرتفعة تؤكد على أهمية للذكاء التكنولوجي بالنسبة لتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، وهو ما يعزز حقيقة تأثير الميزة التنافسية بالمعلومات والذكاء الذي يحصل عليه متخذ القرار والمتعلقة بالتكنولوجيا عبر منظومة الذكاء التنافسي.

4. تم رفض الفرضية الرابعة، وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية للذكاء السوق على تطوير الميزة التنافسية، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للذكاء السوق في تطوير الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس -تبسة- وذلك من وجهة نظر مجتمع الدراسة وأن المتغيرات للذكاء السوق تفسر حوالي (31%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس وأنه كلما ارتفع ذكاء السوق بدرجة واحدة، ارتفعت قوة الميزة التنافسية بحوالي (44%)، وهي نسبة مرتفعة تؤكد على أهمية ذكاء السوق بالنسبة لتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة، وهو ما يعزز حقيقة تأثير الميزة التنافسية بالمعلومات والذكاء الذي يحصل عليه متخذ القرار والمتعلقة بالسوق عبر منظومة الذكاء التنافسي.

5. من خلال تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة المتمثلة في العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي الخبرة المهنية، تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة، وأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الكفاءات ذات المستوى الجامعي والمستوى الأعلى في تقلد مناصب المسؤولية.

6. من خلال المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة تبين اهتمام المؤسسة بتطبيق كل أنواع الذكاء التنافسي، حيث جاءت كلها ضمن درجة مرتفع طبقا لسلم الدراسة وكانت اراء العينة جد متقاربة مع بعض الترجيح للذكاء العميل، بمتوسط حسابي بلغ (4,02) وهي اعلى نسبة، ما يعني اهتمام المؤسسة بالبحوث بشكل كبير بالمعلومات حول زبائنهم، سلوكياتهم، رضاهم، آرائهم وتطلعاتهم المستقبلية وأخذ انشغالاتهم بمحمل الجد والعمل على ارضائهم كأولية، وهو ما لمسناه من خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة محل الدراسة.

7. أشارت المعطيات التحليلية لاستجابات العينة أن المؤسسة المبحوثة لا تأبه كثيرا بتحديات المنافسين ومن شأن ذلك أن يفسر على أن المؤسسة المبحوثة لا تأبه بتلك التحديات لكونها المؤسسة القائدة في مجال الاتصالات بالجزائر.

8. الذكاء التنافسي هو عملية حديثة ولها انعكاسات إيجابية على المؤسسة ككل من خلال تحسين أدائها سواء كان من خلال تحسين المزايا التنافسية أو زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

9. عملية الذكاء التنافسي تتطلب جهودا كبيرة لنجاحها والاستفادة منها لأنها هي العملية التي تستطيع بها المؤسسة زيادة قوتها التنافسية وتحسين وضعها التنافسي في قطاعها.

10. تعاني المؤسسة تأخرا نسبيا في مستواها التكنولوجي خصوصا في تطبيق مجال الذكاء التكنولوجي إضافة إلى غياب الثقافة المعلوماتية ونقص البحث والتطوير.

### ثانيا. المقترحات

1. على المؤسسة المبحوثة أن توجه أنظارها نحو الاهتمام بتطوير قاعدة البيانات والمعلومات الرئيسية لديها وأن تهتم بنشر ثقافة المشاركة بالمعلومات من خلال تسيير طرائق الوصول الى المعلومات.
2. أن تعمل المؤسسة المبحوثة على استحداث وحدات متخصصة للتحليل البيئي تتولى دراسة وتقييم التغيرات التي تحدث في البيئة عامة والتنافسية خاصة من أجل مواجهة التغيرات البيئية.
3. على المؤسسة المبحوثة الاهتمام بالذكاء التنافسي في إطار كونه منظومة كاملة، وأن تعمل على بناء وحدة ذكاء تنافسي خاصة، وتشكيل فرق ذكاء تنافسي وتوفر لها كافة المستلزمات.
4. ضرورة استمرار المؤسسة محل البحث بإجراء مسوحات مستمرة لأراء الزبائن حول مستوى الخدمات المعروضة من قبلها ومن قبل منافسيها وأسعارها، ومدى ملاءمتها لرغباتهم، وأهم ملاحظاتهم وتطلعاتهم.
5. المؤسسات محل الدراسة تستخدم عملية الذكاء التنافسي، لكن دون وعي منها بأن تلك الخطوات المستخدمة في جمع المعلومات هي عناصر من عملية الذكاء التنافسي وبالتالي عليها أن تتدارك ذلك باتخاذ الإجراءات اللازمة لتبني هاته العملية بكل جدية وصرامة لما لها من آثار ايجابية على الخطط الاستراتيجية وبالتالي على الأهداف المستقبلية.

### ثالثا. آفاق الدراسة

حاولنا من خلال الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الاشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي يمكن الحصول عليها ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع، وبكل أبعاده لأنه تبقى بعض النقاط تستدعي فتح أبواب وآفاق علمية جديدة، ولهذا الصدد تم اقتراح عددا من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية:

- ✓ مساهمة الذكاء التنافسي في تحقيق الفاعلية التسويقية للمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر التي تعترض نشاط المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ إمكانية توظيف نماذج الذكاء التنافسي على وفق منظور تحقيق المزايا التنافسية المستدامة.
- ✓ تطوير قدرات الذكاء التنافسي الموجهة نحو تقليص آثار الاضطراب البيئي.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

أولاً. باللغة العربية:

## 1-الكتب:

- أماني موسى محمد، التحليل الإحصائي للبيانات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة جامعة القاهرة، ط1، 2007.
- طويطي مصطفى، وعيل ميلود، أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية- منظور إحصائي-، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محند أولحاج، البويرة، 2014.
- عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- علي صالح، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمؤسسات، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
- العمر عبد الرحمان بدران، التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام (SPSS)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، ط1، 2005.
- غيث البحر، معن التتجي، التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics مركز صبر للدراسات الإحصائية والدراسات العامة، تركيا، 2014.
- محمود مهدي، تحليل البيانات الاحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، دار حامد، الأردن، 2005.
- معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحيى محمد سليمان، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال-دراسة حالة في مؤسسة الاتصالات النقالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2015.
- نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، 2013.

## 2-المجلات والدوريات:

- أكرم أحمد الطويل، رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية، المجلة العراقية، المجلد 07، العدد 26 جامعة الموصل، العراق، 2009.
- بزقاري عبلة، عتروس سهيلة، الاستخبارات التسويقية كأداة لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الزيبان الفتطرة بسكرة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد04، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2017.

- راتب صويص، وآخرون، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011.
- رنا ناصر صبر، سارة علي سعيد العامري، علي عبد الامير عبد الحسين، الدور التفاعلي للذكاء التنافسي لتعزيز تأثير البراعة التنظيمية في تحقيق بهجة الزبون، بحث ميداني على عينة من مؤسسات السياحة والسفر في بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 117، 2018.
- زواغي سامية، قاشي خالد، مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور، مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية، العدد 22، 2017.
- علي حسون فاضل حمد سلمان عامر فدعوس، " أثر المؤسسة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012.
- فرحات سميرة، عيسى خليفي: دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات، العدد الثاني والاربعون صفر 2017.
- فضيلة سلمان داود، الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي بحث استطلاعي في عينة من المصارف الاهلية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية العدد 90 المجلد 22، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2016.
- فلاق محمد، حدو سميرة أحلام، التطبيق العملي للذكاء التنافسي في تفعيل المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال، حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2017.
- لمجد بوزيدي، نور الدين نجيب، دور الترابط الوظيفي بين الذكاء التنافسي وادارة المخاطر في تحقيق المزايا التنافسية المستدامة، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 01، جامعة بومرداس، 2015.
- محمد فلاق، حدو سمير أحلام، الذكاء التنافسي لمؤسسات الأعمال المسؤولة اجتماعيا مؤسسة جيزي (Djezzy) للاتصالات أنموذجاً، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2016.
- مصطفى منير اسماعيل، بسام باسم جميل، تباين المخاطرة الاستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي، بحث تطبيقي في عدد من المؤسسات الصناعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد 22، العدد 89، 2016.

- منال جبار سرور، حسام احمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 19، العدد 70، كلية الادارة والمحاسبة، جامعة بغداد، 2013.
- الهام منصوري، شيماء منصوري، دور الذكاء التنافسي في تعزيز سمعة المؤسسة، دراسة تطبيقية على المؤسسة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس وكالة ورقلة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة المجلد رقم 02، العدد 02، 2018.
- 3- الأطروحات والمذكرات:
  - اللهيبي، ميادة حياوي مهدي، تأثير الذكاء التنافسي وادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة دراسة تشخيصية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات-العراق، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2009.
  - ابراهيم أحمد محمد أبو رحمة، دور الاستخبارات التسويقية في تطوير خدمات القطاع المصرفي الفلسطيني، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه في فلسفة ادارة الأعمال، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2015.
  - بن الصغير عواطف، دور الذكاء الاقتصادي في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كمية العموم والاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2013.
  - بن طاطا عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.
  - بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، كلية العلوم والتجارية وعلوم التسيير، 2012 الجزائر.
  - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها، دراسة ميدانية في شركة روائح الورد لصناعة العطور بالوادي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2007.
  - صالح عبد الحكيم عبد الغفور، "متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة لنيل درجة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2015.
  - عبد الله سعدون عبد الله العامري، أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الاردنية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال، قسم ادارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2011.

- فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
  - فيصل غازي عبد العزيز، عبد الله المطيري، أثر التوجه الإبداعي عمى تحقيق ميزة تنافسية، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، كمية الأعمال، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
  - محمد فوزي علي العتوم، "رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
  - محمد كنوش، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم اقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2017.
- 4-الملتقيات والمؤتمرات والندوات:**
- فواز حموي، محمد عبد الله، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26/23 أبريل، 2012.
  - منية خليفة، اليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خميس مليانة، 2010.
  - زبير رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر -، 23/22 أبريل 2003.
  - العيداني إلياس، ضويفي حمزة، مداخلة بعنوان: الذكاء الاستراتيجي كآلية لدعم وتعزيز القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال المعاصرة، الملتقى الدولي حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، يومي 08،09، نوفمبر 2010، الجزائر.



ثانيا. باللغة الأجنبية:

1- BOOK.

- De Carey V. Azzara, **Beyond Linear Thinking-An Interactive Approach, Questionnaire Design For Business Research**, Tate Publishing & Entreprises LLC, 2010.
- Marko Kohtamäki, Yassine Talaoui, Rodrigo Rabetino: **Real-time Strategy and Business Intelligence Digitizing Practices and Systems** , Publisher Palgrave Macmillan, Cham, Finland, 2017.

2- MAGAZINES, JOURNAL AND STUDIES.

- A.C. Strauss & A.S.A. du Toit, **Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness**, Centre for Information and Knowledge Management, University of Johannesburg, South Africa, Aslib Proceedings, Vol.62 N°:3, 2010.
- Aliakbar Shahri Mejarshina, **Competitive intelligence, Competitive advantage in the success business organizations** , Reef Resources Assessment and Management Technical Paper, Vol.38,N°02, 2013.
- Amélie Cloutier, **Competitive Intelligence Process Integrative Model Based On A Scoping Review Of The Literature**, International Journal Of Strategic Management, Vol.13, N°01, 2013, P61.
- Anca Tutulea, **Competitive Intelligence**, Studies in Business and Economics, Vol.02, N°02, 2007.
- Charity A Ezigbo, Joseph I Uduji, **Manage Competitive Intelligence For Strategic Advantage**, European Journal Of Business And Management, Vol.05, N°03, 2013.
- Ching Seng Yap, Md Zabid Abdul Rashid, **Acquisition And Strategic Use Of Competitive Intelligence** , Malaysian Journal Of Library & Information Science, Vol. 16, No. 1, Universiti Tun Abdul Razak, Kuala Lumpur, Malaysia, 2011.
- Daniel Rouach, Patrice Santi : **Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes**, European Management Journal, Vol.19, N°05, 2001.
- Fahey Liam, **Connecting Strategy And Competitive Intelligence: Refocusing Intelligence To Produce Critical Strategy Inputs**, Strategy And Leadership journal, Vol.35, N°01, 2007.
- Fetouch soumiya, Hedjazi Ismail, **The Role of Competitive Intelligence in Creating a Competitive Advantage: Empirical Study of Algeria Telecom Mobilis**, Al Bashaer Economic Journal, Vol.04, N°03, Biskra, Algeria, 2019.
- Frank W. Capek, **Optimizing Customer Intelligence Processes : The Concours Group**, Customer Innovations, 2012.
- Hamid Tahmasebifard, **The Role Of Competitive Intelligence And Its Subtypes On Achieving Market Performance**, Cogent Business & Management, N°05, 2018.
- Hasan Safarnia,Zahra Akbari,Abbas Abbasi, «**Review Of Competitive Intelligence & Competitive Advantage In The Industrial Estates Companies In The Kerman City** », International Business And Management Journal Vol.2 No.2, Shiraz University, 2011.
- John Karanja Ngugi, Prof. R.W. Gakure, Hilda Mugo, **Competitive Intelligence Practices And Their Effect On Profitability Of Firms In The Kenyan Banking Industry** ,International Journal Of Business And Social Reserch, Vol.02, N°03, 2012.

- Jonathan Calof, Gregory Richards, Jack Smith: **Competitive Intelligence And Business Analytics Tools For Making Industrial Programmes More Efficient** , Journal Foresight-Russia, Vol.09, N°01, 2015.
- Khalid Mirkhan, Mahabat Abdullah, Salwa Alsamarai, Mahabat Abdullah, **The Role Of Competitive Intelligence Types In Marketing Of Banking Services**, International Journal Of Business And Social Science, Vol.08, N°10, 2017.
- Ladipo Patric Kunle Ade, Awoniyi Mufutau Akanbi, Arebi Ismail Tubosun **The Influence of Marketing Intelligence on Business Competitive Advantage (A Study of Diamond Bank Plc)**, Journal of Competitiveness , Vol.09, N°.01 , 2017.
- Lubica Štefániková, Gabriela Masárová , **The Need Of Complex Competitive Intelligence**, Procedia - Social And Behavioral Sciences N°110, Faculty Of Operations And Economics Of Transport And Communications University of Žilina, Slovakia ,2014.
- Marié-Luce Muller, **Parts Of Competitive Intelligence: Competitor Intelligence**, South African Journal Of Information Management, Vol.08, N°01, 2006.
- Marie-Luce Muller Hons.B.A, **The Development Of Competitive Intelligence (CI) In South Africa with Special Reference To the Practice In A pharmaceutical Company**, Dissertation submitted in fulfilment of the requirements for the degree Magister Artium in Public Management and Governance at the North-West University, Potchefstroom Campus, South Africa, 2004.
- Moneme Chigozie Patrick, Nzewi Hope Ngozi, Mgbemena Ijeamaka Charity : **Competitive Intelligence And Product Development In Selected Pharmaceutical Firms In Anambra State Of Nigeria** , International Journal Of Scientific And Research Publications, Vol.07, N°.04, 2017.
- N. Gladson Nwokah , Frannces E. Ondukwu Ane E, **Competitive Intelligence And Marketing Effectiveness In Corporate Organizations In Nigeria**, African Journal Of Marketing Management Vol.01,N°01, 2009.
- P. Venter & D. Tustin, **The Availability And Use Of Competitive And Business Intelligence In South African Business Organisations**, Southern African Business Review, Vol.13, N°02, 2009.
- Raffaella Manzini, Akhatjon Nasullaev, **Technology Intelligence In Practice A Systematic Literature Review Of Empirical Studies And Agenda For Further Research**, Working Papers N°02, University Cattaneo, Castellanza, Italy, 2017.
- Rene Pellissier & Tshilidzi Eric Nenzhelele, **Towards A Universal Definiton Of Competitive Intelligence**, South African Journal of Information Management , Vol.15, N°02, 2013.
- Šaban Gračanin, Edin Kalac, Dejan Jovanović, **Competitive Intelligence:Importance And Applicationin Practice**, Review Of Innovation And Competitiveness, Vol.01, N°01, Serbia, 2015.
- Susan L Cornish, **Strategies For The Aquisition Of Market Intelligence And Implication For The Transferability Of Information Inputs**, Annuals Of The Association Of American Geographers Vol.87, N°03, University Of Georgia, 1997.
- W Viviers, M Muller , A Du Toit, **Competitive Intelligence : An Instrument To Enhance Southe Africa's Competitiveness**, Sajems, Vol.08, N°02, 2005.
- Wadie Nasri, , **Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process**, International Journal of Business and Commerce, Vol.01, N°06, 2012.

### 3- Theses Memoirs

- Emma Stenberg, Xoan Vu-Thi, **The Impact Of Competitor Intelligence On Strategy Building**, Master's Programme In Strategic Entrepreneurship For International Growth With Specialization In Strategic Leadership, School Of Business Administration, Halmstad University, suède.
- Vivian Wing-Yan Lee, **CI Values: The Relationship Between E-Business Information And Competitive Intelligence (CI) In The Digital Era Studying The CI Speed, Width, And Depth Of Intelligence In Five Digital Networks**, A Dissertation Proposal Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University, USA, 2003.

### 4- Conferences Seminars

- Tanju Colakoglu, **The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate & Develop Competitive Intelligence** , 7<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Procedia Social And Behavioral Sciences N°24, Acanakkale Onsekiz Mart University, Canakkale, Turkey, 2011.

# الملاحق



الملحق رقم (01)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال  
السنة: ثانية ماستر

استمارة استبانة حول:

مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة  
الاقتصادية  
دراسة حالة: شركة موبيليس - تبسة -

تحية طيبة أما بعد:

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال نرجو منكم  
إبداء رأيكم حول محتوى فقرات هذا الاستبيان ومدى صلاحيتها لموضوع الدراسة.  
تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير.

من اعداد الطلبة:

محمد أمين زناتي.

مريم سالمي.

السنة الجامعية: 2019/2018

## القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة لاختياركم.

### العمر:

- من 20 إلى أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- 40 سنة فما فوق

### المؤهل العلمي:

- ثانوي
- الليسانس
- ماستر
- دراسات عليا
- دراسات أخرى

### الخبرة المهنية:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة فما فوق

### الوظيفة الحالية:

- رئيس قسم
- رئيس مصلحة
- اطار ميداني (عون)

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الذكاء التنافسي

يرجى وضع إشارة (X) في الحانة المناسبة لاختياركم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1. ذكاء المنافس:</b>						
01	تقوم مؤسستنا بتحليل البيئة الخارجية لتحديد منافسيها ومراقبة سلوكياتهم.					
02	تجمع مؤسستنا معلومات حول الخدمات التي يقدمها المنافسون وتحاول تقديم خدمات متميزة.					
03	تصمم إدارة مؤسستنا استراتيجيات مناسبة لمواجهة تهديدات المنافسين.					
04	تأخذ مؤسستنا الحصة السوقية للمنافسين بعين الاعتبار من أجل تحليلها بصفة مستمرة.					
<b>2. ذكاء العميل:</b>						
05	تقوم مؤسستنا بتحليل السلوك الشرائي لعملائها (طريقة الشراء، التفضيلات، وما إلى ذلك)					
06	مؤسستنا تصمم عروضها بناء على رغبات وتطلعات العملاء					
07	تقوم مؤسستنا بمتابعة وتحليل ولاء العملاء.					
08	تسعى مؤسستنا لجذب عملائها من خلال التخفيض من أسعار منتجاتها.					
09	تسعى مؤسستنا لاستقطاب عملاء جدد من خلال تقديم عروض جديدة ومختلفة.					
10	تسعى مؤسستنا لتعزيز ولاء عملائها من خلال تقديم خدمات تتلاءم مع رغباتهم.					
<b>3. الذكاء التكنولوجي:</b>						
11	تواكب مؤسستنا جميع التقنيات والتطورات والابتكارات في مجالها.					
12	تستخدم مؤسستنا تقنيات حديثة ومتطورة في جمع وتخزين وتوزيع وتحليل المعلومات.					
13	تطلع مؤسستنا على التقنيات المستخدمة من قبل منافسيها.					
14	تقدم مؤسستنا خدمات مختلفة باستخدام التكنولوجيات الحديثة.					
<b>4. ذكاء السوق:</b>						
15	تستجيب مؤسستنا بسرعة للتغيرات والتطورات في سوق الاتصالات (الخلوية).					

					تعتمد مؤسستنا على تحليل بيئتها الخارجية لاكتشاف الفرص الملائمة والتهديدات الممكنة.	16
					تدرس مؤسستنا باستمرار حجم ومعدل نمو السوق الذي تنشط فيه وتهتم أيضا بدراسة الاسواق المشابهة لنشاطها.	17
					تسعى مؤسستنا لتحقيق التطوير التنظيمي من أجل استغلال الفرص التي تقدمها البيئة الخارجية مثل دخول أسواق جديدة أو تقديم خدمات جديدة.	18

### المحور الثاني: الميزة التنافسية

يرجى وضع إشارة (X) في الحانة المناسبة لاختياركم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يقدم موظفو مؤسستنا خدمات العملاء كما هو مطلوب.					
20	تُخصّص مؤسستنا وحدة خاصة للتواصل بشكل فردي مع العملاء حول جودة خدماتها.					
21	يقوم موظفو مؤسستنا بالاهتمام الشخصي بالعملاء والتعامل مع مشكلاتهم.					
22	تحدد مؤسستنا معايير الجودة المقدمة للعملاء.					
23	لدى موظفي مؤسستنا المعرفة الكاملة للإجابة على أسئلة العملاء.					
24	تسعى مؤسستنا دائما إلى تطبيق التقنيات الحديثة مما يساعد في تحسين العمليات.					
25	التقنيات الحديثة في مؤسستنا تعمل على تحسين التنسيق والتكامل بين الوحدات الادارية.					
26	تسعى مؤسستنا إلى تبني جميع الاساليب والاستراتيجيات لتحسين كفاءة العمليات.					
27	تسعى مؤسستنا إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج.					
28	تستخدم مؤسستنا البحث والتطوير لتحديث عملياتها للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف.					
29	تراقب مؤسستنا وتتفاعل مع التغييرات المستمرة في رغبات العملاء واحتياجاتهم.					
30	تهتم مؤسستنا بآراء العملاء وتفضيلاتهم لتقدم خدمات جديدة وتحسين الخدمة الحالية.					



					تشجع مؤسستنا على التجارب والافكار الابداعية التي يقدمها الموظفون لمعالجة مشاكل العمل.	31
					التقنيات المستخدمة تساعد مؤسستنا على تطوير وتنويع الخدمات المقدمة للعملاء.	32
					تقوم مؤسستنا باستمرار بتحديث التكنولوجيا واجهزة شبكة الهاتف المحمول لتقسيم خدمات جديدة.	33

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة	الأستاذ
أستاذ مساعد قسم-أ-	أ. عمروش عمر
أستاذ محاضر قسم-أ-	د. قتال عبد العزيز
أستاذ محاضر قسم-أ-	د. جدي شوقي
أستاذ مساعد قسم-أ-	د. قاتر فارس
أستاذ محاضر قسم-ب-	د. عروف راضية

الملحق رقم (03): اتفاقية التربص (2/1)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الجزائر - التسيب  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الرقم: ..... /ق.ع.ت.ك.ع.ق.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ت/ 2018 / 2019

اتفاقية التربص

المادة الأولى:

هذه الإتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التسيب تبسة ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : .....  
مقرها في : .....  
ممثلة من طرف : .....  
الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الأتية أسماؤهم :

- 1- .....
- 2- .....
- 3- .....
- 4- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: .....

المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة .....  
الفترة من : ..... إلى : .....

## اتفاقية التربص (2/2)

### المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتربص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

### المادة السادسة::

خلال التربص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في واجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التربص.

### المادة التاسعة :

في حالة حاد ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في : 2019-04-09

رئيس القسم





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والإدارة والتجارة

إدارة الدراسات والبحوث المرتبطة بالطلبة

مصاححة التعليم والتكوين

## إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقرير ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (ة): .....  
.....

المشرف على مذكرة تخرج ماستر / تقرير تربص ليسانس للسنة الجامعية: 2019/2020

### ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	الطلبة الاتية أسماؤهم:

### الماستر

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	الطلبة الاتية أسماؤهم:
مساهمة، لذكاء التنافس في تطوير السمعة، لتنا للمؤسسة الاقتصادية	إدارة أعمال	رحمة أمينة زياتي سالم مريم

أوافق على القيام بطبع المذكرة أو التقرير وهذا بعد المراجعة

تاريخ الامضاء

الامضاء

اللقب والاسم للأستاذ المؤطر:

2019/06/16

.....

.....

ملاحظة: تسلم هذه الوثيقة مع مذكرة التخرج الخاص بالماستر أو التقرير الخاص بالليسانس

## الملحق رقم (05): مخرجات برنامج SPSS

### الفا كرونباخ المحور الأول

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,829	18

المحور الثاني

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,854	15

المحور الأول والثاني

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	33

التوزيع الطبيعي المحور الاول

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الذكاء التنافسي
	N	36
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,8611
	Std. Deviation	,46529
	Absolute	,129
Most Extreme Differences	Positive	,100
	Negative	-,129
	Kolmogorov-Smirnov Z	,773
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,588

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### التوزيع الطبيعي المحور الثاني

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الميزة التنافسية
	N	36
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,5204
	Std. Deviation	,62046
	Absolute	,128
Most Extreme Differences	Positive	,106
	Negative	-,128
	Kolmogorov-Smirnov Z	,770
	Asymp. Sig. (2-tailed)	,594

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

التوزيع الطبيعي المحور الاول والثاني

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		CI+CA
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	N	36
	Mean	3,7062
	Std. Deviation	,49081
Most Extreme Differences	Absolute	,096
	Positive	,090
	Negative	-,096
Kolmogorov-Smirnov Z		,574
Asymp. Sig. (2-tailed)		,897

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير العمر

سن العينة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-30	24	66,7	66,7	66,7
	30-40	9	25,0	25,0	91,7
	+40	3	8,3	8,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	6	16,7	16,7	16,7
	ليسانس	8	22,2	22,2	38,9
	ماستر	18	50,0	50,0	88,9
	دراسات عليا	2	5,6	5,6	94,4
	دراسات أخرى	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-5	3	8,3	8,3	8,3
	05-10	16	44,4	44,4	52,8
	10-15	15	41,7	41,7	94,4
	+15	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

## توزيع مجتمع الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الوظيفة الحالية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس قسم	3	8,3	8,3
	رئيس مصلحة	5	13,9	22,2
	اطر ميداني عون	28	77,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0

## معدل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فرع في المحور الاول والثاني

Statistics

	ذكاء المنافس	ذكاء الزبون	الذكاء التكنولوجي	ذكاء السوق	الذكاء التنافسي	الميزة التنافسية
N Valid	36	36	36	36	36	36
N Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,9931	4,0185	3,6944	3,6597	3,8611	3,5204
Std. Deviation	,60204	,44682	,67642	,77954	,46529	,62046

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من المحور الاول

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
1- تقوم مؤسستنا بتحليل البيئة الخارجية لتحديد منافسيها ومراقبة سلوكياتهم	36	0	4,25	,554
2- تقوم مؤسستنا بمعلومات حول الخدمات التي يقدمها المنافسون وتحاول تقديم خدمات متميزة	36	0	4,36	,487
3- تصمم إدارة مؤسستنا استراتيجيات مناسبة لمواجهة تهديدات المنافسين	36	0	3,50	1,134
4- تأخذ مؤسستنا الحصة السوقية للمنافسين بعين الاعتبار من أجل تحليلها بصفة مستمرة	36	0	3,86	1,099
5- تقوم مؤسستنا بتحليل السلوك الشرائي لعملائنا (طريقة الشراء، التفضيلات، وما إلى ذلك	36	0	4,08	,649
6- مؤسستنا تصمم عروضها بناء على رغبات وتطلعات العملاء	36	0	4,03	,878
7- تقوم مؤسستنا بمتابعة وتحليل ولاء العملاء	36	0	3,69	1,064
8- تسعى مؤسستنا لجذب عملائنا من خلال التخفيض من أسعار منتجاتها	36	0	4,28	,849
9- تسعى مؤسستنا لاستقطاب عملاء جدد من خلال تقديم عروض جديدة ومختلفة	36	0	4,17	,811
10- تسعى مؤسستنا لتعزيز ولاء عملائنا من خلال تقديم خدمات تتلاءم مع رغباتهم	36	0	3,86	,931
11- توأكب مؤسستنا جميع التقنيات والتطورات والابتكارات في مجالها	36	0	3,75	,996
12- تستخدم مؤسستنا تقنيات حديثة ومتطورة في جمع وتخزين وتوزيع وتحليل المعلومات	36	0	3,44	1,132
13- تطلع مؤسستنا على التقنيات المستخدمة من قبل منافسيها	36	0	3,83	,941
14- تقدم مؤسستنا خدمات مختلفة باستخدام التكنولوجيات الحديثة	36	0	3,75	,770
15- تستجيب مؤسستنا بسرعة للتغيرات والتطورات في سوق الاتصالات الخلوية	36	0	3,44	1,054
16- تعتمد مؤسستنا على تحليل بيئتها الخارجية لاكتشاف الفرص الملائمة والتهديدات الممكنة	36	0	3,64	1,099
17- تدرس مؤسستنا باستمرار حجم ومعدل نمو السوق الذي تنشط فيه وتهتم أيضا بدراسة الاسواق المشابهة لنشاطها	36	0	3,72	,974
18- تسعى مؤسستنا لتحقيق التطوير التنظيمي من أجل استغلال الفرص التي تقدمها البيئة الخارجية مثل دخول أسواق جديدة أو تقديم خدمات جديدة	36	0	3,83	,775



## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من المحور الثاني

### Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
19-يقدم موظفو مؤسستنا خدمات العملاء كما هو مطلوب	36	0	4,22	,760
20-تُخصص مؤسستنا وحدة خاصة للتواصل بشكل فردي مع العملاء حول جودة خدماتها	36	0	3,31	1,167
21-يقوم موظفو مؤسستنا بالاهتمام الشخصي بالعملاء والتعامل مع مشكلاتهم	36	0	4,06	1,013
22-تحدد مؤسستنا معايير الجودة المقدمة للعملاء	36	0	3,28	1,059
23-لدى موظفي مؤسستنا المعرفة الكاملة للإجابة على أسئلة العملاء	36	0	3,58	1,180
24-تسعى مؤسستنا دائما إلى تطبيق التقنيات الحديثة مما يساعد في تحسين العمليات	36	0	3,28	1,137
25-التقنيات الحديثة في مؤسستنا تعمل على تحسين التنسيق والتكامل بين الوحدات الادارية	36	0	3,83	1,028
26-تسعى مؤسستنا إلى تبني جميع الاساليب والاستراتيجيات لتحسين كفاءة العمليات	36	0	3,58	,906
27-تسعى مؤسستنا إلى تخفيض تكاليف منتجاتها دون المساس بجودة المنتج	36	0	3,22	1,174
28-تستخدم مؤسستنا البحث والتطوير لتحديث عملياتها للوصول إلى أداء أفضل وبأقل التكاليف	36	0	3,53	1,134
29-تراقب مؤسستنا وتتفاعل مع التغييرات المستمرة في رغبات العملاء واحتياجاتهم	36	0	3,36	1,125
30-تهتم مؤسستنا بأراء العملاء وتفضيلاتهم لتقديم خدمات جديدة وتحسين الخدمة الحالية	36	0	3,61	1,103
31-تشجع مؤسستنا على التجارب والافكار الابداعية التي يقدمها الموظفون لمعالجة مشاكل العمل	36	0	3,03	1,253
32-التقنيات المستخدمة تساعد مؤسستنا على تطوير وتنوع الخدمات المقدمة للعملاء	36	0	3,33	1,042
33-تقوم مؤسستنا باستمرار بتحديث التكنولوجيا واجهزة شبكة الهاتف المحمول لتقديم خدمات جديدة	36	0	3,58	1,079

### الارتباط ذكاء المنافس الميزة التنافسية

#### Correlations

		ذكاء المنافس	الميزة التنافسية
ذكاء المنافس	Pearson Correlation	1	,373*
	Sig. (2-tailed)		,025
	N	36	36
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,373*	1
	Sig. (2-tailed)	,025	
	N	36	36

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### الاتحاد الخطي البسيط ذكاء المنافس الميزة التنافسية

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,373 <sup>a</sup>	,139	,114	,58402

a. Predictors: (Constant), ذكاء المنافس

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,877	1	1,877	5,504	,025 <sup>b</sup>
Residual	11,597	34	,341		
Total	13,474	35			

a. الميزة التنافسية. Dependent Variable:

b. ذكاء المنافس. Predictors: (Constant),

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,984	,662		2,998	,005
ذكاء المنافس	,385	,164	,373	2,346	,025

a. الميزة التنافسية. Dependent Variable:

## معامل الارتباط ذكاء العميل

## Correlations

		الميزة التنافسية	ذكاء الزبون
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	1	,411*
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	36	36
ذكاء الزبون	Pearson Correlation	,411*	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	36	36

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## معادلة الانحدار ذكاء العميل الميزة التنافسية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,411 <sup>a</sup>	,169	,144	,57394

a. ذكاء الزبون. Predictors: (Constant),

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,274	1	2,274	6,904	,013 <sup>b</sup>
Residual	11,200	34	,329		
Total	13,474	35			

a. الميزة التنافسية. Dependent Variable:

b. ذكاء الزبون. Predictors: (Constant),

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,228	,878		1,399	,171
ذكاء الزبون	,570	,217	,411	2,628	,013

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

**معامل الارتباط الذكاء التكنولوجي الميزة التنافسية****Correlations**

		الذكاء التكنولوجي	الميزة التنافسية
الذكاء التكنولوجي	Pearson Correlation	1	,713**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	36	36
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,713**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	36	36

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**معامل الانحدار الذكاء التكنولوجي الميزة التنافسية****Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,713 <sup>a</sup>	,508	,494	,44136

a. Predictors: (Constant), الذكاء التكنولوجي

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,851	1	6,851	35,168	,000 <sup>b</sup>
Residual	6,623	34	,195		
Total	13,474	35			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), الذكاء التكنولوجي

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,104	,414		2,666	,012
الذكاء التكنولوجي	,654	,110	,713	5,930	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

## معامل الارتباط ذكاء السوق الميزة التنافسية

### Correlations

	ذكاء السوق	الميزة التنافسية
ذكاء السوق	Pearson Correlation	,559**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	,559**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	36

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,559 <sup>a</sup>	,312	,292	,52211

a. Predictors: (Constant), ذكاء السوق

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

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,206	1	4,206	15,428	,000 <sup>b</sup>
Residual	9,268	34	,273		
Total	13,474	35			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), ذكاء السوق

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,893	,423		4,471	,000
ذكاء السوق	,445	,113	,559	3,928	,000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية