

جامعة غرادية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم التسيير, علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي

(دراسة حالة المديرية الجهوية لموبليس _ ولاية ورقلة _)

تحت إشراف:

د. بوقرة ايمان

من إعداد الطالبتين:

❖ حبي حنان

❖ حامدي شيما

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/ 06/ 14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرادية	أستاذ	أ.د سعداوي فريد
مشرفا ومقررا	جامعة غرادية	محاضر - أ -	د. إيمان بوقرة
مناقشا	جامعة غرادية	محاضر - ب -	د. خيرة زقيب

السنة الجامعية: 2022-2023م

جامعة غرادية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم :علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم التسيير, علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بمعنوان:

أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي

(دراسة حالة المديرية الجهوية لمويليس _ ولاية ورقلة _)

تحت إشراف:

من إعداد الطالبتين:

د. بوقرة إيمان

❖ حبي حنان

❖ حامدي شيماء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/ 06/ 14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة غرادية	أستاذ	أ.د سعداوي فريد
مشرفا ومقررا	جامعة غرادية	محاضر - أ -	د. إيمان بوقرة
مناقشا	جامعة غرادية	محاضر - ب -	د. خيرة زقيب

السنة الجامعية: 2022-2023م



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما الرحمان "وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى قرة عيني في هذا الوجود والدي العزيزين

إلى التي تعبت وقاست الكثير من اجلي صاحبة القلب الحنون التي كانت يد للعون

إليك أُمي الغالية

إلى الذي أفنى حياته من اجل تعليمي سندي في هذه الحياة إلى ذلك الرجل الكريم

إليك أبي العزيز

إلى اعز وأغلى هبة من الخالق إلى وحيدتي التي لا تكتمل سعادتي إلا معها

أختي الحبيبة

إلى فرحتنا الأولى ابن أختي الغالي أدم

إلى الصديقة والأخت شيماء

إلى الدكتورة المشرفة إيمان بوقرة

إلى كل أساتذتي الكرام إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد إلى كل من أحب لي الخير

والنجاح

حبي حنان





الإهداء.

الحمد لله الذي هدانا ووفقنا لإكمال هذا العمل المتواضع والذي أهديه الى من
أمرنا الله ورسوله صل الله عليه وسلم ببرهما وطاعتهما الى والدي حفظهما الله

الى حبيبتي وصديقة قلبي وأول من كان يدعمني ويقف بجاني الى جنتي أمي
الى مأمني وأماني وسندي وسكني الى جنتي أبي

الى عضدي وضلعي الثابت اخوتي

الى ذاتي وكمال حياتي وسندي وأشياي الثمينة زوجي
الى الصديقة والأخت حنان

الى الدكتورة المشرفة بوقرة ايمان

الى كل اساتذتي الكرام والى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد الى كل من أحب
لي الخير والنجاح



حامدي شيماء

شكر و عرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل
قال الرسول "صلى الله عليه وسلم" (من لم يشكر الناس لم يشكر الله)
يطيب لنا بالكثير من الاحترام والتقدير أن نتقدم بالشكر الجزيل إلي الأستاذة المشرفة
"بوقرة إيمان"

الذي بفضل الله ثم بفضل جهدها المتواصل من خلال إرشاداتها وتوجيهاتها القيمة وفقنا
لإنجاز هذا العمل جزاها الله خيرا
فلها منا كل الشكر والتقدير.

والشكر الجزيل "للأستاذ بن الزين حمزة"

الذي ساعدنا بنصائحه وتشجيعاته فكان لنا خير عون في انجاز هذا العمل
إلي كل الأساتذة الكرام بجامعة غرداية
إلي كل الذين ساندونا من أهل وأصدقاء
إلي كل هؤلاء أسمى معاني

الشكر والتقدير

المخلص :

ناقشت الدراسة الحالية تأثير أبعاد الذكاء التنافسي: (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، الاستشراف، الرؤية المستقبلية) على القرار الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لموبيليس ولاية ورقلة، ولتحقيق هذه الغاية تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على استبيان وزع على عينة مسحية تكونت من 80 موظفاً في المؤسسة المدروسة، كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ونموذج الانحدار المتعدد للكشف عن قوة وطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: ارتفاع مستوى كل من الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي بالمديرية محل الدراسة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التنافسي مجتمعة على القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس، كما تبين وجود علاقة ارتباط بين كل بعد من أبعاد الذكاء التنافسي وبين القرار الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: ذكاء تنافسي، قرار استراتيجي، موبيليس، ورقلة.

Abstract:

This study discussed the effect of the dimensions of competitive intelligence: (planning, compilation, analysis, publication, foresight, future vision) on the strategic decision of the Regional Directorate of Mobilis in Ouargla. To achieve this goal, the descriptive analytical approach was followed based on a questionnaire distributed to a survey sample consisting of 80 employees in the studied institution, and the Pearson correlation coefficient multiple regression model was used to reveal the nature and strength of the relationship between the independent variables and the dependent variable. The study reached several results which are: the high level of both competitive intelligence and strategic decision in the studied directorate, it also showed that there is a positive relationship between the dimensions of competitive intelligence combined on the strategic decision in the Directorate of Mobilis, and there is a correlation between each dimension of competitive intelligence and the strategic decision.

Keywords: Competitive Intelligence, Strategic Decision, Mobilis, Ouargla.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	البسملة
II-III	الإهداء
IV	الشكر والعرفان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي
9	المطلب الأول: ماهية الذكاء التنافسي
16	المطلب الثاني: ماهية القرار الاستراتيجي
23	المطلب الثالث: العلاقة بين الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي
24	المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية
24	تمهيد
24	المطلب الأول: الدراسات العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
35	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

39	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة الحالة لأثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لموليس -ورقلة-	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)
42	المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة
44	المطلب الثاني: أداة الدراسة
44	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية
46	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
46	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة
48	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغير المستقل والمتغير التابع
58	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
58	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها
63	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها
66	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع
77	قائمة الملاحق
86	الفهرس

قائمة الجدول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
10	مفهوم الذكاء التنافسي	(1-1)
17	مفهوم القرار الاستراتيجي	(2-1)
36	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	(3-1)
43	تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي	(1-2)
47	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية	(2-2)
49	درجة الموافقة حول أبعاد الذكاء التنافسي مرتبة حسب متوسط موافقتها	(3-2)
50	درجة الموافقة حول بعد التخطيط مرتبة حسب متوسط موافقتها	(4-2)
51	درجة الموافقة حول بعد التجميع مرتبة حسب متوسط موافقتها	(5-2)
52	درجة الموافقة حول بعد التحليل مرتبة حسب متوسط موافقتها	(6-2)
53	درجة الموافقة حول بعد النشر مرتبة حسب متوسط موافقتها	(7-2)
54	درجة الموافقة حول بعد الاستشراف مرتبة حسب متوسط موافقتها	(8-2)
55	درجة الموافقة حول بعد الرؤية المستقبلية مرتبة حسب متوسط موافقتها	(9-2)
57	درجة الموافقة حول تطبيق القرار الاستراتيجي مرتبة حسب متوسط موافقتها	(10-2)
58	نتائج اختبار كولموجوروف-سمرنوف- في توزيع البيانات	(11-2)
59	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	(12-2)
61	يوضح نتائج تحليل الانحدار للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	(13-2)
63	نتائج تطبيق (Independent T-test) و (ANOVA) للفرضية الثانية	(14-2)
64	نتائج تطبيق (Independent T-test) و (ANOVA) للفرضية الثالثة	(15-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
د	النموذج المقترح لدراسة	(1-1)
13	أهداف الذكاء التنافسي	(2-1)
15	أنواع الذكاء التنافسي	(3-1)
16	مراحل عملية الذكاء التنافسي	(4-1)
21	مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي	(5-1)
23	مزايا العلاقة بين الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي	(6-1)

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	الرقم
77	الاستبيان	1
83	قائمة الأساتذة المحكمين	2

المقدمة

1) توطئة:

إن التغيرات الديناميكية الحاصلة اليوم في البيئة التنافسية قد تضرب أي مؤسسة بشكل سلبي في حال لم يتم إدارة الوضع بالشكل الصحيح، فالتكيف مع البيئة التنافسية إحدى الوظائف الرئيسية للمؤسسة، مما يستدعي ضرورة القيام بعملية منهجية لمراقبة وتحليل هذه البيئة التي من شأنها أن تدعم عدة أنشطة وعمليات بالمؤسسة منها عملية صناعة واتخاذ القرار، حيث أفرزت هذه التحديات عدة تغيرات في الوسط التنافسي أدى إلي نمو سيناريو تنافسي عالمي أكثر شراسة، وفي ظل هذه الظروف والتداعيات ظهرت أنظمة المعلومات التي تهتم بالمستقبل والتنبؤ بتحدياته والاستعداد له ظهر مفهوم "الذكاء التنافسي".¹

حيث يعتبر الذكاء التنافسي من أهم العمليات التي من خلالها يتم دراسة المنافسين الحاليين والمحتملين من أجل تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بهم ومن ثم يتم ترجمتها إلى ذكاء تنافسي يساعد المسيرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة لسيطرة على الأسواق.

وبهذا يتبلور مصطلح آخر وهو "القرار الاستراتيجي" الذي يصف كإجراء تتخذه المؤسسة من أجل تحديد الأهداف المراد بلوغها والحلول القبلية للمشاكل المحتمل حدوثها، حيث يعد القرار الاستراتيجي من أهم وأفضل القرارات التي تساعد المؤسسة في الازدهار واكتساح الأسواق والتحكم فيها.

ومن هذا يتضح أن هناك علاقة تأثير عالية الفعالية بين الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي بحيث أن الذكاء التنافسي هو أداة تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تهدف لاستقرار ونمو المؤسسة واستمراريتها في ظل بيئة تنافسية محتدمة، من خلال المعلومات التي يقدمها الذكاء التنافسي لصانع القرار بالمؤسسة.²

وقد تم اختيار المديرية الجهوية لموبيليس بولاية ورقلة كمجتمع للدراسة الحالية لتناسبه مع الموضوع المدروس، حيث أن طبيعة نشاطها تتماشى مع كلا متغيري الدراسة، حيث أن مؤسسة موبيليس لديها العديد من المنافسين في نفس المجال ومن جهة أخرى تسعى موبيليس لريادة والبقاء في الأسواق، وهذا لايحقق إلا بالذكاء التنافسي الذي يترجم إلى قرار استراتيجي يعكس صورتها المستقبلية في الوسط التنافسي.

¹ علوان. أحمد سهام. 2021 م "إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا"، المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، العدد الثاني (83)، مصر، ص 1066.

² الشمري أحمد عبد الله أمانة، 2011 م، "الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء، العراق، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير /في علوم إدارة الأعمال، ص: 1.



2) مشكلة الدراسة:

بناء على ماتقدم ذكره يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الذكاء التنافسي على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لموبيليس في ولاية ورقلة؟

و يمكن تقسيم التساؤل الرئيسي السابق إلى عدة أسئلة فرعية كما يلي:

1. ماهو تأثير أبعاد الذكاء التنافسي التالية: التخطيط والتجميع والتحليل والنشر والاستشراف والرؤية المستقبلية،مجتمعة على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لموبيليس في ولاية ورقلة؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى ممارسة الذكاء التنافسي بالمديرية الجهوية لموبيليس في ولاية ورقلة تعزى للخصائص الديمغرافية لهم؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الأفراد المبحوثين لمستوى ممارسة القرار الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لموبيليس في ولاية ورقلة تعزى للخصائص الديمغرافية لهم؟

3)فرضيات الدراسة:

تختبر هذه الدراسة الفرضيات التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التنافسي التالية: التخطيط والتجميع والتحليل والنشر والاستشراف والرؤية المستقبلية، مجتمعة على القرار الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لموبيليس في ولاية ورقلة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين في المديرية العامة لموبيليس في ولاية ورقلة حول الذكاء التنافسي تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين في المديرية العامة لموبيليس في ولاية ورقلة حول القرار الاستراتيجي تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

4)أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى مايلي:

1. تحليل مفهوم الذكاء التنافسي ومدى تطبيق أبعاده(التخطيط،التجميع، التحليل النشر، الاستشراف، الرؤية المستقبلية) لدى الموظفين في المديرية الجهوية لموبيليس في ولاية ورقلة.



2. تحليل مفهوم القرار الاستراتيجي، ومدى ممارسته من قبل متخذ القرار في المديرية الجهوية لموبيليس ولاية ورقلة.

3. تحليل أثر أبعاد الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي لدى موظفي المديرية الجهوية لموبيليس ولاية ورقلة.

4. تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد إدارة المديرية الجهوية لموبيليس في ولاية ورقلة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

5) أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال الأهميتين الأتيتين:

أولاً: الأهمية النظرية:

- توضيح مفهوم الذكاء التنافسي وأهميته في اتخاذ القرار الاستراتيجي وفهم العلاقة بينهما.
- إبراز مفهوم القرار الاستراتيجي والعوامل المؤثرة فيه.
- تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية وإكمال ما توصل إليه الطالبين من نتائج.

ثانياً: الأهمية العلمية:

- توجيه أنظار متخذي القرار للذكاء التنافسي كأداة داعمة لعملية اتخاذ القرار لمواجهة التحديات المحيطة بالمديرية العامة لموبيليس في ولاية ورقلة.
- تقديم عدد من التوصيات التي بدورها تمكن أصحاب القرار داخل المؤسسة محل الدراسة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية القادرة على تطوير خدماتها واستمراريتها .
- الاستفادة من النتائج المتوصل إليها من الدراسة الحالية وتوظيفها في المؤسسات ذات الطابع التنافسي لإثراء مدى تأثير نظام الذكاء التنافسي على مستقبل هذه المؤسسات من خلال قدرتها على اتخاذ القرار الذي يعكس بشكل ايجابي على مستقبل المؤسسة.

6) مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ذاتية وموضوعية، حفزت الطالبين لاختيار موضوع الدراسة الحالية، نذكر منها الآتي:

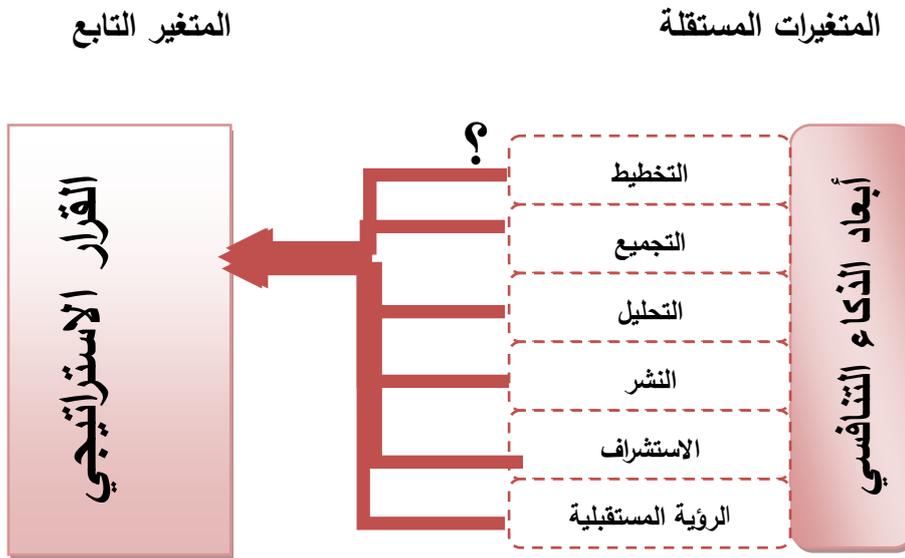
1. الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة المواضيع ذات العلاقة بأنواع ومجالات الذكاء.
2. إثراء المكتبة الكلية بمعارف جديدة حول الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي باعتبارهما أحد أهم مواضيع الوسط التنافسي في الوقت الراهن.

3. التعرف على مستوى الذكاء التنافسي لدى موظفي المديرية الجهوية لموبيليس في ولاية ورقلة.
4. التعرف على مدى تأثير الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في المديرية الجهوية لموبيليس في ولاية ورقلة.

7) منهج الدراسة:

لإتمام هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليل، من خلال تقسيم الدراسة إلى جانب نظري متمثل في المصادر الثانوية في الدراسة، والذي شمل المفاهيم والدارسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والجانب الآخر خصص لدراسة الميدانية حيث تم الاعتماد فيه على أداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية الضرورية لإجراء هذه الدراسة، حيث وزع استبيان الدراسة على موظفي المديرية الجهوية لموبيليس ولاية ورقلة في سنة 2023م، وتمت معالجة مخرجات الاستبيان بالاعتماد على عدة اختبارات إحصائية باستخدام برنامج SPSS وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء التنافسي) والمتغير التابع (القرار الاستراتيجي) وذلك ما يوضحه الشكل رقم (1-1).

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبتين

8) التعريفات الإجرائية:

8-1. **تعريف الذكاء التنافسي:** هو عملية تسعى من خلالها المنظمة الحصول المسبق على المعلومات عن المحيط التنافسي حولها ومن ثما تقوم بتحليل تلك المعلومات بهدف التفوق عليهم واستهدافهم في السوق. حيث تنفرع منه الأبعاد التالية:

❏ **التخطيط:** يقصد به تحديد احتياجات المنظمة من حيث المعلومات المطلوبة والهدف من احتياجها.

❏ **التجميع:** هو جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة بشكل قانوني وأخلاقي بهدف معرفة انجازات المنافسين.

❏ **التحليل:** هو فحص منهجي لجميع المعلومات المتحصل عليها من عملية التجميع بغرض التأكد من قابليتها لتطبيق.

❏ **النشر:** يعني إيصال المعلومات لأصحاب المسؤولية والقرار لترجمتها لقرار استراتيجي.

❏ **الاستشراف:** هو مجموعة البحوث والدراسات التي تكشف عن مشكلات قد تحدث في مستقبل المنظمة وتحديد حلول لمواجهة هذه المشكلات.

❏ **الرؤية المستقبلية:** هي التصور الذهني التي تسعى المنظمة أن تكون عليه في المستقبل في حدود مواردها المتاحة.

8-2 **تعريف القرار الاستراتيجي:** هو قرار غير روتيني يتم اختياره من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية، يتضمن خطة طويلة المدى تنعكس على مستقبل المنظمة بالإضافة لتحديد صورتها المستقبلية في ظل التغيرات المتوقعة والغير متوقعة.

9) حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية (2022-2023).
- **الحدود المكانية والبشرية:** اقتصرت الدراسة الحالية على المديرية الجهوية لموبليس ولاية ورقلة، حيث تم توزيع الاستبيان على موظفيها.



(10) صعوبات الدراسة:

تمثلت الصعوبة التي واجهت عملية انجاز هذه الدراسة هو إيجاد مؤسسة ذات طابع تنافسي في حدود الولاية لإجراء الدراسة الحالية.

(11) هيكل الدراسة:

سعى للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها واختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة عامة وخاتمة عامة يتوسطهما فصلين هما:

الفصل الأول: تطرقنا في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي، حيث تضمن مبحثين الأول تضمن المفاهيم العامة حول متغيري دراسة أما المبحث الثاني خصص لدراسات السابقة والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية، أما **الفصل الثاني:** تضمن الجانب الميداني لدراسة، حيث تطرقنا فيه الي ثلاث مباحث تناولت، منهجية الدراسة، الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء التنافسي

والقرار الاستراتيجي

تمهيد:

يعد ذكاء تنافسي من أهم الطرق التي تستخدم في جمع المعارف حول محيط الأعمال الخارجي حيث يمكن المنظمة من معرفة مكانتها مقارنة بمنافسيها لتكون قادرة على تحليل واستخدام المعلومات المتوفرة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي يمكنها من الاستمرار في المنافسة والتقدم.¹ ويندرج مصطلحي الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي ضمن المصطلحات التي اهتمت بهما لأبحاث والدراسات منذ القدم, وهذا راجع لمدى أهميتهما للمنظمات التي تسعى لريادة والتفوق .

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بكل متغيري الدراسة وهما: الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي, من حيث النشأة, المفهوم الأهداف, الأنواع, العلاقة بين المتغيرين بالإضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي بحثت في الموضوع ذاته, وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين هما:

➤ **المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي.**

➤ **المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية.**

¹ أقطي، جوهرة وبن واضح، الهاشمي، 2017م "أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية" مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، العدد الثاني، ص: 144.

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي

ظهر الذكاء التنافسي منذ القديم إلا انه يعد من أهم وأحدث المواضيع لغاية يومنا، وهذا بسبب الدور الذي يقوم به فهو يزود الإدارة الإستراتيجية بالبيانات والمعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة ثم تقوم بتحويلها إلي ذكاء، يساعدها في التعرف على إستراتيجية المؤسسات المنافسة والتهيئة المسبقة لها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة، وفي هذا المبحث سنتطرق لأهم المفاهيم المرتبطة بكليهما ضمن المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية الذكاء التنافسي

إن أنظمة الذكاء تعتمد بشكل كبير على الرصد والمتابعة الدائمة والمستمرة لكل التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، ومن المعتقد أن الذكاء التنافسي قد يعني الهدف الحقيقي للذكاء أي اكتساب ميزة إستراتيجية لذلك، يتضمن الذكاء التنافسي ذكاء المنافس بالإضافة إلى المعلومات التي يتم جمعها عن العملاء أو الموردين أو التقنيات أو البيئات أو العلاقات التجارية المحتملة¹. وسنتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من العناصر المتعلقة بالذكاء التنافسي من نشأته وتطوره، مفهومه، أهميته وأهدافه، وصولاً في الأخير إلى أنواعه ومرحله.

الفرع الأول: نشأة وتطور الذكاء التنافسي

تعود نشأة مفهوم الذكاء التنافسي إلى 5000 سنة مضت، فقد ظهرت في أحد الأعمال الصينية المعروفة في كتاب بعنوان "فن الحرب"، الذي أكد فيه على أهمية الذكاء التنافسي في الجانب العسكري كمجال مهم للحصول على المعلومات من البيئة، والتي كانت قاعدة لتطوير الاستخبارات العسكرية، وبعدها أصبح عمل مؤثراً متضمناً وصفاً تفصيلياً لكيفية تطوير الذكاء التنافسي في التطبيقات العسكرية وغيرها².

أما Prescott: فكتب واحدة من أولى الأفكار الحديثة حول تطورا لذكاء التنافسي، حيث حدد ثلاث مراحل من تطور الذكاء التنافسي وأكد أن المرحلة الأولى حدثت خلال 1960م و1970، حيث عرّفه أنشطة لذكاء التنافسي في ذلك الوقت بأنها مرتبطة في الغالب بجمع البيانات، وأنها كانت غير رسمية وتكتيكية. وأوضح أن الذكاء التنافسي كان مرتبطاً بشكل ضعيف بصنع القرار ولا يتطلب سوى القليل من التحليل. أما المرحلة الثانية فكانت سنة 1980م عندما أصبح الذكاء التنافسي هو عبارة عن تحليل المنافسين والصناعة شائعاً لهم، حيث تحول أفراد المخابرات التنافسية من وظائف المكتبة إلى وظائف

¹Paul L. Dishman,Jonathan L. Calof.2008,Competitive intelligence,European Journal of Marketing,42(7/8),USA ,p:786.

²علوان. سهام أحمد.2021، مرجع سبق ذكره،ص:1088.

التسويق والتخطيط. وأوضح أن أنشطة الاستخبارات التنافسية ظل في مواجهة من الناحية التكتيكية حيث بدأت صورة التجسس في التطور، ولم يكن هناك سوى القليل جداً عن طريق التحليل الكمي للبيانات. بينما بدأت المرحلة الثالثة من تطور الذكاء التنافسي في سنة 1990، حيث أظهرت مساهمة الذكاء التنافسي في صنع القرار الاستراتيجي الذي تم بناؤه في وحدات رسمية مخصصة، إما بمفردها أو ضمن التسويق أو التخطيط. وحيث يحظى الذكاء التنافسي باهتمام معتدل من الإدارة العليا وغالبًا ما يكون مساهما قيما في اتخاذا لقرارات الإستراتيجية.¹

الفرع الثاني: مفهوم الذكاء التنافسي

تطرق العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الذكاء التنافسي، نلخص بعض التعريفات في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): مفهوم الذكاء التنافسي

المصدر	التعريف
Persidis 1999	هو عبارة عن معلومات سلوكية تحتاج إلى القدرة على الغرلة أو الترشيح والترتيب والتنسيق بين المعرفة حتى تستفيد المنظمة بطريقة جيدة من المعلومات المتوفرة لديها.
Rouach and Santi,2001	هو فن معالجة المعلومات وتخزينها، حتى تكون متاحة لأفراد المنظمة على جميع المستويات الإدارية حتى تتمكن المنظمة للتكيف مع المستقبل وتستعد وتحمي نفسها من مواجهة مخاطر المنافسة الحالية، كما أنه يحترم القانون والنظام المعمول به والأخلاق، بالإضافة إلى أنه يضمن انتقال المعرفة من البيئة الخارجية إلى المنظمة أين يتم تأسيس القواعد.
Fuird,1995	هو ليس عبارة عن قدر هائل من قواعد البيانات، ولا يستوجب وجود معلومات مكتفة أو كتابة الكثير من التقارير، كما لا يجب أن يكون معلومة مسروقة أو تافهة أوفي متناول الجميع، بل إنه ذكاء عبارة عن معلومة محللة.
Achard and Bernat,1998	أن جوهر الذكاء التنافسي هو دوره الإداري في تحسين البيانات من خلال دورة المعلومة حتى يتم تحويل المعلومة واستخدامها كذكاء قابل للاستخدام عند اتخاذ القرارات. دورة المعلومة عبارة عن تقديم القيمة للمعلومات حتى تمكنها من الانتقال على أنها هدف رئيسي في الخطوة الأولى للذكاء.

مجلة Sabrina MORTET, Moufida NADI.2013, The impact of competitive intelligence on firms ,ISSU3,P:34. أداء المؤسسات الجزائرية ,

يشير الذكاء التنافسي إلى عملية جمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة التنافسية، فضلا عن تحديد قدرات المنافسين وتحركاتهم المستقبلية، إذ تمتلك المنظمة ذكاء تنافسيا من خلال إنتاج واستخدام أنظمة للذكاء التنافسي.	Zhao and Jin, 2011
أنه عملية مراقبة البيئة التنافسية وذلك بهدف توفير معلومات مفيدة عن المنافسين.	Hussein, 2011
على أنه عملية غير قانونية لجمع المعلومات؛ فالذكاء التنافسي يقيد جمع المعلومات العامة. كما عرفته هذه الأجهزة على أنه استخدام مصادر عامة لكشف لمعلومات حول المنافسين، المنافسة، والبيئة التسويقية	Chen, and Zeng, 2003
نظام للمسح والفحص والتحليل البيئي، إذ هو يتأتى من تكامل معرفة كل شخص داخل المنظمة.	Calof and Wright, 2008

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على : مقراش. فوزية. 2015، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشور، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص ص: 25 26.

و بناء على ما سبق تعرف الطالبتين الذكاء التنافسي على أنه عبارة:

"عن عملية دراسة المنافسين الحاليين والمحتملين من أجل تحديد نقاط قوة والضعف الخاصة بهم، حيث تساعد المسيرين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لسيطرة على السوق".

الفرع الثالث: أهمية وأهداف الذكاء التنافسي

أولاً: أهمية الذكاء التنافسي

تتسم أهمية الذكاء التنافسي بأنه:

- ❖ يساعد على إيصال المعلومات المهمة للإدارة العليا التي تساعدهم على اتخاذ القرارات الإستراتيجية من التركيز على فهم وقياس البيئة التنافسية الخارجية للمنظمة؛
- ❖ أداة توفر ميزة تنافسية للشركات ومساعدة صانعي القرار على صياغة الاستراتيجيات من خلال فهم المنظمة والصناعة التي تعمل بها واستغلال نقاط الضعف لدى المنافسين ؛
- ❖ يساعد في تعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي بأكملها ووضع خطط إستراتيجية سليمة التي تكون أكثر انسجاما مع الظروف التنافسية وتكون ذات قدرة عالية على تحمل الضغوط الخارجية؛

- ❖ استخدامه للمصادر القانونية والأخلاقية سواء كانت تلك المصادر منشورة أم غير منشورة عن المنافسين والبيئة التنافسية؛
- ❖ عملية التحويل ؛ أي تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات ذكية تدعم اتخاذ القرارات الصحيحة؛¹
- ❖ الرصد المستمر للسوق الذي يتميز بالتغير الدائم؛
- ❖ القدرة على تخصيص الموارد للمؤسسات حسب أحجامها، وبالخصوص تلك الموارد الموجودة في الصناعة التكنولوجية الحيوية.²

ثانياً: أهداف الذكاء التنافسي

للذكاء التنافسي العديد من الأهداف أهمها:³

- ❖ تقديم معلومات مركبة، ومقيمة، ومعالجة من البيئة الخارجية لتلك المنظمة، وحولها من أجل مساعدة المديرين في صنع القرار الاستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية؛
- ❖ مراقبة البيئة الخارجية المحيطة للمنظمات، وبالتالي هو مدخل حاسم لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأشار إلى أن العناصر الأساسية لتوليد الذكاء داخل أي منظمة يتم عبر أربعة أقسام أساسية؛
- ❖ التحليل الاستباقي للبيئة المحيطة بالمنظمة، وبما يضمن جمع البيانات المهمة بشأن المنافسين، وتحليلها، ومعالجتها إلى معلومات واضحة، ومعارف متخصصة تخدم عملية صياغة الإستراتيجية الأنسب لها، وتلافيها حالة الانجراف الاستراتيجي.

للذكاء التنافسي أهداف أخرى كما موضحة في الشكل التالي:

¹ داود سليمان. فضيلة. 2016. "الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، 22 (90)، العراق، ص: 224.

² بوفال. سهام وبوقوم. محمد. 2019، "الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، 4(02)، الجزائر، ص: 3.

³ البياتي. ياسر إبراهيم. 2020، الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ص: 34-35-36

2. ذكاء التحالف الإستراتيجي: تتبلور فكرته حول كل ما يتعلق بعمليات الاستحواذ والشراكة والتحالفات الإستراتيجية التي تجري في البيئة الخارجية للمنظمة فمفهومه ذكاء التحالف الاستراتيجي: هو عملية تشمل التحري عن كل عمليات الدمج والاستحواذ القائمة في الصناعة، وبالتالي عمل خبراء ذكاء التحالف يكون حول:

- معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والاستحواذ عليها من قبل المنافسين؛
 - العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معها حسب المصلحة المشتركة بينهم،
- كثقل تكاليف البحث والتطوير في المقابل الاستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة.

3. ذكاء العميل: هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين، وهذا ما يعكس فهم المؤسسة لأهدافها وعلاقتها مع بيئة عملاتها.¹

4. ذكاء السوق: انعدام معرفة احتياجات الزبائن وفهم رغباتهم وطلباتهم يمثل تهديد من المنافسين لذلك تقوم المنظمات بالاستعانة بخبراء الذكاء لتقصي أخبار الزبائن في السوق ووضع الاستراتيجيات المناسبة لهم، وجمع المعلومات الخاصة بهم عن طريق استخدام ذكاء السوق الذي يعرف على انه الاهتمام الكبير بالزبون وفهم متطلباته، حيث يساعد المنظمة على الوصول إلى المعلومات لتصبح في موقف ردة الفعل الناتجة عن الفهم العميق لسلوك الزبون، وبالتالي التقليل من الانحراف في تحقيق الأهداف المخططة علما أن ردة الفعل هذه تحمل درجة عالية ومتقدمة من السابق لتوقعات الزبون ذاته.

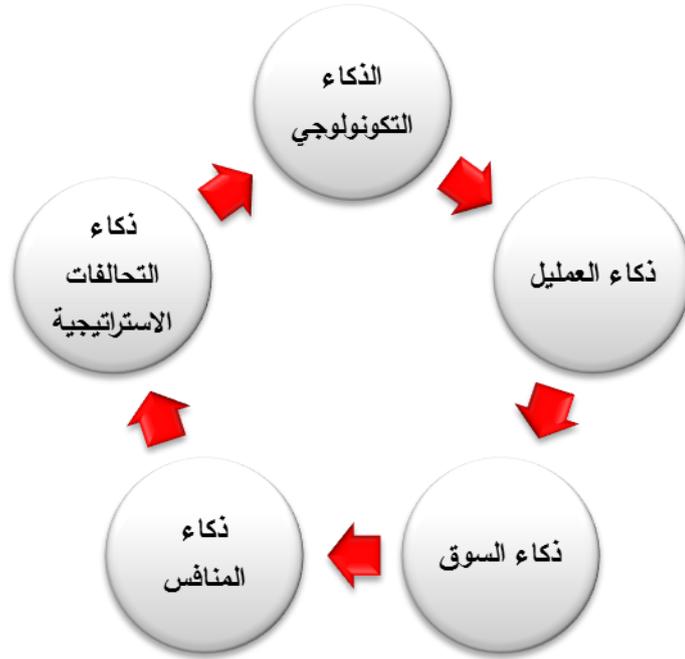
5. ذكاء المنافس: يعرف ذكاء المنافس على أنه المعلومات الدقيقة والموثوقة وذات العلاقة المباشرة بالمنافسين المتوفرة في الوقت المناسب حيث يزود هذا النوع من الذكاء المنظمات بالبيانات والمعلومات التي تمكنها من التنبؤ بما سيحدث في البيئة التنافسية، وذلك عن طريق تحليلا لأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم الجوهرية ومعرفة تحركاتهم في الأسواق ونقاط قوتهم وضعفهم والتعرف على خططهم الإستراتيجية الخاصة بسواق معينة وفهم سياساتهم التسويقية ومعرفة الهدف السوقي للمنافسين ونشاطات البحث والتطوير وحصصهم السوقية.²

ويمكن تلخيص الأنواع السابقة في الشكل الموالي:

¹ جودي. محمد، بن غزال. ابتسام. 2020، "الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الإستراتيجي للشركة"، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، 09(02)، الجزائر، ص: 242.

² شهاب طه محمد. 2021، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي، مجلة تنمية الرافدين، 40(129)، العراق، ص: 81.

الشكل رقم (1-3): أنواع الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المرجع: (حسن، دنيا وعبد إبراهيم. بشرى. 2019. "الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 58، العرق، ص: 151).

ثانياً: مراحل عملية الذكاء التنافسي

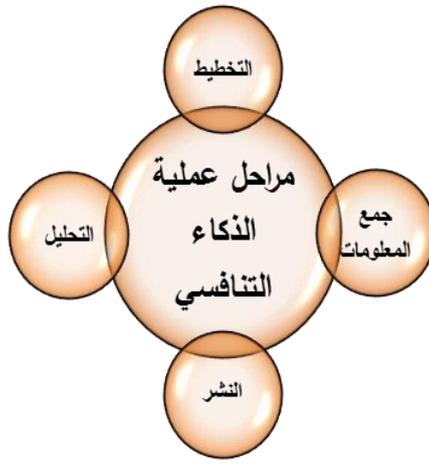
تختلف آراء للباحثين حول مراحل مختلفة للذكاء التنافسي، فمنهم من يرى هناك أربعة مراحل والأخر يقول خمسة مراحل وآخرين ينظرون إلى عملية الذكاء التنافسي نظرة شمولية ومن هذه المراحل وهي:

- **التخطيط:** يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة التي تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف، ويتم في هذه المرحلة صياغة الخطط وضع التوجيهات من المطلوبات من أجل تحقيق احتياجات متخذي القرار؛
- **جمع المعلومات:** وفي هذه المرحلة يتم عملية جمع المعلومات الصحيحة عن البيئة الخارجية والمنافسين بصورة جيدة وأخلاقية، لأن المعلومات والبيانات تمثل المصدر الأساسي لبناء المنظمة؛
- **معالجة المعلومات:** ويتم في هذه المرحلة الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها ومن ثم تصنيفها وتخزينها في قواعد البيانات الالكترونية لسهولة التعامل معها واسترجاعها؛¹

¹ ماجد إبراهيم، وآخرون. 2019، "أثر الذكاء التنافسي في الأداء المصرفي بحث استطلاعي لعينة من المصارف الأهلية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(48)، ص: 181.

- **التحليل:** وهي المرحلة الأكثر صعوبة في عملية الذكاء التنافسي إذ يتطلب التحليل مهارات كبيرة وجرأة من المحلل لأنه سوف يقوم بتقييم هذه البيانات والبحث عن أنماط والخروج بسيناريوهات مختلفة وعلى الرغم من أن التحليل يقوم على المنطق إلا أنه في بعض الأحيان يحتاج المحلل الملء الفراغات ووضع التخمينات الذكية بشأن النتائج المحتملة؛
- **النشر:** تتضمن هذه المرحلة إيصال المعلومات التي تم إيجادها إلى المدراء ليتمكنوا من اتخاذ القرارات والدفاع عنها بالحجج المنطقية.¹

الشكل رقم (1-4): مراحل عملية الذكاء التنافسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المرجع: (حميد. لى ماجد. 2019، "العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية"، مجلة الدراسات محاسبية ومالية، 4(46)، العراق، ص:127).

المطلب الثاني: ماهية القرار الاستراتيجي

تعد القرارات الإستراتيجية بوصفها، من أهم أنواع القرارات في المنظمة، والتي يفترض أن تحظى بأهمية بالغة من قبل الإدارة العليا، انطلاقاً من المواضيع والمعلومات التي تصنع منها هذه القرارات، إلى غاية العمليات التنفيذ والرقابة لهذه القرارات.² حيث سنطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القرار الاستراتيجي، خصائصه وأهميته، مراحل اتخاذه والعوامل المؤثرة في القرار الاستراتيجي.

¹ حميد. لى ماجد. 2019، "العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية"، مجلة الدراسات محاسبية ومالية، 4(46)، العراق، ص:127.

² الغالبي. طاهر محسن منصور. 2012، "مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، 8(29)، العراق، ص:81.

الفرع الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي

تعددت تعريفات القرار الاستراتيجي لذلك نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): يوضح تعريف القرار الاستراتيجي

المصدر	التعريف
الرمضاني، مازن إسماعيل 1979	حركة واثقة نحو القضاء على حالة من حالات التوتر لتصفية مصادر ذلك التوتر بصورة أو أخرى.
Glueck and Jauch, 1979	ذلك القرار الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة.
Johnson and Scholes, 1993	تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المنظمة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات والمتطلبات البيئية المتغيرة.
ياغي وخاشقجي 1989	هي القرارات تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المنظمة، وان قيمتها وتأثيرها يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها .
العزاوي 2001	قرارات بعيدة المدى في محتواها وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعية وتحقيق الأهداف المحددة وتأخذ في الاعتبار كل احتمالات الموقف وعواقبه.
Mintzberg and Quinn, 1996	القرارات التي تحدد صورة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على: عباس. سامي وعطا. خالدية. 2017، "إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الإستراتيجية للمنظمات"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 29، العراق، ص: 77-78.

استناداً إلى ماورد في الجدول السابق، فتعرف الطالبتين القرار الاستراتيجي على أنه :

" عبارة عن إجراءات تتخذها المؤسسة من أجل تحديد الأهداف المراد بلوغها والحلول القبلية للمشاكل المحتمل الحدوث، حيث يعد القرار الاستراتيجي من أهم وأفضل القرارات التي تساعد المؤسسة في الازدهار واكتساح الأسواق والتحكم فيها".

الفرع الثاني: خصائص وأهمية القرار الاستراتيجي

أولاً: خصائص القرار الإستراتيجي

تتمثل أهم خصائص القارات الإستراتيجية فيما يلي:¹

- **المستوى التنظيمي:** تتعامل الإدارة العليا مع القرارات الإستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها كونها تشكل إطاراً إرشادياً للمستويات الأخرى، وتمثل الإدارة العليا رأس الهرم التنظيمي الذي يمتلك القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح وشامل التي يمكن من خلالها خلق الفرص واستغلالها وتوقع المخاطر والتعامل معها بروية إستراتيجية تعكس تفاعل الشركة بمحيطها.
- **التأثير الزمني:** إن نتائج القرارات الإستراتيجية يمتد تأثيرها على مستوى الأفراد والأقسام وحتى على مستوى الشركة بشكل عام لفترة طويلة مما يتطلب في هذا السياق مواصلة العمل لعدة سنوات قادمة، هذا مما يعني اخذ بعد الزمن بعين الاعتبار لأنه يمكن من خلاله أن تحقق الشركة قفزة نوعية وميزة تمكنها من الاستمرار والمنافسة في سوق العمل.
- **التوجه المستقبلي:** تعد القرارات الإستراتيجية توجهاً مستقبلياً للشركة، فالإدارة العليا عند قيامها بصناعة القرارات الإستراتيجية تجد نفسها ملزمة بإجراء التنبؤات المستقبلية بهدف تقييم الفرص والتهديدات ومولئتها لعناصر القوة والضعف داخل الشركة، مما يسمح لها بصناعة قرار مستقبلي يرتبط بمجالاتها الرئيسية، فالتوجه المستقبلي للقرارات الإستراتيجية يعد تقريراً أو تحديداً للمسار الحالي للأحداث التي ستساهم في نقل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه.
- **تخصيص وتوزيع موارد الشركة:** إن عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تتطلب تخصيص الموارد البشرية والمادية لدى الشركة وتوزيعها على أقسام الشركة للإنجاز الواجبات المناطة لكل قسم، هذا مما يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يساهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.
- **المرونة:** إن المنظمات المعاصرة تحرص على اختيار الاستراتيجيات واختيار القرارات الإستراتيجية التي يمكن تعديلها أو إلغائها لغرض مقابلة رد فعل المنافسين أو تغيير اتجاهات الموردين وتغيير البيئة الداخلية والخارجية، لذا أصبحت المرونة أحد المعايير المهمة في تفضيل بعض الاستراتيجيات على البعض الآخر.

¹ عارف، مها وعدنان. كنعان. 2019، "القرار الاستراتيجي وتأثيره في المزيج الترويجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد 42(122)، العراق، ص: 184-185.

▪ **الابتكار والتجديد:** إن المنظمات المعاصرة الناجحة تدرك بأن الأرباح وزيادة الحصة السوقية للشركة يحصل عليها الرواد الأوائل والمبتكرون من دون غيرهم الذين يؤمنون بأن معظم الأفكار الجديدة والمبتكرة التي ثبت نجاحها بدأت بأفكار وقرارات إستراتيجية كان من الصعب تصديقها والاقتران بها، وقد أدركت إدارات الشركات أن أساس إيجاد استراتيجيات ناجحة يعتمد على حجم ونوعية المعلومات والتحليل وهي بنفس الدرجة التي تعتمد على الابتكار والتخيل والحكم الشخصي وتحديد الثوابت التي ينظر إليها في صناعة القرارات الإستراتيجية باعتبارها قوانين لا ينبغي المساس بها.

▪ **الاهتمام برضا الزبون:** تسعى الإدارة إلى الاهتمام برضا الزبون ومحاولة جذبته إلى منتجات الشركة عن طريق زيادة المنافع التي تقدمها وزيادة درجة إشباعه، ولتحقيق هذه الغاية تتخذ إدارة الشركة قرارات منها التخلص لتخفيض التكلفة وبالتالي تزداد قدرتها من المخزون وإتباع أسلوب التسليم المنضبط على تخفيض أسعار منتجاتها، كما تعمل على تطوير منتجاتها وإضافة منتجات جديدة للإشباع حاجات ورغبات زبائنها الحاليين والمحتملين، لذا فإن محور القرارات الإستراتيجية هو الزبون ومعيار نجاحها.

ثانياً: أهمية القرار الإستراتيجي

٥ تتمثل أهمية القرار الإستراتيجي في النقاط التالية:¹

- تحدد الفترات الإستراتيجية أساساً مع المستقبل، وبالتالي فهي تساعد المنظمة على استقرار المستقبل وخاصة في ظل ظروف عدم التأكد؛
- تحدد القرارات الإستراتيجية أساساً مع المستقبل وبالتالي فهي تساعد على المنظمة على استقرارها مستقبل وخاصة في ظروف عدم التأكد؛
- تساعد القرارات الإستراتيجية على التقليل من عدم التأكد من خلال دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة للتعرف على ما بها من فرص وتهديدات؛
- تساعد القرارات الإستراتيجية على دراسته المتأنية لإمكانيات المنظمة الداخلية للتعرف على ما بها من نقاط قوة وضعف.

● إذ يعد القرار الاستراتيجي جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، وحظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يساهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية، حيث تعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة لمالها من تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول.

¹ أبو ناعم. عبد الحميد. 1996، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الثقافة العربية، مصر، ص:43.

الفرع الثالث: مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي

تتمثل مراحل اتخاذ القارات الإستراتيجية فيما يلي:¹

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة والأهداف: يعد تحديد المشكلة الحالية المستقبلية التي يرمي صانع القرار الاستراتيجي عبر نشاطه إلى ترتيبها وتصنيفها لتشكل الإطار العام للقرار. فهي تحدد البدائل التي يبحثها، وطريقه التقييم لها.

المرحلة الثانية: جمع المعلومات وتحديد البدائل الإستراتيجية: تعد عملية جمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يستند عليها في عملية تحليل وصنع القرار الاستراتيجي واتخاذها، وعند تحديد المشكلة وتفرعاتها تهيأ الوسائل لتقليل العناصر الأساسية المجهولة من خلال الحصول على المعلومات، وهناك ثلاثة أمور أساسية يسترشد بها صانع القرار ليجمع المعلومات عن المشكلة وهي:

- التفكير الدقيق بالمشكلة لضمان دقة تحديد مصادر المعلومات المرتبطة بتلك المشكلة وبأبعادها المؤثرة.
- تفعيل دور الاستشارة مع الاختصاص وذوي الخبرات، من أجل الحصول على معلومات إضافية، تعزز فهم حدود المشكلة وظاهرتها مع الظرف الطبيعي والاعتيادي.
- حسن استخدام المعالجات الإحصائية، وتوظيف المعلومات ذات الدلالات الواضحة بالاستناد إلى مقاييس الموضوعية والصدق والثبات، بما يضمن فعاليتها في إعطاء القرارات والتقييمات الجيدة للخيارات والتفضيلات.

أما فيما يخص مرحلة توليد البديل الاستراتيجي، فتمثل هذه المرحلة اتجاها فاعلا لوضع المشكلة في طريق الاختبار الموضوعي، من خلال معرفة طاقتها وقدرتها على الاستجابة والتحول والتأثير لهذا البديل. وتكلف وحدة صنع واتخاذ القرار للبحث عن الحلول الممكنة وتقييم كل بديل منها.

المرحلة الثالثة: اتخاذ القرار الاستراتيجي ومتابعة تنفيذه: يجري اختبار البديل الاستراتيجي بحسب السياق المنطقي للمفاضلة، وعلى أساس التوجه الموزون والمحسوب، في ضوء المعايير والمقاييس ذات العلاقة بنوعية القرار، وضمن إطار الكلفة والمنفعة المترتبة على البديل الأفضل في إطار المفاضلة، تضمن معايير المفاضلة لاختيار البديل الاستراتيجي المطلوب ضمن هذه المرحلة ما يأتي:

1. تكلفة البديل المترتبة عنه حينما ينفذ.

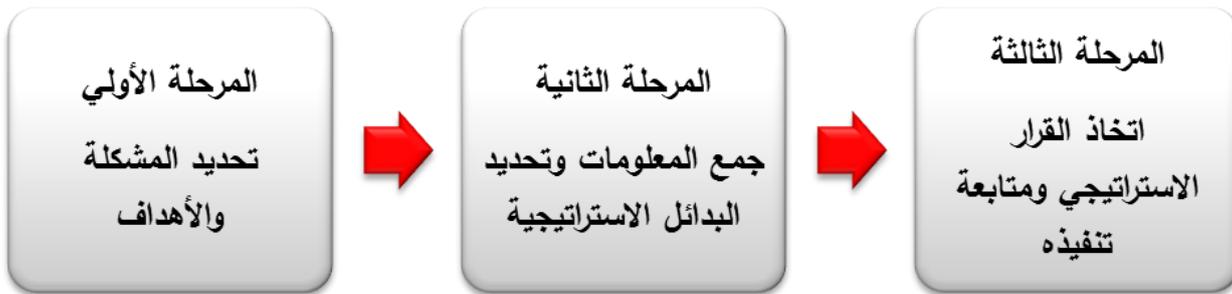
¹ مزروع أمال، 2016م، دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مذكرة ماستر.، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 91-90 -98.

2. قدرة البديل على استغلال الموارد المتاحة المسخرة لحل المشكلة.
3. . نوعية المعالجة التي يقدمها إزاء المشكلة كلية، أم جزئية.
4. مدى انسجام البديل مع أهداف القرار على صعيد النظام والمجتمع والبيئة.
5. مدى السرعة والتوقيت المطلوب في تنفيذ الحل ونتائجه المحتملة.
6. درجة المخاطرة المتوقعة عن البديل في حالة عدم تحقيقه الهدف المطلوب منه.

يخضع القرار الاستراتيجي البديل للاختبار التجريبي من قبل صانع القرار ومتخذه، ليتسنى لهم التأكد من سلامة اختيارهم له، ولضمان جدول نتائجه وتأثيراته تمهيدا لاعتماده قرارا استراتيجيا مستقبليا عبر الواقع الميداني لحل المشكلة.

وأخيرا تأتي عملية التنفيذ الفعلي للقرار الاستراتيجي ومتابعته وتقييمه، فهي تعد مرحلة الإعلان عن القرار رسميا ومن ثم تنفيذه. يعتبر التنفيذ الفعلي للبديل، والذي سيصبح القرار الاستراتيجي من الخطوات الهامة، بوصفها الحاسم المعن والمكشوف الذي يعتزل الكثير من الأمور، وقد يظهر بشكل مرضي أو غير مرضي للأطراف المعنية.

الشكل رقم (1-5): مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين ناء على المرجع: (مزروع أمال، 2016، دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مذكرة ماستر.، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 98-90-91).

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في القرار الاستراتيجي

توجد العديد من العوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية تتمثل أهمها في:¹

- 1- القوانين والمراسيم والإجراءات التي تضعها الحكومة والتي يجب أن يلتزم بها متخذ القرار الإستراتيجي عند اتخاذه القرارات، ومن قوانين الضرائب والعمال، إجراءات التصدير والاسترداد وغيرها .
- 2- يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية استراتيجيات وسياسات الشركات المنافسة التي لها نفس نشاط المؤسسة، وأيضا يجب أن يحصل متخذ القرارات على قدر كبير ووافر من المعلومات حيث كلما توفرت المعلومات قلة المشاركة، وكلما كان لدى المساعدين المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار الاستراتيجي حتى يمكن تنفيذه، فكلما كان هناك ضرورة للالتزام وضرورة القبول القرار أكبر زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرار، وكلما زادت درجة تعقيد المشكلة، موضوع القرار، كلما زادت درجة المشاركة في اتخاذ القرار وكلما زاد ولاء المساعدين للمنشأة، وأهدافها كلما أمكن مشاركتهم في اتخاذ القرار وكلما قلت التناقضات والصراعات بين المرؤوسين كلما أدى ذلك إلى زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- 3- أثر القيم الشخصية للمديرين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث يلاحظ أن هيكل القيم الشخصية للمديرين له تأثير على اتخاذ القرار الاستراتيجي وان بعض البدائل يتم اختيارها في قرار معين ويترك الأخرى لأنها تتفق مع قيم المدير الشخصية سواء كانت هذه القيم فكرية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية، دينية، وكلما سيطرت قيم معينة من هذه القيم، كلما كان هناك حاجة أكبر لاتخاذ القرار الذي يتفق مع القيم الشخصية المسيطرة للمدير .

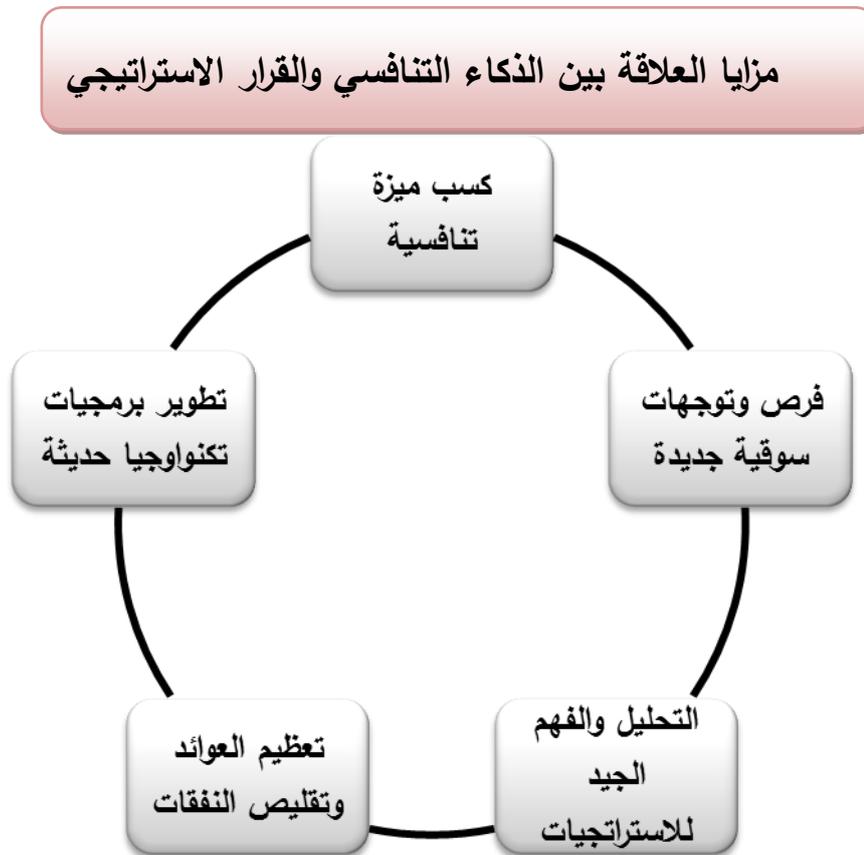
هناك عدة عوامل أخرى يمكن أن تؤثر عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية منها، دقة وتوافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث أن توافر مثل هذه المعلومات يمكن الإدارة العليا من اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة، ويمكن القول أن درجة ذكاء وتعليم وخبرة متخذ القرار الاستراتيجي تعد من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث سيكون أكثر قدرة على تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها، وبالتالي أكثر قدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي الملائم لحلها.

¹ رمضان. حامد. 1999، إدارة المنشآت، الطبعة 2، دار النهضة العربية، مصر، ص ص: 123-125.

المطلب الثالث: العلاقة بين الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي

تستنتج الطالبتين أن الذكاء التنافسي هو عملية تساعد في الحصول على معلومات والبيانات حول نقاط القوة والضعف للمؤسسات المنافسة وبفضله تحدد المؤسسات القدرات التنافسية للمنافسين وتحركاتهم المستقبلية، ويتوفر لنا معلومات متعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنافسين وللمؤسسة، فهو يدفع بالمؤسسة إلى التوجه الوقائي وهذا من خلال أنه يحسن من القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وإيجاد حلول لمشاكل التي تواجهها قبل وقوعها، فكلما كانت المؤسسة تمتلك معلومات كافية عن الفرص والتهديدات التي تواجهها، كلما تم اختيار أفضل البدائل المتاحة من القرارات الاستراتيجية، فالعلاقة التي تربط بين الذكاء التنافسي والقرارات الإستراتيجية هي علاقة تكاملية طردية تقدم لنا معرف جديدة، كسب ميزة تنافسية، فرص وتوجهات سوقية جديدة، تطوير برمجيات تكنولوجيا حديثة، تحديد وتحليل وفهم جميع الاستراتيجيات المطبقة في الوسط، تعظيم العوائد وتقليل النفقات.

الشكل رقم (1-6): مزايا العلاقة بين الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: مراجعة الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية:

يختص هذا المبحث بعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والبالغ عددها (21) دراسة، التي تناولت موضوع الدراسة الحالية، سواء بالنسبة للمتغير المستقل (الذكاء التنافسي) أو بالنسبة للمتغير التابع (القرار الاستراتيجي)، أو فيما يخص البحث في العلاقة بينهما، ولقد تم عرض الدراسات السابقة بأسلوب تاريخي تنازلي من الأحدث إلى الأقدم حسب سنة الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

نذكر من الدراسات العربية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، ما يلي:

1) دراسة (عبد علي، 2022): تناول هذا البحث موضوع دور الذكاء التنافسي في تعزيز فاعلية القرارات الإستراتيجية، وسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها (معرفة مدى أهمية الذكاء التنافسي وفعالية القرارات الإستراتيجية للمنظمة كونها من المتغيرات الحيوية والمهمة لحياة المنظمات المعاصرة كافة ومنها شركات الاتصالات للهواتف النقالة، وتشخيص طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين الذكاء التنافسي بأبعاده (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر) وفعالية القرارات الإستراتيجية بأبعادها (الملائمة، القبول، الجودة) في المنظمة محل الدراسة، ونظر لأهمية قطاع الاتصالات ودوره في تلبية رغبات واحتياجات الضرورية لأفراد المجتمع فقد أجري البحث في شركة أسيا سيل، إذ طبق على عينة تبلغ (61) فردا من الموظفين في المناصب العليا للشركة محل الدراسة، كما اعتمدت هذه الدراسة في إطارها العلمي على الاستبانة لاكتساب البيانات والمعلومات وكذلك لمعالجتها، إذ استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية وهي: اختبار ألفا كرونباخ، والمتوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، شدة الإجابة، المعامل الارتباط، الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير R^2 ، اختبار F، اختبار T. وخرج البحث بعدة استنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث كافة بأبعاده الفرعية، كما توصل البحث إلي عدة توصيات أبرزها ضرورة التركيز على مفهوم الذكاء التنافسي ودعمه بالشكل الصحيح وذلك بسبب تأثيره الإحصائي في فعالية القرارات الإستراتيجية لشركة محل الدراسة، وضرورة الاهتمام بعملية التخطيط والتجميع والتحليل والنشر كون هذه الأبعاد مهمة لشركة في فعالية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹

¹ عبد علي، نغم. 2022 م. "دور الذكاء التنافسي في تعزيز فعالية القرارات الإستراتيجية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 18 (71)، ص ص: 145-157.

(2) دراسة (الجعافرة، 2021): ناقشت هذه الدراسة أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية ومن أجل جمع بيانات الدراسة تم تصميم استبيان والتحقق من صدقها وثباتها، ووزعت على عينة ميسرة بلغ حجمها (135) تم اختيارها من موظفين شركة الاتصالات الخلوية في الأردن، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المناسبة، بالإضافة إلى مصفوفة الارتباط وتحليل الانحدار. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي، وأوصت الدراسة شركات الاتصالات الأردنية بضرورة الاستثمار في برامج متخصصة في الذكاء التنافسي لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف والميزة التنافسية.¹

(3) دراسة (العبيدي والنعمي، 2021): استندت هذه الدراسة إلى جدليات معرفية تمثلت في أن خفة الحركة الاستراتيجية باتت هي المسار الأفضل لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة، وإن الذكاء التنافسي هو المورد الاستراتيجي الأهم في خلق القيمة المستدامة وتحقيق التفوق التنافسي، وأن تكامل خفة الحركة الإستراتيجية وعملية تنشيط الذكاء التنافسي يعني بالضرورة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عالم الأعمال اليوم. ومن هنا إن مشكلة الدراسة تجسدت في تساؤل جوهري مفاده: ما علاقة ارتباط وتأثير خفة الحركة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة ب(الحساسية الإستراتيجية، وحدة القيادة، انسيابية الموارد) بوصفها متغير مستقل في تنشيط الذكاء التنافسي بوصفه متغيرا معتمدا بأبعاده المتمثلة ب(المعرفة السوقية، جمع وتحليل البيانات اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي؟) إذ ترجم هذا التساؤل إلى نموذج فرضي تضمن متغيرين واختبر النموذج وفرضيات الدراسة على وفق منهج دراسة تحليلية في عينة من شركات الهاتف المحمول في العراق (شركة آسيا سيل، شركة كورك، شركة فانوس)، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد تم صياغة عدة فرضيات تم اختبارها باستخدام وسائل إحصائية متقدمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تلخيصها بأنه هناك تأثير لخفة الحركة الإستراتيجية بشكل منفرد ومجتمع في تنشيط عملية الذكاء التنافسي في المنظمات عينة الدراسة، ثم اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها، لابد أن تعمل إدارات الشركات عينة الدراسة على دعم وتنشيط عملية الذكاء التنافسي لمالها من تأثير في المعرفة السوقية وقدرة جمع وتحليل البيانات ذات الصلة بالمنافسين، فضلا عن الاهتمام

¹ الجعافرة، نسرين. 2021 م. أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ص: ح.

بمسألة اتخاذ القرارات ودعم الموقف التنافسي، وهذا مما يعزز من موقف المنظمة في سرعة الاستجابة لنشاطات وأفعال المنافسين، والسعي أن تكون الشركات قائمة للسوق من خلال تقديم ما هو جديد ومميز.¹

4)دراسة (الطه، 2021):

يهدف هذا البحث إلى قياس العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية بأبعادها (رشاقة الاستشعار، رشاقة اتخاذ القرار، رشاقة الممارسة) والذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، وتم التطبيق في شركة (كورك) للاتصالات النقالة في العراق واعتمد البحث استمارة الاستبانة أداة لجمع البيانات لتحقيق الأهداف التي سعى إليها، حيث تم توزيع (43) استمارة على المديرين في المقر الرئيسي للشركة، وتم استرجاع جميع الاستثمارات وكانت صالحة للتحليل الإحصائي، واستخدم البحث عدد من الأساليب الإحصائية (معامل الارتباط،معامل الانحدار الخطي البسيط)، وتوصلت البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك أثرا تبادليا معنويا مقاربا بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي، إذ إن الذكاء التنافسي أكثر تأثير في الرشاقة الإستراتيجية من حيث درجة الكلية ودرجة الأبعاد الفرعية،مما يفسر أن تعزيز المنظمة للرشاقة الإستراتيجية له أثر كبير في تحقيق الذكاء التنافسي والعكس صحيح أيضا،كما اقترح البحث ضرورة تعزيز أبعاد الذكاء التنافسي الأكثر تأثير في الرشاقة الإستراتيجية وتحسين الأبعاد الأقل تأثيرا وجعلها أكثر كفاءة لتساهم في تحقيق الأثر الفعال والايجابي ،لما لها من أهمية في تحقيق الأثر التبادلي بينهما .²

5)دراسة (الربيعي ورشيد، 2020):

انطلق هذا البحث من ضرورة الاهتمام بالمفاهيم الإستراتيجية كونها تضع الخطط المستقبلية التي تسير على وفقها المؤسسات بكافة قطاعاتها وعلى رأسها القطاع المصرفي، إذ يسعى هذا البحث إلى تناول أثر فاعلية القرار الاستراتيجي (المتغير المستقل) بمؤشراتها (ملاءمة القرار، قبول القرار، جودة القرار) في تحقيق جودة الخدمة المصرفية (المتغير التابع) بأبعادها المختلفة .يسعى البحث إلى التوصل لمجموعة من الأهداف أبرزها بيان علاقة الأثر والارتباط بين مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وجودة الخدمة المصرفية بأبعادها المختلفة، إذ حدد البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية جرى اختبارها بأساليب إحصائية مختبرة كالانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي البسيط، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS، VER، 19) لغرض إجراء المعالجات الإحصائية، وقد اختيرت (10)مصارف عراقية مجتمعاً للبحث (2)منها عامة و(7)خاصة،

¹ العبيدي، فائق مشعل و النعيمي، حارث حسين علي. 2021 م. "دور خفة الحركة الإستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي"، مجلة كلية الإمام الجامعة القانون الإدارة العلوم الإسلامية واللغة العربية، المجلد الأول، ص ص:63-93.

² الطه، شهاب محمد محمود. 2021 م. مرجع سبق ذكره، ص ص:73-78.

إذ اختيرت منها عينة عشوائية تضمنت (92) منتسب بحسب نموذج -دي موركان- لتحديد حجم العينة يمثلون القيادات الإدارية في الإدارات العامة للمصارف عينة البحث وهم كل من (مدير عام، معاون مدير عام، مدير قسم). وأخيراً توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات أبرزها الاهتمام الكبير بعملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي من قبل المصارف عينة البحث يزيد من قدرة تلك المصارف على منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع والتي تقدم نفس الخدمات إضافة إلى زيادة قدرة تلك المصارف على التكيف والاستجابة السريعة لمتطلبات التحسين المستمر والتطوير في جودة الخدمة المصرفية، في حين كانت أهم التوصيات دعوة المصارف عينة البحث إلى نشر وترويج المفاهيم الاستراتيجية بين أصحاب مراكز القرار عن طريق عقد المؤتمرات والندوات ذات الصلة وعمل البرامج التدريبية الهادفة إلى التوعية بالدور الذي تلعبه تلك المفاهيم الإستراتيجية في عملية صنع قرار استراتيجي فاعل للمصارف عينة البحث.¹

6) دراسة (حمد، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز ضرورة استخدام الذكاء التنافسي لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال، انطلاقاً من أبعاد الذكاء التنافسي لما لها من أثر بالغ في فهم السوق والقوى التنافسية، وذلك بمسح الفرص الناتجة عن ضعف المنافس والتهديدات الناتجة عن قوته من خلال جمع وتحليل المعلومات الخاصة ببيئة المنظمة والتي تساعد على دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تضمن الحصول على حصة سوقية عالية مع المحافظة عليها. يستمد الذكاء التنافسي أهميته لرفع الحصة السوقية لشركة مناجم الفوسفات من دوره الحيوي في مواجهة ديناميكية البيئة التي تنشط ضمنها المنظمة، وهو الأمر الذي يستدعي تطبيق مجالات الذكاء التنافسي لتمكن من استغلال نقاط القوة والفرص لتقليل من حدة المخاطر التنافسية بهدف زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ذكاء السوق يمكن من تحديد إستراتيجية المنظمة التي تدفعها للارتقاء بمستوى أدائها والتكيف مع ظروف السوق من أجل زيادة الحصة السوقية، وأوصى البحث بعدد من التوصيات التي تفيد الشركة محل الدراسة أهمها: العمل على وضع ركائز متينة لعملية الذكاء التنافسي في الشركة المبحوثة، باعتباره أداة لتوقع المفاجآت وتحديد الإنذار المبكر لأي تهديد تنافسي، فالذكاء التنافسي هو جوهر العملية الإستراتيجية.²

¹ الربيعي، خلود هادي عبود ورشيد، أياذ عباس 2020. "مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمة المصرفية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، العدد 60، ص: 259-300.

² حمد، شفاء. 2020. "الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال"، مجلة الاقتصاد الجديد، 11(2)، ص: 164-183.

(7) دراسة (الطحان، 2020): اهتمت هذه الدراسة بتحديد تأثير تطبيق الذكاء التنافسي على تعزيز المكانة السوقية لشركات التأمين العامة والخاصة بمصر، ودراسة العلاقة بين الأبعاد المختلفة للذكاء التنافسي وبين المكانة السوقية لشركات التأمين، بالإضافة إلي تحديد الاختلافات في تطبيق الذكاء التنافسي وفقاً للاختلاف في القطاع، وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث يتم تحديد وتأسيس المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، والمنهج التحليلي لاختبار فروض الدراسة وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها، وتوصلت الدراسة إلي أن الذكاء التنافسي يساهم بفعالية في الإدارة الإستراتيجية لدى مؤسسات الأعمال، كونه يستطيع تحويل الأداء وتعديله وتغييره وفقاً لحجم المعرفة التراكمية المتاحة لديها عن السوق، كما إنه يحسن مستوى العلاقات الداخلية بين أجهزتها، كما يساهم بتجويد خططها الإستراتيجية؛ فالقدرات المعلوماتية تحدد مستوى الأداء والنتائج المرغوبة وتتحكم بمستويات الإنتاجية والربحية، كما أوصت الدراسة بتطوير أنظمة الرقابة التسويقية القائمة على الاستخبارات والمعلومات السوقية، وتحديث أنظمة المعلومات المتاحة بما يدعم الذكاء التسويقي للشركات، والربط بين منتجات الشركات مع حاجات ورغبات العملاء بما يدعم ذكاء المنتج.¹

(8) دراسة (جاهد وحامد، 2020): سعت هذه الدراسة إلي تحديد مدى اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وأقسامها المختلفة بعملية الاستبصار الاستراتيجي، وهل هذا الاهتمام ينعكس على قراراتها الإستراتيجية، إذ اعتمدت الدراسة على منهج استطلاعي تحليلي وقد استهدفت المدراء في الإدارة العليا ضمن هذه الوزارة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وقد كان مجتمع الدراسة (94)، وتم توزيع (89) استمارة استبيان، تم استرداد (86)، استمارة وكانت الاستبيانات الصالحة للاستخدام قد بلغت (83)، توصل البحث إلي إيجاد علاقة طردية وتأثير ايجابي للاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وقد كان للمتغير الفرعي أعلى تأثير في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها: أن عملية الاستبصار الاستراتيجي أداة مهمة في تحديد كيفية نجاح المؤسسات في البيئات الديناميكية لكونها تساعد على تكوين رؤية إستراتيجية عند تبني أبعاد الاستبصار الاستراتيجي، وفي الأخير أوصى البحث بضرورة رفع مستوى الاستبصار الاستراتيجي في الوزارة وذلك لأنه يساهم في إيجاد مصادر

¹ الطحان، عماد عبد الخالق صابر. 2020م. "دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة التسويقية"، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 19 (3)، ص ص: 117-141.

المعلومات وادارتها مما يمكنها من تحقيق فاعلية في اتخاذ القرارات المستقبلية بشكل يعود عليها بفائدة وعلى المجتمع ككل.¹

(9) دراسة (حميد وإبراهيم، 2019): هدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية لعينة من الكليات العراقية الأهلية في بغداد، فقد استهدفت عينة الدراسة (10) من الكليات العراقية الأهلية شكلت مجملها (133) عضواً من أعضاء مجلس الكلية في الكليات المبحوثة، وقد تم جمع بيانات البحث باستخدام استمارة الاستبانة أداة رئيسة للبحث. وأظهرت النتائج بوجود علاقات الارتباط والتأثير للذكاء التنافسي واليقظة الإستراتيجية في الأداء الريادي وكذلك بوجود دور لليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي، كما أوصى البحث بضرورة إعداد تقارير من طرف الكليات محل الدراسة عن الذكاء التنافسي فيها بهدف تحليل ومقارنة الإستراتيجيات المتبناة عن طريق المنافسين من أجل استغلال الفرص والتخفيف من التهديدات، لتمكينها من إدارة المخاطر الجديدة بشكل سريع، التركيز على جودة الذكاء التنافسي الذي يتم توليده داخل الكلية من خلال وضع مؤشرات لقياس تلك الجودة.²

(10) دراسة (ترغيني، 2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مجموعة من الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار، تم تطبيق هذه الدراسة النظرية على ملبنة ومجبنة بودواو ولاية بومرداس كمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على المنهج الاستكشافي وبالاستعانة بالمقابلة كأداة لجمع البيانات، بالإضافة للمصادر الثانوية من كتب ودوريات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار ضرورية لترشيد القرارات والاعتماد عليها يرجع للطرف والحالة التي تستدعي اللجوء إلى أداة ما دون سواها، كما أوصت الدراسة في الأخير بضرورة اعتماد أدوات أخرى تساعد على اتخاذ القرار إلى جانب الموازنة التقديرية، فلا يجب الاكتفاء بأداة واحدة فقط، ضرورة إشراك عمال المؤسسة في عملية اتخاذ القرار من أجل الاستفادة من آراءهم وضمان تقبلهم لتلك القرارات وعدم معارضتها.³

¹ جاهد، ولدان مهدي وحامد، سهير عادل. 2020 م. "تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26 (124)، ص ص: 214-232.

² حميد، لمى ماجد وإبراهيم، صديق. 2019 م. مرجع سبق ذكره، ص ص: 168-178.

³ ترغيني، صبرينة. 2018 م. "واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11 (1)، ص ص: 108-122.

(11) دراسة (أقطي، بن واضح، 2017): هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده فرص السوق، مخاطر المنافسة، والافتراضات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بأبعادها التخطيط الإستراتيجي، مرونة التعامل مع تقلب المحيط، ودرجة المركزية بالتطبيق على مؤسسة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل بسكرة -الجزائر_ تم تصميم استبيان بالاعتماد على دراسات سابقة، تم توزيعه على عينة مكونة من 176 موظف في المؤسسة، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن بعد فرص السوق للذكاء التنافسي له أثر ايجابي مباشر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال بعد درجة المركزية، كذلك اتخذ بعد الافتراضات الأساسية للذكاء التنافسي له أثر ايجابي مباشر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال بعد التخطيط الإستراتيجي، وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع أهمها: ضرورة استخدام الذكاء التنافسي بكل أبعاده وبجهود مقصودة حتى تبقى المؤسسة في محيط المنافسة بقوة، تطوير هياكل تنظيمية لإنتاج ذكاء تنافسي، تقييم دوري لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وإعطاء التغذية الراجعة¹.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

نذكر من بين الدراسات الأجنبية التي بحثت في متغيرات الدراسة الحالية، ما يلي :

(1) دراسة (Katebi et al, 2022): كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تحليل العلاقة بين الذكاء التنافسي (CI) واتخاذ القرارات الاستراتيجية وجوانبها الستة مثل الجودة وخفة الحركة والمرونة والتكامل والفعالية والكفاءة في المؤسسات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الحجم في إيران. كانت هذه دراسة تجريبية بحثنا فيها لإثبات أن الذكاء التنافسي يرفع عملية الإدارة واتخاذ القرارات المهمة إلى مستوى أعلى. في هذه الدراسة، تم تطوير نموذج مفاهيمي لتوضيح تأثير CI على القرارات الإستراتيجية. يقدر عدد السكان الإحصائيين بـ 90 من كبار المديرين من كبرى المؤسسات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الحجم في إيران، وبناءً على معادلة كوكران، تضمنت عينة هذا البحث 73 مديرًا من الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة الأغذية الإيرانية. t- القيمة، وقيمة الاحتمالية (p-value) لتحليل البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن CI يمكن أن تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتؤثر بشكل كبير على جوانب القرار الاستراتيجي المدروس. استنادًا إلى نتائج t-value، كان لـ CI التأثير الأكبر على الجودة والمرونة والفعالية في اتخاذ القرار

¹ أقطي، جوهره وبن واضح، الهاشمي. 2017 م. مرجع سبق ذكره، ص ص: 143-157.

الاستراتيجي، 15.139 و 12.868 و 11.641 على التوالي. لذلك، تعمل CI كنظام دعم لتطوير القرارات الإستراتيجية.¹

(2) دراسة (Meng, 2022): قيمت هذه الدراسة تأثير صراع الفريق الأعلى على إدراك فريق الإدارة العليا (TMT) (القدرة والحاجة)، واتخاذ القرارات الاستراتيجية (الجودة والرضا)، والتمييز بين تعارض المهام والصراع العاطفي. كان المشاركون من 63 شركة صينية (العدد = 226 ؛ الإناث = 45.58% ؛ متوسط العمر = 33.5 عامًا، SD = 2.70 عامًا). أكملوا استطلاعات الرأي حول إدراك TMT، واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وصراع الفريق (صراع المهام والصراع العاطفي). بعد نمذجة المعادلة الهيكلية، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مهمة بين إدراك TMT وأداء اتخاذ القرار الاستراتيجي، ليس فقط بشكل مباشر، ولكن أيضًا بشكل غير مباشر من خلال الوساطة المتسلسلة للمهام والصراعات العاطفية. ومع ذلك، فإن المسار غير المباشر أقوى بين TMTs مع تعارض المهام من أولئك الذين لديهم صراعات عاطفية. تشير هذه النتائج إلى أنه عندما تستفيد المنظمات من مواردها في تعارض مهام TMT، فمن المرجح أن تشارك في الانخراط في سلوكيات التأثير المتبادل في عملها، وقيادة الفريق لتحقيق مستوى أعلى من أداء اتخاذ القرار الاستراتيجي.²

(3) دراسة (Ngozi, 2022): بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين ممارسة الذكاء التنافسي والميزة التنافسية في الصناعة التحويلية: دراسة لشركات الألمنيوم في نيجيريا، حيث تتمثل أهداف الدراسة في التأكد من تأثير المقاييس المختارة للذكاء التنافسي والتي تمثلت في الذكاء الاستراتيجي (SI) والاستخبارات المبتكرة (II) بشأن الميزة التنافسية (CA)، حيث تم جمع الردود من المستجيبين من خلال خمس استبيانات مقياس ليكرت وبحوث استقصائية وصفية، تم توزيع (169) مائة وتسعة وستون استبيانًا من أصل (169) استبيانًا تم توزيعها على موظفي شركات الألمنيوم المختارة، تم استرجاع (146) استبيانًا مملوءة بالشكل الصحيح ويمثل هؤلاء المستجيبون 86,39 في المائة من إجمالي الاستبيان الذي تم إجراؤه وبذلك تكون العينة المستخدمة للدراسة هي (146) مستجيبًا من موظفي صناعات الألمنيوم، تم ترميز ورقة انتشار اكسل وتم تحليل ملف المستجيب بنسبة مئوية بسيطة يدوية وتم تحليل أسئلة البحث بمساعدة الإحصاء الوصفي ومصفوفة الارتباط وأدوات إحصائية الانحدار بمساعدة الإصدار 23 من spss كأساس لاختبار

¹ Katebi, Parmis, et al. (2022). "Analysis of the Effect of Competitive Intelligence on Strategic Decision Making in Small and Medium-Sized Food Enterprises", **International Journal of Management, Accounting & Economics**. Jun2022, Vol. 9 Issue 6, p354-376. 23p.

² Meng . Chenli. (2022). "Top management team cognition and strategic decision performance: The mediating role of team conflict", **Journal of Psychology in Africa**. Sep2022, Vol. 32 Issue 4, p319-325. 7p.

الفرضيات، كشفت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي (SI) والذكاء المبتكر (II) لهما علاقة مهمة مع الميزة التنافسية (CA) من نتائج الدراسة يمكن استنتاج أن ممارسة الذكاء التنافسي بشكل عام كان له تأثير إيجابي كبير على الميزة التنافسية في شركات الألمنيوم وبناء على ذلك أوصت الدراسة بضرورة وجود استثمارات كافية في عملية الاستخبارات التنافسية والمرافق والأنشطة من قبل شركات التصنيع لتكون مبتكرة في منتجاتها وخدماتها وتصرفاتها التنافسية¹.

4) دراسة (Peng, 2021): قدمت هذه الورقة دراسة استكشافية حول أنشطة الذكاء التنافسي في الابتكار التكنولوجي، في محاولة لمعرفة طريقة الاستخدام والوظيفة والعوامل المؤثرة في الذكاء التنافسي والابتكار التكنولوجي، تم استخلاص ثمان أسئلة بحثية وتصميم مخطط المقابلة والاستبيان المقابل، تم إجراء مقابلات ميدانية ومسح استبيان على (43) شركة ذات تقنية عالية في مدينة جياشينغ في الصين، وتم إجراء تحليل احصائي وصفي على الاستبيانات المعادة، حيث تم استنتاج واستخلاص النتيجة التالية: أن الذكاء الأكثر استخداما في الابتكار التكنولوجي هو ذكاء المنافس غير المباشر أو المحتمل، لا يوجد فرق كلي في استخدام الذكاء التنافسي وبين الابتكار المتزايد والأساسي، وأن الذكاء التنافسي الأكثر استخداما هو في مرحلة التسويق تليها المرحلة الإبداعية ثم مرحلة التطوير، الطريقة الرئيسية للمؤسسات لجمع المعلومات الاستخباراتية التنافسية هي من خلال الطريقة المباشرة، وأنه في مجال الابتكار التكنولوجي تهتم الشركات بالحالة الحالية للمنافسين أكثر من الحالة المستقبلية وأن دعم الذكاء التنافسي لأفكار الابتكار التكنولوجي ينعكس بشكل أساسي في الفعالية تليها الجدوى كما يتمثل دوره الأساسي في تحسين المنتجات يليه تحسين التسويق وأن العوامل الرئيسية التي تؤثر على أنشطة الذكاء التنافسي في الابتكار التكنولوجي هي العوامل الفردية تليها العوامل التنظيمية².

5) دراسة (Cavallo et al, 2020): هدفت هذه الدراسة الى التعرف على كيفية ارتباط الذكاء التنافسي بصياغة الاستراتيجية، وتم اعتماد المنهج النوعي في هذه الدراسة، حيث تم إجراء دراسة حالة متعددة تتعلق بأربع شركات موجودة في البرازيل، والتي اعتمدت ممارسات الذكاء التنافسي داخل وحدات أعمال مخصصة للإعلام والدعم لاتخاذ القرار الاستراتيجي، وتم جمع البيانات من مصادر المعلومات الأولية في شكل مقابلات شبه منظمة وجها لوجه، ومن أهم النتائج : أن المؤلفين يقدمون أدلة تجريبية

¹Ngozi. Moboglu. (2022).” Advancing competitive advantage in manufacturing through competitive intelligence” : **journal of global Economics and Business** . 3(11) . PP. 61-80 .

² Peng. Zhou (2021) “ Competitive intelligence in Technological Innovation: An Eploratory Study “/ In book: Design, Operation and Evaluation of Mobile commuications , Second International Conference . PP. 167-181 .

مفصلة حول اتصال واستخدام ممارسات الذكاء التنافسي خلال كل مرحلة من مراحل عملية صياغة الاستراتيجية، علاوة على ذلك تشير الدراسة الى أن ممارسات الذكاء التنافسي، على الرغم من أهميتها الاستراتيجية وانتشاره، ما تزال تعتمد على نطاق واسع للاستخدام التكتيكي.¹

دراسة (6) (Lobo et al, 2020) : هدفت هذه الدراسة الى فهم مم اذا كانت خصائص السوق الخارجية وخصائص الشركة نفسها والعوائق تحول دون التدويل تؤثر في النهج التدويل الخاصة بها، وتألفت عينة الدراسة من (320) عاملا وعاملة في الشركات الصغيرة والمتوسطة في البرتغال، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي تم توزيعها إلكترونيا، وتم اجراء تحليل العوامل الاستكشافية وأشارت النتائج الى أن قرار الشركات الصغيرة والمتوسطة بالتدويل ينطوي تغيير مؤسسي استجابة للضغوط الخارجية في البلد الأم، كما أن الشركات الصغيرة والمتوسطة لا تميل تحت ضغط مؤسسي أكبر بل الى التوسع أكثر فحسب، بل تميل أيضا الى الانخراط في أنشطتها الدولية الأولية بشكل جذري.²

دراسة (7) (Rajoria et al, 2019) : هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الذكاء التنافسي في صنع القرار الاستراتيجي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تصميم استبيان لتحقيق أهداف الدراسة وتوزيعها على عينة مؤلفة من (100) من الإداريين في المستويات العليا والمديرين التنفيذيين في الشركات الصناعية الدوائية في دولة الهند، كما تم تحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج (spss)، وخلصت الدراسة الى أن الذكاء التنافسي يؤدي دورا مهما في صنع القرار الاستراتيجي.³

دراسة (8) (Casado et al. 2019) : سعت هذه الدراسة الى التعرف على الوضع الحالي للذكاء التنافسي في صناعة الفنادق الاسبانية، لهذا الغرض تم تطوير نموذج مسار يبحث بشكل تجريبي في العلاقة بين استخدام الذكاء التنافسي وخلفياته، حيث تم استخدام عينة تتكون من (127) فندقا اسبانيا، وتم تطوير سلسلة سببية والتي تم اختبارها من خلال برمجة (PSL)، وتشير النتائج التي تم الحصول عليها الى أن الخصائص البيئية والتنظيمية تؤثر في جهود الذكاء التنافسي، وبالتالي تؤثر جهود الذكاء التنافسي في

¹ Cavallo, A, Sanasi, S. (2020). “ Competitive intelligence and strategy formulation : connecting the dots. **Competitiveness Review : An International Business Journal** .

² Lobo. C. A. Fernandes. C. I. Ferreira. J. J. And Peris-Ortiz. M. (2020) “ Factors affecting SME’s strategic decisions to approach international markets : **European Journal of International Management**, 14(4), PP. 617-639 .

³ Rajoria , S . Arora . P. Sharma. A. And Misra. S. K.(2019). “Role of competitive intelligence in strategic decision making : Empirical study the Indian pharmaceutical industry” . **Science, Technology and Development Journal**, 8(11), PP. 178-189.

استخدام الذكاء التنافسي، وتقدم هذه الدراسة اثارا نظرية وعملية لمساعدة المديرين على تطوير مزايا تنافسية مستدامة من خلال الإمكانيات التي يوفرها الذكاء التنافسي داخل صناعة الفنادق.¹

(9)دراسة (Ezenwa and Agu, 2018): سعت الدراسة الى تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي في المعرفة التقنية في شركة (Innoson Technical and Industry Limited) التجارية، الى جانب دراسة مدى العلاقة بين الذكاء البشري، وولاء الموظفين في الشركة المصنعة، واشتملت عينة الدراسة على (283) عاملا، وتم اعتماد تصميم البحث المسحي للدراسة واستخدام برنامج (spss) لاختبار الفرضيات باستخدام معامل الارتباط اللحظي لمنتج (Pearson) ومربع كاي، والأدوات الإحصائية للانحدار الخطي البسيط، وأشارت النتائج الى أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل كبير على سمعة العلامة التجارية في الشركات الصناعية النيجيرية، الى جانب وجود علاقة كبيرة بين شبكة الذكاء البشري، وولاء الموظفين في الشركة المصنعة وأن الذكاء التنافسي هو أداة حيوية للتخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، كما أوصت الدراسة بضرورة وجود استثمار كاف في عملية الاستخبارات التنافسية والمرافق والأنشطة من قبل شركة التصنيع حتى تبتكر منتجاتها وخدماتها وتصرفاتها التنافسية عند تنفيذ الذكاء التنافسي في منظمة ما، كما يجب أن يكون الموظفون مجهزين بالمعرفة والمهارة والمعرفة الفنية للتعامل مع انتاج المعلومات الاستخبارية.²

(10) دراسة (Gu et al, 2016): هدفت هذه الدراسة الى استكشاف العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي لفريق الإدارة العليا، وسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتألفت عينة الدراسة من (67) مديرا في الإدارة العليا، كما اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم إعادة استبيان متخصص لجمع البيانات والمعلومات اللازمة، واستخدام برنامجي spss 19.0 و AMOS 17.0 لتحليلها، وأشارت النتائج الى أن الابعاد المختلفة لرأس المال الاجتماعي الداخلي لفريق الإدارة العليا لها تأثير إيجابي كبير على النزاهة السلوكية لفريق الإدارة العليا، كما أن لها تأثير إيجابي في سرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي، حيث لعبت النزاهة السلوكية لفريق الإدارة العليا - كمتغير وسيط - دورا وسيطا في العلاقة بين رأس المال الاجتماعي الداخلي لفريق الإدارة العليا، وسرعة اتخاذ القرار الاستراتيجي.³

¹ Casado (2019) " Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel Industry .

² Ezenwa, O. Stella, A. And Agu, A. O. (2018) " Effect of competitive intelligence on competitive advantage in Innoson technical and industry limited, Enugu state, Nigeria: **International Journal of Business, Economics and Management**, 1(1), PP. 26-37.

³ Gu, J., Xie, F. and Wang, X. (2016), "Relationship between top management team internal social capital and strategic decision-making speed: The intermediary role of behavioral integration", **Kybernetes**, Vol. 45 No. 10, pp. 1617-1636.

المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

من خلال الدراسات الواردة في المطلبين السابقين توضح ما يلي :

1. بالنسبة للمتغير "المستقل" الذكاء التنافسي " هناك العديد من المراجع العربية والأجنبية التي تناولت المتغير في عدة مواضيع ذات الطابع التنافسي وهذا راجع لأهمية الموضوع بنسبة للوسط التنافسي.
 2. بالنسبة للمتغير التابع "القرار الاستراتيجي" هناك وفرة في الدراسات التي تناولت المتغير باعتباره من المتغيرات الغير حديثة في المجال العلمي، كما أن الدراسات التي تناولت المتغير كانت مختلفة حيث لم تقتصر على الدراسات ذات الهدف الاقتصادي، بل تناولت بعض المواضيع ذات الطابع الاجتماعي (كالجامعات، المديرين، الصراع العاطفي).
 3. بالنسبة للمتغيرين معا "الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي: يوجد دراسات عربية وأجنبية بحثت في العلاقة بين المتغيرين، بتطبيق الدراسة الميدانية في مؤسسات أخرى كالشركات الصغيرة والمتوسطة للصناعات الغذائية وشركات الصناعات الصيدلانية في دول أخرى مثل: الأردن، إيران، الهند.
 4. ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: انها استهدفت عينة للبحث ذات نشاط بارز في المجال التنافسي وهو مجال الاتصالات اللاسلكية، كما أنها طبقت بأحد أهم مديريات الاتصال بجنوب الجزائر، بالإضافة إلي أن أغلب النتائج المتحصل كانت منطقية بما يتماشى مع ما هو ممارس في الشركة المدروسة.
- وفي الجدول الموالي سيتم التطرق إلى مقارنة بين الدراسة الحالية والدارسات السابقة المذكورة في المطلبين السابقين، حيث سيتم ذكر أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية من جهة، والدارسات السابقة من جهة أخرى، من حيث نوع الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة وغيرها.

الجدول رقم (1-3): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وصف الدراسة الحالية:		
دراسة أكاديمية في جامعة غرداية في الجزائر / تناولت الدراسة العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي / طبقت في المديرية العامة لموبليس في ولاية ورقلة - الجزائر / اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي / اعتمدت على الاستبيان كمصدر أولي للبيانات وكأداة للدراسة / تمت سنة خلال السنة الجامعية 2022 - 2023.		
أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسات السابقة
تمت الدراسة في العراق - تمت الدراسة في (2020)م.	-دراسة أكاديمية - تناولت الدراسة المتغيرين معا. -اتبعت المنهج الوصفي التحليلي -طبقت على موظفي شركة اتصالات.	دراسة عبد علي.
تمت الدراسة في الأردن - تمت الدراسة في (2021)م.	-دراسة أكاديمية - تناولت الدراسة المتغيرين معا. -طبقت على موظفي شركة اتصالات -اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.	دراسة الجعافرة.
تمت الدراسة في العراق - تمت الدراسة في (2021)م.	-الذكاء التنافسي -اتبعت المنهج الوصفي التحليلي -طبقت على عينة من شركات الهاتف المحمول.	دراسة العبيدي والنعمي.
تناولت الرشاقة الإستراتيجية - تمت الدراسة في العراق - تمت الدراسة في (2021)م.	-الذكاء التنافسي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي طبقت على شركة اتصالات للهواتف النقالة.	دراسة الطه.
تناولت جودة الخدمة المصرفية - طبقت على مجموعة من المصارف بالعراق تمت الدراسة في (2020)م.	-القرار الاستراتيجي.	دراسة الربيعي ورشيد.
-تناولت الحصة السوقية تمت الدراسة بمنجم فوسفات.	-الذكاء التنافسي تمت في الجزائر.	دراسة حمد.

<p>-تناولت المكانة السوقية -طبقت على شركات التأمين تمت الدراسة في بمصر - تمت الدراسة في (2020)م.</p>	<p>-القرار الاستراتيجي.</p>	<p>دراسة الطحان.</p>
<p>-تناولت الاستبصار الاستراتيجي طبقت على الجامعات - تمت الدراسة في العراق تمت الدراسة في (2020)م.</p>	<p>-القرار الاستراتيجي.</p>	<p>دراسة جاهد وحامد.</p>
<p>-تناولت الدراسة الأداء الريادي والليقظة الإستراتيجية طبقت على الكليات - تمت الدراسة في العراق تمت الدراسة في (2019)م.</p>	<p>القرار الاستراتيجي. -</p>	<p>دراسة حميد وإبراهيم.</p>
<p>-تناولت الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار طبقت على ملبنة ومجبنة بودواو في ولاية بومرداس. - تمت الدراسة في (2018) م.</p>	<p>-تناولت القرار الاستراتيجي تمت في الجزائر. -</p>	<p>دراسة ترغيني.</p>
<p>-تمت الدراسة بمؤسسة الكوابل الكهربائية ولاية بسكرة - تمت الدراسة في (2018)م.</p>	<p>-دراسة أكاديمية - تناولت الدراسة المتغيرين معا. -اتبعت المنهج الوصفي التحليلي تمت في الجزائر. -</p>	<p>دراسة أقطي وبن واضح.</p>
<p>-طبقت على المؤسسات الغذائية الصغيرة والمتوسطة الحجم تمت الدراسة في إيران تمت دراسة في (2022)م.</p>	<p>-دراسة أكاديمية - تناولت الدراسة المتغيرين معا.</p>	<p>دراسة Katebi et al</p>
<p>-تناولت الصراع العاطفي تمت الدراسة في الصين تمت الدراسة في (2022)م.</p>	<p>تناولت القرار الاستراتيجي. -</p>	<p>دراسة Meng</p>
<p>-تناولت الميزة التنافسية طبقت على شركات الألمنيوم</p>	<p>تناولت الذكاء التنافسي - اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>دراسة Ngozi</p>

تمت الدراسة في نيجيريا تمت الدراسة في (2022)م.		
تناولت الابتكار التكنولوجي طبقت على الشركات تمت الدراسة في الصين تمت الدراسة في (2021)م.	تناولت الذكاء التنافسي . -	دراسة Peng
تمت الدراسة في البرازيل طبقت على أربع شركات اتبعت المنهج النوعي تمت الدراسة في (2020)م.	تناولت الذكاء التنافسي . -	دراسة Cavallo et al
طبقت على الشركات - تمت الدراسة في البرازيل تمت الدراسة في (2020)م.	_ تناولت القرار الاستراتيجي	دراسة Lobo et al
طبقت على الشركات الصناعية تمت الدراسة في الهند تمت الدراسة في (2019)م.	دراسة أكاديمية - تناولت الدراسة المتغيرين معا -اتبعت المنهج الوصفي التحليلي.	دراسة Rajoria et al
طبقت على الفنادق تمت الدراسة في اسبانيا تمت الدراسة في (2019)م.	تناولت الذكاء التنافسي . -	دراسة Casado et al
طبقت على الشركات تمت الدراسة في نيجيريا تمت الدراسة في (2018)م.	_ تناولت الذكاء التنافسي.	دراسة Ezenwa and Agu
تناولت رأس المال الاجتماعي طبقت على مجموعة من المديرين تمت الدراسة في (2016)م.	-تناولت القرار الاستراتيجي.	دراسة Gu et al

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

وفي الأخير تجد الإشارة إلى أن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في تكوين الفكرة العامة لها والمنهجية المتبعة فيها وتحديد متغيرات الدراسة ومدى الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة المذكورة.

الخلاصة:

اختص الفصل الأول في المبحث الأول منه بإبراز كل ما يتعلق بالمتغير المستقبل (الذكاء التنافسي) من حيث مختلف تعريفاته، إضافة إلى نشأته وتطوره، أهميته وأهدافه، أنواعه ومراحله وذلك في المطلب الأول، أما بالنسبة للمطلب الثاني فقد اختص بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغير التابع (القرار الاستراتيجي) حيث تطرقنا إلى مفهومه، خصائصه وأهميته، مراحل اتخاذه والعوامل المؤثر فيه.

وقد استعرض المبحث الثاني من الفصل الحالي مجموعة من الأدبيات التطبيقية العربية والأجنبية والتي بحثت في المتغيرات المدروسة سواء منفردة أو مجتمعة وذلك في المطلبين الأول والثاني، بينما عقب المطلب الثالث على الدراسات السابقة وبين أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية المذكورة التطبيقية. وبناء على المعطيات التي تم تناولها في الفصل الأول نستخلص مايلي:

- أن الذكاء التنافسي هو عملية مهمة تمكن المؤسسة من دراسة المنافسين ومن ثم تحدد الإستراتيجية المناسبة لمواجهتهم.
- أن القرار الاستراتيجي من أهم القرارات التي تتخذها المؤسسة الازدهار واحتكار الأسواق والتحكم فيها.
- أن من خلال الدراسة الجيدة للمنافسين عن طريق الذكاء التنافسي يتم التوصل إلى أفضل وأنجح قرار الاستراتيجي وهذا ما يترجم في العلاقة بين المتغيريين.
- هناك العديد من المراجع العربية والأجنبية التي تناولت المتغيرين التابع والمستقل بينما يوجد دراسة عربية واحدة ودراستين أجنبيتين بحثتا في العلاقة بين المتغيرين، ولكن في مؤسسات ذات نشاط مختلف وفي دول أخرى.
- استهدفت العينة الحالية نشاط بارز في المجال التنافسي وهو مجال الاتصالات اللاسلكية، كما أنها طبقت بأحد أهم مديريات الاتصال بجنوب الجزائر، بالإضافة إلي أن أغلب النتائج المتحصل كانت منطقية بما يتماشى مع ما هو ممارس في الشركة المدروسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تكوين الفكرة العامة لها والمنهجية المتبعة فيها وتحديد متغيرات الدراسة ومدى الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة المذكورة.

الفصل الثاني

دراسة حالة لأثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي

بالمديرية الجهوية لموبليس -ورقلة-

تمهيد:

تبحث هذه الدراسة حول أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي بالمديرية الجهوية للاتصالات الهاتف النقال موبيلس- ورقلة - ويختص هذا الفصل بعرض منهجية الدراسة وما تحتويه من عناصر، مثل: طبيعة الدراسة، أسلوب جمع البيانات ومصادرها، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأخيرا الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

كما يتضمن هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث استخدام الإحصاءات الوصفية المناسبة لنوعية المتغيرين المستقلة والتابع، وكذا البيانات الديمغرافية لعينة أبعاد الذكاء التنافسي، وأيضا في ما يخص القرار الاستراتيجي بالنسبة لموظفي المديرية الجهوية لموبيلس ورقلة

وأخير فقد تم إجراء اختبارات إحصائية مناسبة لكل فرضية من فرضيات الدراسة الثلاث لمعرفة مدى صحتها، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج التي تم توصل إليها.

وبناء على ماتقدم تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي:

➤ **المبحث الأول:** منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات).

➤ **المبحث الثاني:** الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة.

➤ **المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات)

يهدف هذا المبحث إلى إيضاح المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك من خلال مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات وأداة الدراسة، ونموذج الدراسة بالإضافة إلى تعريف وقياس متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بتوضيح أسلوب وطبيعة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى التعريف بمتغيراتها وإعطاء نبذة عن النموذج المقترح فيها، وذلك من خلال الفروع التالية:

الفرع الأول: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها، ويعبر عنها تعبير علميا وكيفيا، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، إنما يعتمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه بالاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات، هما :

☆ **أولاً: المصادر الثانوية:** وتشمل المعلومات والبيانات التي تم الاعتماد عليها من الدراسات المنشور بالإضافة إلى الكتب والمقالات والمجلات والأطروحات الجامعية التي ترتبط بموضوع الدراسة.

☆ **ثانياً: المصادر الأولية:** التي كانت من خلال تصميم استبيان، الذي وزع على موظفي المديرية الجهوية لموبلبيس ولاية ورقلة _

الفرع الثاني: طبيعة الدراسة

يمكن تصنيف هذه الدراسة على أنها دراسة ميدانية ذلك لأنها استندت في جمع البيانات الأولية على الاستبيان الذي تم تطويره وتوزيعه على موظفي المديرية الجهوية لموبلبيس ولاية ورقلة _ لتعرف تأثير الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

حيث تحتوي الدراسة على متغيرات مستقلة ومتغير تابع، كما يلي:

☆ **أولاً: المتغيرات المستقلة:** تضمنت الدراسة ستة متغيرات مستقلة وهي أبعاد الذكاء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم قياسها بالمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين في الدراسة حول درجة موافقتهم على الفقرات المقترحة، وذلك في جزء من الاستبيان من خلال الإجابة على 23 سؤال، تدرج

ضمن ست أبعاد لذكاء التنافسي، وهي: بعد التخطيط، بعد التجميع، بعد التحليل، بعد النشر، بعد الاستشراف، بعد الرؤية المستقبلية.

☆ ثانياً: المتغير التابع: ويتمثل في القرار الاستراتيجي في المديرية الجهوية لموبليس- في ولاية ورقلة - حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين في الدراسة حول درجة موافقتهم على الفقرات المقترحة وذلك في الجزء الثالث من الاستبيان من خلال الإجابة على 10 أسئلة.

المطلب الثاني: وصف أداة الدراسة

سننطلق في هذا المطلب إلى التعريف بالأداة المستخدمة في البيانات الضرورية في الدراسة، وذلك من خلال ثلاثة فروع هي :

الفرع الأول: وصف أداة الدراسة

بهدف انجاز الدراسة الميدانية تم تصميم الاستبيان الذي تألف من ثلاث أجزاء، تتمثل في:

الجزء الأول: يحتوي على أسئلة البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، والتي تتمثل فيما يلي:

النوع لاجتماعي- الفئة العمرية - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبر- المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: والذي خصص للمتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء التنافسي) يتكون من 6 أبعاد يحتوي على 23 فقرة، حيث تتم الإجابة عليها وفق درجة الموافقة المقسمة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

الجزء الثالث: خصص للمتغير التابع (القرار الاستراتيجي) تكون من 10 فقرات حيث تتم الإجابة عليها كذلك وفق درجة الموافقة المقسمة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2-1) تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

✚ هذا وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المجيب بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة من الفقرات الخاصة بالجزء، إذ يوجد مقابل كل فقرة أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة على درجة الموافقة، ويمثل كل مستوى وزنا معيناً تنازلياً يتدرج من (5 إلى 1) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

لفحص الصدق الخارجي لأداة القياس قامت الطالبتين بعرض الاستبيان على عدد من أعضاء هيئة التدريس في قسم علوم التسيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية (أنظر الملحق رقم 2)، وذلك لمعرفة مدى اتساق وضوح الفقرات من حيث الصياغة والتصميم وبيان وجهات النظر حول منهج القياس والمتغيرات وانسجام الفقرات مع معايير الوضوح والشمولية والموضوعية الملائمة لأهداف البحث وفرضياته، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي أبدت من قبلهم.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

تم استخدام معامل ألفا- لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، حيث يعتمد معامل ألفا- على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان لمقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين اتجاه فقرات الاستبيان، حيث بلغت نتائج اختبار ألفا لكل فقرات الاستبيان والذي قدرت نسبته بـ 85% وهي نسبة مرتفعة جداً من المصدقية.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

اختص هذا المطلب بتعيين مجتمع الدراسة ونوع العينة المأخوذة منه، فضلاً عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان بغرض اختبار الفرضيات واستخراج النتائج.

الفرع الأول: نبذة عن المديرية الجهوية لموبليس في ولاية ورقلة.

مؤسسة موبليس mobilis إحدى أهم وأشهر مؤسسات الاتصالات بالجزائر تقدم أنواع مختلفة من الخدمات الاتصالية عن طريق شريحة mobilis لديها وكالات في جميع أنحاء ولايات الوطن تسعى من خلالها لتقرب من الزبون وتقديم الخدمة بجودة عالية .

كما تمتلك موبليس مديريات جهوية في ولايات معينة في الوطن منها، المديرية الجهوية "موبليس ورقلة" التي تأسست سنة 2004/ 06/ 14 تشرف على سبع ولايات للجنوب الشرقي وهي: ورقلة-غرداية- الوادي-بسكرة- الأغواط-البيزي- تمنراست، التابعة لها إدارياً، تهتم هذه المديرية بالتوجيه والإرشاد فيما يخص

القرارات الاستراتيجية ومختلف المعلومات والتغيرات حول المحيط التنافسي في مجال الاتصالات، وغيرها من المشاكل التي قد تواجه الوكالات في سير عملها.¹

المصدر: المديرية.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بالمديرية الجهوية لموبليس بولاية ورقلة، وذلك خلال سنة (2023م) حيث بلغ العدد الإجمالي لموظفي المديرية (80) موظفا، حيث شملت عينة الدراسة كامل المجتمع البالغ 80 موظف باتباع طريقة المسح الشامل لصغر حجم المجتمع، استرد منها (60) منها (50) صالحة لأغراض التحليل الإحصائي.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإنجاز التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوع في إطار الدراسة، واعتماد مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (95%) لتفسير نتائج الاختبارات، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1) مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت، كالتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية.

2) اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموغوروف-سميرنوف للوضع الطبيعي KOLMOGOROV-

3) تحليل معامل الارتباط: بيرسون، لمعرفة درجة وقوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وبين المتغيرات المستقل فيما بينها.

4) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis):

لبيان تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما.

5) اختبار (Independent-samples T-Test): لمعرفة هل هناك فروق في إجابات أفراد عينة

الدراسة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي .

6) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): للمقارنة بين متوسطات البيانات الديمغرافية (الفئة

العمرية، عدد سنوات الخبر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) لمعرفة إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائية.

¹<https://www.mobilis.dz/ar/boutique.php>, Viewed at ; 15/04/2023.

المبحث الثاني : الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

يهتم هذا المبحث بعرض الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يناسب كل متغير، وذلك من خلال مطلبين .

المطلب الأول : الوصف الاحصائي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

لتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية، يتم وصف هذه الأخيرة بالتفصيل استنادا على إجابات افراد عينة الدراسة الواردة في الاستبانة ضمن فقرة البيانات الديموغرافية على النحو المبين في الجدول رقم (2-2):

➤ أن هناك تباعد بين عدد الذكور وعدد الاناث في عينة الدراسة يفوق فيها حيث بلغ جنس منها على التوالي : 34 بالنسبة للذكور بنسبة 68.0 %، و 16 بالنسبة لعدد الاناث بنسبة 32.0 %، ويفسر ذلك بطبيعة العمل في مؤسسة موبيليس الجزائرية ما يتلائم مع طبيعة العمل الذي يتطلب تواجد جنس الذكور بصفة أكبر من الاناث .

➤ أن النسبة الأعلى لأعمار موظفي مؤسسة موبيليس لولاية ورقلة والتي بلغت 60.0 % وتمثلت في فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 ال 51 سنة وهذا يرجع الى طبيعة عمل المؤسسة المدروسة التي تحتاج الكوادر إدارية ذوي خبرة، وتليها نسبة 34.0 % من الموظفين الذين يبلغون من العمر من 31 الى 40 سنة والتي نفسرها في حين بلغ أصحاب الفئة العمرية من 52 فأكثر نسبة تقدر ب 4.0 % وتذيلت فئة من 30 سنة فأقل الفئة العمرية بنسبة 2.0 % والتي من الممكن أن تتمثل في العاملين الجدد الذين لم يكتسبوا الخبرة في العمل بعد، وتدل النتائج عموما على أن أغلب الكوادر يفقون متوسط العمر أي انهم ذوي خبرة أوسع وأكبر من الفئات العمرية الأخرى للموظفين .

➤ أن النسبة الأعلى من حيث الحالة الاجتماعية للأفراد المبحوثين كانت 64.0 % للمتزوجين، تليها نسبة 32.0 % للعزاب والتي نفسرها بالموظفين الذين أعمارهم تحت 30 سنة، وأما بالنسبة للأخيرة فبلغت 4.0 % فكانت مطلق.

➤ أن النسبة الأعلى من ناحية المؤهل العلمي للأفراد المبحوثين كانت للمؤهل العلمي الجامعي بنسبة 50.0 %، تليها نسبة 30.0 % للدراسات العليا، تليها نسبة 16.0 % للمؤهل العلمي ثانوي فأقل من عينة الدراسة وأما بالنسبة لفئة الشهادات الأخرى فقد بلغت نسبتها 4.0 % وهذا يدل على أن غالبية العاملين في المؤسسة المدروسة لديهم مؤهلات جامعية.

➤ أن النسبة الأعلى لتوزيع الأفراد المبحوثين وفقا للأقدمية بلغت 50.0 % للعاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 11 الى 20 سنة، تليها نسبة 24.0 % بالنسبة للعاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم من 06 الى 10 سنوات، تليها نسبة 6.0 % للعاملين الذين تزيد أقدميتهم 21 سنة، ثم نسبة 6.0 % للعاملين الذين تتراوح سنوات خدمتهم عن 5 سنوات فأقل، ومنه نستنتج بأن المبحوثين يتمتعون بالخبرة من 11 الى 20 سنة والتي مثلت أعلى نسبة من العاملين في المؤسسة .

➤ أن النسبة الأعلى لتوزيع الأفراد المبحوثين للمسمى الوظيفي لهم كانت 62.0 % والتي تمثلت في الإطارات، تليها نسبة 22.0 % للمناصب الوظيفية الأخرى ثم نسبة 12.0 % للعاملين التقنيين ثم نسبة 4.0 % للعمال التنفيذيين في المؤسسة، وتدل النتائج على تعدد الوظائف في المؤسسة المدروسة .

وبناء على ما سبق تحليله يمكننا القول من خلال النتائج التي توصلنا اليها فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة قد أعطت مؤشرات إيجابية في أن العينة متنوعة من حيث النوع الاجتماعي والفئة العمرية والمؤهل العلمي والأقدمية (الخبرة) والمسمى الوظيفي .

الجدول رقم (2-2) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموغرافية

المتغير (الخاصية)	الوصف	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	34	68.0%
	أنثى	16	32.0%
	المجموع	50	100.0%
الفئة العمرية	من 30 سنة فأقل	1	2.0%
	31 سنة الى 40 سنة	17	34.0%
	41 سنة الى 51 سنة	30	60.0%
	أكثر من 52 سنة	2	4.0%
	المجموع	50	100.0%
الحالة المدنية	أعزب	16	32.0%
	متزوج	32	64.0%
	مطلق	2	4.0%
	المجموع	50	100.0%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	8	16.0%
	جامعي	25	50.0%

30.0%	15	دراسات عليا	
4.0%	2	شهادة أخرى يرجى ذكرها	
100.0%	50	المجموع	
6.0%	3	من 5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة العملية
24.0%	12	6 الى 10 سنوات	
50.0%	25	11 الى 20 سنة	
20.0%	10	من 21 سنة فأكثر	
100.0%	50	المجموع	
62.0%	31	اطار	المسمى الوظيفي
12.0%	6	تقني	
4.0%	2	عامل تنفيذي	
22.0%	11	منصب وظيفي اخر	
100.0%	50	المجموع	

المطلب الثاني : الوصف الاحصائي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

يتم توضيح الوصف الاحصائي للمتغيرات المستقلة وهي أبعاد الذكاء التنافسي وكذا للمتغير التابع وهو القرار الاستراتيجي في المديرية العامة لموبيليس- ولاية ورقلة - من خلال الفرعين التاليين:

الفرع الأول : المتغيرات المستقلة (أبعاد الذكاء التنافسي) :

وسيتم استعراض المقاييس الإحصائية المناسبة، وذلك وفق المرحلتين التاليتين:

➤ - المرحلة الأولى : تم استخدام سلم ليكرت الخماسي في الإجابة عن درجة الموافقة الخاصة بقرارات

الاستبيان وفق ما تم توضيحه في الجدول رقم (2_1) :

➤ - المرحلة الثانية : تم تقدير الفئات التي ينتمي إليها المتوسط المرجح (س)، كما يلي:

☞ س $[1,8 - 1]$ \Rightarrow مستوى موافقة منخفض جدا

☞ س $[2,6 - 1,8]$ \Rightarrow يكون مستوى موافقة منخفض

☞ س $[3,4 - 2,6]$ \Rightarrow يكون مستوى موافقة متوسط نوعا ما

☞ س $[4,2 - 3,4]$ \Rightarrow يكون مستوى موافقة مرتفع

☞ س $[5 - 4,2]$ \Rightarrow يكون مستوى موافقة مرتفع جدا

الجدول رقم : (2-3) : درجة الموافقة حول أبعاد الذكاء التنافسي مرتبة حسب متوسط موافقتها :

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	البعد / الأسلوب
متوسط نوعا ما	0.59823	3.3400	1	الرؤية المستقبلية
متوسط نوعا ما	0.60418	3.3050	2	التجميع
متوسط نوعا ما	0.70821	3.3800	3	التخطيط
مرتفعة	0.72810	3.4350	4	التحليل
مرتفعة	0.81322	3.4150	5	النشر
متوسط نوعا ما	1.18343	2.9000	6	الاستشراف
متوسط نوعا ما	0.77256	3.2958	/	كل الأبعاد

تشير نتائج الجدول السابق الى عدم ارتفاع مستوى الذكاء التنافسي في مؤسسة موبيليس في ولاية ورقلة، حيث كانت درجة الموافقة متوسطة نوعا ما بدلالة المتوسط الحسابي العام لأبعاد الذكاء التنافسي والذي بلغ (3.2958) يقابله انحراف معياري بقيمة (0.77256)، كما أن أغلب المتوسطات الحسابية للأبعاد الستة المدروسة كانت متوسطة نوعا ما من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين (2,900-3.340)، احتل بعد الرؤية المستقبلية الأول من حيث درجة الموافقة يليه بعد التجميع بنفس الدرجة ثم بعد التخطيط بدرجة أقل ثم بعد التحليل والنشر بنفس الدرجة ثم بعد الاستشراف في المركز الأخير، ومن الملاحظ أن مديرية موبيليس لولاية ورقلة تستخدم جميع أبعاد الذكاء التنافسي بدرجات متوسطة متقاربة وفقا لتقارب قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الستة، ولإعطاء صورة مفصلة على اتجاهات الأفراد المبحوثين حول موافقتهم على مدى تطبيق الذكاء التنافسي في مديرية موبيليس لولاية ورقلة، سنستعرض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات كل بعد على حدا من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (2-4) : درجة الموافقة حول بعد التخطيط مرتبة حسب متوسط موافقتها:

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرات
مرتفعة	0.90351	3.6000	1	تتبع المؤسسة التخطيط سعياً منها للاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية والقدرة على تلبية الطلب المستقبلي للزبائن
متوسطة نوعاً ما	1.02539	3.3600	2	يوجد خطة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات
متوسطة نوعاً ما	1.07741	3.3200	3	تستفيد المؤسسة من عملية التخطيط في متابعة كافة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين
متوسطة نوعاً ما	1.10730	3.2800	4	تضع المؤسسة خطة طويلة الأجل للذكاء التنافسي ضمن خطتها الاستراتيجية الكلية
متوسطة نوعاً ما	0.81322	3.3800	/	البعد ككل

تشير نتائج الجدول السابق الى أن مستوى تطبيق بعد التخطيط في مديرية موبيليس لولاية ورقلة متوسط نوعاً ما بدلالة قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للبعد ككل والذي قدر ب (3.38) وذلك بدلالة قيم جميع المتوسطات الحسابية للفقرات المستخدمة في قياس هذا البعد من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين (3.2800-3.600)، واحتلت الفقرة " تتبع المؤسسة التخطيط سعياً منها للاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية والقدرة على تلبية الطلب المستقبلي للزبائن " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6000) وانحراف (0,90351) وهذا يدل على سعي المؤسسة لانتهاج التخطيط لتحديد مسارها المستقبلي وتوقع جميع المتغيرات الخارجية والتكيف معها لتلبية رغبات الزبائن في كل الظروف، بينما احتلت الفقرة " تضع المؤسسة خطة طويلة الأجل للذكاء التنافسي ضمن خطتها الاستراتيجية الكلية " بمتوسط حسابي (3.2800) وانحراف (1.10730) وهذا يعني أن المؤسسة قد لا تنتهج الخطط طويلة الأجل في أغلب الأحيان

الجدول رقم (2-5) : درجة الموافقة حول بعد التجميع مرتبة حسب متوسط موافقتها:

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرات
مرتفعة	0.87622	3.6000	1	تقوم المؤسسة بجمع كافة المعلومات اللازمة حول التطورات الحاصلة في مجالها
متوسطة نوعا ما	1.00224	3.3400	2	تمتلك المؤسسة مصادر داخلية وخارجية تجمع منها المعلومات حول بيئتها الخارجية
متوسطة نوعا ما	1.01015	3.2600	3	تعمل المؤسسة على تحفيز الأفراد العاملين فيها لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة والتعلم
متوسطة نوعا ما	1.23701	3.0200	4	تقوم إدارة المؤسسة بالعمل على تطوير إستراتيجيات تنافسية على المدى البعيد
متوسطة نوعا ما	0.59823	3.3050	/	البعد ككل

تشير نتائج الجدول السابق الى نتائج متوسطة المستوى لبعد التجميع في مديرية موبيليس لولاية ورقلة بدلالة قيم جميع المتوسطات للعبارات المستعملة في قياس هذا البعد من ناحية درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين (3.0200-3.6000)، واحتلت العبارة " تقوم المؤسسة بجمع كافة المعلومات اللازمة حول التطورات الحاصلة في مجالها " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6000) وانحراف (0.87622) وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم برصد جميع التطورات في مجالها لمواكبتها والبقاء على الوتيرة التنافسية، بينما احتلت العبارة " تقوم ادارة المؤسسة بالعمل على تطوير استراتيجيات تنافسية على المدى البعيد " المركز الأخير بمتوسط حسابي (3.0200) وانحراف (1.23701) وهذا ما يدل على انتهاج المؤسسة استراتيجيات قصيرة أو متوسطة المدى.

الجدول رقم (2-6) : درجة الموافقة حول بعد التحليل مرتبة حسب متوسط موافقتها :

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرات
مرتفعة	0.82214	3.7600	1	تساعد عملية تحليل المعلومات صانعي القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
متوسطة نوعا ما	0.98974	3.4000	2	تقوم المؤسسة بتحليل خطط واستراتيجيات المنافسين للتنبؤ لخطوتهم المستقبلية وتجنب تهديداتهم
متوسطة نوعا ما	0.99877	3.3200	3	تعمل المؤسسة على الاستفادة من عملية التحليل في تمييز نقاط الضعف عند منافستها واستغلالها لتحسين نشاطها
متوسطة نوعا ما	1.02639	3.2600	4	تمتلك المؤسسة كافة الأنظمة والأساليب التحليلية المتنوعة التي تستخدمها في توقع تحركات المنافسين الحالية والمستقبلية
متوسطة نوعا ما	0.72810	3.4350	/	البعد ككل

تشير نتائج الجدول السابق الى ارتفاع مستوى بعد التحليل في مديرية موبيليس لولاية ورقلة بدلالة قيم المتوسطات الحسابية للعبارات المستعملة في قياس هذا البعد من ناحية درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين (3.2600-3.7600)، احتلت العبارة " تساعد عملية تحليل المعلومات صانعي القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.7600) وانحراف (0.82214) وهذا يدل على الاهتمام بتحليل جميع المعلومات التي تجمعها المؤسسة لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية، واحتلت عبارة " تمتلك المؤسسة كافة الأنظمة والأساليب التحليلية المتنوعة التي تستخدمها في توقع تحركات المنافسين الحالية والمستقبلية " المركز الأخير بمتوسط حسابي (3.2600) وانحراف (1.02639) .

الجدول رقم (2-7) : درجة الموافقة حول بعد النشر مرتبة حسب متوسط موافقتها :

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرات
مرتفعة	0.93110	3.6600	1	تمتلك المؤسسة شبكة تنسيق مركزية لاستلام ونشر المعلومات
مرتفعة	0.94351	3.5200	2	تعمل الشركة على رسم خططها الاستراتيجية وفقا لما تحصل عليه من بيانات ومعلومات
متوسطة نوعا ما	1.03589	3.2600	3	يتم توزيع نتائج الذكاء التنافسي بشكل واسع داخل الشركة وأقسامها وفروعها للإفادة المثلى منها
متوسطة نوعا ما	1.06157	3.2200	4	تمتلك الشركة طرق متنوعة لتقييم نتائج الذكاء التنافسي كالمخلصات والمنشورات وتقارير الصناعة
مرتفعة	0.70821	3.41150	/	البعد ككل

تشير نتائج الجدول السابق الى ارتفاع مستوى بعد النشر في مديرية موبيليس لولاية ورقلة بدلالة قيم المتوسطات الحسابية للعبارات المستعملة في قياس هذا البعد من ناحية درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين (3.2200-3.6600)، احتلت العبارة " تمتلك المؤسسة شبكة تنسيق مركزية لاستلام ونشر المعلومات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.6600) وانحراف (0.93110) وهذا يدل على التنسيق بين جميع الشبكات الخاصة بالمؤسسة لضمان وصول جميع المعلومات بصورة واضحة ما يسهل تنفيذ واتخاذ القرارات بشكل سليم واحتلت عبارة " تمتلك الشركة طرق متنوعة لتقييم نتائج الذكاء التنافسي كالمخلصات والمنشورات وتقارير الصناعة " المركز الأخير بمتوسط حسابي (3.2200) وانحراف (1.06157) .

الجدول رقم (2-8) : درجة الموافقة حول بعد الاستشراف مرتبة حسب متوسط موافقتها :

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرات
متوسطة نوعا ما	1.23701	3.0200	1	تقوم إدارة المؤسسة بالعمل على تطوير استراتيجيات تنافسية على المدى البعيد
متوسطة نوعا ما	1.24556	2.9000	2	تتابع المؤسسة التغيرات سواء في البيئة الخارجية والتفكير في مدى انعكاسها على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
متوسطة نوعا ما	1.29756	2.8600	3	تشخص الشركة الفرص بشكل يمكن من استثمارها لتحقيق الأهداف
متوسطة نوعا ما	1.18992	2.8200	4	تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرات الفردية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية
متوسطة نوعا ما	1.18343	2.9000	/	البعد ككل

تشير نتائج الجدول السابق الى عدم ارتفاع في مستوى تطبيق بعد الاستشراف بمديرية موبيليس لولاية ورقلة بدلالة قيم المتوسطات الحسابية للعبارة المعبرة عن هذا البعد من ناحية درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين (2.8200-3.0200)، احتلت العبارة " تقوم ادارة المؤسسة بالعمل على تطوير استراتيجيات تنافسية على المدى البعيد " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.0200) وانحراف (1.23701) واحتلت عبارة " تعمل الشركة على الاستفادة من الخبرات الفردية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.8200) وانحراف (1.18992) وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على المعارف والمهارات التي تشكل خبرة الأفراد في التعاطي مع الاحداث المستقبلية .

الجدول رقم (2-9) : درجة الموافقة حول بعد الرؤية المستقبلية مرتبة حسب متوسط موافقتها :

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرات
مرتفعة	0.97227	3.5600	1	يضع صانع القرار خطة مفصلة للتحكم بعملية سير القرارات
متوسطة نوعا ما	1.09096	3.4400	2	يقوم صانع القرار الاستراتيجي بعملية جمع المعلومات وتحليلها
متوسطة نوعا ما	1.23701	3.0200	3	تقوم إدارة المؤسسة بالعمل على تطوير استراتيجيات تنافسية على المدى البعيد
متوسطة نوعا ما	0.60418	3.3400	/	البعد ككل

تشير نتائج الجدول السابق الى متوسط مستوى تطبيق بعد الرؤية المستقبلية بمديرية موبيليس لولاية ورقلة بدلالة قيم المتوسطات الحسابية للعبارات المستعملة في قياس هذا البعد من ناحية درجة الموافقة لأفراد عينة الدراسة حيث تراوحت ما بين (3.0200-3.5600)، احتلت العبارة " يضع صانع القرار خطة مفصلة للتحكم بعملية سير القرارات " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.5600) وانحراف (0.97227) وهذا يدل على الدقة والوضوح في وضع الخطط لضمان التحكم وحسن سير عملية اتخاذ القرار واحتلت عبارة " تقوم إدارة المؤسسة بالعمل على تطوير استراتيجيات تنافسية على المدى البعيد " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.0200) وانحراف (1.23701) وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على الوضع الراهن في وضع الاستراتيجيات التنافسية الخاصة بها دون تطوير لها على المدى البعيد.

الفرع الثاني : المتغير التابع (القرار الاستراتيجي):

لغرض الوصف الاحصائي القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس -لولاية ورقلة- كما هي موضحة في الجدول رقم (2-10)، والذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا درجة الموافقة الخاصة بكل فقرة من فقرات الاستبيان .

نلاحظ من الجدول أدناه أن المتوسط الحسابي العام لجميع فقرات المحور الثاني في الاستبيان والخاص بمدى تطبيق القرار الاستراتيجي في المديرية العامة لموبيليس لولاية ورقلة يساوي (3.4756) وهو يعكس مستوى مرتفع في تطبيق القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس لولاية ورقلة وذلك ما تؤكد المستويات المرتفعة من الموافقة لأغلب إجابات المبحوثين حول اغلب فقرات هذا المحور والتي تراوحت ما بين (3.1800-3.6000)، احتلت الفقرة " يضمن صانع القرار أن المعلومات المتعلقة بالقرار تتسم بالوضوح " المرتبة الأولى وهذا يدل على الحرص في صنع القرارات والدقة في نقل المعلومات ليسهل تطبيق تلك القرارات من طرف جميع مستويات المؤسسة، بينما احتلت الفقرة " تتبنى المؤسسة مبدأ المشاركة أثناء صنع القرار" المركز الأخير وعليه يمكن القول أن المديرية العامة لموبيليس- ولاية ورقلة - تحقق مستوى مرتفع من تطبيق القرار الاستراتيجي فيها .

الجدول رقم (2-10): درجة الموافقة حول تطبيق القرار الاستراتيجي مرتبة حسب متوسط موافقتها:

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب حسب درجة الموافقة	الفقرة
مرتفعة	0.85714	3.6000	1	يضمن صانع القرار أن المعلومات المتعلقة بالقرار تتسم بالوضوح
مرتفعة	0.88433	3.5800	2	يواجه صانع القرار الكثير من المعوقات أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي
مرتفعة	0.88641	3.5600	3	هناك التزام في القرارات المتخذة من قبل صانع القرار
مرتفعة	0.94242	3.5600	4	يضع صانع القرار خطة مفصلة للتحكم بعملية سير القرارات
مرتفعة	0.95298	3.5000	5	يصنف صانع القرار بدائل القرار في ضوء حسابات التكلفة والعوائد
مرتفعة	0.97227	3.5000	6	يبدل صانع القرار الكثير من الجهد لتشخيص المشاكل بموضوعية
مرتفعة	0.98333	3.4400	7	يقوم صانع القرار الاستراتيجي بعملية جمع المعلومات وتحليلها
متوسطة نوعا ما	1.01519	3.3600	8	يطور صانع القرار جودة قراراته من خلال المتابعة المستمرة
متوسطة نوعا ما	1.07076	3.3000	9	تتأكد الشركة من وجود عدة بدائل أثناء اتخاذ القرارات
متوسطة نوعا ما	1.09096	3.1800	10	تتبنى المؤسسة مبدأ المشاركة أثناء صنع القرار
مرتفعة	0.63414	3.4756	/	جميع الفقرات

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها اعتماداً على برنامج (SPSS) الإحصائي وباستخدام عدة أساليب إحصائية مناسبة لكل فرضية

المطلب الأول : اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها

قبل اختبار صحة الفرضيات يجب أولاً التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لإجراء الاختبارات الإحصائية المعلمية المناسبة لكل فرضية، بحيث يتم إجراء اختبار كولموجروف-سمرنوف-لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدئية :

- الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .
- الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

و الجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (2-11) : نتائج اختبار كولموجروف-سمرنوف- في توزيع البيانات:

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	عبارات محور الذكاء التنافسي	23	0.137	0.020
الثاني	عبارات محور القرار الاستراتيجي	10	0.131	0.031
/	جميع الفقرات	33	0.114	0.108

من خلال الجدول السابق أنقيمة Z للمحور الأول تساوي (0.137)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.020) أي أنها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.131) وأن مستوى الدلالة يساوي (0.031) أي أنها دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من الجدول أيضاً أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) أي ($sig < 0.05$) وهذا يدل

على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية .

وتتص الفرضية الأول في الدراسة على ما يلي " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس في ولاية ورقلة " .

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين المتغيرات المستقلة في الدراسة وذلك للتأكد من عدم وجود درجة عالية من الارتباط المتعدد بينها، بالإضافة الى تحليل الانحدار المتعدد (Multipleregression) .

1) معامل الارتباط بيرسون:

الجدول رقم (2-12) : يوضح معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	القرار الاستراتيجي	التخطيط	التجميع	التحليل	النشر	الاستشراف	الرؤية المستقبلية
القرار الاستراتيجي	1	-	-	-	-	-	-
التخطيط	0.953	1	-	-	-	-	-
التجميع	0.164	0.246	1	-	-	-	-
التحليل	0.706**	0.146	0.40**	1	-	-	-
النشر	0.38**	0.5**	0.71**	**0.70	1	-	-
الاستشراف	**0.54	**0.48	**0.14	0.143**	**0.141	1	-
الرؤية المستقبلية	**0.13	**0.40	**0.38	**0.54	**0.536	**0.749	1

(**) ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتبين في الجدول رقم (2-12) نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين أبعاد الذكاء التنافسي (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، الاستشراف، الرؤية المستقبلية) وبين القرار الاستراتيجي في المديرية العامة لموبيليس- لولاية ورقلة -، للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم اجراء اختبار بيرسون كما هو مبين في الجدول السابق:

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة بين كل من ابعاد الذكاء التنافسي (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، الاستشراف، الرؤية المستقبلية) وبين متغير القرار الاستراتيجي حيث كانت العلاقة قوية مع كل من: التخطيط والتحليل والذي بلغت معاملات الارتباط فيهما (0.953) و(0.706) على التوالي، وعلاقة متوسطة مع الاستشراف والذي بلغ (0.54) بينما كانت العلاقة أقل ارتباطا أي ضعيفة مع النشر والتجميع والذي بلغ معامل والرؤية المستقبلية والذي بلغ معامل ارتباطهم (0.38) و(0.164) و(0.13) على التوالي عند مستوى دلالة أقل من (0.05) .

وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الذكاء التنافسي فيما بينها (المتغيرات المستقلة) المتمثلة في (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، الاستشراف، الرؤية المستقبلية)، حيث كانت العلاقة ضعيفة بين التجميع والتخطيط الذي بلغ معامل الارتباط فيه (0.246) وبين التحليل والتجميع (0.40) وبين الاستشراف والنشر بمعامل ارتباط (0.141) وبين التحليل والتخطيط (0.146)، بينما كانت علاقة الارتباط قوية بين النشر والتحليل والذي بلغ معامل ارتباطهما (0.70) وبين النشر والتجميع بمعامل ارتباط (0.71)، وبين الرؤية المستقبلية والاستشراف بمعامل ارتباط (0.749)، كما أن العلاقة كانت متوسطة بين النشر والتخطيط والذي بلغ معامل ارتباطهما (0.5) وبين الرؤية المستقبلية والتحليل والنشر والذي بلغت معاملات ارتباطهم (0.54) و(0.53) على التوالي وعلاقة ضعيفة بين الرؤية المستقبلية والتخطيط والتجميع بمعاملات ارتباط (0.40) و(0.38) على التوالي، وعلاقة ضعيفة بين التحليل والتخطيط وبين الاستشراف والتخطيط وبين التجميع والتحليل والذي بلغت معاملات ارتباطهم (0.146) و(0.14) و(0.143) وذلك عند مستوى دلالة أقل من (0.05) .

2) تحليل الانحدار المتعدد :

يبين الجدول رقم (2-13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد :

الجدول رقم (2-13) : يوضح نتائج تحليل الانحدار للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة على

المتغير التابع :

F Change	Adjusted R Square R ²	** Sig	Standardized Coefficients (Beta)	أبعاد الذكاء التنافسي (المتغيرات المستقلة)
0.000	0.3	0.000	0.472	التخطيط
		0.000	0.447	التجميع
		0.000	0.400	التحليل
		0.000	0.510	النشر
		0.000	0.551	الاستشراف
		0.000	0.407	الرؤية المستقبلية

(**) دالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يظهر من الجدول أعلاه، ما يلي:

أن نموذج الدراسة دال احصائياً، حيث بلغت (F Change) (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) كما بلغت القوة التفسيرية للنموذج (Adjusted R Square) 0.3% وهي نسبة ضعيفة، وتعني أن 30% من التغيرات في المتغير التابع تعزى للتغيرات التي تحدث في المتغيرات المستقلة، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين كل من المتغيرات المستقلة التالية : التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، الاستشراف، الرؤية المستقبلية والمتغير التابع : القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس لولاية ورقلة، حيث بلغ مستوى الدلالة لكل من المتغيرات المستقلة المذكورة (0.000) (0.000) (0.000) (0.000) (0.000) (0.000) على الترتيب وكل هذه القيم أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي

تتص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التنافسي: التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، الاستشراف، الرؤية المستقبلية مجتمعة على تحسين القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس- في ولاية ورقلة- .

✎ أما بالنسبة لطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة الدالة احصائيا والمتغير التابع في الدراسة، فكانت كالتالي :

☑ توجد علاقة طردية بين التخطيط والقرار الاستراتيجي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتخطيط، سيؤدي ذلك الى تحسين القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس لولاية ورقلة بحيث أن له أثر إيجابي مباشر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (جوهره والهاشمي 2017) بعنوان " أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي " .

☑ توجد علاقة طردية بين التحليل والقرار الاستراتيجي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتحليل ،سيؤدي ذلك الى زيادة تحسين القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس لولاية ورقلة بحيث يسمح بتحليل المعلومات الخاصة ببيئة المؤسسة والتي تساعد على دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن الحصول على حصة سوقية عالية مع المحافظة عليها وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (شفاء حمد 2020) بعنوان " الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال " .

☑ توجد علاقة طردية بين الاستشراف والقرار الاستراتيجي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالاستشراف، سيؤدي ذلك الى زيادة تحسين القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس لولاية ورقلة.

☑ توجد علاقة طردية بين النشر والقرار الاستراتيجي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالنشر، سيؤدي ذلك الى زيادة تحسين القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس لولاية ورقلة.

☑ توجد علاقة طردية بين التجميع والقرار الاستراتيجي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالتجميع، سيؤدي ذلك الى زيادة تحسين القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس لولاية ورقلة.

☑ توجد علاقة طردية بين الرؤية المستقبلية والقرار الاستراتيجي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالرؤية المستقبلية، سيؤدي ذلك الى زيادة تحسين القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس لولاية ورقلة حيث يمثل أداة مهمة في كيفية نجاح المؤسسات في البيئات الديناميكية لكونها تساعد على تكوين رؤية استراتيجية وهذا ما جاءت به دراسة (جهاد وحامد 2020) بعنوان " تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي " .

المطلب الثاني : اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها

تنص الفرضية الثانية في الدراسة، على ما يلي : "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول الذكاء التنافسي في مديرية موبيليس -لولاية ورقلة - تعزى للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي) "

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق كل من:

☒ اختبار (Independent T-test) لاختبار عدم وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية ما بين متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة نحو الذكاء التنافسي تعزى لخاصية النوع الاجتماعي .

☒ اختبار (ANOVA) لاختبار عدم وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية ما بين متوسطات إجابات افراد عينة الدراسة نحو الذكاء التنافسي تعزى للخصائص الديموغرافية التالية : الفئة العمرية، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي .

والجدول رقم (2-14) يوضح نتائج هذين الاختبارين :

الجدول رقم (2-14) : نتائج تطبيق (Independent T-test) و(ANOVA) للفرضية الثانية:

	الذكاء التنافسي	
SIG	F	الخصائص الديموغرافية
0.859	0.644	الفئة العمرية
0.671	0.844	الحالة المدنية
0.674	0.841	المؤهل العلمي
0.838	0.669	الخبرة العملية
0.190	1.532	المسمى الوظيفي
SIG	T	النوع الاجتماعي
0.019	0.553	ذكر
0.019	0.553	أنثى

يلاحظ من الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، أي أنه عند مستوى الثقة 95% مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا

للمتغيرات (الفئة العمرية، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية المسمى الوظيفي). كما تبين أن قيمة مستوى الدلالة لمتغير النوع الاجتماعي أقل من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس وهو ما نفسره بأن العاملين في المؤسسة من كلا الجنسين يؤثران على عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال استراتيجيات الذكاء التنافسي مايجب على المؤسسة خلق ثقافة تنظيمية تساهم في رفع مستوى الذكاء التنافسي فيها، مما يؤثر على تفاعل جميع الأطراف مع القرارات الإستراتيجية بشكل سليم يؤدي إلى نتائج أفضل.

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها

تنص الفرضية الثالثة في الدراسة، على ما يلي : " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين حول القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس- لولاية ورقلة- تعزى للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي)".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم اتباع نفس الخطوات الواردة في المطلب الثاني (نفس الاختبارات الإحصائية).

الجدول رقم (2-15) : نتائج تطبيق (Independent T-test) و (ANOVA) للفرضية الثالثة:

	القرار الاستراتيجي	
SIG	F	الخصائص الديموغرافية
0.624	0.856	الفئة العمرية
0.247	1.311	الحالة المدنية
0.327	1.188	المؤهل العلمي
0.828	0.646	الخبرة العملية
0.255	1.298	المسمى الوظيفي
SIG	T	النوع الاجتماعي
0.111	1.257	ذكر
0.111	1.257	أنثى

يلاحظ من الجدول (2-15) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، أي أنه عند مستوى الثقة 95% مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا

للمتغيرات (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية المسمى الوظيفي) نقبل الفرضية الثانية والتي تنص على: " عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس -لولاية ورقلة - تعزى للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي) "

الخلاصة:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في المديرية العامة موبيليس- لولاية ورقلة - ثلاثة مباحث رئيسية: حيث اختص المبحث الأول فيها بعرض منهجية الدراسة، بما في ذلك توضيح الأسلوب المستخدم في الدراسة وهو الوصفي التحليلي، الى جانب اعتماد الاستبيان كأداة والذي قسم الى ستة محاور هي : البيانات الديموغرافية فيه لعينة الدراسة وأبعاد الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي، تم عرض هذا الاستبيان على عدة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة غرداية وذلك لاختبار الصدق الخارجي لأداة الاستبيان أما بالنسبة لاختبار ثبات الدراسة فقد تم قياسه بمعامل ألفا كرونباخ والذي قدرت نسبته ب 85% وهي نسبة مرتفعة جدا من المصدقية في الإجابات مما يمكننا من تعميم نتائج الدراسة، كما احتوى هذا المبحث كذلك على العينة المسحية الدراسة، بحيث بلغ 80 موظف وفي الأخير فقد تم الكشف عن أهم الإحصاءات الوصفية التي اعتمدت عليها الدراسة أما في الوصف الاحصائي (كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية)، وأما لاختبار صحة الفرضيات (كاختبار Independent T-test) .بينما استعرض للمبحث الثاني في الدراسة الحالية الوصف الاحصائي لفقرات وأسئلة محاور الاستبيان، فبالنسبة للبيانات الديموغرافية فيه التي تم دراستها كانت : النوع الاجتماعي والذي تميز بارتفاع عدد الذكور عن الاناث والفئة العمرية حيث كان هناك ارتفاع في عدد الموظفين من 41 الى 51 سنة، والحالة المدنية الذي تميز بارتفاع في عدد الموظفين المتزوجين، المؤهل العلمي والذي ارتفع فيه عدد الموظفين المتزوجين، وعدد سنوات الخبرة العملية فقد ارتفع فيه عدد الموظفين الجامعيين، وعدد سنوات الخبرة العملية فقد ارتفع عدد الموظفين الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 11 الى 20 سنة، وخاصة المسمى الوظيفي حيث تميزت المؤسسة المدروسة بارتفاع عدد الموظفين الإطارات فيها، أما بالنسبة للوصف الاحصائي للمتغيرين التابع والمستقل في الدراسة شمل المحور الثاني للاستبيان الخاص بأبعاد الذكاء التنافسي وأيضا المحور الثالث المتمثل في القرار الاستراتيجي حيث اتفق المبحوثين على أن مستوى تطبيق الذكاء التنافسي متوسط نوعا بينما ارتفع تطبيق القرار الاستراتيجي في المؤسسة موبيليس- لولاية ورقلة -، والذي تقدم فيه بعد الرؤية المستقبلية عن باقي الأبعاد. وأخيرا فقد اختبر المبحث الثالث من هذا الفصل صحة فرضيات الدراسة الثلاثة، حيث تم الكشف على عدم صحة الفرضية الأولى من خلال إجراء اختبار الانحدار المتعدد، وصحة الفرضية الثالثة و كذلك صحة الفرضية الثانية - عدا علاقة النوع الاجتماعي مع الذكاء التنافسي- من خلال اجراء اختبائي (T-test) و(ANOVA) وفي الخاتمة العامة سنلخص أهم النتائج والتوصيات التي خرجت بها الدراسة الحالية .

الخاتمة

تتضمن الخاتمة العامة لهذه الدراسة أهم النتائج التي تم التوصل إليها والتي على أساسها تم وضع مجموعة من التوصيات، وكذا اقتراح مواضيع مستقبلية للبحث ويمكن إبراز كل ذلك على النحو التالي :

أولاً : النتائج:

بناء على الوصف الاحصائي للمتغيرين التابع والمستقل في الدراسة، وكذا اختبار فرضيات الدراسة، تم تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

1. حققت المديرية العامة لموبيليس- في ولاية ورقلة - مستوى مرتفع من تحسين القرار الاستراتيجي فيها، بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي المرجح لدرجة موافقة الافراد المبحوثين والذي بلغ (3.4756) .
2. حققت المديرية العامة لموبيليس- في ولاية ورقلة - مستوى متوسط من الذكاء التنافسي في مديرية موبيليس لولاية ورقلة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام لأبعاد الذكاء التنافسي والذي بلغ (3.2958)، حيث احتل بعد الرؤية المستقبلية المركز الأول بمتوسط حسابي مرجح (3.3400)، يليه بعد التجميع بمتوسط حسابي مرجح (3.3050)، يليه بعد التخطيط بمتوسط حسابي مرجح (3.3800)، ثم يليه بعد التحليل بمتوسط مرجح بلغ (3.4350)، ويليه بعد النشر بمتوسط حسابي مرجح (3.4150) ويليه بعد الاستشراف بمتوسط حسابي مرجح بلغ (2.9000) .
3. حققت المديرية العامة لموبيليس- في ولاية ورقلة - مستوى مرتفع من تقدير القرار الاستراتيجي في مديرية موبيليس لولاية ورقلة وذلك بدلالة المتوسط الحسابي العام لفقراته والذي يساوي (3.4756).
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء التنافسي: التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، الاستشراف، والرؤية المستقبلية في المديرية العامة لموبيليس في ولاية ورقلة وهذا ما يثبت وعدم صحة الفرضية الأولى.
5. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم الافراد المبحوثين ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو الذكاء التنافسي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي) في المديرية العامة لموبيليس في ولاية ورقلة ،بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الافراد المبحوثين ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو الذكاء التنافسي تعزى للنوع الاجتماعي في المديرية العامة لموبيليس في ولاية ورقلة،

6. لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقييم الافراد المبحوثين ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو القرار الاستراتيجي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي) في المديرية العامة لموبيليس في ولاية ورقلة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة الرئيسية .

ثانياً: التوصيات:

بناء على ما تقدم ذكره من نتائج فان الدراسة توصي المديرية العامة لموبيليس في ولاية ورقلة بما يلي:

1. وضع الخطط المستقبلية طويلة المدى ضمن استراتيجيات المؤسسة وذلك لتعزيز الذكاء في المؤسسة بشكل إيجابي يطور من ميزتها التنافسية .
2. الاهتمام بخبرات الأفراد بشكل أكبر للاستفادة من خبراتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
3. تطوير عملية التخطيط بوضع خطط طويلة تمكن المؤسسة من معرفة اتجاهات المنافسين المستقبلية .
4. زيادة نسبة توظيف الإطارات من الفئة الشابة وذلك لسهولة اندماجهم ومعرفتهم بمجال الاتصالات الحديث أكثر من غيرهم، ما يزيد من المرونة في التعاطي مع التطورات داخل المؤسسة الحالية .
5. وضع استراتيجية لتوحيد جميع جهود الموظفين نحو قرارات وأهداف المؤسسة من أجل الاستفادة من آرائهم حول القرارات المتخذة .

ثالثاً : آفاق البحث :

تقترح هذه الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتعلق بموضوعات الدراسة في مجال الاتصالات الأخرى الخاصة أو الحكومية في مكان وزمان مختلفين عن الدراسة.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

1. أقطي، جوهرة وبن واضح، الهاشمي. 2017 م. "أثر الذكاء التنافسي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية" مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، العدد الثاني، ص ص: 143، 144-157.
2. بوفال. سهام وبوقوم. محمد. 2019، "الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، 4(02)، الجزائر، ص: 3.
3. البياتي. ياسر إبراهيم. 2020، الدور الوسيط لرأس المال السياسي المنظمي في أثر الذكاء التنافسي على الانجراف الاستراتيجي، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ص: 34-35-36.
4. ترغيني، صبرينة. 2018 م. "واقع تطبيق الأدوات المساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 11 (1)، ص ص: 108-122.
5. جاهد، ولدان مهدي وحامد، سهير عادل. 2020 م. "تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26 (124)، ص ص: 214-232.
6. الجعافرة، نسرین. 2021 م. أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي في شركات الاتصالات الخلية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، ص: ح.
7. جودي. محمد، بن غزال. ابتسام. 2020، "الذكاء التنافسي وأثره على الأداء الإستراتيجي للشركة"، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، 09(02)، الجزائر، ص: 242.
8. حسن، دنيا وعبد إبراهيم. بشرى. 2019. "الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 58، العراق، ص: 151.
9. حمد، شفاء. 2020 م. "الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال"، مجلة الاقتصاد الجديد، 11(2)، ص ص: 164-183.
10. حميد. لمى ماجد. 2019، "العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية"، مجلة الدراسات محاسبية ومالية، 4(46)، العراق، ص ص: 127-178-168.

11. الربيعي، خلود هادي عبود ورشيد، أياذ عباس 2020. "مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة الخدمة المصرفية"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، العدد 60، ص ص: 259-300.
12. رمضان. حامد. 1999، إدارة المنشآت، الطبعة 2، دار النهضة العربية، مصر، ص ص: 123-125.
13. سليمان داود. فضيلة. 2016. "الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، 22(90)، العراق، ص: 224.
14. الشمري أحمد عبد الله أمانة 2011م، "الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة" رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء، العراق، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير /في علوم إدارة الأعمال، ص: 1.
15. شهاب محمد طه. 2021، العلاقة والأثر التبادلي بين الرشاقة الإستراتيجية والذكاء التنافسي، مجلة تنمية الرفدين، 40(129)، العراق، ص ص: 81-73-78.
16. الطحان، عماد عبد الخالق صابر. 2020 م. "دور الذكاء التنافسي في تعزيز المكانة التسويقية"، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 19 (3)، ص ص: 117-141.
17. عارف، مها وعدنان. كنعان. 2019، "القرار الاستراتيجي وتأثيره في المزيج الترويجي"، مجلة الإدارة والاقتصاد 42(122)، العراق، ص ص: 184-185.
18. عباس. ساميو عطا. خالدية. 2017، "إدارة الموهبة وتأثيرها في دعم القرارات الإستراتيجية للمنظمات"، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 29، العراق، ص ص: 77-78.
19. العبيدي، فائق مشعل و النعيمي، حارث حسين علي. 2021 م. "دور خفة الحركة الإستراتيجية في تنشيط الذكاء التنافسي"، مجلة كلية الإمام الجامعة القانون لإدارة العلوم الإسلامية واللغة العربية، المجلد الأول، ص ص: 63-93.
20. علوان. أحمد سهام 2021، "إدارة الذكاء التنافسي كآلية إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا"، المجلة التربوية لكلية التربية جامعة سوهاج، 2(83)، مصر، ص ص 1088، 1066.

21. الغالبي. طاهر محسن منصور. 2012، "مداخل صناعة القرار الاستراتيجي وعلاقتها بالأداء دراسة تطبيقية في منظمات عراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية، 8(29)، العراق، ص: 81.
22. ماجد إبراهيم، وآخرون. 2019، "أثر الذكاء التنافسي في الأداء المصرفي بحث استطلاعي لعينة من المصارف الأهلية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(48)، ص ص: 168-178-181.
23. مزروع أمال، 2016، دور التعلم التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، مذكرة ماستر.، جامعة بسكرة، الجزائر، ص ص: 98-90-91.
24. نغم، عبد علي . 2022 م. "دور الذكاء التنافسي في تعزيز فعالية القرارات الإستراتيجية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 18 (71)، ص ص 145-157.

ثانيا: المراجع الأجنبية

25. Casado (2019) “ Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel Industry .
26. Cavallo، A،Sanasi، S.(2020). “ Competitive intelligence and strategy formulation : connecting the dots. **Cmpetitiveness Review : An International Business Journal** .
27. Ezenwa، O. Stella، A. And Agu، A. O. (2018) “ Effect of competitive intelligence on competitive advantage in Innoson technical and industry limited، Enugu state، Nigeria:**International Journal of Business، Economics and Management**، 1(1)، PP. 26-37.
28. Gu، J،Xie، F. and Wang، X. (2016)，“ Relationship between top management team internal social capital and strategic decision-making speed: The intermediary role of behavioral integration” ،**Kybernetes**، Vol. 45 No. 10، pp. 1617-1636.
29. Katebi،Parmis، et al. (2022). “Analysis of the Effect of Competitive Intelligence on Strategic Decision Making in Small and Medium-Sized Food Enterprises” ،**International Journal of Management، Accounting & Economics**. Jun2022، Vol. 9 Issue 6، p354-376. 23p.
30. Lobo. C. A. Fernandes. C. I. Ferreira. J. J. And Peris-Ortiz. M. (2020) “ Factors affecting SME’s strategic decisions to approach international markets :**European Journal of International Management**، 14(4) ، PP. 617-639 .
31. Meng .Chenli. (2022). “Top management team cognition and strategic decision performance: The mediating role ofteam conflict” ،**Journal of Psychology in Africa**. Sep2022، Vol. 32 Issue 4، p319-325. 7p.
32. Ngozi. Moboglu. (2022).”Advancing competitive advantage in manufacturing through competitive intelligence” :**journal of global Economics and Business** . 3(11) . PP.61-80 .

33. Paul L. Dishman, Jonatha L Calof. 2008, Competitive intelligence, **European Journal of Marketing**, 42(7/8), USA, p:786.
34. Peng. Zhou (2021) “ Competitive intelligence in Technological Innovation: An Eploratory Study “/ In book: Design, Operation and Evaluation of Mobile commuications, Second International Conference . PP. 167-181 .
35. Rajoria, S . Arora . P. Sharma. A. And Misra. S. K.(2019). “Role of competitive intelligence in strategic decision making : Empirical study the Indian pharmaceutical industry”. **Science, Technology and Development Journal**, 8(11), PP. 178-189.
36. Sabrina MORTET, Moufida NADI. 2013, The impact of competitive intelligence on firms, **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**, ISSU3, P:34.

ثالثاً: المواقع الالكترونية:

37. <https://www.mobilis.dz/ar/boutique.php>, Viewed at ; 15/04/2023.

الملاحق

الملحق رقم (1)

جامعة غرداية_ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير - إدارة الأعمال -

الاستبيان حول موضوع : "أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي: دراسة حالة المديرية الجهوية لموبليس (ولاية ورقلة)"

أخي الموظف، أختي الموظفة ... تحية طيبة وبعد:

تقوم الطالبتان بإجراء هذه الدراسة وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال من جامعة غرداية، ومن أجل ذلك نرجو منكم لتعاون في الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستبيان والإجابة عن جميعها بموضوعية وذلك بوضع علامة (x) مقابل الإجابة المناسبة من وجهة نظر تكم الشخصية، علماً أن البيانات التي ستدلون بها سوف تعالج بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة فقط، وشكراً على تعاونكم.

تحت إشراف: د/ بوقرة إيمان

من إعداد الطالبتين: حبي حنان وحامدي شيما

القرار الاستراتيجي:

هو قرار غير روتيني يتضمن خطة طويلة المدى تنعكس على مستقبل المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف

?

الذكاء التنافسي:

هو عملية مسبقة للحصول على المعلومات العامة عن المنافسين وتحليلها للتفوق عليهم واستهدافهم في السوق

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية

أنثى	ذكر	النوع الاجتماعي
		الإجابة بوضع (X)

أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	الحالة المدنية
				الإجابة بوضع (X)

شهادة أخرى يرجى ذكرها	دراسات عليا	جامعي	ثانوي أقل	المؤهل العلمي
				الإجابة بوضع (X)

من 21 سنة فأكثر	من 11 الى 20 سنة	من 6 الى 10 سنوات	5 سنوات فأقل	الخبرة العملية
				الإجابة بوضع (X)

منصب وظيفي اخر	عامل تنفيذي	تقني	اطار	المسمى الوظيفي
				الإجابة بوضع (X)

أكثر من 52 سنة	من 41 الى 51 سنة	من 31 الى 40 سنة	30 سنة فأقل	الفئة العمرية
				الإجابة بوضع (X)

الجزء الثاني: أبعاد الذكاء التنافسي

البعد الأول: التخطيط: هو تحديد احتياجات المؤسسة من حيث المعلومات المطلوبة ولماذا تحتاجها؟ وأين تحتاجها؟					
الرقم	الفقرات	موافق بدرجة عالية جداً	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق
		5	4	3	2
1	تضع المؤسسة خطة طويلة الأجل للذكاء التنافسي ضمن خطتها الإستراتيجية الكلية.				
2	يوجد خطة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات.				
3	تستفيد المؤسسة من عملية التخطيط في متابعة كافة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين.				
4	تتبع المؤسسة التخطيط سعياً منها للاستجابة للتغيرات البيئية الخارجية والقدرة على تلبية الطلب المستقبلي للزبائن.				
البعد الثاني: التجميع: هو جمع البيانات والمعلومات من المنافسين والزبائن والموزعين وغيرهم من المتعاملين من مصادر مختلفة ومتنوعة بشكل قانوني وأخلاقي.					
5	تمتلك المؤسسة مصادر داخلية وخارجية تجمع منها المعلومات حول بيئتها الخارجية.				
6	تعمل المؤسسة على تحفيز الأفراد العاملين فيها لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة والتعلم.				

					تستخدم المؤسسة الأدوات الكافية في إدارة المعلومات من أجل جمع المعلومات حول منافسيها.	7
					تقوم المؤسسة بجمع كافة المعلومات اللازمة حول التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجالها.	8
<p>البعد الثالث: التحليل: هو فحص منهجي للمعلومات المجمعة من أجل التأكد من قابليتها لتطبيق وتحويل النتائج المتحصل عليها إلى ذكاء قابل للتنفيذ.</p>						
					تقوم المؤسسة بتحليل خطط واستراتيجيات المنافسين للتنبؤ بخطوتهم المستقبلية وتجنب تهديداتهم.	9
					تساعد عملية تحليل المعلومات صانعي القرار في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	10
					تمتلك المؤسسة كافة الأنظمة والأساليب التحليلية المتنوعة التي تستخدمها في توقع تحركات المنافسين الحالية والمستقبلية.	11
					تعمل المؤسسة على الاستفادة من عملية التحليل في تمييز نقاط الضعف عند منافسيها واستغلالها لتحسين نشاطها.	12
<p>البعد الرابع: النشر: هو عملية استخدام المعلومات وتقديم نتائج التحليل إلى صناع القرار في صيغة رسائل أو تقارير أو اجتماعات مع ضرورة إيصالها إلى أصحاب الصلاحية والمسؤولية لترجمتها أو تحويلها إلى نتائج نهائية تدخل في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المنظمة.</p>						
					تمتلك المؤسسة طرق متنوعة لتقديم نتائج الذكاء التنافسي كالمخلصات والمنشورات وتقارير الصناعة.	13
					يتم توزيع نتائج الذكاء التنافسي بشكل واسع داخل الشركة وأقسامها وفروعها للإفادة المتلى منها.	14
					تعمل المؤسسة على رسم خططها الإستراتيجية وفقا لما تحصل عليه من بيانات ومعلومات.	15
					تمتلك المؤسسة شبكة تنسيق مركزية لاستلام ونشر المعلومات.	16

البعد الخامس :الاستشراف: هو مجموعة الدراسات والبحوث التي تكشف عن مشكلات محتملة في المستقبل، وتتنبأ بالأولويات التي يمكن أن تحدها بوصفها حلولاً لمواجهة هذه المشكلات.					
				تقوم إدارة المؤسسة بالعمل على تطوير استراتيجيات تنافسية على المدى البعيد.	17
				تتابع المؤسسة التغيرات سواء في البيئة الخارجية والتفكير في مدى انعكاسها على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	18
				تتخصص المؤسسة الفرص بشكل يمكن من استثمارها لتحقيق الأهداف	19
				تعمل المؤسسة على الاستفادة من الخبرات الفردية في التعاطي مع الأحداث المستقبلية	20
البعد السادس: الرؤية المستقبلية:هي الصورة الذهنية التي تحاول المؤسسة بناءها عن نفسها في المستقبل البعيد والقريب في إطار الموارد المتاحة لها حالياً وما ستصل إليه مستقبلاً.					
				تمتلك المؤسسة رؤية ذات أبعاد شمولية لتحديد أعمالها وقراراتها	21
				تعتمد المؤسسة رؤية مستقبلية من أجل اتخاذ قرارات صائبة	22
				تستخدم المؤسسة الرؤية المستقبلية في توحيد جهود العاملين	23

الجزء الثالث: القرار الاستراتيجي

غير موافق على الاطلاق	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جداً	الفقرات	الرقم
1	2	3	4	5		
					يبذل صانع القرار الكثير من الجهد لتشخيص المشاكل بموضوعية.	24
					يقوم صانع القرار الاستراتيجي بعملية جمع المعلومات وتحليلها.	25
					تتأكد المؤسسة من وجود عدة بدائل أثناء اتخاذ القرار.	26
					يصنف صانع القرار بدائل القرار في ضوء حسابات التكلفة والعوائد.	27
					يضع صانع القرار خطة مفصلة للتحكم بعملية سير القرارات.	28
					يطور صانع القرار جودة قراراته من خلال المتابعة المستمرة.	29
					يواجه صانع القرار الكثير من المعوقات أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي.	30
					يضمن صانع القرار أن المعلومات المتعلقة بالقرار تنسم بالوضوح.	31
					هناك التزام في القرارات المتخذة من قبل صانع القرار	32
					تتبنى المؤسسة مبدأ المشاركة أثناء صنع القرار.	33

الملحق رقم(2)

أسماء الأستاذة المحكمين

اسم الأستاذ	القسم والجامعة
البروفيسور:سعداوي فريد	قسم علوم التسيير _جامعة غرادية
الدكتورة:عجيلة حنان	قسم علوم التسيير _جامعة غرادية
الدكتور:مخنان عقبة	قسم علوم التسيير _جامعة غرادية
الدكتور:بن الزين حمزة	قسم علوم التسيير _جامعة غرادية



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	البسمة
II-III	الاهداء
IV	الشكر والعرفان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي	
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي
9	المطلب الأول: ماهية الذكاء التنافسي
9	الفرع الأول: نشأة وتطور الذكاء التنافسي
10	الفرع الثاني: مفهوم الذكاء التنافسي
11	الفرع الثالث: أهمية وأهداف الذكاء التنافسي
13	الفرع الرابع: أنواع ومراحل الذكاء التنافسي
16	المطلب الثاني: ماهية القرار الاستراتيجي
16	الفرع الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي
18	الفرع الثاني: خصائص وأهمية القرار الاستراتيجي

20	الفرع الثالث:مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي
22	الفرع الرابع:العوامل المؤثرة في القرار الاستراتيجي
23	المطلب الثالث:العلاقة بين الذكاء التنافسي والقرار الاستراتيجي
24	المبحث الثاني:مراجعة الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية
24	تمهيد
24	المطلب الأول:الدراسات العربية
30	المطلب الثاني:الدراسات الأجنبية
35	المطلب الثالث:التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
39	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني:دراسة الحالة لأثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي بالمديرية الجهوية لموبليس -ورقلة-	
41	تمهيد
42	المبحث الأول:منهجية الدراسة(الطريقة والأدوات)
42	المطلب الأول:أسلوب ومتغيرات الدراسة
42	الفرع الأول:أسلوب الدراسة
42	الفرع الثاني:طبيعة الدراسة
42	الفرع الثالث:المتغيرات وكيفية قياسها
43	المطلب الثاني:أداة الدراسة
43	الفرع الأول:وصف أداة الدراسة
44	الفرع الثاني:صدق أداة الدراسة

44	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة
44	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية
44	الفرع الأول: نبذة عن المديرية الجهوية لموبليس ولاية ورقلة
45	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة
45	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
46	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
46	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة
48	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغير المستقل والمتغير التابع
48	الفرع الأول: المتغير المستقل (الذكاء التنافسي)
56	الفرع الثاني: المتغير التابع (القرار الاستراتيجي)
58	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
58	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها
63	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها
66	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع
77	قائمة الملاحق
85	الفهرس