



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

University Belhadj Bouchaib of Ain Temouchent

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : العلوم الإقتصادية

التخصص : إقتصاد نقدي و بنكي

دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي

دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز - ولاية عين تموشنت -

بإشراف الأستاذ :

د.بن ياني مراد

إعداد الطالبتين :

مؤدّن رحاب

ويس أسماء

قائمة لجنة التحكيم و المناقشة

الصفة	الرتبة	الإسم و اللقب
رئيسا		زناقي سيد أحمد
مشرفا و مقرا		بن ياني مراد
ممتحنا		بوحسون إيمان

السنة الجامعية : 1444-1445 هـ / 2023-2024 م



شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

{ وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون }

(سورة التوبة، الآية 105)

{ رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي
و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك
الصالحين }

(سورة النمل، الآية 19)

نشكر الله الحي القيوم الذي أعاننا و وفقنا لإتمام هذا
العمل فالحمد لله حتى ترضى و الحمد لله إذا رضيت و لك
الحمد ربي بعد الرضا.

و نشكر الأستاذ و الدكتور بن ياني مراد و اللجنة المشرفة
على هذا البحث، و كل من ساعدنا و لو بالدعاء.

إهداء

إلى أبي العزيز مصدر عزمي و نجاحي
إلى أمي حبيبتي نبع الحنان و بيت أسراري
إلى رفقاء الدرب إخوتاي و من يأنس قلبي معهم
مروى و سندس
إلى الأصدقاء حابي رميساء، بوطالب شيماء، ويس
أسماء و زعيمي محمد أمين
و إلى كل عائلة مؤدّن و مجدوب...

أهدي حصيلة هذا الجهد المتواضع

"رحاب"

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

لمن كان سببا في وجودي أمي و أبي حفظهمها الرحمان
و إلى سندي ومن شجعني على إكمال دراستي أختي فوزية
و إلى قرة عيني إخوتي مصطفى و سفيان و بوزيان
كما لا أنسى أختي وزميلي مؤدّن رحاب و صديقي الزعيم
محمد أمين

وزميلات العمل أمال، رحمونة، كاميليا، زينب و هدى

ولكل من أعطاني يد العون من قريب أو بعيد وساعدني
في إنجاز هذه المذكرة

وإلى كل عائلة ويس و عمراوي

"أسماء"

المخلص

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" لولاية عين تموشنت، بالإعتماد على أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية و الشراكة) كمتغير مستقل و التفوق التنافسي كمتغير تابع.

و لقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي ؛ و ذلك بالإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات و معرفة آراء عينة و مجتمع الدراسة المكونة من 20 سؤال مقسم وفق ثلاث محاور و موزع على 30 عينة. في حين تم تحليل النتائج و الفرضيات ببرنامج الحزمة الإحصائية Spss و برنامج Excel، بالإضافة إلى إستعمال أساليب إحصائية متعددة مثل : المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط و النسب المئوية.

و أظهرت الدراسة بأن توفر الذكاء الإستراتيجي و إستخدامه داخل المؤسسة يؤدي إلى تحقيق التفوق التنافسي، و أثبتت لوجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية تربط بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) و التفوق التنافسي، كما بينت بتمتع مؤسسة "سونلغاز" بتفوق تنافسي.

الكلمات المفتاحية : الذكاء الإستراتيجي، التفوق التنافسي، مؤسسة سونلغاز.

Abscrat :

This study aims to identify the role of strategic intelligence in achieving competitive superiority in the Electricity and Gas Distribution Corporation "Sonelgaz" in the state of Ain Temouchent, relying on the dimensions of strategic intelligence (foresight, organized thinking, future vision, motivation and partnership) as a variable Independent and competitive superiority as a dependent variable.

The study relied on the descriptive approach in the theoretical aspect, and the analytical method in the applied aspect. This is done by adopting the questionnaire as a tool for collecting information and knowing the opinions of a sample and the study population, which consists of 20 questions divided according to three axes and distributed among 30 samples. While the results and hypotheses were analyzed using the statistical package Spss and Excel program, in addition to using multiple statistical methods such as: arithmetic mean, standard deviation, coefficient, Correlation and percentages.

The study showed that the availability of strategic intelligence and its use within the organization leads to achieving competitive superiority and demonstrated the existence of a statistically significant correlation linking strategic intelligence with its dimensions (foresight, organized thinking, future vision, motivation, partnership), and Competitive superiority, as indicated by the fact that Sonelgaz Corporation enjoys competitive superiority.

Keywords : Strategic intelligence, competitive superiority, SONELGAZ corporation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	البسمة
	شكر و تقدير
	الإهداء
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VI	قائمة الملاحق
المقدمة العامة	
ب	توطئة
د	1. إشكالية الدراسة
د	2. فرضيات الدراسة
د	3. أهداف الدراسة
هـ	4. أهمية الدراسة
هـ	5. صعوبات الدراسة
هـ	6. أسباب إختيار موضوع الدراسة
و	7. نموذج الدراسة
ز	8. حدود الدراسة
ز	9. هيكل الدراسة
ز	10. الدراسات السابقة
الفصل الأول : الذكاء الإستراتيجي و التفوق التنافسي	
12	تمهيد
13	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي
13	المطلب الأول : مفهوم الذكاء الإستراتيجي و أبعاده
13	الفرع الأول : مفهوم الذكاء الإستراتيجي
16	الفرع الثاني : أبعاد الذكاء الإستراتيجي

19	المطلب الثاني : أهداف الذكاء الإستراتيجي و أهميته
19	الفرع الأول : أهداف الذكاء الإستراتيجي
20	الفرع الثاني : أهمية الذكاء الإستراتيجي
21	المطلب الثالث : مراحل الذكاء الإستراتيجي و أقسامه
21	الفرع الأول : مراحل الذكاء الإستراتيجي
23	الفرع الثاني : أقسام الذكاء الإستراتيجي
28	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي
28	المطلب الأول : مفهوم التفوق التنافسي و مصادره
28	الفرع الأول : مفهوم التفوق التنافسي
31	الفرع الثاني : مصادر التفوق التنافسي
33	المطلب الثاني : أهمية التفوق التنافسي و إستراتيجياته
33	الفرع الأول : أهمية التفوق التنافسي
34	الفرع الثاني : إستراتيجيات التفوق التنافسي
37	المطلب الثالث : أبعاد التفوق التنافسي و علاقته بالذكاء الإستراتيجي
37	الفرع الأول : أبعاد الذكاء الإستراتيجي
39	الفرع الثاني : علاقة الذكاء الإستراتيجي بالتفوق التنافسي
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز	
45	تمهيد
46	المبحث الأول : تقديم عام لشركة توزيع الكهرباء و الغاز
46	المطلب الأول : لمحة تعريفية عن الشركة و هيكلها التنظيمي
46	الفرع الأول : نشأة و التعريف بشركة سونلغاز
49	الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز
53	المطلب الثاني : مهام و أهداف شركة سونلغاز
53	الفرع الأول : مهام شركة توزيع الكهرباء و الغاز
54	الفرع الثاني : أهداف شركة توزيع الكهرباء و الغاز
55	المطلب الثالث : فروع شركة سونلغاز و الهيئات المسيرة لها

55	الفرع الأول : فروع شركة سونلغاز و أهم نشاطاتها
60	الفرع الثاني : الهيئات المسيرة لشركة سونلغاز
63	المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية لشركة سونلغاز
63	المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
63	الفرع الأول : منهج الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات
64	الفرع الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
65	المطلب الثاني : عرض بيانات أفراد العينة
65	الفرع الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
70	الفرع الثاني : التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة
73	المطلب الثالث : عرض النتائج و مناقشتها
73	الفرع الأول : إختبار و مناقشة الفرضيات
76	الفرع الثاني : عرض النتائج
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة
82	قائمة المراجع و المصادر
89	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الصيغة التجميعية لمفهوم الذكاء الإستراتيجي	01
18	مقومات تعزيز دور الذكاء الإستراتيجي من خلال الشراكة	02
22	مراحل عملية الذكاء الإستراتيجي	03
23	نموذج يوضح أقسام الذكاء الإستراتيجي	04
24	علاقة اليقظة بالذكاء الإستراتيجي	05
27	أبعاد اليقظة الإستراتيجية	06
48	شعار شركة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز"	07
49	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لولاية عين تموشنت	08
58	خريطة محطات توليد الكهرباء	09
59	خريطة محطات توليد الغاز الطبيعي	10
65	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
66	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	12
67	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
68	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	14
69	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	15

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	مصادر التفوق التنافسي	01
36	متطلبات تحقيق الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ "بورتر"	02
56	فروع شبكة سونلغاز	03
64	عدد العبارات المستعملة لكل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي	04
64	معلومات عن الإستبيان الموزع داخل المؤسسة	05

65	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	06
66	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	07
67	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	08
68	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	09
69	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	10
70	الإتجاه العام للموافقة للأراء حسب مقياس ليكرت الثلاثي	11
70	تحليل فقرات متغيرات الدراسة	12
73	مستوى تحقيق التفوق التنافسي مرتفع	13
74	مصفوفة الإرتباط لمتغيرات نموذج الدراسة	14
76	معامل الإرتباط بين الذكاء الإستراتيجي و التفوق التنافسي	15

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
89	الإستبيان	02
93	مخرجات البرنامج الإحصائي Spss	03

المقدمة

توطئة

شهد العالم تغيرا كبيرا في مجمل نواحي الحياة و بشكل خاص إبتداء من العقد الأخير للقرن الماضي، إنعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية و طبيعة العلاقات التنظيمية، لاسيما في ظل تطورات تقنية متسارعة، و أدوار و مشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المنظمات على إختلاف أنواعها و نشاطها بفعل تنامي تأثيرات العولمة و أبعادها. مما برز الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزء من نظام عالمي أشمل يؤثر في نشاطات و خطط و إستراتيجيات تلك المنظمات ؛ كما أن تلك الظروف و المتغيرات التي رافقت التنوع و التقيد في عوامل البيئتين الداخلية و الخارجية لمنظمات العصر الحالي، إستلزمت وجود قادة و مفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية و المهارات الغير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة و الخبرة و مبادئها و تكوين التصورات و الرؤى ذات العلاقة بالمستقبل و سبل مواجهة الحاضر التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة (التغيرات السريعة المتلاحقة) ؛ مما زاد من أهمية متابعتها و تحليلها بإستمرار لضمان النجاح و التفوق و البقاء.

فظهر الذكاء الإستراتيجي "Strategic Intelligence" ؛ و أصبح من الموضوعات الإدارية الحديثة و المعاصرة، و قد بدأت المنظمات تدرك أهميته لما له من دور في حاضر المنظمات و مستقبلها، و تحقيق التميز و التفوق من خلال دعم و تطوير أداة الموهوبين لتحقيق الإبتكار و التفرد داخل المنظمات ؛ و من جهة أخرى أصبح من الضروري حاجة المنظمات للإبتكار لتحسين منتجات و التمكّن من إختراق السوق، ففي عصرنا هذا أصبح التنافس في المنظمات مبني على مواكبة التطور و الإبتكار و ليس على تقديم منتجات بأقل الأسعار و من ثمّ فإن العمل على تحقيق الإبتكار التنظيمي و نجاحه في المنظمات يسهم في إدخال مفاهيم جديدة تعمل على تحسين بيئة المنظمة و أدائها، و التي تمثل المصدر المتجدد للتفوق التنافسي في المنظمات الرائدة و هذا بدوره يعتمد على الذكاء الذي يمتلكه العقل البشري، إذ يبرز بوصف أحد ركائز النجاح الذي تعتمد عليه المنظمات لإنقاذها من حالات الفشل و الإنهيار و تحديد تداعياتها و الإستعداد لمواجهة الأزمات و كيفية إحتوائها بما يحقق إستقرار تلك المنظمات من جهة ؛ و تحقيق أهدافها و نجاحها من جهة أخرى.

حيث يرتبط الذكاء الإستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها المدير أو القائد أو المفكر الإستراتيجي التي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة و مواجهة حالات اللاتأكد و نذرة المعلومات و محدوديتها، مما يستوجب فهما واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة و البحث عن أفضل السبل و الإمكانيات التي توفر إستحضارات مناسبة تستهدف تحقيق

المكانة المرموقة و الموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الآخرين (المنظمات المنافسة). و لا يكفي لشاغل الموقع أن يكون ذكيا ؛ و إنما لابد من توافر القدرات المتفردة لديه في مجال إستخدام القدرات العقلية وفق منظور إستراتيجي يحقق له و للمنظمة التي يعمل فيها فرصا مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بذات المستوى.

إذ بين الخبير العالمي "Maccoby" أنّ السبب الذي جعل الكثير من القادة ينجحون هو أنهم يملكون نوعا مختلفا من الذكاء، و الذي أسماه بالذكاء الإستراتيجي و عرفه بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات و أبعاده هي : (الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) ؛ و أن هذا النوع من الذكاء يوفر المعلومات الضرورية و المناسبة للمدراء في الوقت المناسب مما يؤدي إلى إتخاذ القرار الصحيح و المناسب.

فالمنظمة تستخدم الذكاء الإستراتيجي كمصدر رئيسي للتحكم بمصيرها و تأكيد قدرتها على التوجه بصورة صحيحة، لأن التعقد البيئي يجعل رؤية المستقبل غير واضحة و بالتالي تصبح إستراتيجياتها مهددة، و لهذا فهي تحتاج للذكاء الإستراتيجي لمعرفة مستقبلها و رؤية النتائج من خلال توقع التغيير و البحث عن الفرص الجديدة بما تتلائم مع رغبات المستفيدين.

و يعدّ التفوق التنافسي من أكثر الموضوعات أهمية و حداثة، إذ أضحت معايير التميز و التفوق في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات و المؤسسات إلى تحقيقها و بلوغها لدعم المزيد من التفرد و التميز في أدائها ؛ مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاحات، و إحراز التقدم بالإعتماد على السرعة و المرونة و الإبتكار. إذ أن التفوق و التميز لم يعد محصورا على تحقيق أكبر قدر ممكن من الثروة بقدر ما يمكن من تحقيق مستوى عال من التنسيق و التطوير للجهود الوظيفية و التخصيصية للمديرين وصولا إلى التوازن الأمثل بين الأهداف الإقتصادية و التكنولوجية و الإجتماعية و كذا التنظيمية. بالإضافة إلى أن التفوق و التميز في الأداء يتجسد في مدى قدرة المؤسسات على إرضاء المتعاملين و خدمتهم على الوجه الأمثل، و ذلك يتحقق عن طريق التفرد و التفوق الذي تسمي عليه المنظمة لتمكينها من الإستجابة الفاعلة لتحديات العصر الجديد و تطوير من أدائها ؛ فالتفوق يعكس تعلق المنظمات بأهدافها و قدرتها على الإنجاز بالإستجابة الأفضل للمستفيدين و الجودة و الكفاءة العالية.

1. إشكالية الدراسة :

إن تحقيق التفوق التنافسي يتطلب على المؤسسات التفاعل مع تطبيقات الذكاء الإستراتيجي و إستغلالها في بناء و تطوير قدراتها الإستراتيجية و جعلها قادرة على المنافسة بطريقة فعالة في ظل الإنفتاح الإقتصادي، مما سيمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق الدولية من جهة و تحقيق تفوقها على منافسيها في السوق المحلية من جهة أخرى. و عليه فإن الإشكالية المطروحة تصاغ في السؤال الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة ؟

و للإجابة على هذا التساؤل، كان لابد علينا من الإجابة على مجموعة من التساؤلات الفرعية و المتمثلة في :

- ❖ ما المقصود بالذكاء الإستراتيجي ؟
- ❖ ما هو التفوق التنافسي ؟
- ❖ هل توجد علاقة تربط بين الذكاء الإستراتيجي و التفوق التنافسي ؟

2. فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى :** مستوى تحقيق التفوق التنافسي داخل المؤسسة محل الدراسة مرتفع.
- الفرضية الثانية :** وجود علاقة إرتباط بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده و التفوق التنافسي.
- الفرضية الثالثة :** يركز الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة سونلغاز على الإستشراف.

3. أهداف الدراسة :

لاشك أن أيّ بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة من وراء دراسته، و كما هو الحال فيما يخص دراستنا التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- توضيح ماهية الذكاء الإستراتيجي من خلال التعرف لمختلف أبعاده و أقسامه و مايمكن أن يحقق توافره في المنظمات و المؤسسات عن طريق عرض أهميته و أهدافه التي يمكن أن يقدمها للمنظمة في السوق.
- محاولة تقديم تفسير و مفاهيم للتفوق التنافسي و كيف يمكن للمنظمة من بلوغه ؛ من خلال عرضنا لبعض من مصادره مع تبيان العلاقة التي تجمعها مع الذكاء الإستراتيجي و كيف يمكن لهذا التفوق أن يحقق مكانة عالية و مرموقة للمنظمة في البلاد.

4.أهمية الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتبيان أهمية المتغيرات التي تناولتها من خلال إعطاء تحليل و تفسير نظري لمتغيراتها (الذكاء الإستراتيجي و التفوق التنافسي) ؛ التي باتت تأخذ إهتمام الباحثين لما أصبحت تلعبه من دور أثر على الواقع الإقتصادي و المؤسساتي التنافسي في حياة المنظمات التي غذت هذه الأخيرة تسعى لمكانة و تفوق في السوق. بالإضافة إلى محاولة الربط بين الذكاء الإستراتيجي و التفوق التنافسي قصد الوصول إلى نتائج تنفيذ المؤسسات لبلوغ غاياتها، و الإطلاع على واقع الذكاء الإستراتيجي داخل المؤسسة محل الدراسة.

5.صعوبات الدراسة :

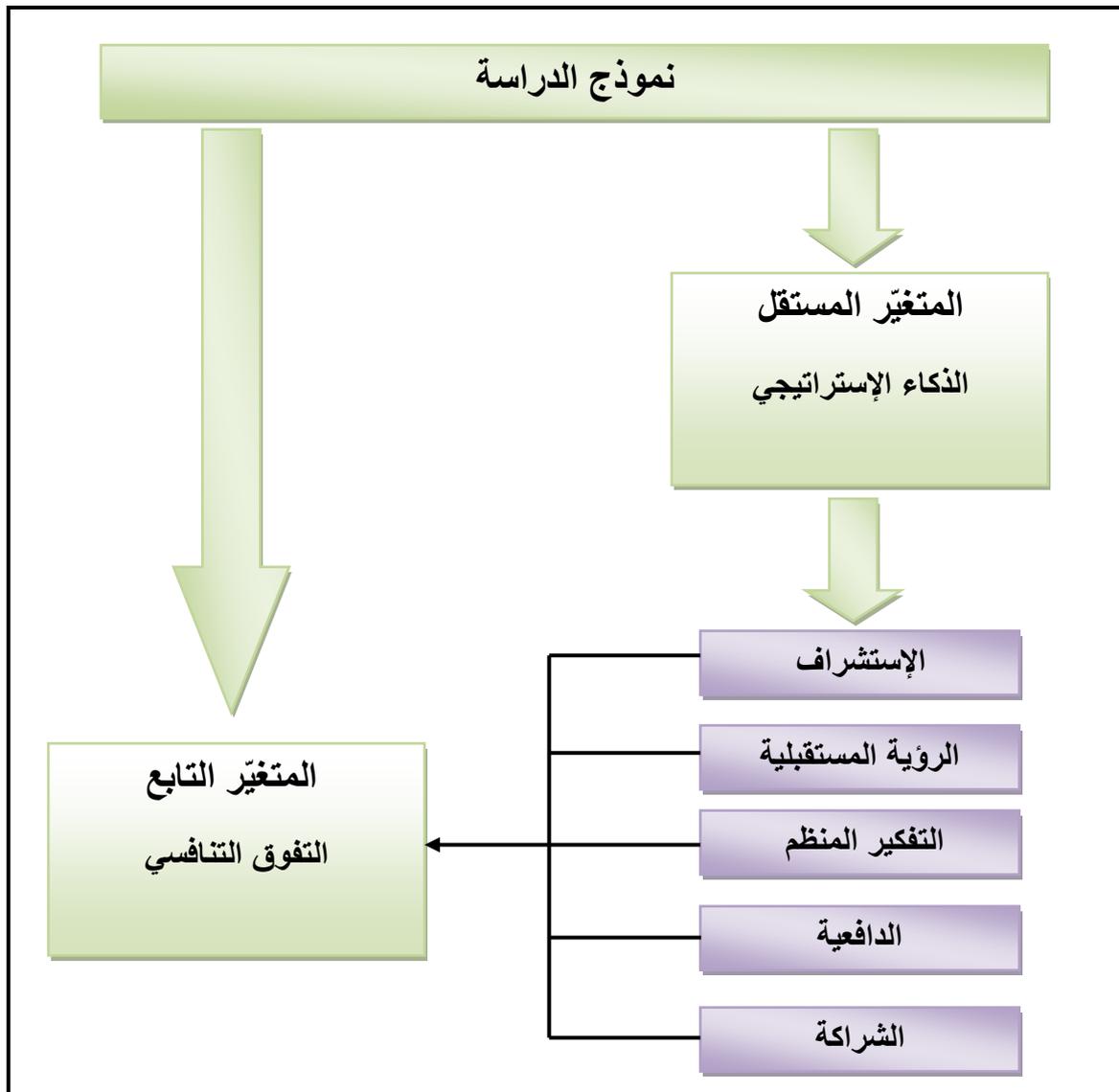
- قلة المصادر و المراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة ناهيك عن صعوبة الحصول على الكتب المرغوب فيها .
- نقص شفافية المؤسسة محل الدراسة أدى إلى قلة في المعلومات.

6.أسباب إختيار موضوع الدراسة :

- إن إختيار معالجة هذا الموضوع له مبرراته التي تحفز على إختياره دون غيره و نذكر منها :
- يعتبر من المواضيع التي قصرت فيها الدراسة رغم أهميته و ضرورة وجوده و توافره داخل المنظمات و المؤسسات.

- يعتبر من المواضيع الحديثة التي وجب التغلغل فيها و محاولة دراسة واقعه داخل المؤسسات و المنظمات.
- الرغبة في البحث و التعمق في موضوعي التفوق التنافسي و الذكاء الإستراتيجي، فهو يقود المورد البشري نحو التفوق الإستراتيجي داخل المنظمة، إذ لا يمكن للمنظمات التي تزاول نفس النشاط بالطريقة التقليدية من منافسة المنظمات التي تعتمد على الذكاء الإستراتيجي.

7. نموذج الدراسة :



8. حدود الدراسة :

- **الحدود المكانية :** تم دراسة موضوع بحثنا على مستوى شركة توزيع الغاز و الكهرباء "سولغاز" لولاية عين تموشنت.
- **الحدود الموضوعية :** يتمحور موضوع الدراسة حول "دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي".
- **الحدود الزمانية :** تم إنجاز الدراسة خلال سنة 2024/2023

9. هيكل الدراسة :

قسمنا موضوع الدراسة إلى فصلين و هي كالتالي :

الفصل الأول : يعتبر نواة و أساس الدراسة، إذ قسمناه إلى مبحثين ؛ يبين المبحث الأول ماهية الذكاء الإستراتيجي، بحيث شمل ثلاث مطالب تطرقنا فيها إلى التعريف بالذكاء الإستراتيجي، أبعاده، أهدافه، مراحل و غيرها من المطالب التي سنشهداها في بحثنا هذا. في حين تطرقنا في المبحث الثاني للتعريف بالمتغير الثاني ألا و هو التفوق التنافسي و شمل ثلاث مطالب، التي ذكرنا فيها أهم مصادر التفوق التنافسي، كما شملت الأهمية و الإستراتيجيات و كذا العلاقة التي تجمع بينه و بين الذكاء الإستراتيجي.

الفصل الثاني : ثم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تناول المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، إذ شمل هذا المبحث ثلاث مطالب تطرقنا فيها إلى كل من التعريف بالمؤسسة و توضيح هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى المهام و الأهداف، و كذا فروعها و أهم نشاطاتها زيادة على ذلك الهيئات المسيرة لها. أما بالنسبة للمبحث الثاني كان عبارة عن دراسة تطبيقية، جمع ثلاث مطالب عرضنا فيها الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث منهج و مجتمع الدراسة، علاوة على ذلك تطرقنا إلى عرض بيانات أفراد العينة من خلال الوصف و التحليل الإحصائي لعينة و متغيرات الدراسة، و في الأخير ناقشنا الفرضيات و عرضنا النتائج.

10. الدراسات السابقة :

- ❖ **دراسة سعاد حرب قاسم (2011) :** بعنوان " أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات "

هدفت هذه الدراسة إلى إستكشاف تأثير الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرار لدى المديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي للأونروا، و تقديم توصيات تعزز من الإهتمام بهذا الجانب بهدف تحسين مستوى القوى العاملة في هذه المنظمة و تقديم خدمات متميزة للاجئين في قطاع غزة ؛ من خلال الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع الإستعانة بالإستبيانة لإستطلاع آراء العينة و الحصول على النتائج الموالية :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، تفكير النظم و الشراكة) و عملية إتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات.

❖ دراسة نfnاف ياسمينة (2015) : بعنوان " أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية "

هدفت الدراسة إلى تبيان ماهية الذكاء الإستراتيجي مع التطرق لمختلف أبعاده و ما يمكن لهذا الذكاء أن يحققه للمؤسسة، علاوة على ذلك توضيح أهمية المنافسة التي من شأنها أن تسعى المؤسسة الجزائرية إلى تطبيق الذكاء الإستراتيجي و تطوير الميزة التنافسية، و تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل البيانات و الإستعانة بالإستبيانة للحصول على النتائج التالية أهمها :

- يعتبر الذكاء الإستراتيجي من أهم مفاهيم الإقتصاد المعاصر و الحديث و يجمع كل من الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة.
- إهتمام المؤسسة بتحسين أدائها دلالة على إدراكها بأن المعلومة تشكل موردا أساسيا في عمل اليقظة الإستراتيجية التي تعمل هذه الأخيرة على تنمية الميزة التنافسية.
- وجود علاقة قوية بين أقسام الذكاء الإستراتيجي (الذكاء الإقتصادي، إدارة المعرفة، اليقظة الإستراتيجية) و الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.

❖ دراسة الخير أونيس (2017) : بعنوان " دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة "

سعت هذه الدراسة في محاولة الربط بين الذكاء الإستراتيجي و الميزة التنافسية من خلال تطبيقها على مؤسسة إتصالات الجزائر-وحدة طولقة، و ذلك عن طريق طرح و إيضاح و مناقشة مختلف مفاهيم الذكاء الإستراتيجي و الميزة التنافسية مع الوصول للنتائج الموالية :

- وجود علاقة قوية و إيجابية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي و الميزة التنافسية.
- تمكين الذكاء الإستراتيجي للمنظمة من التوضع قبل الأوان إنطلاقا من المستقبل، و الدور الكبير الذي يلعبه الذكاء الإستراتيجي في تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحالية و المستقبلية و التخطيط و توقع النتائج التي تعكس إجابا في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ دراسة طيبي نادية (2018) : بعنوان "دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية" دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سعيدية و بلعباس

سعت هذه الدراسة إلى إختبار أثر الذكاء الإستراتيجي على تنمية و تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسات المبحوثة، و ثم الإستعانة بالإستبيان الذي شمل 110 إطار بالمؤسسات المبحوثة ؛ و لتحليل و جمع البيانات ثم إستخدام البرنامج الإحصائي spss و الحصول على النتائج التالية :

- وجود علاقة طردية و قوية بين عناصر الذكاء الإستراتيجي و تنمية الكفاءات.
- تبيان لوجود أثر إيجابي للذكاء الإستراتيجي على تنمية و تطوير الكفاءات.

❖ دراسة دليل عبد الرحمان و أونجا عبد الكريم (2021) : بعنوان "دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين الأداء المتميز"

هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و الأداء المتميز، كما تطرقت إلى معرفة و تبيان واقع تأثير الذكاء الإستراتيجي و دوره في تحسين الأداء المتميز لمنظمة الأعمال ميدانيا على مستوى جامعة أدرار ؛ بالإعتماد على المنهج الوصفي لتحليل لبيانات التي تضمنتها الإستبيانة و الحصول على النتائج التالية :

- إعتقاد الجامعة على العناصر ذات الخبرة و التجربة الكبيرة في نشاطها، إذ يمثلون أكثر من 97% من الموظفين .
- أغلب الموظفين يمتلكون الخبرة المهنية (05 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 65.8%

- وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة و تفكير النظم) و الأداء المتميز في الجامعة.

❖ دراسة بودرهم كنزة (2024) : بعنوان "القيادة الإستراتيجية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في ظل وجود الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط" دراسة ميدانية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على جائزة التميز

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى توفر الممارسات القيادة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية الحاصلة على جائزة التميز، و ذلك بالإعتماد على المنهج الوصفي و الإستعانة بالإستمارة تضمنت أسئلة حول متغيرات الدراسة، إذ تمثل مجتمع عينة الدراسة في المؤسسات محل الدراسة البالغ عددها 15، و تم تحليل البيانات بإستخدام برنامج SPSS و الحصول على النتائج التالية :

- وجود مستوى مرتفع لكل من أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة و أبعاد التميز التنظيمي.
- عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة.
- عدم وجود أثر غير مباشر للقيادة الإستراتيجية على التميز التنظيمي في ظل وجود الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط في المؤسسات محل الدراسة.

الفصل الأول

الذكاء الإستراتيجي و التفوق التنافسي

تمهيد :

بدأت المنظمات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي بالرغم من تطبيقاته القليلة، و قد برز الذكاء الإستراتيجي الذي يتسم به قادة المؤسسات و المنظمات و الذي يحذو بالرؤية المستقبلية و القدرات الإبداعية بالإضافة إلى التفكير المنظم فضلا عن صناعة القرارات و صياغة الإستراتيجيات و الخطط داخل المنظمات بشكل عام ؛ إذ يعد الخيار الأفضل في تزويد المنظمة بالمعلومات التي تحتاجها حول محيط أعمالها. و في عصر تغزو فيه العولمة الإقتصادية التي وسعت منها الأسواق و منها ظهور التنافسية الدولية و العالمية، كان لابد للمنظمة أن تتميز و تنفرد عن نظيراتها من المنافسين لتثبت و تفرض مكانتها داخل و خارج السوق و بالتالي تحقق التفوق التنافسي الذي يتيح لها آفاق و سبل نحو فرص جديدة.

و على ضوء ما سبق ؛ قسمنا هذا الفصل النظري إلى مبحثين يضم كل منهما على ثلاث مطالب وفق النحو التالي :

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي

- ✓ **المطلب الأول : مفهوم الذكاء الإستراتيجي و أبعاده**
- ✓ **المطلب الثاني : أهداف الذكاء الإستراتيجي و أهميته**
- ✓ **المطلب الثالث : مراحل الذكاء الإستراتيجي و أقسامه**

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي

- ✓ **المطلب الأول : مفهوم التفوق التنافسي و مصادره**
- ✓ **المطلب الثاني : أهمية التفوق التنافسي و إستراتيجياته**
- ✓ **المطلب الثالث : أبعاد التفوق التنافسي و علاقته بالذكاء الإستراتيجي**

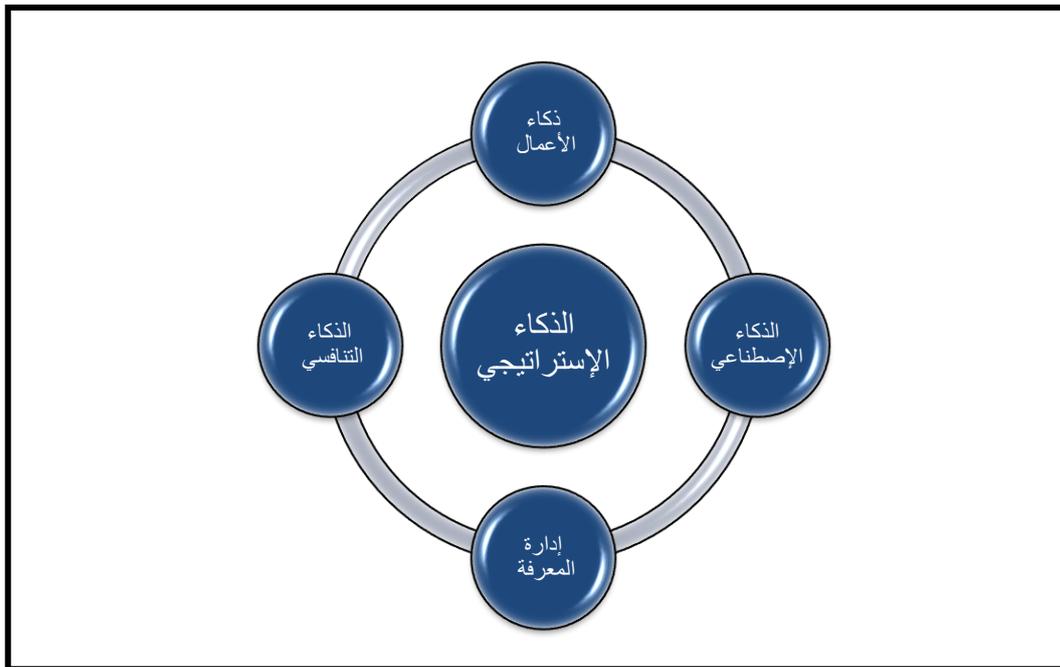
المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الذكاء الإستراتيجي

يعد مفهوم الذكاء الإستراتيجي من المفاهيم المهمة في حقل الإدارة الإستراتيجية، و نظرا لأهميته البالغة في نمو و تطوير المنظمات أولى الباحثون أهمية كبيرة له ؛ و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي من بينها أهميته و أهدافه للمنظمة و كذا أبعاده و غيرها....

المطلب الأول : مفهوم الذكاء الإستراتيجي و أبعاده

الفرع الأول : مفهوم الذكاء الإستراتيجي

الذكاء الإستراتيجي كغيره من المفاهيم لم يتم الإتفاق على مفهوم واحد له، و لكل وجهة نظر و تفسير ، و بالتالي سنعرض في هذا الفرع على مجموعة من التعاريف و هي كالتالي :



الشكل رقم (01): الصيغة التجميعية لمفهوم الذكاء الإستراتيجي

المصدر : د.عامر عبدالرزاق الناصر، إدارة المعرفة في نظم ذكاء الأعمال ، الطبعة العربية 2015، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص 184.

التعريف الأول :

يبرز مفهوم الذكاء الإستراتيجي بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء، و هي الذكاء الإصطناعي و ذكاء الأعمال و الذكاء التنافسي فضلا عن إدارة المعرفة بوصفها إحدى أهم ركائز المنظمة المعاصرة في القرن الواحد و العشرين .

حيث يشير الذكاء الإصطناعي إلى إستخدام القوة الحاسوبية الذكية لإستكمال قوة العقل البشرية من خلال دعم التعلم و التفكير و التفسير و العمليات المعرفية الأخرى، و أغلب الأجزاء الأخرى للذكاء ليس من الضروري فيها إستخدام الذكاء الإصطناعي من أجل ممارستها، إلا أنه يلاحظ أن إدارة المعرفة من الطبيعي أن تشمل بعض مفاهيم الذكاء الإصطناعي لمساعدة الأفراد على إلتقاط و تنظيم و تبادل المعرفة داخل المنظمة و خارجها مع أصحاب المصلحة، وتشير أيضا إلى الكيفية التي تتمكن بها المنظمة من الإستفادة الأفضل لمعرفتها القائمة من أجل الإبتكار و الإبداع .

وفي هذا السياق يبرز دور ذكاء الأعمال في دعم إدارة الأداء الكلي للمنظمات، حيث يسمح للمنظمات بالتكيف مع متغيرات بيئاتها من أجل تنفيذ إستراتيجياتها، كما يضيف الذكاء التنافسي لتلك المنظمات القدرة على الوصول إلى مصادر البيانات و المعلومات الخارجية لتطوير برنامج منهجي لإدارة و تحليل و تطبيق المعلومات و معرفة كيفية تحسين فاعلية القرارات التنظيمية. و في هذا الصدد يمكن تعريف الذكاء الإستراتيجي على أنه معمارية تجميعية متكاملة للأنواع الأخرى من الذكاء و إدارة المعرفة لتوفير المعلومات التي تضيف قيمة نحو صنع القرارات الإستراتيجية¹.

التعريف الثاني :

هو كل ما تحتاج المنظمة أن تعرفه عن بيئة أعمالها (الأنشطة، المصادر، الزبون، الأسواق، المنتجات، الخدمات، السعر) لتصنع تصور إزاء عملياتها الراهنة و إستباق و إدارة التغيرات إستعدادا للمستقبل و تصميم الإستراتيجيات الملائمة لخلق قيمة للزبون و تحسين الربحية في الأسواق الحالية و الجديدة.

و يمكن القول أنه بتبني الذكاء الإستراتيجي يمكن للقادة من إبتكار خارطة طريق توجه متخذي القرار نحو إتخاذ قرارات صائبة و ذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب

¹ د.عمر عبد الرزاق الناصر، مرجع سبق ذكره، ص 183...186

و بالجودة و الدقة و الكمية المناسبة، حيث هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات إذ يمكنهم من الإستفادة من المعلومات و الإمكانيات المتاحة لصياغة الخطط و السياسات و الإستراتيجيات لمواجهة التحديات و تحقيق الميزة التنافسية لمنظماتهم¹.

التعريف الثالث :

هو عبارة عن أداة فعالة لتوفير المعلومات لصناع القرارات بالمنظمة، كما أنه الأداة التي تمكّنهم من فهم البيئة التي فيها المنظمة ؛ هذا بالإضافة إلى تحليل المعلومات لتفعيل القدرات و التخطيط للمستقبل و التكيف مع المتغيرات. كما أنه هو كل ما يجب أن تعرفه المؤسسة حول محيط أعمالها بما يكسبها المقدره على تحقيق الربح، كما يمكنها من توقع التغيير الذي يمكن أن يحدث مستقبلا في المحيط و إدارته قصد تطبيق إستراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى تقديم قيمة مضافة بالنسبة للمستهلك و تعظيم الأرباح في الأسواق الحالية و كذا الجديدة².

التعريف الرابع :

يعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه جملة من العمليات و الإجراءات التي يهدف من خلالها الحصول على المعلومات المناسبة و جعلها في متناول أيدي الأشخاص الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بما يجعلهم قادرين على توقع التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال و إتخاذ القرارات المناسبة لهاته التغيرات بما يصب في خدمة أهداف المنظمة³.

التعريف الخامس :

هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المدراء و يرتكزون على نظام معلوماتي يؤمن إستقصاء المعلومات و معالجتها، ليتسنى لهم إتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و التي تسهم في توفير الخدمة التعليمية بكفاءة عالية. إذ هو خاصية يتميز بها قادة المنظمات و على نحو يمكنهم من جذب الأفراد رغم إختلاف ميولهم و إشاعة الحماس و التنافس البنّاء و غرس

¹ علوية سعيد عثمان زبير، أثر اليقظة و الذكاء الإستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية، المجلة العالمية للإقتصاد و الأعمال، المجلد 10، العدد 02، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية-السعودية، أبريل 2021، ص 399

² د. عبد العال الله، قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، المجلد 04، العدد 01، الجزء 03، كلية التجارة-جامعة دمياط، يناير 2023، ص 697

³ أ.كنوش محمد، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 13، جامعة تراكيا-تركيا، ص 92

السلوك الريادي فيهم، فهو بمثابة نظام معلوماتي متكامل و شامل يوفر المعلومات و يحلها في كافة الجوانب و ذلك من أجل إستعمالها لتعزيز موقف المنظمة في بيئة عملها.¹

❖ ومن التعاريف السابقة نستنتج بأن الذكاء الإستراتيجي هو عبارة عن القدرة على التفكير بشكل إستراتيجي و تحليل المعلومات بشكل شامل و تحديد الأهداف و الأولويات و تطوير خطط العمل لتفعيل القدرات و التخطيط للمستقبل و التنبأ بالتغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال، و تكوين إستراتيجية مستدامة لضمان نجاح المؤسسة أو المنظمة لتحقيق أرباح و نتائج مثلى في الأسواق.

الفرع الثاني : أبعاد الذكاء الإستراتيجي

تتمثل أبعاد الذكاء الإستراتيجي في خمس عناصر أساسية و هي كالتالي :

الإستشراف (Foresight) :

لقد أشار القرآن الكريم إلى لفظة الإستشراف بقوله تعالى: " يا أيها الذين آمنوا إتقوا الله و لتتظر نفس ما قدمت لغذ " (سورة الحشر-آية 18) ؛ و في هذه الآية دعوة واضحة لإستشراف الغد حتى يزود الإنسان بالتقوى و العمل الصالح ليكون مستعد للأخرة. بحيث هو عملية جمع معلومات إستخبارية منتظمة و تشاركية و مستقبلية، و بناء رؤية طويلة المدى تهدف إلى إتخاذ القرارات في الوقت الحاضر و تعبئة الإجراءات المشتركة، إضافة إلى ذلك يعد الإستشراف جزءا حيويا من المعلومات الإستراتيجية ؛ إذ يقدم لواضعي السياسات مؤشرات حول الظروف المستقبلية المحتملة و المساعدة في إتخاذ القرارات السليمة.²

الرؤية المستقبلية (visioning) :

هي عملية وضع تنبؤات حول طرق عمل المنظمة، أي ما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل و التي تتطلب وجود تعاون بين جميع العاملين داخل المنظمة، و قد وصفت الرؤية على أنها شكل من أشكال القيادة و إحدى المهمات العظيمة التي تقوم بها كبار القادة في المنظمة

¹ زايد علي عبد الخالق المنزوع، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 02، العدد 02، جامعة البيضاء-الجمهورية اليمنية، سنة 2020، ص 134

² أ.د. عبد الرزاق إبراهيم الشبخلي و ياسين رشيد هاشم، دور الذكاء الإستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة، مجلة الإقتصاد و العلوم الإدارية، المجلد 27، العدد 125، جامعة الفلوجة، جانفي 2021، ص 24-25

بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب للمنظمة ؛ إذ تعكس المواقف و الظروف الحالية و تعطي إنطباع أو صورة عن الحالة المستقبلية للمنظمة، بحيث هي تصوّر القيادة للمنظمة لما ستكون عليه في المستقبل بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة أو التي تسعى للوصول إليها¹.

تفكير النظم (systems thinking) :

هو القدرة على دمج العناصر المتنوعة مع بعضها البعض لغرض تحليلها بدقة و فهم الكيفية التي تتفاعل من خلالها لتشكل نظاما أو ملامح واضحة عن الأشياء التي يتعامل معها، و يرتبط التفكير المنظم مع مجالات عديدة (البحوث العلمية، تحليل الأنظمة، هندسة النظام)، و أن النجاح الذي حققه التفكير المنظم في هذا المجال أدى في نقله إلى النظم الإجتماعية. كما يعد نظام قائم على ترتيب المعلومات التي تم جمعها و توفيرها و هيكلتها وفقا لأهميتها بما يحقق صورة شاملة و فهم عميق للمنظمة عن كل جزء فيها، و تحديد دور الأجزاء الأخرى لخلق الإطار الإستراتيجي الذي تعمل فيه و معالجة التعقيدات و إكتساب المعرفة بطريقة سهلة. كما يعد التفكير المنظم مدخلا بارزا للتفكير الإستراتيجي الذي يعزز دور الذكاء الإستراتيجي في المنظمات بصفته :

✓ منهجا مواكبا للتكيف مع الحياة.

✓ يلائم المنظمات مع بيئتها و مع التطورات المتسارعة.²

الدافعية (Motivating) :

هي القدرة على دفع الأفراد و تحفيزهم من خلال توفير أساليب المساعدة لهم لتحقيق الرؤية و تحديد العلاقات المحفزة و المسؤوليات و المكافآت، كما أنها عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه بإستمرارية و قوة نحو الهدف، و هي حاجة أو رغبة تؤدي إلى تنشيط السلوك و تحفيزه نحو غاية معينة. و تمثل الدافعية أداة في تعزيز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال تأثيرها في توجهات الأفراد العاملين، وهي عملية نفسية تثير سلوك الفرد و توجهه نحو

¹ د.دعاء عبد الرحيم مفرج، الذكاء الإستراتيجي و تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية، المجلد 02، العدد 61، جامعة أسيوط، يناير 2023، ص 419-420

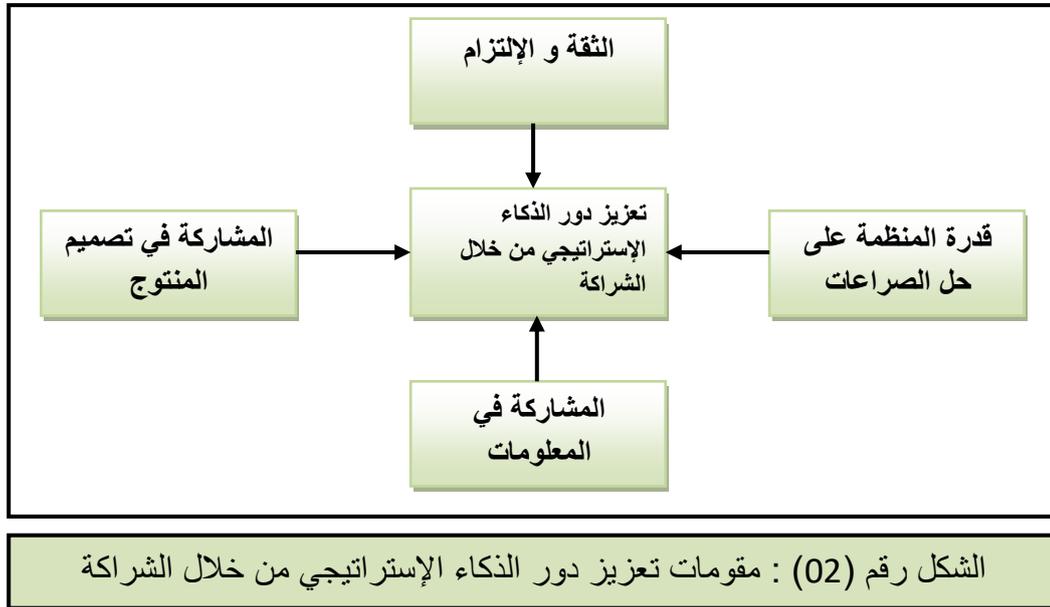
² عبد العزيز ناصر خنيفر القعيط الرشدي، دور المعرفة في تحسين الذكاء الإستراتيجي، مجلة وادي النيل للدراسات و البحوث الإنسانية و الإجتماعية و التربوية، المجلد 39، العدد 39، كلية التجارة-جامعة مدينة السادات، ص 430-431

هدف معين و محدد. كما أن الدافعية تبرز قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين لتحقيق هدف مشترك و دفعهم للعمل على تنفيذ التصورات و الرؤى.¹

الشراكة (Partnership) :

تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه دور الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات و تحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة، و التحالف الإستراتيجي هو إتفاق يلزم مجموعتين أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لإستثمار فرص الأعمال. و هناك دوافع لتشكيل مثل هذه التحالفات و هي كما يلي :

- دوافع الدخول إلى الأسواق.
- دوافع مرتبطة بالمنتج و السوق و هيكله السوق.
- دوافع مرتبطة بكفاءة إستخدام الموارد (تقليل و زيادة الموارد).
- دوافع مرتبطة بتعزيز المهارات (مهارة التعلم من المتحالفين).²



المصدر: سعاد حرب قاسم، مرجع سابق، ص 49.

¹ منال متولي عبده و شيماء مهدي إبراهيم، الدور الوسيط للريادة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات الذكاء الإستراتيجي و الأداء المستدام، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 24، العدد 02، أبريل 2023، ص 113

² سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، ديسمبر 2011، ص 47...49

المطلب الثاني : أهداف الذكاء الإستراتيجي و أهميته

الفرع الأول : أهداف الذكاء الإستراتيجي

يمكننا القول أن الذكاء الإستراتيجي هو أحد الإستراتيجيات المهمة التي تحرص المنظمات على تطبيقها و إدارتها، و ذلك لما يتمتع به من أهمية بالغة من خلال المساهمة في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها و التفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة، إذ يرمي الذكاء الإستراتيجي إلى تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها مايلي :

1. توفير تنبؤات و تحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، و إتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، و خلق أسس معرفية للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة و تأثيراتها الإيجابية و السلبية.
2. تمكين المنظمات من الإستجابة لتغيرات البيئة الحالية و المستقبلية، و التخطيط و التنبؤ بالنتائج و الشكل الذي يعكس إيجابا على سمعتها و موقعها، فضلا عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الإستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، و ذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء و كيف تنشأ بمرور الوقت.
3. تقديم الأفكار الهادفة و تحويل الإبتكارات و الإختراعات إلى سلع قابلة للتداول و تمكين المنظمات من الإنفتاح على التغيرات التكنولوجية و الحفاظ على جودة عملياتها و خدماتها.
4. مراجعة آلاف النقاط لإختيار بضعة مئات منها، و تمكين المنظمات من إستغلالها و بما يجعله الجزء اللامع من الأعمال الذكية في جميع جوانبها.¹
5. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، و إعتقاد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.
6. تشكيل القناعات لدى صناع القرارات و صياغة السياسات بوجود الوصول إلى قرارات و سياسات إبداعية مثالية.
7. النهوض بمهمة جمع المعلومات و تحليلها عن البيئة الخارجية و جعل المنظمات بتقييم تحالفات في مجال البحث و التطوير.¹

¹ طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية، شهادة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 2017-2018، ص 63-64

الفرع الثاني : أهمية الذكاء الإستراتيجي

تتجسد أهمية الذكاء الإستراتيجي بكونه أداة هامة يستخدمها المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الإستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة يوما بعد يوم، و يمكن تلخيص أهمية الذكاء الإستراتيجي في النقاط التالية :

1. تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الإستراتيجيات الطارئة.
2. تحقيق التميز بتوفير المقدر على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل.
3. ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمنظومات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان.
4. دعم القدرات التفاوضية و الإبداعية لمنظمات الأعمال العالمية و الدولية و المحلية.
5. التمكين لضمان النجاح الإستراتيجي و تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين.
6. حاجة المنظمات للمعلومات في إطار عملهم في بيئة يسودها عدم التأكد بإعتمادها على جهود الذكاء ذات التوجه الإستراتيجي في دعم عملية صناعتها للقرارات الإستراتيجية.

2

7. تبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية و مساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى البعيد، و يوجه قادة المنظمة إلى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة الإستباقية من خلال تقديم بيانات تحليلية متكاملة و قدرات لغدارة البيانات و توفير الكفاءة و الفعالية التي تتطلبها المنظمات التنافسية.

8. يعد بمثابة السيف و الدرع للمنظمة، حيث تبرز أهميته في إدارة المخاطر التي تواجه المنظمة، و وصف المخاطر و التحديات و الفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج و سياسات المنظمة و يجعل هذا الذكاء المنظمة قادرة على التعامل مع التحديات المستقبلية.³

9. تشخيص الفرص الإستراتيجية و ما يتلازم معها من أخطار و تهديدات في بيئة الأعمال.

¹ أحمد عزمي زكي عبد العزيز و آخرون، الذكاء الإستراتيجي و دوره في تنمية و إعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد 13، العدد03، 2022، ص 513

² د.شريف محمد يوسف، دور الذكاء الإستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، المجلد 51، العدد 04، كلية الإقتصاد و الإدارة، جامعة 6 أكتوبر، سنة 2021، ص 654-655

³ بودرهم كنزة، القيادة الإستراتيجية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في ظل وجود الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2023-2024، ص 32-33

10. تعزيز القدرات الإستراتيجية و هندسة بناء علاقتها الإستراتيجية مع الزبائن و الموردين.

11. التفكير الإستراتيجي و ما يتصل به من نوافذ و سيناريوهات إستراتيجية وتكوين المعرفة الإستراتيجية إبداعا و ذاكرة، و هيكلية و إستجابة مؤثرة في محفظة خياراتها الإستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية و عوائدها.¹

المطلب الثالث : مراحل الذكاء الإستراتيجي و أقسامه

الفرع الأول : مراحل الذكاء الإستراتيجي

تم تحديد ست عناصر و مراحل متتابعة بعملية الذكاء الإستراتيجي من قبل (waghmare,2019) و هي كالتالي :

1. مرحلة الإستشعار (Sensation) : بناء الوعي و قدرة القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية و الخارجية بالنسبة للمنظمة.

2. مرحلة الجمع (Collection) : تركز على طرق جمع البيانات ذات الصلة و المغزى.

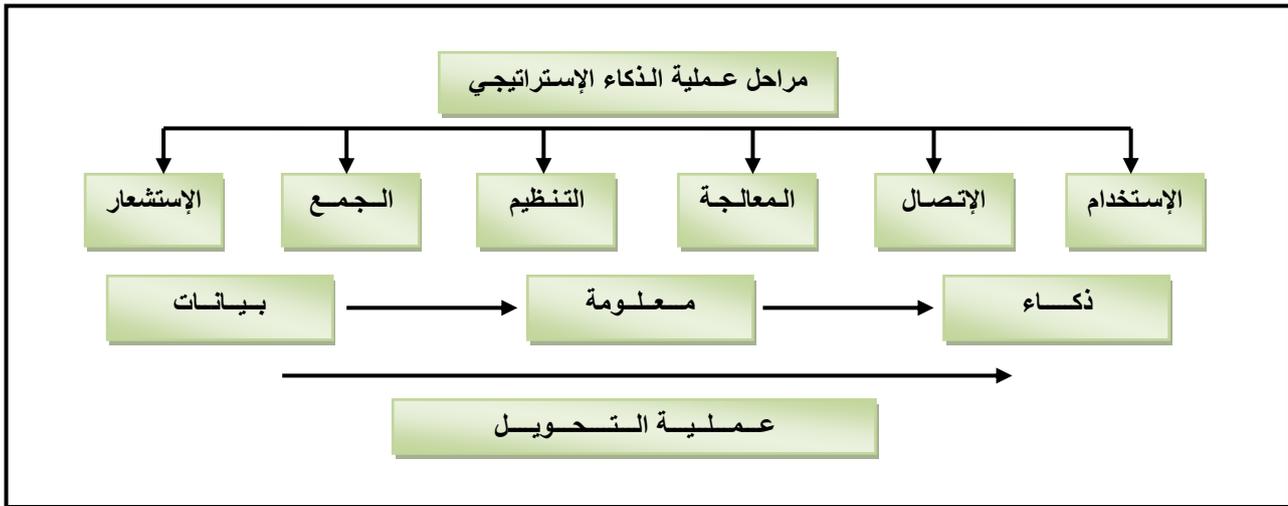
3. مرحلة التنظيم (Organization) : تشمل هذه المرحلة تنظيم البيانات التي تم جمعها و تنسيقها و هيكلتها و وضعها في شكل مصادر للمعلومات.

4. مرحلة المعالجة (Treatment) : تحليل البيانات و تنظيمها و تحويلها إلى معلومات بالطرق و الأدوات المناسبة.

5. مرحلة الإتصال (Communication) : تتضمن تسهيل عملية الوصول إلى المعلومات للمستخدمين.

6. مرحلة الإستخدام (Utilization) : إعتداد المعلومات في صناعة القرارات و وضع الخطط و تحديد إجراءات تنفيذها.²

¹ محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، شهادة دكتوراه، تخصص علوم إقتصادية و علوم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسويق، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2016-2017، ص 12
² أ.م.د. أماني محمد شريف و د.ثابت محمد، تطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي، المجلة التربوية، العدد 107، الجزء 02، كلية التربية-جامعة سوهاج، سنة 2023، ص 563



الشكل رقم (03) : مراحل عملية الذكاء الإستراتيجي

المصدر : ليلة معلول، أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الإستراتيجية، شهادة دكتوراه، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، شعبة علوم إقتصادية، جامعة الشهيد حمه لضر- الوادي، الجزائر، 2021-2022، ص 10

في حين حدد (McDowell,2009) مراحل الذكاء الإستراتيجي في الخطوات التالية :

1. تحديد المهمة الأساسية التي سيتم معالجتها من خلال الذكاء الإستراتيجي.
2. بناء الإطار المفاهيمي.
3. تطوير المشكلة و إبراز كافة عناصر المهمة.
4. تطوير الصلاحيات.
5. إعداد خطة عمل المشروع.
6. التخطيط و تنفيذ جميع البيانات.
7. فحص و تقييم البيانات الواردة (المدخلة).
8. دمج و تحليل و تفسير البيانات.
9. إستخلاص الفرضيات.

10. مراجعة التقدم.

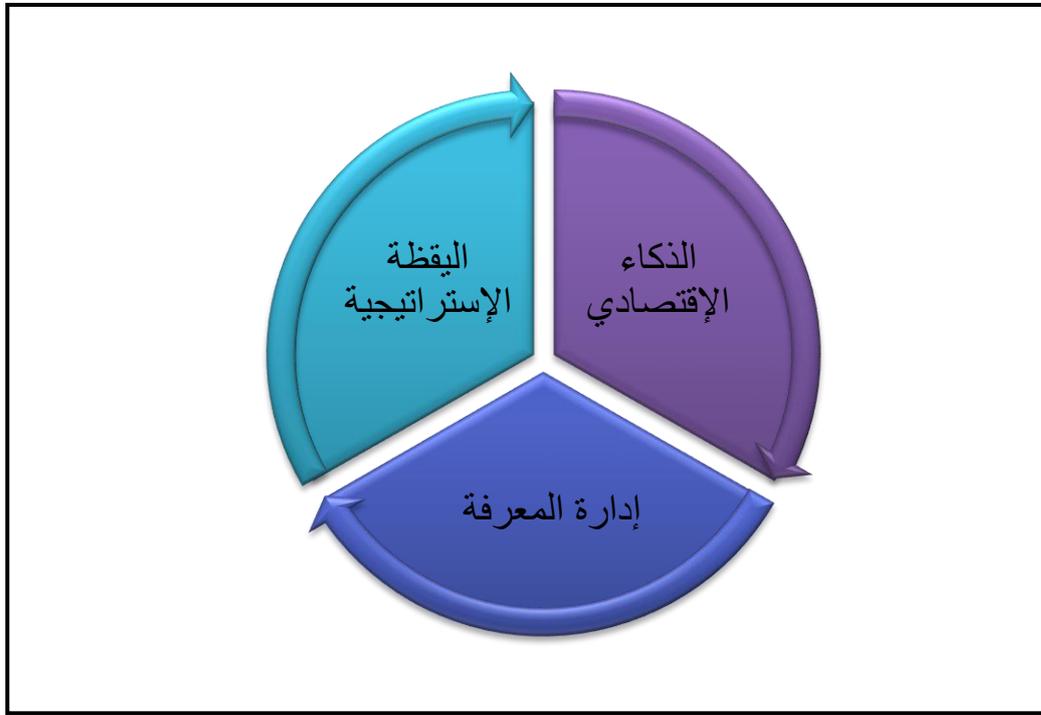
11. إعداد تقرير التقييم الإستراتيجي.

12. المراجعة النهائية للمهمة في ضوء الصلاحيات المتوقعة.

13. توزيع التقرير على المدراء و الزبائن.

14. مراجعة الأداء و كفايته و فعاليته بعد العمل.¹

الفرع الثاني : أقسام الذكاء الإستراتيجي



الشكل رقم (04) : نموذج يوضح أقسام الذكاء الإستراتيجي

المصدر : من إعداد الطالبتين.

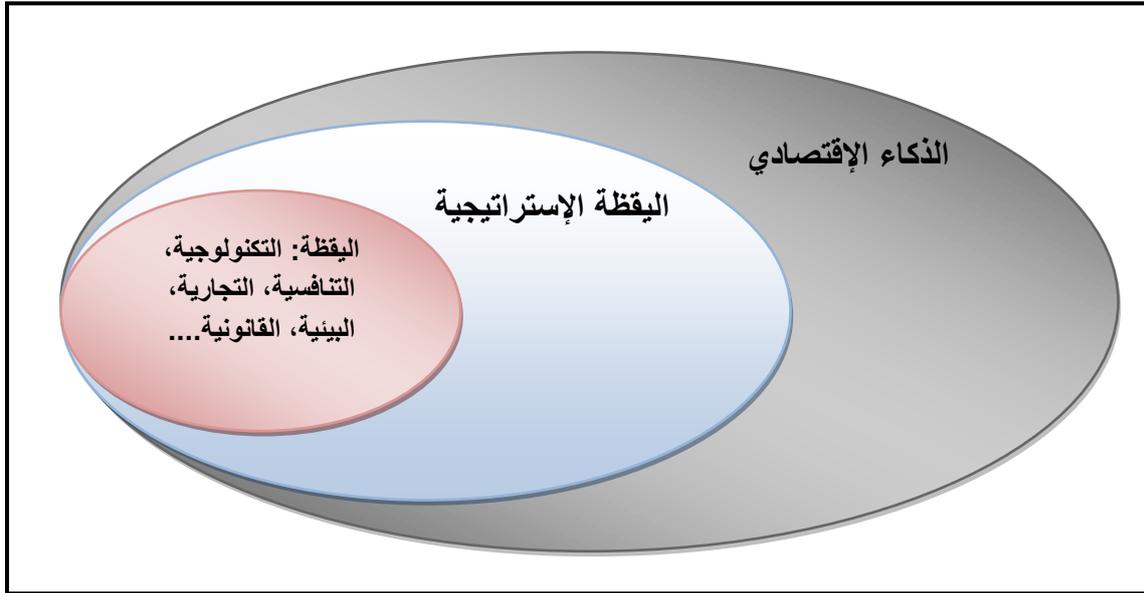
و كما تطرقنا سابقا تم تقسيم الذكاء الإستراتيجي إلى كل من الذكاء التنافسي، الذكاء الإصطناعي، ذكاء الأعمال و كذا إدارة المعرفة. إلا أنه فيه من يقسم الذكاء الإستراتيجي إلى

¹ أ.م.د.أماني محمد شريف و د.ثابت حمدي ثابت محمد، مرجع سبق ذكره، ص 562

ثلاث أقسام و هي الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة و كذا اليقظة الإستراتيجية، و في هذا الفرع سنتعرف على كل قسم منها :

أولا : الذكاء الإقتصادي:

عرّفه (C.REVELLI) على أنه عملية جمع، معالجة و نشر المعلومات بهدف تقليص حالة عدم التأكد في إتخاذ كل قرار إستراتيجي. و أما بالنسبة لـ (Michael PORTER) فقد ذكر أن الذكاء الإقتصادي يعتمد على تزويد المعلومة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب من أجل إتخاذ القرار المناسب، والقيام بالتصرف المثالي من أجل تطوير و توجيه بيئته في الإتجاه المناسب و الملائم. و يمكن أن ينظر إليه على أنه أداة للأداء الإقتصادي و هو عامل من عوامل القدرة التنافسي، فهو يهدف إلى التحكم في المعلومات الإستراتيجية بهدف القدرة التنافسية و أمن و إقتصاد المؤسسات. بالإضافة إلى ضمه مجموع مجالات اليقظة الإستراتيجية، التكنولوجية، التنافسية، البيئية،..... إذ يقول (BOUMARD) أن اليقظة ليست إلا وسيلة في حين أن الذكاء الإقتصادي عبارة عن نظام متكامل بمعنى أن هذا الأخير أوسع و أشمل من اليقظة التي تعمل في حيز ضيق في حدود المؤسسة.¹



الشكل رقم (05) : علاقة اليقظة بالذكاء الإقتصادي

المصدر : د. قادري محمد، مرجع سبق ذكره، ص 53

¹ د.قادري محمد، إدارة المعرفة و الذكاء الإقتصادي، مجلة البحوث الإدارية و الإقتصادية، المجلد 02، العدد 02، سنة 2018، ص 53-52

ثانيا : إدارة المعرفة :

لا ننفي الدور الذي تلعبه المعرفة في الوقت الحالي، حيث إتجه العالم كله لإستخدام المعرفة كأصل من أصول المؤسسة، كما أن هناك إدراك فعلي لأهمية المعلومات و المعرفة كمورد يجب إدارته بحكمة. فإدارة المعرفة لا تتعلق بإدارة الأصول المعرفية فقط ؛ و إنما تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات التي تجري على هذه الأصول و التي تتمثل في تطوير المؤسسة و زيادة أرباحها و خلق قيمة مضافة.¹

كما عرّف "صلاح الكبيسي" إدارة المعرفة بأنها المصطلح المعبر عن العمليات و الأدوات و السلوكيات التي يشترك في صياغتها و أدائها المستفدون من المنظمة، لإكتساب و خزن و توزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد منافسة طويلة الأمد و التكيف.

في حين عرفها (العلي، قنديلجي و العمري) بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، و تتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها، إضافة إلى أنها مزيج من الخبرة و القيم و المعلومات السياقية و بصيرة الخبير التي تزوده بإطار عام لتقييم و دمج الخبرات و المعلومات الجديدة. كما تم تعريفها أيضا بأنها عملية إدارية لها مدخلات و مخرجات و تنقسم إلى خطوات متعددة متتالية و متشابكة مثل (خلق و جمع و تخزين و توزيع المعرفة و إستخدامها).²

ثالثا : اليقظة الإستراتيجية :

عرفها (Bouarawi & Melody, 2017) بأنها النشاط الذي يمكّن المنظمة من البقاء على إطلاع بكل التطورات في القطاع الذي تعمل به. و هي عملية منهجية و مستمرة و قانونية و أخلاقية لجمع المعلومات و تحليلها و معالجتها و نشرها، فهي مصممة لمساعدة الإدارة العليا أو المديرين أو المنظمة ككل لإتخاذ القرارات الأفضل و تغذية التفكير الإستراتيجي من خلال فهم أفضل للبيئة الداخلية و الخارجية. كما تعرف أيضا على أنها مجموعة من العمليات المنظمة و المرتبة التي تساعد المؤسسات على تحسين درجة تنافسيتها مقارنة بالمؤسسات المنافسة

¹ تفرقت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة و الذكاء الإقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خبضر-بسكرة، 2014-2015، ص 13

² عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، 2015م-1436هـ، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص 21

الأخرى، هذه العمليات تسمح بإستباق الأحداث البيئية لإستغلال الفرص الإستراتيجية ؛ فاليقظة الإستراتيجية أداة مساعدة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.¹

فهي عبارة عن العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة طبيعية، يتبعون و يتعقبون المعلومة ؛ ثم يتخدموا المعلومة المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل حدوثها في المحيط الخارجي لبيئة العمل، و ذلك بهدف إقتناص الفرص و تقليل المخاطر لإستخدامها في تحقيق التميز و التفرد للمنظمة.

و أضاف كل من (Suliman, 2019) و (Seitovirta,2011) بأنها عملية البحث المستمر عن المعلومة الإستراتيجية، سواء كانت هذه المعلومة تشريعية أو إجتماعية أو سياسية أو علمية أو تكنولوجية أو خاصةً بمحيط المنظمة و ما يتواجد من متغيرات و فرص ؛ فهي تتمثل في جمع المعلومات عن المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة و معالجتها و تخزينها.²

و تم تمثيل اليقظة الإستراتيجية من خلال أربع أبعاد على النحو التالي :

• اليقظة التكنولوجية (Technological vigilance) :

يهتم هذا النوع من اليقظة بمدى تأثير التطورات التكنولوجية على إستراتيجية المنظمة و على الحركة الإستراتيجية للمنافسين، و يختص في كل من الإستكشافات العلمية و التقنيات و الإبداعات و التطورات التكنولوجية.

• اليقظة التجارية (Business Vigilance) :

تسمى أيضا باليقظة التسويقية و تختص بالبحث عن المعلومات المتعلقة بالإهتمامات الأساسية للمنظمة و التي تتمثل في الزبائن والإهتمام بأذواقهم و تطوير إحتياجاتهم على المدى الطويل، بالإضافة لإهتمامها بالأسواق و الموردين عروضهم المقدمة للمنظمة.

• اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance) :

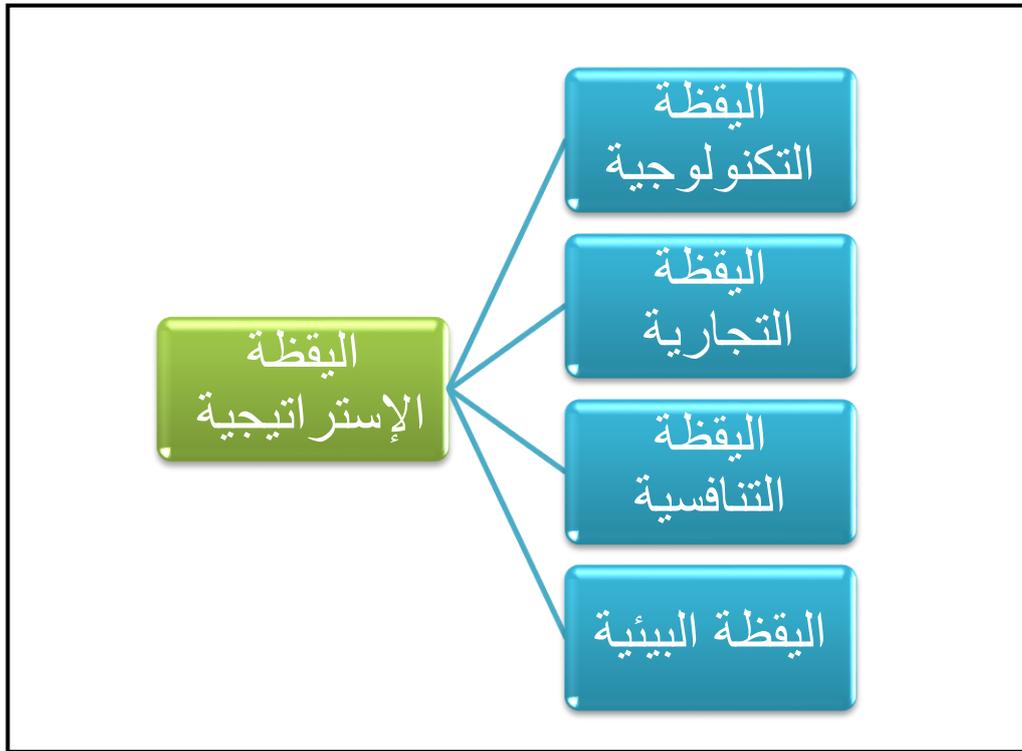
¹ د.محمد الشوافي الغنام، دور اليقظة الإستراتيجية على بيئة ريادة الأعمال، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية التجارية، كلية التجارة-جامعة دمياط، المجلد 05، العدد 01، الجزء 03، يناير 2023، ص 1869

² د.هدى محمد عبد العال محمد، عوامل اليقظة الإستراتيجية الداعمة في جودة بيئة العمل الإبتكارية دراسة ميدانية-جامعة القاهرة، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، كلية التجارة-جامعة دمياط، المجلد 02، العدد 02، الجزء 03، جويلية 2021، ص 1316

تشير إلى المسار الذي يعمل بجمع و رصد و دراسة و تحليل و تقييم بالأسلوب المنهجي المنظم للمعطيات التي تخص المنافسين الحاليين و المتوقعين، لتوفير منتج أو خدمة نهائية لغرض تحقيق تفوق و ميزة تنافسية.

• اليقظة البيئية (Environmental Vigilance) :

تختص بما تبقى من محيط المنظمة، أي بالإشارات الآتية من البيئة الخارجية ؛ إذ يدرس هذا النوع من اليقظة ما لم يتم تناوله في الأنواع السابقة من اليقظة لإمتلاك ميزة تنافسية (مالية، ثقافية، تمويلية، إقتصادية، سياسية...)¹.



الشكل رقم (06) : أبعاد اليقظة الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الطالبتين.

¹ د.محمد الشوافي الغنام، مرجع سبق ذكره، ص 1870

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي**المطلب الأول : مفهوم التفوق التنافسي و مصادره****الفرع الأول : مفهوم التفوق التنافسي**

يحتل التفوق التنافسي مكانا مهما في الإدارة الإستراتيجية، فهي الوسيلة الأنجح التي تمكن المنظمة من تحقيق التفوق و التميز على منافسيها بإستخدام الإستراتيجية التسويقية المناسبة ؛ بالإضافة إلى جذب الزبائن و زيادة القيمة المدركة من قبلهم و تحقيق رضاهم. و من خلال هذا الصدد حاولنا تقديم بعض التعاريف للتفوق التنافسي و هي كما يلي:

التعريف الأول :

طرح مفهوم التفوق التنافسي بتسميات متعددة من أبرزها "الميزة التنافسية" و "القدرة التنافسية" و "النجاح التنافسي" ؛ لكنها تتفق في مضمونها على الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها على منافسيها و تحقق لنفسها التميز عليهم، إذ عرفه (PORTER) على أنه ينشأ أساسا من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزبائنها ؛ بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع مترادفة في المنتج.

كما أشار (PORTER) إلى أن التفوق التنافسي ينشأ بمجرد توصل المنظمة إلى إكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين، حيث ركز (PORTER) على القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها و التي تأخذ صورتين ؛ إما في شكل أسعار أقل بمنافسيها و لكن الحفاظ على نفس المنافع أو في شكل منتج متميز.

فالتفوق التنافسي هو مجموعة من المهارات و التكنولوجيات و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و إستثمارها بهدف إنتاج قيم و منافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، و تأكيد حالة من التميز و الإختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها، فهو يمثل نقطة قوة تتسم بها منظمة الأعمال دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية، أو فيما يتعلق بمواردها و كفاءتها البشرية ؛ فهو يعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المنظمة مقارنة بمنافسيها.¹

¹ د.محمد فلاق، المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال، الطبعة العربية-2016، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ص 255-256

التعريف الثاني :

عرف التفوق التنافسي بأنه تفرد المنظمة على منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح و ربحية أفضل، و الموارد البشرية هي المصدر الأساسي لتحقيق هذه الميزة أو التفوق التنافسي. حيث أن التفوق التنافسي للمنظمة يمكن أن يتحقق من خلال الأصول البشرية التي تكون متميزة و قادرة على الحصول على التكنولوجيا و إستخدامها بشكل مناسب. إذ تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تستخدمها في تحقيق التفوق التنافسي و تضمن تلك الموارد البشرية مثل (المهارات و القدرات و معارف العاملين)، و موارد مادية مثل (المباني و المعدات و الآلات)، و موارد المعلومات مثل (نظم المعلومات و نظم دعم القرار)، فإذا ما تمكنت المنظمة من السيطرة على تلك الموارد أتاح لها ذلك فرصة كبيرة لإمتلاك تفوق أو ميزة تنافسية كبرى.¹

التعريف الثالث :

يعرف التفوق التنافسي بأنه يشير إلى مجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، و بهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمنظمة، فالتفوق التنافسي يعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المنظمة مقارنة بخصومها في السوق.²

التعريف الرابع :

عرف التفوق التنافسي بأنه القدرة على تقديم منتجات و خدمات بشكل أفضل من المنافسين و على المدى الزمني البعيد، و يتحقق من خلال عنصرين أولهما القيمة المدركة للعميل و الثاني التفرد في الأداء. كما يعني التفوق التنافسي إستغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تعمل على توليد قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم. و هناك أكثر من مدخل للتفوق التنافسي ؛ نجد من بينها إستراتيجية الدخول و الخروج للسوق بحيث تشير هذه الإستراتيجية إلى أن دخول المنظمة للسوق له دور في بناء

¹ د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الطبعة 2003، دار الكتاب العربي للنشر و التوزيع، دمشق-القاهرة، ص107

² أ.د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية و التطبيقات العملية، الطبعة 2013، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، ص15

التفوق التنافسي، فبعض المنظمات تدخل مبكرة لأجل كسب أكبر ما يمكن من الإيرادات مستغلة إنفرادها في تقديم منتج لم يصل المنافسون في تقليده و تنسحب حال تمكن الآخرين من ذلك، في حين منظمات أخرى تدخل متأخرة للسوق بهدف الإفادة من نفقات الإعلان عن المنتج التي ينفقها الآخرون ليغدو المنتج معروف ؛ ثم تدخل في السوق لتجني أرباحا من خلال قيامها بالإضافة و تطوير المنتج.¹

التعريف الخامس :

يعرف التفوق التنافسي على أنه قدرة المؤسسة على فهم الأساس الحقيقي للمنافسة من خلال فهم قواعدها الحالية و كيفية التغيير في المستقبل من أجل النجاح، و ذلك عن طريق إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية بإستمرار بإعتبار أن النماذج القديمة أصبحت متاحة و معروفة بشكل واسع لدى المنافسين و يسهل تقليدها. كما يعبر التفوق التنافسي عن الموقع الفريد الذي تعمل المؤسسة على تطويره بوجه المنافسين من خلال إستخدامها الأمتل للمهارات و الأساليب الفنية و الإدارية و التنظيمية من خلال الموارد التي تمتلكها.

كما يعرف على أنه تلك المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة بجدارة متميزة من خلال تفردا التنافسي، و ذلك لتمتعها بخصائص تفوق إمكانيات منافسيها و مدى قدرتها على تنمية منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.²

❖ بناء على ما سبق من تعاريف حول التفوق التنافسي، يمكن إستخلاص بأن التفوق التنافسي هو تميز و تفرد منظمة معينة و تفوقها على نضيراتها من المنظمات المنافسة لها و ذلك بتقديمها لمنتجات مطورة و فريدة غير مقلدة من خلال إمتلاكها للقدرات و المهارات و الأساليب و التكتيكات الكفيلة بتعزيز موقعها في السوق لإعطاء صورة مثالية في ذهن الزبون.

¹ أ.د.نجم العزاوي، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم و مراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 18-19 أبريل 2012، ص 12-11

² سرور لعمارة، أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، 2021-2021، ص 98

الفرع الثاني : مصادر التفوق التنافسي

تسعى المنظمات مهما كان حجمها صغيرة أم كبيرة إلى تكييف قدراتها و إمكاناتها المتاحة من أجل تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون و ذلك من خلال الإعتماد على المصادر التي تحقق لها النجاح و التفوق في بيئتها، و قد إتفق العديد من الكتاب و الباحثين على أن المتغيرات الفنية و التقنية و ضمها لأساليب إنجاز الأعمال و الإنتاج للمنتجات المادية و الغير المادية تشكل مصدرا مهما للتفوق، و قد تأخذ تلك المتغيرات أحد الأساليب الآتية :

- إضافة منتجات جديدة.
- إضافة طرق أو بدائل جديدة في مجال الإنتاج و التسويق.
- إيجاد بدائل للمواد الخام و إستخداماتها.
- التخلي عن منتجات معينة و إيجاد منتجات بديلة.

حيث أوضح كل من (جثير، عبد الغفور، 2019) بأن مصادر التفوق التنافسي يمكن تحديدها كالاتي :

- توفر قدرات ديناميكية تسويقية تتجاوز مع المتغيرات المختلفة بصورة سريعة.
- وجود ميزة تنافسية مستدامة.
- عمليات المنظمة المختلفة و المتمثلة بسلسلة التوريد و التجهيز و كذلك سلسلة القيمة.
- إمتلاك موارد بشرية و مادية مبدعة و كذلك طرق إنجاز الأعمال داخل المنظمة و خارجها.¹

في حين تم تصنيف مصادر التفوق التنافسي للشركات و المنظمات من خلال مصدرين أساسيين هما :

أولا : المصادر الداخلية :

تتبع من داخل المؤسسة و التي تكون متمثلة بقدراتها الإستراتيجية و مواردها و ما موجود بها من نقاط قوة المتمثلة في :

¹ م.د.بشار ذاكِر صالح القوطجي و أ.م.د.محمد محمود حامد الملاحسن، دور تسويق الخدمات الترفيحية في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 16، عدد 51، جزء 03، سنة 2020، ص 134

- الإمكانيات المادية و البشرية و القدرات المميزة.
 - طرق و أساليب العمل.
 - تحليل سلسلة القيمة أي الأنشطة التي تأديها بمهارة و كفاءة عالية.¹
- كما تتمثل بتحديد كل من الهيكل التنظيمي، الموارد و كذا الثقافة التنظيمية إضافة إلى الأنشطة و المهارات التي تؤديها المنظمة.²

ثانيا : المصادر الخارجية :

تتكون من مجموعة من العوامل السياسية و الإقتصادية و الديموغرافية و التكنولوجية، و التي تؤثر في المنظمات بالإتجاه السلبي أو الإيجابي و تحقق الميزة التنافسية من خلال قدرة المنظمة على التعامل مع الظروف و إستثمار الفرص المتولدة من مختلف العوامل.³

كما تتعلق بالبيئة الخارجية و ما تتيحه من فرص تمثل مصدرا للتفوق التنافسي و التي تتضمن كل من التكنولوجيا، براءات الإختراع، المنافسة، التحالفات و التشريعات و ذلك على إعتبار أن المؤسسة نظام يؤثر و يتأثر بالبيئة الخارجية.⁴

¹ أ.م.د.سرمدة حمزة جاسم الشمري و آخرون، المهارات الإدارية و دورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد 12، العدد 38، سنة 2017، ص 148

² أ.م.صفاء نايه محمد و آخرون، دور النقود الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 15، العدد 04، جامعة الكوفة، كلية الإدارة و الإقتصاد، سنة 2018، ص 40

³ مليكة عبد غرس، دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة و التفوق التنافسي، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، 2022-2023، ص 90

⁴ زمالة عمر، أثر البعد البيئي على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة البيئية و السياحية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر-3، سنة 2012-2013، ص 58

كما تم تلخيص أهم مصادر التفوق التنافسي وفق باحثين في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : مصادر التفوق التنافسي

الرقم	الباحث	مصادر التفوق التنافسي
01	الشريبي، 1984	المنافسة
02	أبو قحف، 1992	التغيير التكنولوجي
03	علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، 2005	ثورة المعرفة و المعلومات، العولمة
04	Grant and Feney, 1991	القدرات الإستراتيجية
05	Krjowski, 1993	إستراتيجية الدخول و الخروج من السوق
06	Mc gahan, 1994	المعلومات و الزبائن
07	Roweet, 1994	القدرات الإستراتيجية
08	Pitts, 1996	البيئة الخارجية، هيكل الصناعة
09	Thombson, 1997	الإبداع
10	Macimlan and Tompe, 2000	نظم المعلومات، المهارات، القدرات الجوهرية و عوامل رضا الزبون
11	Day and Wensley, 1988	الموارد و المهارات
12	Porter, 1990	تحليل سلسلة القيمة

المصدر : مليكة عبد غرس، مرجع سبق ذكره، ص 90-91

المطلب الثاني : أهمية التفوق التنافسي و إستراتيجياته

الفرع الأول : أهمية التفوق التنافسي

تتحدد أهمية التفوق التنافسي لمنظمات الأعمال في النقاط التالية :

- يعد قوة لمواجهة تحديات السوق و المنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتطوير المعرفة التنافسية لديها و إمتلاكها القدرة على تلبية حاجيات الزبائن.
- تمكن المنظمة من إستغلال الموارد و الإمكانيات لتحقيق أفضل موقع بين المنافسين، و السعي لإرضاء الزبائن من خلال التعرف على إحتياجاتهم و أدواقهم بصورة يصعب على المنظمات المنافسة تقليدها.

- يمكن للمنظمات أن تمتلك ميزة تنافسية عندما تمتلك عمليات خلق القيمة و مواقع لا يمكن تقليدها من الآخرين ؛ و هذا يقود إلى الإنتاج بمستويات عالية.¹
- يمثل سلاحا لمواجهة تحديات البيئة التنافسية و الأسواق.
- يعد معيارا لتحديد نجاح المنظمات أو فشلها، لكونه يتميز بتجديد و تطوير نماذج المزايا التنافسية التي تمتلكها المنظمة من فترة لأخرى.
- يسهم في إيجاد قيمة تلبي للزبائن حاجياتهم و تضمن ولأئهم و تدعم و تحسن صورة و سمعة المنظمة في أذهانهم.
- يسهل متابعة التقدم و التطور على المدى البعيد، كون الإستمرارية و التجديد من أهم خصائص التفوق التنافسي.²
- تحقيق التميز الإستراتيجي على المنافسين و الخدمات المقدمة حول العملاء.
- تحقيق حصة سوقية للمنظمة و كذا الربحية للبقاء و الإستمرارية.
- خلق فرص تسويقية جديدة و دخول مجالات تنافسية جديدة.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف المرجوة و المسطرة من طرف المنظمة.³
- تحقيق معدلات التغيير السريعة و تحقيق المنافسة الغير محدودة.
- تماسك التعلم المستمر و تنامي الشعور بالجودة.
- القدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات و الإبداعات.⁴

الفرع الثاني : إستراتيجيات التفوق التنافسي

تتمثل الإستراتيجيات التنافسية حسب "بورتر" في ثلاث إستراتيجيات تمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات و تتمثل في :

¹ فؤاد حمودي العطار و بشرى جواد محمد رضا، التسويق البصري و دوره في تحقيق التفوق التنافسي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 45، ص 100

² عبد اللطيف مصلح عايض و عبد المغيث يحيى الشمسي، أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي، مجلة جامعة العلوم و التكنولوجيا للعلوم الإدارية و الإنسانية، المجلد 01، العدد 04، ديسمبر 2023، ص 5

³ غريبي نور الدين، الذكاء الإقتصادي و الميزة التنافسية الجذور النظرية و المفاهيم الأساسية-النماذج العالمية، مجلة النمو الإقتصادي و ريادة الأعمال، المجلد 05، العدد 03، سنة 2022، ص 164

⁴ فراح ليلي، عوامل تحقيق التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، المجلد 17، العدد 01، مخبر العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، سنة 2023، ص 455

1. إستراتيجية التركيز :

هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة من المشترين دون غيرهم، و ذلك بدل من التعامل مع السوق ككل ؛ تسعى الشركة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء.

و يتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال :

- تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- تخفيض تكاليف المنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.¹

2. إستراتيجية الريادة بالتكلفة :

تعتبر من أقدم الإستراتيجيات و أشهرها و هي متجذرة في علم الإقتصاد، إذ تناولتها نظرية الإقتصاد الجزئي في المرحلة الأولى ؛ ثم دراسات التسيير و الإدارة بعد ذلك. فهي أول الإستراتيجيات التي تخطر على البال عند البحث عن الميزة التنافسية، و بالتالي الحصول على ميزة تكاليف جوهرية و حصة سوق أكبر. إذ تقوم المؤسسة الصناعية في هذه الإستراتيجية بتقديم أسعار منخفضة للعملاء من خلال ترشيد في المجالات الوظيفية للإنتاج و التسويق و الموارد المالية و البشرية. حيث المؤسسة الصناعية التي نجحت في تقليل التكاليف الإنتاج و التوزيع هي قادرة على تقديم ميزة سعرية على منافسيها من دون التضحية بالأرباح، و لهذه الغاية قد نقل العديد من المؤسسات عمليات التصنيع إلى إقتصاديات دول العالم الثالث ذوي الأجور المتدنية، و تبسيط عمليات التوزيع أو ضمها إلى إنشاء منظومة لوجستية متكاملة.²

3. إستراتيجية التميز التشغيلي :

تستطيع المؤسسات هنا تقديم القيمة من خلال قيادتها للصناعة التي تعمل فيها، عن طريق تقديمها لمجموعة سلع مختلفة عن منافسيها، أي تكون السلعة أو الخدمة لها ميزة تنفرد بها عن الآخرين و يصعب تقليدها أو محاكاتها من طرف المؤسسات و المنظمات المنافسة ؛ سواء من

¹ د. الشانلي عيسى حمد عبد الله و فضيلة بوطورة، نظام الذكاء الإقتصادي و أثره في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال و استدامتها، مجلة النيل الأبيض للدراسات و البحوث، العدد 18، سبتمبر 2021، ص 44

² بلعربي سليم، دور إستراتيجيات التصنيع الأخضر في تدعيم التفوق التنافسي، شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-1، سنة 2021-2022، ص 86-87

خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني و ما يرتبط به من إسم تجاري أو علامة تجارية، أو من ناحية السعر و توفير الراحة و السهولة عند تنفيذ المعاملات، و منه إعطاء إنطباع للزبائن بأن المنتج فريد من نوعه ؛ أي لا مثيل له في السوق.¹

الجدول رقم (02) : متطلبات تحقيق الإستراتيجيات التنافسية العامة لـ"بورتر"

الإستراتيجية	متطلبات المهارة	المتطلبات التنظيمية
قيادة التكلفة	-إمتلاك رأس المال و وجود إستثمار رأسمالي و إمكانية الوصول إليه. -مهارات هندسية عالية و وجود إشراف على العمل. -منتجات مصممة بصيغة يسهل إنتاجها و وجود أنظمة توزيع منخفضة التكاليف.	-رقابة محكمة على التكاليف. -تقارير رقابية مفصلة و مستمرة (دائمة). -تنظيم المسؤوليات و تحديد الصلاحيات. -قابلية الأهداف للقياس الكمي.
التميز	-قدرات تسويقية متميزة. -مهندسو إنتاج (أفراد مبدعون). -قدرات جيدة في مجال البحوث. -سمعة جيدة للشركة في مجال النوعية. -إمتلاك مهارات فريدة و خبرات في مجال الصناعة. -تعاون قوي من قبل القوات التوزيعية.	-تنسيق قوي بين الوظائف في البحث و التطوير. -تطوير المنتج و التسويق. -القدرة على جذب القوى العاملة التي تمتلك المهارات العالية. -إستقطاب الباحثين المبدعين و المتميزين.
التركيز	-مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف إستراتيجي.	-مزيج من السياسات السابقة موجهة نحو هدف محدد.

المصدر : د.الشانلي عيسى حمد عبد الله و فضيلة بوطورة، مرجع سبق ذكره، ص 45

¹ جمعة شرفي و مراد كواشي، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة-النجف الأشرف، المجلد 01، العدد 40، جامعة أم البواقي، ص 639

المطلب الثالث : أبعاد التفوق التنافسي و علاقته بالذكاء الإستراتيجي

الفرع الأول : أبعاد التفوق التنافسي

1. الكلفة :

التكلفة تحدد بشكل كبير عن طريق حصة السوق، و ليس عن طريق تصميم المنتج أو مستوى التكنولوجيا أو الخدمة المقدمة أو عوامل أخرى، إذ تمكنت إحدى المنظمات من فتح أو الحصول على حصة السوق، فإن مزايا التكلفة للمشاركة في بعض الأنشطة تسمح للمنظمة بتحمل تكاليف إضافية في مكان آخر. ¹

2. الجودة :

تعني ما يكون متوافقا مع إحتياجات و متطلبات الزبون، أي أن المنتجات العالية الجودة هي تلك المنتجات و الخدمات الموثوقة مما يعني أنها تؤدي أداءا جيدا للمهمة التي صممت من أجلها، و أن قيام الشركة بخلق خصائص مميزة في منتجاتها لدى الزبون توفر قيمة أعلى مقارنة بالمنتجات التي يقدمها المنافسون. إذ هي قدرة الشركة على تقديم منتجات و خدمات متوافقة مع حاجات و رغبات الزبائن. ²

3. الإبداع :

هو عملية الحصول على منتج فريد من نوعه، أو هو عملية تطوير المنتجات الحالية إلى منتجات فريدة من نوعها و مميزة. كما أن للإبداع دور كبير في تحفيز و تنفيذ عمليات إنتاجية جديدة و التي تعمل على تحسين الجودة و الكفاءة و السلامة. كما أن الإبداع يشير إلى قدرة الشركة على إنتاج منتجات جديدة و التي تعتبر نقطة بداية و إنطلاقة نحو الإبتكار. ³

4. المرونة :

تشير المرونة إلى قدرة المنظمة على تقديم المنتجات بتنوع عال، و تعد مقياسا لقدرة المنظمات على تحويل عملياتها و بسرعة من إنتاج منتجها الحالي إلى منتج جديد، و تعتمد

¹ م.د. أحمد جدعان حماد، ديناميكيات المعرفة و دورها في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة إقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 01، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة تكريت، سنة 2022، ص 365

² م.د. أحمد جدعان حماد، المرجع السابق، ص 365

³ م.د. رعد عدنان رؤوف و آلاء عبد الوهاب الشهواني، تحقيق التفوق التنافسي في إطار اعتماد بعض إستراتيجيات المستدام، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 16، العدد 51، الجزء 02، جامعة تكريت، كلية الإدارة و الإقتصاد، سنة 2020، ص 306-305

على تصميم نظام الإنتاج و تقنية العملية. كما تعرف أيضا بالقدرة على التغيير من منتج إلى آخر و من زبون إلى آخر بأقل تكلفة ممكنة أو تأثير ممكن.

و أكد (Karajewski & Ritzman) أن المرونة تنقسم إلى قسمين أو نوعين :

- الإيصائية (Customization) : و تعني قدرة المنظمة على التكيف للحاجات الفريدة (unique needs) لكل زبون من خلال تغييرات في تصاميم المنتج الدائمة للتغيير.
- مرونة الحجم (volume flexibility) : تعني القدرة على التعجيل السريع في زيادة الإنتاج و تخفيضه لغرض التعامل مع التقلبات الكبيرة في الطلب.¹

5. سرعة التسليم :

تعد سرعة التسليم أكثر أهمية من السعر عندما يكون هناك موعد نهائي، نظرا لأن الزبائن يقدرون و بشكل متزايد سرعة التسليم ؛ إذ تخضع سرعة التسليم الفعلية دائما لعدم اليقين بسبب عوامل الإنتاج أو المخزون أو الجدولة أو النقل، على سبيل المثال قد تواجه المنتجات المصنوعة حسب الطلب وقتا أطول في التصنيع بسبب الموسمية، و تنتظر شركات النقل حتى يتم تحميل الشاحنات بالكامل من أجل الشحن على دفعات كبيرة ؛ مما يجعل وقت إنتظار الزبائن غير مؤكد، و في مثل هذه الأحوال و عندما يختار بائع التجزئة إفصاحا صارما يمكن أن يفى وعد التسليم الأسرع بالمزيد من المواعيد النهائية للزبائن مما يؤدي إلى المزيد من عمليات الشراء.²

6. قيمة الزبون :

تواجه المنظمات في الوقت الحالي تحولات جذرية و سريعة في العديد من المجالات التي تعمل بها، و من أبرز هذه التحولات زيادة معرفة الزبائن و زيادة طلباتهم فيما يخص المنتجات و جودتها، إذ نجد أن المنافسة إحتدمت من أجل بناء و إستدامة الميزة التنافسية و بالتالي تحقيق تفوق تنافسي ؛ و ذلك عن طريق تسليم قيمة للزبون متمثلة بمجموعة من الصفات و الميزات التي يحصل عليها الزبون عند شراءه لمنتجات منظمة ما، و أصبح الزبائن يرغبون بمستوى

¹ م.م.خضير علي فيروز، أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي، مجلة الإدارة و الإقتصاد، المجلد 03، العدد 12، الكلية التقنية الإدارية-كوفة، ص 85-86

² علي نزار محفوظ و أ.م. إسراء وعد الله قاسم، إسهامات إستراتيجيات التسويق المستدام في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة إقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 06، الجامعة التقنية، الكلية التقنية الإدارية-العراق، سنة 2023، ص 18

عالي من الجودة و تقديم خدمات راقية بأقل التكاليف، و من هنا بدأت منظمات الأعمال بالإهتمام بقيمة الزبون من أجل تحقيق التفوق على المنافسين و البقاء و النمو في السوق.¹

7. الحصة السوقية :

يذكر (طنطاوي 2021:266) بأن الكثير من المنظمات تنظر إلى الحصة السوقية باعتبارها مؤشرا رئيسيا على أدائها في السوق، و هي تفترض أن الزيادة في الحصة السوقية تؤدي إلى ربحية أعلى على المدى البعيد ؛ و السبب في ذلك أن الحصة السوقية تتيح للمنظمات بأن تكون متميزة في السوق، و تعد المنظمة التي تحصل على حصة سوقية كبيرة في السوق هي الرائدة في ذلك السوق.²

الفرع الثاني : العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و التفوق التنافسي

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة باستمرار يجب على المنظمة أن تكون على علم بكافة مستجدات بيئتها الخارجية، حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن لها أن تستغلها لصالحها و تعزز بذلك مكانتها و حصتها في السوق ؛ و إما أن تكون تهديدا لها و قيد و معوقا يشكل لها خسارة و نقصا في حصتها السوقية، الأمر الذي يتطلب إما التكيف مع هذا التهديد و محاولة التقليل منه ؛ أو إما أن تتجنبه إذا أمكنها ذلك. و من هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية و ضرورة إيجاد نظام يحاكي هذا التغيير المستمر، و لا يمكن ذلك إلا إذا توفرت الرغبة و القدرة لإنتاج نظام الذكاء الإستراتيجي بكافة مكوناته و عناصره ليوفر للمنظمة ما يمكنها من الإستغلال الأمثل لمواردها.

و من خلال ما سبق يمكن القول أنه بالنظر إلى التقدم الحاصل في التكنولوجيا و المعلومات، أصبحت القدرات التنافسية و بناء الميزة التنافسية للمنظمات أمرا صعبا يتطلب الكثير من الحذر و الحماية، و لذا أصبح على المنظمات أن تعمل على إيجاد و بناء ميزات تنافسية صعبة التقليد و السرقة و لا يمكن ذلك إلا بتبني نظام الذكاء الإستراتيجي الذي يعمل على :

¹ م.د.أحمد جدعان حماد، مرجع سبق ذكره، ص 365

² علي نزار محفوظ و أم.إسراء و عد الله قاسم، إمكانية تبني أبعاد التفوق التنافسي، مجلة إقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 05، الجامعة التقنية الإدارية، الكلية التقنية الإدارية-العراق، سنة 2023، ص 52

- العمل على التنبؤ بتصرفات المنافسين ما يمكن للمنظمة أن تقوم به لمواجهة هاته التحديات.
- معرفة توجهات المنافسين و محاولة معرفة أهدافهم و خططهم القصيرة و المتوسطة المدى.
- التعرف على القدرات الذاتية للمنظمة (الداخلية و الخارجية) ؛ و كذلك التعرف على قدرات المنافسين.
- العمل على إيجاد الميزة التنافسية المبنية على المعلومة و ما تملكه المنظمة من مخزون علمي و معرفي، و من خلال الإستثمار في رأس المال الفكري و إدارة المعرفة.

كما يمكن تقديم أن نظام الذكاء الإستراتيجي هو نظام إدارة المعلومات المختلفة المحيطة بالمنظمة و محيطها، إذ تمثل مصدر و أسس لعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية ؛ فالتنافس يفرض على المنظمة البحث المستمر عن مكانتها و فرص جديدة لتحسين وضعها و زيادة أرباحها و حصتها السوقية، و ذلك من خلال العمل على إستغلال المعلومات المختلفة على خلق مساحات تنافس جديدة و التي تعكس رؤية المنظمة لمحيطات تنافسية غير مستغلة و غير مكتشفة. و عليه يمكن تلخيص دور نظام الذكاء الإستراتيجي في خلق الميزة و التفوق التنافسي في النقاط التالية :

- نظام الذكاء الإستراتيجي يوفر للمنظمة عدّة خصائص و ميزات من أهمها معرفة توجهات المنافسين و تحركاتهم ؛ أي محاولة معرفة أهدافهم و خططهم القصيرة و المتوسطة المدى.
- يوفر كل من الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة إمكانية التعرف على القدرات الذاتية للمنظمة الداخلية ؛ و أيضا مقومات التفوق الخارجية.
- تمكن المعلومة الدقيقة و التي تتاح للمنظمة في حينها من إستغلال الفرص التنافسية و إيجاد مساحات نشاط و تنافس جديدة للمنظمة.
- إتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة بناء على المعلومة الأكيدة يمنح للمنظمة مجالات تموقع جديدة تمكنها من بناء قدرات تنافسية و زيادة لحصتها السوقية.
- الإنتقال من التركيز على الحصة السوقية إلى الفرصة السوقية من خلال السعي إلى رسم الخريطة السوقية في المستقبل ؛ و كذا الإنتقال من دراسة و قراءة الماضي إلى قراءة

المستقبل و محاولة صنعه، بالإضافة للإنتقال من الدور التابع إلى دور الموجه للسوق.¹

- يوفر للمنظمة المعلومة المتعلقة بمنتجات المنافسين من حيث الجودة، النوعية و السعر، و هذا ما يمكنها من تحقيق التفوق التنافسي بالتفرد في إنتاج منتج معين، والسيطرة على السوق و مواجهة المنافسة ؛ بحيث لا يمكن للمنافسين محاكاتها أو تقليدها، فتمكن بذلك تحقيق مركز تنافسي.

- يمكّن الذكاء الإستراتيجي للمنظمة من تحقيق التميّز بمساعدتها على ممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة بشكل أفضل، و ذلك إنطلاقا من تزويدها بالمعلومات المرتبطة بأنشطة المنافسين على جميع الأصعدة ؛ و كذا تمكينها من التنسيق الجيد بين أنشطتها.

- تحسين الوضعية التنافسية للمنظمة في السوق من خلال مساعدتها على القيام بمناورات إستراتيجية تستند على أساليب مختلفة كالمنافسة على أساس السعر، أو إدخال منتجات جديدة، أو السعي لتحسين الخدمات و زيادة الضمانات المقدمة للعملاء.

- يوفر للمنظمة معارف فنية و عملية، تمكنها من تطوير مختلف الصناعات، القطاعات، الخدمات و النشاطات الإقتصادية و غيرها ؛ فتولد بذلك أثر إيجابي يتمثل في إيجاد الحلول الناجحة للمشاكل المختلفة و التي تجابه بها المنافسة بالمحافظة على مستوى معين من الإنتاجية و تحسينها، و يسهل إنتقال المعلومة بسرعة، و تدقيق الحسابات و بالتالي تسهم في إتخاذ القرار الإقتصادي المناسب في الوقت المناسب.

- يوفر الذكاء الإستراتيجي المعلومة المرتبطة بالبيئة التنافسية، فيساعدتها على تحقيق كفاءة تخطيط الموارد، و إستخدامها و تشجيع الإبداع و الابتكار ؛ ممّا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية و الإرتقاء بمستوى نوعية الإنتاج، و رفع مستوى الأداء، و عليه تحقيق ميزة تنافسية.

- يساعد المنظمة على توسيع حصتها السوقية و التي تعد هدفا إستراتيجيا تسعى غالبية المنظمات جاهدة لبلوغه، حيث تعد أحد المؤشرات الهامة المعززة لمركزها التنافسي، فالمنظمة التي تمتلك الحصة الأعلى تكون ذات مركز تنافسي أقوى.

¹ د.العيداني إلياس، دور نظام الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، مجلة الإقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 01، تيسمسيلت-الجزائر، ديسمبر 2018، ص 73-74

- توفير المعلومات التي تعد موردا إستراتيجيا في دعم الإستراتيجية العامة للمنظمة، فتساعد على تخفيض تكلفة العمل بنسبة عالية و تعزيز مقومات المنافسة ؛ فيتحسن بذلك الأداء التنافسي.¹

❖ و من خلال ما سبق حاولنا إثبات العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي و التفوق التنافسي، فكما توفر الذكاء الإستراتيجي في المنظمة كلما أدى إلى توافر المعلومات التي يتم الإعتماد عليها في إتخاذ القرارات، و يؤدي إلى تعزيز قدرة المنظمة على البقاء في دائرة المنافسة و توفير مستوى جيد من النجاح و التميز و التفوق التنافسي.

¹ د.سامر أحمد قاسم و أيهم يوسف إبراهيم، دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 40، العدد 06، سنة 2018، ص 170

الخلاصة :

من خلال دراستنا للجانب النظري من موضوع بحثنا هذا و في الفصل الأول منه، و بالإستعانة ببعض الكتب و المقالات و الأطروحات ؛ نكون قد أبرزنا المفاهيم الأساسية لكل من الذكاء الإستراتيجي عن طريق عرضنا لبعض التعاريف له و كذا أقسامه (الذكاء الإقتصادي و إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية) بالإضافة لأبعاده الخمسة، إذ يعتبر الذكاء الإستراتيجي نظام لإدارة المعلومات سواء في البيئة الخارجية عن طريق الذكاء الإقتصادي ؛ أو على مستوى البيئة الداخلية عن طريق إدارة المعرفة، كما تطرقنا بالتعريف عن التفوق التنافسي و أهميته في رفع مستوى المنظمات و المؤسسات، مع الإشارة إلى العلاقة التي تربط الذكاء الإستراتيجي مع التفوق التنافسي و ما يمكن تحقيقه من أرباح و زيادات للحصص السوقية للمنظمة.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لمؤسسة سونلغاز

تمهيد :

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء و الغاز من أهم المؤسسات و الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن ؛ و هذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة و التي تمثل البنية الأساسية للإقتصاد الوطني.

و على ضوء ما سبق تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول : تقديم عام لشركة توزيع الغاز و الكهرباء "سونلغاز"

- ✓ **المطلب الأول** : لمحة تعريفية عن الشركة و هيكلها التنظيمي
- ✓ **المطلب الثاني** : مهام و أهداف الشركة
- ✓ **المطلب الثالث** : فروع الشركة و الهيئات المسيرة لها

المبحث الثاني : دراسة تطبيقية لمؤسسة "سونلغاز"

- ✓ **المطلب الأول** : الإجراءات المنهجية للدراسة
- ✓ **المطلب الثاني** : الإتجاهات لإجابات أفراد العينة
- ✓ **المطلب الثالث** : عرض النتائج و مناقشتها

المبحث الأول : تقديم عام لشركة توزيع الغاز والكهرباء

تعتبر شركة توزيع الغاز و الكهرباء الجزائرية "سونلغاز" مؤسسة تعني بنقل الغاز و الكهرباء بشكل يلبي حاجات المواطنين و المستهلكين، فهي تنتمي لقطاع الطاقة و المناجم و الذي يكمن مركز بحثه و تنقيبه على مختلف الطاقات و المحطات الإنتاجية و الشبكات التي تعمل في نقل الغاز و الكهرباء.

المطلب الأول : لمحة تعريفية عن الشركة و هيكلها التنظيمي

الفرع الأول : نشأة و التعريف بشركة توزيع الغاز و الكهرباء "سونلغاز"

أولا : تاريخ نشأة شركة سونلغاز

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء و غاز الجزائر" المعروفة بـ "EGA" التي أسندت إليها إحتكار إنتاج الكهرباء و نقلها و توزيعها، و كذلك توزيع الغاز ؛ ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946. فمؤسسة EGA تكفلت بها الدولة الجزائرية المستقلة، و ما إن إنقضت بضع سنوات حتى سمح التأطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة.

و من بين إنجازات EGA الأولى هو إنشاء خط لنقل الكهرباء بسعة 150 كيلوفولط، يربط بين الشرق و الغرب من خلال شبكة مشكلة من ثلاثة أجزاء : مركب وهران، مركب عنابة، مركب الجزائر و هو بمثابة همزة وصل بين باقي المراكز.

و بعد خروج المستعمر الفرنسي من الجزائر، و بإعتباره يمثل الأغلبية المستفيدة من خدمات الكهرباء تراجع إستهلاك الكهرباء على مستوى الضغط المنخفض و الضغط العالي بنسبة 22% و 20% على التوالي، و تزامن هذا الإنخفاض من خلال الفترة 1962-1967 مع قيام EGA بأشغال كبرى و إقتناء التجهيزات و المعدات، و مع تخفيض تسعيرة الغاز الطبيعي بنسبة 50% لتشجيع الإستهلاك المحلي ؛ ليكون هذا القرار أحد أهداف المخطط الثلاثي 1969-1967 لإنعاش التنمية.¹

¹ بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق قسنطينة-الجزائر، شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، سنة 2015-2016، ص 161-162

ثانيا : التعريف بشركة سونلغاز

تعتبر شركة توزيع الغاز و الكهرباء للغرب فرع من فروع مجمع سونلغاز، و هي شركة مساهمة برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري ؛ إذ تتشكل من مجموعة وظيفية و تشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال و غرب البلاد و تمتد على مساحة 933.362 كيلو متر مربع مع عدد سگان 10.044.311 نسمة. و تتشكل من 113 وكالة تجارية :

- 63 مقاطعة كهرباء.
- 46 مقاطعة غاز.
- 19 مقاطعة لإستغلال الغاز.

تنتمي مديرية التوزيع لعين تموشنت إلى شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب (SDO)، هذه الأخيرة تكوّن شركة أسهم حيث تبنت منذ شهر أفريل 2009 ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مديريات وظيفية، و عشرون مديريات توزيع تغطي سبعة عشر ولاية من الشمال الغربي إلى الجنوب الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة ؛ و بزبائن أصبحوا أكثر مطالبة كموزعين للكهرباء و الغاز على مستوى ولاية عين تموشنت أن تتقرب من زبائنهم و وضع خلية للرصد و السمع لكل فئة حتى تقدر تطلعاتهم و الإستجابة لإنشغالاتهم و تلبيةها ل ضمان و لائهم.

تقع مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت على طريق بلدية شعبية اللحم، و بها 315 عامل من كل الفئات الإجتماعية المهنية التي تشرف على التسيير التقني و التجاري لشبكتي الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية. كما تغطي 08 دوائر و هي :

- ✓ عين تموشنت
- ✓ المالح
- ✓ ولهاصة
- ✓ عين الكيحل
- ✓ حمام بوحجر
- ✓ عين الأربعاء
- ✓ العامرية
- ✓ بني صاف

كما تملك شبكة مكونة من 06 وكالات تجارية، 03 مصالح تقنية في الكهرباء، 03 مصالح تقنية في الغاز، و تزود 98.836 مشترك بالكهرباء و 46.335 مشترك بالغاز.¹

و لكل شركة أو مؤسسة شعار خاص بها يميزها عن باقيها، و كما هو الحال بالنسبة لشركة توزيع الغاز و الكهرباء "سونلغاز" التي تملك شعار مكوّن أربع كلمات عربية مقسمة كالتالي :



الشكل رقم (07) : شعار شركة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز"

Source : www.sonelgaz.dz, consulté le 21/04/2024 à 19 :10.

EL : electricité (الكهرباء)

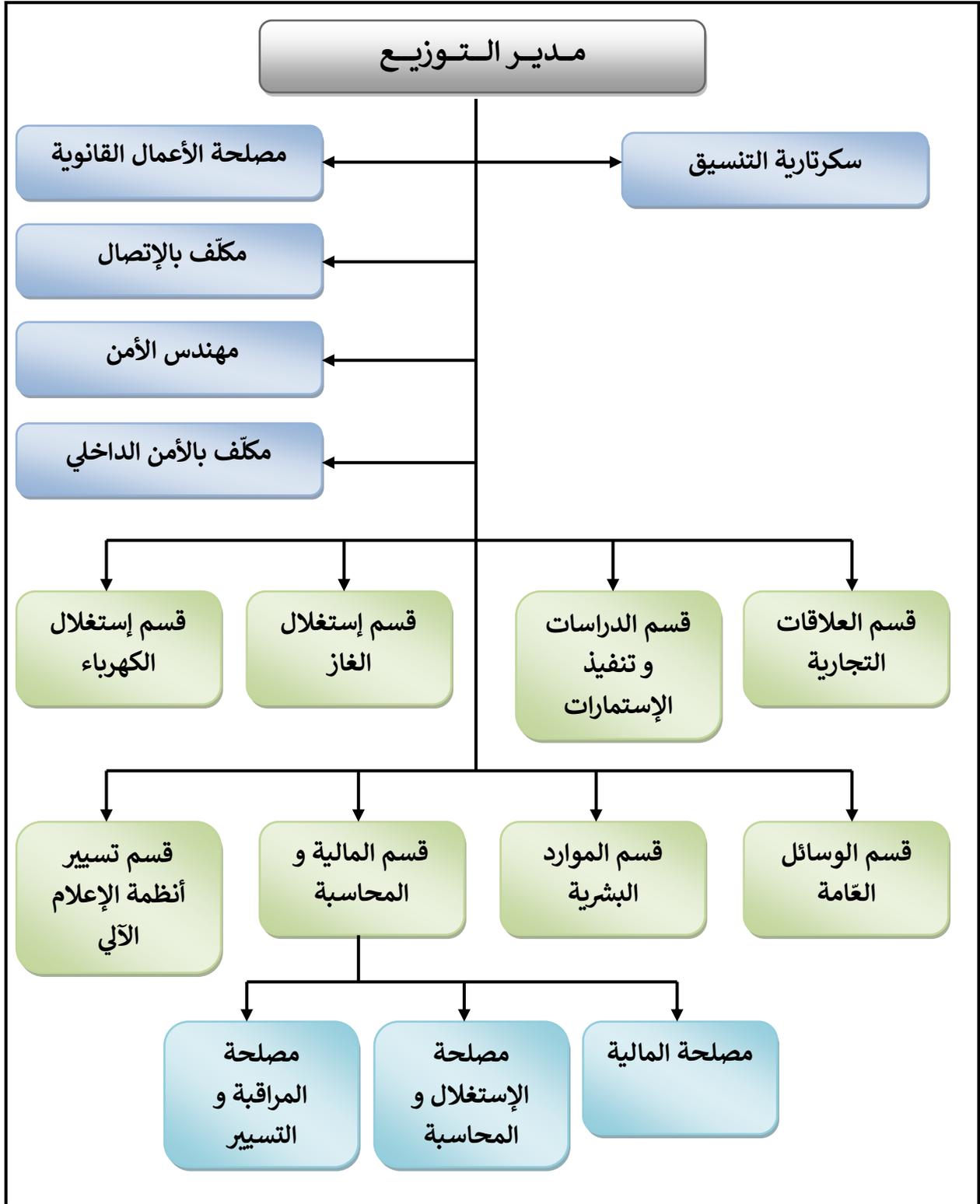
SO : société (شركة)

GAZ : (الغاز الطبيعي)

N : national (وطنية)

¹ وثائق من قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الغاز و الكهرباء "سونلغاز"



الشكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لولاية عين تموشنت

المصدر : قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" لولاية عين تموشنت.

يهدف التسيير الحسن لمختلف المديرات و المصالح، لجأت شركة سونلغاز إلى التوزيع الأمثل للوظائف من أجل تنظيم أعمالها، بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية و تقنيين سامين و مهندسي أعمال يساهمون في ترقية أعمالها ؛ و هذا ما فعلته الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز لولاية عين تموشنت و وفق الهيكل التنظيمي السابق.

تحليل الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز :

إنّ مديرية التوزيع لولاية عين تموشنت متفرعة من شجرة مكوّنة من :

- **المدير العام :** و هو الذي يتحكم في أقسام المديرية و المواظبة، و إتخاذ القرارات الخاصة بالأقسام سواء كانت قرارات في مصالحها أو قرارات ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، كما أن مهمته الرئيسية هي التسيير العام للمؤسسة.
- **سكرتارية التنسيق (أمانة) :** هي بمثابة القلب النابض للمؤسسة، إذ أنها همزة وصل بين المدير و كل أقسام المؤسسة و كذا المستثمرين.
- **قسم العلاقات التجارية :** هو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن و توصيلهم بالكهرباء و الغاز وفق طلبات الزبائن و المؤسسات الأخرى، كما أنها تضم 06 وكالات تجارية تابعة للمديرية و هي (حمام بوحجر، بني صاف، العامرية، عين الكيحل، وكالة عين تموشنت شمال، وكالة عين تموشنت جنوب).
- **قسم إستغلال الغاز :** و هو القسم المخصّص للقيام بكل الأشغال و الإستثمارات الخاصة بالغاز فقط، كما تعمل على صيانة صمامات الغاز و قياس التوترات للفتوات الفولادية.
- **قسم إستغلال الكهرباء :** هو القسم المكلف بتوزيع الكهرباء و العمل على توسيع الشبكة الكهربائية و توصيلها إلى أبعد الحدود.
- **قسم الدراسات و تنفيذ الإستثمارات :** هو القسم المخصّص لدراسة مختلف الإستثمارات في مجال الكهرباء و الغاز و القيام بعروض إستثمارية للمقاولين بغرض توسيع الشبكة و إيصالها إلى كل الزبائن.
- **قسم المالية و المحاسبة :** يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية، إذ يحتوي على عدة مصالح و مهام تتمثل في التسيير المالي للشركة و السهر في تسديد ديون الشركة مقابل تحقيق أرباح لها، بالإضافة إلى متابعة المداخل الشهرية للبنك و حساب البريد و مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية و السنوية و تحضير الميزانية في شهر جوان و مراقبة و تحليل

الصندوق و مراقبة أجور العمال، و مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية و الميزانية.

- **قسم الموارد البشرية :** يقوم هذا القسم بالسهر على إعداد إستغلال الأجر و كل العناصر المتغيرة و معالجة الشكاوي، و كذلك القيام بمخططات التكوين في كل سنة و التنسيق و مراقبة مختلف النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين مثل التوظيف، التوجيه، التكوين، النقل و المشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية.
- **مهندس الأمن :** يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية و الأشخاص المهنيين، و وضع لوحات للمعلومات و التقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية و ممارسة و ضمان أمانة لجنة وقاية و أمن الوحدة و متابعة التوجيهات.
- **مصلحة الأمن الداخلي :** مساعدة المدير في تنسيق القرارات و الإجراءات المناسبة للأمن الداخلي، و السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنية التحتية للمديرية ؛ و التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية و مراقبة أعوان الأمن الداخلي.
- **مصلحة الاتصالات :** تقوم هذه المصلحة بتمثيل المديرية العامة على مستوى المحلي و ذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية و تحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة، و توعية الزبائن حول مخاطر إستعمال الكهرباء و الغاز. تحسين صورة المؤسسة على مستوى الإعلام (الصحافة و الإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة، و حضور بعض الحصص الإذاعية و المشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.
- **مصلحة الأعمال القانونية :** تقوم هذه المصلحة بالنظر في المنازعات القانونية التي تكون المديرية طرفا منها.
- **قسم الوسائل العامة :** هو فرع يتكفل بكراء المحلات لإستعمالها كوكالات تجارية. كما تقوم بتوفير النقل للعمال، التعامل مع موردي الشركة، التكفل بشراء الأجهزة و المعدات.
- **قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي :** يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية فهو :
 - ✓ يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام.
 - ✓ يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي و المعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي.
 - ✓ طباعة القوائم المالية.

● **قسم المحاسبة و المالية :** يترأسه رئيس قسم و هو المسؤول عن المصالح الثلاث و تتمثل مهامه في :

- المشاركة في وضع خطة عمل للمديرية.
- إدارة الأنشطة المالية و الإدارة للمديرية.
- إجراءات عملية التسوية للأصول و الخصوم و العوائد المتوقعة.
- ضمان سرية المعلومات و الوثائق ذات صلة بالإدارة المالية.
- إجراء عملية الفحص و الموافقة على جميع الوثائق (التقارير، الميزانية..) للمديرية وفقا للإجراءات القائمة.

● **مصلحة المالية :** تقوم هذه المصلحة بعدة عمليات و وضع برامج التمويل و الموازنات و المخططات المالية التي يتم تغطية المشاريع ماليا بناءا عليها، و تتمثل كذلك في تسديد الفواتير و التي بدورها تنقسم إلى فواتير الإستثمار و فواتير الإستغلال بالإضافة إلى تسديد مستحقات الضمان الإجتماعي.

كما تقوم أيضا بمتابعة المدخولات البنكية و تقوم أيضا بما يسمى بعملية المقاربة البنكية فيما يخص كل حركات الأموال الخاصة بالشركة و تقوم أيضا بمراقبة القواعد المالية، زيادة على ذلك رعاية التعهدات المالية للمؤسسة و المراقبة المستمرة لصندوق المؤسسة.

● **مصلحة الإستغلال و المحاسبة :** يتكون من :

- رئيس مصلحة الإستغلال : يعمل فيها شخص واحد.
- مكلف بالدراسات : يعمل فيها شخص واحد.
- محاسب : يعمل فيها 03 محاسبين تابعين لرئيس قسم المحاسبة و تركز مهامهم في :
 - ✓ ضمان إستعمال المعلوماتية في كل ما يتعلق بالمحاسبة، إضافة إلى إعداد الوثائق المحاسبية (اليومية، دفتر الأستاذ، ميزان المراجعة).
 - ✓ مسك المحاسبة العامة على أساس خطة محاسبية رسمية وضعت وفقا لقواعد قانونية و تنظيمية.
 - ✓ معالجة الفواتير.
 - ✓ إعداد توقعات التدفق النقدي على المدى القصير.
 - ✓ معالجة الضرائب على الدخل IRG و الضرائب IMPOT .

- **مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير :** و يتلخص دور هذه المصلحة في إعداد الميزانية لكل سنة، إذ تقوم بمتابعة برنامج الإستثمار لكل شهر و تنفيذ العمليات المحاسبية للمخطط العام، و تحليل مختلف مراكز المنطقة و نسيير خزينة المنطقة (المديرية أو العملية المتعلقة بها).

المطلب الثاني : مهام و أهداف شركة سونلغاز

الفرع الأول : مهام و وظائف شركة سونلغاز

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف و المهام من خلال المادة 60 من الجريدة الرسمية 09 و في ديسمبر 9110 في إطار الأهداف المسطرة و الخدمات العمومية، تقوم الشركة بمجموعة من المهام نذكر منها ما يلي :

1. ضمان نوعية إنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية و كذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية و الأمن بأقل التكاليف (ضمان الأمن و الوقاية النوعية).
2. إعادة تجديد مراكز الإنتاج و نقل و توزيع الطاقة الكهربائية.
3. صيانة و تنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.
4. توزيع أشغال الكهرباء و الغاز.
5. التخطيط و وضع البرامج السنوية و كذا المراكز المعدة لسنوات.
6. ضمان التمويل اللازم لتحقيق و تنفيذ البرامج المسطرة.
7. توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها.
8. التجديد و التعريف بالمكتسبات و الإمكانيات المتعلقة بتطبيق التجهيزات و التركيبات الكهربائية الغازية و كذا المتعلقة بأجهزة القياس و الحساب.
9. ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
10. مواكبة التكنولوجيا و إستغلال الشبكة.
11. القيام بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
12. المساهمة في السياية المنتهجة من طرف المديرية العامة فيما يخص الأدوات المقدمة للعملاء.
13. المشاركة في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد و التجهيزات، لاسيما منها برامج التسيير الكهربائي و التوزيع العمومي للغاز.
14. إعداد و تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة و مراقبتها و تنفيذها وفق الشروط العامة.

15. ضمان تطبيق القيمة فيما يخص البناء و الإصلاح و إستغلال الموارد.
16. ضمان السير الحسن للموارد البشرية و العتاد اللازم للعمل.
17. ضمان أمن الأشخاص و المواد التي لها علاقة مع نشاط العمل و التوزيع.
18. ضم تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
19. صنع تطورات لكل منشأ و التجهيزات و الهياكل القاعدية و الضرورية لأداء مهامها.

الفرع الثاني : أهداف شركة سونلغاز

تسعى شركة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" إلى تحقيق و بلوغ نتائج مرضية من خلال أهداف تعمل جاهدة لبلوغها و التي حددت في :

1. التحكم مع الإستعمال الأمثل للوسائل و التقنيات بهدف الترقية و التحسن الدائم لصورة علامتها.
2. توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية و تنويع منتجاتها.
3. المشاركة في الإنجازات الصناعية و التجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي.
4. إستقلالية التسيير و إدخال قواعد ذات الطابع التجاري.
5. التحسين و الرفع من جودة خدماتها.
6. تطبيق الجودة في مجالات التسيير و إدارة الأعمال.
7. الحصول على حصة السوق العالمي.
8. إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها.
9. نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.
10. العمل على تقليص التكاليف.
11. المساهمة في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية للبلاد.
12. توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج مع تسويقه.
13. تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية و ترقيتها و تنميتها.
14. تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية و كل نشاط يمكن أن يعود بفائدة لشركة سونلغاز.

15. المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية.
16. تطوير شبكات الكهرباء و الغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد.
17. و عموما فإن هدف شركة سونلغاز هو أن تصبح أكثر تنافسية و تتمكن من مواجهة التحديات و المنافسة المحتملة في المستقبل، إذ،ها تعتبر و تصنف ضمن أحسن 60 مؤسسات الكهرباء و الغاز في جوض البحر الأبيض المتوسط.¹

المطلب الثالث : فروع شركة سونلغاز و الهيئات المسيرة لها

الفرع الأول : فروع شركة سونلغاز و أهم نشاطاتها

أولا : فروع شركة سونلغاز

يعتبر مجمّع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر. تم إنشاء الشركة عام 1969، وهي تعمل منذ نصف قرن في تزويد الجزائريين بالطاقة ؛ و بعد صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبحت سونلغاز شركة قابضة تتكفل بإدارة مجمّع متعدّد الشركات والمهن. وقد لعب مجمّع سونلغاز دورًا رئيسيًا في مسار التنمية الاقتصادية و الإجتماعية للبلاد، تتوافق سياسته مع السياسة الطاقوية الوطنية خاصة فيما يتعلّق بمجال كهربة الأرياف وتوزيع الغاز، حيث بلغت نسبة التغطية بالكهرباء إلى غاية سنة 2022، 99% بما يعادل تغطية 11.461.721 زبون بالكهرباء، فيما بلغت نسبة التغطية بالغاز 65% حيث يستفيد 7.308.462 زبون من التغطية بالغاز.

ويتكوّن مجمّع سونلغاز اليوم من 11 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 10 شركات بالمساهمة بصفة مباشرة و غير مباشرة.²

¹ مرجع سابق.

www.sonelgaz.dz, consulté le 23/04/2024 à 15 :20²

الجدول رقم (03) : فروع شركة سونلغاز

1	Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz	SONELGAZ	الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز
	<u>Les Filiales</u>		<u>الفروع</u>
2	Société Algérienne de Production de l'Electricité	SPE	الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء
3	Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité	GRTE	الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء
4	Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz	GRTG	الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز
5	Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz d'Alger	SDA	شركة توزيع الكهرباء و الغاز للجزائر
6	Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre	SDC	شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط
7	Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est	SDE	شركة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق
8	Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest	SDO	شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب
9	Opérateur Système Electrique	OS	مسير منظومة الكهرباء
10	Shariket Kahraba Terga	SKT	شركة كهرباء ترقية
11	Shariket Kahraba Koudiet Eddraouech	SKD	شركة كهرباء كودية الدراوش
12	Shariket Kahraba Berrouaghia	SKB	شركة كهرباء برواقية
13	Shariket Kahraba Skikda	SKS	شركة كهرباء سكيكدة
14	Société de Travaux d'Electrification	KAHRIF	شركة أشغال الكهرباء
15	Société de Réalisation de Canalisations	KANAGHAZ	شركة إنجاز القنوات
16	Société de Travaux et Montage Electriques	KAHRAKIB	شركة الأشغال و التركيب الكهربائي
17	Société de Réalisation d'Infrastructures	INERGA	شركة إنجاز المنشآت الأساسية
18	Société de Montage Industriel	ETTERKIB	شركة التركيب الصناعي

19	Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz	CEEG	شركة هندسة الكهرباء و الغاز
20	Société de Maintenance des Equipements Industriels	MEI	شركة صيانة التجهيزات الصناعية
21	Maintenance Prestations Véhicules	MPV	صيانة و خدمات السيارات
22	Société Algérienne des Techniques d'Information	SAT-INFO	الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام
23	Comptoir Algérien du Matériel Electrique et Gazier	CAMEG	المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي و الغازي
24	Shariket Khadamet Mouhaouilat Kahrabaia	SKMK	شركة خدمات محولات كهربائية
25	Société de Transport et de Manutention Exceptionnels des Equipements Industriels et Electriques.	TRANSMEX	شركة النقل و الشحن الإستثنائي للتجهيزات الصناعية و الكهربائية
26	Société de Prévention et d'Action en Sécurité	SPAS	شركة الوقاية و العمل الأمني
27	Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz	CREDEG	مركز البحث و تطوير الكهرباء و الغاز
28	Institut de Formation en Electricité et Gaz	IFEG	معهد التكوين في الكهرباء و الغاز
29	Fonds des Œuvres Sociales et Culturelles des Travailleurs des Industries Electriques et Gazières	FOSC	صندوق الخدمات الإجتماعية و الثقافية لعمال الصناعات الكهربائية و الغازية
30	Société de Médecine du Travail des Industries Electriques et Gazières	SMT	شركة طب العمل للصناعات الكهربائية و الغازية
31	El Djazaïr Information Technology	ELIT	الجزائر لتكنولوجيا المعلومات
32	Société du Patrimoine Immobilier des Industries Electriques et Gazières	SOPIEG	شركة الأملاك القارية للصناعات الكهربائية و الغازية
33	Hôtel Mas des Planteurs	HMP	نزل المزارعين

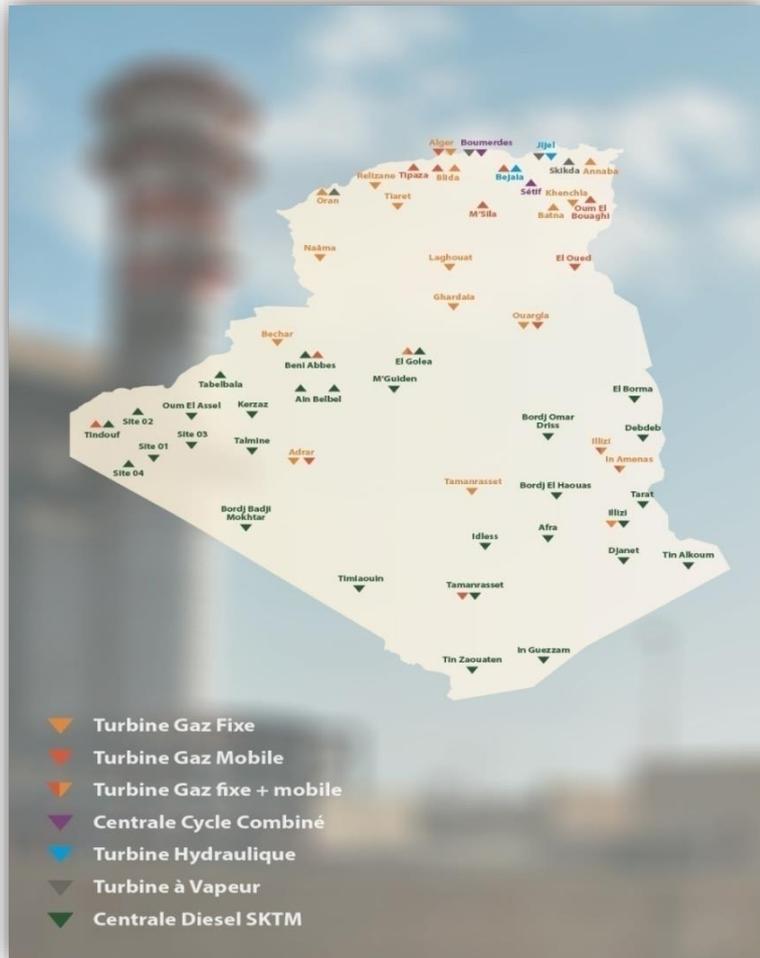
Source : Rapport d'activités et comptes de gestion consolidés du Groupe Sonelgaz, 2009, page 06-07.

ثانيا : نشاطات شركة سونلغاز

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج، النقل و التوزيع، كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها ؛ كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك التي تتولى إنتاجه، و تتمثل نشاطات الشركة في :

❖ **بالنسبة للطاقة الكهربائية :**

تنتج الكهرباء عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط في أنحاء القطر الوطني، هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية أو خطوط ؛ و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجاتها و من ثم تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 220-380 فولت.

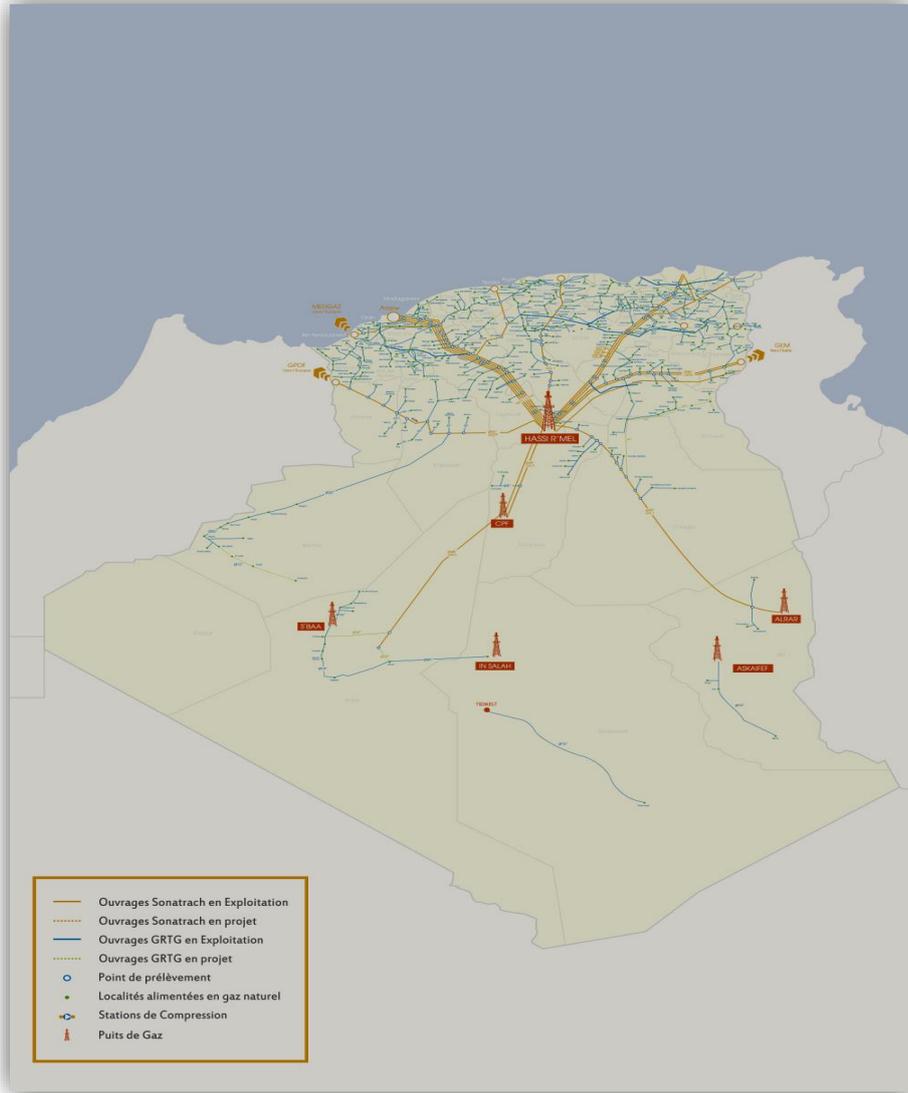


الشكل رقم (09) : خريطة محطات توليد الكهرباء

المصدر : www.sonelgaz.dz, consulté le 24/04/2024 à 14:42

❖ بالنسبة للغاز الطبيعي :

تقوم شركة سونلغاز بشراء الغاز الطبيعي من الشركة المنتجة له "سونطراك"، كما يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات، هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ؛ ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و من ثم تصل إلى المشتركين. و تتمحور نشاطات سونلغاز في مخطط الغاز المرتبط بكامل التراب الوطني.¹



الشكل رقم (10) : خريطة محطات توليد الغاز الطبيعي

المصدر : www.sonelgaz.dz, consulté le 24/04/2024 à 16:15

¹ وثائق من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت.

الفرع الثاني : الهيئات المسيرة لشركة سونلغاز

يشرف على تسيير مجمع سونلغاز الهيئات التالية : الجمعية العامة، مجلس الإدارة، الرئيس المدير العام.

أولا : الجمعية العامة :

تتكون الجمعية العامة من ممثلي الدولة بإعتبارها المساهم الوحيد و هم :

- الوكيل بالطاقة.
- الوزير المكلف بالمالية.
- الوزير المكلف بمساهمات الدولة.
- ممثل رئاسة الجمهورية.
- المسؤول عن المؤسسة المكلفة بالتخطيط و يترأسها الوزير المكلف بالطاقة.

كما تتولى الجمعية العامة معالجة المسائل التالية :

- البرامج العامة للنشاطات.
- تقارير المراجعين الماليين القانونيين.
- حصيلة الشركة و حسابات النتائج المحققة.
- تخصيص الأرباح.
- فتح رأسمال الشركة و زيادته و تخفيضه.
- إنشاء الشركات و أخذ المساهمات في الجزائر و في الخارج.
- تعيين المدققين الماليين القانونيين.
- إقتراح تعديل القانون الأساسي.
- تغيير المقر لسونلغاز.

بالإضافة إلى أن الجمعية العامة تتجمع مرة واحدة على الأقل كل سنة في الدورة العادية و في الدورة الغير العادية، كما إقتضى الأمر بناء على إستدعاء من رئيسها. و يمكن للجمعية العامة أن تعقد دورة غير عادية بمبادرة من رئيسها أو بطلب من إثنين من أعضائها على الأقل أو من المراجع المالي القانوني، أو المراجعين الماليين إذا كان هناك أكثر من مراجع واحد، أو بطلب من الرئيس المدير العام.

ثانيا : مجلس الإدارة :

يتكون مجلي الإدارة من :

- ممثل عن الوزارة المكلفة بالطاقة.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالمالية.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية.
- ممثل عن الوزارة المكلفة بالبيئة.
- ممثلين إثنين للعمال.
- الرئيس المدير العام لسونلغاز.
- الرئيس العام لفروع نقل الكهرباء التابع لسونلغاز.
- الرئيس العام التابع لفروع الإنتاج التابعة لسونلغاز.
- رئيس مدير عام لأحد فروع التوزيع التابعة لسونلغاز.

يتأسس مجلس الإدارة الرئيس المدير العام لسونلغاز، كما يحضر الرؤساء المديرون العاملون للفروع المذكورة سابقا أشغال مجلس الإدارة برأي إستشاري، و يتجمع المجلس في أي مكان من التراب الوطني بناء على إستدعاء من رئيسته كلما تطلب ذلك مصلحة الشركة. و على الأقل 60 مرة في السنة و يمكن أن يجتمع بناء على طلب ثلث أعضائه.

يدرس مجلس الإدارة و يوافق على وجه الخصوص على ما يلي :

- مشاريع البرامج العامة للنشاطات.
- الميزانية.
- مشاريع حصيلة الشركة و حسابات النتائج المحققة.
- مشاريع عقود الشركة.
- المساهمات المصرفية و المالية.
- مشاريع فتح رأس المال.
- مشاريع إنشاء الشركات و المساهمة في رأسمال الشركة في الجزائر و في الخارج.
- التنظيم العام للمؤسسة و إتفاقياتها الجماعية و نظامها الداخلي.
- نظام أجور الإطارات القيادية.

كما يقوم مجلس الإدارة بدراسة المشاريع و الموافقة عليها، و يبلغ الجمعية العامة بالمشاريع التي تتم الموافقة النهائية عليها، بالإضافة إلى إبلاغ الجمعية العامة بتقرير عن التسيير مرة واحدة في السنة و كلما طلبت الجمعية العامة ذلك.

يسهر مجلس الإدارة على أن تمارس سونلغاز الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهدافها داخل الإحترام الصارم للقوانين و التنظيمات المعمول بها.

ثالثا : الرئيس المدير العام :

يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى التسيير، و يمكنه الإستعانة بنواب و مساعدين يكلفهم بكل أو جزء من صلاحياته، و يعد مسؤول عن السير العام للشركة كما يمثل سونلغاز في كل أعمال الحياة المدنية و يمارس السلطة السلمية على مستخدمي الشركة.

إن الإنتقال الذي عرفته الشركة تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي أوجبها القانون، و لا سيما إمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة، و من إنفتاح الأعمال النشطة و ولوج باب المنافسة ؛ و من الناحية الأخرى لفإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة إستقلالية أكبر و يسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة، و إن تحديد هدفها الإجتماعي يفتح لها أفقا جديدة ؛ فزيادة على أنشطتها المعتادة إنتاج الغاز الطبيعي و الكهرباء توفر لسونلغاز إمكانية العمل و التدخل في قطاع المحروقات و القيام بممارسة أعمال خارج الجزائر.

المبحث الثاني : دراسة تطبيقية لمؤسسة "سونلغاز"

المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

الفرع الأول : منهج الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات

أولا : منهج الدراسة

تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك للتعرف على مفهوم الذكاء الإستراتيجي و أبعاده و كذا مفهوم التفوق التنافسي ؛ بالإضافة إلى معرفة العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة و ذلك عن طريق تحليل البيانات التي تضمنتها الإستبيان للحصول على النتائج التي تتبث صدق أو نفي هذه العلاقة ؛ من خلال الإستعانة ببرنامج "Excel" و Spss بمنهج الدراسة التطبيقية و ذلك لمحاولة إسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني.

ثانيا : مصادر الحصول على المعلومات

لإنجاز هذه الدراسة قمنا بالإعتماد على مصادر المتمثلة في :

(1) مصادر ثانوية :

شملت الكتب و الأطروحات (ماجستير،دكتوراه) و كذا المقالات العلمية بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية و الملتقيات العلمية.

(2) مصادر أولية :

تم اللجوء في جمع المعلومات و البيانات إلى الإستبيان الذي قمنا بإعداده من أجل معرفة دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في شركة التوزيع "سونلغاز" لولاية عين تموشنت، و هذا الإستبيان تضمن 20 سؤال حول المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي) و المتغير التابع (التفوق التنافسي)، بالإضافة إلى أسئلة شخصية موجهة لأفراد العينة. و لإنجاز هذا الإستبيان تم تصميم أسئلته وفق مقياس (LIKERT) الثلاثي بحيث تم تقسيم أسئلة الإستبيان إلى 03 محاور كالتالي :

أ. **المحور الأول :** ضمّ الأسئلة الوظيفية و الشخصية المتعلقة بالمجيب عن الإستبيان المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي و الوظيفي، و كذا عدد سنوات الخبرة.

ب. **المحور الثاني :** خاص ببيانات المتغير المستقل "الذكاء الإستراتيجي" و الذي ضم 15 سؤال مقسم كالتالي :

الجدول رقم (04) : عدد العبارات المستعملة لكل بعد من أبعاد الذكاء الإستراتيجي

أبعاد الذكاء الإستراتيجي :	عدد العبارات :
الإستشراف	من 01 إلى 03
تفكير المنظم	من 04 إلى 06
الرؤية المستقبلية	من 07 إلى 09
الشراكة	من 09 إلى 12
الدافعية	من 13 إلى 15

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الإستبيانة.

جـ. المحور الثالث : ضم 05 أسئلة متعلقة بالتفوق التنافسي.

الفرع الثاني : مجتمع و عينة الدراسة

يشمل مجتمع و عينة الدراسة مؤسسة التوزيع "سونلغاز" فرع عين تموشنت، و تم توزيع الإستبيانة على المديرين و النواب و رؤساء الأقسام و المصالح بالإضافة إلى الموظفين العاملين بالإدارة.

جدول رقم (05) : معلومات عن الإستبيان الموزع داخل المؤسسة

المؤسسة :	عدد الإستبيانات الموزعة :	عدد الإستبيانات المسترجعة و الصالحة :
شركة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" لولاية عين تموشنت.	45	30

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الإستبيان.

المطلب الثاني : الإتجاهات لإجابات أفراد العينة

الفرع الأول : الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

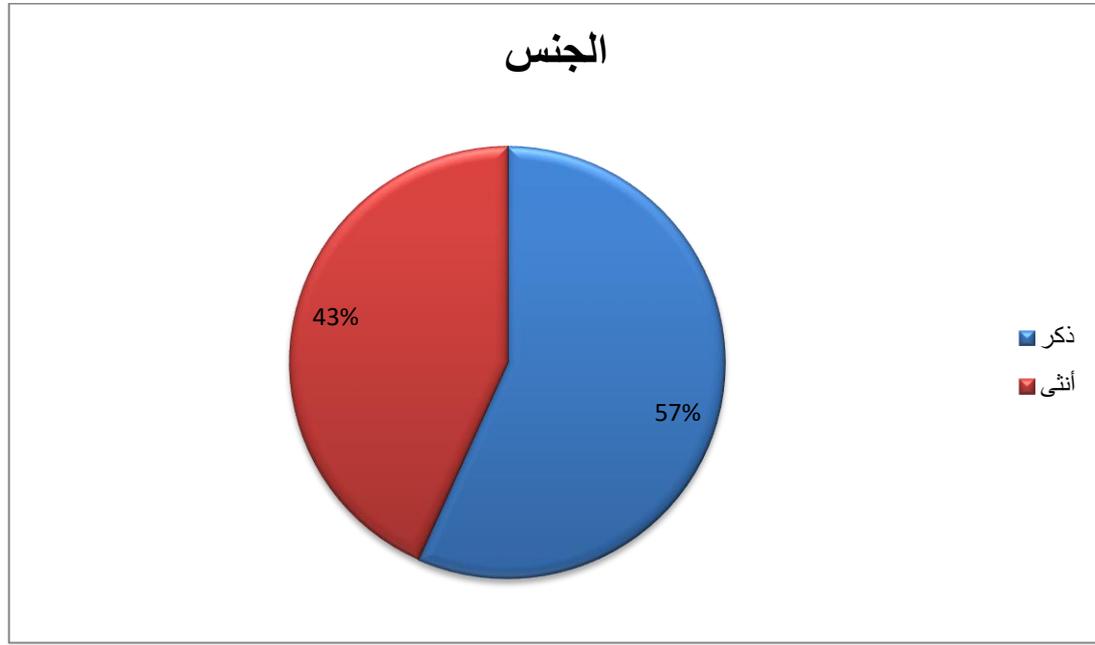
أولا : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

الجدول رقم (06) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية :	التكرار:	الجنس :
56.7%	17	الذكور
43.3%	13	الإناث

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

يتضح من الجدول رقم (06) أن فئة الذكور تمثل أكبر نسبة و هي 56.7% من الأفراد المستجوبين ؛ أي مايعادل 17 فردا ذكوريا مقارنة بفئة الإناث بنسبة 43.3% من عينة الدراسة أي مايعادل 13 فردا نسويا، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي :



الشكل رقم (11) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

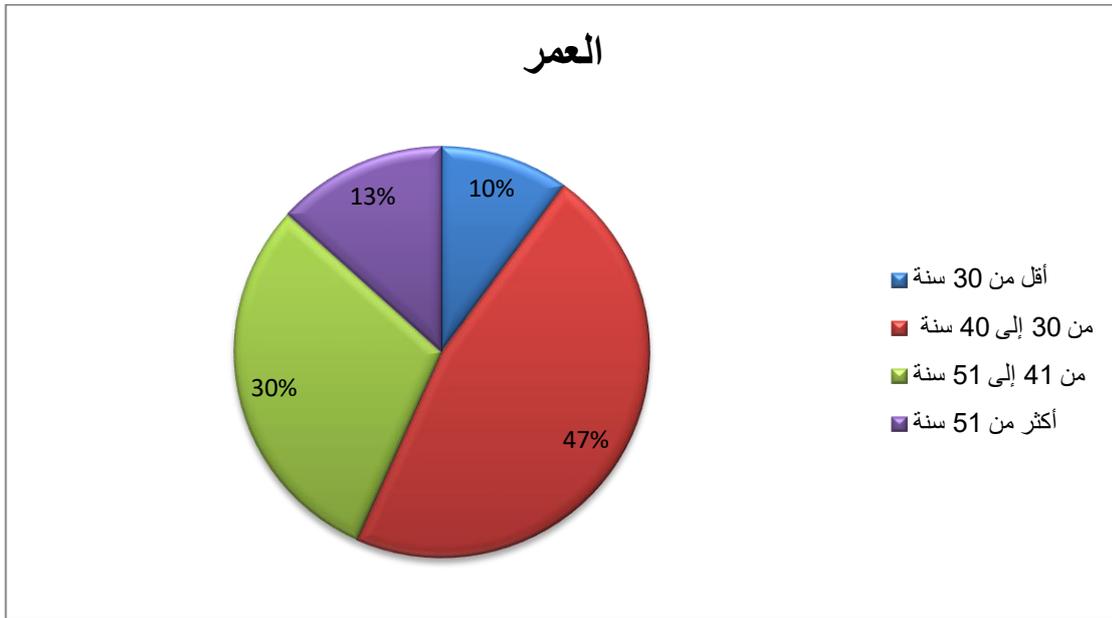
ثانيا : توزيع عينة الدراسة حسب العمر :

جدول رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر :	التكرار :	النسبة المئوية :
أقل من 30 سنة	3	10%
من 30 إلى 40 سنة	14	46.7%
من 41 إلى 51 سنة	9	30%
أكثر من 51 سنة	4	13.3%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

يوضح الجدول رقم (07) أنّ غالبية مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30- 40 سنة) بنسبة 46.7% أي ما يعادل 14 فردا، ثم تليها فئة (41-51 سنة) بنسبة 30% أي ما يعادل 09 أفراد، ثم فئة (أكثر من 51 سنة) بنسبة 13.3% بتكرار 04 أفراد، و أخيرا فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 10% مايعادل 03 أفراد. و هذا ما يمثله الشكل الموالي :



الشكل رقم (12) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

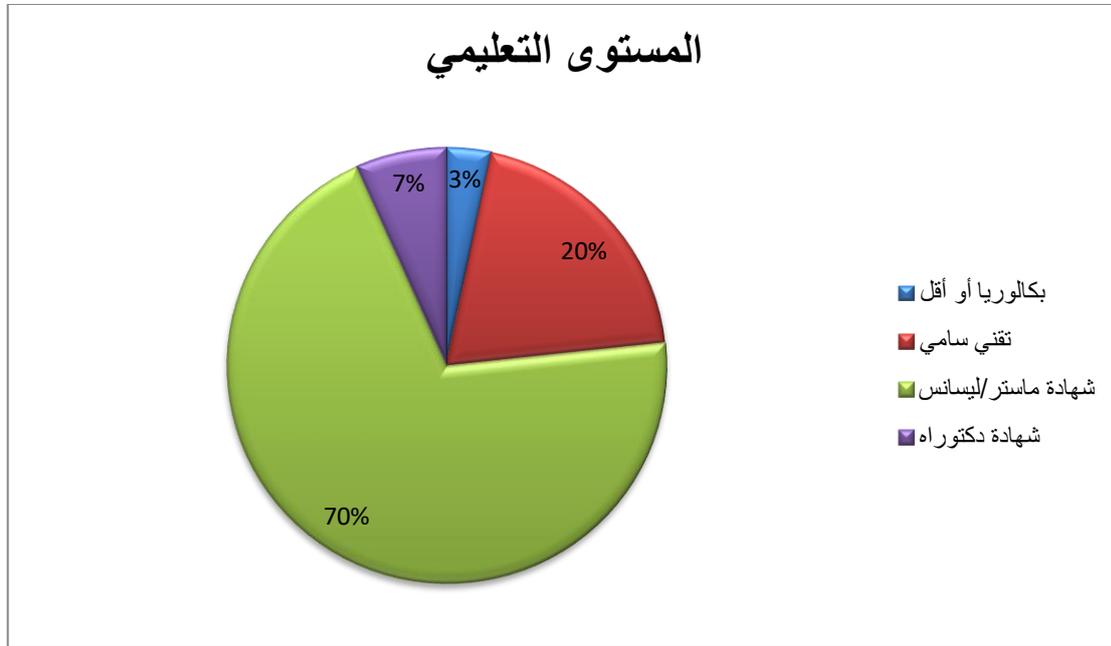
ثالثا : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

جدول رقم (08) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية :	التكرار :	المستوى التعليمي :
3.3%	1	بكالوريا أو أقل
20%	6	تقني سامي
70%	21	شهادة (ماستر، ليسانس)
6.7%	2	دكتوراه

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

يتبين من الجدول رقم (08) أن غالبية مجتمع و عينة الدراسة يمتلكون شهادات (ماستر، ليسانس) بنسبة 70% و هو ما يعادل 21 فردا، و يليها مستوى تقني سامي بنسبة 20% أي ما يعادل 06 أفراد، من بعدها ذوي شهادات الدكتوراه بنسبة 6.7% و هو ما يعادل فردين، في حين يحتل مستوى بكالوريا أو أقل المرتبة الأخيرة بنسبة 3.3% بتكرار فردا واحدا. و الشكل الموالي يوضح ذلك :



الشكل رقم (13) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

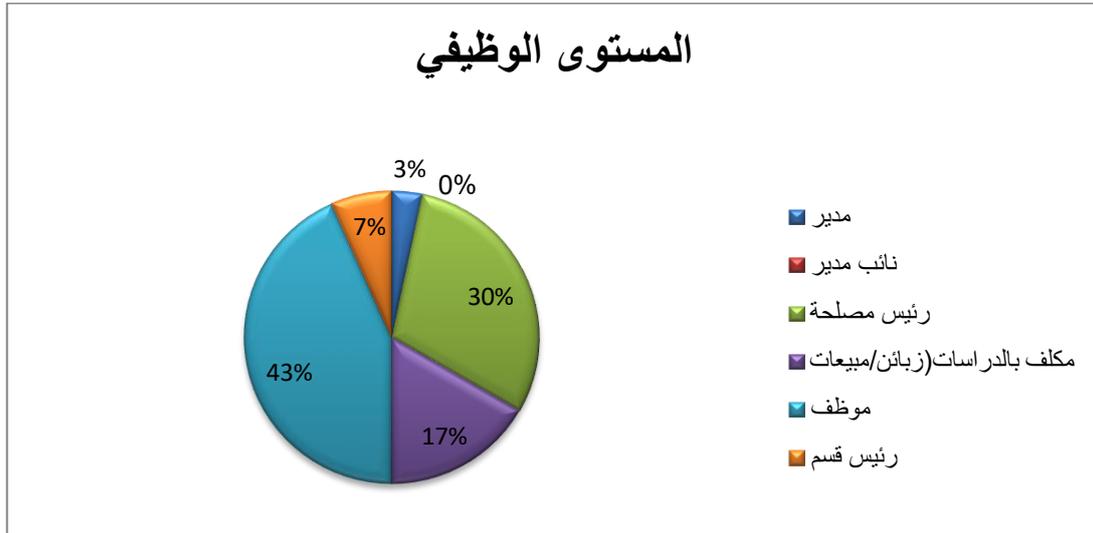
رابعاً : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي :

جدول رقم (09) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية :	التكرار :	المستوى الوظيفي :
3.3%	1	مدير
0%	0	نائب مدير
6.7%	2	رئيس قسم
30%	9	رئيس مصلحة
16.7%	5	مكلف بالدراسات (زبائن،مبيعات)
43.3%	13	موظف

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

يمثل الجدول رقم (09) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة موظفين بنسبة 43.3% و هو ما يعادل 13 فرداً، و تليها رتبة رؤساء مصلحة بنسبة 30% أي 09 أفراد، ثم المكلفين بالدراسات (زبائن،مبيعات) بنسبة 16.7% ما يعادل 05 أفراد، من بعدها رؤساء قسم بنسبة 6.7% و عددهم فردين، و أخيراً رتبة مدير بنسبة 3.3% أي هناك فرداً واحداً. و الشكل التالي يوضح هذا التحليل :



الشكل رقم (14) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

خامسا : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

جدول رقم (10) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة :	التكرار :	النسبة المئوية :
من 0 إلى 5 سنوات	2	6.7%
من 6 إلى 10 سنوات	5	16.7%
من 11 إلى 21 سنوات	17	56.7%
أكثر من 21 سنة	6	20%

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

يظهر من الجدول رقم (10) أعلاه أن أغلب أفراد مجتمع الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 11 و 21 سنة بنسبة 56.7% ما يعادل 17 فردا، و تليها نسبة الذين خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات و هي 16.7% و عددهم 05 أفراد، ثم الذين خبرتهم أكثر من 21 سنة بنسبة 20% و هو ما يعادل 06 أفراد، و أخيرا الذين تتراوح خبرتهم بين 0 و 5 سنوات بنسبة 6.7% بمعدل فردين. و الشكل التالي يوضح هذا الشرح :



الشكل رقم (15) : دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel

الفرع الثاني : تحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

أولا : تقدير الإتجاه العام لعينة كل فقرة :

الجدول رقم (11) : تقدير الإتجاه العام الموافقة للأراء حسب مقياس ليكارت الثلاثي

الإتجاه العام للعينة :	المتوسط الحسابي لمستويات الموافقة :	درجة التحقق :
المستوى الأول (غير موافق)	1 - 1.66	ضعيف
المستوى الثاني (محايد)	1.66 - 2.33	متوسط
المستوى الثالث (موافق)	2.33 - 3	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات Excel

يتبين من خلال الجدول السابق المرقم بـ (11) أن المستوى الأول (غير موافق) متوسطه الحسابي ينحصر بين {1-1.66} مما يدل على أن الإتجاه العام للأراء ضعيف، أما بالنسبة للمستوى الثاني (محايد) متوسطه الحسابي محصور بين {1.66-2.33} و الدال أن الإتجاه العام للأراء متوسط، في حين كان المتوسط الحسابي للمستوى الثالث (موافق) بين {2.33-3} و هذا يدل أن الإتجاه العام للأراء مرتفع.

ثانيا : تحليل عبارات المتغير المستقل و المتغير التابع :

الجدول رقم (12) : تحليل فقرات متغيرات الدراسة

الرقم :	العبرة :	المتوسط الحسابي :	الإنحراف المعياري :	درجة التحقق :
الإستشراق :				
1	تعمل المؤسسة على إستغلال الفرص المتاحة لتحقيق أهدافها المسطرة.	2.3	0,5959634333	متوسط
2	تهتم مؤسسة سونلغاز بالتطوير الإستراتيجي الذي يجعل المؤسسة تحقق أهدافها.	2,366666667	0,6686751355	مرتفع
3	يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسبا لما يحدث	2,433333333	0,7279320418	مرتفع

			في المستقبل.
مرتفع	0.665261	2.38889	النتيجة :
التفكير المنظم :			
مرتفع	0,7239737088	2,4	4 تعمل المؤسسة جاهدة على تصميم و إبتكار حلول ذكية للمشكلات الغير المتوقعة (إنطفاء غير المتوقع للكهرباء).
مرتفع	0,8840866447	2,666666667	5 يفكر المسؤولون و العاملين في المؤسسة بانتظام لرؤية الأحداث بصورة واضحة.
مرتفع	0,7302967433	2,466666667	6 تسعى المؤسسة إلى التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية لجعل مختلف التي تخص المؤسسة قضية واحدة .
مرتفع	0.737865	2.522222	النتيجة :
الرؤية المستقبلية :			
مرتفع	0,7279320418	2,566666667	7 يعتمد المسؤولون على رؤياهم بهدف إتخاذ قرارات مناسبة.
مرتفع	0,7760791523	2,533333333	8 يمكن القول أن المؤسسة تمتلك رؤية شاملة عن وضعيتها الحالية و المستقبلية و هذا بعد الإجتماعات المتكررة.
مرتفع	0,6814453875	2,533333333	9 تستشعر إدارة المؤسسة القضايا الإستراتيجية ذات الأثر في مستقبل المؤسسة.
مرتفع	0.76607	2.555556	النتيجة :
الدافعية :			
مرتفع	0,7768193328	2,5	10 تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تكوين فرق عمل و التفاعل فيما بينهم.
مرتفع	0,8022955571	2,666666667	11 تتم مكافئة العاملين في المؤسسة بمنحهم جوائز متنوعة نتيجة إنجازاتهم في نهاية السنة بعد تحقيق الأهداف.
مرتفع	0,6814453875	2,533333333	12 دفع العاملين على تحمل المسؤولية.
مرتفع	0.736086	2.555556	النتيجة :

الشراكة :			
13	هل تزداد تنافسية المؤسسة عندما تواجه مؤسسات منافسة.	2,6	0,8136762043 مرتفع
14	تسعى المؤسسة إلى إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى محليا.	2,5	0,7310832775 مرتفع
15	يعمل التكوين على زيادة خبرات عمل المؤسسة.	2,533333333	0,6288102248 مرتفع
النتيجة :			
		2.6	0.746528 مرتفع
الذكاء الإستراتيجي :			
		2.524444	0.731461 مرتفع
التفوق التنافسي :			
16	عدد شكاوى الزبائن المتعلقة بالجودة قليلة أو منعدمة.	2,5	0,7768193328 مرتفع
17	تتميز منتجات المؤسسة بالتكلفة المنخفضة.	2,866666667	0,8193072487 مرتفع
18	تمتلك المؤسسة القدرة على التحكم في الوقت و تقليله لمعالجة المشاكل الواردة من طرف الزبائن.	2,466666667	0,6814453875 مرتفع
19	تتماشى المؤسسة مع رغبات و متطلبات الزبون (معالجة جميع المشاكل).	2,366666667	0,6149478999 مرتفع
20	لدى المؤسسة القدرة على إبتكار خدمات جديدة (طريقة السداد/إشعار بإنقطاع الكهرباء).	2,433333333	0,6789105539 مرتفع
النتيجة :			
		2.5	0.739581 مرتفع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Excel.

تم إستخدام المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية و الإنحراف المعياري بإعتباره مقياس من مقاييس التشتت حيث :

نلاحظ من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي لعبارات الإستشراق قد بلغ (2.38889) بدرجة تحقق مرتفعة في سلم ليكرت الثلاثي و بإنحراف معياري (0.665261).

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لفقرات التفكير المنظم قد بلغ (2.522222) بدرجة تحقق مرتفعة و بإنحراف معياري قدر بـ (0.737865).

نرى من الجدول أن المتوسط الحسابي لفقرات الرؤية المستقبلية قد بلغ (2.555556) و إنحراف معياري (0.76607) و ذلك بدرجة تحقق مرتفعة على سلم ليكرت الثلاثي.

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات الدافعية بلغ (2.555556) و إنحراف معياري (0.736086) و ذلك بدرجة تحقق مرتفعة.

نرى من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات الشراكة قد بلغ (2.6) و إنحراف معياري قدر بـ(0.746528) و بدرجة تحقق مرتفعة على سلم ليكرت الثلاثي.

و إجمالاً فإن المتوسط الحسابي لجميع عبارات الذكاء الإستراتيجي هو (2.524444) و إنحراف معياري (0.731461) و ذلك بدرجة تحقق مرتفعة على سلم ليكرت الثلاثي.

في حين بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرات التفوق التنافسي (2.5) و إنحراف معياري قدر بـ(0.739581).

المطلب الثالث : عرض النتائج و مناقشتها

الفرع الأول : إختبار و مناقشة الفرضيات

الفرضية الأولى : مستوى تحقيق التفوق التنافسي داخل المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

الجدول رقم (13) : مستوى تحقيق التفوق التنافسي مرتفع

الأهمية :	الإنحراف المعياري :	المتوسط الحسابي :	الفرضية :
مرتفع	0.739581	2.5	مستوى تحقيق التفوق التنافسي داخل المؤسسة محل الدراسة مرتفع.

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات Excel .

يبين الجدول أعلاه أن مستوى تحقيق التفوق التنافسي مرتفع، بحيث بلغ متوسطه الحسابي (2.5) و إنحرافه المعياري (0.739581).

➤ مما يؤكد على صحة و قبول الفرضية الأولى بأن مستوى تحقيق التفوق التنافسي مرتفع، و هذا يعني أن التفوق التنافسي متوفر بشكل كبير بالمؤسسة من أجل تحقيق جميع أهدافها.

الفرضية الثانية : وجود علاقة ارتباط موجبة و قوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي و التفوق التنافسي.

الجدول رقم (14) : مصفوفة الارتباط لمتغيرات نموذج الدراسة

الفرض :	أبعاد الذكاء الإستراتيجي :	معامل الارتباط :	القيمة الإحتمالية sig :
وجود علاقة	- الإستشراف	0.696	0.000
إرتباط موجبة و	- التفكير المنظم	0.550	0.000
قوية بين أبعاد	- الرؤية المستقبلية	0.489	0.001
الذكاء الإستراتيجي	- الدافعية	0.580	0.000
و التفوق التنافسي.	- الشراكة	0.643	0.000
	الذكاء الإستراتيجي	0.648	0.000

معامل الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Spss.

أولا : علاقة الإستشراف بالتفوق التنافسي

من خلال الجدول رقم (13) بينت النتائج المتعلقة بفقرات الإستشراف وجود علاقة ارتباط قوية و موجبة مع التفوق التنافسي، إذ بلغت قوة الارتباط (0.696) و إن القيمة الإحتمالية تساوي (0.000) و هي أقل من الدلالة ($\alpha=0.05$)، و هذا إن دل على شيء فإنه يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الإستشراف و التفوق التنافسي.

ثانيا : علاقة التفكير المنظم بالتفوق التنافسي

يبين الجدول رقم (13) وجود علاقة إرتباط موجبة و قوية بين التفكير المنظم و التفوق التنافسي إذ بلغت قوة الإرتباط (0.550) و قيمة إحصائية قدرت بـ (0.000) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و هذا ما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التفكير المنظم و التفوق التنافسي.

ثالثا : علاقة الرؤية المستقبلية بالتفوق التنافسي

نرى من الجدول أعلاه رقم (13) وجود علاقة إرتباط موجبة بين الرؤية المستقبلية و التفوق التنافسي بمعامل إرتباط (0.489) و قيمة إحصائية بلغت (0.001) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، و هذا ما يوضّح لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الرؤية المستقبلية و التفوق التنافسي.

رابعا : علاقة الدافعية بالتفوق التنافسي

يبين الجدول المرقم بـ (13) وجود علاقة إرتباط موجبة و قوية بين الدافعية و ذلك بقوة إرتباط بلغت (0.580) و قيمة إحصائية (0.000) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الدافعية و التفوق التنافسي.

خامسا : علاقة الشراكة بالتفوق التنافسي

نلاحظ من الجدول رقم (13) وجود علاقة إرتباط قوية و موجبة بين الشراكة التفوق التنافسي، إذ تبين معامل الإرتباط بينهما (0.643) و قيمة إحصائية (0.000) عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الشراكة و التفوق التنافسي.

و إجمالاً توجد علاقة إرتباط موجبة بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الإستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية و الشراكة) و التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) إذ بلغت (0.648)، مما يؤكد على قبول و صحة الفرضية "وجود علاقة إرتباط موجبة و قوية بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي و التفوق التنافسي."

الفرضية الثالثة : يركز الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة سونلغاز على الإستشراف

الجدول رقم (15) : معامل الارتباط بين الذكاء الإستراتيجي و الإستشراف

الفرضية :	معامل الارتباط :	القيمة الإحتمالية sig :	الأهمية :
يركز الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة سونلغاز على الإستشراف.	0.890	0.000	مرتفع

المتوسط الحسابي دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على Spss.

يتبين من الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بين الذكاء الإستراتيجي و الإستشراف بلغ (0.890) و قيمة إحتمالية بلغت (0.000) و التي أقل من الدلالة ($\alpha=0.05$) و هذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي و الإستشراف.

➤ و بالتالي نؤكد على صحة و قبول الفرضية الثالثة بأن الذكاء الإستراتيجي يتركز على الإستشراف، إذ أن هذا البعد من أهم عناصر الذكاء الإستراتيجي فهو يشير إلى بصيرة بعواقب الأمور و مكان تموضع المؤسسة في المستقبل إنطلاقا من الواقع.

الفرع الثاني : عرض النتائج

أولا : النتائج النظرية

- ✓ الذكاء الإستراتيجي أداة مهمة لتوفير المعلومات الشاملة في الوقت المناسب.
- ✓ يتحقق الذكاء الإستراتيجي بتوفر أبعاده الخمس (الإستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية و الشراكة) و وجود مكوناته الثلاث (الذكاء الإقتصادي، إدارة المعرفة و اليقظة الإستراتيجية).

- ✓ الذكاء الإستراتيجي مهارة يمكن تعليمها للأفراد داخل المؤسسة لتعزيز ذكائهم الإستراتيجي حتى يصبحوا أفضل في : (إستغلال الفرص و تحقيق الأهداف المسطرة، تجنب التهديدات المفاجئة أو المحتملة، التخطيط و خلق القيمة و منه زيادة المبيعات و الحصة السوقية و بالتالي تحقيق التميز و التفوق التنافسي).
- ✓ التفوق التنافسي هو مرحلة تصل إليها المؤسسة بعد النجاحات التي تحققتها.
- ✓ يمنح التفوق التنافسي العديد من الفوائد للمؤسسات، بما في ذلك الأرباح المالية و المتزايدة و النمو في حجم المبيعات و ضمان المكانة في الأسواق.

ثانيا : النتائج التطبيقية

- ✓ وجود فروقات بين إستجابات المبحوثين حول المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى المهني، سنوات الخبرة).
- ✓ للذكاء الإستراتيجي دور في تحقيق التفوق التنافسي نظرا لوجود علاقة قوية و موجبة ذات دلالة إحصائية تربط بين الذكاء الإستراتيجي و التفوق التنافسي.
- ✓ وجود علاقة إرتباط موجبة و قوية ذات دلالة إحصائية بين الإستشراف و التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ وجود أثر إرتباط بين التفكير المنظم والرؤية المستقبلية مع التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الدافعية و التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ وجود علاقة إرتباط بين الشراكة و التفوق التنافسي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الخلاصة:

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادتنا للتعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي و الإجابة على الإشكالية المطروحة و ذلك بإستخدام الإستبيان الذي وزع على عينة عشوائية من 30 إطار و الذي يحتوي على ثلاث محاور (البيانات الشخصية، أسئلة متعلقة بالذكاء الإستراتيجي و أسئلة متعلقة بالتفوق التنافسي) و الإعتماد على البرنامج الإحصائي Spss و Excel و أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون ؛ ثم قمنا بتحليل و مناقشة الفرضيات والتوصل إلى نتائج نهائية.

الخاتمة

في ظل التغيرات البيئية المتسارعة و التكنولوجيا المتطورة بإستمرار و مع تزايد و تصاعد المنافسة، و جب على المؤسسة الحفاظ على إستمراريتها و تنافسيتها لهذا على المؤسسة أن تتميز عن منافسيها بطريقة تجعلهم من الصعب تقليدها سواء على المدى القريب أو البعيد ؛ و هذا يتحقق في حالة تميز و تفرد المنظمة في منتجاتها من خلال تقديم جودة فريدة و عالية و خفض التكاليف دون التأثير على الجودة، و يكتمل تحقيق ذلك في إتباع المؤسسة لأسلوب حديث يتوافق مع التطورات الحالية ألا و هو الذكاء الإستراتيجي الذي يجعل المؤسسة تعتمد على المعارف في تسييرها و سبقها إلى المعلومة ذات القيمة الإستراتيجية مستشرفة بذلك لمستقبلها و محققة مكانة عالية و مرموقة و سمعة حسنة طيبة.

قائمة

المصادر و المراجع

❖ الكتب :

- 1) د. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، الطبعة العربية 2015، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمّان-الأردن.
- 2) د. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، الطبعة العربية 2016، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمّان-الأردن.
- 3) د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، الطبعة 2003، دار الكتاب العربي للنشر و التوزيع، دمشق-القاهرة.
- 4) أ.د. عبد الحميد عبد الفتّاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية و التطبيقات العملية، الطبعة 2013، جامعة الطائف-المملكة العربية السعودية.
- 5) عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، 2015م-1436هـ، دار المقتر للنشر و التوزيع، عمّان-الأردن.

❖ المجّلات (المقالات) :

- 6) علوية سعيد عثمان زبير، أثر اليقظة و الذكاء الإستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية، المجلة العالمية للإقتصاد و الأعمال، المجلد 10، العدد 02، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية-السعودية، أبريل 2021.
- 7) د. عبد العال عبد الله، قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و التجارية، المجلد 04، العدد 01، الجزء 03، كلية التجارة-جامعة دمياط، يناير 2023.
- 8) أ. كنوش محمد، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 13، جامعة تراكيا-تركيا.
- 9) زايد علي عبد الخالق المنزوع، دور الذكاء الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 02، العدد 02، جامعة البيضاء-الجمهورية اليمنية، سنة 2020.
- 10) أ.د. عبد الرزاق إبراهيم الشخلي و ياسين رشيد هاشم، دور الذكاء الإستراتيجي في النجاح التنظيمي بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة، مجلة الإقتصاد و العلوم الإدارية، المجلد 27، العدد 125، جامعة الفلوجة، يناير 2021.

- (11) د. دعاء عبد الرّحيم مفرج، الذكاء الإستراتيجي و تحقيق التمكين الإداري للعاملين بالقطاع التعليمي، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية، المجلد 02، العدد 61، جامعة أسيوط، يناير 2023.
- (12) عبد العزيز ناصر خنيفر القعيد الرشيدى، دور المعرفة في تحسين الذكاء الإستراتيجي، مجلة وادي النيل للدراسات و البحوث الإنسانية و الإجتماعية و التربوية، المجلد 39، العدد 39، كلية التجارة-جامعة مدينة السادات.
- (13) منال متولي عبده و شيماء مهدي إبراهيم، الدور الوسيطى للريادة الإستراتيجية في العلاقة بين ممارسات الذكاء الإستراتيجي و الأداء المستدام، مجلة البحوث المالية و التجارية، المجلد 24، العدد 02، أبريل 2023.
- (14) فاطمة محمد شريف صالح و آخرون، الذكاء الإستراتيجي و دوره في تنمية و إعداد قادة المستقبل، المجلة العلمية للدراسات التجارية و البيئية، المجلد 13، العدد 03، يوليو 2022.
- (15) د. شريف محمد يوسف، دور الذكاء الإستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، المجلد 51، العدد 04، كلية الإقتصاد و الإدارة، جامعة 6 أكتوبر، سنة 2021.
- (16) أ.م.د. أماني محمد شريف و ثابت حمدي ثابت محمد، تطوير وحدات إدارة الأزمات الجامعية المصرية على ضوء مدخل الذكاء الإستراتيجي، المجلة التربوية، العدد 107، الجزء 02، كلية التربية-جامعة سوهاج، سنة 2023.
- (17) م.د. بشار ذاكِر صالح القوطجي و أ.م.د. محمد محمود حامد الملاحسن، دور تسويق الخدمات الترفيهية في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 16، العدد 51، الجزء 03، سنة 2020.
- (18) أ.م.د. سرمد حمزة جاسم الشمري و آخرون، المهارات الإدارية و دورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات، مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد 12، العدد 38، سنة 2017.
- (19) أ.م. صفاء تايه محمد و آخرون، دور النقود الإلكترونية في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية، المجلد 15، العدد 04، جامعة الكوفة، كلية الإدارة و الإقتصاد، سنة 2018.
- (20) فؤاد حمودي العطار و بشرى جواد محمد رضا، التسويق البصري و دوره في تحقيق التفوق التنافسي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 11، العدد 45.

- (21) عبد اللطيف مصلح عايض و عبد المغيث يحيى الشمسي، أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي، جامعة العلوم و التكنولوجيا للعلوم الإدارية و الإنسانية، المجلد 01، العدد 04، ديسمبر 2023.
- (22) غريزي نور الدين، الذكاء الإقتصادي و الميزة التنافسية الجذور النظرية و المفاهيم الأساسية-النماذج العالمية، مجلة النمو الإقتصادي و ريادة الأعمال، المجلد 05، العدد 03، سنة 2022.
- (23) فراح ليلي، عوامل تحقيق التفوق التنافسي في المجمعات الصناعية، مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية، المجلد 17، العدد 01، مخبر العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، سنة 2023.
- (24) د. الشانلي عيسى حمد عبد الله و فضيلة بوطورة، نظام الذكاء الإقتصادي و أثره في تحقيق تنافسية منظمات الأعمال و إستدامتها، مجلة النيل الأبيض للدراسات و البحوث، العدد 18، سبتمبر 2021.
- (25) جمعة شرفي و مراد عواشي، دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة-النجف الأشرف، المجلد 01، العدد 40، جامعة أم البواقي.
- (26) م.د. أحمد جدعان حماد، ديناميكيات المعرفة و دورها في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة إقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 01، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة تكريت، سنة 2022.
- (27) م.د. رعد عدنان رؤوف و آلاء عبد الوهاب الشهبواني، تحقيق التفوق التنافسي في إطار اعتماد بعض إستراتيجيات التصنيع المستدام، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 16، العدد 51، الجزء 02، جامعة تكريت، كلية الإدارة و الإقتصاد، سنة 2020.
- (28) م.م. خضير علي فيروز، أثر القيادة الإستراتيجية في التفوق التنافسي، مجلة الإدارة و الإقتصاد، المجلد 03، العدد 12، الكلية التقنية الإدارية-كوفة.
- (29) علي نزار محفوظ و أ.م. إسراء وعد الله قاسم، إسهامات إستراتيجيات التسويق المستدام في تحقيق التفوق التنافسي، مجلة إقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 06، الجامعة التقنية الإدارية، الكلية التقنية الإدارية-العراق، سنة 2023.
- (30) علي نزار محفوظ و أ.م. إسراء وعد الله قاسم، إمكانية تبني أبعاد التفوق التنافسي، مجلة إقتصاديات الأعمال، المجلد 05، العدد 05، الجامعة التقنية الإدارية، الكلية التقنية الإدارية-العراق، سنة 2023.

- (31) د. قادري محمد، إدارة المعرفة و الذكاء الإقتصادي، مجلة البحوث الإدارية و الإقتصادية، المجلد 02، العدد 02، سنة 2018.
- (32) د. العيداني إلياس، دزر نظام الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، مجلة الإقتصاد الحديث و التنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 01، تيسمسيلت-الجزائر، ديسمبر 2018.
- (33) د. سامر أحمد قاسم و أيهم يوسف إبراهيم، دور اليقظة التكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على المصارف التجارية السورية الخاصة، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية-سلسلة العلوم الإقتصادية و القانونية، المجلد 40، العدد 06، سنة 2018.

❖ المذكرات و الأطروحات :

- (34) سعاد حرب قاسم، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، ديسمبر 2011م-1433هـ.
- (35) ليلة معلول، أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الإستراتيجية، شهادة دكتوراه، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، شعبة العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي (الجزائر)، سنة 2021-2022.
- (36) طيبي نادية، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية و تطوير الكفاءات البشرية، شهادة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سنة 2017-2018.
- (37) بودرهم كنزة، القيادة الإستراتيجية و دورها في تحقيق التميز التنظيمي في ظل وجود الذكاء الإستراتيجي كمتغير وسيط، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، سنة 2023-2024.
- (38) محمد كنوش، دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، شهادة دكتوراه، تخصص علوم إقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1-، سنة 2016-2017.

- (39) سرور لعمارة، أثر التفاعل بين عمليات إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة الإقتصادية، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل، سنة 2021-2022.
- (40) مليكة عبد غرس، دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين إدارة المعرفة و التفوق التنافسي، شهادة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، شعبة العلوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945-قالمة، سنة 2022-2023.
- (41) زمالة عمر، أثر البعد البيئي على تطبيق التفوق للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة البيئية و السياحية، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، سنة 2012-2013.
- (42) بلغربي سليم، دور إستراتيجيات التصنيع الأخضر في تدعيم التفوق التنافسي، شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف 1، سنة 2021-2022.
- (43) تفرقتيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة و الذكاء الإقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة، شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة خيضر-بسكرة، سنة 2014-2015.
- (44) بن أم السعد فتيحة، دور نظم المعلومات في دعم إتخاذ القرارات للمؤسسات الإقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع شبكة توزيع الكهرباء و الغاز للشرق قسنطينة-الجزائر، شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة الحاج لخضر، سنة 2015-2016.

❖ الملتقيات و الندوات :

(45) أ.د. نجم العزاوي، أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، ملتقى حول إستراتيجيات التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة : كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 18-19 أبريل 2022.

❖ المواقع الإلكترونية :

(46) www.sonelgaz.dz

❖ المراجع الأجنبية :

47) Rapport d'activités et comptes de gestion consolidés du Groupe Sonelgaz, 2009.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص : إقتصاد نقدي و بنكي

قسم : العلوم الإقتصادية

الموضوع : إستبيان

السادة المحترمين : مديري و إطارات و موظفي و عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" فرع عين تموشنت.

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يعتبر جزء من مذكرة تخرج ماستر في العلوم الإقتصادية بعنوان "دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة تطبيقية لمؤسسة التوزيع سونلغاز(عين تموشنت)", فنرجو منكم الإجابة على أسئلة الإستبيان و ذلك بوضع علامة (x) أمام الإحتمال الذي ترونه مناسباً، إذ لا توجد إجابة صحيحة و أخرى خاطئة ؛ و إنما ما تعتقدونه مناسباً حسب آرائكم.

و نحيطكم علماً بأن إجاباتكم على فقرات الإستبيان لن تستخدم سوى لأجل خدمة هذا البحث العلمي و ستحاط بالسرية التامة، و نشكركم لنفهمكم و تعاونكم معنا.

الطالبتين :

مؤدّن رحاب

ويس أسماء

السنة الجامعية :

2024/2023

المحور الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

1.الجنس :

ذكر أنثى

2.السن :

أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة
 من 41 إلى 51 سنة أكثر من 51 سنة

3.المستوى التعليمي :

بكالوريا أو أقل تقني سامي
 شهادة ماستر/ليسانس شهادة دكتوراه

4.المستوى الوظيفي :

مدير نائب مدير رئيس قسم
 رئيس مصلحة موظف
 مكلف بالدراسات(زبائن/مبيعات)

5.عدد سنوات الخبرة :

ما بين 0 إلى 5 سنوات ما بين 6 إلى 10 سنوات
 ما بين 11 و 20 سنة أكثر من 21

المحور الثاني : بيانات تخص الذكاء الإستراتيجي

أبعاد الذكاء الإستراتيجي	الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
الإستشراف : يشير إلى مكان تموضع المؤسسة في المستقبل إنطلاقاً من الواقع.	01	تعمل المؤسسة على إستغلال الفرص المتاحة لتحقيق أهدافها المسطرة.			
	02	تهتم مؤسسة سونلغاز بالتطوير الإستراتيجي الذي يجعل المؤسسة تحقق أهدافها.			
	03	يقوم المسؤولون في المؤسسة بوضع العديد من الخطط تحسباً لما يحدث في المستقبل.			
التفكير المنظم : هو القدرة على دمج العناصر مع بعضها البعض لغرض تحليلها بدقة.	04	تعمل المؤسسة جاهدة على تصميم وابتكار حلول ذكية للمشكلات الغير المتوقعة (إنطفاء غير المتوقع للكهرباء).			
	05	يفكر المسؤولون و العاملين في المؤسسة بانتظام لرؤية الأحداث بصورة واضحة.			
	06	تسعى المؤسسة إلى التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية لجعل مختلف القضايا التي تخص المؤسسة.			
الرؤية المستقبلية : هو عملية وضع تنبؤات حول طرق عمل المؤسسة.	07	يعتمد المسؤولون على رؤياهم بهدف إتخاذ قرارات مناسبة.			
	08	يمكن القول أن المؤسسة تمتلك رؤية شاملة عن وضعيتها الحالية و المستقبلية و هذا بعد الإجتماعات المتكررة.			
	09	تستشعر إدارة المؤسسة القضايا الإستراتيجية ذات الأثر في مستقبل المؤسسة.			
الدافعية : تعني القدرة على تحفيز العاملين من خلال توفير	10	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على تكوين فرق عمل و التفاعل فيما بينهم.			
	11	تتم مكافئة العاملين في المؤسسة بمنحهم جوائز متنوعة نتيجة إنجازاتهم في نهاية السنة بعد تحقيق الأهداف.			

			دفع العاملين على تحمل المسؤولية.	12	أساليب مساعدة لهم.
			هل تزداد تنافسية المؤسسة عندما تواجه مؤسسات منافسة لها.	13	الشراكة : تعني القدرة على إمكانية إقامة تحالفات.
			تسعى المؤسسة إلى إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى محليا.	14	
			يعمل التكوين على زيادة خبرات عمل المؤسسة.	15	

المحور الثالث : بيانات تخص التفوق التنافسي

غير موافق	محايد	موافق	العبرة	الرقم	التفوق التنافسي
			عدد شكاوى الزبائن المتعلقة بالجودة قليلة أو منعدمة.	16	هو تميز و تفرد المؤسسة على نظيراتها من المؤسسات المنافسة لها في نفس المجمع.
			تتميز منتجات المؤسسة بالتكلفة المنخفضة.	17	
			تمتلك المؤسسة القدرة على التحكم في الوقت و تقليله لمعالجة المشاكل الواردة من طرف الزبائن.	18	
			تتماشى المؤسسة مع رغبات و متطلبات الزبون(معالجة جميع المشاكل).	19	
			لدى المؤسسة القدرة على إبتكار خدمات جديدة(طريقة السداد/ إشعار بإنقطاع الكهرباء).	20	

الملحق رقم (02) :

Correlations

		الاستشراف	التفكير_المنظم	الرؤية_المستقبلية	الدافعية	الشراكة
الاستشراف	Pearson Correlation	1	,829**	,687**	,811**	,730**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
التفكير_المنظم	Pearson Correlation	,829**	1	,854**	,801**	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
الرؤية_المستقبلية	Pearson Correlation	,687**	,854**	1	,716**	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
الدافعية	Pearson Correlation	,811**	,801**	,716**	1	,794**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
الشراكة	Pearson Correlation	,730**	,739**	,854**	,794**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30
الذكاء	Pearson Correlation	,890**	,932**	,909**	,904**	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
التفوق_التنافسي	Pearson Correlation	,696**	,550**	,489**	,580**	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

	الذكاء	الاستشراف
Pearson Correlation	1	,890**
الذكاء Sig. (2-tailed)		,000
N	30	30
Pearson Correlation	,890**	1
الاستشراف Sig. (2-tailed)	,000	
N	30	30

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

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