

**STUDY THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC ELEMENTS AND  
COMPETITIVE SUCCESS AT THE LEVEL OF ALGERIAN ECONOMIC  
INSTITUTIONS. COCA COLA CASE STUDY**

دراسة العلاقة بين العناصر الإستراتيجية والنجاح التنافسي على مستوى  
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة مؤسسة فرويتال COCA COLA

أمزيان أنيسة\*

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3

[ameziane.anissa@univ-alger3.dz](mailto:ameziane.anissa@univ-alger3.dz)

**ABSTRACT:** The objective of this study was to identify the effect of this various dimensions prospecting and vision, thinking of systems logic, motivation in achieving competitive advantage in the enterprise "Fruital". The results of the statistical analysis showed a positive statistically significant effect at the level of 0,05 for all dimensions before in achieving various elements of competitive advantage, lower cost, differentiation, alliances.

**Keywords:** prospecting, vision, thinking of systems, motivation, competitive advantage

**JEL Classification:** P19 F23

الملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير كل من الأبعاد المختلفة التالية: الإستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، التحفيز، في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة "فرويتال"، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 للأبعاد السابقة في تحقيق مختلف عناصر الميزة التنافسية.

الكلمات الرئيسية: الإستشراف، الرؤية، منطق النظم، التحفيز، الميزة التنافسية.

---

\* المؤلف المراسل

## 1. مقدمة:

إن التحديات التي تواجه جميع المؤسسات، أو تلك التي تنتقيها للتعامل معها فرصا و تهديدات، و قوة و ضعفا تشكل إحدى السمات المميزة لاستمرارية تلك المؤسسات و تكيّفها ثم إنتقالها من مركز التابع إلى المتحدي ثم إلى القيادة، و تملّي عليها و حوب التفكير. بمنطق إستيعاب المدخل الإستراتيجي (توظيف معطيات العقل الإستراتيجي) في مجامعها، و إستخدام إستعداداتها لبلوغ النجاح في الأمدين القريب و البعيد، لا سيما حين تستحضر حالة التغيّر في منطق تفكير الإدارة من تقليدي إلى معاصر، و من محلي إلى دولي، و من احادي البعد إلى متعدد الأبعاد.

وفي إطار ما ذكر تولدت عدد من الموضوعات الحديثة الجوهرية في الأدب الإستراتيجي، والتي تضمن مجابهة تلك التحديات، بتشخيص الظاهر منها و توقع المرتقب مستقبلا، ثمّ توظيف معطيات العقل الإستراتيجي في إنجاح عملية المواجهة و تحقيق الميزة التنافسية، و يعدّ الذكاء الإستراتيجي من تلك الأدوات، بوصفه أحد أنواع الذكاء الذي يتسم به القادة الناجحون والذي يسمح بتحسين قدرات مؤسّساتهم التنافسية. و بناء على ما سبق فإنه من الممكن تحديد أبعاد مشكلة الدراسة الحالية من خلال التساؤل الرئيسي التالي: هل الذكاء الإستراتيجي المتمثل بـ (الاستشراف و الرؤية، التفكير بمنطق النظم، التحفيز) يقود إلى تحقيق قيادة ناجحة تساعد في توليد ميزة تنافسية؟

إن الإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية يقودنا إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- فيما يكمن أثر الذكاء الإستراتيجي على تنافسية المؤسسات الاقتصادية؟
- 2- ما هو مستوى توافر الميزات التنافسية من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة فرويتال؟
- 3- هل أبعاد الذكاء الإستراتيجي تحقق ميزة تنافسية في مؤسسة فرويتال؟

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من تناولها لإدماج نظام الذكاء الإستراتيجي بوصفه أسلوبا إداريا حديثا تسعى كل مؤسسة إلى تبنيه من اجل التأقلم و التكيّف مع متغيرات البيئة الراهنة، لذي يمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

- التعرف على مهارات الذكاء الإستراتيجي للمدير؛
- تشخيص أهمية تطبيق أبعاد الذكاء الإستراتيجي وأثرها على سيرورة تنافسية المؤسسات؛
- تقديم نتائج و توصيات يمكن إعتبارها ضرورية لتحفيز هذا القطاع الإستراتيجي وتهيئته للمنافسة مع مثيلاته من المؤسسات ذات نفس الإختصاص.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وتسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مستوى ممارسة أبعاد الذكاء الإستراتيجي من طرف متخذي القرار في مؤسسة "فرويتال"؛

- التعرف إلى خصائص أبعاد الذكاء الإستراتيجي وقدرتها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تصورات المبحوثين ميدانياً؛

- دعم وتوجيه الباحثين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للإستفادة من مزايا الذكاء الإستراتيجي في تحسين آدائها لتحقيق التميز والإبداع.

فرضيات الدراسة: بناء على ما سبق يمكن وضع:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0,05 \geq \alpha)$  لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإستشراف و الرؤية، التفكير بمنطق النظم، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية (قيادة التكلفة الأقل، التمايز، التحالفات) في مؤسسة "فرويتال". وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ميزة قيادة التكلفة الأقل؛

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التمايز في المنتجات؛

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ميزة التحالفات في المنتجات.

الجاناب النظري للدراسة:

أولاً- مفهوم الذكاء الإستراتيجي وخصائصه: رغم تطبيقاته القليلة أخذت المؤسسات تدرك أهمية الذكاء الإستراتيجي، كما وبدأت تحاور إحتياجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، مع سعيها لتحقيق المواءمة بينه وبين أنماط الذكاء الأخرى (الشعوري، التنافسي والأعمال... إلخ) وتدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية. وسنحاول في هذا العنصر إعطاء أهم التعاريف المتداولة للذكاء الإستراتيجي والتي تتوافق مع الدراسة الحالية.

1- مفهوم الذكاء الإستراتيجي: الذكاء الإستراتيجي كمفهوم تتجاذبه ثلاثة إتجاهات فكرية (أحمد

صالح وآخرون، 2010، ص139):

الأول: يرى أنه عملية لجمع المعلومات؛

الثاني: يصفه بأنه وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المؤسسة؛

الثالث: يعتبره جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المؤسسات.

وهذا إجمالاً يتيح وضع تعريف شامل للذكاء الإستراتيجي بأنه " ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية والإستشراف، تفكير النظم، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس والإبداع. ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم إستقصاء المعلومات ومعالجتها، يتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناجمة في صناعة قرارات فاعلة" (MACCOBY, 2001, PP1-5). وهذا التعريف يؤكد بأن هذا الذكاء يمتثل فيه تأثير الجانبين الوراثية والبيئية، لأن عناصره تولد مع الفرد وينميها بخبرته وتعلمه، لا سيما إذا ادرك أهمية هذا الذكاء في تحويله إلى قائد إستراتيجي لمنظمتهم ولتقبلها (أحمد صالح وآخرون، 2010، ص142).

2. خصائص الذكاء الإستراتيجي: يتسم الذكاء الإستراتيجي كغيره من أنماط الذكاء بجملة من

الخصائص والسمات، تمر بخمس مراحل متتابعة وهي (THAM & KIM, 2002, P04):

-مرحلة الإستشعار، بمؤشرات التغيير الداخلية والخارجية وتشخيصها على مستوى المؤسسة؛

-الجمع للبيانات ذات المغزى؛

-التنظيم للبيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات؛

-المعالجة للبيانات وتحويلها إلى معلومات؛

-الإستخدام للمعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وتحديد إجراءات تنفيذها.

ثانياً- أبعاد الذكاء الإستراتيجي: تتحدد أبرز أبعاد الذكاء الإستراتيجي في الإستشراف والرؤية المستقبلية، تفكير النظم والتحفيز، وإن هذه الأبعاد بمثابة خصائص يوسم بها القادة الذين يتمتعون بهذا النمط من الذكاء، وتلعب دوراً بارزاً في الإرتقاء بقدرات قادة المنظمات، وتتجسد بشكل مختصر في الآتي:

1-الإستشراف والرؤية المستقبلية: إن أولى أولويات الإستشراف أو بعد النظر هي الكفاءة، وهي القدرة على التفكير في القوى الواضحة والتي لا يمكن قياسها بمقياس محدد ولكن تقوم بتشكيل مستقبل الإنسان والمجتمع، وهي تعني الإحساس باقتراب موجة إقتصادية مما يسهل علينا التعامل معها والإستفادة منها، أي ركوب هذه الموجة وتوجيهها في الإتجاه الصحيح والإستفادة من المعطيات الاقتصادية المتوفرة (MACCOBY, 2004, P04). إن الإستشراف هي طريقة المشاركة المنتظمة لجمع المعلومات عن الحاضر والمستقبل طويل الأمد للوصول إلى رؤية مستقبلية، لذلك ينطوي الإستشراف على الجمع

بين العوامل الرئيسية للتغيير و كذلك مصادر المعرفة، من أجل تطوير الرؤى الإستراتيجية و المعلوماتية المستقبلية (الخفاجي و البغدادي، 2001، ص27).

2- تفكير النظم: يعد مدخل تفكير النظم منهجا قديما أعيد إكتشافه حديثا كأسلوب متقدم للتكيف مع الحياة والبيئة، ويعبر عن القدرة على توليف أو دمج العناصر أكثر من فصلها إلى أجزاء ثم تحليلها، أو بعبارة أخرى يعني دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (MACCOBY, 2004, P02).

3- التحفيز: الدافعية أو القدرة على تحفيز العاملين كأحد أهم عناصر الذكاء الإستراتيجي، فتعكس قدرة القائد على دفع أو تحفيز الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى، أو حثهم على تشغيل المؤسسة وتقويتها. وحينها فإن الدافع المتولد لديهم سينتج عن عملية داخلية أو خارجية تثير فيهم الحماس لتابعة طريقة معينة من العمل (MACCOBY, 2004, P03).

ثالثا- دور الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي: برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، و الإرتقاء بمستوى الأعمال في بيئة ديناميكية تعمل فيها المؤسسات، و تجابه التحديات المحيطة بها ( DEGENARO & ALL, 2000, PP05-07) يظهر الذكاء الإستراتيجي كسلاح تنافسي في توسيع آفاق جودة صياغة إستراتيجية المؤسسة، من خلال مراقبته لمؤشرات إنبثاق الفرص و التهديدات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): مراقبة الذكاء الإستراتيجي لمؤشرات الفرص و التهديدات.

مجال الذكاء	تركيز الذكاء الإستراتيجي
نموذج الأعمال	إستبدال مصادر الموارد، فاعلية السيولة النقدية، حماية براءات الإختراع
التسويق	الإحتفاظ بمعلومات الزبون، التحالفات ذات الأهداف الإعلانية
التسعير	إستخدام التسعير المرن
الإنتاج	التحول نحو النظام الرقمي، القاعدة التكنولوجية وإعادة التنظيم
الإستراتيجية	التحالفات، عمليات إدارة المعرفة، الرهانات التكنولوجية

المصدر: أحمد صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 155.

يتضح من معطيات الجدول أعلاه دور الذكاء الإستراتيجي في التشخيص المبكر للفرص و التهديدات المحيطة بالمؤسسة، وكيف ان الشراكة تعد من أبرز عناصره هذا من جهة. ضف إلى ذلك تعزيز دور

الذكاء الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة عبر توفيرها المعلومات الإستراتيجية اللازمة لصياغتها في الوقت المناسب وبما يسهم في خلق الثروة ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة من جهة أخرى.

خامسا- الميزة التنافسية وعناصرها: بمراجعة أدبيات الفكر الإداري وجد أن هناك نوعين من النماذج الفكرية لتحقيق المزايا التنافسية وهي نموذج المنظمة الصناعية «IO»، ونموذج الموارد «RBV»، إذ يعتمد النموذج الأول بصفة أساسية على تحليل البيئة المحيطة وخصائص هيكل الصناعة لتحقيق المزايا التنافسية، حيث يتم وضع وتطبيق الإستراتيجيات التي تمكن المؤسسة من إستغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات ودعم نقاط القوة والتغلب على جوانب الضعف في قدراتها الذاتية. أما النموذج الثاني يركز على العلاقة بين الموارد الإستراتيجية والقدرات الذاتية للمؤسسة وبين نتائج الأداء لهذه المؤسسة، ومن ثم فإنه يركز على خصائص القدرات الذاتية للمؤسسة كأساس لتحقيق المزايا التنافسية بدرجة أكبر من التوجه إلى خصائص البيئة الخارجية أو بيئة الصناعة (أبو بكر، 2012، ص6615).

إعتمدت الدراسة على الميزات الثلاثة وهي: التكلفة الأقل، التمايز وميزة التحالفات لتوافقها مع بيئة المؤسسة المبحوثة.

-ميزة التكلفة الأقل: هي قدرة المؤسسة على توفير سلعة او خدمة بتكلفة أقل من منافسيها، وإن الافتراض الأساسي وراء هذه الميزة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين، التي يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على حصة سوق أكبر. ويتم ذلك من خلال تحقيق كلفة متغيرة أقل، أو تحقيق مستوى أقل من نفقات التسويق، أو تحقيق مستوى أقل في النفقات التشغيلية والإدارية؛

-ميزة التمايز: فالتميز هو التفرد الذي تدججه المؤسسة فيما تقدمه من سلع أو خدمات، وتحدث الميزة التنافسية أو الفارقة عندما تستطيع مؤسسة ما الحصول على علاوة سعرية، ويذكر "بورتر" بأن التميز هو قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز، له قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل من حيث الجودة العالية والخصائص الخاصة بالمنتج، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع وغيرها؛

-ميزة التحالفات: إن التحالف يتمثل في إئتلافات تعقدتها المؤسسة مع مؤسسات أخرى، من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من إستراتيجياتها، فقد تكون من خلال الإندماج أو إتفاقيات التسويق، أو تشكيل المشاريع المشتركة، وبالتالي فإن التحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات، ويسمح بالمشاركة في الأرباح و المكاسب الملموسة و غير الملموسة.

الجانب الميداني للدراسة:

أولا- المنهجية: قامت هذه الدراسة على إتباع المنهج الوصفي التحليلي، فقد تم إستعراض لأهم الادبيات ذات العلاقة بالذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية، ثم تم إجراء المسح الإستطلاعي الشامل،

وتحليل كافة البيانات متجمعة من خلال الإجابة عن الإستبانات، وإستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها.

ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والفنية لكل من الإدارة العليا والوسطى في مؤسسة "فرويتال" والمتمثل بمدراء الإدارات ونائبيهم ومدراء الوحدات ورؤساء الأقسام. ولقد اجتمعت عينة الدراسة على المجتمع بأكمله والبالغ عددهم 84. والجدول التالي يلخص مجموع الإستثمارات الموزعة والمسترجعة والمقبولة للدراسة الإحصائية. جدول رقم (02): مجموع الإستثمارات المقبولة للدراسة.

النسبة المئوية	العدد	البيان
100	84	الإستثمارات الموزعة
94	79	الإستثمارات المسترجعة
06	05	الإستثمارات المفقودة
08	07	الإستثمارات الملغاة
85,71	72	الإستثمارات المقبولة

المصدر: من إعداد الباحثة.

كما نلخص المواصفات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة في الجدول التالي:  
جدول رقم (03): وصف خصائص عينة الدراسة.

النسبة المئوية	العدد	فئات المتغير	المتغير
80,55	58	ذكر	النوع الإجتماعي
19,45	14	أنثى	
62,5	45	ليسانس	المؤهل العلمي
9,72	07	دراسات عليا	
27,77	20	أخرى	
25	18	10 سنوات فأقل	الخبرة الوظيفية
75	54	11 سنة فأكثر	
9,72	07	مدير/نائب إدارة	الموقع الوظيفي
34,72	25	مدير وحدة	
55,55	40	رئيس قسم/مساعد	

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا لنتائج المعالجة الإحصائية SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين ان الخصائص الديمغرافية كان لها أثر كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الإستبانة والإجابة عنها بموضوعية، وذلك من خلال المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في المؤسسة. إذ تبين أن ما نسبته 62,5% من أفراد عينة الدراسة هم حملة الليسانس، و9,72% حملة الدراسات العليا وهذا ما يتطلبه الجانب الأكاديمي للمناصب الإدارية والفنية في الإدارتين العليا والوسطى. وبالنسبة لعدد سنوات الخبرة في المؤسسة أشارت النتائج أن 75% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عملية 11 سنة فأكثر، وان 25% لديهم خبرة 10 سنوات فأقل. وهذا التباين في الخبرة والموقع الوظيفي من شأنه ان يوضح تنوع وجهات النظر حول موضوع الدراسة.

ثالثاً- أداة الدراسة وثباتها: تمّ تصميم إستبانة لتلبية غرض الدراسة، حيث تمّ تقسيم الإستبانة إلى جزئين: الجزء الأول يتضمن العوامل الديمغرافية في حين أن الجزء الثاني يتضمن متغيرات الدراسة المستقبلية والتابعة. وقد تمّ تدريج مقاييس الدراسة للجزء الثاني في الإستبيان حسب مقياس "ليكرت الخماسي" إلى:

الإستبانة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	0	1	2	3	4

لقد تمّ إختبار مدى الثبات في أداة الدراسة بإستخدام إختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى الإتساق الداخلي لعينة الدراسة، والجدول رقم (04) يبيّن ذلك.

جدول رقم (04): معاملات ثبات إستبانة الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ	البعد
0,803	الإستثمار والرؤية
0,779	منطق النظم
0,805	التحفيز
0,856	المتوسط الكلي للمتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي)
0,807	التكلفة الأقل
0,860	التمايز
0,890	التحالفات
0,920	المتوسط الكلي للمتغير التابع (الميزة التنافسية)

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً لنتائج المعالجة الإحصائية SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن إستبانة الدراسة توفرت على دلالات ثبات مرتفعة تراوحت بين (80-89%) وهذا يعني أن الإستبانة صالحة للتحليل والإجابة على فرضيات الدراسة.



كما تمّ استخدام إختبار "سيمرنوف كلمنجرروف" لمعرفة مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث بلغت مستوى الدلالة للمتغيّرات 0,76 وهو أكبر من 0,05 مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

رابعا- عرض النتائج ومناقشتها: تمّ إجراء التحليل الوصفي للإستبانة وفقا لإجابات أفراد عيّمة الدراسة، حيث حسبت المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل من أبعاد المتغيّر التابع والمستقل، والجدول رقم (05) يبيّن التحليل الوصفي لأبعاد المتغيّر المستقل.

جدول رقم (05): التحليل الوصفي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الذكاء الإستراتيجي
0,47	4,25	الإستشراف والرؤية
0,84	3,45	التفكير. بمنطق النظم
0,70	4,15	التحفيز
0,60	4,19	المتوسط الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا لنتائج المعالجة الإحصائية SPSS.

يتبيّن من الجدول السابق أن المتوسط العام لأهمية أبعاد الذكاء الإستراتيجي في مؤسسة فرويتال قد بلغ 4,19، وهذا يعني ان تصورات أفراد عيّنة الدراسة لأهمية الذكاء الإستراتيجي جاءت بدرجة مرتفعة حيث إحتمل الإستشراف والرؤية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,25، يليها بعد التحفيز بمتوسط بلغ 4,15 وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد التفكير بمنطق النظم بمتوسط حسابي قدره 3,45.

جدول رقم (06): التحليل الوصفي لبعده الإستشراف والرؤية.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستشراف والرؤية
0,58	4,18	تقوم المؤسسة بإستقراء المستقبل لخططها الإستراتيجية في الأمد البعيد
0,65	4,27	تشخص المؤسسة الفرص والتحديات قبل غيرها بشكل يمكنها من إقتناصها وتجنّبها
0,56	4,36	تتخذ المؤسسة القرارات الإستراتيجية في الأوقات المناسبة
0,45	4,17	تقوم المؤسسة بقبول الأفكار البديلة
0,54	4,39	تبنى المؤسسة نماذج إدارية تساعدها في سرعة الإستجابة إتجاه المواقف المختلفة
0,47	4,25	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا لنتائج المعالجة الإحصائية SPSS.

لقد تراوحت المتوسطات الحسابية لبعده الاستشراف والرؤية بين 4,17-4,39 وهي تمثل متوسطات بدرجة عالية، فقد جاءت الفقرة 5" تتبنى المؤسسة نماذج إدارية تساعدها في سرعة الإستجابة إتجاه المواقف المختلفة". بمتوسط حسابي بلغ 4,39 وهو أعلى من المتوسط الحسابي المفترض للدراسة 2 (متوسط أداة القياس = مجموع أوزان القياس 0+1+2+3+4/5) وإنحراف معياري 0,47. فيما حصلت الفقرة 4" تقوم المؤسسة بقبول الأفكار البديلة" على أضعف متوسط حسابي نسبيا قدر بـ 4,17 وإنحراف معياري 0,45.

جدول رقم (07): التحليل الوصفي لبعده التفكير. بمنطق النظم.

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	التفكير. بمنطق النظم
0,95	3,40	توظف المؤسسة مهنيين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عملياتها الداخلية
0,85	3,62	تهتم المؤسسة بالبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها
0,91	3,26	تتعامل المؤسسة مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات بكمية ودقة كبيرتين
0,81	3,82	تسعى إدارة المؤسسة إلى تأمين نظامها المعلوماتي
0,71	3,74	توازن المؤسسة في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها
0,84	3,45	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا لنتائج المعالجة الإحصائية SPSS.

يظهر الجدول رقم (07) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتفكير. بمنطق النظم. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين 3,26-3,82. فقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى إدارة المؤسسة إلى تأمين نظامها المعلوماتي". بمتوسط حسابي بلغ 3,82 وإنحراف معياري 0,81، فيما حصلت الفقرة "تهتم المؤسسة بالبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها" على متوسط حسابي منخفض نسبيا بلغ 3,26 وإنحراف معياري 0,91.

جدول رقم (08): التحليل الوصفي لبعده التحفيز.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التحفيز
0,63	4,14	تحرص إدارة المؤسسة على العمل كفريق واحد

0,54	3,75	يمنح المدير مكافئات وحوافز للموظفين من اجل تشجيعهم على العمل
0,50	4,20	يستثمر المدير بنجاح المؤسسة كقوة تدفع الموظفين إلى تحقيق المزيد من الإنجاز
0,69	4,28	تشجع المؤسسة فريقها الإداري نحو الحصول على مؤهلات علمية أعلى
0,74	3,90	يعطي المدير أهمية لطبيعة عمل كل موظف
0,70	4,15	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا لنتائج المعالجة الإحصائية SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة حول بعد التحفيز في المؤسسة المبحوثة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين 3,75-4,28، فقد جاءت فقرة "تشجع المؤسسة فريقها الإداري نحو الحصول على مؤهلات علمية أعلى" بمتوسط حسابي بلغ 4,28 وإنحراف معياري 0,69. بينما تحصلت الفقرة "يمنح المدير مكافئات وحوافز للموظفين من اجل تشجيعهم على العمل" على متوسط حسابي ضعيف نسبيا بلغ 3,75 وإنحراف معياري 0,54. وعلى العموم، توضح جميع نتائج التحليل الوصفي تقارب في المتوسطات الحسابية وإنحراف معياري منخفض، وهذا يعكس وعي أفراد عينة الدراسة بأهمية أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة المبحوثة. بعدما تمّ التعرف على التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الذكاء الإستراتيجي)، سنعرض التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09): التحليل الوصفي لأبعاد الميزة التنافسية.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الميزة التنافسية
0,74	3,68	التكلفة الأقل
0,76	3,90	التمايز في المنتجات
0,69	3,89	التحالفات في المنتجات
0,71	3,86	المتوسط الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا لنتائج المعالجة الإحصائية SPSS.

يتبين من الجدول السابق ان المتوسط العام لمتغير الدراسة التابع (الميزة التنافسية) كان مرتفعا حيث بلغ 3,86، مما يؤشر على أن أبعاد تحقيق الميزة التنافسية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث إحتل بعد التمايز

المرتبة الأولى. بمتوسط حسابي بلغ 3,90، تلاه بعد التحالفات. بمتوسط حسابي بلغ 3,89، وأخيرا بعد التكلفة الأقل بمتوسط حسابي 3,68.

جدول رقم (10): التحليل الوصفي لبعد ميزة التكلفة الأقل.

مميزة التكلفة الأقل	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منافسة	3,83	0,52
تحاول المؤسسة ضبط النفقات التشغيلية من خلال تخفيض تكلفة إنتاج الخدمات المقدمة	3,63	0,86
تكيف المؤسسة أسعارها وفقا للعرض والطلب عليها	3,55	0,94
تقدم المؤسسة عروض تشجيعية على أسعار خدماتها	3,37	0,84
المتوسط العام	3,68	0,74

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا لنتائج المعالجة الإحصائية SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بميزة التكلفة الأقل، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين 3,37-3,83 وهو أعلى من المتوسط المفترض للدراسة (2)، حيث إحتلت الفقرة " تقدم المؤسسة منتجاتها بأسعار منافسة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,83 وإحتراف معياري 0,52، فيما تحصلت الفقرة " تقدم المؤسسة عروض تشجيعية على أسعار خدماتها" على متوسط منخفض نسبيا قدر بـ 3,37 وإحتراف معياري 0,84.

جدول رقم (11): التحليل الوصفي لبعد التمايز.

مميزة التمايز في المنتجات	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري
تفرد المؤسسة بتقديم خدمات أو منتجات عن سواها من المنافسين	3,45	0,91
تعمل المؤسسة على توسيع الإنتشار الجغرافي للخدمات التي تقدمها	3,93	0,70
تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات جديدة	3,61	0,79
تشجع المؤسسة عمليات البحث والتطوير لتقديم خدمات تتلاءم مع احتياجات الزبائن	3,82	0,81
المتوسط العام	3,90	0,76

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا لنتائج المعالجة الإحصائية SPSS.

يظهر الجدول رقم (11) إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التمايز، وقد تراوحت المتوسطات بين 3,45-3,93، إذ إحتلت الفقرة " تعمل المؤسسة على توسيع الإنتشار الجغرافي للخدمات التي تقدمها"

ألى متوسط حسابي 3,93 وإنحراف معياري 0,70، في حين تحصلت الفقرة" تنفرد المؤسسة بتقديم خدمات أو منتجات عن سواها من المنافسين" على أضعف متوسط حسابي نسبيا 3,45 وإنحراف معياري 0,91.

جدول رقم (12): التحليل الوصفي لبعء التحالفات.

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ميزة التحالفات في المنتجات
0,54	3,87	تقوم المؤسسة بإختيار نوع التحالفات مع غيرها من المؤسسات
0,62	3,84	توفير البيانات اللازمة عن التحالفات لإختيار الفرصة الأفضل
0,56	3,77	تساهم التحالفات في تقليص المدة الزمنية لتطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة
0,65	3,83	تساعد التحالفات على توسيع إستثمارات المؤسسة
0,69	3,89	المتوسط العام

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا لنتائج المعالجة الإحصائية SPSS.

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعء التحالفات، وقد أشارت نتائج المتوسطات الحسابية أنها تتراوح بين 3,77-3,87، إذ إحتلت الفقرة" تقوم المؤسسة بإختيار نوع التحالفات مع غيرها من المؤسسات" بمتوسط حسابي 3,87 وإنحراف معياري 0,54، بينما تحصلت الفقرة " تساهم التحالفات في تقليص المدة الزمنية لتطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة" على متوسط منخفض نسبيا 3,77 وإنحراف معياري 0,56.

وبشكل عام يتبين من التحليل الوصفي أن مستوى أهمية الميزة التنافسية وعناصرها "التكلفة الأقل، التمايز، التحالفات" في مؤسسة فرويتال من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا. خامسا- إختيار الفرضيات: نستطيع إختيار فرضيات الدراسة بإستخدام تحليل الإنحدار المتعدد، والجدول رقم (13) يبين نتائج التحليل.

جدول رقم (13): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

المتغير التابع	الميزة التنافسية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig	معامل الإحذار B	الإشراف	النظم	التحفيز	الإحسوبة T	Sig
		0,594	21,033	03	0,000	0,613		0,258	0,498	4,079	0,00
		0,771		67						1,435	0,155
				71						3,191	0,02

المصدر: من إعداد الباحثة إستنادا لنتائج المعالجة الإحصائية SPSS.

يوضح الجدول رقم (13) تأثير الذكاء الإستراتيجي بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة فرويتال، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط  $R=0.771$  عند مستوى  $Sig \geq 0,05$ ، أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ 0,594، أي أن ما قيمة 59,4% من التغييرات في الميزة التنافسية ناتج عن التغيير في مستوى الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي بأبعاده، كما بلغت درجة التأثير بمعامل الإحذار 0,613 الإشراف والرؤية، 0,258 للتفكير بمنطق النظم، و0,498 للتحفيز، وهذا يعني ان الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بأبعاد الذكاء الإستراتيجي يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الميزة التنافسية بجميع عناصرها (التكلفة الأقل، التمايز، التحالفات) وفق معاملات الإحذار B. وما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة 21,033 وهي دالة عند مستوى المعنوية  $Sig \geq 0,05$ ، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية وفروعها، أي ترفض الفرضية الصفرية و تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الإشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، التحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية بجميع عناصرها (التكلفة الأقل، التمايز، التحالفات).

الخاتمة:

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى اهم الإستنتاجات والتوصيات التالية:

كان تباين الباحثين في موضوع الذكاء الإستراتيجي حجر الأساس في تبلور ثلاثة إتجاهات متمثلة في كونه عملية لجمع المعلومات، ووظيفة تحدد فرص المؤسسة في السوق، وسيمة يتصف بها قادة المؤسسات الناجحة والرائدة؛

إن تجسيد الإستشراف والرؤية ومعالجة المعلومات في صورة قرارات إستراتيجية حاسمة، يؤمن للمؤسسة فرص النجاح على المدين القريب والبعيد، ويقلل من حالات اللاتأكد في القرارات الإستراتيجية المتخذة؛ -تبيّن من خلال التحليل الإحصائي ان مستوى الذكاء الإستراتيجي بأبعاده الإستشراف والرؤية، منطلق النظم والتحفيز لدى الإدارات العليا والوسطى في مؤسسة فروينال أخذ جانبا من الأهمية بسبب البيئة التنافسية التي تعمل فيها هذه المؤسسات التي تتطلب المشاركة في إتخاذ القرارات والعمل الجماعي والمشاركة في الرؤية والإستجابة السريعة للتغيّرات وتحقيق الإبداعات والتحسينات المستمرة، وهذه مجتمعة ساهمت في تحقيق الميزة التنافسية بجميع عناصرها التكلفة الأقل، التمايز، التحالفات.

تدعيم جوانب قوّة منظومة الذكاء الإستراتيجي ومعالجة حالة القصور التي تحيط بها في المؤسسة؛ -تعزيز ثقافة المبادرة والإبداع لدى العاملين من قبل الإدارة العليا في المؤسسة بما يخدم عملية التغيير والإستجابة للتغيّرات الخارجية؛

تدعيم المعرفة وعقد دورات تدريبية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بتوفير التجهيزات اللازمة وممارسة الأنشطة الضرورية التي تساهم في بناء نظام معلومات فعال للذكاء الإستراتيجي؛ -ضرورة نشر الوعي لدى المعنيين بأهمية تحديث نظم المعلومات الإستراتيجية، سعيا وراء تحقيق مزايا تنافسية جديدة تكفل للمؤسسة التفوق على منافسيها.

المراجع:

1-أحمد صالح وآخرون، "الإدارة بالذكاءات: منهج التميّز الإستراتيجي والاجتماعي على المنظمات"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.

-Maccoby Michael, « Successful leaders employ strategic intelligence », RTM, Vol 44, 2 N°30, 2001.

3-أحمد صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره.

4-Tham and Kim, « Towards Strategic intelligence with anthology based enterprise 4 modeling and ABS », Proceedings of the IBER conference, 2002.

-Maccoby Michael, « only the brainiest Succeed », RTM, Vol 44, N°05, 2004.5

- 6- الخفاجي نعمة، البغدادي عادل، " ملامح الشخصية الإستراتيجية للمدراء، منظور معرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المؤتمر الأول للعلوم الإدارية بقطر، 06-07 أكتوبر 2001.
- 7- Maccoby Michael, 2004, Op-Cit.
- 8- Maccoby Michael, 2004, Op-Cit.
- 9-Degenaro Bill et All, « Strategic intelligence providing critical information for strategic decision corporate strategy board » 2000.
- 10- عيد أبو بكر، "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المصرية، المؤتمر العلمي لجامعة الزيتونة الأردنية، 23-26 أبريل 2012.