

الذكاء الإستراتيجي ودوره في تعزيز رأس المال الزبوني للمؤسسات الجزائرية

دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-

*Strategic intelligence and its role in enhancing customer capital for Algerian institutions**A field study for the Algeria Mobile Telecommunications company mobilis*عامر خديجة^{1*}، بومدين محمد أمين²¹ مخبر التنمية المستدامة في مناطق الهضاب العليا والمناطق الصحراوية، المركز الجامعي نور البشير البيض، الجزائر، k.ameur@cu-

elbayadh.dz

² جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، moh.boumediene@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/10/18

تاريخ الاستلام: 2022/08/15

الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز رأس المال الزبوني ، حيث تم إجراء هذه الدراسة بشركة إتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، قمنا بإختيار عينة عشوائية مكونة من 38 موظف من وكالات تجارية في ولايات مختلفة تابعة لشركة موبيليس ، والتي لها علاقة مباشرة مع الزبائن، وقد تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لإختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج، وتوصلت الدراسة الميدانية إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) في تعزيز رأس المال الزبوني بشركة إتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- الكلمات المفتاحية: الذكاء الإستراتيجي، رأس المال الزبوني، شركة موبيليس، الإستشراف و الرؤية ، الحدس.

تصنيف JEL: O32 ، O34

Abstract:

The study aims to identify the role of strategic intelligence in enhancing customer capital, as this study was conducted at the Algeria Mobile Telecommunications company Mobilis, we chose a random sample of 38 employees from commercial agencies in different states affiliated with Mobilis, which have a direct relationship with customers. We used the statistical package program (spss.v 26) to test the hypotheses of the study, analyze and discuss the results.

The results shows that there is a significant effect of strategic intelligence in its dimensions (foresight and vision, thinking in the logic of systems, intuition) in enhancing customer capital in the Algeria Mobile Telecommunications company Mobilis.

Key Words : strategic intelligence, customer capital, mobilis company, foresight and vision, intuition.

JEL Classification: O32 ، O34

1. مقدمة: إن التغيرات الأخيرة و السريعة التي شهدتها الاقتصاد العالمي بسبب التطور التكنولوجي الهائل في عصر الثورة الصناعية الرابعة، قد دفعت بالمؤسسات في القطاعين الحكومي أو الخاص على حد سواء الى تغيير طريقة عملها بصورة جوهرية، حيث توجب على المؤسسة اعتماد أساليب تسييره حديثة قائمة على إستخدام المعرفة مثل: اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإقتصادي، الذكاء الإستراتيجي لكي تضمن حصتها السوقية وتعزز موقعها التنافسي. برز الذكاء الإستراتيجي كأداة فاعلة لتوجيه المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث يتيح لها التعامل مع جميع التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية وجعلها قادرة على استغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجية.

وفي ظل اشتداد المنافسة، أصبح لزاما على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار جميع التغيرات التي تحدث في السوق و الاهتمام برأس مالها الزبوني ، حيث أن نجاح أي مؤسسة على المدى البعيد مرهون بمدى اهتمامها بتعزيز رأس المال الزبوني الذي يشكل مصدر إيراداتها الوحيد وسبب بقائها، ومن هنا تبرز أهمية رأس المال الزبوني والتي يتوجب على المؤسسات ان تعمل على ارضائه وزيادة ولائه ، المحافظة عليه وتطوير علاقاتها معه.

ومن هنا جاءت فكرة موضوع هذا البحث لمحاولة معرفة دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-

- اشكالية البحث: انطلاقا مما سبق، نطرح الاشكال الرئيس التالي:

ما هو دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) في تعزيز رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-

أسئلة فرعية: من سؤال إشكالية البحث يمكن طرح التساؤلات التالية

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف والرؤية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-

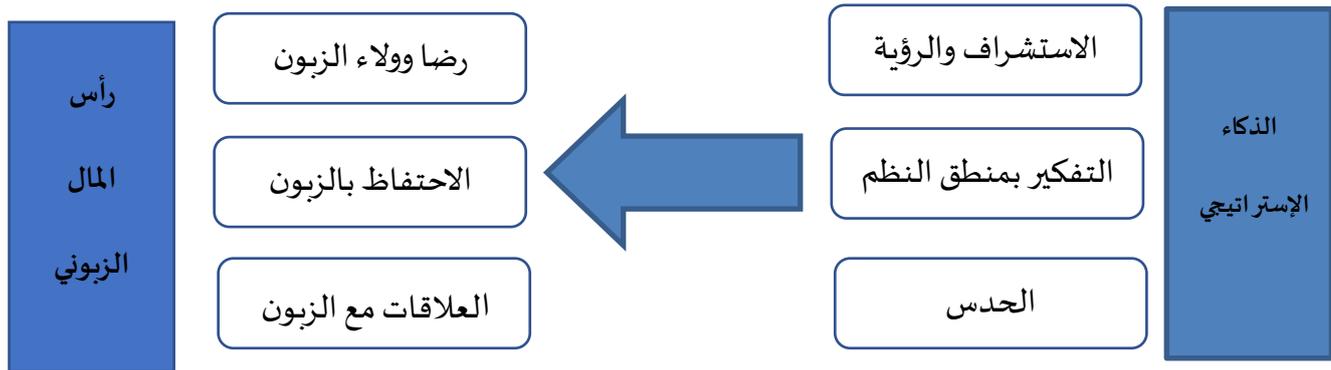
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-

أنموذج الدراسة: انطلاقا من مجموعة من الدراسات التي تم الاطلاع عليها

وانطلاقا من متغيرات الدراسة قمنا بصياغة أنموذج الدراسة التالي:

المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي والذي يأخذ الأبعاد التالية (الإستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، (رحمون ، منصور، و قشوط ، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية، 2019، صفحة الحدس).

المتغير التابع: رأس المال الزبوني والذي يأخذ الأبعاد التالية (رضا وولاء الزبون، الاحتفاظ بالزبون، العلاقات مع الزبون).



المتغير التابع

المتغير المستقل

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

-فرضيات الدراسة: انطلاقا من أنموذج الدراسة وللإجابة عن إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-.

تتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف والرؤية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-

-الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-

-الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-

-أهمية البحث: تنبثق أهمية البحث من أهمية الموضوع بحد ذاته، كون الذكاء الإستراتيجي يعد أحد أهم الأنواع في تحقيق ذكاء المنظمة بشكل عام، كما أن رأس المال الزبوني يعد المحور الرئيسي لنجاح أي منظمة واستمرارها وتحقيق ميزة تنافسية، وقمنا باختيار شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- لإجراء هذه الدراسة كونها تسعى دائما لتحقيق التفوق التنافسي.

-أهداف البحث: نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

-تقديم أهم المرتكزات النظرية عن الذكاء الاستراتيجي ورأس المال الزبوني.

-تسليط الضوء على أهمية رأس المال الزبوني في شركة الاتصالات موبيليس.

-تحديد العلاقة الموجودة بين الذكاء الاستراتيجي ورأس المال الزبوني.

-منهجية البحث: بغية الإلمام والإحاطة بكل جوانب الدراسة اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري كونه يتناسب مع طبيعة موضوعنا، أما في جانبها التطبيقي فهي دراسة مسحية تعتمد على عينة من مجتمع شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-.

-هيكل البحث: ولالإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم التطرق الى محورين كالآتي:

-المحور الأول: تمثل في الجانب النظري للدراسة والذي تم التطرق فيه لمختلف المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة (الذكاء الإستراتيجي، رأس المال الزبوني).

-المحور الثاني: تمثل في الجانب التطبيقي للدراسة حيث تضمن هذا المحور تفرغ البيانات المتعلقة بالذكاء الإستراتيجي ورأس المال الزبوني، وتحليل هذه البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي.

2. الذكاء الإستراتيجي:

يعتبر الذكاء الإستراتيجي كأحدث الأنظمة المعاصرة التي تساعد المنظمات بشكل أساسي في توفير المعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والاستعداد للتحديات غير المتوقعة في المستقبل.

1.2 تعريف الذكاء الإستراتيجي:

الذكاء الاستراتيجي هو عملية منهجية ومستمرة لاستكشاف السوق وبيئة الأعمال باستخدام طرق تحليلية تضمن توليد المعرفة لاتخاذ قرارات طويلة الأجل.

(LAZARD D & MIKHAIL.V, 2021, p. 295)

-وفقا لماكوبي يشمل الذكاء الإستراتيجي الرؤية والشراكة والابتكار والحدس وتحفيز العمال، وتعني الرؤية استخدام التبصر والتفكير المنظومي لتصميم نموذج مثالي، الشراكة هي القدرة على تكوين تحالفات استراتيجية والإبتكار هو القدرة على إيجاد مناهج جديدة والتحسين والتغيير المستمر، أما الحدس يتميز به القادة الفاعلين الذين يمتلكون الذكاء العاطفي والبصيرة، تحفيز العمال هو قدرة القادة على إلهام والتواصل مع العمال بطريقة تجعلهم يمتلكون إحساس. (AHMED & MANAL, 2015, p. 497)

2.2 أهداف الذكاء الإستراتيجي:

تكمن أهداف الذكاء الإستراتيجي في النقاط التالية:

-توفير تنبؤات عن التقلبات في البيئة الخارجية، في سلوك أصحاب المصلحة الرئيسيين أو في تفضيلات المستهلكين، والتحولت في محيط المنافسين.

-توفير المعلومات اللازمة التي تساعد المنظمة في الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية وفهم التهديدات المحيطة بها واتخاذ الإجراءات الوقائية.

-تعديل التخطيط الإستراتيجي للمنظمة بما يتوافق مع التغيرات في البيئة الخارجية.

-تنمية الثقافة الاستراتيجية للمنظمة، وتطوير بيئتها الإبداعية. (LAZARD D & MIKHAIL.V, 2021, p. 296)

3.2 أبعاد الذكاء الإستراتيجي:

البعد الأول: الاستشراف والرؤية المستقبلية

هي قدرة القائد على التفكير في صورة تعكس رؤية مستقبلية من خلال استشعار وجود فرصة قادمة واستغلالها، واستثمار بعد النظر والتفكير المنظومي كعنصرين للذكاء الاستراتيجي وتصميم نموذج مثالي للمنظمة. (شافي بن محمد و غازي، 2020، صفحة 248)

البعد الثاني: التفكير بمنطق النظم

يعد بعد التفكير بمنطق النظم كعنصر تحليلي يبرز دور الذكاء الإستراتيجي في ترسيخ سمات القادة الناجحين وقدرتهم على توليف ودمج مجموعة من المتغيرات ذات الصلة ببعضها البعض ثم تحليلها بشكل واضح المعالم. (عبد الله سعدون، 2011، صفحة 12)

البعد الثالث: الحدس

يتمثل الحدس في إدراك عقلي سريع لظروف القرار، وفي قدرة متخذ القرار على الإستجابة السريعة لحالات محددة بالإعتماد على الخبرات المتراكمة بدون العودة الى التفكير المحسوس، إن الحدس من أبرز مقومات القيادة وممن يتسمون بالذكاء الاستراتيجي. (طبيبي، 2017-2018، صفحة 68)

3.3 رأس المال الزبوني:

ان رأس المال الزبوني هو العنصر الثالث من عناصر رأس المال الفكري وقبل التطرق الى تعريف رأس المال الزبوني، سنقوم بتعريف الزبون.

1.3 تعريف الزبون:

يمثل الزبون المحور الأساسي لنشاط أي منظمة ونقصد بلفظ زبون جميع الأطراف اللذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة بها سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو أشخاص معنويين، كما يمكن أن نعرف الزبون على أنه " المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج الى المنتج أو لديه الرغبة في شرائه وفي نفس الوقت لديه القدرة على شراء ذلك المنتج". (يوسف و مزريق، 2017، صفحة 221)

2.3 تعريف رأس المال الزبوني:

يتمثل رأس المال الزبوني في القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردین المعول عليهم، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة.

وعرف رأس المال الزبوني على أنه "العلاقة الناتجة عن علاقة المؤسسة بالزبائن اللذين تتعامل معهم مثل رضا الزبون وولائه ومدى الإحتفاظ به من خلال الإهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته

واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومد جسور التعامل معه". (رحمون و شنشونة، 2015، صفحة 43)

3.3 أبعاد رأس المال الزبوني:

بناء على ما تطرقنا اليه في أنموذج الدراسة يمكن توضيح أبعاد رأس المال الزبوني في العناصر الاتية:

-رضا الزبون: يشير هذا البعد الى مدى اقتناع الزبون أو شعوره أن أداء الخدمة أو المنتج يساوي أو أكثر مما كان متوقعا منه، ولكن إذا كان الأداء أقل من التوقعات فان النتيجة عدم رضا الزبون، وعرفه كوتلر على أنه " حالة البهجة والسعادة التي يكون عليها الشخص من جراء استخدام المنتج"، كما عرف بأنه "الحالة التي تكون فيها المنفعة أكبر من التضحيات وبالتالي تزداد القيمة ويزداد رضا الزبون". (بن زيان و بوسعد، 2017، صفحة 166)

-ولاء الزبون: يعد هذا البعد المفتاح الأساس في نجاح المؤسسات وزيادة ربحيتها، وإيجاد القيمة المضافة، وعرف ولاء الزبون على أنه "مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون"، كما عرف أيضا على أنه " الإلتزام الصادق من قبل الزبون لإعادة شراء المنتج المفضل لديه في المستقبل على الرغم من التأثيرات الموقفية والجهود التسويقية المبذولة والهادفة الى تغيير سلوكه". (بن زيان و بوسعد، 2017، صفحة 167)

-الإحتفاظ بالزبون: هو نية الزبون في الاستمرار في استخدام عروض المؤسسة طالما أنها قادرة على تحقيق ذلك وبالتالي فان قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بزبائنها يعد أحد الاستراتيجيات الدفاعية من أجل البقاء في السوق التنافسية الحالية. (رحمون و شنشونة، 2015، صفحة 45)، إن عملية كسب زبون جديد للمنظمة يكلف المنظمة أضعاف الإحتفاظ بالزبون القائم، ومن هنا أضحي موضوع الإحتفاظ بالزبون ذا أهمية كبيرة.

-العلاقة مع الزبون: إن إدارة العلاقة مع الزبون تهدف الى تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات بهدف اشباع حاجات كل زبون بصفة فردية، كما أن إقامة علاقة طوية المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة، وتبادلها بمبلغ مالي فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب اذ أنها علاقة تفاعلية تبعد الى أكثر من ذلك وتستند على ركنين أساسيين هما:

1- سير المعلومات بالاتجاهين زبون ومؤسسة.

2- معالجة هذه المعلومات من الطرفين. (يوسف و مزريق، 2017، صفحة 222)

4.3 الذكاء الإستراتيجي ودوره في تنمية رأس المال الزبوني:

في ظل بيئة الاعمال التنافسية المتغيرة باستمرار توجب على المنظمة التي تسعى الى تحقيق مركزها التنافسي أن تكون على علم بكافة مستجدات بيئتها الخارجية وأن تهتم بتطوير رأس مالها الزبوني، باعتباره يمثل الثروة الحقيقية والتي تتمثل في العلاقات مع الزبون و الحصول على المعلومات اللازمة عنه ومعرفة مختلف مقترحاته وطموحاته وكذا تطوير علاقاتها به، حيث تعد كل معلومة فرصة يمكن لها ان تستغلها لصالحها وتعزز بها مركزها وحصتها في السوق، وإما أن تكون تهديدا لها يشكل خسارة لها ونقصا في حصتها في السوق، ولا يمكن للمنظمة معرفة الفرص المتاحة لإستغلالها والتهديدات الممكنة لتجنبها إلا من خلال تبني نظام الذكاء الإستراتيجي والذي يعمل على:

(اسحاق و محمد، 2020، صفحة 163)

- معرفة توجهات المنافسين ومحاولة معرفة خططهم القصيرة والمتوسطة المدى.

- توفير المعلومات الكافية عن البيئة الخارجية في الوقت المناسب التي تساعد في وضع الخطط الإستراتيجية.
 - التنبؤ بالتقلبات في البيئة الخارجية، في سلوك أصحاب المصلحة الرئيسيين أو في سلوك الزبائن من خلال جمع معلومات عن التغيرات في أذواقهم وأهم تفضيلاتهم وكذا معرفة آرائهم.
- 4-الإطار التطبيقي للدراسة:

من خلال هذا المحور سنتطرق الى واقع الذكاء الإستراتيجي بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس- ، ودوره في تنمية رأس المال الزبوني في المؤسسة محل الدراسة.

1.4 تقديم شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس:-

هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال بالجزائر وهي مؤسسة خدماتية تسعى الى تحقيق الربح من خلال سلسلة من الخدمات المقدمة لزبائنها، تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة مبدعة ، وفيه وشفافة، في محيط جد تنافسي وسليم أساسه ومفتاح نجاحه يكمن في الجدية والمصداقية بالإضافة الى الإتصال المباشر.

2.4 منهجية الدراسة:

- تصميم الإستبانة: بهدف جمع البيانات قمنا بصياغة مجموعة من العبارات والأسئلة حول موضوع الدراسة، والتي نسعى من خلالها الى الحصول على معلومات من المستجوبين.

- مجتمع وعينة الدراسة: قمنا باستهداف مجتمع الدراسة المتمثل في موظفي بعض وكالات شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس والمتواجدة في الولايات الغربية التالية: سعيدة، سيدي بلعباس، البيض، والبالغ عددهم (40) موظف، بحيث أخذنا عينة عشوائية من المجتمع محل الدراسة، وكان عدد الإستبيانات الموزعة (40) استبانة على مستوى الوكالات الثلاثة المذكورة سابقا ، وتمكننا من استرجاع (38) صالحة للتحليل.

- أداة ومصادر البيانات:

اعتمدنا في دراستنا هذه على أداة الاستبانة لجمع المعلومات من خلال مقياسين: المقياس الأول لقياس الذكاء الإستراتيجي لشركة -موبيليس- والذي كان موزع على ثلاث أبعاد (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) ، والمقياس الثاني لقياس رأس المال الزبوني لشركة -موبيليس- والتي بدورها تم توزيعها على ثلاث أبعاد (رضا وولاء الزبائن، الاحتفاظ بالزبون، العلاقة مع الزبون) حيث تم تطوير الإستبانة بعد الاطلاع على أبعاد ومكونات متغيرات الدراسة (الذكاء الإستراتيجي، رأس المال الزبوني) وقد تكونت الإستبانة النهائية من ثلاثة أجزاء وجاءت كالتالي:

- الجزء الأول (البيانات الأولية): تتضمن المتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة وعددها خمسة (05) وهي (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة الوظيفية).
- الجزء الثاني (محور الذكاء الإستراتيجي): وهو موزع على ثلاثة أبعاد والذي تتضمن (15) عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي.
- الجزء الثالث (محور رأس المال الزبوني): وهو موزع على ثلاثة أبعاد تم تقسيمها الى (11) عبارة وفق مقياس ليكارت الخماسي.

- المقياس الخماسي " ليكارت " المستخدم لقياس الاستبانة.

الجدول 01: المقياس الخماسي " ليكارت "

الإجابة	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.4 أساليب المعالجة الإحصائية: من أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الأسئلة المطروحة ولغاية اختبار صحة الفرضيات تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- لتكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

عرض النتائج وتحليلها: من خلال هذا الجزء سنقوم بعرض النتائج المتحصل عليها ، وتحليل البيانات. ثبات أداة الدراسة (الإستبيان): يشير هذا المقياس الى مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشمل عليها الدراسة، وتكون نتيجة المقياس مقبولة احصائيا اذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكثر من (0.60) وكلما اقتربت من (1) دل هذا على درجة ثبات أعلى لأداة الدراسة.

جدول 02: معامل ألفا كرونباخ

المحور	معامل الفا كرونباخ
محور الذكاء الإستراتيجي	0.862
محور رأس المال الزبوني	0.910
محور الذكاء الإستراتيجي ورأس المال الزبوني	0.932

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل ثبات الاستبانة لمحور الذكاء الإستراتيجي بلغ (0.862)، ومعامل الثبات لمحور رأس المال الزبوني بلغ (0.910)، وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة، كما يتضح أيضا أن قيمة ألفا كرونباخ قدرت ب (0.932) لمحور الذكاء الإستراتيجي ورأس المال الزبوني وهذا ما يفسر ان الإستبانة بكل أبعادها صالحة للدراسة وبعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة أصبحت الأداة في شكلها النهائي.

- خصائص عينة الدراسة: يتسم أفراد العينة بعدة سمات وخصائص يمكن توضيحها فيما يلي:
- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول 03: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
1 ذكر	26	68.4
2 أنثى	12	31.6
المجموع	38	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تمثل أعلى نسبة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت 68.4% ممثلة بـ 26 موظف، أما نسبة الإناث فبلغت 31.6% ممثلة بـ 12 موظفة، وهذا ما يفسر أن شركة موبيليس تعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث.

- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول 04: توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
1 أقل من 30	5	13.2
2 ما بين 31 و 40 سنة	16	42.1
3 ما بين 40 و 49 سنة	17	44.7
4 أكثر من 50 سنة	0	0
المجموع	38	100

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أغلب موظفي موبيليس من الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 40 الى 49 سنة حيث بلغت نسبة 44.7% وكانت ممثلة بـ 17 موظف، ثم تليها الفئة العمرية ما بين 31 الى 40 سنة بنسبة 42.1% ثم تليها فئة الأقل من 30 سنة بنسبة 13.2%، مما يفسر أن شركة موبيليس تعتمد على فئة الشباب بنسبة كبيرة.

- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول 05: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	الوظيفة	
2.6	1	مديرو وكالة	1
31.6	12	رئيس مصلحة	2
18.4	7	رئيس مكتب	3
47.4	18	عون اداري	4
100	38	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن الأعوان الإداريين بشركة موبيليس يمثلون أكبر نسبة حيث قدرت ب 47.4%، وهذا راجع لسياسة التوسع التي تنتهجها الشركة من أجل التقرب أكثر من الزبائن.

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي :

الجدول 06: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي	
10,52	4	ثانوي	1
57,89	22	جامعي	2
28,94	11	دراسات عليا	3
2,63	1	تكوين مهني	4
100	38	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن فئة المستوى الجامعي هي أكثر نسبة بشركة موبيليس حيث بلغت نسبة 57.89% ممثلة ب 22 موظف ثم تليها فئة دراسات عليا بنسبة 28.94%، مما يفسر أن شركة موبيليس تعتمد على أصحاب المهارات والكفاءات والمعارف في تأدية مهامها.

- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

الجدول 07: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	العدد	الخبرة	
18.4	7	أقل من 5 سنوات	1
13.2	5	ما بين 6 إلى 10 سنوات	2
42.1	16	ما بين 11 إلى 15 سنة	3
26.3	10	أكثر من 15 سنة	4
100	38	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن فئة ما بين 11 الى 15 سنة قدرت بنسبة 42.1% وهي نسبة مرتفعة مما يفسر أن موظفي شركة موبيليس يتمتعون بالخبرة العالية لتأدية المهام بالشكل المطلوب.

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحور الذكاء الإستراتيجي:

الجدول 08: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحور الذكاء الإستراتيجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الذكاء الإستراتيجي
2	0.594	4.02	الاستشراف والرؤية
1	0.628	4.11	التفكير بمنطق النظم
3	0.737	3.82	الحدس
	0.653	3.98	الكلي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لفقرات المحور الأول الخاص بالذكاء الإستراتيجي تتراوح بين 3.82 و 4.11 بمتوسط حسابي اجمالي 3.98، وانحراف معياري قدر ب: 0.653 ، مما يفسر ان شركة اتصالات الجزائر موبيليس تولي أهمية كبيرة للذكاء الإستراتيجي .

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحور رأس المال الزبوني:

الجدول 09: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمحور رأس المال الزبوني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد رأس المال الزبوني
1	0.643	4.19	رضا وولاء الزبون
3	0.752	3.86	الاحتفاظ بالزبون
2	0.892	3.87	العلاقة مع الزبون
	0.762	3.97	الكلي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني الخاص برأس المال الزبوني تتراوح بين 3.86 و 4.19 بمتوسط حسابي اجمالي 3.97 ، وانحراف معياري قدر ب: 0.762 ، مما يفسر ان شركة اتصالات الجزائر موبيليس تولي أهمية كبيرة لزبائنها وتسعى دائما لكسب ولائهم والاحتفاظ بهم.

4.4 اختبار الفرضيات باستخدام نموذج الانحدار:

اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-، يوضح الجدول التالي نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية.

الجدول 10: نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية

ملخص النموذج						
النموذج	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R2	R^2 المصحح	الخطأ المعياري للتقدير		
1	0.844	0.713	0.688	0.39000		
جدول ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	المعنوية Sig	
						1
الانحدار	12.854	3	4.285	28.170	0.000	
البواقي	5.171	34	0.152			
المجموع	18.025	37				
المعاملات						
النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيم T	مستوى المعنوية Sig		
					B	الخطأ المعياري
1	الثابت	0.056	0.472	0.119	0.906	
	الاستشراف	0.344	0.146	2.351	0.025	
	التفكير	0.202	0.182	1.110	0.275	
	الحدس	0.448	0.142	3.154	0.003	

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

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) على رأس المال الزبوني.

اعتمادا على قيمة فيشر (F) المحسوبة البالغة (28.170) عند مستوى دلالة 0.000 وهي معنوية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$. كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل يفسر ما مقداره (71.3%) من التباين في المتغير التابع رأس المال الزبوني ، وهي قوة تفسيرية عالية نسبيا تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة.

وعليه، فإن الدراسة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة لها أي "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) على رأس المال الزبوني.

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ومن متابعة معاملات (Beta) أن أبعاد المتغير المستقل الاستشراف والحدس على التوالي ذو تأثير دال احصائيا في المتغير التابع رأس المال الزبوني ، بدلالة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف والرؤية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-، يوضح الجدول التالي نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى.

الجدول 11: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ملخص النموذج						
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	R ² المصحح	الخطأ المعياري للتقدير		
1	0.693	0.480	0.465	0.51046		
جدول ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	المعنوية Sig	
1	الانحدار	1	8.645	33.177	0.000	
	البواقي	36	0.261			
	المجموع	37	18.025			
المعاملات						
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	قيم T	مستوى المعنوية Sig	
	B	الخطأ المعياري				
1	الثابت	0.713	0.574	1.242	0.222	
	الاستشراف	0.813	0.141	5.760	0.000	

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

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لبعده الاستشراف على رأس المال الزبوني. اعتمادا على قيمة فيشر (F) المحسوبة البالغة (33.177) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن الاستشراف والرؤية كبعد من أبعاد المتغير المستقل يفسر ما مقداره (48%) من التباين في المتغير التابع رأس المال الزبوني، وهي قوة تفسيرية عالية نسبيا تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.639). وعليه، فإن الدراسة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة لها أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشراف والرؤية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن بعد المتغير المستقل الاستشراف والرؤية ذو تأثير دال احصائيا في المتغير التابع رأس المال الزبوني بدلالة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-، يوضح الجدول التالي نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

الجدول 12: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

ملخص النموذج						
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	معامل المصحح R^2	الخطأ المعياري للتقدير		
1	0.751	0.564	0.552	0.46734		
جدول ANOVA						
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	المعنوية Sig	
1	الانحدار	1	10.163	46.532	0.000	
	البواقي	36	7.862	0.218		
	المجموع	37	18.025			
المعاملات						
النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيم T	مستوى المعنوية Sig		
					B	الخطأ المعياري
1	الثابت	0.558	0.508	1.098	0.279	

0.000	6.821	0.751	0.122	0.834	التفكير
-------	-------	-------	-------	-------	---------

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

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

تشير النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لبعده التفكير بمنطق النظم على رأس المال الزبوني. اعتمادا على قيمة فيشر (F) المحسوبة البالغة (46.532) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).. كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن التفكير بمنطق النظم كبعده من أبعاد المتغير المستقل يفسر ما مقداره (56.4%) من التباين في المتغير التابع رأس المال الزبوني، وهي قوة تفسيرية عالية نسبيا تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.751). وعليه، فإن الدراسة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة لها أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفكير بمنطق النظم عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-"

كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (t) أن بعده المتغير المستقل التفكير بمنطق النظم ذو تأثير دال احصائيا في المتغير التابع رأس المال الزبوني بدلالة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ -اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس-، يوضح الجدول التالي نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول 13: نموذج الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ملخص النموذج					
النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	R^2 المصحح	الخطأ المعياري للتقدير	
1	0.789	0.622	0.611	0.43505	
جدول ANOVA					
النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر F	المعنوية Sig
1	الانحدار	1	11.212	59.236	0.000
	البواقي	36	0.189		
	المجموع	37	18.025		
المعاملات					
النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	قيم T	مستوى المعنوية	

Sig		Bêta	الخطأ المعياري	B		
0.005	2.999		0.377	1.132	الثابت	1
0.000	7.696	0.789	0.097	0.747	الحدس	

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

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

- تشير النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه الى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لبعد الحدس على رأس المال الزبوني.

اعتمادا على قيمة فيشر (F) المحسوبة البالغة (59.236) عند مستوى دلالة $\alpha = 0.000$ وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).. كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن الحدس كبعد من أبعاد المتغير المستقل يفسر ما مقداره (62.2%) من التباين في المتغير التابع رأس المال الزبوني، وهي قوة تفسيرية عالية نسبيا تعكس درجة مقبولة من قوة واستقرار نموذج الدراسة، ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.789).

وعليه، فإن الدراسة ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة لها أي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحدس عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تنمية رأس المال الزبوني بشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس-

(Beta) - كما يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول ومن متابعة معاملات

واختبار (t) أن بعد المتغير المستقل الحدس ذو تأثير دال احصائيا في المتغير التابع رأس المال الزبوني بدلالة ارتفاع قيمة (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

5.الخاتمة:

إن موضوع الذكاء الإستراتيجي ورأس المال الزبوني يعتبر من المواضيع المهمة التي لقيت اهتماما واسع في الأونة الأخيرة، فالذكاء الإستراتيجي يمكن المؤسسة من مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال، أما رأس المال الزبوني يعتبر بمثابة العنصر الرئيسي الذي يساعد في بقاء المؤسسة، كما أنه يلعب دورا فعالا في تحقيق أهدافها.

وبناء على ما سبق توصلنا الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي ممثلة في الآتي:

- الذكاء الإستراتيجي يساعد المؤسسة في الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية.
- الاهتمام برأس المال الزبوني يعد المفتاح الأساسي في نجاح المؤسسة واستمراريتها وتحقيق ميزة تنافسية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية، التفكير بمنطق النظم، الحدس) على رأس المال الزبوني بشركة موبيليس.

بناء على ما تقدم من نتائج يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تبني المؤسسة أسلوب التفكير بمنطق النظم لتشجيع العاملين على حل مشكلات العمل والتعامل بفاعلية مع التعقيد البيئي؛
- تعزيز مستوى الذكاء الإستراتيجي في المؤسسة من خلال تمكين العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز المعارف والقدرات والمهارات المتخصصة لدى العاملين بالمؤسسة؛
- الاهتمام بالزبون وتطوير العلاقات معه لتحقيق أهداف المؤسسة؛

6. قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

• المقالات:

- عروف نادية، بوزناق حسن، (2017)، أثر الجودة في بناء رأس المال العلاقتي-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة تبسة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(03) جوان 2017، ص462-ص484.
- رحمون رزيقة، منصور عبد القادر منصور، قشوط الياس،(2019)، أثر الذكاء الإستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية-دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 01 جوان 2019، ص 147-ص165.
- بن زيان ايمان، بوسعد زكية، (2017)، دور استراتيجية التمكين في تعزيز رأس المال الزبوني-دراسة ميدانية-مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12(03) جوان 2017، ص162-ص177.
- شافي بن محمد سعود شافي ال شافي ، غازي أبو قاعود، (2020)، دور ممارسات الذكاء الإستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 20، العدد 02، ص246-ص258.
- رحمون رزيقة، شنشونة محمد، (2015)، مساهمة ابعاد راس المال الزبوني في تدعيم الميزة التنافسية-دراسة ميدانية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18 ديسمبر 2015، ص40-ص58.
- إسحاق خرشي، محمد فلاق، (2020)، مساهمة الذكاء الإستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركة اتصالات الخلوية العاملة في الجزائر-دراسة ميدانية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ، المجلد 06، العدد 04، جوان 2020، ص156-ص173.
- يوسف أحمد، مزريق عاشور، (2017)، رأس المال الزبوني كألية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية-دراسة ميدانية لشركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/18، ص219-ص233.
- وفاء معلم، رياض عيشوش،(2021)، أهمية الذكاء الإستراتيجي في تحقيق المنظمة الذكية من وجهة نظر موظفي وكالة أوريدو تبسة، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، المجلد 08، العدد 02 ديسمبر 2021، ص120-ص143.

• الرسائل والأطروحات:

- طبيي نادية،(2017-2018)، دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض مؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة و سيدي بلعباس، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- عبد الله سعدون عبد الله العمري،(2011)، أثر الذكاء الاستراتيجي و الذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي، رسالة ماجستير إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Journal article :

- AHMED, A., & MANAL, A. (2015). THE ROLE OF STRATEGIC INTELLIGENCE IN THE DEVELOPEMENTOF MANAGERS COMPETENCIES PORTFOLIO. *INTRNATIONAL JOURNAL OF ECONOMICS, COMMERCE AND MANAGEMENT VOL.3 ISSUE 12*, 495-514.
- LAZARD D , G., & MIKHAIL.V, K. (2021). STRATEGIC INTELLIGENCE OF AN ORGANIZATION AMID UNCERTAINTY. *ENERGY PROD AND MGMT VOL 6, No. 3*, 294-305.