

## مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية)

### ***The contribution of strategic intelligence to develop the sustainable competitive advantage of Telecom companies operating in Algeria (A field study)***

- اسحاق خرشي: أستاذ محاضر (أ)، مخبر تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشلف، [i.kherchi@univ-chlef.dz](mailto:i.kherchi@univ-chlef.dz)

- محمد فلاق: أستاذ محاضر (أ)، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، [m.fellague@univ-chlef.dz](mailto:m.fellague@univ-chlef.dz)

تاريخ النشر: 21 / 06 / 2020

تاريخ القبول: 22 / 04 / 2020

تاريخ الإرسال: 15 / 02 / 2020

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية بشركات الاتصالات العاملة في الجزائر، حيث تكونت عينة الدراسة من (245) مفردة من الهيئة الإدارية والموظفين لشركات الاتصالات (جيزي، أريدو، موبيليس)، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي. أشارت أهم النتائج إلى وجود مساهمة عالية للذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية، كما أشارت النتائج أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى سنوات الخدمة والمستوى الوظيفي، كما أوصت الدراسة بضرورة تأسيس قسم مستقل في الشركات قيد الدراسة تحت اسم (الذكاء الاستراتيجي) يظهر في الهيكل التنظيمي وتحدد مهامه بخلق المعرفة وامتلاكها والمشاركة والخزن والانتفاع والتقييم. **الكلمات المفتاح:** الذكاء الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة، شركات الاتصالات العاملة في الجزائر.

تصنيف JEL: C41, Q56.

#### **Abstract :**

*This study aims to measure the contribution of strategic intelligence on achieving sustainable competitive advantage, study sample consisted of (245) Single from the management board at telecommunication companies in Algeria, The data were analysed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), depending on the simple regression, analysis of variance.*

*The results of the study assured that there's a high contribution for the strategic intelligence on achieving sustainable competitive advantage. There are no statistically significant differences between strategic intelligence on achieving competitive advantage according to experience, and organizational level. Finally, the study encourages the Executive to establish an independent department for strategic intelligence.*

**Key words:** strategic intelligence, sustainable competitive advantage, telecommunication companies in Algeria.

**Jel Classification Codes:** C41, Q56.

## مقدمة

### - مشكلة الدراسة

للعولمة والتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال تأثيرا كبيرا في منظمات الأعمال، الأمر الذي برز الحاجة إلى تقييم مستمر لبيئة المنافسة والمعلومات القادمة من تلك البيئة. وفي هذا السياق كان ينبغي على تلك المنظمات كي تحظى بالميزة التنافسية أن تشارك في عملية التغيير، وتدرك الفرص وتراقب بشكل مستمر تدفق المعلومات بنشاطات المنظمات الأخرى العاملة في نفس الحقل.

ولأن المنافسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة لازالت مستمرة بالزيادة على المستوى العالمي، فقد أصبحت المنظمات أكثر حساسية بسبب انكماش الميزانيات، وإدراك الحاجة للاستثمار، وذلك من أجل تلبية متطلبات السوق فضلا عن مواجهة تلك المنظمات لبيئة تنافسية شديدة، حيث يكون فيها الحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة أمرا في غاية الصعوبة، فإن العديد من تلك المنظمات بدأت ببناء الذكاء الاستراتيجي الخاص بها من أجل تقديم النصح والمشورة لمتخذي القرار.

ويعد الذكاء الاستراتيجي نظاما للمسح البيئي يسهم في تكامل معرفة كل فرد في المنظمة وتمتد أهميته لتغطي طيفا واسعا من نشاطات وحقول الأعمال، لاسيما تلك المرتبطة بوظيفة التسويق والتي تتضمن التحليل، ذكاء الأعمال، إستراتيجية الأعمال، معلومات الذكاء الاستراتيجي، إدارة العلاقات بالزبون، المواقف الريادية، بحوث التسويق، والمسح التسويقي الاستراتيجي.

وباعتبار أن قطاع الاتصالات الخلوية في الجزائر يعتبر الأكثر تنافسية، وتأسيسا على ما سبق ذكره ارتأينا طرح السؤال الرئيسي التالي: ما مدى مساهمة الذكاء الاستراتيجي في ادامة الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الخلوية بالجزائر؟

### - أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية المستدامة والمصطلحات المرافقة لهما.
- التعرف على مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في قطاع الاتصالات الخلوية بالجزائر.
- التعرف على مستوى المزايا التنافسية في قطاع الاتصالات الخلوية بالجزائر.
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها أن تساعد مديري شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الجزائر على استدامة ميزتها التنافسية.

### - أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من محاولة معرفة مدى ممارسة شركات الاتصالات الخلوية العاملة بالجزائر للذكاء الاستراتيجي، والحصول على بيانات تظهر مدى حرص هذه الشركات على التوجه نحو الذكاء الاستراتيجي واثر هذا التوجه على ادامة ميزتها التنافسية. كما أن هذه الدراسة تساعد منظمات الأعمال الراغبة بتبني الذكاء الاستراتيجي لتأخذ بالطرق

والأساليب التي وردت في الدراسة. كما تحاول الدراسة أيضا وضع المديرين ومنتخذي القرارات في الشركات المبحوثة في ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج وتوصيات تسهم في مساعدتهم في تطوير سياسات واستراتيجيات لأجل بناء وإدامة ميزة .

#### - فرضيات الدراسة:

تم بناء فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي على استدامة الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الجزائر .

- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي على استدامة الميزة التنافسية في شركات الاتصالات العاملة في الجزائر تعزى الى ( سنوات خدمة، المستوى الوظيفي).

#### I- الاطار النظري والدراسات السابقة

##### I-1 مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

أدى التطور المتسارع في الفكر الاستراتيجي إلى ظهور مفاهيم جديدة، مثل الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التنافسي، وذكاء الاعمال، والذي يؤدي بشكل أساسي إلى التميز والريادة (جلال، 2014، صفحة 32) . وقد بدأت منظمات الاعمال، تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي برغم تطبيقاته القليلة، حيث انطلقت في تدريب قياداتها على تنمية عناصره وإدارته بفاعلية. وقد حدد (النعمي، 2008، صفحة 139) ثلاثة اتجاهات في تحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي كما يلي:

-الاتجاه الاول: الذكاء الاستراتيجي عملية لجمع المعلومات لصالح صنع القرار، حيث يعرفه (تريكو وزيمرمان) بأنه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام يقود بنجاح الى نتائج هامة أو قرارات حاسمة.

- الاتجاه الثاني: الذكاء الاستراتيجي وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في منظمات الاعمال في المدى المتوسط والطويل، حيث يعرفه (جوهنسون) بأنه الوظيفة التي تختص بتحليل المنافسين أو فهم اهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية.

- الاتجاه الثالث: الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة منظمات الأعمال، حيث يعرفه (ماكوبي) بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات وعناصره هي الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين.

كما يمثل الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأهم مصادر القوة الاستراتيجية. (الطائي و الخفاجي، 2009، صفحة 231). كما يُعتبر (النعمي، 2008، صفحة 172) أن الذكاء الاستراتيجي أحد مكونات صناعة القرار ويقود الى التميز من خلال توافر المقدرة على وضع حلول للمشكلات العمل المعقدة.

استنادا إلى ما تقدم، يُمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي أحد الحقول الأسرع نموا في عالم الأعمال، وأصبح أسلوبا رئيسيا لتحقيق وإدامة الميزة التنافسية، من خلال تحليل نقاط الضعف، والنوايا، وحركة المنافسين، بما يُسمح لمنظمة

الأعمال بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها، بدلا من مجرد الاستجابة لتلك التطورات، ويُمكنها الاحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين قراراتها الإستراتيجية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل مقارنة .

### I-1-1 مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

- في الإشارة للدور الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي وفي وضع الاستراتيجيات وتطوير سياسات الابداع، قدم كل من (كولمان وتوبك ) أربعة مبادي للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي: (فلاق، 2012، صفحة 25)
- مبدأ المشاركة: ينظم هذا المبدأ عمليات التحاور بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات بما يحقق التوافق بين القيم ومختلف المصالح لجميع المشاركين.
- مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل واليات معالجة البيانات.
- مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم، الأمر الذي يساعد في تسهيل النقاش داخل المنظمات ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
- مبدأ دعم القرار: تسهل عملية الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها.

### I-1-2 فوائد الذكاء الاستراتيجي:

يُوفر الذكاء الاستراتيجي بحسب ما ذكره (الطائي و الخفاجي، 2009، صفحة 231) المعلومة المناسبة، في الوقت والمكان مناسبين، للأشخاص المناسبين ليكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المناسبة التي تصب في مصلحة منظمات الأعمال، ويزودها بالمعلومات التي تحتاجها حول بيئة الأعمال حتى تكون قادرة على توقع التغيرات، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي ستخلق القيمة للزبون، وتحقق أرباحا مستقبلية للمنظمة في الاسواق الجديدة .

كما ذكرت (قاسم، 2011، صفحة 29) بأن أهميته مُستنبطة من كونه جزءا من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات. كما يهيئ المعلومات لعموم أقسام المنظمة، ويمكن ادارتها والعاملين فيها من الاسهام بتصوراتهم ازاء المستقبل من خلال اشراكهم في اتخاذ القرارات، ومساعدة المنظمة على الحفاظ على وضعها التنافسي في ظل التحديات المستقبلية على المدى الاستراتيجي. كما يوجه قاده المنظمة الى الطريق التي ستمضي فيه المنظمة، والتركيز على النشاطات الاستباقية وتشمل أشكال الذكاء الاستراتيجي تحليل المخاطر والتحري عنها وتقليل مخاطر الكوارث وتقييم التنبؤات .

### I-1-3 أهداف الذكاء الاستراتيجي:-

- تكمّن هذه الأهداف حسب ما ذكره (النعيمي، 2008، صفحة 173) في الجوانب الاتية :
- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الاجراءات الوقائية منها وخلق أساس معرفي للأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الايجابية والسلبية.

- تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابا على سمعتها وموقعها، فضلا عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الاستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الاشياء وكيف تنشأ بمرور الوقت.
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات والسياسات بوجوب الوصول الى قرارات وسياسات ابداعية ومثلى.
- تطوير مهمة جمع المعلومات وتحليلها (العملاء، الموردین، الشركاء) وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير واستباق استراتيجيات منافسيها والذود عن ارثها المعلوماتي ومراميها الاستراتيجية .
- تقديم الأفكار الهادفة الى تحويل الابتكارات والاختراعات الى سلع قابلة للتداول، وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها.
- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبليا.
- تطوير آراء تخمينية بصدد الاحداث المستقبلية، واعتماد هذه الاحداث كأساس في حل المشكلات.

#### I-2 الميزة التنافسية المستدامة:

يُعد بقاء واستمرار منظمات الأعمال في أداء نشاطها الهدف الرئيسي الذي تصبو إليه، ومن أجل تحقيق هذا المبتغى تسعى كل منظمة إلى بناء وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة تحقق من خلالها التميز والتفوق على منافسيها في حاضرها ومستقبلها.

#### I-2-1 ماهية الميزة التنافسية :

طُرِح مفهوم الميزة التنافسية بتسميات متعددة من أبرزها "القدرة التنافسية" و"التفوق التنافسي"، "التميز التنافسي" و"النجاح التنافسي"، لكنها تتفق في مضمونها على انصراف مفهوم الميزة التنافسية إلى الكيفية التي تستطيع المنظمة أن تميز نفسها على منافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز عليهم.

و لقد عرّف بورتر الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال على أنها: "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يُمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع مترادفة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة" (Porter, 1985, p. 33). ومن خلال هذا التعريف يشير (Porter) إلى أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، بمعنى أن بورتر ركّز على القيمة التي تخلقها المنظمة لزبائنها والتي تأخذ صورتين إما في شكل أسعار أقل مقارنة بمنافسيها، لكن مع الحفاظ على نفس المنافع، أو في شكل منتج متميز. ويرى (Hoama, 1999, p. 259) على أنها التَّمييز في بعض الصفات أو العوامل لدى منظمة الأعمال والتي تسمح لها بخدمة المستهلك بشكل أفضل من غيرهم، وتساهم في خلق المنفعة للمستهلك وتحقيق الأداء الأفضل في السوق، كما ينظر (مرسي ن.، 2003، صفحة 21) للميزة التنافسية على أنها " قدرة منظمة الأعمال على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج، مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية، والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج

قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم. وهو ما يؤكد "السلمي" في تعريفه للميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميّز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها".

يُمكن القول أخيراً بأن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما إزاء منافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل. وبهذا المعنى يعتبر تطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى لتحقيقه منظمات الأعمال من خلال الأداء المتميز للموارد الداخلية، والكفاءات الإستراتيجية ضمن مختلف أنظمة، واستراتيجيات، وأنشطة، وعمليات المنظمة، بما يؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الجودة، وبالتالي ضمان ولاء العملاء، وريادة السوق، وتعظيم الربحية على المدى الطويل.

### I-2-2 ماهية الميزة التنافسية المستدامة:

تُعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمة الأعمال في موقع السوق لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة أطول مدة ممكنة. حيث يعتبر (George Day) أول من أشار إلى فكرة استدامة الميزة التنافسية باقتراحه لأنواع مختلفة من الاستراتيجيات المساعدة لبقاء المنظمة وتطورها، لكن يجمع الأكاديميون على بروز مصطلح الميزة التنافسية المستدامة فعليا عام (1985) حينما ناقش (Porter) الأنواع الأساسية للاستراتيجيات التنافسية التي تمتلكها المنظمات لتحقيق الاستدامة، فيما قدم (Barney, 1991) أكثر التعاريف وضوحاً حيث عرفها بأنها الميزة الخالقة للقيمة غير المقلدة سابق والتي ليس بالإمكان تقليدها لاحقاً من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين (Hoffman, 2018, p. 11).

### I-2-3 استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:

لقد ركزت مدرسة رجال الإدارة بقيادة "مايكل بورتر" على الجوانب المتعلقة بالتكلفة والإنتاجية، وذلك من خلال زيادة الإنتاجية بالاعتماد على عنصر الإبداع الفكري والاختراع في الإنتاج (شجاع، 2010، صفحة 39)، ومن هذه الناحية يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين .

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** حيث تسعى منظمات الأعمال لتصبح الأقل تكلفة إنتاجاً في صناعاتها. وتحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا من بينها (مرسي ن.، 1998، صفحة 115):

- ما يتعلق بالمنافسين، فمنظمات الأعمال المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

- ما يتعلق بالمشتريين، فمنظمة الأعمال المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

- ما يتعلق بالموردين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.

- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.
- إستراتيجية التمييز: ويعني التمييز أن تبحث منظمة الأعمال كي تكون فريدة في صناعاتها مع بعض المقاييس التي تجعلها مفضلة جدا لدى المشتري، فلا يستطيع المميز تجاهل موقعها في التكلفة. ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:
  - التمييز على أساس التفوق التقني.
  - التمييز على أساس الجودة.
  - التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
  - التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه.
  - يمكن إتباع استراتيجيات تميز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:
    - شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي.
    - تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج، وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنوع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
  - مجهودات بحث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.
  - عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.
  - نظام للتسليم في أقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.
  - أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك والتي تؤدي إلى: تقديم المساعدة الفنية للمستهلك صيانة أسرع وخدمات إصلاح أفضل، معلومات أكثر للمستهلك على كيفية استخدام المنتج وأخيرا التشغيل السريع للأوامر والطلبات.
- إستراتيجية التركيز: ويعني أن تسعى منظمة الأعمال لتكون جيدة في قطاعات تجمع أو مجموعات من قطاعات التجمع، لا أن تسعى لإنتاج أو لصناعات غير ممكن تحقيق عمليات التكامل الخلفي والأمامي فيها، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال:
  - إما تميز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
  - أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
  - التمييز والتكلفة الأقل معا.
  - وعن كيفية تحقيق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز، فهناك طريقتين.
  - النجاح في تحقيق قيادة التكلفة.

- التمييز في القطاع أو القطاعات المستهدفة.

وبالنسبة لأي من الطريقتين يتم استخدام المداخل المناسبة لكل طريقة. ففي ظل الطريقة الأولى يتم استخدام نفس أنواع المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة في ظل إستراتيجية قيادة التكلفة، أما في ظل الطريقة الثانية فيتم استخدام أنواع المداخل المتبعة لتمييز المنتج في ظل إستراتيجية تمييز المنتج للسوق الواسع.

### I-3 مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال :

في بيئة الأعمال التنافسية المتغيرة بإستمرار يجب على منظمات الأعمال أن تكون على علم بكافة المستجدات بيئتها الخارجية، حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن أن تستغلها لصالحها وتعزز بذلك مكانتها وحصتها في السوق، واما أن تكون تهديدا لها أو قيدا معوقا يشكل لها خسارة ونقصا في حصتها في السوق والأرباح، الأمر الذي يتطلب إما التكيف مع هذا التهديد ومحاولة التقليل منه وإما أن تتجنبه اذا أمكنها ذلك، ومن هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية وضرورة ايجاد نظام محاكي لهذا التغير المستمر في البيئة. ولا يُمكن ذلك إلا اذا توفرت الرغبة والقدرة لانتهاج نظام الذكاء الاستراتيجي بكافة مكوناته وأدواته للمنظمة، ما يمكنها من الاستغلال الامثل لمواردها. (نfnاف، 2015، صفحة 68)

كما يضيف (العبداني و ضويفي، 2010، صفحة 21) أن على منظمات الأعمال من جهة أخرى العمل على اكتشاف واستخراج مواطن قوتها المختلفة في بيئتها الداخلية ابتداء من نظامها التشغيلي أو الانتاجي الى طرق الادارة والتسيير الى العميل الداخلي، ومدى أهمية وضرورة الاستثمار فيه، لأنه يمثل الميزة التنافسية المستدامة غير القابلة للتقليد والمجازاة. حيث اذا ما استطاعت منظمة الأعمال الاستثمار في رأس المال الفكري والعمل على اقتناص الأفكار التي تساعدها على التميز وتقدم الأفضل وارضاء كافة عملائها. وهذا ما يتطلب ايجاد نظام يوفر كل هذه الميزات التنافسية والذي يتمثل في نظام اليقظة الاستراتيجية ووظيفة ادارة المعرفة بنوعها.

### I-4 الدراسات السابقة:

- دراسة (بابكر و التاج، 2017) : بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران )، حيث هدفت الدراسة الى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع المنظمي في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران والتعرف على المكونات الرئيسية للذكاء الاستراتيجي وتوضيح العلاقة بينهما، وتحديد أكثر مكونات الذكاء الاستراتيجي تأثيرا على الابداع المنظمي. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة الى اثبات ان الذكاء الاستراتيجي بكل أبعاده له أهمية و أثر ايجابي على الابداع المنظمي، كما خلصت الدراسة أن الرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي لها أهمية وأثر ايجابي على الابداع المنظمي. وعلية يمكن القول أن توفر الرؤية الاستراتيجية تساهم في الرفع من قدرات اعضاء هيئة التدريس على الابداع المنظمي، ويجب العمل على تعزيز وتفعيل دور اعضاء الهيئة التدريسية ومشاركتهم في كافة فعاليات الجامعة واستغلال قدراتهم العلمية والعملية وخبراتهم المتراكمة بما يخدم مصلحة الكلية في اعداد استراتيجيات الجامعة في كافة المجالات واهمية



ادراك ادارة الكلية للتغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية بغية الاستفادة من تأثيرها في تحديث أنشطة الكلية العلمية.

- دراسة (نfnاف، 2015): بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية)، حيث هدفت الى دراسة عينة من المؤسسات الصناعية بولاية برج بوعريج بالجزائر، وتوضيح ماهية الذكاء الاستراتيجي مع التعرض لمختلف أبعاده ومزاياه، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وخلصت النتائج الى أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر بجانبه النظري من أهم مفاهيم الاقتصاد الحديث والذي يشهد تغيرات كثيرة ومتسارعة. كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية معنوية للذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية.

- دراسة (قاسم، 2011): بعنوان (أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا) حيث هدفت الدراسة الى التعرف على الذكاء الاستراتيجي وعناصره وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، والتعرف على عملية اتخاذ القرارات ومدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على فاعليتها وتقديم مقترحات قابلة للتطبيق لاتخاذ قرارات سليمة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الحصر الشامل في الدراسة، وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي ( الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الدافعية - الشراكة) وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي. كما أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى الى الصفات الشخصية والوظيفية. كما أوصت الدراسة بتشكيل وحدة للذكاء الاستراتيجي مهمتها تزويد الاونروا بالمعلومات المطلوبة والاسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من خدماتها وقنوات التعامل معهم، واجراء تقييمات للمخاطر المحيطة بالأونروا ومراقبه التغيرات التي تؤثر في انشطتها ثم مساعده مدراءها في اتخاذ الموقف المناسب.

## II- الجانب الميداني للدراسة

### II-1 بطاقة تقديمية لشركات الاتصالات العاملة في الجزائر

يوجد في قطاع الاتصالات بالجزائر ثلاث متعاملين أساسيين، ويعتبر هذا القطاع الأكثر تنافسية واحتكارا، بحيث كل متعامل محتكر لديه مجموعة من منتجات والخدمات يتميز بها عن الآخر لكي يستطيع الاستمرار والمنافسة في هذه السوق، التي تمتاز بالحيوية، وسنحاول في مرحلة أولى عرض تعريف مختصر لكل متعامل على حدى.

- شركة موبيليس: شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية، ظهرت شركة موبيليس في أوت 2003.

- شركة جيزي: تعتبر شركة أوراسكوم تيليكوم الجزائر فرعا من فروع المجمع المصري أوراسكوم تيليكوم و قد تحصلت على رخصة من أجل وضع واستغلال شبكة الهاتف النقال تحت علامة "جيزي" وتحصلت على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 و أطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002

- شركة أريبدو : الوطنية تيليكوم الجزائر (أوريديو) هي شركة ذات أسهم، تنشط بالجزائر منذ 23 ديسمبر 2003، التاريخ الذي تحصلت فيه على الرخصة الخاصة بتقديم خدمات الهاتف النقال في الجزائر بحيث تم إطلاق فرعها التجاري بتاريخ 24 أوت 2004. الوطنية تيليكوم (أوريديو) هي الفرع الجزائري لمجمع أوريديو. وفي 12 نوفمبر 2013 أعلنت نجمة عن تغيير هويتها التجارية وتبني العلامة التجارية الجديدة (Ooredoo).

## II-2 مجتمع وعينة الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع مديري وموظفي شركات الاتصالات الثلاث (موبيليس، جيزي، أريبدو) العاملة بالجزائر، وقد كانت عينة الدراسة عينة عشوائية (ميسرة) حيث تم توزيع الاستبيانات يدويا والكترونيا مقدرا بـ 300 استمارة وتم استرجاع 266 من بين الاستثمارات الموزعة منها 245 قابلة للاستخدام والتحليل الاحصائي.

## II-2-1 خصائص عينة الدراسة:

للقوف على خصائص عينة الدراسة، تم اللجوء إلى حساب التكرارات والنسب المئوية وهو ما تتضمنه الجداول

التالية:

### II-2-1-1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المئوي وفقاً للجنس

فئات الجنس	العدد	%
ذكر	227	92.7
أنثى	18	7.3
المجموع	245	100%

المصدر: مخرجات برنامج spss مع إعادة التنظيم

توضح توزيعات النسب المئوية للجدول (1) أن الأكثرية وبنسبة (92.7%) من عينة الدراسة من الذكور بينما لا تتعدى نسبة الإناث (7.2%).

### II-2-1-2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (2) يوضح التوزيع التكراري والنسبي المئوي وفقاً لسنوات الخدمة

سنوات الخبرة	العدد	%
من 5 سنوات فأقل	53	21.6
من 6 إلى 10 سنوات	192	78.4
المجموع	245	100%

المصدر: مخرجات برنامج spss مع إعادة التنظيم

باستقراء نتائج الجدول (2) أن الأكثرية من عينة الدراسة (78.4%) سنوات خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات، بينما (21.6%) من عينة الدراسة من 5 سنوات فأقل، ونرى أن هذا المستوى من الخدمة سيعطي مصداقية لنتائج الدراسة الحالية لما تتمتع به عينة الدراسة من خبرة طويلة في بيئة العمل بقطاع الاتصالات.

### II-2-1-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

جدول (3) يوضح التوزيع التكراري النسبي المئوي وفقاً للمستوى الوظيفي

فئات المستوى الوظيفي	العدد	%
موظف	186	%
رئيس قسم	37	15%
نائب مدير	14	6.74%
مدير	08	3.26%
المجموع	245	100%

المصدر: مخرجات برنامج spss مع إعادة التنظيم

تشير نتائج الجدول (3) أن (3.26%) من عينة الدراسة من المدراء، (76%) من الموظفين، (11%) من رؤساء الأقسام، (15%) من نواب المدراء، ويعزى نسبة الاستجابة المتفاوتة للالتزام المستجوبين وتعاونهم و تطبيقهم لمسئوليتهم الاجتماعية .

### II-2-2 صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التعرف على مؤشرات الصدق والثبات للأداة من خلال الصدق الظاهري للأداة إضافة إلى صدق الاتساق الداخلي لارتباط بيرسون لأبعاد أداة الدراسة، كما تم التأكد من ثبات أبعاد الاستبيان كالتالي:

جدول (4) مؤشرات الثبات ألفا كرو نباخ للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للأداة

مضمون البعد	عدد العبارات	قيمة الفا كرو نباخ
إدارة المعرفة	8	0.808
الذكاء الاقتصادي	10	0.802
ميزة الجودة	7	0.911
ميزة الابتداء	7	0.881
الدرجة الكلية لأداة الدراسة	32	0.952

المصدر: مخرجات برنامج spss مع إعادة التنظيم

يوضح جدول (4) أن جميع قيم الفا كرو نباخ للأبعاد الفرعية ودرجة أداة الدراسة الكلية والتي تراوحت بين (0.802 إلى 0.952) < 0.60، وهي جميعها مؤشرات ثبات دالة إحصائياً، استناداً إلى ما ذكره (عبيدات،

2014، صفحة 42) " بأن ثبات أداة الدراسة يكون دال إحصائياً وموثوق به إذا كانت قيمة معامل الفا كرو نباخ ( $\leq 0.60$ ) والعكس صحيح. وبذلك نخلص إلى أن أداة الدراسة على نطاق أبعادها الفرعية ودرجتها الكلية تتصف بالوضوح والثبات في مفهومها العام لدى عينة الدراسة، وأنها ستعطي نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها أكثر من مرة على عينة الدراسة.

### II-3 تحليل وعرض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة:

#### II-3-1 تحليل وعرض نتائج واقع تبني الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة:

سنحاول تحليل وعرض نتائج كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي على حدى كما يوضحه الجدول الاتي (05)

جدول (05) معنوية واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط العينة	مضمون البعد
0.001	244	14.84	0.122	3,41	إدارة المعرفة
0.001	244	19.66	0.319	3.82	الذكاء الاقتصادي

المصدر: مخرجات برنامج spss مع إعادة التنظيم

باستقراء المؤشرات الإحصائية للجدول (05) لمعنوية واقع ممارسة الذكاء الاستراتيجي يتضح جلياً أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على نطاق البعدين (ادارة المعرفة والذكاء الاقتصادي ) تتراوح بين (3,41 إلى 3.82) على التوالي، مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية لقيم T عند مستوى معنوية 0.001 . وعليه نخلص إلى وجود درجة ممارسة مرتفعة نسبياً للذكاء الاستراتيجي بالشركات الاتصالات الخلوية العاملة بالجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة .

جدول (06) واقع مستوى الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر عينة الدراسة

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	متوسط العينة	مضمون البعد
0.001	244	22.77	3.841	3.61	ميزة الجودة
0.001	244	12.539	4.799	3.84	ميزة الابداع

المصدر: مخرجات برنامج spss مع إعادة التنظيم

باستقراء المؤشرات الإحصائية للجدول (06) لمعنوية واقع ممارسة أبعاد ميزة الجودة وميزة الابداع، يتضح جلياً أيضاً أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على نطاق البعدين تتراوح بين (3.61 إلى 3.84) على التوالي. وعليه نخلص إلى وجود مستوى عال للميزة التنافسية ببعديها (ميزة الجودة، ميزة الابداع) بالشركات الاتصالات الخلوية العاملة بالجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة .

### II-3-1-1 تحليل وعرض اختبار فرضيات الدراسة:

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات التأثير والارتباط من خلال استخدام اختبار الانحدار البسيط واختبار (F)، واختبار (T) للمتغيرين المستقلين وذلك كما يلي:

- الفرضية الرئيسة الاولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأثر الذكاء الاستراتيجي على ادامة الميزة التنافسية بالشركات الاتصالات الخلوية العاملة بالجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة .

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد ثم الانحدار التدريجي وأخيراً أسلوب تحليل المسار للتحقق من أثر الذكاء الاستراتيجي (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي) في ميزة الجودة، ونتائج ذلك كانت كالتالي:

#### أ- تحليل الانحدار المتعدد:

جدول (07) تحليل التباين الأحادي لمعنوية نموذج الانحدار المتعدد لأثر (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي) في ميزة الجودة

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.002	275.6	126.73	2	.46325	الانحدار	النموذج الأول
		0.46	242	.07211	البواقي	
			244	365,53	الاجمالي	

المصدر: مخرجات برنامج spss مع إعادة التنظيم

باستقراء المؤشرات الإحصائية بالجدول (07) لتحليل الانحدار المتعدد نخلص إلى النتائج التالية:

إن قيمة  $F = 275.6$  وهي مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.002 مما يؤكد وجود أثر ذو دلالة احصائية ل (الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة) على ميزة الجودة .

ب- تحليل الانحدار التدريجي:- للتعرف على أي المتغيرين أكثر تأثيراً في ميزة الجودة، استخدمنا تحليل الانحدار التدريجي ونتائج ذلك يتضمنها الجدول التالي:

جدول (08) معنوية نموذج الانحدار المتعدد لأثر الذكاء الاستراتيجي على ميزة الجودة

الارتباط الذاتي		الدلالة	قيمة T	المؤشرات المعيارية	المؤشرات غير المعيارية		النموذج
تضمخ التباين	التباين المسموح			Beta	قيمة F	B	
		0.001	4.322			3.341	الثابت
3.001	0.356	0.209	0.002	0,381	275.6	0.07	إدارة المعرفة
3.001	0.355	0.000	5.661	0.661		0.65	الذكاء الاقتصادي

المصدر: مخرجات برنامج spss مع إعادة التنظيم

يتضح من المؤشرات الإحصائية للجدول (08) النتائج التالية:

- وجود أثر معنوي ذات دلالة إحصائية لمتغير الذكاء الاقتصادي على ميزة الجودة، حيث نلاحظ أن قيمة T (4.322) دالة عند مستوى معنوية (0.001) .

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمتغير إدارة المعرفة في متغير ميزة الجودة بناءً على قيمة T (2.001) وهي دالة حيث أن مستوى الدلالة المحسوب (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية المقبول ( $\alpha \leq 0.05$ ).

جدول (09) معنوية نموذج الانحدار التدريجي لأثر الذكاء الاستراتيجي على ميزة الابداع

الدلالة	التغير في قيمة F	التغير في قيمة 2	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R 2	الارتباط R	أثر (إدارة المعرفة، الذكاء الاقتصادي) على ميزة الابداع
0.001	91.228	0.677	0.677	0.638	0.799	

المصدر: مخرجات برنامج spss مع إعادة التنظيم

يتضح من نتائج الجدول (09) أن إجمالي تأثير المتغيرين والتي يرجع معظمها لمتغير الذكاء الاقتصادي تتفق مع نتائج تحليل الانحدار وهي (0.687)

من الجدول (09) يتضح التالي:

- أن معامل الارتباط المتعدد بين المتغيرين (الذكاء الاقتصادي، ميزة الابداع) يساوي (0.799) وهو ارتباط جيد ودال إحصائياً. كما أن إجمالي ما يؤثر به الذكاء الاقتصادي لوحده يبلغ (63.8%) وهو تأثير معنوي بناءً على قيمة F والتي تساوي (91.228) مع مستوى دلالة 0.001

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية ل (إدارة المعرفة) أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في (ميزة الابداع) أحد أبعاد الميزة التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر.

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية ل (الذكاء الاقتصادي) أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في (ميزة الابداع) أحد أبعاد الميزة التنافسية بقطاع الاتصالات في الجزائر.

نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية  $0.05 \leq$  لأثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في بقطاع الاتصالات في الجزائر. تعزى الى ( سنوات خدمة بالشركة -المستوى الوظيفي).

أولاً: اختبار T للعينات المستقلة للتحقق من دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف سنوات خدمة بالشركة.

جدول (10) يوضح اختبار T للعينات في متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير سنوات الخدمة

الدلالة	قيمة T	F التجانس	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	فئة الخبرة	البعد
0.555	0.381	0.239	3.29	23.55	61	من 5 سنوات فأقل	إدارة المعرفة
			4.30	23.16	184	من 6 إلى 10 سنوات	
0.479	0.762	0.165	2.13	24.34	61	من 5 سنوات فأقل	الذكاء الاقتصادي
			4.13	23.81	184	من 6 إلى 10 سنوات	
0.219	0.336	0.375	2.46	20.75	61	من 5 سنوات فأقل	ميزة الجودة
			3.78	20.59	184	من 6 إلى 10 سنوات	
0.228	0.883	3.299	3.22	19.42	61	من 5 سنوات فأقل	ميزة الإبداع
			5.21	18.73	184	من 6 إلى 10 سنوات	
0.412	0.228	1.321	3.38	88.06	61	من 5 سنوات فأقل	الدرجة الكلية
			3.18	86.28	184	من 6 إلى 10 سنوات	

المصدر: مخرجات برنامج spss مع إعادة التنظيم

يتضح من المؤشرات الإحصائية لدلالة الفروق لاختبار T للعينات المستقلة بالجدول (10) النتائج التالية:

- إن مستويات الدلالة لقيم (T) لدلالة الفروق بين المجموعتين لدرجة حرية (243) تتراوح بين (0.228) إلى (0.883) وجميعها  $< 0.05$  مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

- ثانياً: اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من دلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير نوع الخدمات المقدمة:

جدول (11) تحليل التباين لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة باختلاف متغير نوع الخدمات المقدمة

الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.062	29.54	94.24	4	282.72	بين المجموعات	إدارة المعرفة
		3.19	240	768.16	داخل المجموعات	
			244	960.73	المجموع	
0.051	24.21	95.40	4	286.19	بين المجموعات	الثقافة الاقتصادية
		3.94	240	951.63	داخل المجموعات	
			244	915.52	المجموع	
0.052	85.10	282.5 5	4	847.66	بين المجموعات	ميزة الجودة
		3.32	240	799.79	داخل المجموعات	
			244	947.49	المجموع	
0.053	62.64	135.9 3	4	407.81	بين المجموعات	ميزة الإبداع
		2.17	240	523.80	داخل المجموعات	
			244	971.32	المجموع	
0.051	55.37	164.4 5	4	493.34	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		2.97	240	716.29	داخل المجموعات	
			244	668.51	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج spss مع إعادة التنظيم

يتضح من المؤشرات الإحصائية بالجدول (11) لتحليل التباين الأحادي:

- أن مستويات الدلالة المحسوبة والتي تتراوح بين (0.051 إلى 0.062) جميعها ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.



من خلال استعراض الدراسات السابقة والعمل على الدراسة الحالية تبين لنا ان موضوع الذكاء الاستراتيجي موضوع حديث ومهم لدراسته وتشخيص اثاره الحالية والمستقبلية على منظمات الاعمال والقادة بشكل خاص، وعلاقته بمتغيرات متعددة. تم كذلك التركيز في هذه الدراسة على استدامة الميزة التنافسية وأهميتها للتميز والنمو وزيادة الربحية واختيار بعدين ( الابداع والجودة) وعلى حد علم الباحثين لم يتم دراسة الاثر للذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية في منظمات الاعمال بالتطبيق على قطاع الاتصالات الخلوية من قبل، واتفقت نتائج الدراسة بشكل كبير مع دراسة نfnاف (2015)، وخلصت النتائج للدراستين بنسق متوازي برغم اختلاف القطاعات الى ان الذكاء الاستراتيجي يعتبر بجانبه النظري من أهم مفاهيم الاقتصاد الحديث وبجانب النتائج التطبيقية للدراسة اثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية معنوية موجبة للذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية ، وأيضاً اتفق النتائج مع الدراسة بابكر والناج(2017) وخلصت الدراسة الى اثبات ان الذكاء الاستراتيجي بكل أبعاده له أهمية و أثر ايجابي على الابداع المنظمي والعلاقة ايجابية، أظهرت الدراسة ان الاستشراف كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي له أهمية واثرا ايجابي على الابداع المنظمي.

## VI- توصيات الدراسة:

من خلال ما توصلت اليه الدراسة من فإننا نوصي بالتالي:

- التركيز على استخدام أساليب الذكاء الاستراتيجي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة في شركات الاتصالات العاملة في الجزائر، وهذا ما يولد انتماء وولاء لدى العاملين ويجفزهم على العمل بشكل أكبر مما يحقق استدامة الميزة التنافسية.
- تنمية مهارات العاملين العاملة في شركات الاتصالات العاملة في الجزائر(جيزي، موبيليس، أريبدو)، بهدف التعامل مع أساليب الذكاء الاستراتيجي بشكل كبير، وهذا من شأنه أن يعمل على برجة أعمال الموظفين بصورة تكنولوجية تؤهلهم للتعامل مع الأساليب الحديثة بصورة أكثر فعالية.
- الربط بين عملية تطبيق أساليب ذكاء الأعمال وادارة المعرفة في شركات الاتصالات العاملة في الجزائر، بصورة تعزز المستويات الإدارية المختلفة ، والعمل على إتباع أسلوب التسلسل الهرمي في الإدارة، بحيث يكون هناك اعتمادا لخط إداري واحد وشامل وعدم الاكتفاء بإتباع سياسة الخطوط الإدارية الكثيرة وغير الفعالة.
- ضرورة إعطاء مديري الوكالات التجارية في شركات الاتصالات العاملة في الجزائر فرص كثيرة من أجل تطوير وممارسة تطبيق أساليب الذكاء السوقي والتسويقي لتحقيق مستويات أعلى وأدوم للميزة التنافسية.
- ضرورة الاعتماد على الذكاء العاطفي والقيم الإنسانية قي اتخاذ القرارات وذلك من خلال فتح آفاق وفرص لزيادة استخدام شركات الاتصالات العاملة في الجزائر لقدراتها البشرية الكامنة المحسدة للإبداع الذي يعتبر مصدرا أساسيا في تحقيق وصون الميزة التنافسية.

ونختتم هذه الدراسة بالقول أن الذكاء الاستراتيجي هو الدعامة القوية لادامة الميزة التنافسية ، ولهذا فإذا كانت أهمية لهذه العملية فسيكون تعاون بين كل ماله علاقة بالشركات الاتصالات العاملة في الجزائر مما يسمح بتحسين مستوى معيشة المجتمع بأسلوب يخدم أصحاب الشركات من جهة والمستفيدين من الشركة (العمال، الملاك، المنافسين ، أفراد المجتمع ، الزبائن...) من جهة أخرى، ومن ثم تحسين الاقتصاد الوطني الذي بدوره يحقق التنمية المستدامة الشاملة.

المراجع:

Hoama, L. (1999). sustainable competitive advantage: toward a dynamic resource based strategy management decision. *Strategy*, 259-260.

Hoffman, N. (2018). An examination of the Sustainable Competitive Advantage. *Academy Of Marketing Science Review*, 11-12.

Porter, m. (1985). *Competitive Advantage*. New york: Free Press.

أحمد الحسين شجاع. (2010). القدرة التنافسية للاقتصاد السوري وأثرها على التجارة الخارجية. رسالة ماجستير، صفحة 39.

الياس العبداني ، و حمزة ضويفي. (2010). الذكاء الاستراتيجي كالية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال. المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروثات (صفحة 21). الشلف: جامعة الشلف.

ذوقان عبيدات. (2014). البحث العلمي أدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر للنشر.

سعاد حرب قاسم. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات. غزة: رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية.

صالح عبد القادر النعيمي. (2008). المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.

صليحة فلاق. (2012). الذكاء الاستراتيجي كأداة فاعلة لاتخاذ القرار داخل منظمات الأعمال. مؤتمر الذكاء الاقتصادي والتنافسية المستدامة (صفحة 25). الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر.

عثمان الشيخ بابكر، و محمد علي التاج. (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران . مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 294-272.

محمد عبد الحسين الطائي، و نعمة الخفاجي. (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

مصطفى جلال. (2014). ادارة الاصول الفكرية منظور استراتيجي. القاهرة: دار النشر للجامعات.

نبيل خليل مرسي. (2003). الادارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.

نبيل مرسي. (1998). الميزة التنافسية في مجال الاعمال. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.

يسمينة نغاف. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية . تأليف مذكرة ماجستير (صفحة 100). برج بوعريج: جامعة محمد بوضياف المسيلة.