



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة

دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات السياحية

تحت إشراف الدكتورة:

بكوش لطيفة

إعداد الطلبة:

- بكوش وهيب

- حوقة هندة

- مدني أنفال

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. بوصبيح ربيع العايش	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
أ.د. بكوش لطيفة	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
أ.د. عزري أمين	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة
دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات السياحية

تحت إشراف الدكتورة:
بكوش لطيفة

إعداد الطلبة:

- بكوش وهيب
- حوقة هندة
- مدني أنفال

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. بوصبيع ربيع العايش	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا
أ.د. بكوش لطيفة	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا
أ.د. عزري أمين	أستاذ	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع:

إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما.

إلى إخوتي وأخواتي من كانوا مصدرا للدعم.

إلى الزوجة الغالية.

إلى قرأت العين والجواهر المضيئة بناتي وإبني حفظهم الله.

إلى أختي وإبنة عمي الأستاذة الدكتورة لطيفة بكوش .

إلى كل العائلة والأصدقاء والأحباب ومن شاركني عملي.

* رقيب *

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى روح أبي الطاهرة تغمده الله برحمته وأسكنه فسيح جناته.

إلى والدتي العظيمة حفظها الله ورعاها.

إلى كل العائلة الكريمة والأصدقاء والصديقات.

إلى من نقدرها ونحترمها الأستاذة المشرفة: بكوش لطيفة.

* فقرة *

الإهداء

الحمد لله الذي هيا البدء، ويسر العسر، وطيب المنتهى

الحمد لله الذي أغدقني سرورا وجعل طريقي منيرا.

أهدي عملي هذا:

إلى من رابطوا وقاتلوا وصبروا وما وهنوا، من جعلوا من دمائهم مدادًا لحكاية وطن لا يموت،

إلى شهداء فلسطين الأبرار، ومجاهديها الأبطال،

إليكم منا دعوات لا تنقطع، أن يجزيكم الله خير الجزاء.

إلى من زين إسمي بأجمل الألقاب، أبي رحمة الله عليه.

إلى سيدتي في الحياة، جنتي في الأرض، صاحبة القلب الحنون والدعاء الصادق، لمن أسعى نيل رضاها:

أمي حفظها الله.

إلى ضلعي الثابت، أمان أيامي وصفوتها إخوتي: آية، نشيدة، وسام، عبد الحق وعبد الجبار دمت لي عوناً

وسنداً.

حبات القلب : إيلين وبيان.

إلى الصدر الرحب والصدفة الجميلة من كانت كلماتها نبراساً لطريقي، دائمة النصيح والعطاء،

الحبيبة: جهيدة دريش.

إلى من تزين قلبي ببسماتهم، شقيقات الروح : رفيقة الدرب سارة،

غاليتي ثراء، إنصاف.

إلى عائلتي العظيمة مأمي وأماني.

صديقاتي، زملائي، مشرفتي وأساتذتي الكرام كل بإسمه

أدام الله عطاءكم وجزل ثوابكم.

* أنفال *

الشكر والعرفان

من لا يشكر الناس لا يشكر الله وأنتم جميعا تستحقون الشكر والثناء:

إلى دكتورتنا الفاضلة "بكوش لطيفة" من لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة والتمينة طوال مراحل

إنجاز هذا العمل، وكان لصبرها ولآرائها النيرة دور هام في إنجاز مذكرتنا هذه، نتقدم لكي بالشكر الوافر

والامتنان، دام عطاءك وجزاك عنا كل خير.

لكل من كان له يد كريمة، ساهمت في إنجاز بحثنا العلمي هذا،

موظفي المؤسسات السياحية بولاية الوادي.

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذتنا الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفونا بحضورهم لمناقشة دراستنا.

أساتذة قسم علوم التسيير كل بإسمه والطاقم الإداري للكلية.

شكر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة للذكاء التنافسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال استخدام المنهج الاستكشافي اعتمادا على استبيان كأداة بحثية على المؤسسات السياحية العاملة في ولاية الوادي والتي استرجع منها 128 استبيان. تم تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي باستعمال برنامج Spss 27 والتحليل العاملي التوكيدي بالاستخدام برنامج Smart pls. لقد خلصت الدراسة الى وجود دور للذكاء التنافسي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال التأثيرات المباشرة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

الكلمات المفتاحية: ذكاء التنافسي، ميزة تنافسية مستدامة، مؤسسات سياحية.

Abstract

This study aims to clarify the contribution of competitive intelligence and its role in achieving sustainable competitive advantage in economic enterprises. The exploratory approach was used, relying on a questionnaire as a research tool targeting tourism institutions operating in El Oued province, from which 128 questionnaires were retrieved. Exploratory factor analysis was conducted using SPSS 27, and confirmatory factor analysis was performed using Smart PLS.

The study concluded that competitive intelligence plays a role in enhancing sustainable competitive advantage through direct effects between the dependent and independent variables.

Keywords: Competitive Intelligence, Sustainable Competitive Advantage, Tourism Enterprises.



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي
03	المطلب الأول: تعريف الذكاء التنافسي وتاريخ ظهوره
07	المطلب الثاني: أهمية وفوائد وأهداف وأنظمة الذكاء التنافسي
12	المطلب الثالث: أنواع الذكاء التنافسي وعملياته ومصادره
15	المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالذكاء التنافسي
15	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة
20	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة في سرعة تضاؤلها
24	المطلب الثالث: علاقة الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية المستدامة
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
32	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية
36	المطلب الثالث أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدارسات السابقة
37	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
38	تمهيد

39	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
41	المطلب الثاني: المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
49	المبحث الثاني: نتائج دراسة تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السياحية بولاية الوادي.
49	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة واتجاه آراء عينة الدراسة نحو فقرات ومحاور الدراسة
67	المطلب الثاني: التحليل العاملي الاستكشافي
79	المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي
100	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
103	خلاصة
105	خاتمة
109	قائمة المصادر والمراجع
116	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	مصادر الذكاء التنافسي	14
02-01	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدارسات السابقة	34
01-02	توزيع الإستثمارات على أفراد العينة	41
02-02	يمثل عدد الإستثمارات	43
03-02	معامل الثبات لفقرات الاستمارة (ألفا كرونباخ).	46
04-02	مقياس لكارت الخماسي	46
05-02	معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس لكارت الخماسي	46
06-02	توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	49
07-02	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	50
08-02	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	51
09-02	توزيع أفراد العينة حسب عدد موظفي المؤسسة التي يعملون بها	52
10-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الذكاء بإتجاه المنافسين للذكاء التنافسي	53
11-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الذكاء بإتجاه العملاء للذكاء التنافسي	54
12-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الذكاء السوقي للذكاء التنافسي	54
13-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الذكاء الإستراتيجي للذكاء التنافسي	55
14-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الذكاء الاجتماعي للذكاء التنافسي	56
15-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء استخبارات التحالفات للذكاء التنافسي	56
16-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الذكاء التكنولوجي للذكاء التنافسي	57
17-02	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء القدرات الأساسية للميزة التنافسية المستدامة	58

59	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التكلفة للميزة التنافسية المستدامة	18-02
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الجودة للميزة التنافسية المستدامة	19-02
61	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التمييز للميزة التنافسية المستدامة	20-02
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الإبداع للميزة التنافسية المستدامة	21-02
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التكنولوجيا للميزة التنافسية المستدامة	22-02
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء التسليم للميزة التنافسية المستدامة	23-02
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الإستجابة للزبائن للميزة التنافسية المستدامة	24-02
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء البيئة للميزة التنافسية المستدامة	25-02
67	ترميز وتوصيف عبارات الإستبيان	26-02
68	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء بإتجاه المنافسين	27-02
69	مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء بإتجاه المنافسين	28-02
69	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء بإتجاه العملاء	29-02
70	مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء بإتجاه المنافسين	30-02
70	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء السوقي	31-02
70	مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء السوقي	32-02
70	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء الاستراتيجي	33-02
71	مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي	34-02
71	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء الاجتماعي	35-02
71	مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء الاجتماعي	36-02
72	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء استخبارات التحالفات	37-02
72	مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء استخبارات التحالفات	38-02
72	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء التكنولوجي	39-02

73	مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء التكنولوجي	40-02
73	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير القدرات الأساسية	41-02
73	مصفوفة العناصر لفقرات متغير القدرات الأساسية	42-02
74	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير التكلفة	43-02
74	مصفوفة العناصر لفقرات متغير التكلفة	44-02
74	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الجودة	45-02
75	مصفوفة العناصر لفقرات متغير الجودة	46-02
75	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير التمييز	47-02
75	مصفوفة العناصر لفقرات متغير التمييز	48-02
76	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الابداع	49-02
76	مصفوفة العناصر لفقرات متغير الابداع	50-02
77	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير التكنولوجيا	51-02
77	مصفوفة العناصر لفقرات متغير التكنولوجيا	52-02
77	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير التسليم	53-02
78	مصفوفة العناصر لفقرات متغير التسليم	54-02
78	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الاستجابة للزبائن	55-02
78	مصفوفة العناصر لفقرات متغير الاستجابة للزبائن	56-02
79	نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير البيئة	57-02
79	مصفوفة العناصر لفقرات متغير البيئة	58-02
80	نتائج المصدقية التقاربية للنموذج باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المفسر	59-02
81	ملخص نتائج معايير تقييم نماذج القياس من المصدقية التقاربية (الصدق التقاربي)	60-02
84	الصدق التمييزي (Validity Discriminate)	61-02
85	معامل تضخم التباين Factor Inflation Variance وفقاً INNER MODEL LIST	62-02
86	النموذج البنائي	63-02
87	معامل تفسير R^2	64-02

88	حجم التأثير F^2	65-02
91	مؤشرات الصدق التمييزي (Discriminate Validity) بعد التعديل الأول	66-02
92	نتائج المصادقية التقاربية للنموذج باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المفسر	67-02
93	ملخص نتائج معايير تقييم نماذج القياس من المصادقية التقاربية	68-02
95	الصدق التمييزي DISCRIMINATE VALIDITY	69-02
96	اختبار معامل تضخم التباين للنموذج المعدل	70-02
97	النموذج البنائي FIT	71-02
97	معامل التحديد R^2	72-02
98	معامل التحديد R^2	73-02
100	طريقة (Bootstrapping) لاختبار العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة	74-02
101	طريقة (Bootstrapping) لاختبار العلاقات الغير المباشرة بين متغيرات الدراسة	75-02

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
هـ	نموذج الدراسة المقترح	أ
06	تطور ظهور مفهوم الذكاء التنافسي	01-01
10	شبكات الذكاء التنافسي	02-01
11	نظام الذكاء التنافسي	03-01
20	مصادر الميزة التنافسية	04-01
27	مسار العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة	05-01
49	توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	01-02
50	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	02-02
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	03-02
52	توزيع أفراد العينة حسب عدد موظفي المؤسسة التي يعملون بها	04-02
89	نتائج تقييم النموذج الهيكلي الأولي واختبار الفرضيات	05-02
99	يوضح النموذج القياسي بعد إجراء التحليل العاملي وحذف بعض البنود والابعاد	06-02

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستمارة
02	تحليل الوصفى للعىنة اىجاه اراءها
03	الاعلىل العاملى الاسلكشافى
04	الاعلىل العاملى اللىكىدى



مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم بيئة ديناميكية معقدة تتسم بالمنافسة الشديدة والمتزايدة نتيجة التطورات التكنولوجية الهائلة، التعقد البيئي والتغير المستمر في أذواق الزبائن ورغباتهم؛ مما يصعب عليها الحفاظ على مزايها التنافسية خاصة المستدامة منها. هذا ما حتم على هذه المؤسسات البحث عن مختلف الطرق والأساليب من أجل المحافظة على كيانها وضمان بقائها في السوق. من أجل تحقيق هذا الهدف، تبنت مجموعة من الآليات والأدوات الإستراتيجية تمكنها من مواجهة ظروف السوق المختلفة. من بينها العمل على جمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة الخارجية للمؤسسة وإستخدامها في إتخاذ قرارات مناسبة وفورية خاصة تلك المتعلقة بعملياتها عند مواجهة فرص وتهديدات السوق المختلفة لتحسين آدائهم مقارنة بالمنافسين الآخرين وهو ما يعبر عنه بالذكاء التنافسي. وبعبارة أخرى تعطي هذه المعلومات الإستخباراتية صورة شاملة لطبيعة المنافسة الحالية والمستقبلية في السوق للمديرين لإتخاذ قرارات أكثر إستنارة، وبالتالي هناك حاجة متزايدة إلى الذكاء التنافسي لأن المؤسسات تعمل باستمرار على تغيير خدماتها ورسائلها التسويقية للحفاظ على أدائها الناجح.

تعتبر المؤسسات السياحية المعدة أساسا لإستقبال السياح وتقديم الخدمات المختلفة لهم سواء كانت التي يتم إستهلاكها في نفس المكان كالمطاعم والمنشآت التي تمتلك وسائل النقل المختصة لنقل السائحين أو تلك المعدة لإقامة النزلاء والسياح كالفنادق والوكالات. كما تمتاز هذه المؤسسات بتعددتها الكبير وتنوع خدماتها لذا برزت أهمية وتأثير الذكاء التنافسي من حيث الدور الذي يلعبه في تزويد المؤسسة بصفة عامة والسياحية بصفة خاصة بكل المعلومات التي تحتاجها عن بيئتها التنافسية الامر الذي يسمح لها بالتميز عن منافسيها ويساعدها على اكتساب وتطوير مزايا تنافسية مستدامة.

1- إشكالية الدراسة

وفقا لما سبق يتم طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السياحية بولاية الوادي؟

2- التساؤلات والفرضيات:

بناء على ما جاء أثناء طرح مشكلة الدراسة بالعنصر السابق يمكن صياغة التساؤلات البحثية التالية:

■ هل توجد أبعاد الذكاء التنافسي أكثر تأثيرا في تحسين الميزة التنافسية المستدامة خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؟

■ هل هناك علاقة تأثير مهمة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؟

- هل هناك تأثيرات غير مباشرة للذكاء التنافسي على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؟
- هل هناك تأثيرات غير مباشرة بين أبعاد الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثيرات غير مباشرة لأبعاد الذكاء التنافسي على أبعاد الميزة التنافسية خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؟
- أي من أبعاد الذكاء التنافسي أكثر تأثيراً في تحسين الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؟

وفقاً لما سبق يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

- هناك علاقة تأثير مهمة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؛
- هناك تأثيرات غير مباشرة للذكاء التنافسي على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؛
- هناك تأثيرات غير مباشرة بين أبعاد الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؛
- يوجد تأثيرات غير مباشرة لأبعاد الذكاء التنافسي على أبعاد الميزة التنافسية خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؛
- توجد أبعاد الذكاء التنافسي أكثر تأثيراً في تحسين الميزة التنافسية المستدامة خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة.

3-أهمية الدراسة

- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوعين حيث تناولت أحد أبرز المواضيع الحديثة وهو موضوع الذكاء التنافسي وتأثيره في تحسين الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات المعاصرة بصفة عامة والمؤسسات السياحية بصفة خاصة فتبرز الأهمية من خلال ما يلي:
- في حدود المراجع التي توفرت توجد دراسات قليلة عالجت تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق على المؤسسات السياحية بصفة عامة وبنفس الأبعاد مجتمعة بصفة خاصة، لذا تسعى هذه الدراسة للمساهمة ولو بالقليل في سد هذه الفجوة العلمية وفتح المجال لدراسات مستقبلية جديدة؛

- العمل على المساهمة في التأصيل النظري والعملي سعياً لتحقيق فهم أعمق للمتغيرات الخاضعة للدراسة والمتمثلة في الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة؛
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من خلال تطبيقها على مجموعة من المؤسسات السياحية أي العمل على دراسة مختلف المؤسسات العاملة في قطاع السياحي بمختلف أنواعها لفهم ظاهرة فيه وهو ما لم تعرضه الدراسات السابقة بشكل كبير في حدود المراجع المتوفرة.

4-أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على دور الذكاء التنافسي في تحقيق ثم تحسين الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السياحية وعليه يمكن ذكر الأهداف التالية:
- التعمق والإلمام بموضوعي الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة من خلال الجانبي النظري والتطبيقي؛
 - توضيح العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة؛
 - التركيز على مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة؛
 - التعرف على الجوانب المرتبطة بالمؤسسات السياحية محل الدراسة وإبراز مستوى الذكاء التنافسي السائد فيها؛
 - تقديم توصيات واقتراحات لأصحاب المؤسسات للاهتمام أكثر بالموضوع وذلك لأنه سبب في نجاح المؤسسات.

5-منهج الدراسة

تعتبر المنهجية عن الطريقة أو الخطوات المحددة التي يتم إتباعها للوصول إلى نتائج اختبار الظاهرة قيد الدراسة. خلال هذه الدراسة سوف يتم الإعتماد على المنهج الإستكشافي من أجل التعرف على التغيرات الموجودة في بيئة معينة من أجل إكتشاف خصائص الظاهرة فيها حيث سيتم اختبار نموذج الدراسة على البيئة الجزئية من خلال المؤسسات السياحية فيها والتعرف على أبعاد كل من الذكاء التنافسي والميزة التنافسية وتأثير الأول في الثاني بها، بالتالي سيتم اختبار الظاهرة وفقاً للتصور المبدئي لعينة الدراسة من خلال التحليل العاملي الإستكشافي والتوكيدي.

6-مبررات اختيار الدراسة

وراء إختيار الموضوع يوجد عدة أسباب منها:

أ-أسباب موضوعية: وتظهر فيما يلي:

- أهمية الموضوع الكبيرة وأثره الواضح على المؤسسات وعلاقة الموضوعين ببعض؛
- نقص الدراسات المتعلقة بأثر الموضوعين ببعض؛

■ ندرة مجال الدراسة خاصة في المؤسسات السياحية.

ب-أسباب ذاتية :وتظهر فيما يلي:

■ الرغبة الشخصية في البحث والإلمام بمعلومات أكثر حول الموضوع؛

■ الشعور بأهمية الموضوع وأثره الإيجابي عند تطبيقه خاصة وان القطاع السياحي يلاقي اهتمام حالي من قبل الخواص والدولة.

7-صعوبات الدراسة

عند إنجاز هذا البحث تعرضنا إلى بعض الصعوبات من بينها:

■ حداثة الموضوع ونقص الدراسات التي تناولت هذا الموضوع؛

■ صعوبة الوصول إلى بعض المراجع .

8-حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

■ الحدود المكانية: تم دراسة هذا الموضوع على مستوى مجموعة من المؤسسات السياحية كالوكالات ،الخطوط الجوية والفنادق بولاية الوادي؛

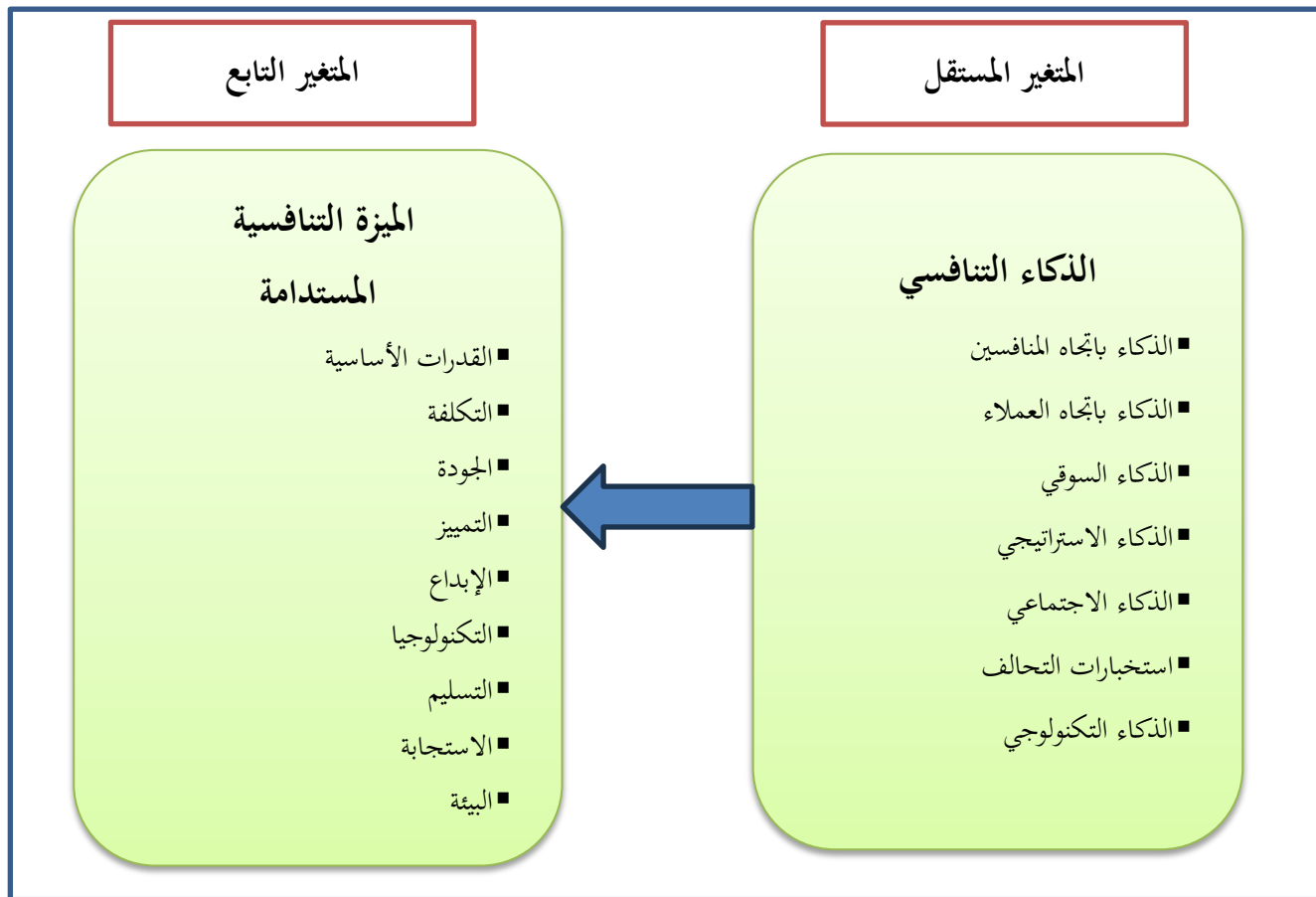
■ الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024-2025؛

■ الحدود البشرية: تم طرح هذه الدراسة على العاملين في فروع المؤسسات السياحية بولاية الوادي.

9-نموذج الدراسة

وفقا لما سبق سوف يتم اقتراح نموذج الدراسة التالي:

الشكل رقم (أ): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على الدراسات السابقة.

10-هيكل الدراسة

تم التطرق في هاته الدراسة إلى فصلين أحدهما الفصل النظري المعنون بالاطار النظري للذكاء التنافسي و الميزة التنافسية المستدامة وهي محاولة التعرف على آخر المستجدات العلمية في ميدان الذكاء التنافسي و الميزة التنافسية المستدامة و محاولة الوصول إلى الأثر بينهما وذلك من خلال ثلاث مباحث متعلقة بالمتغيرين يحوي كل مبحث على عدة مطالب حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى ماهية الذكاء التنافسي من خلال عرض مجموعة من عناصر أهمها تعريفاته، أهميته، أنواعه وعملياته. أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى ماهية الميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالذكاء التنافسي عن طريق مفهومها ومتطلباتها ومصادرها وفي الأخير عرضت العلاقة النظرية بين المتغيرين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة أما المبحث الثالث إحتوى على الدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني فكان هو الجزء التطبيقي لهذه الدراسة يعرض في البداية الطريقة والأدوات التي تم استخدامها في دراسة ويهدف التعرف على الظاهرة في القطاع السياحي من خلال توزيع إستبيان بحثي على المؤسسات السياحية كالوكالات والفنادق قيد الدراسة وذلك في إطار العمل على تحديد ذلك التأثير الذي يساهم

في تحسين الميزة التنافسية المستدامة فيها، من خلال عرض البيانات العامة، اتجاه اراء عينة الدراسة، القيام بالتحليل
العاملي الاستكشافي ثم انجاز التحليل العاملي التوكيدي من اجل اختبار الفرضيات وتحديد التأثيرات المباشرة وغير
المباشرة للمتغير المستقل وابعاده في المتغير التابع وابعاده.



الفصل الأول:

الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة
التنافسية المستدامة

تمهيد

تسعى المؤسسات في ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة التي يسودها الاضطراب وعدم التأكد والمنافسة الشديدة للبقاء والنمو بشكل مستمر؛ فضلا عن التطور التقني المتسارع والذي واكبه التغير في حاجات ورغبات الزبائن. لكي تتمكن هذه المؤسسات من ذلك أصبح لزاما عليها إيجاد ميزة تنافسية خاصة بها والعمل بشكل مستمر على استدامتها. من هنا أصبح موضوع الميزة التنافسية المستدامة يشغل حيزا كبيرا من اهتمام المؤسسات. حيث بات أحد الخيارات الضرورية امام ادارتها من اجل النجاح، التطور، التميز والتغلب على المنافسين. لتحقيق هذا فإنها تحتاج الى بيانات ومعلومات اكيدة وكاملة وقابلة للاستغلال، فالتخطيط للحصول على البيانات المعلومات ومن ثم جمعها وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات أصبح أكثر اهمية بالنسبة للمؤسسة. مما حتم على هذه المؤسسات تبني مجموعة من الاليات والأدوات الاستراتيجية تمكنها من مواجهة ظروف السوق؛ ومن بينها العمل على جمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة ومحددة عن البيئة الخارجية للمنظمة واستخدامها في اتخاذ قرارات مناسبة وفورية خاصة تلك المتعلقة بعملياتها عند مواجهة فرص وتحديات السوق المتخلفة لتحسين أدائهم مقارنة بالمنافسين الآخرين وهو ما يعبر عنه بالذكاء التنافسي. لذلك تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي؛
- المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالذكاء التنافسي؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء التنافسي

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية في يومنا هذا تواجه ظروف بيئة اقتصادية شديدة التغير مما أسفر على ظهور أساليب عديدة تستعملها هذه المؤسسات لحماية كيانها في السوق، ومن هذه الأساليب الذكاء التنافسي الذي يعتمد على جمع المعلومات حول المنافسين وإتجاهات السوق والعمال وبيئات الأعمال وتحليلها بطريقة منهجية ومن ثم إستخدامها. تعطي هذه المعلومات الاستخباراتية التي يقدمها الذكاء التنافسي صورة شاملة لطبيعة المنافسة الحالية والمستقبلية في السوق للمديرين لأتخاذ قرارات أكثر إستنارة، بالتالي، هناك حاجة متزايدة الى الذكاء التنافسي لأن المنظمات تعمل باستمرار على تغيير خدماتها ورسائلها التسويقية للحفاظ على أدائها الناجح.

يهدف هذا المبحث للتعرف على مفهوم الذكاء التنافسي وانواعه من خلال مجموعة من المطالب.

المطلب الأول: تعريف الذكاء التنافسي وتاريخ ظهوره

يعتبر الذكاء التنافسي من أهم المصطلحات المعاصرة، في إدارة الأعمال وذلك لأنه عنصر مهم في تحديد الخيارات الإستراتيجية وصنع القرار في المؤسسة خاصة مع البيئة الاقتصادية الحالية التي تمتاز بحدة المنافسة وشدة التغير، ولقد حظي بإهتمام من طرف العديد من الباحثين. خلال هذا المطلب تم عرض تعريفات مختلفة للمصطلح وتاريخ ظهوره.

أولاً: تعريف الذكاء التنافسي

لقد تعددت تعاريف الذكاء التنافسي حيث تقدم كل منها وجهة نظر معينة قد تختلف عن الأخرى:¹
- يشير Hoppes Dutoit أن الذكاء التنافسي هو : عملية أخلاقية وقانونية تعمل بجرأة وسرعة قصوى حول معرفة اللاعبين المهيمنين في البيئة التنافسية للمنظمة وأن العناصر الأساسية لعملية الذكاء التنافسي هي إكتساب

¹ اعتماداً على كل من:

- صديقي حياة، حمو نادية، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 1، 2022، ص 35.
- منال جبار سرور، حسام أحمد نجّج، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، 2013، ص 365.
- أحمد عبد الله أمانة الشمري، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 09، العدد 36، 2011، ص ص 42 43.
- رغداء نجّج حلمي عطا، توسيط إدارة الموارد البشرية الخضراء في العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 01، 2023، ص 709.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

متطلبات الذكاء التنافسي وجمع المعلومات وتحليل المعلومات وتوصيلها وتولييفها ولإيصال الذكاء وإدارة عملية الذكاء التنافسي.

-وفقا لكل من Zohri Et Aggarza أن الذكاء التنافسي هو: العملية التي يقوم من خلالها الأفراد في بيئة عمل المؤسسة بتحليل المعلومات التي حصلوا عليها قانونيا عن المنافسين، العملاء ، الأسواق والبيئات المختلفة وغيرها من المعلومات التي تمكنهم من توقع التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الصناعية من جهة ومساعدتهم على إتخاذ القرارات الإستراتيجية من جهة أخرى. يضيف أحد الباحثين على أنه ممارسة إستراتيجية متعددة الأبعاد تقوم بها المنظمة لجمع وتحليل وتفعيل المعلومات حول المنافسين والبيئة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في المواقف الحالية والمستقبلية للعملاء والمنافسين والموردين والبيئة الخارجية.

- كما أنه مجموعة الوسائل البشرية والتقنية التي يتم وضعها للوصول إلى تطور مؤسسة إقتصادية ما، ويتعداه حتى يشمل إقتصاد ما. وبالتالي هو عملية تطوير مستمرة للأعمال وتقدير إمكانيات وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين ليرفد عمليتي المراقبة والتطوير للميزة التنافسية. لذا عرفه Galof Wright بأنه نظاما للرصد البيئي يسهم في تكامل معرفة كل فرد في المنظمة وتمتد أهميته لتغطي عددا من نشاطات منظمات الأعمال. ويضيف يعرفه Kirkzood بأنه برنامج نظامي وأخلاقي لجمع المعلومات الخارجية وتحليلها وإدارتها التي تؤثر في خطط الأعمال وعملياتها وقراراتها.

وفقا لما سبق يمكن القول ان الذكاء التنافسي نظام متكامل لجمع تصنيف تحليل كافة المعلومات الاستخبارية التي تحتاجها المؤسسات عن بيئتها التنافسية التي تعمل فيها والمكونة من حول المنافسين البيئة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية، مما يسمح لها بالتميز عن منافسيها.

ثانيا: تاريخ ظهور مفهوم الذكاء التنافسي

إن للذكاء التنافسي تاريخ غني يمتد لأكثر من 2000 سنة، ويمكن تتبعه أيضا لخمسـة آلاف سنة من تاريخ الصين، إذ تشير الأكاديميات إلى الأديان الحقب التاريخية المختلفة التي تخاطب مفاهيم الذكاء، لا سيما تلك النصوص التي تشير إلى كيفية تطور الذكاء في الممارسات العسكرية ، والتي وردت في كتاب فن الحرب المؤلفة وتوضح سجلات التاريخ مجموعة من النشاطات التجارية ذات العلاقة بهذا الموضوع.

فقد استخدم الإمبراطور البيزنطي (Justinian) في القرن السادس عشر الرهبان لسرقة دودة القز من الصينيين في محاولة منه لفهم كيفية صناعة الحرير، وهو خير مثال يعكس التجسس الصناعي أكثر من كونه

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

تجسيدا للذكاء إلا أنه في ذات الوقت يعكس حجم الجهود المبذولة بشأن المسح البيئي الذي يوفر المعلومات التي حققت الميزة التنافسية للمؤسسات أو البلدان¹.

إن الذكاء التنافسي ليس مفهوما جديدا، وهذا ما يثبتته ذكاء السيد (Nathan Rothschild) الذي جمع ثروة طائلة أثناء عمله في سوق لندن للأوراق المالية، وذلك بعد معركة واترلو في عام 1815، وكانت من بين معطيات ذكائه شبكة استخبارات منتشرة في مختلف الأرجاء يعمل ضمنها بعض الوكلاء، وكان أحد هؤلاء الوكلاء يراقبون هزيمة نابليون في معركة واترلو، حيث زوده بأخبار الهزيمة عن طريق الحمام الزاجل، وفي اليوم التالي باع (Rothschild) كمية كبيرة من الأسهم، فاستنتج المراقبون بشكل خاطئ أن الفرنسيين قد ربحوا المعركة فهبطت قيمة الأسهم، ثم سارع بشراء الأسهم بانتظار الأخبار التي وصلت بالطرق التقليدية، والتي مفادها أن (Wellington) هو من ربح المعركة وأن التعديل الذي طرأ في السوق عبر ذلك الحدث ساعد (Rothschild) في بناء ثروته، كذلك لصناعة الشاي البريطاني جذور في الذكاء التنافسي تعود إلى عام 1615 إذ أرسل السيد (Wickham) وكيل شركة (English East India Company) إلى الصين لجمع معلومات عن صناعة الشاي ، وأكد إسهام صناعة الشاي في الاقتصاد البريطاني، كما وتعلم كل ما يتعلق بالإنتاج الصيني للشاي على مدى أكثر من عشر سنوات، ومن ثم كان له الفضل في العديد من الاختراعات في هذا المجال كصناديق الشاي والعبوات المحكمة، وكان بعد ذلك قادرا على البدء بنجاح في صناعة الشاي ببريطانيا. وتجسيد الذكاء التنافسي كذلك لدى (Duke) أحد رجال الأعمال الرواد في مجال صناعة التبغ بجلبه وإعداده لعشرة مكائن متخصصة بلف التبغ من أوربا إلى معلمه في شمال كارولينا وكانت طاقة كل ماكينة تتمثل في لف (2000) سيجارة في اليوم الواحد، بالرغم من مواجهته صعوبة في بيع السجائر من نوع (Bull Durkam) لعدم وجود طلب عليها من قبل الزبائن (إذ لم تكن السجائر الملفوفة متاحة أو مرغوبة آنذاك)، وحينها قام (Duke) بتعديل إستراتيجية التسويق، فوضع في (أطلانطا) لوحة إعلانات لمثلة تحمل في يديها الممتدة (Duke)، وتلك كانت المرة الأولى التي يتم فيها استخدام امرأة للإعلان عن السجائر، الأمر الذي أسهم في خلق الطلب، ثم تفاوض مع أحد المهندسين لابتكار ماكينة لف سجائر تقوم بلف (200) سيجارة في الدقيقة، واتفق على تشغيل الماكينة فاستطاع تخفيض كلف التصنيع من (\$80) لكل ألف إلى (\$30) فضلا عن مضاعفة المخرجات لمرات عديدة ، وبغية

¹ فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 128-130.

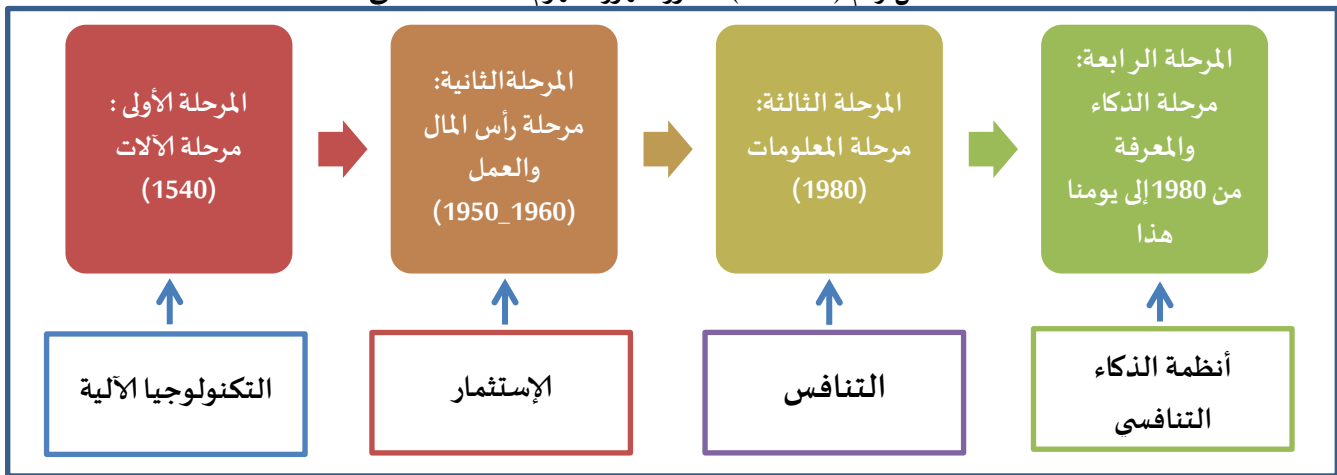
الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

إيجاد أسواق لهذا الإنتاج. فضلا عن مضاعفة المخرجات لمرات عديدة وبغية إيجاد أسواق لهذا الإنتاج المتزايد حاول (Duke) الابتعاد عن المنافسين المحليين، وإيجاد موطأ قدم له في مدينة نيويورك¹.

إلا أنه واجه أيضا مقاومة من قبل المدخنين تجاه السجائر الملفوفة، ولكن لكل تلك الحواجز قد أثمرت في رصانة العمليات الترويجية فقد قام الإعلان بشكل واسع ووضع صورة الممثلات والرياضيين على علب السجائر وعدهم بمثابة زبائن له ثم قام باستخدام الأفراد للذهاب إلى محلات التبغ وطلب علامات السجائر الملفوفة بواسطة المكائن، فضلا عن تقديم عينات مجانية للمهاجرين الذين يدخلون مدينة نيويورك.

هذا بالنسبة للحقبة الماضية أما خلال القرون العشرون كانت هناك بوادر ظهوره بالفعل كعملية منهجية تستخدم من قبل المؤسسات خاصة خلال 1980، ويتضح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): تطور ظهور مفهوم الذكاء التنافسي



المصدر: فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة

الغذائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016، ص 128-130

لقد تم الاعتراف بعملية الذكاء التنافسي بالفعل على أنها عملية أخلاقية بدلا من التجسس الصناعي منذ سنة 1970 من قبل الولايات المتحدة الأمريكية كأداة ضبط ومساعدة في صنع القرار، وأخذ ينتشر استخدامه من قبل أكبر المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية منها مؤسسات الصناعة الغذائية، النفط، التصوير الفوتوغرافي، صناعة الدراجات وغيرها من المؤسسات التي وجدت في الذكاء التنافسي وسيلة لكسب الميزة التنافسية في بيئة سريعة التغير².

¹ فرحات سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 129.

² فرحات سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

بعدها جاء ميشال بوترر أستاذ الإقتصاد بجامعة هارفور عندما إستخدم في عام 1980 تقنية الذكاء التنافسي لتحليل الصناعات والمنافسين، وفي كتابه من المعرفة إلى الذكاء :خلق الميزة التنافسية في الإقتصاد القادم، تناول كل من Erichson و Rothobery مفهوم الذكاء التنافسي خلال التركيز على القول المأثور بأن:المعرفة تملك قيمة، والذكاء يملك قوة، وأشار بأن الذكاء التنافسي يوجد لك ماتحتاجه عن طريق إستخدام ماتعرفه، وناقشنا كذلك فكرة توليد رأس المال التنافسي ومعرفة فيما إذا كانت مؤسستك على المسار الصحيح نحو عمل هذا من خلال قدرتك على الإجابة على الأسئلة الثلاث التي محتواها يدور حول:

■ التعرف على جميع ماتحتاج معرفته قبل إتخاذ أي قرار إستراتيجي؛

■ التعرف على تواجد ماتحتاج معرفته؛

■ التعرف على ما تفعل بالمعلومات حال تجدها.

كذلك وبحلول سنة 1988 نشر بوتر الإستراتيجية التنافسية ذات الأثر في الأعمال وربط فيها تحليل المنافسين بإستراتيجية المنافسة وأدى إلى خلق خلفية لتطوير الذكاء التنافسي وعده كنظام عمل فضلا عن ذلك كان له الفضل في تأمين مايسمى بجمعية مهنيي ذكاء المنافسة في عام 1986، والتي تسمى حاليا بجمعية محترفي الذكاء التنافسي. إن خبراء الذكاء التنافسي في مؤسسة يستطيعون الإجابة عن مختلف الأسئلة التي قد تجدها المؤسسة غامضة ومبهمه، فهم قادرين على جمع المعلومات لصالح المؤسسة في الوقت المناسب وبتكلفة أقل نسبيا.

المطلب الثاني: أهمية وفوائد وأهداف وأنظمة الذكاء التنافسي.

لقد برزت أهمية الذكاء التنافسي والذي يمكن المؤسسات من معرفة المنافسين ومنتجاتهم، الاسواق وتقسيماتها، التكنولوجيا ومستوياتها، المنتجات ومواصفاتها لذا فان مواكبة المتغيرات البيئية يجنب المؤسسات خطر تراجع مستويات الاداء فيها واحتمالية تعرضها الى مخاطر استراتيجية تفقدها مركزها التنافسي.

أولا: أهمية الذكاء التنافسي:

يعتبر الذكاء التنافسي عملية فاعلة تدعم عملية صنع القرار فيمكن أن نوجز أهميته في النقاط التالية¹:

- يعد جهازا للإدارة الإستراتيجية، ويعزز من جاهزية المنظمة لإتخاذ القرارات اللازمة؛

¹ اعتمادا على:

- حسيني شيماء، سايح حمزة، الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس ولاية البيض، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 19، العدد 01، 2025، ص 4.

- محمد أحمد زناتي، مريم سالمي، مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس وكالة تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2019، ص 10،11.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

- يوفر كافة المعلومات عن التكنولوجيات الجديدة، ويزيد من قدرتها على الاستجابة للتغيرات مبكراً؛
- يعمل على الرصد المستمر للسوق وكافة التغيرات الطارئة فيه، ويساعد المنظمة في مراحل الإنتاج، التصنيع، لأنه يسمح بفهم هياكل التسعير للمنافسين، ويؤثر في تكاليف الإنتاج؛
- إستخدام كل الفرص الممكنة من أجل خلق سوق جديد خاص بها ومنع المنافسين من دخولها من خلال تقنياتها ومواردها ومواردها المتاحة وتحويل التهديدات المحتملة إلى فرص تستغلها المؤسسة لصالحها؛
- الذكاء التنافسي أداة لمعرفة إنتهاكات في براءات الإختراع والبحث عن الحماية القانونية في أسواق عالمية جديدة متنامية؛
- الكشف عن الحركات المحتملة للمنافسين التي قد تعرض المؤسسة ووضعها في السوق للخطر؛
- تقليل مخاطر احتمال فشل مشروع تطوير منتج جديد؛
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة ضد منافسيها من خلال توفير مزايا تنافسية إضافية؛
- يوفر للمديرين الآداة التنظيمية التي تسمح لهم بمعرفة ما سيفعله المنافسون في المستقبل وليس مافعله في الماضي؛
- يدعم الذكاء التنافسي في صناعة قرارات المنافسة لأنه ظهر ببروز حاجة المؤسسات لطرائق منهجية في جمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها ونشرها.

ثانياً: فوائد الذكاء التنافسي

تعددت آراء الباحثين حول فائدة الذكاء التنافسي للمؤسسات، والتي يمكن إيجازها ثم شرحه في النقاط التالية¹:

- زيادة جودة المعلومات؛
- التسريع في اتخاذ القرارات؛
- تحسين العمليات التنظيمية بطريقة منهجية؛
- تخفيض التكاليف؛
- زيادة الوعي التنظيمي؛
- تحسين نشر المعلومات؛
- تحسس التهديدات وتحديد الفرص؛

¹ سهام بوفل، مجّد بوقوم، الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، المجلد 04، العدد 02، 2019، ص 4.

- توفير الوقت.

فالذكاء التنافسي يسهم بشكل كبير في القرارات التي يتخذها المديرون حول وضعية قطاع الأعمال لتحقيق أقصى قدر ممكن من القرارات التي تميز المؤسسة عن منافسيها، إذ يمكن أن يؤدي التقصير في جمع وتحليل البيانات والتصرف استناداً إلى المعلومات التنافسية بشكل غير منظم إلى فشل المؤسسة في قطاع الأعمال.

ثالثاً: أهداف الذكاء التنافسي

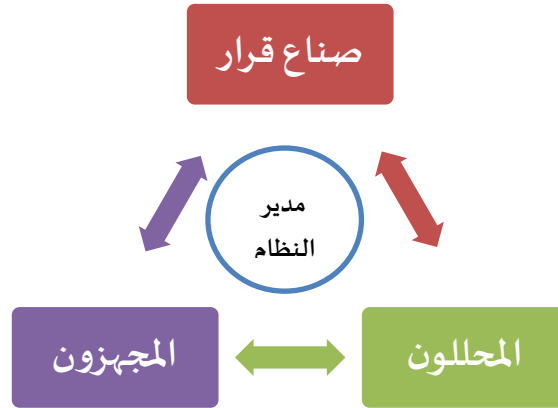
يتمثل الهدف الرئيسي للذكاء التنافسي في إبقاء المؤسسة مطلعة ولديها القدرة للتجهيز بشكل مسبق وتوقع التحديات، بحيث يمكنها الإستمرار في النمو من خلال قدرتها على التنبؤ بما سيحدث في البيئة، ومن ثم تطوير الإستجابات الملائمة إما للحصول على ميزة منها أو للمساعدة في تشكيل البيئة، وهو يشكل علاقة رمزية مع التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، ويعد مكون هام عند صياغة الإستراتيجية نحو تطوير ومراقبة وتكييف الإستراتيجية بالاعتماد على العوامل الداخلية والخارجية، ولتحقيق الإستفادة من معلومات الذكاء التنافسي أكد الباحثين ضرورة إستخدام أنظمة معلومات الذكاء التنافسي في المنظمات من أجل تعزيز تنافسية المنظمة، التنبؤ بمستوى عال من الثقة بتطورات بيئة العمل، وإجراءات المنافسين وطلبات الزبائن، وحتى التنبؤ بالتأثيرات المتأتية عن التغيرات البيئية الأخرى، توفير الدعم والإسناد الأفضل لعمليات صنع الخيارات الإستراتيجية، الزيادة من المهارة التحليلية للمديرين وتغيير سلوكياتهم وتنمية قدراتهم على توقع تحركات الأطراف الأخرى في بيئة عمل المنظمة ومشاركة أفكار أو معرفة جديدة أو دمج الموجود منها في المنظمة¹.

رابعاً: أنظمة الذكاء التنافسي

هناك إقتراح مفاده أنه مع وجود المعلومات المصنفة وذات الجودة العالية، فإن الزيادة في المنافسة والتعقيد بالنسبة للمؤسسات تدعو إلى ضرورة تنظيم نشاطاتها المتعلقة بالذكاء في هيئة شبكات متعددة وذات قوة بدلا من أن تكون على هيئة هياكل أو تدريجات إختصاصية، وعادة ما تتكون هذه الشبكات من أربعة مشاركين هم المجهزون والمحللون وصناع القرار ومديري النظام كما موضح في الشكل التالي:

¹ شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، الجزء 1، 2020، ص 168.

الشكل رقم (01-02): شبكات الذكاء التنافسي

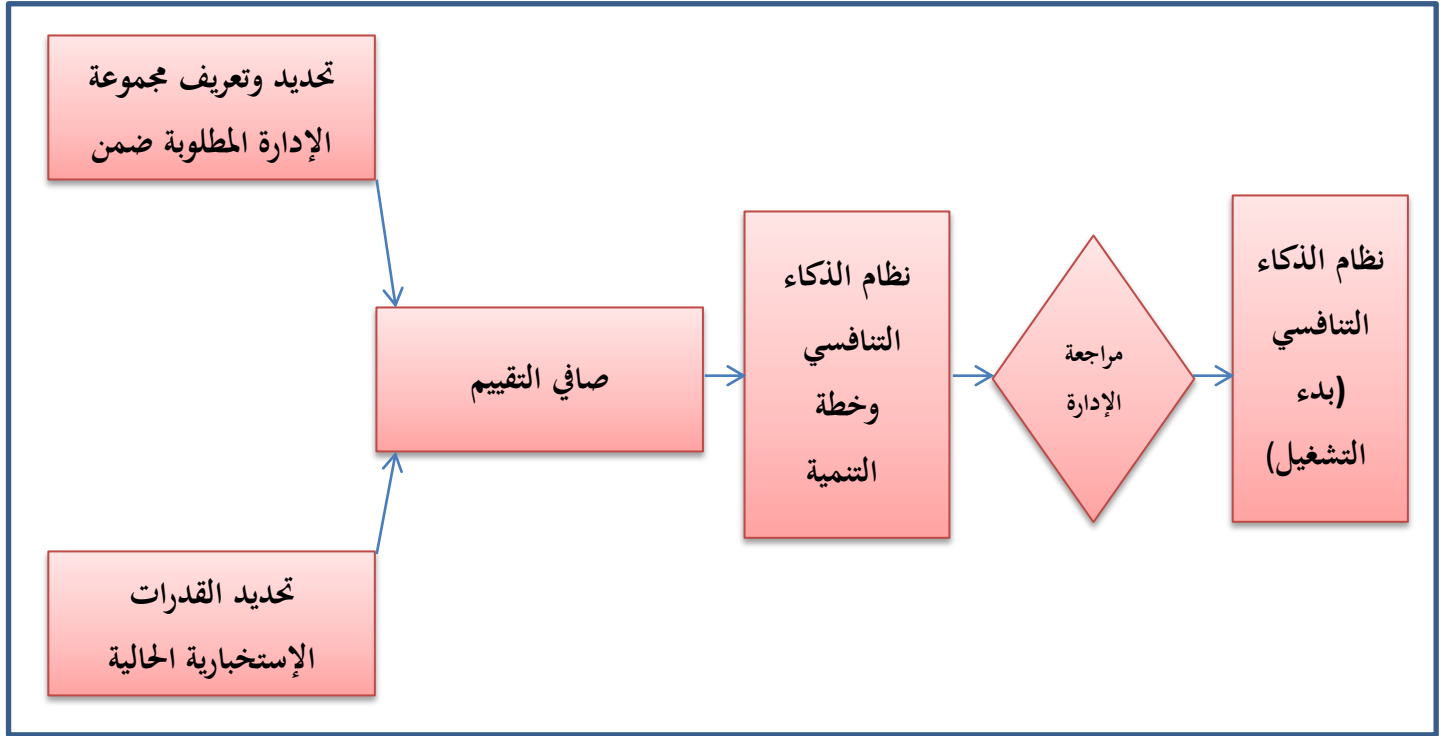


المصدر: فرحات سميرة، مرجع سابق، ص 128-130.

من خلال الشكل وضحت فرحات سميرة المشاركين الأربعة في عملية الذكاء التنافسي كما يلي¹:

1. **المجهزون:** يوفرون مراقبة ثابتة لميول وإتجاهات البيئة المتغيرة، ويتتلى هؤلاء عملية إستجواب للناس من ذوي الإطلاع الجيد والقدرة على إدراك الأشياء، ويقومون بتدوين ذلك بشكل واضح وسريع؛
 2. **المحللون:** هم من المتخصصين في مختلف مجالات المعرفة وذوي قدرة على تحليل الأسئلة الإستراتيجية ضمن مجالاتهم، ويقدمون التقارير التي تقترح التوجهات الواجب أن يتبناها صناع القرار؛
 3. **صناع القرار:** هم المستفيدين من عملية الذكاء التنافسي، فضلا عن أنهم مسؤولين عن نجاح أو فشل الأعمال، ويستخدمون تقارير المحللين كأساس لإتخاذ قراراتهم؛
 4. **مدير النظام:** المسؤول عن توظيف الشبكة ومرونتها بما يحقق أفضل مستوى أداء.
- قبل تحديد الفريق المشارك في عملية الذكاء التنافسي فإن المؤسسة تقوم بعملية الإختيار الدقيقة لفريق العمل (نظام الذكاء التنافسي) والشكل التالي يوضح ذلك كما يلي:

¹ فرحات سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 152 – 153.



Source : Douglas Bernhardt, Competitive intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence, Financial Times/Prentice Hall, 2003, p73.

عندما تقرر شركة ما إدخال أو ترقية نظام تكامل مستمر، يجب أن تبدأ أولاً بتدقيق استخباراتي. وهو ما وضحه هذا الشكل، والذي يتضمن ما يلي:

- تحديد متطلبات الاستخبارات الحالية والمستقبلية (KITS) لفريق الإدارة التنفيذية للشركة ومديري الوظائف والعمليات الرئيسيين؛
- تقييم قدرات الشركة الحالية على جمع وتحليل الاستخبارات (الكفاءات والممارسات والموارد وأنظمة تكنولوجيا المعلومات)؛
- تصميم نظام يتوافق مع نموذج أعمال الشركة وبنيتها التنظيمية المحددة، واحتياجاتها المستقبلية من الاستخبارات.

لا تؤدي نتائج التدقيق السابقة إلى إعداد تصميم نظام تكامل مستمر فحسب، بل تؤدي أيضا إلى وضع خطة تنفيذ. ثم تُراجع الإدارة الخطة - التي يجب أن تُحدد العمليات اللازمة والهيكل واحتياجات تدريب الموظفين ... للموافقة عليها وبدء التشغيل.

المطلب الثالث: أنواع الذكاء التنافسي وعملياته ومصادره

لقد قدم الباحثين وجهات نظر مختلفة حول الذكاء التنافسي لذا تعددت أنواعه وعملياته ومصادر الذكاء التنافسي، حيث تخدم كل منها غرضا محددًا في مساعدة المؤسسات على اكتساب فكرة شاملة حول منافسيها، بيئتها المحيطة واتجاهات السوق وبالتالي تحقيق مكانة مهمة فيه.

أولاً: أنواع الذكاء التنافسي.

يتوحد الباحثين في تحديد أنواع الذكاء التنافسي والتي تتلخص في أربعة أنواع كالتالي¹:

- **الذكاء التكنولوجي:** يمثل المعلومات المتعلقة بالتكنولوجيا المتواجدة في البيئة الخارجية والمستخدم من قبل المنافسين، وتستخدم هذه المعلومات لإكتساب ميزة تنافسية تكنولوجية؛
 - **ذكاء العميل:** تقوم المنظمة بإستخدام خبراء الذكاء لتقصي أخبار عملائها والعملاء الموجودون بالسوق لغرض وضع إستراتيجيتها والتي تحمي مصالحها فيلجأ هؤلاء الخبراء إلى إتباع سياسات مختلفة تسهل لهم العمل في هذا الجانب كجمع المعلومات حول العملاء ثم هيكلتها وتخزينها ثم تحليل تلك المعلومات ونشرها للجهات المعنية للمحافظة على عملائها وإكتساب عملاء جدد؛
 - **ذكاء المنافس:** تعتمد المنظمات هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة الإلزامية لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الإستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل؛
 - **ذكاء السوق:** تعتمد المؤسسة على هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة اللازمة لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الإستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها في السوق وذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المؤسسة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير سيناريوهات والتفكير الإستراتيجي؛
- يهدف ذكاء السوق إلى تطوير إستراتيجيات التسويق والتنبؤ بتغيرات السوق عبر مراقبته وتحديد مواطن القوة والضعف لدى المنافسين وردود أفعالهم.

¹ اعتماداً على :

- حسن عبد السلام علي عمران وآخرون، الذكاء التنافسي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية بشركة ليبانا للهاتف المحمول مكتب سبها، مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 20، العدد 1، 2021، ص 139.

- فرحات سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 171.

- فرحات سميرة، موسى سهام، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مؤسسة بيفا صواتوني للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال الحرة، العدد 5، 2018، ص 6.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

- **ذكاء التحالف الإستراتيجي:** يركز مثل هذا الذكاء على عمليات الاندماج والاستحواذ بين المؤسسات لحصول التكامل بينهما.

ثانياً: عمليات الذكاء التنافسي

يقسم Hakansson_Nelke عمليات الذكاء التنافسي إلى أربع عمليات هي :¹

- **التخطيط:** وفيها يتم تحديد احتياجات المنظمة من المعلومات، وتحديد الأشخاص الذين يشاركون فيها والمهام التي سيقومون بها وتهيئة الموارد اللازمة لعملية الإنجاز ، لأن إنجاز المهمة يتطلب دعم الإدارة العليا في المنظمة وتوفير الموظفين والمصروفات والوقت اللازم لإنجازها فهذه العملية تتطلب تخطيطاً مسبقاً لما يراد القيام به لاحقاً لأنها عملية متسلسلة ومنهجية ومنظمة، وليست عملية عشوائية؛
- **التوجيه والجمع :** وفيها يتم جمع المعلومات من مصادرها المختلفة شريطة ان تكون عملية الجمع بطرق قانونية وأخلاقية، ويتم التركيز فيها على المعلومات التي تهم المنظمة، وتتمثل مصادر المعلومات في المعلومات غير المنشورة، والمعلومات المنشورة، ومصادر المعلومات الداخلية، ومصادر المعلومات الخارجية؛
- **التحليل:** لا يتم استخدام المعلومات التي تم جمعها إلا بعد تحليلها ويتم تحليل البيانات عن طريق الوصف والشرح والتنبؤ والتوضيح وإعادة التنظيم؛
- **النشر :** وتمثل هذه المرحلة تقديم المعلومات لمستفيديها ويسمى البعض مرحلة استعمال المعلومات لأنها تمثل نتائج عملية الذكاء التنافسي؛
- **عملية التقييم:** وهي مرحلة الحكم على إنجاز جميع المراحل السابقة والتي تمثل عملية الذكاء التنافسي، فيتم فيها قياس تحقيق الأهداف المخطط لها ومناسبتها لأهداف المنظمة.

ثالثاً: مصادر الذكاء التنافسي

تجمع المؤسسة المعلومات من مصادر مختلفة، إذ يمكن تقسيم هذه المصادر إلى 03 مجموعات؛ كمايلي:

¹ هاني عبد اللطيف الحاجي، فاعلية تطبيق عمليات الذكاء التنافسي على الاستراتيجيات التسويقية لدعم وتطوير خدمات المكتبات الأكاديمية: دراسة تقييمية على عينة من المكتبات الأكاديمية السعودية في المنطقة الغربية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، 2024، ص 116.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (01-01): مصادر الذكاء التنافسي

مصادر عبر الأنترنت	مصادر مباشرة	مصادر سرية
- موقع المؤسسة - التقارير السنوية - البيانات الصحفية - مقالات في الصحف - تقارير المحللين - التقارير الحكومية - عروض على الأنترنت - الأخبار - طلبات براءات الاختراع	- التسعير وقوائم السعر - الحملات الإعلانية - العروض الترويجية الخاصة - الكتيبات ومجموعة المبيعات - شراء منتجات المؤسسة المنافسة - معارض تجارية	- توظيف الموظفين السابقين - التحدث مع الباعة - مقابلات الزبائن - حضور الندوات والمؤتمرات الخاصة - حضور

المصدر: سهام أحمد مُجد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (Covid 19)، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، العدد 83، الجزء 2، 2021، ص103.

تعمل المؤسسة دائما على تحري أحسن وسيلة وأسرعها لجمع المعلومات وغالبا تركز على المصادر عبر الأنترنت لأنها تقدم لها الإجابة عن كل التساؤلات تقريبا حتى المصادر المباشرة تدمج ضمن مصادر الأنترنت كالعروض الترويجية، إنجاز المعارض التجارية، شراء منتجات عبر الأنترنت.

ويتم استخدام مصادر المعلومات بشكل متكرر من الأنترنت في عملية الذكاء التنافسي للأسباب التالية¹:

1. مواقع الأنترنت التي تحتوي على مجموعة من المعلومات بما في ذلك تاريخ المؤسسات، لمحات عامة عن المؤسسات، الرؤيا المستقبلية، لمحات عامة عن المنتج، البيانات المالية، المبيعات بالأرقام والتقارير السنوية والنشرات الصحفية، السيرة الذاتية لكبار الإداريين التنفيذيين، توظيف الإعلانات... ؛
2. تكلفة الحصول على هاته المعلومات تكون بشكل عام مجانية؛
3. لا يتطلب الوصول إلى المصادر المفتوحة البرمجيات الاحتكارية مثل الوصول إلى قواعد متعددة البيانات التجارية؛

4. يتم استخدام محركات البحث المتنوعة حيث أن هذه المحركات عموما تتكون من كلمات رئيسية معروفة.

¹ فرحات سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 163، 164.

المبحث الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية المستدامة وعلاقتها بالذكاء التنافسي

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة نتيجة التطورات التكنولوجية، التغيرات الاقتصادية وتحول توقعات الزبائن. حيث أصبح من الضروري البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة تلك التغيرات. مما جعل المؤسسات تسعى لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والحفاظ عليها في مثل هذه البيئة. حيث تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، كما تعتبر مفتاحا لنجاحها واستمراريتها لأنه يعتمد على مد قوة مزاياها التنافسية واستدامتها في السوق مهما كان نوع المؤسسة عالمية أو متوسطة أو صغيرة، وهذا ما يضمن لها وفاء زبائنهم، مما يفرض على هذه المؤسسات إيجاد مجموعة من الآليات والأدوات الاستراتيجية تمكنها من تحقيق ذلك ومن بينها الذكاء التنافسي.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية المستدامة

أن استمرارية ونمو المؤسسات تعتمد على مدى قوة مزاياها التنافسية المستدامة. ذلك لأنها تضمن لها وفاء زبائنهم مما يحقق لها زيادة ربحيتها على منافسيها في جميع الأصعدة. مما يسمح لها بحماية وتطوير مزاياها التنافسية بما يتماشى مع متغيرات بيئتها الخارجية.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية المستدامة

يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها قابلية المنظمة على إتباع منهج وأسلوب واحد، أو مجموعة من الأساليب تسمح لها بالتفوق على منافسيها بحيث لا يكون بإستطاعتهم إتباعها حالياً أو مستقبلاً. كما تعبر على قدرة المنظمة على تلبية إحتياجات الزبائن وتحقيق حصة في السوق تحقق لها ربحية أعلى وتسمح لها بالبقاء والتوسع وذلك من خلال صياغة وتطبيق إستراتيجيات مميزة تتفوق بها عن منافسيها. فالميزة التنافسية عامل يسمح للمنظمات بالتميز في المنتجات والخدمات عن منافسيها، كما يشير مصطلح الإستدامة إلى القدرة على تحمل التحديات التي لا يمكن التنبؤ بها مع مرور الوقت. وعليه فالميزة التنافسية المستدامة تعبر عن الفوائد والمنافع التي تكون حصيلة للوحدة الإقتصادية والتي تكون حصيلة للوحدة الإقتصادية والتي تميزها عن المنافسين الحاليين والمحتملين ولا يمكن تقليدها أو إستنساخها بسهولة على الأمد البعيد.¹

¹ حسيني شيماء، سايح حمزة، أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية البيض، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 7، العدد 1، الجزائر البيض، 2024، ص 85

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

كما تعرف على أنها قدرة المنظمة على تقديم مزايا وخدمات بصورة تفوق منافسيها بصفة دائمة ومستمرة.¹

تعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين وتعني أيضا الميزات الجديدة التي تحصل عليها المنظمة مما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع منافسيها كما تم وصفها بأنها المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى.²

وفقا لما سبق يتضح ان الميزة التنافسية المستدامة هي منهج تعتمد المؤسسة من اجل مواجهة تطورات وتغيرات التي قد تواجهها من البيئة المحيطة مما يعبر عن قوتها في تلبية إحتياجات الزبائن وتحقيق حصة في السوق وتسمح لها بالبقاء والتوسع من خلال ربحية أعلى من خلال الميزات الجديدة التي تحصل عليها.

ثانيا: متطلبات الميزة التنافسية المستدامة

إن الميزة التنافسية المستدامة تستوجب توفر المتطلبات التالية³:

- **إمتلاك أسس التنافس:** وتعد الموارد فضلا عن القدرات التنافسية من أهم أركان بناء ميزة تنافسية سلبية وإستدامتها في أسواقها، وتمثل هذه الأصول والموارد والقدرات التنافسية بإمتلاك مهارات متميزة في تصميم وتصنيع منتجات مميزة ذات قيمة للمستهلك فضلا عن توفر قدرات المنظمة لتحقيق التنافس بقوة؛
- **الإختيار السليم لميدان التنافس:** ويمثل قدرة المنظمة على تحديد المنتجات التي تقدمها والأسواق التي تخترقها من أجل التنافس بمتطلبات تحقق الإستدامة عبر تسخير وتوظيف قدراتها في المكان والمنتجات والزمان المناسب؛
- **أسلوب التنافس:** تبني ميزة تنافسية محددة والسعي الجاد نحو إستدامتها يتوقف بشكل كبير على الإستدامة التي تبناها المنظمة مما يستوجب معه تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لقدراتها كميزة تنافسية مستهدفة وأحد الأركان المهمة لبلوغ الميزة التنافسية المستدامة. ومع إتساع شدة المنافسة ودخول منافسين جدد إستوجب على المنظمات الساعية إلى البقاء والإستمرار إنتهاج توجه بيئي مختلف في مسار أنشطتها وعملياتها وتحقيق أهدافها، بما يمكنها من الإستدامة والإستمرار لميزتها التنافسية، لتكون الميزة التنافسية المستدامة هي خيار المنظمات المعاصرة

¹ متى إبراهيم ذكوروي وآخرون، تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة، الجملة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 48، العدد 01، 2024، ص8.

² ساطح مهدية، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الساسية، المجلد 2، العدد 28، 2008، ص 98.

³ ماجد مجد الصالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 38، 2017، ص ص 159-160.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

من أجل الإستمرار وبتفوق وأفضل من المنافسين وليكون التطوير المعتمد من قبل المنظمة لتحقيق هدفين في ذات الوقت يتمثل الأول في دعم وإسناد البيئة والآخر توليد القيمة المضافة لتحقيق الإهتمامات بهذا المصطلح بإعتباره أحد التوجهات المهمة في مجال التخطيط الإستراتيجي لبلوغ أهداف المنظمة مع التأكيد على تطوير وإدامة الميزة التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة في بيئتها التنافسية بما يحقق لها البقاء والإستمرار بتفوق بعيدا عن مزاحمة الأطراف ذات العلاقة كأداة ذات تأثير في نجاح المنظمة على المدى البعيد والإستجابة لمتطلبات المفروضة من بيئة أعمالها في المدى القريب.

يتضح مما تقدم بأن هناك من يمثل الإستدامة بقدرة المنظمة على النجاح كمسؤولية إجتماعية وإسهامها في تحسين البيئة والمحافظة عليها من خلال تقديم منتجات صديقة للبيئة والحفاظ على الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة وتلبية طلبات الزبائن ورغباتهم المتجددة، إلا أنها في ذات الوقت فإن الإستدامة تعبر عن مضمونها ومحتواها كإستراتيجية تتبناها المنظمات المعاصرة من أجل تحقيق التفرد والإبداع لإمتلاك ميزة تنافسية مناسبة لقدرات المنظمة وإمكاناتها الداخلية والقادرة على الإستجابة لمتطلبات وإحتياجات المستفيدين في البيئة الخارجية بإستمرار.

ثالثا: أهمية الميزة التنافسية وخصائصها

إن السبب الرئيسي وراء سعي المنظمات في امتلاك ميزة تنافسية مستدامة ترجع الى ما تحققه هذه الميزة من النتائج الإيجابية من شأنها ان تحقق أرباح اعلى من متوسط الأرباح المتحققة في الصناعة، أو تجعل الخسائر اقل من خسائر منافسيها في نفس القطاع، وان هذا لا يعني تحقيق أرباح اعلى من المعتاد لان هذا سوف يؤدي الى سهولة ادراك وجود هذه الميزة الى المنظمة ومحاولة تقليدها ومحاربتها بسهولة من قبل المنظمات الأخرى في نفس السوق، كما أن عدم تحقق الأرباح في الحاضر فان الشركة سوف ترغب في الحفاظ على الميزة التنافسية في وقت لاحق أو في المستقبل .

وتكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة بالنقاط الآتية:¹

- تعد عاملاً مهماً لبقاء المنظمات على المدى الطويل؛
- من خلال تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يمكن للمنظمة توليد دخل أو دخل اقتصادي أعلى من المتوسط؛
- تؤدي إلى زيادة الربحية والحصة السوقية للمنظمة، يركز هذا على كيفية الحصول على الفوائد والحفاظ عليها؛
- ينظر إليها على أنها دعم طويل الأمد لخلق القيمة، ولا يتم تطبيقها بتسلسل زمني من قبل منظمة منافسة؛
- تساعد المنظمة على الاستفادة من التغيرات البيئية الخارجية، وخلق الفرص، وتجنب التهديدات؛

¹ هالة كامل حسين، دور التسويق الرشيق في الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 68، المجلد 19، 2024، ص217.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

● جلبت الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة معها قوتين رئيسيتين: قوة داخلية للموارد والقدرات وقوة خارج السوق؛

● كما تعتبر الميزة التنافسية المستدامة آلية تسعى لزيادة استغلال موارد المنظمة بالكامل من خلال استثمار فرص الأعمال الحالية واستكشاف الموارد الأخرى، لضمان استدامة موقعها التنافسي للمستقبل، بناءً على القدرة على التحمل والتكرار. وبالتالي، تعتبر الاستدامة عملية ديناميكية وليست ثابتة، مما يستدعي من المنظمات تبني التغيير بشكل إيجابي.

كما تنطوي الميزة التنافسية المستدامة تحت الخصائص التالية¹:

- أن تكون متجددة وتراعي الأهداف البيئية في سياساتها وأهدافها؛
- أن تكون مرنة ويمكن إحلال مزايا جديدة في مكانها؛
- أن يتناسب إستخدامها مع أهداف المنظمة ونتائجها المرتقبة؛
- أن تحدد اعتماداً على رغبات وتوجهات الزبون وتوفر إنسجاماً بين الموارد والفرص المتاحة؛
- أن تتصف بالديمومة وصعوبة التقليد؛
- أن تبني على أساس الاختلاف ولأمد طويل لإغتنام الفرص؛
- أن تسمح بتحقيق التفوق والأفضلية مقارنة بالمنافسين.

ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

يمكن إجمال أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي:²

- **التكاليف المنخفضة:** يمكن للمنظمة من تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تقديمها منتجات، خدمات ذات أسعار منخفضة أو بنفس الأسعار؛
- **الخدمة المميزة:** ويقصد بها تقديم المنظمة لمنتجات أو خدمات متميزة، بحيث تتولد القناعة التامة لدى الزبون بها ويفضلها عن بقية المنتجات المنافسة؛
- **التكنولوجيا والأداء العالي:** وتتمثل بإنتاج المنظمة لمنتجات أو خدمات متميزة ذات مستويات مرتفعة من الأداء والخدمة والنمو لا تستطيع المنظمات المنافسة مجاراتها؛

¹ حسيني شيماء، سايح حمزة، مرجع سابق، ص 6.

² دوار عبد القادر، قهواجي أمينة، دور الذكاء الإقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة النمو الاقتصادي، المجلد 4، العدد 6، 2021، ص 96.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

- **الجودة:** وتشير إلى درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات والخدمات للوظيفة أو الاستخدام وكذلك درجة تطابق المنتج، الخدمة، لخصائص التصميم وتتمثل بتقديم المنظمة لمنتجات ذات جودة عالية يصعب على المنظمات المنافسة محاكاتها؛
- **الثقافة القيادية:** إن أساليب القيادة والتدريب واختيار العاملين في المنظمة يمكن اعتبارها مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، لأنها تقود إلى تقديم المنظمة منتجات إبداعية وذات مستويات عالية تستطيع مواكبة التطورات السريعة الجديدة في السوق وكذلك فإن ثقافة المنظمة تعتبر مصدرا من مصادر الميزة التنافسية لأن تفهم ثقافة المنظمة ضروري جدا إذا كانت المنظمة تدار استراتيجيا؛
- **النمو:** ويكون من خلال قيام المنظمة بالتوسع في الحجم أو تقديمها منتجات جديدة إلى أسواق جديدة مما ينعكس على نمو حصتها في السوق والذي يعتبر أحد عوامل التفوق التنافسي؛
- **المرونة التنافسية:** وتعني القدرة على الاستجابة للتغيرات الإنتاجية ومزيج المنتج للتلاؤم مع الحالات الفريدة للزبون والاستجابة لحاجاته المتغيرة؛
- **السرعة التنافسية:** وهي عبارة عن ثلاثة أسبقيات، تركز على الوقت كأساس لتحقيق الميزة التنافسية وهي وقت التسليم السريع، التسليم في الوقت المحدد وهو من عناصر الملائمة في التسويق، وسرعة التطوير للمنتج للفترة من بداية ولادة الفكرة وحتى التصميم النهائي والإنتاج؛
- **الإبداع والابتكار :** يمكن تحقيق الإبداع والابتكار من خلال خلق الفرص الجديدة ومراقبة أنشطة المنافسين، ويتضمن قيام المؤسسة بإنتاج منتج جديد أو تقديم خدمات أو استخدام طرق جديدة للعمليات وطريقة الإدارة؛
- **الكفاءات البشرية :** إن أهم عامل في نجاح المنظمة هو إمتلاكها لموارد بشرية متميزة ذات كفاءات عالية، فهي تعتبر مصدرا للإبداع والابتكار، ومصدر حقيقي لتعظيم القيمة وتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية قوية، وهي تعتبر العقل المفكر للمنظمة وهي من تقوم بمزج موارد المنظمة بطريقة تجعلها تستمر وتنمو في السوق.

الشكل رقم (01-04): مصادر الميزة التنافسية



المصدر: عبد القادر دوار، أمينة قهواجي، دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة النمو الاقتصادي والمقالاتية، المجلد: 04، العدد 06، 2021، ص 97.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة في سرعة تضاعفها

هناك عدة أنواع من المزايا التنافسية والتي تمكن الشركات من تحقيق التميز عن باقي المنافسين وتحقيق النجاح في السوق كما أنها تتأثر بعدة عوامل مهمة.

أولا: أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية¹:

1. **التكلفة الأقل**: نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على (ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها متراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى المنافس).

¹ مرابطي ريان، قريشي الحاجة فاطمة، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022، ص 18-22.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

■ **الحيازة على ميزة التكلفة الأقل:** للحيازة على ميزة التكلفة أقل يتم الاستناد الى مراقبة عوامل تطور التكاليف حيث ان التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافس يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي¹:

■ **مراقبة الحجم:** يمكن كل من التوسيع في تشكيلة المنتجات الحيازة على وسائل انتاج جديدة، التوسع في السوق او نشاط تسويقي مكثف من تخفيض التكاليف غير ان الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط الى اخر، ومن منطقة الى اخر. فمثلا الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي او الجهوي، قد يؤدي الى تخفيض تكاليف قوة البيع او تكاليف التوزيع المادي للمنتج. وتجدر الاشارة الى ان البحث عن اقتصاديات الحجم، يجب ألا يحدث تدهورا في الانشطة الاخرى ومنه توخي التوازن في عملية البحث هذه؛

■ **مراقبة التعلم:** التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الاطارات والمستخدمين على حد سواء. لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فقط، بل يجب ان يتعداه الى تكاليف النفايات والانشطة الاخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبين بتحسين التعلم وتحديد اهدافه، ويتم ذلك يستند الى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع؛

■ **مراقبة الروابط:** تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف، إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الانشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة اخرى فمثلا التكلفة الناجمة عن الاختيار الدقيق لمكونات المنتج، يؤدي الى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة الصنع. وقد تلجأ المؤسسة إلى التنسيق مع الموردين وقنوات التوزيع، لاستغلال الروابط الموجودة، شريطة ان تقبل اقتسام الارباح الناجمة عن الروابط معهم؛

■ **مراقبة الالحاق:** يتم هنا أما تجميع بعض الانشطة المهمة والمنتجة للقيمة، وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو تحويل معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة الى وحدات استراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

■ **مراقبة الرزنامة:** عادة ما تستفيد المؤسسات السباقية الى بعض القطاعات، من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل، ويرجع ذلك الى كونها تقع في أحسن المواقع، وتوظف أفضل المستخدمين، وتتعامل مع موردين ذوي خبرة ودراية. اما في بعض القطاعات الأخرى، فان التريث والانتظار يكون أفضل، اما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير، فيدخل المنتظرون الى القطاع بتكنولوجيا جديدة ينافسون بها السباقون واما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم، وبعدها الدخول الى القطاع بأكثر معرفة للأوضاع التنافسية السائدة؛

¹ مرابطي ريان، قريشي الحاجة فاطمة، مرجع سبق ذكره، 18.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

■ **مراقبة الاجراءات:** يحدث أن تعتمد المؤسسة إلى تطبيق إجراءات بصفة طوعية، وقد يرجع ذلك الى سوء فهم لهذه الاجراءات. وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة الغاء او تغيير بعض الاجراءات التي لا تساهم ايجابا في ميزة التكلفة الاقل، وبالتالي فان مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف؛

■ **تطبيق ميزة التكلفة الأقل:** لا يمكن ان تنخفض التكاليف بصفة الية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم. فللمؤسسات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وان كانت تملك نفس حجم الانتاج المتراكم او أنها تتابع نفس السياسة. وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمؤسسة لا يتطلب تغييرا كبيرا للاستراتيجية، بقدر ما يتطلب من انتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين. وتعد العوامل كالتحفيز والتكوين ثقافة المؤسسة من بين العوامل المؤدية الى تخفيض التكاليف. حيث ان لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. فالمؤسسات الرائدة تعتمد على وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين فيأخذون القرارات بشأنها.

2. **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحياة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها.

■ **الحياة على ميزة التميز حتى يتم الحياة على ميزة التميز،** يستند الى عوامل تدعى بعوامل التفرد، التي سنوردها فيما يلي¹:

■ **الاجراءات التقديرية:** تقدم المؤسسات على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب ان تعتمد وللكيفية التي تمارس بيها، حيث يمكن ان تعتبر هذه الاجراءات عاملا مهيما على تفرد المؤسسة، وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة، الخدمات المقدمة، كثافة النشاط، (كمستوى نفقات الاشهار) محتوى النشاط، جودة وسائل الانتاج المسخرة للنشاط، الاجراءات التي تحكم على عمل المستخدمين في النشاط (كإجراءات خدمات ما بعد البيع، تواتر عملية التفتيش)، كفاءة وخبرة المستخدمين في النشاط ، المعلومات المستخدمة من اجل مراقبة النشاط (كدرجة الحرارة، الضغط والمتغيرات المستعملة لمراقبة التفاعل الكيميائي)؛

■ **الروابط:** يمكن ان تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، او من خلال الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من قبل المؤسسة؛

¹ مرابطي ريان، قريشي الحاجة فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

■ **التعلم آثار بثه:** قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الانتاجية يمكن تعلمها. ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي الى تميز متواصل؛

■ **الحجم:** يمكن ان يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسة هذا الاخير بطريقة فريدة، الشيء الذي لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على الحجم الصغير، وقد يؤدي الحجم الكبير الى التأثير سلبا على التميز، فمثلا يمكن ان يضعف من مرونة المؤسسة عندما يطلب منها الاستجابة الى احتياجات الزبائن (المؤسسات الحساسة لعامل الذوق).

■ **التكامل:** تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين او قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها ان تكون مصدرا للتميز.

■ **تكلفة التميز بالمؤسسة:** مطالبة بتجنيد مبالغ هامة للحياة على خاصية التفرد، حتى تتمكن من ممارسة انشطتها المنتجة للقيمة بشكل أفضل مقارنة بمنافسيها فمثلا يستوجب تقديم مساعدة تقنية للزبون توظيف مستخدمين متخصصين، وإنتاج منتجات أكثر صلابة وقوة، يستلزم ذلك مواد أولية كثيرة أو أعلى سعرا. تختلف تكلفة التميز من مؤسسة لأخرى، ومرد ذلك أن موقع المؤسسات إتجاه عوامل تطوير التكاليف مختلف، ومن ثم ضرورة الرفع من درجة التميز بواسطة تنسيق أحسن بين الأنشطة فمثلا التنسيق الأحسن بين مراقبة الأسعار، التمويل، رزنامة الإنتاج يؤدي إلى تخفيض تكلفة التخزين، وتقليص آجال التسليم، وتفسر الفرص الضائعة بالقول الذي مفاده أن الجودة مجانية هي كذلك ليس لأن التميز غير مكلف بل لكون المؤسسات لا تستغل كل الروابط الموجودة بين الأنشطة، وهي مطالبة بمقارنة التفرد بنشاط معين بالتكلفة الضرورية لبقائها في نفس المستوى مع منافسيها.

ثانيا: العوامل المؤثرة على سرعة تضاؤل الميزة التنافسية

يمكن إجمال العوامل المؤثرة في النقاط التالية¹:

1. **الإستمرارية:** تعتمد طاقة الميزة التنافسية على معدل إستهلاك أو تفاقم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتفاوت درجة إستمرارية الموارد نتيجة لتزايد معدلات التغير التكنولوجي وأساليب وحجم النفقات المخصصة لصيانتها؛

¹ مراد هيميلة، مراد كواشي، آليات الذكاء التسويقي في ظل كوفيد 19 لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة استطلاعية على قطاع المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية بولاية تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 01، 2021، ص 620،619.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

2. إمكانية التقليد: حيث إن المنظمات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط وهو ما يبعث بإشارات إلى المنافسين إلى إمتلاك المنظمة لكفاءات متميزة ذات قيمة عالية، ومن الطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءات ومحاولة تقليدها، ولكي تقوم المؤسسة المنافسة بالتقليد يتوجب عليها التغلب على مشكلتين هما:

✓ مشكلة العولمة: والتي يستوجب القيام بعملية التقليد وبالتالي حصول المؤسسة على معلومات متعلقة بالميزة ويكون ذلك بطرق متعددة منها الجوسسة؛

✓ مشكلة نسخ الإستراتيجية: ويقصد بنسخ الإستراتيجية قيام المنظمة الراغبة في التقليد بإتباع نفس الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة المالكة للميزة المراد تقليدها.

3. ديناميكية الصناعة: أصبحت دورة حياة المنتج أو الخدمة أو التكنولوجيا قصيرة جداً وأصبح ما إن يظهر منتج معين في السوق إلا وبعد فترة قصيرة منتج آخر يحمل مواصفات المنتج الأول ويزيد عليه بخصائص إضافية وهذا ما يؤدي إلى زوال المنتج الأول.

كما تجدر الإشارة إلى أن مصدر الميزة التنافسية كان قديماً مرتبطاً بالموارد المالية ثم إنتقل إلى الموارد التكنولوجية أما اليوم فمصدر الميزة يتمثل في رأس المال البشري.

المطلب الثالث: علاقة الذكاء التنافسي بالميزة التنافسية المستدامة

ذكر (Jensen et al., 2016) ان الذكاء التنافسي يساعد المنظمة على الحفاظ على المزايا التنافسية المتميزة وتطويرها من خلال استخدام المنظمة بأكملها وشبكاتها لتطوير رؤى قابلة للتنفيذ حول البيئة كالزبائن والمنافسين، فالذكاء التنافسي يمنح ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال السماح بتخطيط أفضل للأعمال، وادخال منتج جديد بنجاح، فضلاً عن إمكانية تطوير اسواق جديدة. كما أكد (Prinsloo, 2016) على ضرورة استفادة المنظمات من الذكاء التنافسي من اجل بناء ميزة تنافسية مستدامة كونها تعمل في بيئة مليئة بالتحديات، فمن خلال الذكاء التنافسي يمكن للمنظمة تحديد ومعرفة المزيد عن المنافسين، امتلاك نظرة شاملة عن البيئة التنافسية، تحديد عمليات التفكير لدى المنافسين، تحديد نقاط القوة لدى المنافسين والاسباب المحتملة لأوجه القصور لديهم، فضلاً عن تحديد استراتيجيات لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة. في حين اشار (Djuric, 2020)، الى ان الذكاء التنافسي هو مدخل أكثر شمولاً من خلال جمع المعلومات عن المنافسين لفهم اهدافهم واستراتيجياتهم وأنماط الاستجابة لديهم، وهذا يعتبر مفتاح لخلق ميزة تنافسية مستدامة.¹

¹ عبد العزيز بشار حسيب زكرياء، عبد الله هاني صالح، إسهام الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 02، 2023، ص 79.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

إن الذكاء التنافسي بات هو المسار لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة وبالتالي يجب ممارسته بصورة رسمية من قبل صناع القرار¹. حيث للذكاء التنافسي القدرة على تخصيص الموارد للمؤسسات حسب أحجامها خاصة تلك الموجودة في الصناعة التكنولوجية، إذ تقدر فيها تكاليف تطوير حسب نوع المنتج المراد تطويره. يساعد الذكاء التنافسي المؤسسة في مراحل عملية الإنتاج، من خلال فهم هياكل التسعير للمنافسين، وفهم عملية التصنيع وتأثيرها في تكاليف الإنتاج التي تمكن المؤسسة من وضع التسعير الأمثل وبخاصة عند الاستعداد لإطلاق منتج جديد. كما يعمل الذكاء التنافسي على الرصد المستمر للسوق الذي يتميز بالتغيير الدائم، فيعمل على توفير المعلومات التالية²:

- الجداول الزمنية التنظيمية؛
- التجارب الجارية من المنتجات التنافسية الحالية والمستقبلية؛
- مبيعات المنافسين واستراتيجية التسويق؛
- استراتيجيات عرض المنتجات الجديدة ذات الخصائص الأكثر فعالية؛
- أنشطة المنافسين في الترويج للمنتج في وسائل الاعلام المرئية وغير مرئية، ومدى تأثيراتها على أفكار وتوجهات المستهلكين.

وفي نفس السياق يؤكد "مولر" على أن الهدف الأساسي للذكاء التنافسي هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال توفير المدخلات اللازمة لصياغة الإستراتيجية التنافسية، وهو وسيلة أساسية لتنبيه المؤسسات بصورة مستمرة عن التغيرات التي تحدث في بيئة التنافس، وتتضمن عملية ذكاء في عملية صنع القرار إذ يحتاج الذكاء التنافسي إلى الاستمرار بالتحليل لإقناع مديري المؤسسة بقيمة دوره في إدارة المخاطر، وتحقيق فائدة الذكاء التنافسي في التنافس عندما تكون المؤسسة قادرة على تحديد النمط الجديد لسلوك المنافس الذي يفسره التغيير المحتمل في الاستراتيجية واتخاذ القرار للتنبيه إلى ضرورة تعديل الخطط أو الاتجاهات من خلال تقديم التوصيات اللازمة لتعديل وتكييف الإستراتيجية والسيناريوهات المحتملة فحسب فليشر فإن الذكاء التنافسي هو العملية التي تجمع بها المؤسسة معلومات عملية عن المنافسين، وتطبيقها بشكل مثالي على عملية صنع القرار والتخطيط من

¹الاء جمال إبراهيم العرجاوي وآخرون، نموذج مقترح لقياس أثر الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على قيادات الجامعات المصرية بوسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 10، العدد 18، 2024، ص 1722.

² فرحات سميرة، خليف عيسى، دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 42، 2017، ص 198.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

أجل تحسين أدائها، والحصول على مزايا تنافسية من خلال جمع وتحليل المعلومات المستهدفة عن السوق وعن المنافسين¹.

كما يشير (حموي، العبد الله، 2012) إلى أن الذكاء التنافسي:²

- يساعد المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين وهذا بدوره يترجم إلى مفاجآت تنافسية أقل. للمنافسين؛
- يحدد الفرص السوقية، فيحمي ضد التهديدات المحتملة؛
- تعلمنا عن التكنولوجيات الجديدة التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة؛
- يعلمنا كيف يمكن للتشريعات الحكومية أن تؤثر على المنافسة؛
- يعزز من جاهزية المؤسسة لاتخاذ القرارات وزيادة قدرتها على الاستجابة بشكل مبكر.

كما يؤكد GIRLAD على أن هدف الذكاء التنافسي عموماً هو تمكيننا من التنبؤ بحركات المنافسين والعملاء والمؤسسات الحكومية وما إلى ذلك، والغرض الرئيسي منه هو الوصول إلى المعلومات والبيانات الهامة والدقيقة حول البيئة والمنافسين ووضع السوق، لذلك تتطلب الاستخبارات التنافسية الفعالة معلومات متجددة عن المنافسين وكذلك معلومات حول المتطلبات البيئية مثل الصناعة والإحتياجات القانونية والمراقبة الدولية، ومعلومات حول التغيرات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية يمكن أن يؤدي الاستخدام السليم وفي الوقت المناسب والمخطط له والهادف لهذه المعلومات إلى ميزة تنافسية مستدامة في ظل المنافسة الصعبة بين المؤسسات³.

لقد أشار (Selon jonesen, 2001) إلى الدور الفعال والقيمة المضافة التي يضيفها الذكاء التنافسي لتطوير المؤسسات حيث حددها في النقاط الآتية:⁴

- التخطيط للحصول على حصة سوقية عالية؛
- توقع ردود أفعال المنافسين، والتصدي لها؛
- الذكاء التنافسي هو جهاز للإدارة الاستراتيجية وواحد من مجالات الأعمال التجارية التي توفر نمواً سريعاً وتحسناً في المؤسسات.

يوضح الشكل الموالي مسار العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة:

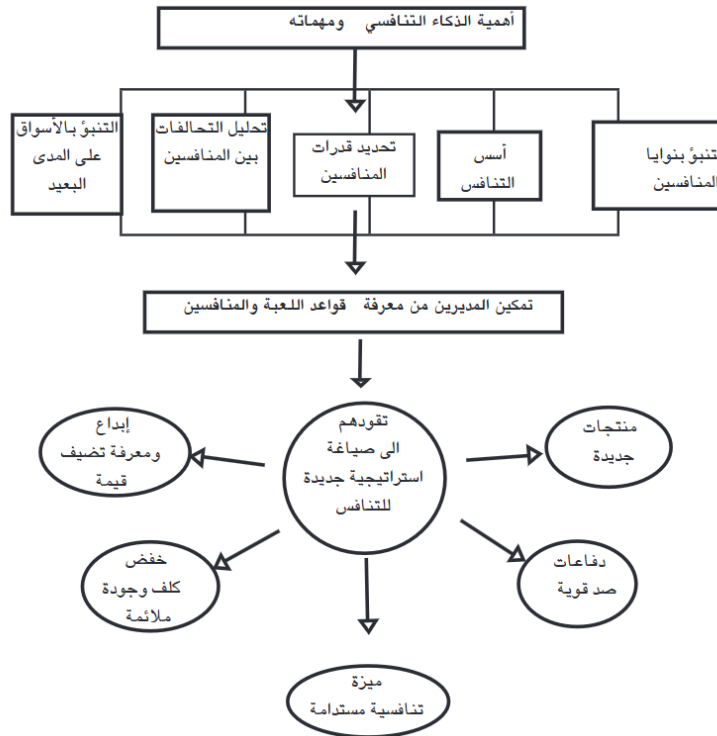
¹ محمد أمين زنتاني، مريم سالمى، مرجع سابق، ص30

² فرحات سميرة، خليف عيسى، مرجع سابق ص79.

³ محمد أمين زنتاني، مريم سالمى، مرجع سبق ذكره، ص31.

⁴ فرحات سميرة، خليف عيسى، مرجع سبق ذكره، ص79.

الشكل رقم (01-05): مسار العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة



المصدر: فرحات سميرة، خليف عيسى، دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 42، 2017، ص 199.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يشمل هذا المبحث الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع أو جانب من جوانبه والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول يخص الدراسات باللغة العربية، أما المطلب الثاني فيشمل الدراسات باللغة الأجنبية، أما المطلب الثالث فقد تناولنا فيه أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (حسيني و سايح، 2025)¹

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر الذكاء التنافسي بأبعاده، على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة الاتصالات "موبيليس" بولاية البيض. تم استخدام المنهج الوصفي للتعريف ووصف متغيرات الدراسة، كما تم استخدام المنهج التجريبي وذلك باستخدام برنامج SPSS. اشتملت عينة الدراسة على 31 عامل من عمال مؤسسة الاتصالات "موبيليس" بولاية البيض بين تقنيين وإداريين للوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة خلصت الدراسة إلى أنّ: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافس، الذكاء التسويقي، الذكاء التكنولوجي) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة محل الدراسة، ولا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الزبون على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمؤسسة الاتصالات "موبيليس" بولاية البيض؛

- دراسة (العرجاوي، عبد القادر، و أبو الدهب، 2024):²

يهدف البحث إلى طرح نموذج لقياس أثر الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة (العمليات، والسياقات) على الميزة التنافسية المستدامة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية حيث تمثلت وحدة المعاينة من القيادات الإدارية بكليات الجامعات المصرية بوسط الدلتا (جامعة كفر الشيخ- جامعة طنطا- جامعة المنوفية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية مكونة من 240 مفردة، وتم جمع البيانات من خلال قائمة الاستقصاء، واعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الحزمة الإحصائية SPSSV.25، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر بين الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة (العمليات والسياقات) على الميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت أيضاً إلى وجود تمايز جوهري جزئي بين كليات الجامعات المصرية بوسط الدلتا (الكليات الادارية والإنسانية، الكليات العملية والهندسية، الكليات الطبية)

¹ شيماء حسيني، حزة سايح، الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "مؤسسة الاتصالات موبيليس بولاية البيض"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، 19(1)، 2025، 143-162.

² آلاء جمال ابراهيم العرجاوي، علي أحمد عبد القادر، سامح عبد المقصود أبو الدهب، نموذج مقترح لقياس أثر الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على قيادات الجامعات المصرية بوسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 18(10)، 2024، 1707-1769.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

من حيث استخدامها لآليات الذكاء التنافسي ومستوي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العلمية التي يمكن لكليات الجامعات المصرية موضع الدراسة الاستفادة منها، كما قدمت بعض التوصيات بالدراسات المستقبلية؛

- دراسة (دوحان، لفته، و محمد، 2024):¹

تهدف الدراسة الى تشخيص وتحليل دور الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة حيث جرى اختيار المصارف العراقية الأهلية كمجتمع لأجراء الدراسة، وعينة عمدية مؤلفة من 55 (فرداً) ومن مستويات الادارة العليا والوسطى والتنفيذية تم توزيع استبيان عليهم بعد تطوير تساؤلاته بناءً على ما جاء في نتائج دراسة مسحية أولية أعدت لهذا الغرض. وقد توصلت الدراسة الى عدة استنتاجات من أبرزها أن هنالك علاقة ارتباط قوية وموجبة وذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي؛

- دراسة (بوبكر، 2023):²

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة أوريدو، وذلك من خلال جمع المعلومات من كتب وتقارير المؤسسة والمؤسسات المنافسة، حيث تتميز المؤسسات في الوقت الحاضر بالتغير المستمر والتطور التكنولوجي الكبير، مما يتطلب من المؤسسات لكي تنجح وتتفوق بشكل مستمر استخدام أنظمة ذكاء حديثة ومتطورة توفر لها معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، حتى تتمكن من التنبؤ بالمستقبل والاستفادة من الماضي والحاضر، ومن هذا المنطلق تعتمد العديد من المنظمات التي تسعى إلى الريادة على الذكاء التنافسي كأداة فعالة تضمن نجاحها وتفوقها واستمراريتها في السوق التنافسية. وفي نتائج هذه الدراسة، وجد دوراً للذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو، ووجد من خلال تحليل محتوى التقارير السنوية أن أبعاد الذكاء التنافسي تلعب أيضاً دوراً حاسماً ومهماً في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة أوريدو، وبالتالي يتطلب من مؤسسة أوريدو تطوير ذكائها التنافسي بشكل مستمر لما له من آثار إيجابية في تعزيز مكانتها التنافسية، وزيادة حصتها السوقية؛

- دراسة (زكريا و صالح، 2023):³

يسعى البحث الحالي الى اختبار الدور الذي يمكن ان يسهم به الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية

¹ دلال كاظم دوحان، ليلي لفته، علي غباش محمد، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية في مجموعة من المصارف في محافظة البصرة، University of Shatt Al-Arab Journal for Administrative and Legal Sciences، 2024، (3)، 29-75.

² بوبكر أسامة، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة أوريدو، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بكرة، 2023.

³ عبد العزيز بشار حسيب زكريا، عبد الله هاني صالح، اسهام الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، 13(2)، 2023، 72-93.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

المستدامة من خلال دراسة استطلاعية في مجموعة شركات كرونجي للمشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والالبان ومشروبات الطاقة المحدودة، اذ تمثلت المشكلة البحثية بعدم ادراك عينة البحث لأهمية استخدام الذكاء التنافسي لأجل بناء ميزة تنافسية مستدامة، وللحصول على البيانات اللازمة لاستكمال متطلبات البحث تم بناء استبانة وزعت على عينة البحث التي تمثلت ب (56) من الافراد العاملين ممن هم بدرجة (مدير عام، مدير قسم/ وحدة، مشرفي الخطوط الانتاجية، فنيين)، وتم اعتماد البرمجيات الاحصائية (SPSS V26) و (AMOS V24) لتحليل تلك البيانات، توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات ابرزها : قدرة الشركات ميدان البحث على انتاج تشكيلة منتجات بشكل اسرع من المنافسين وبجودة اعلى وكلفة اقل.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال أبعاد المعتمدة لكل من الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة والتركيز على قطاع آخر الا وهو القطاع السياحي حيث يتم توزيع الاستبيان على المؤسسات السياحية.

- دراسة (صديقي وحمو، 2022):¹

هدفت الدراسة الى اختبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده (الوعي التنظيمي، العملية، المعالجة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة الفائقة، الكفاءة الفائقة، الابداع الفائق، الاستجابة الفائقة) بالتطبيق على البنوك الجزائرية في ولاية معسكر (وكالات تغنيف). تم تصميم استبيان بالاعتماد على دراسات سابقة، وبعد التحليل باستخدام برنامجي التحليل الإحصائي AMOSS و SPSS . توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الذكاء التنافسي والميزة التنافسية كان متوسطا بشكل عام، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين كل من الذكاء التنافسي وأبعاد الميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (0.895)، كما أكدت أيضا على وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي على تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك محل الدراسة وقدر هذا الأثر ب(125.6%) ؛

- دراسة (علوان، 2021):²

تهدف الى التعرف على الإطار النظري والعلاقة بين تطبيق وإدارة الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعة الأولى والثاني تم الاعتماد على المنهج الوصفي. ولهذا تسعى الدراسة إلى كيفية الاستفادة من إدارة الذكاء التنافسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعات المصرية، باعتبارها آلية لمواجهة مختلف التحديات ، وذلك من خلال جمع وتحليل المعلومات والبيانات التربوية المتعلقة بالذكاء التنافسي وإدارته وعملياته وكذلك

¹ حياة صديقي، نادية حمو، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 5(1)، 2022، 31-52.

² سهام أحمد محمد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (COVID 19)، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 83(2)، 2021، 1063-1159.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

تناول الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها بالجامعة. ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وفي النهاية توصلت الدراسة لتصور لإنشاء وحدة لإدارة عمليات الذكاء التنافسي بالجامعة، مع تقديم مجموعة من الإجراءات المقترحة لنجاح تنفيذ هذه الوحدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للجامعة في مواجهة مختلف الأزمات والتحديات؛

- دراسة (زناتي و سالمي، 2019):¹

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح المساهمة الفعالة للذكاء التنافسي ودوره في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة عن البيئة الداخلية والخارجية، حيث أن المؤسسات في الوقت الحالي تنشط في بيئة تتسم بالتغيير والتجديد الدائم والتطور التكنولوجي الكبير، أين تسود حالات الشك وعدم اليقين، فالمؤسسة الناجحة بحاجة دائمة ومستمرة إلى أنظمة ذكاء حديثة ومتطورة توفر لها المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، التي تستطيع من خلالها الاستفادة من الماضي والحاضر والنبؤ بالمستقبل من أجل رسم استراتيجيات التفوق والنجاح بكفاءة وفاعلية، ومن هذا المنطلق أصبحت العديد من المؤسسات الرائدة تعتمد على عملية الذكاء التنافسي كسلاح فعال يضمن لها الفوز والاستمرارية. لقد تم اختبار مدى حيابة مؤسسة موبيليس لأنظمة الذكاء التنافسي ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تطوير مزاياها التنافسية، حيث تبين أنها تطبق عمليات الذكاء التنافسي بنسب متفاوتة لكن دون وعي منها بأن تلك الخطوات المستخدمة في جمع وتحليل المعلومات هي جزء من عملية الذكاء التنافسي، وبالتالي عليها اتخاذ الإجراءات اللازمة لتطبيقها بشكل رسمي كوحدة أساسية لا بد منها، لها هيكلها الخاص بها، لما لذلك من آثار إيجابية على تقوية مكانتها التنافسية والحفاظ على مركزها الريادي؛

- دراسة (سرور و محمد، 2013):²

يهدف هذا لبحث في بيان دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، لذا تتمحور مشكلة البحث في عدة تساؤلات: * ما هو الذكاء التنافسي وكيف يؤثر على الميزة التنافسية؟ * كيف تساعد الهندسة العكسية الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية؟ لذا يهدف البحث إلى بيان الأسس المعرفية للذكاء التنافسي والهندسة العكسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية الشركة لتحقيق انخفاض التكلفة أو التميز.

¹ محمد أمين زناتي، مريم سالمي، مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: شركة الاتصالات موبيليس -وكالة تبسة-، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) في تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة الجزائر، 2019.

² منال جابر سرور، حسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 19(72)، 2013، 373-393.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة (Alkhawaldeh, Jaran, Al-Shakri, Almahameed, & Taha, 2024):¹

تبحث هذه الدراسة في تأثير الذكاء التنافسي (CI) على الميزة التنافسية المستدامة (SCA) في شركات الاتصالات الأردنية، مع التركيز بشكل خاص على الدور الوسيط لتبادل المعلومات (IS). واستهدفت عينة من حوالي 200 مشارك، تضم أفرادًا على دراية بممارسات الذكاء التنافسي أو مشاركين فيها داخل مؤسساتهم وتم جمع البيانات من خلال استبيانات. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). تُظهر النتائج تأثيرًا مباشرًا ضعيفًا للذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة وتأثيرًا مباشرًا قويًا وهامًا للغاية للذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة؛

- دراسة (Abu Asfar, Al-Zu'mot, & Samara, 2023):²

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء مراجعة منهجية لجمع الرؤى والأدلة في الدول النامية، وخاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، لدراسة دور ممارسات الاستخبارات التنافسية في تحقيق التنافسية، مع التركيز بشكل أكبر على قطاع التعليم العالي. وقد استُخدم نهج بحثي قائم على مراجعة الأدبيات المنهجية لإجراء هذه الدراسة، كما استُخدم الاستخلاص المواضيعي لجمع وتحليل البيانات الثانوية ذات الصلة، وهو نهج شائع الاستخدام ومقترح في العديد من الدراسات. واعتمد الباحث على نظريات رئيسية: المنظور القائم على البحث، ونظرية أصحاب المصلحة، ونظرية التنافسية. وأظهرت النتائج أن أكثر المشكلات شيوعًا في التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والمرتبطة بممارسة الاستخبارات التنافسية هي التحديات التكنولوجية، ونقص الحافز والتدريب الفعال، وضعف البنية التحتية، وانخفاض القدرات مع عدم كفاية الدعم الرسمي. كما تكشف النتائج عن نقص في التركيز على مؤسسات التعليم العالي. وتوصي هذه الدراسة الجامعات بوضع خطط للتدريب المهني، والتحول عن الهياكل التقليدية، وتحديد العوائق الرئيسية، ودمج ضبط التكاليف، وإجراء بحوث جديدة، وتكوين شراكات مع الجامعات الخاصة الناجحة لتطوير أنظمة الاستخبارات التنافسية.

¹ Alkhawaldeh, B., Jaran, F. Z., Al-Shakri, K. S., Almahameed, H., & Taha, I. A. (2024). The influence of competitive intelligence on sustainable competitive advantage in Jordanian telecommunications companies: Mediating Role information sharing. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 14(1), 42-54.

² Abu Asfar, M. W., Al-Zu'mot, R. F., & Samara, K. (2023). The Role of Competitive Intelligence Practices for Achieving Competitive Advantage in the Higher Education Sector in the MENA Region. *Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research (JAARU-RHE)*, 43(1), 967-981.

- دراسة (Zebarjad & Rezaei, 2023):¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنشطة الاستخبارات التنافسية والأخلاقيات والميزة التنافسية المستدامة وقدرات تسويق التكنولوجيا. كما وتألف المجتمع الإحصائي من المديرين والخبراء في مجالات البحث والتطوير والجودة والتسويق والتجارة والمبيعات والإنتاج والتدريب والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات في 11 شركة ألبان كبيرة في محافظتي طهران وفارس. وبلغ حجم عينة البحث 306 شخصًا، وتم اختيارهم بطريقة العينة العنقودية. وقد أعد الباحث أداة الاستبيان، وأخيرًا تم تحليل البيانات من خلال برنامجي SPSS 26 و Smart PLS 3 باستخدام أسلوب النمذجة بالمعادلة الهيكلية. أظهرت النتائج أن النموذج المقترح مناسب لصناعة الألبان في إيران. لأنشطة الاستخبارات التنافسية والأخلاقيات تأثير كبير على الميزة التنافسية المستدامة وقدرات تسويق التكنولوجيا. كما أن لقدرات تسويق التكنولوجيا تأثير كبير على الميزة التنافسية المستدامة للشركات؛

- دراسة (Odiachi, Kuye, & Sulaimon, 2021):²

اعتمدت الدراسة على تصميم مسح مقطعي في جمع البيانات من شركات مختارة. وتم تقييم نماذج القياس والهيكلية باستخدام برنامج SPSS AMOS 23 للتأكد من موثوقيتها وصلاحياتها، وكذلك لاختبار الفرضيات. وتُظهر النتائج أن الاستخبارات التنافسية، وذكاء المنتج، والاستخبارات الاستراتيجية، كل على حدة، لها علاقة مهمة بالاستدامة التنظيمية. ومع ذلك، لا توجد علاقة مهمة بين الاستخبارات التكنولوجية والاستخبارات السوقية والاستدامة التنظيمية. كما تكشف النتائج أنه عند دمج أبعاد الاستخبارات التنافسية، وهي التكنولوجية والاستراتيجية والمنتجات والسوق والمنافسة، فإن لها علاقة إيجابية بالاستدامة التنظيمية؛

- دراسة (Supardi & Herawan, 2019):³

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة وضع التكامل المستمر في الخدمات التعليمية في مدرسة كانيسوس الثانوية جاكارتا. وتهدف إلى دراسة أثر تطبيق عمليات التكامل المستمر على المؤسسات التعليمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وذلك تجريبياً. وتُظهر عملية التكامل المستمر التي طُبِّقت وطُوِّرت تأثيراً ملموساً على الميزة التنافسية

¹ Zebarjad, K., & Rezaei, G. (2023). Analyzing the Relationship between Competitive Intelligence Activities and Ethics with Sustainable Competitive Advantage and Capabilities of Technology Commercialization. *International Journal of Ethics and Society*, 4(4), 53-59.

² Odiachi, J. M., Kuye, O. L., & Sulaimon, A. H. (2021). Driving organisational sustainability in the Nigerian insurance sector: The role of competitive intelligence. *SPOUDAI-Journal of Economics and Business*, 71(1/2), 37-54.

³ Supardi, S., & Herawan, E. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in middle school institutions. 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019). 400, pp. 17-22. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Retrieved from atlantis-press.com

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

للمؤسسة. وتشير النتائج إلى الخصائص البيئية والتنظيمية التي تؤثر على جهود التكامل المستمر، وبالعكس، تؤثر جهود التكامل المستمر على استخدامها؛

- دراسة (Casado Salguero, Fernandez Gamez, Aldeanueva, Fernández, & Ruiz Palomo, 2019)¹

تستكشف هذه الدراسة الوضع الراهن للذكاء التنافسي في قطاع الفنادق الإسباني. ولهذا الغرض، طُوِّر نموذج مسارٍ يبحث تجريبياً العلاقة بين استخدام الذكاء التنافسي وخلفياته. تشير النتائج إلى أن الخصائص البيئية والتنظيمية تؤثر على جهود الذكاء التنافسي، وبالتالي، يؤثر هذا الجهد على استخدام الذكاء التنافسي. تُقدّم هذه الدراسة تطبيقاتٍ نظريةً وعمليةً لمساعدة المديرين على تطوير مزايا تنافسية مستدامة من خلال الإمكانيات التي يوفرها الذكاء التنافسي في قطاع الفنادق؛

- دراسة (Muritala & Ajetunmobi, 2019):²

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأثر بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة لشركات تأمين مختارة في نيجيريا. وصممت الدراسة استطلاع رأي. وشمل مجتمع الدراسة 3439 إدارياً وخبيراً في ست وثلاثين شركة تأمين مختارة، مقرها الرئيسي في ولاية لاغوس، نيجيريا، وذلك باستخدام جدول العينة العشوائية لكريجي ومورغان (1970)؛ وبلغ حجم العينة 641 فرداً بهامش خطأ 3.5. وأضيف معدل استنزاف بنسبة 30% إلى حجم العينة، مما أدى إلى زيادة حجم العينة إلى 834 فرداً. أُخذت أداة الدراسة استبياناً مُحكماً. واستُخدمت طريقة العينة العشوائية الطبقية. وُجمعت البيانات عبر استبيان، وحُللت باستخدام معامل ارتباط بيرسون. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية لشركات تأمين مختارة في نيجيريا؛

- دراسة (Seyyed-Amiri, Shirkavand, Chalak, & Rezaeei, 2017):³

تناقش هذه الدراسة الذكاء التنافسي كوسيلةٍ لاكتساب ميزة تنافسية لشركات التأمين، وتسعى إلى دراسة آثاره على بناء ميزة تنافسية مستدامة. استُطلعت آراء عينةٍ من 123 مديراً من المستويين المتوسط والعالي يعملون في شركة التأمين الإيرانية بطهران. جُمعت البيانات عبر استبيان، وحُللت باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) في برنامج PLS. أظهرت النتائج أن الذكاء التنافسي كان له تأثيرٌ إيجابي على بناء ميزة تنافسية،

¹ Casado Salguero, G., Fernandez Gamez, M. A., Aldeanueva Fernández, I., & Ruiz Palomo, D. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry. Sustainability, 11(6).

² Muritala, A. S., & Ajetunmobi, O. A. (2019). Competitive intelligence and sustainable competitive advantage of selected insurance companies in Nigeria. International Journal of Advanced Research in Statistics, Management and Finance, 7(1), 214-224.

³ Seyyed-Amiri, N. A., Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. AD-minister, 30, 173-194.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

استنادًا إلى مجموعتين من العوامل العملية والسياقية، حيث كان للأولى تأثير أكبر في هذا الصدد. وخلصت إلى أن الشركات مُطالبَةٌ باكتساب ميزة تنافسية من خلال إنشاء وحدة استراتيجية لجمع وتحليل ومشاركة المعلومات الذكية المستمدة من البيئة الداخلية والخارجية؛

– دراسة (Hamidizadeh, Roosta, Lajevardi, & Mohamadian, 2014):¹

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تصميم وشرح نموذج ديناميكي للذكاء التنافسي من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في صناعة التأمين من عام 2008 إلى عام 2013. كانت منهجية البحث عملية، واستكشافية وصفية من حيث الطريقة والطبيعة، وشبه تجريبية من حيث طريقة التنفيذ. يتكون المجتمع من خبراء صناعة التأمين بما في ذلك كبار المديرين والمديرين المتوسطين لشركة التأمين. وتم استخدام طريقة حجم العينة القائمة على تقدير أقصى قدر من الحيلة من أجل تحديد حجم عينة المجتمع مع الأخذ في الاعتبار محدودية الوصول إلى خبراء العينة. كانت أداة القياس في هذه الدراسة هي الاستبيان القياسي لسيمون وآخرون (2009). تم التأكد من صحة الاستبيان باستخدام تحليل العوامل التأكيدية والمقابلات مع خبراء شركة التأمين الآسيوية والمقابلات مع خبراء الجامعة والمستشارين والمشرفين. تم التحقق من الموثوقية بناءً على اختبار ألفا كرونباخ واختبار ديناميكية النظام. أظهرت النتائج موثوقية عالية لأداة القياس. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS و Vensim Ple و LISREL. تهدف هذه الدراسة إلى شرح العوامل المؤثرة على الاستخبارات التنافسية في صناعة التأمين والتأكيد عليها. بعض العوامل هي فهم المدير للاستخبارات التنافسية، وتدريب الموظفين، ومهارات التواصل لدى الموظفين، والوكلاء النشطين، وتحفيز الموظفين، والتعرف على الثقافات المتنوعة، والشعور بالانتماء والالتزام لدى الموظفين، والقدرة على جذب عملاء المنافسين، ...

المطلب الثالث: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد عرضنا لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة يتناول في هذا المطلب أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

¹ Hamidizadeh, M. R., Roosta, A., Lajevardi, J., & Mohamadian, M. (2014). Providing a model for achieving sustainable competitive advantage based on competitive intelligence in insurance industry and evaluating affecting indices and dimensions. Asian Journal of Research in Marketing, (2)3 , 233-220.

الفصل الأول.....الإطار النظري للذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (01-01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المقارنة الدراسة عنوان	الحالية الدراسة مع التشابه أوجه	الحالية الدراسة مع الاختلاف أوجه
-دراسة (حسيني وسايح، 2025)	توصلت الدراستان إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة	وجود إختلاف في عينة ومجتمع ومكان ومنهج الدراسة.
-دراسة (دوحان، لفته، و محمد، 2024)	توصلت الدراستان إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة	إختلاف في مجتمع ومنهج الدراسة وعينة الدراسة حيث شملت الدراسة السابقة عينة صغيرة جداً،
-دراسة (زكريا وصالح، 2023):	دراسة دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	اختلاف في برامج الدراسة واساليب جمع المعلومات وعينة ومجتمع الدراسة.
-دراسة (بوبكر، 2023)	وجود دور للذكاء التنافسي وأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	اختلاف في أساليب جمع المعلومات، عينة ومجتمع ومكان الدراسة.
Alkhawaldeh, Jaran, Al-Shakri, Almahameed, & Taha, 2024	وجود تأثير مباشر قوي بين الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة.	اختلاف في أساليب جمع المعلومات، عينة ومجتمع ومكان الدراسة.
Zebarjad & Rezaei, 2023	استخدام نفس برامج التحليل والتوصل إلى أنه يوجد علاقة بين المتغيرين.	اضافة متغير ثالث في الدراسة وهو الأخلاقيات، اختلاف في أساليب جمع المعلومات، عينة ومجتمع ومكان الدراسة.
Odiachi, Kuye, & Sulaimon, 2021	وجود علاقة ايجابية بين الاستخبارات التنافسية والميزة التنافسية المستدامة.	اختلاف في عدد برامج الدراسة، اختلاف في أساليب جمع المعلومات، عينة ومجتمع ومكان الدراسة
Casado Salguero, Fernandez Gamez, Aldeanueva Fernández, & Ruiz Palomo, 2019	اختيار المؤسسات السياحية في الدراسة.	اختلاف في أساليب جمع المعلومات، عينة ومجتمع ومكان الدراسة ركزت الدراسة السابقة على كيفية مساعدة الذكاء في تحقيق الميزة التنافسية، إلا ان دراستنا تشمل اثر الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
Hamidizadeh, Roosta, Lajevardi, & Mohamadian, 2014	تماثل في المناهج المستخدمة وموضوع الدراسة.	اختلاف في برامج الدراسة واساليب جمع المعلومات وعينة ومجتمع الدراسة.

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على ماسبق.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل نجد بأن الذكاء التنافسي يمثل أحد المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية، ويقصد به قدرة المؤسسة على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية بهدف دعم اتخاذ القرار وتعزيز الأداء، ويشمل ذلك متابعة تحركات المنافسين والتغيرات السوقية والتكنولوجية، أما الميزة التنافسية المستدامة فهي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مميزة يصعب على المنافسين تقليدها أو تعويضها، ما يضمن لها التفوق على المدى الطويل، وتتمثل العلاقة بين المفهومين في أن الذكاء التنافسي يوفر المعطيات اللازمة لفهم التحديات والفرص في السوق مما يساعد المؤسسة على تطوير استراتيجيات فعالة تؤدي إلى بناء ميزة تنافسية قابلة للاستمرار.



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

من خلال ما تم التطرق إليه في الجزء النظري لهذه الدراسة فإنه توجد علاقة نظرية بين الذكاء التنافسي وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة فمن أجل التأكد من إمكانية ذلك في قطاع السياحي تم دراسة هذا الموضوع تم في هذا الفصل اجراء دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات السياحية متمثلة في مجموعة من الوكالات السياحية، الفنادق، والخطوط الجوية الجزائرية باعتبارها مكونات اساسية لهذا القطاع. لتحقيق هذه الدراسة تم إعداد إستمارة استبيان الموضحة في الملحق رقم 01 حيث تتضمن محورين أساسيين يشمل كل منهما على مجموعة من الابعاد والفقرات لمعرفة تأثير المتغير المستقل متمثلا في الذكاء التنافسي المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية. حيث تم توزيع مجموعة استبيانات على عينة من عمال هذه المؤسسات السياحية للتعرف على اتجاه آرائهم حول متغيرات هذه الدراسة ثم التعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للذكاء التنافسي وابعاده على الميزة التنافسية المستدامة وابعادها. بعد جمع المعلومات المطلوبة وانطلاقا من إجابات أفراد العينة تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات بواسطة برنامج (SPSS 27) وبرنامج (SMART PLS4.1.0.3) وانطلاقا من إجابات أفراد العينة تحليل النتائج للتأكد من صحة الفرضيات حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- المبحث الثاني: نتائج دراسة تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السياحية بولاية الوادي.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سننطلق للأداة المستخدمة في هذه الدراسة ألا وهي الاستبيان ومعرفة طريقة اعدادها وتوزيعها ثم سننطلق للعينة المدروسة.

يوضح هذا المبحث الكيفية التي تم بها إنجاز الدراسة، أي تقديم طريقة اختيار مجتمع الدراسة والعينة، وكذا أسلوب تحديد المتغيرات وكيفية قياسها. بالإضافة الى طريقة جمع المعطيات والأدوات المستخدمة في الجمع الا وهي هنا الاستبيان كأداة بحث أساسية. كما تم التطرق الى وصف كيفية تلخيص المعطيات المجمعة كاستخدام المتوسط، ونسبة مئوية... وعليه فإن هذا المبحث يحتوي على الأدوات الإحصائية أو القياسية المستخدمة في تحليل المعطيات واختبار الفرضيات وتحديد المعنوية الإحصائية. كما تم الإشارة الى البرامج المستخدمة خاصة الإحصائية منها.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بمعرفة طريقة اختيار مجتمع الدراسة والعينة وتحديد المتغيرات وطرق قياسها وطبيعة جمعها والتأكد من صدق وثبات الاستبيان وذلك عن طريق تحليل العينة المدروسة. ثم تلخيص المعطيات المجمعة

أولاً: تقديم مجتمع الدراسة

1-مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة على أنه "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة¹، تعتبر مرحلة إختيار عينة الدراسة من أهم الخطوات في عملية البحث العلمي لكي يستطيع الباحث أن يطابق ما هو نظري بما هو تطبيقي.

تم اختيار المؤسسات السياحية كمجتمع للدراسة، حيث تعتبر الأماكن المعدة أساسا لاستقبال السياح وتقديم الخدمات المختلفة لهم التي يتم استهلاكها في نفس المكان كالمطاعم وكذلك المنشآت التي تمتلك وسائل النقل المختصة لنقل السائحين أو تلك المعدة لإقامة النزلاء والسياح مثل الفنادق والوكالات. كما تمتاز هذه المؤسسات بتعددتها الكبير وتنوع خدماتها لذا يعتبر موضوع هذه الدراسة مهم في القطاع السياحي. ومن هذا المنطلق تم إختيار مجموعة من المؤسسات السياحية الهامة في ولاية الوادي وهي كالتالي:

1. الفنادق: وهي تشكيلة من اهم الفنادق في الولاية والوطن وهي كالتالي: ¹

¹ رزيق ندير وآخرون، أثر تحليل البيانات الضخمة بنظم المعلومات المحاسبية في تحسين جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2023، ص57.

- **مركب الغزالة الذهبية:** أكبر مجمع سياحي في افريقيا إستغرق انجازه 40 سنة وخصص له صاحبه جيلالي مهري 100 مليار سنتيم تبلغ مساحته 280 هكتار مزينة بأكثر من 30 ألف نخلة، يتضمن 12 فيلا و100 غرفة على شكل بنغالو و52 خيمة كغرف نوم، فيلتان من ثلاث غرف كلها بطابع عربي مغاربي وسوفي بالدرجة الأولى، كما يوجد بداخله 5 مطاعم فاخرة ومسبحان كبيران وحمام كبير، به قاعة رياضة وقاعة مؤتمرات بسعة 500 مقعد و120 غرفة لفائدة الزبائن الإقتصاديين وعابري سبيل؛
- **فندق سوف:** فندق 2 نجوم، يقع في مدينة الوادي يقدم خدمات متنوعة به إقامة مريحة غرف وأجنحة وغرف إجتماعات وقاعات للإستراحة مجهزة بأثاث عصري يحوي على 89 غرفة ؛
- **فندق العلمي:** يقع في حي سيدي عبد الله، يحوي على 54 غرفة و14 جناح و7 محلات ومطعم وقاعة متعددة الخدمات وموقف سيارة؛
- **فندق المضياف:** فندق 2 نجوم، يقع في حي أول نوفمبر بالوادي يحوي على 48 غرفة ومطعم وكافيتيريا وموقف للسيارات؛

- **فندق التجاني:** فندق ثلاث نجوم يقع في موقع هام بالولاية يقدم خدمات مميزة لقاصديه؛

2. الخطوط الجوية: وهما

- **الخطوط الجوية الجزائرية:** هي شركة الطيران الوطنية، تأسست في عام 1946 حيث يحوي فرع الوادي على 114 موظف، تقدم خدمات الخطوط الجوية الجزائرية: -رحلات داخلية وخارجية وخدمات الشحن.
- **شركة طيران الطاسيلي:** تأسست عام 1998 تملكه شركة سونطراك، لها خدمات مميزة خطوط داخلية، خارجية ودولية ونقل العاملين في حقول النفط والغاز، يحتوي فرع الطاسيلي لولاية الوادي على 11 موظف.
- **الوكالات السياحية:** تم إختيار مجموعة من الوكالات السياحية منها: وكالة شنة للأسفار، وكالة حديد ترافل، وكالة النجاح، وكالة فونيكس، وكالة ثوابت، وكالة يونس، وكالة بوراس، وكالة حوامدي، وكالة ميرال، وكالة عبد الحميد ووكالة لوس للسياسة.

ثانيا: عينة الدراسة

يشير إلى عينة لدراسة على أنها "تلك العينة التي تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع"² فعينة الدراسة في دراستنا هذه فقد إقتصرت على مجموعة من المؤسسات السياحية بالوادي، وقد تم توزيع

¹ وثائق مقدمة من قبل مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية الوادي.

² أيوب بوزيان وآخرون، دور النوافذ المالية الإسلامية في تعزيز الشمول المالي: دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2024/2023، ص29.

200 إستمارة على جميع أفراد العينة، في حين لم يتم استرجاع 71 استمارة أما الاستثمارات الملغاة تتمثل في إستمارة واحدة وعليه فعدد الاستثمارات الخاضعة للدراسة والمقبولة تمثلت في 128 إستمارة يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-01): توزيع الإستثمارات على أفراد العينة

النسبة	عدد الإستثمارات المسترجعة	عدد الإستثمارات الموزعة	المؤسسة
60%	18	30	الفنادق
73.68%	14	19	الخطوط الجوية الجزائرية
63.57%	96	151	الوكالات
64	128	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: المناهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

يقصد بالمنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما ويعرف بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث، فبعض الظواهر لا يمكن دراستها إلا باستخدام أساليب ومناهج علمية معينة، فكثير من العلوم يمكن تمييزها والتعرف عليها من خلال طبيعة مادتها العلمية ولكن بعض العلوم الأخرى لا تتحدد شخصيتها إلا من خلال أسلوب أو منهج الدراسة العلمي المتبع فيها.¹

وبغية التعرف على موضوع دراستنا تم الإعتماد على²:

- **المنهج الاستكشافي:** اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين هما البحث عن الفهم والبحث عن التفسير. لكي يتسنى القيام لدراسة الميدانية والاجابة على صحة أو نفي الفرضيات، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي الذي يقوم على تحليل الكيفي أو الكمي للمضامين الفعلية لظواهر سلوكية. واجتماعية واقتصادية وسياسية في المجتمعات الإنسانية.

¹ محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة الثالثة، الجمهورية اليمنية صنعاء، 2019، ص 34، 35.

² اعتماد على:

- سناء طباخي، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين: دراسة حالة مشفى الشهيد محمد بناني راس الوادي - برج بوعريش، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في اطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وادارة المعرفة والمعارف، تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010-2011، ص 119.

- خلف وئام، مراح زينب، مرجع سابق، ص 46

• **المنهج الإستقصائي:** لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث.

• **المنهج الإحصائي:** هو تلك الطريقة العلمية التي تعتمد على الكم ويتبعها الباحث معتمدا في ذلك خطوات معينة تقوم على جمع بيانات ومعلومات تتعلق بظاهرة أو موضوع معين وتحليل رياضي من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وعلمية بشأن الموضوع المدروس.

ثانيا: مصادر جمع المعلومات:

من أجل جمع المادة العلمية من كافة المعلومات الأصلية يتم استخدام مجموعة من المصادر للمعلومات هي صنفان:¹

• **المصادر الثانوية (Secondary sources):** هي تلك المصادر التي تحتوي على معلومات غير مباشرة كالكتب والتي تنقل عن المصادر الأولية من خلال إعادة القراءة، حيث تحتوي على معارف وأفكار نظرية تساعد الباحث على فهم وتحديد أبعاد الظاهرة المدروسة وخصائصها ومكوناتها. في هذه الدراسة تم استخدام هذه المصادر خصوصا في الجزء النظري وجزء من التطبيقي من أجل تعريف الأدوات الإحصائية والمنهج المستخدم؛

• **المصادر الأولية (Primary sources):** فهي تلك المصادر التي تحتوي على المعلومات المباشرة كالوثائق الأصلية، التقارير التي تصدرها المؤسسات أو الهيئات المختلفة، في هذه الدراسة تم استخدام مجموعة من الوثائق التي أصدرها مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة والاستبيان في الجانب التطبيقي كأدوات للبحث العلمي.

■ **الملاحظة:** الملاحظة أو المشاهدة العلمية الهادفة قد تتعلق بمشاهدة وجمع الحقائق من الواقع والوسط الطبيعي للظاهرة، وهنا تتجسد أهميتها في وظيفتين الأولى تخص اكتشاف وبناء المشكلات البحثية والثانية في تفسير الظاهرة. تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا كثيرا على التقصي وجمع المعلومات، وبالتالي تم استخدام الملاحظة دون المشاركة، وهي حالة لا يشارك فيها الملاحظ في حياة الأشخاص الموجودين في الدراسة.

■ **المقابلة:** تعتمد على الاتصال الشخصي والاجتماع بين البحث والأشخاص المعنيين بالدراسة أي أفراد العينة المدروسة. لقد تمت من خلال المحادثات المباشرة التي قمنا بها مع بعض مسؤولي المؤسسات محل الدراسة بهدف

¹ اعتمادا على:

- عبد الله قلش، مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي موجهة لطلبة سنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي الشلف، 2016، ص 46، 47، 48.
- رزيق ندير وآخرون مرجع سابق، ص 66.
- مورييس أنجريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة، الجزائر، 2004، ص 185.

التعرف على انطباعاتهم وآراءهم لغرض الوصول إلى بعض الحقائق التي تخص موضوعنا، حيث تم ذلك بمجموع الساعي حوالي 4 ساعات؛

■ **الاستبيان:** عبارة عن استمارة أسئلة يتم إعدادها حسب أهداف وإشكالية البحث وتوزيعها على مجموعة من الأفراد للإجابة عليها، حيث تمكن الباحث من جمع المعلومات الضرورية لقياس الاتجاهات والميولات والعلاقات حول ظاهرة أو حادثة ما. شكل الاستبيان هو الاداة الأساسية في جمع البيانات الخاصة بالدراسة، بهدف التأكد من فرضيات البحث، وقمنا بتوزيعها على عينة الدراسة، والتي صممت خصيصا لجمع المعلومات لأغراض الدراسة الأولية، ليتم بعد ذلك تحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث وقد تم تصميم الاستبيان مغلق بطريقة ليتلاءم مع احتياجات الدراسة،

الجدول رقم (02-02): يمثل عدد الإستمارات

النسبة %	العدد	الاستمارات
100%	200	عدد الاستمارات الموزعة
35.50%	71	عدد الإستمارات التي لم ترد
0.50%	1	عدد الإستمارات الملغاة
64%	128	عدد الإستمارات المقبولة للدراسة

المصدر: من إعداد الطلبة

ثالثا: كيفية اعداد وتصميم الاستبيان

تعد الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا وهي عبارة عن "مجموعة من الاسئلة حول موضوع معين، بحيث تغطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين" ¹ وقد تطلب بنا الاستبيان عدة مراحل هي :

1-مرحلة تصميم الاستبيان

تم إعداد الاستبيان خصصت لجمع المعلومات المتعلقة بتأثير الذكاء التنافسي على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، بحيث تغطي هذه المعلومات فرضيات وأهداف الدراسة، وقد إجتهدنا على أن تكون هذه المعلومات واضحة ومفهومة من قبل الأفراد المستجوبين . فعملية التحضير للاستبيان بدأت من استطلاع، ودراسة لكافة الأبعاد والمتغيرات. اشتقت أهداف الاستبانة من الهدف العام لموضوع الدراسة ومشكلته أما ابعاد كل متغير

¹ ربيحة نبار، الاستمارة في البحث العلمي، الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2022، ص 49

وفقراته فقد كانت ضمن إطار المشكلة الرئيسية والتساؤلات الفرعية للدراسة وبالتالي كانت تحتوي على عدد من الفقرات الفرعية.

2- محتوى الاستبيان

احتوى الاستبيان على مجموعة من الفقرات بالاعتماد على مجموعة من دراسات أهمها:

يقوم أفراد العينة بالإجابة عنها وفق اختيار بديل من 5 بدائل (غير موافق بشدة، غير موافق محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم تقسيمها إلى جزئين على النحو التالي: (أنظر للملحق رقم 01)

■ الجزء الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة المدروسة ويتكون من 4 أسئلة متعلقة بطبيعة المؤسسة، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، عدد موظفين.

■ الجزء الثاني: يناقش فرضيات الدراسة اعتماداً على نموذج الدراسة الذي تم اعداده على أساس دراسات السابقة¹ ثم تم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

● المحور الأول: الذكاء التنافسي، ويتكون من سبعة أبعاد يتكون كل منها من 04 فقرات وهي كالتالي:

- البعد الأول: الذكاء باتجاه المنافسين؛
- البعد الثاني : الذكاء باتجاه العملاء؛
- البعد الثالث : الذكاء السوقي؛
- البعد الرابع: الذكاء الاستراتيجي؛
- البعد الخامس: الذكاء الاجتماعي؛
- البعد السادس: استخبارات التحالفات؛
- البعد السابع: الذكاء التكنولوجي.

¹ أهم الدراسات السابقة التي استخدمت في اعداد نموذج الدراسة هي:

- مها بكوش، تشخيص البقطة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الكهربائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2023-2024.

- لقاء مطر عاتي، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الإبداع المؤسسي في ظل الدور التفاعلي المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة في كلية الكنوز الأهلية، مجلة أبحاث ميسان، المجلد 15، العدد 29، 2019، ص 247 - 286

- Ahmed, S. F., et al., **Strategic intelligence and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises: An exploratory study in Iraq**. Academy of Strategic Management Journal, 20, 2021, 1-12.

- Alafi, K. K., et al., **Analysis of Competitive Intelligence in Retail Management in the Jordanian Market from the Consumer's Perspective**. Journal of Intelligence Studies in Business, 13(3), 2023, 24-38.

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة ويتكون من 09 أبعاد:

- البعد الأول: القدرات الأساسية
- البعد الثاني : التكلفة
- البعد الثالث : الجودة
- البعد الرابع: التمييز
- البعد الخامس: الابداع
- البعد السادس: التكنولوجيا
- البعد السابع: التسليم في الوقت المناسب
- البعد الثامن الاستجابة للزبائن
- البعد التاسع: البيئة

3- مرحلة صدق الاستبيان:

تم التأكد من مصداقية الاستبيان وذلك لأنها تعكس ثبات اداة المستخدمة: الاتساق الخارجي الذي يسير الى استمرارية المقياس او الاختيار بإعطاء نتائج ثابتة بتكرار تطبيقها عبر فترات زمنية، أما الاتساق الداخلي الذي يشر الى ان فقرات المقياس او الاختيار جميعها تقيس المفهوم نفسه وتتمثل في طريقة تحليل التباين.

أ- التحكيم من قبل الأساتذة

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان وصياغة الأسئلة التي تخدم موضوع الدراسة، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة للتحكيم بغية التأكد من سلامة بنائه لكيلا يكون هناك لبس في الأسئلة، وتصحيح الأخطاء التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من البحث، وقد تم الأخذ بالتوجيهات المقدمة من الأساتذة الذين قدموا عدة ملاحظات.

ب-حساب معامل الفا كرومباخ: يظهر الجدول التالي معامل الفا كرومباخ لمحاو الاستبانة ولإجمالي فقراتها:

الجدول رقم (02-03): معامل الثبات لفقرات الاستبانة (ألفا كرونباخ).

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	محاو الاستبانة
0.781	0.61	28	المحور الأول: الذكاء التنافسي
0.931	0.867	37	المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة
0.92	0.847	65	الاستبانة كلها

المصدر: من إعداد الطلبة

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لأن معامل الثبات عالي ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات هو المحور الأول هو (0.610)، وهو مقبول حيث أشار (Hussain, 2023) إلى أن معامل ألفا كرونباخ يوفر تقديرًا مقبولا لثبات المقياس، وتعتبر معاملات الثبات التي تتراوح بين 0.50 و 0.60 مقبولة. في حين أعتبرها كل من (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017) في البحوث الاستكشافية فقط قبل معاملات الثبات التي تتراوح بين 0.6 إلى 0.7. بينما معامل ثبات المحور الثاني قدر ب (0.867)، بينما كان معامل الثبات الإجمالي لمحاور عالي حيث بلغ (0.847) مما يدل على ثبات وصدق محتوى الاستبيان الأسئلة.

4- مقياس ليكارت

لقد تم استخدام مقياس ليكارت

■ لكل العبارات، حيث يطلب من أفراد العينة تحديد درجة الموافقة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (02-04) مقياس لكارت الخماسي

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس لكارت الخماسي.

ولقد تم تحديد طول فئات مقياس لكارت الخماسي كما يلي:

المدى: هو المجال الذي تنتشر فيه البيانات وهو الفرق بين أكبر قيمة في البيانات وأصغر قيمة لها¹.

$$\text{المدى} = 5 - 1 \text{ ومنه المدى} = 4$$

طول الفئة لمقياس لكارت: يتم تحديد طول الفئة بالعلاقة التالية: $5 / 4$ ومنه طول الفئة = 0.8

ومن كل ما سبق تم تحديد فئات المقياس وتحديد اتجاهها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (02-05) معيار تحديد الاتجاه وفق مقياس لكارت الخماسي

الدرجة	المتوسط المرجح (المجال)	الاتجاه (الأهمية)
1	[1.79 – 1.00]	غير موافق بشدة
2	[2.59 – 1.80]	غير موافق
3	[3.39 – 2.60]	محايد

¹ حيدوشي عاشور، محاضرات في الإحصاء الوصفي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015-2016، ص 19.

موافق	[4.19 – 3.40]	4
موافق بشدة	[5.00 – 4.20]	5

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس لكارتر الخماسي.

رابعاً: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

تم في هذه الدراسة إختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لأهداف الدراسة الحالية وتمثلت فيما يلي¹:

- التكرارات والنسب المئوية: تعبر عن عدد مرات المشاهدة الإجابة نفسها لحساب نسبة كل إجابة وذلك لوصف مفردات الدراسة؛

- المتوسط الحسابي: من أجل ترتيب إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب الموافقة على عبارات الإستبيان؛

- الإنحراف المعياري: لتحديد درجة تشتت الإجابات عن المتوسط.

أما البرامج الإحصائية المستخدمة فهي:²

• برنامج SPSS: أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد. من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص بساطة الاستخدام وسهولة الفهم. وقد تم استخدام نسخة البرنامج 25 من أجل انجاز التحليل العاملي الاستكشافي؛

• برنامج (Excel 2007): الذي تم استعماله في رسم الدوائر النسبية للبيانات الخاصة بعينة الدراسة؛

• برنامج (Smart PLS 4.1.0.3): تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة وهو برنامج إحصائي يسمح بدراسة العلاقات بين مجموعة من المتغيرات المستقلة (Independent Variables)، ومجموعة المتغيرات التابعة (Dependent Variable)، ولقد تم استخدامه لأنه يقلل من الأخطاء القياسية، ويتم استعماله في حالة العينات الصغيرة بين الأقل من 200 مشاهدة وعند تحليل البيانات بهذا الأسلوب أو النموذج فإن التحليل يمر بمرحلتين:

- نموذج قياسي وهو نموذج خارجي (Measurement Model) يتم من خلاله صدق وثبات فقرات الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة؛

- نموذج هيكلي وهو نموذج داخلي (Construction Model) من خلاله يتم التأكد من مدى تحديد العلاقة بين المتغيرات الكامنة فيما بينها بعدة طرق منها طريقة (Bootstrapping) وهي اختبار إعادة المعاينة،

¹ رزيق ندير وآخرون، مرجع سابق، ص73

² خلف وئام، مراح زينب، مرجع سابق، ص49.

والميزة الرئيسة لهذه الطريقة هي أنها لا تعتمد على فرضية التوزيع الطبيعي، وبالتالي فهي مناسبة أيضا لأحجام العينات الصغيرة.

المبحث الثاني: نتائج دراسة تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السياحية بولاية الوادي

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة وإتجاه أراء عينة الدراسة نحو فقرات ومحاور الدراسة

أولا: خصائص عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في عمال المؤسسات السياحية بولاية الوادي حيث تم توزيع 200 إستمارة في حين تم استرجاع 129 واحدة منهم غير صالحة للدراسة لنقص المعلومات بها وقبول 128 إستبيان، سوف يتم في هذا المبحث إلى خصائص التكرارات والنسب لعينة الدراسة من حيث مكان العمل، عدد سنوات الخبرة، المستوى التعليمي وعدد موظفي المؤسسة.

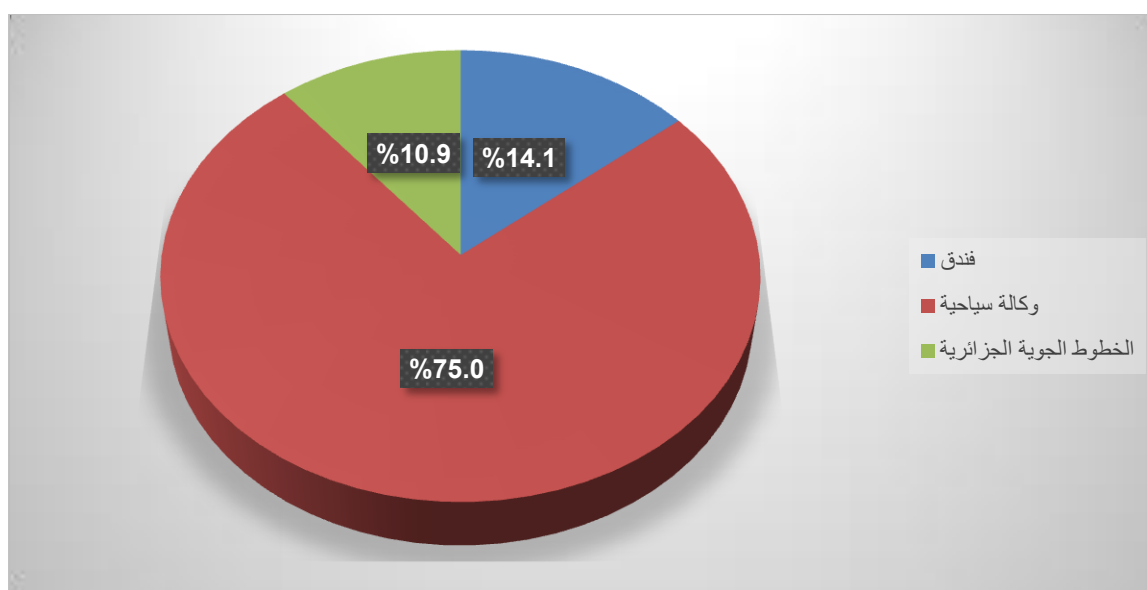
1. توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل:

الجدول رقم (02-06): توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

النسبة	التكرارات	مكان العمل
14.06%	18	فندق
%75	96	وكالة سياحية
%10.93	14	الخطوط الجوية الجزائرية
%100	128	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (02-01): توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل فقد كانت أعلى نسبة من عدد العمال المشاركين في الدراسة هم عمال الوكالات السياحية بعدد 96 عامل بنسبة 75% من إجمالي عينة الدراسة ثم تليها عمال الفنادق الذي بلغ عددهم 18 عامل بنسبة 14.06% وأخيرا عمال الخطوط الجوية الجزائرية الذي بلغت نسبتهم 10.93%.

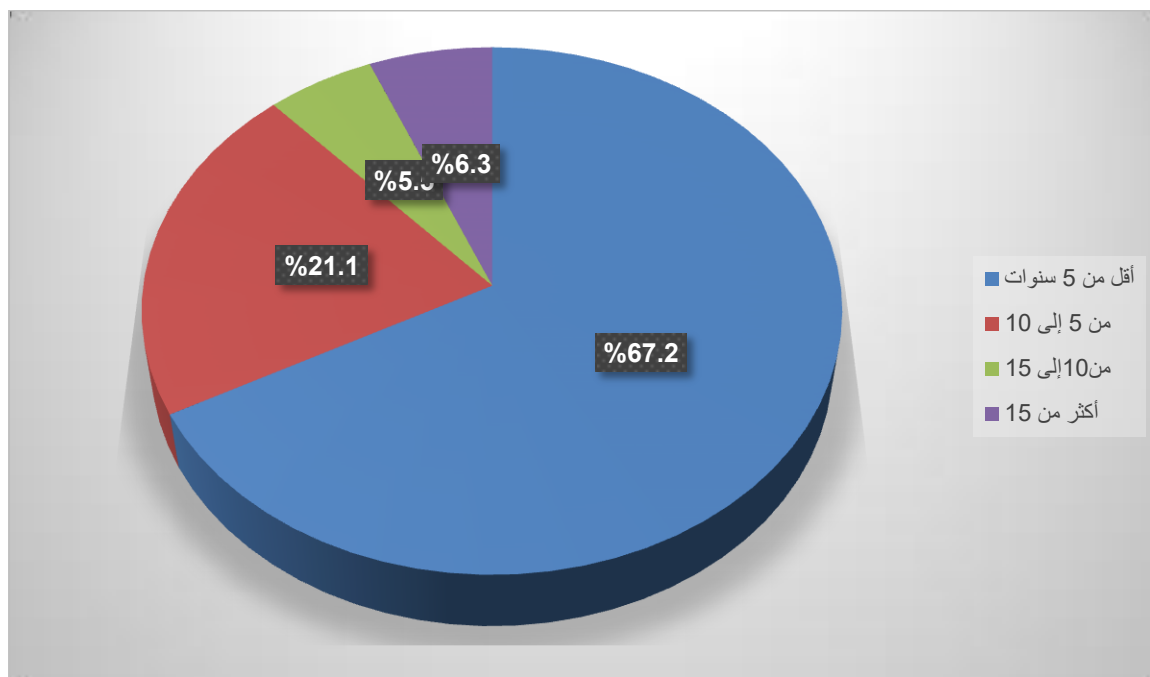
2. توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

عدد السنوات	التكرارات	النسبة
أقل من 5 سنوات	86	67.18%
من 5 إلى 10	27	21.09%
من 10 إلى 15	7	5.46%
أكثر من 15	8	6.26%
المجموع	128	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول تبين أن الأشخاص الذين خبرتهم أقل من خمس سنوات هم أعلى نسبة وذلك بنسبة 67.18% من إجمالي عينة الدراسة، ثم تليهم الأشخاص المحصورة خبرتهم بين 5 و 10 سنوات بنسبة

21.09% ثم تليهم الأشخاص ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 6.26% وأخيرا ذوي الخبرة المحصورة بين 10 إلى 15 سنة بنسبة 5.46%.

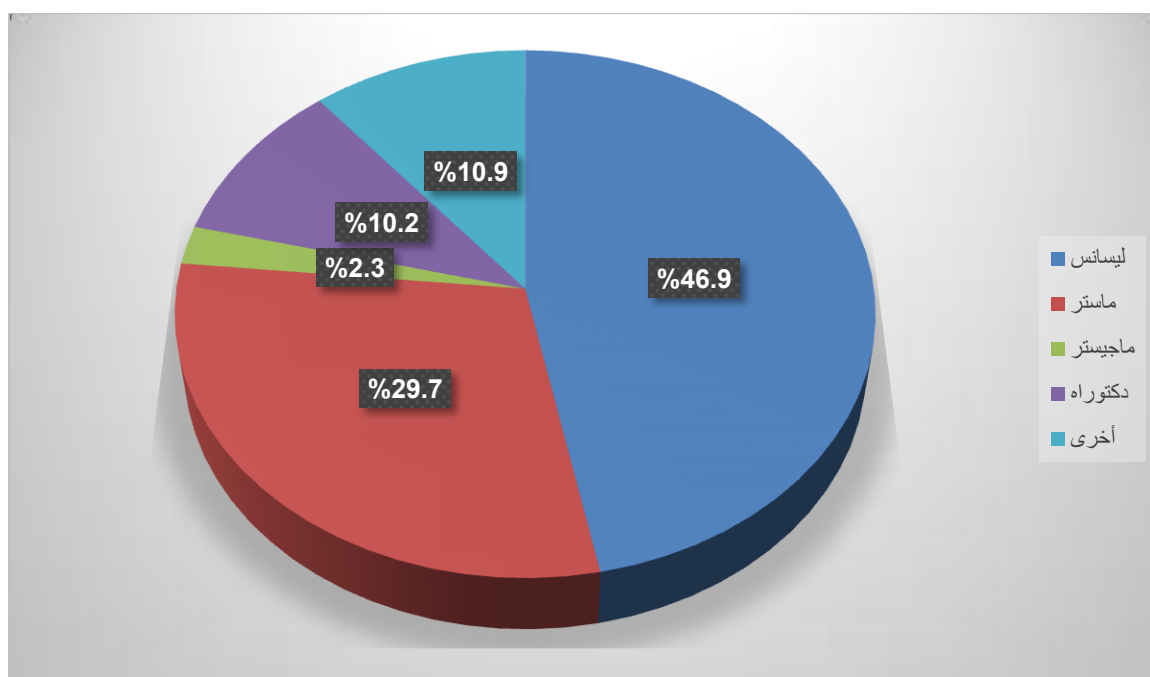
3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (02-08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	المستوى التعليمي
46.87%	60	ليسانس
29.68%	38	ماستر
2.34%	3	ماجستير
10.15%	13	دكتوراه
10.93%	14	أخرى
100%	128	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (02-03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن أغلب الأشخاص الذين أجريت عليهم الدراسة هم حملة شهادة ليسانس بنسبة 47% من إجمالي العينة المدروسة، ثم تليهم نسبة الأشخاص الحاملين شهادة ماستر بنسبة 30% تليها نسبة الحاملين

لشهادة دكتورا وشهادات أخرى بنسبة 11% و 10 % على التوالي في حين تكون آخر نسبة لحملة شهادة الماجستير بنسبة 2%.

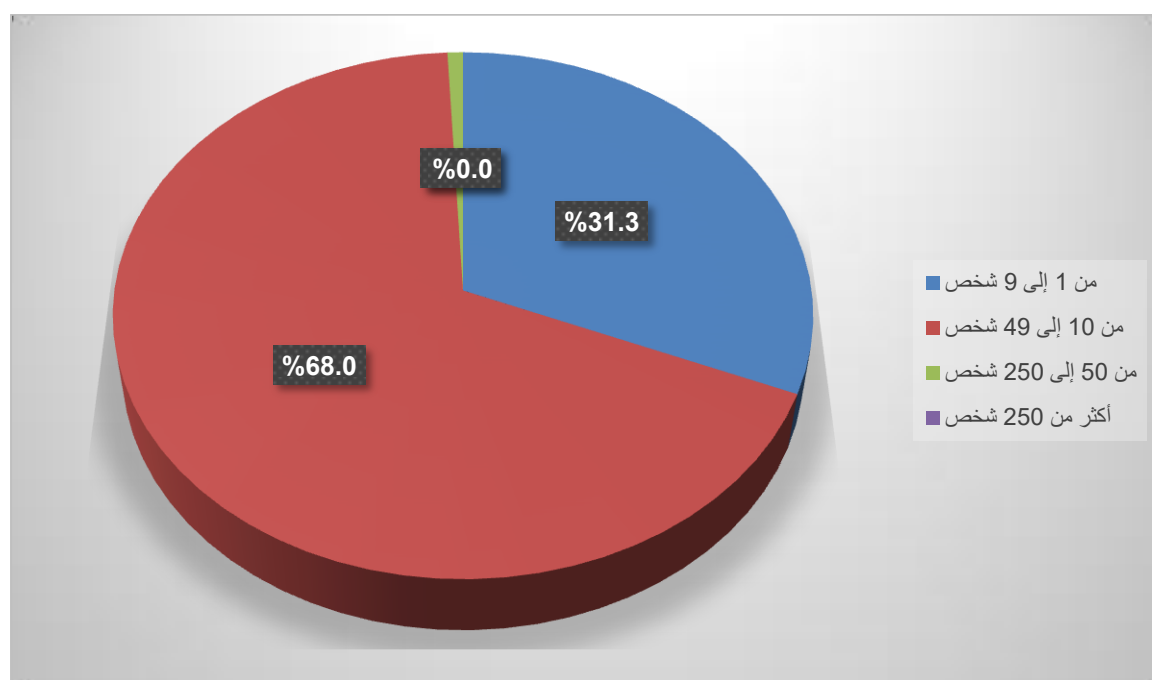
4. توزيع أفراد العينة حسب عدد موظفي المؤسسة التي يعملون بها

الجدول رقم (02-09): توزيع أفراد العينة حسب عدد موظفي المؤسسة التي يعملون بها

عدد موظفي المؤسسة	التكرار	النسبة
من 1 إلى 9 شخص	40	31.25%
من 10 إلى 49 شخص	87	67.96%
من 50 إلى 250 شخص	1	0.7%
أكثر من 250 شخص	0	0%
المجموع	128	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (02-04): توزيع أفراد العينة حسب عدد موظفي المؤسسة التي يعملون بها



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى المؤسسات التي تشمل عدد العمال بين 10 و49 شخص وذلك بنسبة 68 % بعدد 87 فرد تليها أفراد المؤسسات التي تشمل من 1 إلى 9 أشخاص بنسبة 31% بعدد 40 شخص، في حين وجود شخص واحد يعمل في مؤسسة عدد أفرادها بين 50 إلى 250 فرد، كما أنه لا يوجد أفراد ينتمون إلى مؤسسة يفوق عدد موظفيها 250 فرد.

ثانيا: إتجاه آراء العينة نحو فقرات وأبعاد كل محور

تم في هذه الدراسة إختيار مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لأهداف الدراسة الحالية في معالجة إتجاه آراء العينة نحو فقرات وأبعاد كل محور.

المحور الأول: الذكاء التنافسي

الجدول رقم (02-10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الذكاء بإتجاه المنافسين للذكاء التنافسي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
1	تعمل مؤسستنا على التميز في الخدمات التي تقدمها عن منافسيها	4	6	13	71	34	3.97	0.91	موافق
		3.15	4.68	10.15	55.46	26.56			
2	تعمل مؤسستنا على مراقبة أسعار المنافسين وحصتهم السوقية ومواقعهم الالكترونية	6	8	25	51	38	3.83	1.07	موافق
		4.68	8.25	19.53	39.84	29.68			
3	تقوم مؤسستنا بمراقبة الخدمات التي يقدمها المنافسين وكل جديد فيها	5	12	16	56	39	3.87	1.07	موافق
		3.90	9.37	12.5	43.75	30.46			
4	تقوم مؤسستنا بدراسة استراتيجيات المنافسين خاصة المضادة لخدماتنا	2	11	17	66	32	3.89	0.92	موافق
		1.56	8.59	13.28	51.56	25			
	مجموع بعد الذكاء بإتجاه المنافسين للذكاء التنافسي								موافق
							3.89	0.63	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير التحليل العام لبعد الذكاء بإتجاه المنافسين إلى أن العاملين يرون أن مؤسستهم تبذل جهدا واضحا في متابعة ومراقبة أداء المنافسين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.89) مما يعكس اتفاقا عاما على ذلك. الانحراف المعياري (0.63) يدل على تجانس نسبي في آراء المشاركين. الاتجاه العام "موافق"، مما يعكس وعيا استراتيجيا لدى المؤسسة بأهمية رصد وتحليل تحركات المنافسين في السوق

الجدول (02-11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الذكاء باتجاه العملاء للذكاء التنافسي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
5	تسعى مؤسستنا لتحليل طريقة شراء العملاء لخدماتها وتفضيلاتهم	1	2	24	63	38	4.05	0.78	موافق
		0.78	1.56	18.75	49.21	29.68			
6	تهدف مؤسستنا لمراقبة اقتراحات ورغبات عملائها وتصمم خدماتها وفق ذلك	1	4	11	47	65	4.33	0.82	موافق بشدة
		0.78	3.12	8.59	36.71	50.78			
7	تعمل مؤسستنا دوما على استقطاب عملاء جدد من خلال عروض وأسعار وأشكال مختلفة	1	2	13	56	56	4.28	0.77	موافق بشدة
		0.78	1.56	10.15	43.75	43.75			
8	تعمل مؤسستنا دائما على تقوية العلاقة بينها وبين العملاء الحاليين	1	2	19	57	49	4.17	0.97	موافق
		0.78	1.56	14.84	44.53	38.28			
مجموع بعد الذكاء بإتجاه العملاء للذكاء التنافسي									
							4.21	0.59	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يشير تحليل بعد الذكاء باتجاه العملاء إلى إدراك قوي لدى المؤسسة لأهمية فهم احتياجات العملاء وتحليل سلوكهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.21)، ما يعكس اتفاقاً كبيراً على ممارسات المؤسسة بهذا الصدد. انخفاض الانحراف المعياري إلى (0.59) يدل على تجانس واضح في آراء المشاركين. الاتجاه العام "موافق بشدة"، مما يؤكد التزام المؤسسة بتحقيق التميز التنافسي من خلال التركيز على العميل

الجدول رقم (02-12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الذكاء السوقي للذكاء التنافسي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
9	تجعل مؤسستنا خدماتنا متاحة للعملاء أينما كانوا	3	19	58	48	0	4.17	0.76	موافق
		2.34	14.8	45.3	37.5	0			
10	تستجيب مؤسستنا للتغيرات والتطورات التي تحدث في السوق الذي تعمل فيه	3	17	68	40	0	4.13	0.72	موافق
		2.34	13.2	53.1	31.25	0			
11	تدرس مؤسستنا باستمرار نمو السوق الذي تعمل فيه والاسواق المشابهة لنشاطها	2	8	64	54	0	4.6	3.56	موافق بشدة
		1.56	6.25	50	42.18	0			

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

12	تعتمد مؤسستنا على تحليل بيئتها الخارجية لاكتشاف الفرص الملائمة والتحديات الممكنة	3	23	71	31	0	4.01	0.72	موافق
		2.34	17.9	55.46	24.21	0			
مجموع بعد الذكاء السوقي للذكاء التنافسي									
		1	4.24						موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يعكس تحليل بعد الذكاء السوقي وعيا مرتفعاً لدى المؤسسة بأهمية متابعة التغيرات في السوق وفهم البيئة الخارجية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.24)، مما يشير إلى موافقة شديدة على الممارسات المرتبطة بهذا البعد. وعلى الرغم من وجود انحراف معياري عام مرتفع نسبياً (1)، إلا أن الاتجاه العام جاء "موافق بشدة"، مما يدل على إدراك واضح لأهمية الذكاء السوقي في تعزيز القدرة التنافسية

الجدول رقم (02-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الذكاء الإستراتيجي للذكاء التنافسي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
13	تقوم مؤسستنا دوما بجمع، معالجة، تحليل ونشر معلومات حول لوائح وقوانين نشاطها الحالي والمستقبلي	2	6	26	58	36	3.93	0.90	موافق
		1.56	4.68	20.31	45.31	28.12			
14	تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع، معالجة، تحليل ونشر معلومات بشأن قواعد نشاطها المالية والضريبية	1	10	32	43	42	3.89	0.97	موافق
		0.78	7.81	25	33.59	32.81			
15	تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية	0	1	31	63	33	4	0.73	موافق
		0	0.78	24.21	49.21	25.78			
16	تقوم مؤسستنا بشكل مستمر بمراجعة سياساتها التنظيمية لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية	2	3	28	57	38	3.98	0.86	موافق
		1.56	2.34	21.87	44.53	29.68			
	مجموع بعد الذكاء الإستراتيجي للذكاء التنافسي								
		0.63	3.95						

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج التحليل إلى أن المتوسط الحسابي لبعد الذكاء الاستراتيجي للذكاء التنافسي بلغ 3.95 مما يعكس مستوى اتفاق عام نحو تطبيق هذا البعد داخل المؤسسة، كما أن الانحراف المعياري المنخفض نسبياً البالغ 0.63 يدل على تقارب آراء أفراد العينة بشأن هذا البعد، ويؤكد الاتجاه العام "موافق" على وجود ممارسات واضحة ومنظمة في جمع وتحليل المعلومات الاستراتيجية

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (02-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الذكاء الاجتماعي للذكاء التنافسي

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
17	تحتاج مؤسساتنا للمعلومات الاجتماعية حول تفضيلات العملاء وقوة المنافسين لاتخاذ القرارات	1	2	29	62	34	3.98	0.79	موافق
		0.78	1.56	22.65	48.43	26.56			
18	تقوم مؤسساتنا بجمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات حول المسائل الاجتماعية المتعلقة بأنشطتها	1	6	24	51	46	4.05	0.89	موافق
		0.78	4.68	18.75	39.84	35.93			
19	تدرك مؤسساتنا أن خدماتها تتأثر بمستوى المعيشة والاستقرار والبنية التحتية	3	3	26	62	34	3.94	0.88	موافق
		2.34	2.34	20.31	48.43	26.56			
20	توجد مؤسساتنا ممارسة إدارية لمراقبة مؤهلات العمال	1	4	18	78	27	3.98	0.74	موافق
		0.78	3.12	14.06	60.93	21.09			
مجموع بعد الذكاء الاجتماعي للذكاء التنافسي									
							3.99	0.599	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

يتبين من النتائج أن المتوسط الحسابي لبعد الذكاء الاجتماعي للذكاء التنافسي بلغ 3.99 مما يعكس مستوى اتفاق مرتفع نسبياً بين أفراد العينة حول أهمية هذا البعد في المؤسسة، ويظهر الانحراف المعياري البالغ 0.599 أن الآراء متقاربة نسبياً دون تباين كبير، كما يدل الاتجاه العام "موافق" على وجود وعي وممارسات فعلية تتعلق بجمع وتحليل المعلومات الاجتماعية ذات الصلة بأنشطة المؤسسة وبيئتها التنافسية

الجدول رقم (02-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد استخبارات التحالفات للذكاء التنافسي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
21	تعتمد مؤسساتنا على المشاركة مع مؤسسات أخرى من أجل لتخفيض التكاليف	3	3	26	55	41	4	0.91	موافق
		2.34	2.34	20.31	42.96	32.03			
22	تعمل مؤسساتنا على مراقبة التحالفات بين المنافسين من أجل وضع استراتيجية قوية لمواجهة	2	4	28	53	41	3.99	0.90	موافق
		1.56	3.12	21.87	41.40	32.03			
23	تعتمد مؤسساتنا على سياسة التحالف من أجل زيادة أرباحها	3	8	20	50	46	4.38	4.35	موافق
		2.34	6.25	15.62	39.06	35.93			

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

24	تقوم مؤسستنا بالتخطيط والتنظيم الدقيقين لالتقاط المعلومات التنافسية في اسرع وقت	3	7	29	55	34	3.85	0.95	موافق
		2.34	5.46	22.65	42.96	26.56			
مجموع بعد استخبارات التحالفات للذكاء التنافسي									
							4.05	1.257	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج التحليل إلى أن المتوسط الحسابي لبعء استخبارات التحالفات للذكاء التنافسي بلغ 4.05 وهو ما يعكس مستوى اتفاق مرتفع نسبياً من طرف أفراد العينة على أهمية هذا البعد في المؤسسة، بينما يدل الانحراف المعياري المرتفع نسبياً 1.257 على وجود تباين نسبي في الآراء، ويؤكد الاتجاه العام "موافق" أن المؤسسة تمارس سياسات وتحالفات استراتيجية مع جهات خارجية وتتابع التحالفات المنافسة لتعزيز موقعها التنافسي

الجدول (02-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الذكاء التكنولوجي للذكاء التنافسي

الفقرات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
25	تراقب مؤسستنا التقدم التكنولوجي وتطبيقه في الخدمات التي تقدمها والإجراءات والعمليات	0	6	22	59	41	4	0.91	موافق
		0	4.68	17.18	46.09	32.03			
26	تواكب مؤسستنا جميع التقنيات والتطورات في مجالها وتطلع على ما يملكه المنافسين من تكنولوجيا	1	5	19	60	43	3.99	0.90	موافق
		0.78	3.90	14.84	46.87	33.59			
27	تقوم مؤسستنا بمواجهة التهديدات وتحديد الفرص الناتجة عن التغييرات الناجمة عن التكنولوجيا	2	4	28	53	41	4.38	4.35	موافق
		1.56	3.12	21.87	41.40	32.03			
28	تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا الحديثة أثناء تقديمها لخدماتها ومعالجة المعلومات وحمايتها	3	8	20	50	46	3.85	0.95	موافق
		2.34	6.25	15.62	39.06	35.93			
مجموع بعد الذكاء التكنولوجي للذكاء التنافسي									
							4.08	0.588	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لبعء الذكاء التكنولوجي للذكاء التنافسي بلغ 4.08 وهو ما يعكس مستوى اتفاق مرتفع من أفراد العينة على أهمية هذا البعد في المؤسسة، كما يدل الانحراف المعياري البالغ 0.588 على تجانس الآراء إلى حد كبير، ويؤكد الاتجاه العام "موافق" أن المؤسسة تعتمد على التكنولوجيا بشكل فعال في مراقبة التطورات واستخدامها لتحسين الخدمات ومعالجة البيانات والتصدي للتحديات التقنية

المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

الجدول (02-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء القدرات الأساسية للميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإلتجاه العام
29	تمتلك مؤسستنا مجموعة من الموارد النادرة والمهارات الفائقة التي يصعب على المنافسين امتلاكها	1	7	26	57	37	3.95	0.88	موافق
		0.78	5.46	20.31	44.53	28.90			
30	تحقق مؤسستنا سمعة جيدة بتقديم خدمات ذات مواصفات مميزة تحافظ على علاقة وثيقة بالعملاء	2	3	19	64	40	4.07	0.83	موافق
		1.56	2.34	14.84	50	31.25			
31	تسمح كفاءاتنا الأساسية كالإدارة الاستراتيجية ومهارات التواصل من تقديم خدمات جديدة وفريدة ومبتكرة	1	5	13	59	50	4.18	0.83	موافق
		0.78	3.9	10.15	46.09	39.06			
32	تمارس مؤسستنا مجموعة من عمليات الاستراتيجية الهادفة لتحقيق النتائج المرجوة بموارد غير مقلدة	1	1	26	61	39	4.06	0.78	موافق
		0.78	0.78	20.31	47.65	30.46			
مجموع بعد القدرات الأساسية للميزة التنافسية المستدامة									
							4.06	0.629	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تُظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لبعء القدرات الأساسية للميزة التنافسية المستدامة بلغ 4.06 مما يدل على وجود اتفاق قوي بين أفراد العينة حول تمتع المؤسسة بقدرات مميزة تدعم تفوقها التنافسي، ويعكس الانحراف المعياري المنخفض نسبياً 0.629 تقارب الآراء وعدم تباينها بشكل كبير، كما أن الاتجاه العام "موافق" يؤكد أن المؤسسة تعتمد على موارد وكفاءات يصعب تقليدها ما يعزز استدامة ميزتها التنافسية.

الجدول (02-18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التكلفة للميزة التنافسية المستدامة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
33	تعمل مؤسستنا على تقديم خدماتها بأقل تكلفة ممكنة دون المساس بمستويات الجودة	0	7	18	71	32	4	0.78	موافق
		0	5.46	14.06	55.46	25			
34	تدعم مؤسستنا أنشطة التطوير التي تساهم في تقليل تكلفة خدماتها كتطوير أساليب جديدة تقلل الاجراءات	1	3	17	57	50	4.18	0.81	موافق
		0.78	2.34	13.28	44.53	39.06			
35	تمتلك مؤسستنا القدرة على تقليل الوقت المستغرق لتقديم وتطوير خدماتها	0	2	34	57	35	3.97	0.77	موافق
		0	1.56	26.56	44.53	27.34			
36	ترى مؤسستنا ان تخفيض اسعار خدماتها المقدمة للزبائن مقارنة بالشركات المنافسة يحقق ميزة تنافسية	0	8	17	53	50	4.1	0.87	موافق
		0	6.25	13.28	41.40	39.06			
مجموع بعد التكلفة للميزة التنافسية المستدامة									
							4.07	0.558	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لبعد التكلفة للميزة التنافسية المستدامة بلغ 4.07 مما يعكس اتفاقاً واضحاً من أفراد العينة على أن المؤسسة تعتمد استراتيجيات فعالة لتقليل التكلفة دون الإخلال بالجودة، كما أن الانحراف المعياري المنخفض 0.558 يدل على تقارب في الآراء، ويؤكد الاتجاه العام "موافق" أن المؤسسة تنظر إلى تقليل التكاليف كأداة لتحقيق تفوق تنافسي مستدام في السوق.

الجدول (02-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الجودة للميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإلتجاه العام
37	تؤمن الشركة ان جودة الخدمة هي طريق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	1	1	19	58	49	4.1	0.77	موافق
		0.78	0.78	14.84	45.31	38.28			
38	تستخدم مؤسستنا مجموعة من المعايير لرقابة جودة خدماتها	1	1	18	59	49	4.2	0.76	موافق
		0.78	0.78	14.06	46.09	38.28			
39	تسعى الشركة الى معالجة شكاوى الزبائن بسرعة ممكنة بما يحقق ليا التفوق على المنافسين	2	2	16	61	47	4.1	0.82	موافق
		1.56	1.56	12.5	47.65	36.71			
40	تستجيب مؤسستنا لتوقعات زبائننا بصورة مباشرة ومستمرة	0	0	16	61	51	4.1	0.67	موافق
		0	0	12.5	47.65	39.84			
مجموع بعد الجودة للميزة التنافسية المستدامة									
							4.2	0.539	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

توضح النتائج أن المتوسط الحسابي لبعد الجودة للميزة التنافسية المستدامة بلغ 4.2 مما يدل على وجود اتفاق مرتفع بين أفراد العينة بشأن أهمية الجودة في تحقيق التفوق التنافسي، كما أن الانحراف المعياري المنخفض 0.539 يعكس تجانساً كبيراً في الآراء، ويشير الاتجاه العام "موافق" إلى أن المؤسسة تعتمد معايير واضحة لضمان جودة خدماتها وتستجيب بفعالية لتوقعات العملاء وشكاويهم.

الجدول (20-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التمييز للميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
41	تقدم مؤسستنا خدمات جديدة و متميزة التي تلي متطلبات العملاء	0	2	21	66	39	4.2	0.72	موافق
		0	1.56	16.40	51,56	30.46			
42	تمتلك مؤسستنا مميزات خاصة تجعلها في مركز متقدم عن المنافسين	0	2	20	56	50	4.1	0.75	موافق
		0	1.56	15.62	43.75	39.06			
43	لدي مؤسستنا موارد مختلفة وجديدة تسمح لها بامتلاك قدرات متميزة مقارنة بالمنافسين	0	2	21	66	39	4.1	0.72	موافق
		0	1.56	16.40	51.56	30.46			
44	لدى مؤسستنا إجراءات مختلفة لامتلاك ميزة تنافسية والتي تحقق الانسجام بين العمليات الداخلية والاهداف	1	9	24	59	35	3.9	0.90	موافق
		0.78	7.03	18.75	46.09	27.34			
مجموع بعد التمييز للميزة التنافسية المستدامة									
							4.08	0.564	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لبعد التمييز للميزة التنافسية المستدامة بلغ 4.08 مما يعكس إدراكًا واضحًا لدى أفراد العينة بأهمية التمييز في تحقيق التفوق التنافسي، كما أن الانحراف المعياري البالغ 0.564 يدل على تقارب الآراء بشكل عام، ويؤكد الاتجاه العام "موافق" أن المؤسسة تقدم خدمات وموارد وإجراءات تميزها عن المنافسين وتسهم في تحقيق أهدافها بفعالية.

الجدول (02-21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الإبداع للميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
45	تسعى مؤسستنا لإيجاد حلول ابداعية للمشكلات والتحديات التي تواجه الشركة في العمل	0	11	20	66	31	3.9	0.86	موافق
		0	8.59	15.62	51.56	24.21			
46	تعمل مؤسستنا تشجيع عمالها على تقديم الأفكار وتقديم لهم الحوافز كما تستقطب الأفكار الإبداعية وتطبيقها	0	9	16	47	56	4.1	0.90	موافق
		0	7.03	12.5	36.71	43.75			
47	يملك عمالنا معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار	0	4	32	53	39	3.9	0.82	موافق
		0	3.12	25	41.40	30.46			
48	تقوم مؤسستنا بتطوير أساليب جديدة لتقديم خدماتها وتبسيط الإجراءات لتسهيل حصول العميل على خدماتها	1	3	14	58	52	4.2	0.79	موافق
		0.78	2.34	10.93	45.31	40.62			
	مجموع بعد الإبداع للميزة التنافسية المستدامة								
							4.07	0.60	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تُظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لبعد الإبداع للميزة التنافسية المستدامة بلغ 4.07 مما يعكس مستوى عالٍ من الاتفاق على أن المؤسسة تعتمد نهجاً إبداعياً في مواجهة التحديات وتطوير خدماتها، كما أن الانحراف المعياري البالغ 0.60 يدل على توازن وتجانس في آراء أفراد العينة، ويؤكد الاتجاه العام "موافق" أن الإبداع يُعد أحد العناصر الفاعلة في دعم التميز والتفوق التنافسي للمؤسسة.

الجدول (02-22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التكنولوجيا للميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق شدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
49	تركز مؤسستنا على امتلاك التكنولوجيا الجديدة من اجل التحسين المستمر لخدماتها	4	25	59	39	1	4.3	3.53	موافق بشدة
		3.12	19.5	46.09	30.46	0.78			
50	تستخدم مؤسستنا البرامج الحديثة والمتطورة التي تمكنها من مراقبة السوق والتنافس فيه	1	3	32	57	35	3.9	0.83	موافق
		0.78	3.12	25	44.53	27.34			
51	تعمل مؤسستنا على تدريب عمالها على استخدام التقنيات الحديثة ضمن الاعمال الخدمية الإلكترونية	0	4	18	67	39	4.1	0.75	موافق
		0	3.12	14.06	52.34	30.46			
52	تمتلك الشركة عددا كافيا من الموارد البشرية المتخصصة في كيفية استخدام التكنولوجيا	0	6	16	64	42	4.1	0.79	موافق
		0	4.68	12.5	50	32.81			
مجموع بعد التكنولوجيا للميزة التنافسية المستدامة									
							4.12	0.99	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لبعد التكنولوجيا للميزة التنافسية المستدامة بلغ 4.12 مما يعكس مستوى مرتفعاً من الاتفاق على أن المؤسسة تعتمد التكنولوجيا الحديثة لدعم قدراتها التنافسية، بينما يدل الانحراف المعياري البالغ 0.99 على وجود تفاوت نسبي في آراء المبحوثين، ومع ذلك فإن الاتجاه العام "موافق" يبرز أن التكنولوجيا تُعد عنصراً أساسياً في تعزيز كفاءة المؤسسة وتحسين خدماتها ومواكبة السوق

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (02-23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التسليم للميزة التنافسية المستدامة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
53	تبادر مؤسستنا بان تكون أول من يقدم أنواع مختلفة من الخدمات الجديدة في الاسواق	0	9	15	66	38	4.03	0.83	موافق
		0	7.03	11.71	51.56	29.68			
54	تستخدم المؤسسة أحدث النظم للاستجابة السريعة في طلبات الزبائن والتي تؤثر علي حسن سير العمل	1	3	21	62	41	4.08	0.80	موافق
		0.78	2.34	16.40	48.43	32.03			
55	تلتزم مؤسستنا بمواعيد تقديم الخدمات لزيائنها باستمرار وتطرحها في الوقت المناسب	0	3	19	69	37	4.09	0.72	موافق
		0	2.34	14.84	53.90	28.90			
56	لدى مؤسستنا القدرة باستمرار على تقديم الخدمات المتميزة للعملاء في وقت أسرع من المنافسين	1	1	24	59	43	4.1	0.78	موافق
		0.78	0.78	18.75	46.09	33.59			
	مجموع بعد التسليم للميزة التنافسية المستدامة								
							4.08	0.57	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لبعد التسليم للميزة التنافسية المستدامة بلغ 4.08 مما يعكس اتفاقاً مرتفعاً بين أفراد العينة على كفاءة المؤسسة في الالتزام بمواعيد تقديم الخدمات وسرعة الاستجابة، كما أن الانحراف المعياري المنخفض 0.57 يدل على تقارب واضح في الآراء، ويؤكد الاتجاه العام "موافق" أن المؤسسة تمتلك قدرة فعلية على تلبية احتياجات العملاء بشكل سريع وفي الوقت المناسب مقارنة بالمنافسين

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (02-24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الإستجابة للزبائن للميزة التنافسية المستدامة

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإلتجاه العام
57	تقدم مؤسساتنا خدمات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم	0	2	19	64	43	4.1	0.72	موافق
		0	1.56	14.84	50	33.59			
58	تتماز مؤسساتنا بالقدرة العالية على التكيف مع متغيرات السوق المختلفة	0	3	26	59	40	4.06	0.78	موافق
		0	2.34	20.31	46.09	31.25			
59	تتبنى مؤسساتنا استراتيجيات كفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها	0	5	22	63	38	4.04	0.79	موافق
		0	3.90	17.18	49.21	29.68			
60	تتميز مؤسساتنا بالقدرة العالية على الاستجابة لحاجات زبائننا	0	2	13	61	52	4.27	0.70	موافق بشدة
		0	1.56	10.15	47.65	40.62			
مجموع بعد الإستجابة للزبائن للميزة التنافسية المستدامة									
							4.13	0.557	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لبعء الاستجابة للزبائن للميزة التنافسية المستدامة بلغ 4.13 وهو ما يعكس مستوى عالٍ من الاتفاق على قدرة المؤسسة على تلبية حاجات وتوقعات الزبائن بفعالية، كما أن الانحراف المعياري المنخفض 0.557 يدل على تجانس ملحوظ في الآراء، ويظهر الاتجاه العام "موافق" أن المؤسسة تعتمد استراتيجيات مرنة وتتسم بسرعة التكيف مع السوق وفعالية في الاستجابة لاحتياجات العملاء.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (02-25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد البيئة للميزة التنافسية المستدامة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
61	تتضمن خدماتنا الحالية والمستقبلية مفاهيم الاستدامة البيئية وتلتزم بقوانينها ولوائحها لأنها اولوية تنافسية	0	3	28	58	39	4.03	0.78	موافق
		0	2.34	21.87	45.31	30.46			
62	تضع إدارة مؤسستنا في اعتبارها الحفاظ على البيئة وإدارة النفايات من اجل تحقيق استراتيجية التميز البيئي	0	9	27	48	44	3.99	0.91	موافق
		0	7.03	21.09	37.5	34.37			
63	تولي مؤسستنا اهتمامًا بقيمة استهلاكها للمياه والطاقة وتعمل على استخدام الطاقات المتجددة	0	6	20	57	45	4.1	0.83	موافق
		0	4.68	15.62	44.53	35.15			
64	تلتزم مؤسستنا عند تقييم خدماتها بالمعايير الاجتماعية والبيئية من أجل تكوين صورة ذهنية خضراء	0	3	26	58	41	4.07	0.78	موافق
		0	2.34	20.31	45.31	32.03			
65	تعمل مؤسستنا بابتكار تحسينات جديدة للعمليات والخدمات والمتعلقة بحل المشكلات البيئية	1	3	25	58	41	4.05	0.82	موافق
		0.78	2.34	19.53	45.31	32.03			
مجموع بعد البيئة للميزة التنافسية المستدامة									
							4.05	0.584	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير النتائج إلى أن المتوسط الحسابي لبعد البيئة للميزة التنافسية المستدامة بلغ 4.05 مما يدل على اتفاق قوي من أفراد العينة حول التزام المؤسسة بالممارسات البيئية المستدامة، ويعكس الانحراف المعياري المنخفض 0.584 تقارب الآراء بشأن هذا الالتزام، ويؤكد الاتجاه العام "موافق" أن المؤسسة تدمج البعد البيئي في خدماتها واستراتيجياتها بشكل يعزز من صورتها التنافسية والمسؤولة.

المطلب الثاني: التحليل العاملي الاستكشافي

يعد التحليل العاملي الاستكشافي أسلوب احصائي لاكتشاف المتغيرات الكامنة (الأبعاد) الغير موجودة نظرياً، والمفسرة للمتغيرات المشاهدة. وعليه التحليل العاملي الاستكشافي يقوم على وظيفتين رئيسيتين هما:¹

• أولاً: تلخيص المتغيرات المشاهدة (المؤشرات) إلى عدد قليل من المتغيرات الكامنة:

التحليل العاملي هو منهجية متبعة لتلخيص عدد من المؤشرات لمتغير كامن أو أكثر، يمثل معظم المعلومات التي تحتوي على العلاقات البينية للمتغيرات المقاسة، مما يسهل التعامل معها ومعالجتها، مع المحافظة على المعلومات الأصلية لها. بمعنى آخر التحليل العاملي الاستكشافي يمكن من اشتقاق متغيرات كامنة قليلة تمثل عدد كبير من المتغيرات المشاهدة.

• ثانياً: الكشف عن البنية العاملية الكامنة:

يمكننا التحليل العاملي الاستكشافي من اشتقاق متغيرات كامنة تمثل البنية الموضحة لطبيعة العلاقات بين المتغيرات المشاهدة. المتغيرات الكامنة (الأبعاد) تمثل العلاقة بين المتغيرات المشاهدة، والتي تسمى بالقاسم المشترك بينها، المفسرة للعلاقات التي تجمع المؤشرات.

(1) الترميز والتوصيف:

يساعد الترميز الخاص بالعبارات في عملية تنظيم أسلوب العرض أثناء استخدام البرنامج الإحصائي فقد تم الترميز كالتالي:

الجدول رقم (02-26): ترميز وتوصيف عبارات الاستبيان.

المحور	البعد الفرعي	عدد العبارات	الترميز
الذكاء التنافسي	الذكاء بإتجاه المنافسين	4	COI
	الذكاء بإتجاه العملاء	4	CI
	الذكاء السوقي	4	MI
	الذكاء الإستراتيجي	4	SI
	الذكاء الإجتماعي	4	SOI
	إستخبارات التحالفات	4	AI
	الذكاء التكنولوجي	4	TI

¹ أحمد نسيب، التحليل العاملي الاستكشافي كأسلوب لتقدير عوامل قياس المسؤولية البينية، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2021، ص 166.

BC	4	القدرات الأساسية	الميزة التنافسية المستدامة
C	4	التكلفة	
Q	4	الجودة	
E	4	التميز	
CR	4	الإبداع	
TEC	4	التكنولوجيا	
T	4	التسليم	
R	4	الإستجابة	
ENV	5	البيئة	

المصدر: من إعداد الطلبة.

(2) تنفيذ التحليل العاملي الإستكشافي لمحوري الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

• المحور الأول: الذكاء التنافسي

-البعد الأول: الذكاء بإتجاه المنافسين

الجدول رقم (01-27): نتائج تقييم نموذج القياس لمغبر الذكاء بإتجاه المنافسين

القيمة	الاختبار	
0.571	مقياس كايزر-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	
31.019	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx.)	اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)
	(Chi-Square)	
06	درجة الحرية	
0.000	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تعتبر نتائج اختبار KMO على قابلية البعد ومكوناته من فقرات للتحليل من خلال التعرف على قابلية مصفوفة الارتباط للتحليل ويجب أن تكون قيمته أكبر من 0.05 لتكون العينة كافية، يلاحظ أن هذا البعد بلغت قيمته 0.571 وبالتالي العينة كافية.

الجدول رقم (02-28): مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء باتجاه المنافسين

المكون	العبرة
0.385	COI1
0.737	COI2
0.733	COI3
0.549	COI4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 وعليه يبقى في هذا البعد العبرة الثانية والثالثة (COI2, COI3)

(COI3

–البعد الثاني: الذكاء باتجاه العملاء

الجدول رقم (02-29): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء باتجاه العملاء

القيمة	الاختبار
0.747	مقياس كاييرز-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)
123.19	– قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx. Chi-Square)
06	درجة الحرية
0.000	الدلالة الاحصائية
	اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (02-30): مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء باتجاه المنافسين

المكون	العبرة
0.752	CI1
0.8	CI2
0.777	CI3
0.729	CI4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 ومنه يبقى في هذا البعد جميع العبرة الأولى و الثانية

والثالثة والرابعة (CI1,CI2,CI3,CI4).

-البعد الثالث: الذكاء السوقي

الجدول رقم (02-31): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء السوقي

القيمة	الاختبار	
0.594	مقياس كايير-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	
48.694	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx.) (Chi-Square)	اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)
06	درجة الحرية	
0.000	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (02-32): مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء السوقي

المكون	العبرة
0.682	MI1
0.831	MI2
0.16	MI3
0.723	MI4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 ومنها يبقى في هذا البعد العبارة الثانية والرابعة

(MI2,MI4)

-البعد الرابع: الذكاء الاستراتيجي

الجدول رقم (02-33): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء الاستراتيجي

القيمة	الاختبار	
0.702	مقياس كايير-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	
91.796	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx.) (Chi-Square)	اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)
06	درجة الحرية	
0.000	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (01-34): مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء الاستراتيجي

المكون	العبرة
0.641	SI1
0.753	SI2
0.794	SI3
0.718	SI4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 ومنها يبقى في هذا البعد العبارة الثانية والثالثة والرابعة (SI4, SI3, SI2).

-البعد الخامس: الذكاء الاجتماعي

الجدول رقم (02-35): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء الاجتماعي

القيمة	الاختبار
0.7	مقياس كاييرز-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)
106.078	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx. Chi-Square)
06	درجة الحرية
0.000	الدلالة الاحصائية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (01-36): مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء الاجتماعي

المكون	العبرة
0.645	SOI1
0.745	SOI2
0.816	SOI3
0.751	SOI4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 ومنها يبقى في هذا البعد العبارة الثانية والثالثة والرابعة (SOI4, SOI2, SOI3).

-البعد السادس: الذكاء باتجاه استخبارات التحالفات

تم اجراء هذا التقييم مرتين في المرة الأولى تم ادخال العبارات الأربعة للبعد لكن وجد انه يحتوى على عاملين لذا تم حذف العبارة التي سببت هذا وهي العبارة رقم AI3 و AI4 واعيد مرة أخرى الاختبار تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-37): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء استخبارات التحالفات

الاختبار	القيمة
مقياس كايير-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	0.5
اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx. Chi-Square)
	8.851
	01
الدلالة الاحصائية	0.003

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (01-38): مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء استخبارات التحالفات

المكون	العبارة
0.794	AI1
0.794	AI2

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

بعد المعالجة بقى في هذا البعد عبارتين فقط وهما العبارة الأولى والثانية (AI1, AI2)

-البعد السابع: الذكاء التكنولوجي

الجدول رقم (02-39): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الذكاء التكنولوجي

الاختبار	القيمة
مقياس كايير-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	0.644
اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx. Chi-Square)
	102.891
	06
الدلالة الاحصائية	0.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (01-40): مصفوفة العناصر لفقرات متغير الذكاء التكنولوجي

المكون	العبرة
0.772	TI1
0.811	TI2
0.791	TI3
0.474	TI4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ في هذا البعد العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 ومنها تبقى العبارة الأولى والثانية والثالثة (TI1, TI2, TI3)

• المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

-البعد الأول: القدرات الأساسية

الجدول رقم (01-41): نتائج تقييم نموذج القياس لمؤشر القدرات الأساسية

القيمة	الاختبار
0.772	مقياس كايير-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)
131.093	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx. Chi-Square)
06	درجة الحرية
0.000	الدلالة الاحصائية
اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (02-42): مصفوفة العناصر لفقرات متغير القدرات الأساسية

المكون	العبرة
0.798	BC1
0.79	BC2
0.811	BC3
0.689	BC4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

تأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 فيتبقى في هذا البعد العبارة الأولى والثانية والثالثة (BC1, BC2, BC3)

-البعد الثاني :التكلفة

الجدول رقم (02-43): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير التكلفة

القيمة	الاختبار	
0.721	مقياس كايير-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	
84.191	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx.)	اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)
06	(Chi-Square)	
0.000	درجة الحرية	
	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (02-44): مصفوفة العناصر لفقرات متغير التكلفة

المكون	العبارة
0.707	C1
0.784	C2
0.67	C3
0.737	C4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0,7 وعليه يبقى في هذا البعد العبارة الأولى والثانية والرابعة

(C4,C3,C2)

-البعد الثالث :الجودة

الجدول رقم (02-45): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الجودة

القيمة	الاختبار	
0.693	مقياس كايير-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	
84.546	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx.)	اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)
06	(Chi-Square)	
0.000	درجة الحرية	
	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (02-46): مصفوفة العناصر لفقرات متغير الجودة

المكون	العبرة
0.62	MI1
0.761	MI2
0.78	MI3
0.713	MI4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 والتي تتمثل في العبارة الثانية والثالثة والرابعة (Q4,Q2,Q3).

-البعد الرابع: التمييز

الجدول رقم (02-47): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير التمييز

القيمة	الاختبار	
0.706	مقياس كاييرز-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	
71.998	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx. Chi-Square)	اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)
06	درجة الحرية	
0.000	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (01-48): مصفوفة العناصر لفقرات متغير التمييز

المكون	العبرة
0.548	E1
0.779	E2
0.759	E3
0.718	E4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 والتي تتمثل في العبارة الثانية والثالثة والرابعة (E4,E2,E3).

-البعد الخامس :الابداع

الجدول رقم (02-49): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الابداع

القيمة	الاختبار	
0.725	مقياس كاييرز-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	
89.164	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx.) (Chi-Square)	اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)
06	درجة الحرية	
0.000	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (01-50): مصفوفة العناصر لفقرات متغير الابداع

المكون	العبارة
0.69	CR1
0.807	CR2
0.708	CR3
0.713	CR4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 وعليه يبقى في هذا البعد العبارة الثانية والثالثة والرابعة

.(CR2,CR3,CR4)

-البعد السادس: التكنولوجيا

تم اجراء هذا التقييم مرتين أيضا في المرة الأولى تم ادخال العبارات الأربعة للبعد لكن وجد انه يحتوى على عاملين لذا تم حذف العبارة التي سببت هذا وهي العبارة رقم TEC1 واعيد مرة أخرى الاختبار تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (02-51): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير التكنولوجيا

القيمة	الاختبار	
0.608	مقياس كايير-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	
71.447	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx.) (Chi-Square)	اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)
03	درجة الحرية	
0.000	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (01-52): مصفوفة العناصر لفقرات متغير التكنولوجيا

المكون	العبرة
0.852	TEC2
0.648	TEC3
0.832	TEC4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 وعليه يبقى في هذا البعد جميع العبارات

(TEC2, TEC4)

-البعد السابع : التسليم (الوقت المناسب)

الجدول رقم (02-53): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير التسليم

القيمة	الاختبار	
0.744	مقياس كايير-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	
92.034	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx.) (Chi-Square)	اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)
06	درجة الحرية	
0.000	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (01-54): مصفوفة العناصر لفقرات متغير التسليم

المكون	العبرة
0.753	TI1
0.767	TI2
0.783	TI3
0.628	TI4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 وعليه يبقى في هذا البعد العبارة الأولى والثانية والثالثة (T1, T2, T3).

-البعد السابع : الاستجابة للزبائن

الجدول رقم (02-55): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير الاستجابة للزبائن

القيمة	الاختبار	
0.662	مقياس كاييرز-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)	
120.964	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx.)	اختبار بارلت لتقاطع الكرات (Bartlett's Test)
06	(Chi-Square)	
0.000	درجة الحرية	
	الدلالة الاحصائية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (01-56): مصفوفة العناصر لفقرات متغير الاستجابة للزبائن

المكون	العبرة
0.729	R1
0.787	R2
0.765	R3
0.704	R4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.7 وعليه يبقى في هذا البعد جميع العبارات (R1, R2, R3, R4)

-البعد التاسع: البيئة

الجدول رقم (02-57): نتائج تقييم نموذج القياس لمتغير البيئة

القيمة	الاختبار
0.801	مقياس كايير-ماير-أولكين لكفاية العينة (KMO)
247.283	- قيمة كاي تربيع التقريبية (Approx. Chi-Square)
10	درجة الحرية
0.000	الدلالة الاحصائية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (01-58): مصفوفة العناصر لفقرات متغير البيئة

المكون	العبارة
0.735	ENV1
0.839	ENV2
0.824	ENV3
0.662	ENV4
0.815	ENV5

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات SPSS.

سوف نأخذ العبارات التي مؤشرها أكبر من 0.719 وعليه يبقى في هذا البعد أربع عبارات وهي العبارة الأولى والثانية والثالثة والخامسة (ENV5,ENV3,ENV2,ENV1).

المطلب الثالث: التحليل العاملي التوكيدي

أولاً: التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الأولي (نموذج الدراسة)

يعد التحليل العاملي التوكيدي من الأساليب الإحصائية المهمة، وأكثرها قوة لإختبار طبيعة العلاقات بين مختلف البنى الكامنة، وعلى العكس من التحليل العاملي الاستكشافي، فإن التحليل العاملي التوكيدي يقوم على اختبار الفرضيات الموضوعة مسبقاً بين كل المتغيرات الملاحظة والكامنة. يعرف التحليل العاملي التوكيدي (CFA) باسم نمذجة المعادلة البنائية (Structural Equation Modeling) يؤدي دوراً هاماً في التحقق من صدق النموذج وتحليلات المسار. ويعرف هذا النوع من التحليل بأنه: الأسلوب الذي يهتم باستخدام بيانات مجموعة من المتغيرات لاختبار صحة تكوين معين يعتمد على معرفة سابقة نظرية أو بحثية، بمعنى أنو يبدأ بتصوير لتكوين معين يجمع بين المتغيرات المستخدمة في التحليل، ويحاول التأكد من صحة الافتراض، ويوضح الصلة

المفترضة بين المتغيرات وتكوينها العاملي، وهو بذلك يضع تحديدا مسبقا لعوامل ونظاماً للعلاقات أو الصلة بينها وبين المتغيرات، ثم يحاول مطابقة النموذج المفترض مع البيانات المستخدمة.¹

باستخدام خوارزمية PLS، أجرينا تحليلاً عاملياً تأكيدياً لجميع التراكيب .

✓ **تقييم النموذج القياسي:** سوف نقوم في هذا الفرع بتحليل النموذج القياسي والهيكل للدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المتعلقة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج Smart Pls4.1.0.3.

- **المصادقية التقاربية:** يتمثل دور هذا التحليل في تقييم مدى التوافق والاتساق واستقرار نتائج القياس في نتائج الاستبانة أو القدرة على قياس المطلوب تحت عدة ظروف.²

الجدول رقم (02-59): نتائج المصادقية التقاربية للنموذج باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط

التباين المفسر

Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	
AI	0.414	0.422	0.772	0.629
BC	0.768	0.779	0.865	0.682
C	0.668	0.675	0.819	0.602
CI	0.763	0.815	0.829	0.552
COI	0.512	0.518	0.803	0.671
CR	0.671	0.690	0.819	0.603
E	0.677	0.681	0.823	0.608
ENV	0.836	0.847	0.890	0.670
MI	0.610	0.683	0.831	0.712
Q	0.682	0.685	0.825	0.612
R	0.703	0.701	0.834	0.627
SI	0.690	0.691	0.829	0.619
SOI	0.717	0.723	0.842	0.640
T	0.712	0.731	0.837	0.632
TEC	0.742	0.743	0.886	0.795
TI	0.740	0.764	0.850	0.655
الذكاء التنافسي	0.776	0.803	0.822	0.212
الميزة التنافسية المستدامة	0.901	0.905	0.913	0.276

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

¹ خلف وثام، مراح زينب، مرجع سبق ذكره، ص68.

² هار جوزيف وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (Smart PLS)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020، ص 41.

يتضح من خلال الجدول (02-53) أن بعض أبعاد الدراسة تتوفر فيها خاصية الثبات ومتسقة داخليا، حيث تتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 أما بالنسبة للقيم الأقل من هذه القيمة يشير أن في هذه الحالة يتم فحص الموثوقية المركبة CR لأنه يمكن قياس موثوقية البناء بطريقتين - ألفا كرونباخ (α) والموثوقية المركبة (CR). القاعدة العامة لكلا معياري الموثوقية هي أنهما يجب أن يكونا أعلى من 0.70. ونظرا لأن المؤشرات ليست موثوقة بنفس القدر، فإن الموثوقية المركبة، التي تكون مرجحة، تكون أكثر دقة من ألفا كرونباخ (غير المرجحة)، وبالتالي يجب تقييم CR من خلال استخدام Composite reliability (ρ_c) كمقياس رئيسي للموثوقية. وبالتالي بالنسبة لعامل الموثوقية المركبة تتراوح قيمتهما بين 0.772 و 0.890 وهي أكبر من القيمة المرجعية بالنسبة لهذا المعيار المقدرة بـ 0.70 إذن هي مقبولة في نموذج الدراسة.

كما هو مبين في الجدول أعلاه، وعليه فإن مقياس التباين المفسر قد تحقق، وهنا أي أن نتائج الاستبانة تتميز بدرجة الإتساق الداخلي في أغلب العناصر المستخدمة.

الجدول (02-60): ملخص نتائج معايير تقييم نماذج القياس من المصدقية التقاربية (الصدق التقاربي)

الدكاء التنافسي	الدكاء بإتجاه المنافسين	COI2	0.845	إحتفاظ
		COI3	0.793	إحتفاظ
	الدكاء بإتجاه العملاء	CI1	0.684	حذف
		CI2	0.805	إحتفاظ
		CI3	0.616	حذف
		CI4	0.845	إحتفاظ
	الدكاء السوقي	MI2	0.772	إحتفاظ
		MI4	0.910	إحتفاظ
	الدكاء الإستراتيجي	SI2	0.746	إحتفاظ
		SI3	0.828	إحتفاظ
		SI4	0.783	إحتفاظ
	الدكاء الإجتماعي	SOI2	0.735	إحتفاظ
		SOI3	0.846	إحتفاظ
		SOI4	0.815	إحتفاظ
	إستخبارات التحالفات	AI1	0.750	إحتفاظ
		AI2	0.834	إحتفاظ
	الدكاء التكنولوجي	TI1	0.851	إحتفاظ
		TI2	0.830	إحتفاظ
		TI3	0.734	إحتفاظ

الميزة التنافسية المستدامة	القدرات الأساسية	BC1	0.845	إحتفاظ
		BC2	0.810	إحتفاظ
		BC3	0.822	إحتفاظ
	التكلفة	C1	0.719	إحتفاظ
		C2	0.825	إحتفاظ
		C4	0.780	إحتفاظ
	الجودة	Q2	0.764	إحتفاظ
		Q3	0.833	إحتفاظ
		Q4	0.748	إحتفاظ
	التمييز	E2	0.819	إحتفاظ
		E3	0.759	إحتفاظ
		E4	0.760	إحتفاظ
	الإبداع	CR2	0.843	إحتفاظ
		CR3	0.707	إحتفاظ
		CR4	0.773	إحتفاظ
	التكنولوجيا	TEC2	0.897	إحتفاظ
		TEC4	0.887	إحتفاظ
	التسليم	T1	0.837	إحتفاظ
		T2	0.770	إحتفاظ
		T3	0.775	إحتفاظ
	الاستجابة للزبائن	R1	0.810	إحتفاظ
		R2	0.807	إحتفاظ
		R3	0.757	إحتفاظ
	البيئة	ENV1	0.816	إحتفاظ
		ENV2	0.870	إحتفاظ
		ENV3	0.808	إحتفاظ
		ENV4	0.776	إحتفاظ

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

لتقييم المصدقية التقاربية للمتغيرات نستخدم على معيار التحميلات الخارجية (Outer loadings) حيث يجب أن تكون قيمة التحميل الخارجي للمؤشر أعلى من 0.70 وبالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نجد أن معظم العبارات للمتغيرات هي ذات قيم تحميلات خارجية أكبر من العتبة 0.70 وبالتالي سيتم الاحتفاظ بها أما الأقل فسيتم حذفها مثل CI1 و CI3.

في الأخير نستنتج أن كل المتغيرات مع عباراتها تتمتع بمستويات عالية من الصدق التقاربي، أي أن عبارات كل متغير تشرح ما يعني أنها تمثل وتقيس البعد الذي تنتمي إليه بدرجة عالية مما يدل على أن بيانات المتغيرات ملائمة لتحليلات الإحصائية اللاحقة.

2.1- الصدق التمييزي: يشير معيار الصدق التمييزي إلى درجة تباعد (تنافر) المتغيرات عن بعضها البعض، أي أن كل متغير يمثل نفسه ولا يمثل غيره من المتغيرات وذلك من أجل التأكد من المتغيرات المستخدمة غير مكررة.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الجدول (02-61): الصدق التمييزي (Validity Discriminate)

AI	BC	C	CI	COI	CR	E	ENV	MI	Q	R	SI	SOI	T	TEC	TI	الدكاء التنافسي	الميزة التنافسية المستدامة
AI																	
BC	0.474																
C	0.397	0.516															
CI	0.206	0.421	0.208														
COI	0.727	0.302	0.313	0.189													
CR	0.448	0.495	0.588	0.354	0.251												
E	0.550	0.550	0.594	0.281	0.156	0.795											
ENV	0.578	0.136	0.522	0.115	0.277	0.265	0.388										
MI	0.290	0.465	0.376	0.224	0.278	0.539	0.170	0.178									
Q	0.447	0.732	0.777	0.207	0.288	0.570	0.595	0.284	0.202								
R	0.328	0.384	0.579	0.290	0.179	0.572	0.685	0.445	0.272	0.582							
SI	0.577	0.514	0.208	0.218	0.578	0.332	0.374	0.165	0.420	0.383	0.333						
SOI	0.788	0.301	0.302	0.179	0.421	0.413	0.405	0.288	0.161	0.275	0.537	0.610					
T	0.290	0.331	0.304	0.253	0.083	0.542	0.729	0.305	0.225	0.419	0.693	0.300	0.362				
TEC	0.439	0.402	0.504	0.274	0.294	0.359	0.477	0.334	0.230	0.498	0.439	0.351	0.376	0.521			
TI	0.422	0.408	0.431	0.300	0.107	0.539	0.410	0.166	0.431	0.590	0.488	0.440	0.156	0.310	0.249		
الدكاء التنافسي	1.003	0.644	0.478	0.720	0.780	0.641	0.527	0.346	0.694	0.530	0.566	0.944	0.809	0.426	0.485	0.757	
الميزة التنافسية المستدامة	0.612	0.718	0.883	0.356	0.326	0.842	0.944	0.667	0.405	0.866	0.884	0.441	0.496	0.786	0.699	0.531	0.698

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة HTMT لم تتعدى 0.9 ولم تصل الى 01 أي أنها تحقق صلاحية بين المتغيرات، وذلك دال على عدم وجود أي مشكلة في الارتباط الخطي وعليه يمكن القول أن الصدق التمييزي لأداة الدراسة محقق. ما عدى قيم AI لذا أثناء التعديل سوف يتم حذف هذا البعد.

نظرًا لأن HTMT عبارة عن تقدير للارتباط بين البنات ξ_i و ξ_j ، فإن تفسيره واضح ومباشر: إذا أظهرت مؤشرات بنيتين ξ_i و ξ_j قيمة HTMT أصغر بشكل واضح من واحد، فإن الارتباط الحقيقي بين البنيتين هو الأكثر من المحتمل أن تختلف عن واحدة، ويجب أن تختلف¹. وبالتالي فتأسيس صلاحية تمييزية، يجب أن تكون قيمة HTMT مختلفة عن 1 لأن HTMT عبارة عن مقدر للارتباط بين العوامل؛ إذا كان الارتباط بين بنيتين هو 1، فلا يمكن تمييزهما بشكل صحيح. بالنسبة لهذا الحكم، كان الاقتراح هو مقارنة HTMT بقيمة عتبة محددة مسبقا والتي تتراوح قيم العتبة الموصى بها من 0.85، والتي تعتبر معيارًا صارمًا إلى قيمة حد أقل صرامة تبلغ 0.9 أو أعلى ومع ذلك، ينبغي أن يتم اختيار مستوى العتبة على خلفية مدى رغبة الباحث في تقييم الصلاحية التمييزية ومدى ثقته فيما يتعلق بتفرد البنات العاملية المستخدمة². وبالتالي رغبته في الحفاظ على الأبعاد ووفقا لما سبق فالأساس ان يكون مختلفا عن 1، لذا سيتم الاحتفاظ بالأبعاد التي لم تصل الى 1.

-معامل تضخم التباين: يجب أن يكون التداخل الخطي بين مباني نموذج الدراسة باستخدام معامل التضخم للتباين أقل من 3.

الجدول (02-62): معامل تضخم التباين Factor Inflation Variance وفقا لـ INNER MODEL LIST

VIF	
1.000	AI -> الذكاء التنافسي
1.000	CI -> الذكاء التنافسي
1.000	COI -> الذكاء التنافسي
1.000	MI -> الذكاء التنافسي
1.000	SI -> الذكاء التنافسي
1.000	SOI -> الذكاء التنافسي
1.000	TI -> الذكاء التنافسي

¹ Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. **A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling**. Journal Of The Academy Of Marketing Science, 43, 2015, P121.

² Roemer, E., Schuberth, F., & Henseler, J. **HTMT2-An Improved Criterion For Assessing Discriminant Validity In Structural Equation Modeling**. Industrial Management & Data Systems, 121(12), 2021, P2640.

الميزة التنافسية المستدامة > - الذكاء التنافسي	1.000
BC > - الميزة التنافسية المستدامة	1.000
C > - الميزة التنافسية المستدامة	1.000
CR > - الميزة التنافسية المستدامة	1.000
E > - الميزة التنافسية المستدامة	1.000
ENV > - الميزة التنافسية المستدامة	1.000
Q > - الميزة التنافسية المستدامة	1.000
R > - الميزة التنافسية المستدامة	1.000
T > - الميزة التنافسية المستدامة	1.000
TEC > - الميزة التنافسية المستدامة	1.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن كل قيم VIF أقل من 5 وهو شرط محقق، مما يدل على عدم وجود ارتباط خطي بين العوامل المكونة للنموذج، أي أنها مستقلة عن بعضها البعض، وأن الأبعاد الخاصة بكل عامل تتلف تماما عن أبعاد العوامل الأخرى المكونة للنموذج البنائي، أي أن العوامل تعتبر مفسرا جيدا للنموذج وهو مؤشر على قوة ومصادقية النموذج.

الجدول رقم (02-63): النموذج البنائي

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.128	0.133
d_ULS	71.400	77.274
d_G	n/a	n/a
Chi-square	infinite	infinite
NFI	n/a	n/a

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

إن SRMR هو مقياس مطلق للملاءمة، فإن قيمة الصفر تشير إلى الملاءمة التامة. عند تطبيق CBSEM، تعتبر القيمة الأقل من 0.08 عمومًا ملاءمة جيدة. يلاحظ أن قيمته بلغت 0.128 وبالتالي فإن نموذج الأولى يتطلب التعديل.

-معامل التفسير R^2 : أو ما يعرف بمعامل التحديد يعتبر المقياس الأكثر شيوعا لتقييم النموذج الهيكلي، ويمثل هذا المعامل مقياسا للقوة التنبؤية للنموذج.

الجدول رقم (02-64): معامل تفسير R^2

	R-square	R-square adjusted
AI	0.361	0.355
BC	0.373	0.368
C	0.472	0.468
CI	0.189	0.183
COI	0.242	0.236
CR	0.446	0.442
E	0.567	0.564
ENV	0.293	0.288
MI	0.208	0.202
Q	0.481	0.477
R	0.512	0.508
SI	0.613	0.610
SOI	0.396	0.391
T	0.404	0.399
TEC	0.327	0.321
TI	0.360	0.355
الميزة التنافسية المستدامة	0.327	0.322

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

أن اغلب قيم معامل التحديد تتراوح بين 0.25 و 0.6 وهي قيم بين المتوسط والضعيف وقوية ومنه يمكننا القول أن النموذج مقبول.

-حجم التأثير F^2 : من أجل تقييم تأثير حجم F^2 يتم حساب الوزن إذا كان محصوراً بين 0.02، أو 0.15، 0.35 على التوالي، وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة سيكون لها تأثير معادل ضعيف، أو متوسط، أو عال، على المتغير التابع.¹

¹Mohammed Alsagheer Qasem Alshaebi, Yasir Tageldin Abubaker Attico, **Impact of student Trust, and Positive Word of Mouth, as Mediator variables, between the dimensions of the Quality of E-learning and Student Satisfaction at King Khalid University Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences**, Volume (5), Issue (19), 2021, P:188

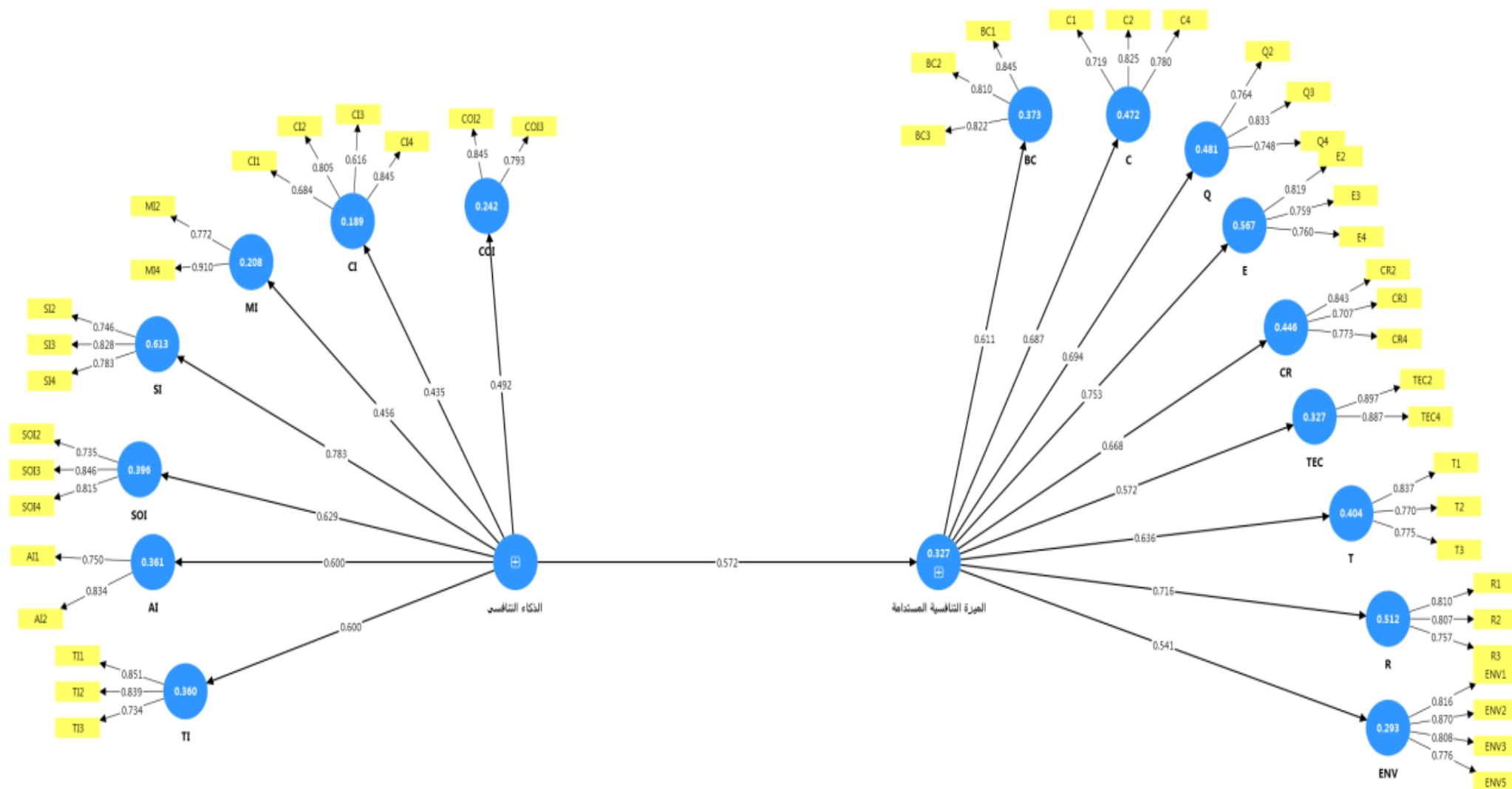
الجدول (02-65): حجم التأثير F^2

	f-square
AI -> الذكاء التنافسي	0.564
CI -> الذكاء التنافسي	0.234
COI -> الذكاء التنافسي	0.319
MI -> الذكاء التنافسي	0.263
SI -> الذكاء التنافسي	1.585
SOI -> الذكاء التنافسي	0.655
TI -> الذكاء التنافسي	0.563
الميزة التنافسية المستدامة -> الذكاء التنافسي	0.486
BC -> الميزة التنافسية المستدامة	0.596
C -> الميزة التنافسية المستدامة	0.893
CR -> الميزة التنافسية المستدامة	0.806
E -> الميزة التنافسية المستدامة	1.311
ENV -> الميزة التنافسية المستدامة	0.415
Q -> الميزة التنافسية المستدامة	0.928
R -> الميزة التنافسية المستدامة	1.050
T -> الميزة التنافسية المستدامة	0.678
TEC -> الميزة التنافسية المستدامة	0.485

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

من خلال الجدول أعلاه تشير قيم حجم التأثير F^2 على أن هناك تأثير قوي لأن أغلبها أكبر من 0.35، ويوجد تأثير متوسط كذلك.

الشكل رقم (02-05): نتائج تقييم النموذج الهيكلي الأولي واختبار الفرضيات



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن معاملات الارتباط بين الفقرات والأبعاد أغلبها أكبر من 0.7 وهو ناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي، أما التي أقل سوف يتم حذفها في النموذج المعدل كما أنه في النموذج الأولي ورغم وجود بعد سوف يتم حذفه فإن النموذج يثبت الفرضية الرئيسية بتأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة من خلال معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة التي فاقت 0.5 كلها والفرضيات الفرعية بأن الذكاء التنافسي بإبعاده يؤثر على أبعاد الميزة التنافسية.

ثانيا: نتائج التحليل العاملي التوكيدي بعد تعديل النموذج الأولي

بعد إجراء عمليات الحذف للفقرات والأبعاد التي تم لها الإشارة سابقا أظهرت النتائج أن بعد الذكاء الاستراتيجي SI قد تحول من 0.566 إلى 0.047 في مؤشرات الصدق التمييزي (DISCRIMINATE VALIDITY) كما يلي:

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

الجدول رقم (02-66): مؤشرات الصدق التمييزي (Discriminate Validity) بعد التعديل الأول

BC	C	CI	COI	CR	E	ENV	MI	Q	R	SI	SOI	T	TEC	TI	الذكاء التنافسي	الميزة التنافسية المستدامة
BC																
C	0.516															
CI	0.534	0.293														
COI	0.302	0.313	0.227													
CR	0.495	0.588	0.495	0.251												
E	0.550	0.594	0.405	0.156	0.795											
ENV	0.136	0.522	0.116	0.277	0.265	0.388										
MI	0.465	0.376	0.298	0.278	0.539	0.170	0.178									
Q	0.732	0.777	0.265	0.288	0.570	0.595	0.284	0.202								
R	0.384	0.579	0.366	0.179	0.572	0.685	0.445	0.272	0.582							
SI	0.514	0.208	0.409	0.578	0.332	0.374	0.165	0.420	0.383	0.333						
SOI	0.301	0.302	0.137	0.421	0.413	0.405	0.288	0.161	0.275	0.537	0.610					
T	0.331	0.304	0.346	0.083	0.542	0.729	0.305	0.225	0.419	0.693	0.300	0.362				
TEC	0.402	0.504	0.360	0.294	0.359	0.477	0.334	0.230	0.498	0.439	0.351	0.376	0.521			
TI	0.408	0.431	0.466	0.107	0.539	0.410	0.166	0.431	0.590	0.488	0.440	0.156	0.310	0.249		
الذكاء التنافسي	0.640	0.491	0.760	0.800	0.661	0.518	0.305	0.764	0.541	0.590	1.047	0.811	0.436	0.478	0.822	
الميزة التنافسية المستدامة	0.718	0.883	0.466	0.326	0.842	0.944	0.667	0.405	0.866	0.884	0.441	0.496	0.786	0.699	0.531	0.697

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

لذا تم تكرار تعديل النموذج الأولي للمرة الثانية وكانت النتائج كالتالي:

الجدول (02-67): نتائج المصدقية التقاربية للنموذج باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ والموثوقية

المركبة ومتوسط التباين المفسر

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BC	0.768	0.779	0.865	0.682
C	0.668	0.675	0.819	0.602
CI	0.591	0.599	0.829	0.709
COI	0.512	0.512	0.804	0.672
CR	0.671	0.690	0.819	0.603
E	0.677	0.681	0.823	0.608
ENV	0.836	0.847	0.890	0.670
MI	0.610	0.640	0.834	0.716
Q	0.682	0.685	0.825	0.612
R	0.735	0.736	0.834	0.557
SOI	0.717	0.728	0.842	0.641
T	0.712	0.731	0.837	0.632
TEC	0.742	0.743	0.886	0.795
TI	0.740	0.755	0.851	0.657
الدكاء التنافسي	0.682	0.706	0.771	0.229
الميزة التنافسية المستدامة	0.901	0.905	0.913	0.276

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

تشير نتائج متوسط التباين المفسر AVE أن جميع القيم أكبر من 0.5 ماعدا قيمة الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة حيث ارتفعت قيمة الذكاء التنافسي من 0.212 إلى 0.229 في حين بقيت قيمة الميزة التنافسية المستدامة نفسها كما هو مبين في الجدول أعلاه.

تشير نتائج متوسط التباين المفسر AVE أن جميع القيم أكبر من 0.5 ماعدا قيمة الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة، ويمكن إعتقادها وقبولها وذلك وفقا لمجموعة من الدراسات التي تقول يمكننا قبول $0.5 < AVE$ وذلك إذا كانت الموثوقية المركبة (Composite reliability) $0.6 < 0.771$ لأن الصلاحية المتقاربة للبنية لا تزال كافية. ففي هذه الحالة وكما هو مبين في الجدول أعلاه بلغت الموثوقية المركبة للذكاء التنافسي 0.771 والموثوقية المركبة للميزة التنافسية

الجدول (02-68): ملخص نتائج معايير تقييم نماذج القياس من المصادقية التقاربية

الذكاء التنافسي	الذكاء بإتجاه المنافسين	COI2	0.823	إحتفاظ
		COI3	0.817	إحتفاظ
	الذكاء بإتجاه العملاء	CI2	0.816	إحتفاظ
		CI4	0.867	إحتفاظ
	الذكاء السوقي	MI2	0.800	إحتفاظ
		MI4	0.890	إحتفاظ
	الذكاء الإجتماعي	SOI2	0.729	إحتفاظ
		SOI3	0.863	إحتفاظ
		SOI4	0.803	إحتفاظ
	الذكاء التكنولوجي	TI1	0.849	إحتفاظ
		TI2	0.829	إحتفاظ
		TI3	0.750	إحتفاظ
الميزة التنافسية المستدامة	القدرات الأساسية	BC1	0.845	إحتفاظ
		BC2	0.810	إحتفاظ
		BC3	0.821	إحتفاظ
	التكلفة	C1	0.719	إحتفاظ
		C2	0.826	إحتفاظ
		C4	0.779	إحتفاظ
	الجودة	Q2	0.764	إحتفاظ
		Q3	0.833	إحتفاظ
		Q4	0.747	إحتفاظ
	التمييز	E2	0.819	إحتفاظ
		E3	0.759	إحتفاظ
		E4	0.759	إحتفاظ
	الإبداع	CR2	0.843	إحتفاظ
		CR3	0.708	إحتفاظ
		CR4	0.773	إحتفاظ
	التكنولوجيا	TEC2	0.896	إحتفاظ
		TEC4	0.887	إحتفاظ
	التسليم	T1	0.837	إحتفاظ
		T2	0.770	إحتفاظ
		T3	0.775	إحتفاظ

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

	الإستجابة	R1	0.713	إحتفاظ
		R2	0.756	إحتفاظ
		R3	0.778	إحتفاظ
		R4	0.735	إحتفاظ
	البيئة	ENV1	0.816	إحتفاظ
		ENV2	0.870	إحتفاظ
		ENV3	0.808	إحتفاظ
		ENV5	0.776	إحتفاظ

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

بالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نجد أن جميع العبارات للمتغيرات لها مؤشر أعلى من 0.7.

الجدول (02-69): الصدق التمييزي DISCRIMINATE VALIDITY

BC	C	CI	COI	CR	E	ENV	MI	Q	R	SOI	T	TEC	TI	الذكاء التنافسي	الميزة التنافسية المستدامة
BC															
C	0.516														
CI	0.534	0.293													
COI	0.302	0.313	0.227												
CR	0.495	0.588	0.495	0.251											
E	0.550	0.594	0.405	0.156	0.795										
ENV	0.136	0.522	0.116	0.277	0.265	0.388									
MI	0.465	0.376	0.298	0.278	0.539	0.170	0.178								
Q	0.732	0.777	0.265	0.288	0.570	0.595	0.284	0.202							
R	0.408	0.618	0.361	0.189	0.620	0.747	0.573	0.320	0.561						
SOI	0.301	0.302	0.137	0.421	0.413	0.405	0.288	0.161	0.275	0.544					
T	0.331	0.304	0.346	0.083	0.542	0.729	0.305	0.225	0.419	0.716	0.362				
TEC	0.402	0.504	0.360	0.294	0.359	0.477	0.334	0.230	0.498	0.462	0.376	0.521			
TI	0.408	0.431	0.466	0.107	0.539	0.410	0.166	0.431	0.590	0.468	0.156	0.310	0.249		
الذكاء التنافسي	0.654	0.577	0.857	0.842	0.756	0.546	0.343	0.859	0.573	0.668	0.844	0.466	0.501	0.929	
الميزة التنافسية المستدامة	0.718	0.883	0.466	0.326	0.842	0.944	0.667	0.405	0.866	0.945	0.496	0.786	0.699	0.531	0.760

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

بعد حذف بعد إستخبارات التحالفات والذكاء الإستراتيجي من متغير الذكاء التنافسي نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب القيم لم تتعدى 0.9 أي أنها تحقق صلاحية بين المتغيرات، اما الباقي فهي يكفي ان تختلف عن 1 كما تم الإشارة له سابقا وذلك دال على عدم وجود أي مشكلة في الارتباط الخطي وعليه يمكن القول أن الصديق التمييزي لأداء الدراسة محقق، ماعدا قيمة البيئة لمتغير البيئة التنافسية المستدامة.

الجدول رقم (02-70): اختبار معامل تضخم التباين للنموذج المعدل

	VIF
CI -> الذكاء التنافسي	1.000
COI -> الذكاء التنافسي	1.000
MI -> الذكاء التنافسي	1.000
SOI -> الذكاء التنافسي	1.000
TI -> الذكاء التنافسي	1.000
الميزة التنافسية المستدامة -> الذكاء التنافسي	1.000
BC -> الميزة التنافسية المستدامة	1.000
C -> الميزة التنافسية المستدامة	1.000
CR -> الميزة التنافسية المستدامة	1.000
E -> الميزة التنافسية المستدامة	1.000
ENV -> الميزة التنافسية المستدامة	1.000
Q -> الميزة التنافسية المستدامة	1.000
R -> الميزة التنافسية المستدامة	1.000
T -> الميزة التنافسية المستدامة	1.000
TEC -> الميزة التنافسية المستدامة	1.000

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل قيم VIF أقل من 5 وهو شرط محقق، مما يدل على عدم وجود ارتباطا خطي بين العوامل المكونة للنموذج، أي أنها مستقلة عن بعضها البعض، وأن الأبعاد الخاصة بكل عامل تختلف تماما عن أبعاد العوامل الأخرى المكونة للنموذج البنائي، أي أن العوامل تعتبر مفسرا جيدا للنموذج وهو مؤشر على قوة ومصداقية النموذج.

الجدول رقم (02-71): النموذج البنائي FIT

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.130	0.135
d_ULS	54.799	59.167
d_G	n/a	n/a
Chi-square	infinite	infinite
NFI	n/a	n/a

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

الجدول رقم (02-72): معامل التحديد R^2

	R-square	R-square adjusted
BC	0.370	0.365
C	0.473	0.468
CI	0.340	0.335
COI	0.146	0.139
CR	0.447	0.442
E	0.567	0.563
ENV	0.298	0.293
MI	0.311	0.306
Q	0.477	0.473
R	0.604	0.601
SOI	0.256	0.250
T	0.403	0.399
TEC	0.325	0.319
TI	0.578	0.574
الميزة التنافسية المستدامة	0.346	0.341

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

يلاحظ من الجدول (02-69) أن قيم معامل التحديد تتراوح بين 0.139 و 0.601 وهي قيم بين المتوسط والضعيف ومنه يمكننا القول أن النموذج مقبول.

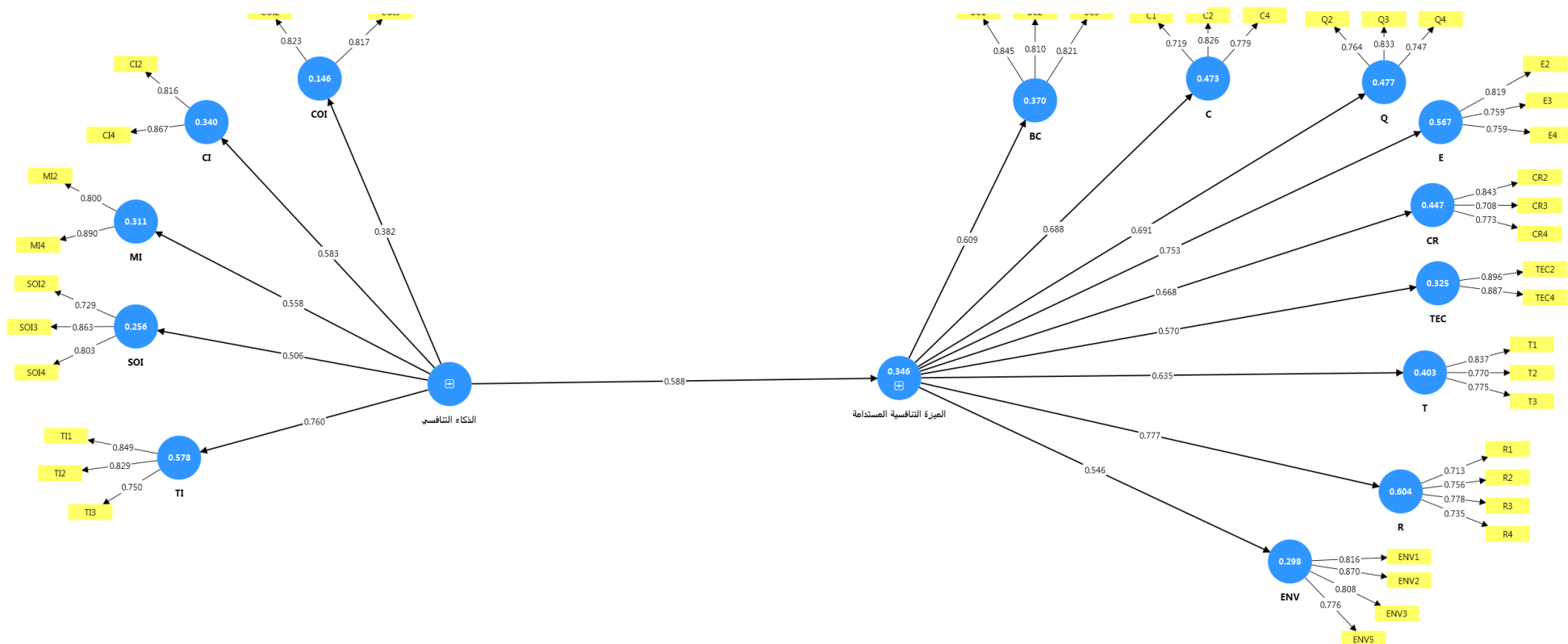
الجدول رقم (02-73): حجم التأثير F^2

	f-square
CI -> الذكاء التنافسي	0.515
COI -> الذكاء التنافسي	0.171
MI -> الذكاء التنافسي	0.451
SOI -> الذكاء التنافسي	0.344
TI -> الذكاء التنافسي	1.368
الميزة التنافسية المستدامة -> الذكاء التنافسي	0.529
BC -> الميزة التنافسية المستدامة	0.588
C -> الميزة التنافسية المستدامة	0.896
CR -> الميزة التنافسية المستدامة	0.808
E -> الميزة التنافسية المستدامة	1.309
ENV -> الميزة التنافسية المستدامة	0.425
Q -> الميزة التنافسية المستدامة	0.912
R -> الميزة التنافسية المستدامة	1.524
T -> الميزة التنافسية المستدامة	0.676
TEC -> الميزة التنافسية المستدامة	0.481

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

من خلال الجدول أعلاه تشير قيمة F^2 على أن هناك تأثير قوي لأنها أكبر من 0.35 ماعدا قيمة COI قدرت ب0.171. وبالتالي يمكننا القول أن النموذج المعدل أفضل من النموذج الأولي.

الشكل رقم (02-06): يوضح النموذج القياسي بعد إجراء التحليل العاملي وحذف بعض البنود والابعاد



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن معاملات الارتباط بين الفقرات والأبعاد كلها أكبر من 0.7 وهو ناتج عن التحليل العاملي الاستكشافي وحذف بعض البنود في النموذج المعدل، إذا النموذج يثبت الفرضية الرئيسية بتأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة من خلال معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة التي فاقت 0.5 كلها والفرضيات الفرعية بأن الذكاء التنافسي يؤثر على الميزة التنافسية المستدامة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

لاختبار فرضيات الدراسة تم تقييم النموذج الهيكلي وذلك باستخدام طريقة Bootstrapping حيث تساعد على معرفة الدلالة الإحصائية لمعاملات المسار للعلاقات في نموذج البحث كوسيلة لاختبار الفرضيات باستخدام كل من مخرجاتها والمتمثلة في قيم (T) و (P) وقيم معاملات المسار للعلاقات بين الممتغيرات.

1. اختبار العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة المعروضة سابقا في النموذج المعدل في الشكل رقم (02-06) تم استخدام طريقة (Bootstrapping) كما هو موضح في الجدول رقم (02-74)

الجدول رقم (02-74): طريقة (Bootstrapping) لاختبار العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة

قرار الفرضية	P values	T statistics (O/STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Sample mean (M)	Original sample (O)	
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	0.000	4.311	0.083	0.352	0.358	BC → الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	0.000	5.477	0.074	0.395	0.404	C → الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	0.000	4.570	0.086	0.387	0.393	CR → الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	0.000	5.365	0.083	0.436	0.443	E → الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	0.000	4.735	0.068	0.316	0.321	ENV → الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	0.000	4.965	0.082	0.398	0.406	Q → الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (H ₁)	0.000	5.475	0.083	0.450	0.457	R → الذكاء التنافسي

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

T -> الذكاء التنافسي	0.374	0.369	0.074	5.059	0.000	قبول الفرضية البديلة (₁ H)
TEC -> الذكاء التنافسي	0.335	0.330	0.086	3.909	0.000	قبول الفرضية البديلة (₁ H)

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

وفقا لهذا الجدول تم قبول كل الفرضيات البديلة التي تربط بين المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع لأن وحسب الجدول $P \text{ value} = 0.000$ ، وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05.

2. اختبار العلاقات الغير مباشرة بين متغيرات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار العلاقات غير المباشرة بين مختلف متغيرات الدراسة كما هو موضح في

الجدول رقم (02-67)

الجدول رقم (02-75): طريقة (Bootstrapping) لاختبار العلاقات الغير المباشرة بين متغيرات الدراسة

قرار الفرضية	P values	T statistics (O/STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Sample mean (M)	Original sample (O)	
قبول الفرضية البديلة (₁ H)	0.000	4.311	0.083	0.352	0.358	BC -> الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (₁ H)	0.000	5.477	0.074	0.395	0.404	C -> الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (₁ H)	0.000	4.863	0.120	0.577	0.583	CI -> الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (₁ H)	0.015	2.431	0.157	0.379	0.382	COI -> الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (₁ H)	0.000	4.570	0.086	0.387	0.393	CR -> الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (₁ H)	0.000	5.365	0.083	0.436	0.443	E -> الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (₁ H)	0.000	4.735	0.068	0.316	0.321	ENV -> الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (₁ H)	0.000	5.593	0.100	0.568	0.558	MI -> الذكاء التنافسي
قبول الفرضية البديلة (₁ H)	0.000	4.965	0.082	0.398	0.406	Q -> الذكاء التنافسي

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

R -> الذكاء التنافسي	0.457	0.450	0.083	5.475	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
SOI -> الذكاء التنافسي	0.506	0.496	0.172	2.936	0.003	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
T -> الذكاء التنافسي	0.374	0.369	0.074	5.059	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
TEC -> الذكاء التنافسي	0.335	0.330	0.086	3.909	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
TI -> الذكاء التنافسي	0.760	0.756	0.092	8.276	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
الميزة -> الذكاء التنافسي التنافسية المستدامة	0.588	0.576	0.097	6.043	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
-> الميزة التنافسية المستدامة BC	0.609	0.608	0.085	7.150	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
C -> الميزة التنافسية المستدامة	0.688	0.687	0.060	11.377	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
-> الميزة التنافسية المستدامة CR	0.668	0.668	0.065	10.231	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
E -> الميزة التنافسية المستدامة	0.753	0.756	0.049	15.504	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
-> الميزة التنافسية المستدامة ENV	0.546	0.550	0.084	6.496	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
Q -> الميزة التنافسية المستدامة	0.691	0.689	0.063	11.037	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
R -> الميزة التنافسية المستدامة	0.777	0.780	0.039	19.954	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
T -> الميزة التنافسية المستدامة	0.635	0.640	0.060	10.646	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)
-> الميزة التنافسية المستدامة TEC	0.570	0.567	0.084	6.768	0.000	قبول الفرضية البديلة (H ₁)

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات Smart PLS.

وفقا لهذا الجدول تم قبول كل الفرضيات البديلة التي تربط بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع

لأن وحسب الجدول P value =0.000، وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05.

خلاصة الفصل

من الدراسة التطبيقية التي تم القيام بها عن طريق اعداد استمارة والتي تهدف إلى معرفة تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة، حيث تم توزيعها على مجموعة من المؤسسات السياحية بالوادي، وبعد جمع البيانات التي جاءت بها الاستمارة والمدرجة في برنامج (Spss) وبرنامج Smart PLS والتطرق إلى المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، وتحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها ومعالجتها، واختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها في مقدمة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج:

- هناك علاقة تأثير مهمة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات السياحية؛
- هناك علاقة تأثيرات للذكاء التنافسي مباشرة على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة؛
- هناك علاقات تأثيرات لأبعاد الذكاء التنافسي غير مباشرة على ابعاد الميزة التنافسية؛
- يوجد علاقات تأثيرات غير مباشرة بين أبعاد الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة.



خاتمة

لقد لقي موضوع الذكاء التنافسي إهتماما كبيرا في عالم الأعمال لما له من أهمية في المؤسسات الاقتصادية؛ إذ يعمل على ضمان تحقيق أرباحا أعلى في سبيل الحفاظ على إستمرارها. كما يساعدها على فهم محيطها الخارجي من خلال العمل على جمع وتحليل ونشر معلومات دقيقة ومحددة عن البيئة الخارجية للمنظمة واستخدامها في اتخاذ قرارات مناسبة وفورية خاصة تلك المتعلقة بعملياتها عند مواجهة فرص وتهديدات السوق المتخلفة لتحسين أدائهم مقارنة بالمنافسين الآخرين؛ هذا يؤثر على تنافسية المؤسسة بشكل خاص والتي فرضت على المؤسسات اليوم مواجهة بيئة ديناميكية معقدة تتسم بالمنافسة الشديدة والمتزايدة والتغير المستمر في أذواق الزبائن ورغباتهم. مما جعل من أهم أهداف هذه المؤسسات الحفاظ على مزاياها التنافسية المستدامة من أجل البقاء والنمو.

إن ما تناوله موضوع الدراسة حول تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة، ومعالجة إشكالية الموضوع حيث اقتضى الإجابة على هذه الإشكالية وذلك عن طريق دراسة تطبيقية أجريتها على مجموعة من المؤسسات السياحية حيث تم إعداد استبيان مكونة من محورين رئيسيين والتي وزعت على عينة قصدية تمثلت في إطارات المؤسسات والمصالح التابعة لها.

وبالتالي، من خلال الدراسة التي قمنا بها في الجانب النظري والتطبيقي ونتيجة لدراسة ميدانية في المؤسسات السياحية بالوادي يمكننا سرد مجموعة من النتائج والتوصيات وآفاق للدراسة كما يلي:

• أولا: اختبار الفرضيات

انطلاقا من محتوى الدراسة التي وضحتها الجانب النظري والتطبيقي يتجل تأكيد الفرضيات التي تم وضعها:

■ اختبار الفرضية الأولى: هناك علاقة تأثير مهمة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة

خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؛ تم تأكيد هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي؛

■ اختبار الفرضية الثانية: هناك تأثيرات غير مباشرة للذكاء التنافسي على أبعاد الميزة التنافسية

المستدامة خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة، تم تأكيد هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي؛

■ اختبار الفرضية الثالثة: هناك تأثيرات غير مباشرة بين أبعاد الذكاء التنافسي والميزة التنافسية

المستدامة خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة، تم تأكيد هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي؛

- اختبار الفرضية الرابعة: يوجد تأثيرات غير مباشرة لأبعاد الذكاء التنافسي على ابعاد الميزة التنافسية خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة، تم تأكيد هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي؛
- اختبار الفرضية الخامسة: توجد أبعاد الذكاء التنافسي أكثر تأثيرا في تحسين الميزة التنافسية المستدامة خاصة في المؤسسات السياحية محل الدراسة؛ تم تأكيد هذه الفرضية من خلال الجانب التطبيقي.

● ثانيا: النتائج النظرية والتطبيقية

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم التوصل الى مجموعة من النتائج كما:

1- نتائج نظرية

- يعد الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة من أبرز المفاهيم الحديثة في بيئة الأعمال؛
- يعتبر الذكاء التنافسي أداة مهمة وضرورية لممارسة الأنشطة المختلفة في المؤسسة، ليس فقط في حل المشكلات بل أيضا في تقرير مصير المؤسسة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل؛
- يمثل الذكاء التنافسي وسيلة فعالة للتواصل مع العملاء وتقديم الخدمات بسرعة ومرونة، يساهم استخدامه في تحسين العلاقة مع العملاء وتعزيز ولائهم؛
- يساهم الذكاء التنافسي في السعي الدائم للحصول على المعلومات الحديثة فيما يخص البيئة الخارجية التي تشكل تهديدا للمؤسسات؛
- يدعم الذكاء التنافسي أنظمة المعلومات الأخرى على مستوى المؤسسة، مما يسمح بتحسين صورتها في السوق وزيادة تنافسيتها؛
- تحليل المعلومات والبيانات بشكل أكثر دقة يمكن المؤسسات بمختلف أنواعها تحقيق الأهداف طويلة الأجل، ويعزز جودة صنع القرار الاستراتيجي؛
- إن الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في جمع المعلومات وتحليلها، يؤدي إلى مزايا عديدة منها تقليل الوقت، والدقة في المعلومة، ما ينعكس على وضع المؤسسات للرد على المنافسين، وإظهار مزايا تنافسية جديدة؛
- يعبر عن الميزة التنافسية المستدامة بالخصائص الفريدة التي تميز المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين فهيا الميزات الجديدة التي تحصل عليها المؤسسة بما يجعلها في مركز متقدم بإستمرار بالعلاقة مع منافسيها؛
- أن المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى تشكل ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة؛

- تعتبر الميزة التنافسية المستدامة آلية تسعى لزيادة استغلال موارد المنظمة بالكامل من خلال استثمار فرص الأعمال الحالية واستكشاف الموارد الأخرى، لضمان استدامة موقعها التنافسي للمستقبل، بناءً على القدرة على التحمل والتكرار؛
- تعتبر الاستدامة عملية ديناميكية وليست ثابتة، مما يستدعي من المنظمات تبني التغيير بشكل إيجابي بما يحقق مزايا تنافسية طويلة الأجل للمؤسسات؛
- إن الذكاء التنافسي يساعد المنظمة على الحفاظ على المزايا التنافسية المتميزة وتطويرها من خلال استخدام المنظمة بأكملها وشبكاتها لتطوير رؤية قابلة للتنفيذ حول البيئة كالزبائن والمنافسين؛
- إن الذكاء التنافسي يمنح ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة من خلال السماح بتخطيط أفضل للأعمال، وادخال منتج جديد بنجاح، فضلاً عن إمكانية تطوير أسواق جديدة؛
- للذكاء التنافسي القدرة على تخصيص الموارد للمؤسسات حسب أحجامها خاصة تلك الموجودة في الصناعة التكنولوجية، إذ تقدر فيها تكاليف تطوير حسب نوع المنتج المراد تطويره؛
- يساعد الذكاء التنافسي المؤسسة في مراحل عملية الإنتاج، من خلال فهم هياكل التسعير للمنافسين، وفهم عملية التصنيع وتأثيرها في تكاليف الإنتاج التي تمكن المؤسسة من وضع التسعير الأمثل وبخاصة عند الاستعداد لإطلاق منتج جديد؛
- أن الهدف الأساسي للذكاء التنافسي هو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال توفير المدخلات اللازمة لصياغة الإستراتيجية التنافسية، وهو وسيلة أساسية لتنبيه المؤسسات بصورة مستمرة عن التغيرات التي تحدث في بيئة التنافس.

2 - نتائج تطبيقية

- أظهرت النتائج أن فقط الذكاء باتجاه المنافسين، الذكاء باتجاه العملاء، الذكاء السوقي، الذكاء الاجتماعي، والذكاء التكنولوجي، لهم تأثير فعال على الميزة التنافسية المستدامة لدى المؤسسات السياحية محل الدراسة؛
- لم تظهر باقي أبعاد الذكاء التنافسي متمثلة في الذكاء الاستراتيجي، استخبارات التحالف في ظل وجود باقي أبعاد الذكاء التنافسي أي دلالة لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة؛
- يبرز ذلك أهمية تركيز المؤسسات السياحية محل الدراسة على الذكاء باتجاه المنافسين، الذكاء باتجاه العملاء، الذكاء السوقي، الذكاء الاجتماعي، والذكاء التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛

➤ تشير النتائج إلى وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات السياحية محل الدراسة؛

➤ تشير النتائج إلى وجود تأثيرات مباشرة وغير مباشرة بين ابعاد الذكاء التنافسي وابعاد الميزة التنافسية المستدامة داخل المؤسسات السياحية محل الدراسة.

• التوصيات:

- ✓ من خلال دراستنا يوصي بالاهتمام بالذكاء التنافسي لما له من أهمية كبيرة في تحقيق التميز لذا المؤسسات؛
- ✓ ينصح المؤسسات إتباع منهجية الذكاء التنافسي وذلك لتمكين مؤسساتهم من فهم البيئة الداخلية والخارجية وبالتالي تحقيق النمو؛
- ✓ الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة فهي السبيل لتحقيق أرباحا اعلى وبالتالي تحقيق الاستمرارية والنمو؛
- ✓ يُنصح الشركات الأخرى في القطاع الأخرى خاصة قطاع السياحة استغلال الذكاء التنافسي كاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية مستدامة خاصة وان هذا القطاع يمتاز بتنوع في الجزائر؛
- ✓ ضرورة استفادة المنظمات من الذكاء التنافسي من اجل بناء ميزة تنافسية مستدامة كونها تعمل في بيئة مليئة بالتحديات، فمن خلال الذكاء التنافسي يمكن للمنظمة تحديد ومعرفة المزيد عن المنافسين، امتلاك نظرة شاملة عن البيئة التنافسية، تحديد عمليات التفكير لدى المنافسين، تحديد نقاط القوة لدى المنافسين والاسباب المحتملة لأوجه القصور لديهم، فضلا عن تحديد استراتيجيات لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة؛
- ✓ العمل على وضع ركائز متينة لعمليات الذكاء التنافسي في مؤسساتنا الوطنية بصفة عامة والسياحية بصفة خاصة، باعتباره أداة تحصل من خلالها المؤسسة على المزايا التنافسية مستدامة، ويمنع تعرضها للعواقب المفاجئة، فهو وسيلة مستخدمة للكشف عن الفرص والتهديدات في بيئة العمل؛
- ✓ العمل على الاستفادة من تجارب المؤسسات العالمية التي تستخدم بشكل كبير الذكاء التنافسي او حتى اللجوء إلى المؤسسات المتخصصة إذا لزم الأمر ذلك، بهدف تعزيز الذكاء التنافسي والاستفادة منه في مجالات متعددة خاصة تلك المتعلقة ببناء ميزة تنافسية طويلة الاجل.

• آفاق الدراسة

من خلال دراستنا تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة وبعد استخلاصنا للنتائج المذكورة، يرى أن هناك تقنيات وأساليب بحثية أخرى تساعد من خلالها التحكم في الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة وتكون أساسا لبحوث لاحقة وتتمثل في يلي:

- العوامل المؤثرة في بناء ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسات الطيران الجزائرية؛
- الذكاء التنافسي وعلاقتها بالتحول الرقمي؛
- دور الذكاء الاصطناعي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتحسين الأداء التشغيلي؛
- الذكاء التنافسي في ظل الرقمنة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي.



قائمة المراجع والمصادر

I-المراجع العربية

أولاً: الكتب

2. مُجَد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، الطبعة 03، الجمهورية اليمنية صنعاء، 2019.

3. مورييس أنجريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، دار القصة، الجزائر، 2004.

4. هار جوزيف وآخرون، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (Smart PLS)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2020.

المذكرات والرسائل الجامعية

5. أسامة بوبكر، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة أوريدو. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2023.

6. أيوب بوزيان وآخرون، دور النوافذ المالية الإسلامية في تعزيز الشمول المالي: دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2024/2023.

7. رزيق نذير وآخرون، أثر تحليل البيانات الضخمة بنظم المعلومات المحاسبية في تحسين جودة التقارير المالية: دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، 2023.

8. سناء طباحي، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين: دراسة حالة مشفى الشهيد مُجَد بناني راس الوادي - برج بوعرييح، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المعرفة والمعارف، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة مُجَد خيضر بسكرة، 2010-2011.

9. فرحات سميرة، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في الاقتصاد الصناعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجَد خيضر بسكرة، 2016.

10. مُحَمَّدُ أَحْمَدُ زَنَايَ، مَرْيَمُ سَالِمِي، مساهمة الذكاء التنافسي في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس وكالة تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2019.
11. مِرابِطِي رِيَان، قَرِيْشِي الْحَاجَّةُ فَاطِمَةُ، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس بورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2022.
12. مِهَاءُ بَكُوش، تشخيص اليقظة الاستراتيجية وفق مدخل إدارة المخاطر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الكهرومنزلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص: إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2023-2024.
- ثالثا: المجلات
13. أَحْمَدُ عَبْدِ اللَّهِ أَمَانَةُ الشْمَرِي، الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 09، العدد 36، 2011.
14. أَحْمَدُ نَسِيب، التحليل العملي الاستكشافي كأسلوب لتقدير عوامل قياس المسؤولية البيئية، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2021.
15. آلَاءُ جَمَالِ إِبْرَاهِيمِ الْعَرَجَاوِي وَآخَرُونَ، نموذج مقترح لقياس أثر الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على قيادات الجامعات المصرية بوسط الدلتا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد 10، العدد 18، 2024.
16. حَسَنُ عَبْدِ السَّلَامِ عَلِيٍّ عَمْرَانُ وَآخَرُونَ، الذكاء التنافسي كمدخل لتحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية بشركة ليببانا للهاتف المحمول مكتب سبها، مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، المجلد 20، العدد 1، 2021.
17. حَسِينِي شِيْمَاء، سَايِحُ حَمْزَةُ، أثر الذكاء الإستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية البيض، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 7، العدد 1، الجزائر البيض، 2024.
18. حَسِينِي شِيْمَاء، سَايِحُ حَمْزَةُ، الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة مؤسسة موبيليس ولاية البيض، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 19، العدد 01، 2025.

19. حياة صديقي، نادية حمو، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، 2020.
20. دلال كاظم دوحان وآخرون، أثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية في مجموعة من المصارف في محافظة البصرة. University of Shatt Al-Arab Journal for Administrative and Legal Sciences، المجلد 03، العدد 02، 2024.
21. دوار عبد القادر، قهواجي أمينة، دور الذكاء الإقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، مجلة النمو الاقتصادي، المجلد 4، العدد 6، 2021.
22. ربيحة نبار، الاستثمار في البحث العلمي، الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، 2022.
23. رغداء مُجّد حلمي عطا، توسيط إدارة الموارد البشرية الخضرء في العلاقة بين الذكاء التنافسي والرشاقة التنظيمية، المجلة العلمية للبحوث التجارية، العدد 01، 2023.
24. ساطوح مهدي، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في ظل الديناميكية المستمرة للبيئة التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الساسية، المجلد 2، العدد 28، 2008.
25. سهام أحمد مُجّد علوان، إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا (covid 19). المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد 83، العدد 02، 2021.
26. سهام بوفلفل، مُجّد بوقوم، الذكاء التنافسي والذكاء الاقتصادي كآلية لدعم تنافسية المؤسسة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، المجلد 04، العدد 02، 2019.
27. شفاء حمد، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات بتبسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 2، الجزء 1، 2020.
28. شيماء حسيني، حمزة سايح، الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "مؤسسة الاتصالات موبيليس بولاية البيض". مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد 19، العدد 01، 2025.
29. صديقي حياة، حمو نادية، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 1، 2022.

30. عبد العزيز بشار حسيب زكرياء، عبد الله هاني صالح، إسهام الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 02، 2023.
31. فرحات سميرة، خليف عيسى، دور الذكاء التنافسي في التقليل من المخاطر في الصناعة الدوائية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 42، 2017.
32. فرحات سميرة، موسى سهام، أثر الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي: دراسة حالة مؤسسة بيفا صوالتوبي للصناعة الغذائية وصناعة البسكويت التركية في الجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال الحرة، العدد 5، 2018.
33. لقاء مطر عاتي، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الإبداع المؤسسي في ظل الدور التفاعلي المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة في كلية الكنوز الأهلية، مجلة أبحاث ميسان، المجلد 15، العدد 29، 2019.
34. ماجد محمد الصالح، عناصر التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تحليلية في شركة (Carrefour)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 38، 2017.
35. مراد هميلة، مراد كواشي، آليات الذكاء التسويقي في ظل كوفيد 19 لضمان تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: دراسة استطلاعية على قطاع المواد الصيدلانية والشبه الصيدلانية بولاية تبسة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 01، 2021.
36. منال جبار سرور، حسام أحمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 70، 2013.
37. منى إبراهيم دكروري وآخرون، تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة، الجملة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 48، العدد 01، 2024.
38. هالة كامل حسين، دور التسويق الرشيق في الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 68، المجلد 19، 2024.
39. هاني عبد اللطيف الحاجي، فاعلية تطبيق عمليات الذكاء التنافسي على الاستراتيجيات التسويقية لدعم وتطوير خدمات المكتبات الأكاديمية: دراسة تقييمية على عينة من المكتبات الأكاديمية السعودية في المنطقة الغربية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2، 2024.

40. حيدوشي عاشور، محاضرات في الإحصاء الوصفي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلبي محمد أولحاج، البويرة، 2015-2016.

41. عبد الله قلش، مطبوعة في مقياس منهجية البحث العلمي موجهة لطلبة سنة أولى جذع مشترك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016.

II-المراجع الأجنبية

42. Abu Asfar M. W., et al., **The Role of Competitive Intelligence Practices for Achieving Competitive Advantage in the Higher Education Sector in the MENA Region**. Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research (JAARU-RHE), 43(1), 2023.

43. Ahmed, S. F., et al., **Strategic intelligence and sustainable competitive advantage of small and medium enterprises: An exploratory study in Iraq**. Academy of Strategic Management Journal, 2021.

44. Alafi, K. K., et al., **Analysis of Competitive Intelligence in Retail Management in the Jordanian Market from the Consumer's Perspective**. Journal of Intelligence Studies in Business, 13(3), 2023.

45. Alkhawaldeh, B., **The influence of competitive intelligence on sustainable competitive advantage in Jordanian telecommunications companies: Mediating Role information sharing**. Journal of Intelligence Studies in Business, 14(1), 2024.

46. Casado Salguero, G., et al., **Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in the hotel industry**. Sustainability, 11.(6), 2019.

47. Hamidizadeh, M. R., **Providing a model for achieving sustainable competitive advantage based on competitive intelligence in insurance industry and evaluating affecting indices and dimensions**. Asian Journal of Research in Marketing ،(2)3 ،2014.

48. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. **A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling**. Journal Of The Academy Of Marketing Science, 43, 2015.

49. Mohammed Alsagheer Qasem Alshaebi، Yasir Tageldin Abubaker Attico، **Impact of student Trust, and Positive Word of Mouth, as**

Mediator variables, between the dimensions of the Quality of E-learning and Student Satisfaction at King Khalid University Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Volume (5), Issue (19), 2021.

50. Muritala, A. S., & Ajetunmobi, O. A. **Competitive intelligence and sustainable competitive advantage of selected insurance companies in Nigeria**. International Journal of Advanced Research in Statistics, Management and Finance, 7(1), 2019.

51. Odiachi, J. M., et al., **Driving organisational sustainability in the Nigerian insurance sector: The role of competitive intelligence**. SPOUDAI-Journal of Economics and Business, 71(1/2), 2021.

52. Roemer, E., Schuberth, F., & Henseler, J. **HTMT2–An Improved Criterion For Assessing Discriminant Validity In Structural Equation Modeling**. Industrial Management & Data Systems, 121(12), 2021.

53. Seyyed-Amiri, N. A., et al., **Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage**. AD-minister, 30, 2017.

54. Supardi, S., & Herawan, E. **Competitive intelligence and sustainable competitive advantage in middle school institutions**. 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019). 2019.

55. Zebarjad, K., & Rezaei, G, **Analyzing the Relationship between Competitive Intelligence Activities and Ethics with Sustainable Competitive Advantage and Capabilities of Technology Commercialization**. International Journal of Ethics and Society, 4(4), 2023.



الملاحق

الملحق رقم 01: الاستمارة

تحية طيبة؛

نضع بين أيديكم استبيان خاص بدراسة علمية في إطار استكمال مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة اعمال تحت عنوان:

تأثير الذكاء التنافسي في تحسين الميزة التنافسية المستدامة دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات السياحية

والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة.

لذلك نرجوا منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها كما نعلمكم أن هذه البيانات ستعامل بشكل سري لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

البيانات العامة

1. هل تعمل في: .

☐ فندق ☐ وكالة سياحية ☐ أخرى يرجى ذكرها:

2. عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 ☐ من 5 الى 10 ☐ من 10 الى 15 ☐ أكثر من 15

3. المستوى التعليمي:

☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه أو أخرى يرجى ذكرها

4. عدد موظفي المؤسسة التي تعملون فيها

☐ من 1 الى 9 شخص ☐ من 10 الى 49 شخص ☐ من 50 الى 250 شخص ☐ أكثر من 250 شخص

أولاً: الذكاء التنافسي					غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ذكاء باتجاه المنافسين	تعمل مؤسستنا على التميز في الخدمات التي تقدمها عن منافسيها								
	تعمل مؤسستنا على مراقبة أسعار المنافسين وحصتهم السوقية ومواقعهم الالكترونية								
	تقوم مؤسستنا بمراقبة الخدمات التي يقدمها المنافسين وكل جديد فيها								
	تقوم مؤسستنا بدراسة استراتيجيات المنافسين خاصة المضادة لخدماتنا								
الذكاء باتجاه العملاء	تسعى مؤسستنا لتحليل طريقة شراء العملاء لخدماتها وتفضيلاتهم								
	تهدف مؤسستنا لمراقبة اقتراحات ورغبات عملائها وتصمم خدماتها وفق ذلك								
	تعمل مؤسستنا دوماً على استقطاب عملاء جدد من خلال عروض وأسعار وأشكال مختلفة								
	تعمل مؤسستنا دائماً على تقوية العلاقة بينها وبين العملاء الحاليين								
الذكاء السوقي	تجعل مؤسستنا خدماتها متاحة للعملاء أينما كانوا								
	تستجيب مؤسستنا للتغيرات والتطورات التي تحدث في السوق الذي تعمل فيه								
	تدرس مؤسستنا باستمرار نمو السوق الذي تعمل فيه والاسواق المشابهة لنشاطها.								
	تعتمد مؤسستنا على تحليل بيئتها الخارجية لاكتشاف الفرص الملائمة والتهديدات الممكنة								
الذكاء الاستراتيجي	تقوم مؤسستنا دوماً بجمع، معالجة، تحليل ونشر معلومات حول لوائح وقوانين نشاطها الحالي والمستقبلي								
	تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع، معالجة، تحليل ونشر معلومات بشأن قواعد نشاطها المالية والضريبية								
	تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية								
	تقوم مؤسستنا بشكل مستمر بمراجعة سياساتها التنظيمية لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية								
الذكاء الاجتماعي	تحتاج مؤسستنا للمعلومات الاجتماعية حول تفضيلات العملاء وقوة المنافسين لاتخاذ القرارات								
	تقوم مؤسستنا بجمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات حول المسائل الاجتماعية المتعلقة بأنشطتها								
	تدرك مؤسستنا أن خدماتها تتأثر بمستوى المعيشة والاستقرار والبنية التحتية								
	توجد مؤسستنا ممارسة إدارية لمراقبة مؤهلات العمال								
استخبارات التحالفات	تعتمد مؤسستنا على المشاركة مع مؤسسات أخرى من أجل لتخفيض التكاليف								
	تعمل مؤسستنا على مراقبة التحالفات بين المنافسين من أجل وضع استراتيجية قوية لمواجهةها								
	تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل زيادة أرباحها								
	تقوم مؤسستنا بالتخطيط والتنظيم الدقيقين لالتقاط المعلومات التنافسية في اسرع وقت								
الذكاء التكنولوجي	تراقب مؤسستنا التقدم التكنولوجي وتطبيقه في الخدمات التي تقدمها والإجراءات والعمليات								
	تواكب مؤسستنا جميع التقنيات والتطورات في مجالها وتطلع على ما يملكه المنافسين من تكنولوجيا								
	تقوم مؤسستنا بمواجهة التهديدات وتحديد الفرص الناتجة عن التغييرات الناجمة عن التكنولوجيا								
	تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا الحديثة اثناء تقديمها لخدماتها ومعالجة المعلومات وحمايتها								
ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة									
القدرات الأساسية	تمتلك مؤسستنا مجموعة من الموارد النادرة والمهارات الفائقة التي يصعب على المنافسين امتلاكها								
	تحقق مؤسستنا سمعة جيدة بتقديم خدمات ذات مواصفات مميزة تحافظ على علاقة وثيقة بالعملاء								
	تسمح كفاءتنا الأساسية كالإدارة الاستراتيجية ومهارات التواصل من تقديم خدمات جديدة وفريدة ومبتكرة								
	تمارس مؤسستنا مجموعة من عمليات الاستراتيجية الهادفة لتحقيق النتائج المرجوة بموارد غير مقلدة								
	تعمل مؤسستنا على تقديم خدماتها بأقل تكلفة ممكنة دون المساس بمستويات الجودة								

					تدعم مؤسستنا أنشطة التطوير التي تساهم في تقليل تكلفة خدماتها كتطوير أساليب جديدة تقلل الإجراءات	
					تمتلك مؤسستنا القدرة على تقليل الوقت المستغرق لتقديم وتطوير خدماتها	
					تري مؤسستنا ان تخفيض اسعار خدماتها المقدمة للزبائن مقارنة بالشركات المنافسة يحقق ميزة تنافسية	
					تؤمن الشركة ان جودة الخدمة هي طريق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	
					تستخدم مؤسستنا مجموعة من المعايير لرقابة جودة خدماتها	الوقت
					تسعى الشركة الى معالجة شكاوى الزبائن بسرعة ممكنة بما يحقق ليا التفوق على المنافسين	
					تستجيب مؤسستنا لتوقعات زبائننا بصورة مباشرة ومستمرة	
					تقدم مؤسستنا خدمات جديدة ومتميزة التي تلي متطلبات العملاء	
					تمتلك مؤسستنا مميزات خاصة تجعلها في مركز متقدم عن المنافسين	التقييم
					لدي مؤسستنا موارد مختلفة وجديدة تسمح لها بامتلاك قدرات متميزة مقارنة بالمنافسين	
					لدى مؤسستنا إجراءات مختلفة لامتلاك ميزة تنافسية والتي تحقق الانسجام بين العمليات الداخلية والاهداف	
					تسعى مؤسستنا لإيجاد حلول ابداعية للمشكلات والتحديات التي تواجه الشركة في العمل	
					تعمل مؤسستنا تشجيع عمالها على تقديم الأفكار وتقديم لهم الحوافز كما تستقطب الأفكار الإبداعية وتطبيقها	الابداع
					يتملك عمالنا معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار	
					تقوم مؤسستنا بتطوير أساليب جديدة لتقديم خدماتها وتبسيط الإجراءات لتسهيل حصول العميل على خدماتها	
					تركز مؤسستنا على امتلاك التكنولوجيا الجديدة من اجل التحسين المستمر لخدماتها	
					تستخدم مؤسستنا البرامج الحديثة والمتطورة التي تمكنها من مراقبة السوق والتنافس فيه	التكنولوجيا
					تعمل مؤسستنا على تدريب عمالها على استخدام التقنيات الحديثة ضمن الاعمال الخدمية الإلكترونية	
					تمتلك الشركة عددا كافيا من الموارد البشرية المتخصصة في كيفية استخدام التكنولوجيا	
					تبادر مؤسستنا بان تكون أول من يقدم أنواع مختلفة من الخدمات الجديدة في الاسواق	
					تستخدم المؤسسة أحدث النظم للاستجابة السريعة في طلبات الزبائن والتي تؤثر علي حسن سير العمل	التسليم (الوقت المناسب)
					تلتزم مؤسستنا بمواعيد تقديم الخدمات لزبائننا باستمرار وتطرحها في الوقت المناسب	
					لدى مؤسستنا القدرة باستمرار على تقديم الخدمات المتميزة للعملاء في وقت أسرع من المنافسين	
					تقدم مؤسستنا خدمات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم	
					تمتاز مؤسستنا بالقدرة العالية على التكيف مع متغيرات السوق المختلفة	الاستجابة للزبائن
					تتبنى مؤسستنا استراتيجيات كفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها	
					تمتيز مؤسستنا بالقدرة العالية على الاستجابة لحاجات زبائننا	
					تتضمن خدماتنا الحالية والمستقبلية مفاهيم الاستدامة البيئية وتلتزم بقوانينها ولوائحها لأنها اولوية تنافسية	
					تضع إدارة مؤسستنا في اعتبارها الحفاظ على البيئة وإدارة النفايات من اجل تحقيق استراتيجية التميز البيئي	
					تولي مؤسستنا اهتمامًا بقيمة استهلاكها للمياه والطاقة وتعمل على استخدام الطاقات المتجددة	البيئة
					تلتزم مؤسستنا عند تقييم خدماتها بالمعايير الاجتماعية والبيئية من أجل تكوين صورة ذهنية خضراء	
					تعمل مؤسستنا بابتكار تحسينات جديدة للعمليات والخدمات والمتعلقة بحل المشكلات البيئية	

الملحق رقم 02: تحليل الوصفي للعينة اتجاه آراءها

Statistics

		هل تعمل في	سنوات العمل	المستوى التعليمي	عدد موظفي المؤسسة التي تعملون فيها
N	Valid	128	128	128	128
	Missing	0	0	0	0

هل تعمل في

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	14.1	14.1	14.1
	2	96	75.0	75.0	89.1
	الخطوط الجوية الجزائرية	14	10.9	10.9	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

سنوات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من خمس سنوات	86	67.2	67.2	67.2
	من 5 إلى 10 سنوات	27	21.1	21.1	88.3
	من 10 إلى 15 سنة	7	5.5	5.5	93.8
	أكثر من 15 سنة	8	6.3	6.3	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	60	46.9	46.9	46.9
	2	38	29.7	29.7	76.6
	3	3	2.3	2.3	78.9
	4	13	10.2	10.2	89.1
	5	14	10.9	10.9	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

عدد موظفي المؤسسة التي تعملون فيها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1 إلى 9 شخص	40	31.3	31.3	31.3
	من 10 إلى 49 شخص	87	68.0	68.0	99.2
	من 50 إلى 250 شخص	1	.8	.8	100.0
	Total	128	100.0	100.0	

	Statistics		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تعمل مؤسستنا على التميز في الخدمات التي تقدمها عن منافسيها	128	0	3.9766	.91759
تعمل مؤسستنا على مراقبة أسعار المنافسين وحصنهم السوقية ومواقعهم الإلكترونية	128	0	3.8359	1.07056
تقوم مؤسستنا بمراقبة الخدمات التي يقدمها المنافسين وكل جديد فيها	128	0	3.8750	1.07220
تقوم مؤسستنا بدراسة ستراتيديات المنافسين خاصة المضادة لخدماتنا	128	0	3.8984	.92931
تسعى مؤسستنا لتحليل طريقة شراء العملاء لخدماتها وتفضيلاتهم	128	0	4.0547	.78679
تهدف مؤسستنا لمراقبة إقتراحات ورغبات عملائها وتصمم خدماتها وفق ذلك	128	0	4.3359	.82555
تعمل مؤسستنا دوماً على إستقطاب عملاء جدد من خلال عروض وأسعار وأشكال مختلفة	128	0	4.2813	.77294
تعمل مؤسستنا دائماً على تقوية العلاقة بينها وبين العملاء الحاليين	128	0	4.1797	.79797
تجعل مؤسساننا خدماتها متاحة للعملاء أينما كانوا	128	0	4.1797	.76779
تستجيب مؤسساننا للتغيرات والتطورات التي تحدث في السوق الذي تعمل فيه	128	0	4.1328	.72493
تدرس مؤسساننا باستمرار نمو السوق الذي تعمل فيه والأسواق المشابهة لنشاطها	128	0	4.6328	3.56905
تعتمد مؤسستنا على تحليل بيئتها الخارجية لإكتشاف الفرص الملائمة والتهديدات الممكنة	128	0	4.0156	.72072
تقوم مؤسساننا دوماً بجمع، معالجة، تحليل ونشر معلومات حول لوائح وقوانين نشاطها الحالي والمستقبلي	128	0	3.9375	.90275
تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع، معالجة، تحليل ونشر معلومات بشأن قواعد نشاطها المالية والضريبية	128	0	3.8984	.97883
تقوم مؤسستنا بجمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية	128	0	4.0000	.73173
تقوم مؤسستنا بشكل مستمر بمراجعة سياساتها التنظيمية لتحقيق رؤيتها الإستراتيجية	128	0	3.9844	.86929
تحتاج مؤسستنا للمعلومات الإجتماعية حول تفضيلات العملاء وقوة المنافسين لإتخاذ القرارات	128	0	3.9844	.79352

تقوم مؤسستنا بجمع ومعالجة وتحليل ونشر المعلومات حول المسائل الاجتماعية المتعلقة بأنشطتها	128	0	4.0547	.89889
تدرك مؤسستنا أن خدماتها تتأثر بمستوى المعيشة والاستقرار والبنية التحتية	128	0	3.9453	.88120
توجد بمؤسستنا ممارسة إدارية لمراقبة مؤهلات العمال	128	0	3.9844	.74225
تعتمد مؤسستنا على المشاركة مع مؤسسات أخرى من أجل تخفيض التكاليف	128	0	4.0000	.91359
تعمل مؤسستنا على مراقبة التحالفات بين المنافسين من أجل وضع إستراتيجية قوية لمواجهة	128	0	3.9922	.90053
تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل زيادة أرباحها	128	0	4.3828	4.35641
تقوم مؤسستنا بالتخطيط والتنظيم الدقيقين للإلتقاط المعلومات التنافسية في أسرع وقت	128	0	3.8594	.95352
تراقب مؤسستنا التقدم التكنولوجي وتطبيقه في الخدمات التي تقدمها والإجراءات والعمليات	128	0	4.0547	.82585
تواكب مؤسستنا جميع التقنيات والتطورات في مجالها وتطلع على ما يملكه المنافسين من تكنولوجيا	128	0	4.0859	.84208
تقوم مؤسستنا بمواجهة التهديدات وتحديد الفرص الناتجة عن التغييرات الناجمة عن التكنولوجيا	128	0	4.1484	.78459
تستخدم مؤسستنا التكنولوجيا الحديثة أثناء تقديمها لخدماتها ومعالجة المعلومات وحمايتها	128	0	4.0547	.80655
تمتلك مؤسستنا مجموعة من الموارد النادرة والمهارات الفارقة التي يصعب على المنافسين إمتلاكها	128	0	3.9531	.88611
تحقق مؤسستنا سمعة جيدة بتقديم خدمات ذات مواصفات مميزة تحتفظ على علاقة وثيقة بالعملاء	128	0	4.0703	.83415
تسمح كفاءاتنا الأساسية كالإدارة الإستراتيجية ومهارات التواصل من تقديم خدمات جديدة وفريدة ومبتكرة	128	0	4.1875	.83005
تمارس مؤسستنا مجموعة من العمليات الإستراتيجية الهادفة لتحقيق النتائج المرجوة بـموارد غير مقلدة	128	0	4.0625	.78118
تعمل مؤسستنا على تقديم خدماتها بأقل تكلفة ممكنة دون المساس بمستويات الجودة	128	0	4.0000	.78369
تدعم مؤسستنا أنشطة التطوير التي تساهم في تقليل تكلفة خدماتها كتطوير أساليب جديدة تقلل الإجراءات	128	0	4.1875	.81085

تمتلك مؤسستنا القدرة على تقليل الوقت المستغرق لتقديم خدماتها	128	0	3.9766	.77830
تري مؤسستنا ان تخفيض اسعار خدماتها المقدمة للزبائن مقارنة بالشركات المنافسة يحقق ميزة تنافسية	128	0	4.1328	.87278
تؤمن الشركة أن جودة الخدمة هي طريق لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة	128	0	4.1953	.77418
تستخدم مؤسستنا مجموعة من المعايير لرقابة جودة خدماتها	128	0	4.2031	.76703
تسعى الشركة إلى معالجة شكاوي الزبائن بسرعة ممكنة بما يحقق لها التفوق على المنافسين	128	0	4.1641	.82077
تستجيب مؤسستنا لتوقعات زبائننا بصورة مباشرة ومستمرة	128	0	4.2734	.67246
تقدم مؤسستنا خدمات جديدة ومتميزة التي تلبي كطلبات العملاء	128	0	4.1094	.72345
تمتلك مؤسستنا مميزات خاصة تجعلها في مركز متقدم عن المنافسين	128	0	4.2031	.75670
لدى مؤسستنا موارد مختلفة وجديدة تسمح لها بإملاك قدرات متميزة مقارنة بالمنافسين	128	0	4.1094	.72345
لدى مؤسستنا إجراءات مختلفة لإملاك ميزة تنافسية والتي تحقق الإنسجام بين العمليات الداخلية والأهداف	128	0	3.9219	.90152
تسعى مؤسستنا لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات والتحديات التي تواجه الشركة في العمل	128	0	3.9141	.86057
تعمل مؤسستنا على تشجيع عمالها على تقديم الأفكار وتقديم لهم الحوافز كما تستقطب الأفكار الإبداعية وتطبيقها	128	0	4.1719	.90588
يمتلك عمالنا معارف ومهارات وخبرات متنوعة تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار	128	0	3.9922	.82763
تقوم مؤسستنا بتطوير أساليب جديدة لتقديم خدماتها وتبسيط الإجراءات لتسهيل حصول العميل على خدماتها	128	0	4.2266	.79580
تركز مؤسستنا على إمتلاك التكنولوجيا الجديدة من أجل التحسين المستمر لخدماتها	128	0	4.3516	3.53295
تستخدم مؤسستنا البرامج الحديثة والمتطورة التي تمكنها من مراقبة السوق والتنافس فيه	128	0	3.9531	.83108
تعمل مؤسستنا على تدريب عمالها على إستخدام التقنيات الحديثة ضمن الأعمال الخدمية الإلكترونية	128	0	4.1016	.75127
تمتلك الشركة عددا كافيا من الموارد البشرية المتخصصة في كيفية إستخدام التكنولوجيا	128	0	4.1094	.79600
تبادر مؤسستنا بأن تكون أول من يقدم أنواع مختلفة من الخدمات الجديدة في الأسواق	128	0	4.0391	.83621

تستخدم المؤسسة أحدث النظم للإستجابة السريعة في طلبات الزبائن والتي تؤثر على حسن سير العمل	128	0	4.0859	.80380
تلتزم مؤسستنا بمواعيد تقديم الخدمات لزيائنها باستمرار وتطرحها في الوقت المناسب	128	0	4.0938	.72565
لدى مؤسستنا القدرة باستمرار على تقديم الخدمات المتميزة للعملاء في وقت أسرع من المنافسين	128	0	4.1094	.78604
تقدم مؤسستنا خدمات تتوافق مع حاجات المستهلكين وتوقعاتهم	128	0	4.1563	.72565
تمتاز مؤسستنا بالقدرة العالية على التكيف مع متغيرات السوق المختلفة	128	0	4.0625	.78118
تتبنى مؤسستنا إستراتيجيات كفيلة لتطوير كفاءة العمليات وتميزها	128	0	4.0469	.79228
تتميز مؤسستنا بالقدرة العالية على الإستجابة لحاجات زبائنها	128	0	4.2734	.70672
تتضمن خدماتنا الحالية والمستقبلية مفاهيم الإستدامة البيئية وتلتزم بقوانينها ولوائحها لأنها أولوية تنافسية	128	0	4.0391	.78772
تضع إدارة مؤسستنا في إعتبارها الحفاظ على البيئة وإدارة النفايات من أجل تحقيق إستراتيجية التميز البيئي	128	0	3.9922	.91786
نولي مؤسستنا إهتماما بقيمة إستهلاكها للمياه والطاقة وتعمل على إستخدام الطاقات المتجددة	128	0	4.1016	.83090
تلتزم مؤسستنا عند تقييم خدماتها بالمعايير الإجتماعية والبيئية من أجل تكوين صورة ذهنية خضراء	128	0	4.0703	.78553
تعمل مؤسستنا بإبتكار تحسينات جديدة للعمليات والخدمات المتعلقة بحل المشكلات البيئية	128	0	4.0547	.82585

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.612	28

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.868	37

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	65

Statistics

	ب1	ب2	ب3	ب4	ب5	ب6	ب7	ب8	ب9	ب10	ب11	ب12	ب13	ب14	ب15	ب16
N Valid	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3.89 65	4.21 29	4.24 02	3.95 51	3.99 22	4.05 86	4.08 59	4.06 84	4.07 42	4.20 90	4.08 59	4.07 62	4.12 89	4.08 20	4.13 48	4.05 16
Std. Deviation	.630 22	.593 68	1.00 462	.630 92	.599 32	1.25 784	.588 14	.629 58	.558 01	.539 55	.564 22	.609 60	.999 50	.570 01	.557 61	.584 98

الملحق 03: التحليل العاملي الاستكشافي

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,571
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31,019
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
COI1	1,000	,148
COI2	1,000	,543
COI3	1,000	,537
COI4	1,000	,352

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,580	39,511	39,511	1,580	39,511	39,511
2	,989	24,716	64,226			
3	,828	20,704	84,930			
4	,603	15,070	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component	
1	
COI1	,385
COI2	,737
COI3	,733
COI4	,594

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,747
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	123,190
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CI1	1,000	,565
CI2	1,000	,640
CI3	1,000	,604
CI4	1,000	,531

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,341	58,521	58,521	2,341	58,521	58,521
2	,698	17,442	75,963			
3	,534	13,360	89,322			
4	,427	10,678	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component	
1	
CI1	,752
CI2	,800
CI3	,777
CI4	,729

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,594
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	48,694
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
MI1	1,000	,465
MI2	1,000	,691
MI3	1,000	,025
MI4	1,000	,536

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,718	42,939	42,939	1,718	42,939	42,939
2	,995	24,863	67,802			
3	,779	19,485	87,287			
4	,509	12,713	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
MI1	,682
MI2	,831
MI3	,160
MI4	,732

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,702
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	91,796
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
SI1	1,000	,411
SI2	1,000	,567
SI3	1,000	,630
SI4	1,000	,516

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,124	53,110	53,110	2,124	53,110	53,110
2	,817	20,414	73,524			
3	,593	14,832	88,356			
4	,466	11,644	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component	
1	
SI1	,641
SI2	,753
SI3	,794
SI4	,718

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,700
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	106,078
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
SOI1	1,000	,416
SOI2	1,000	,554
SOI3	1,000	,666
SOI4	1,000	,564

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,201	55,016	55,016	2,201	55,016	55,016
2	,777	19,427	74,443			
3	,617	15,433	89,875			
4	,405	10,125	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component	
1	
SOI1	,645
SOI2	,745
SOI3	,816
SOI4	,751

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,545
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	31,377
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
AI1	1,000	,557
AI2	1,000	,545
AI3	1,000	,783
AI4	1,000	,758

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,541	38,520	38,520	1,541	38,520	38,520
2	1,102	27,551	66,071	1,102	27,551	66,071
3	,728	18,200	84,271			
4	,629	15,729	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
AI1	,738	-,112
AI2	,723	,149
AI3	,444	,765
AI4	,525	-,694

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

a. 2 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	8,851
	df	1
	Sig.	,003

Communalities

	Initial	Extraction
AI1	1,000	,630
AI2	1,000	,630

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,261	63,048	63,048	1,261	63,048	63,048
2	,739	36,952	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component	
1	
AI1	,794
AI2	,794

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,644
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	102,891
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
TI1	1,000	,595
TI2	1,000	,658
TI3	1,000	,626
TI4	1,000	,225

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,104	52,590	52,590	2,104	52,590	52,590
2	,941	23,533	76,122			
3	,559	13,965	90,087			
4	,397	9,913	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component

1

TI1	,772
TI2	,811
TI3	,791
TI4	,474

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,772
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	131,093
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
--	---------	------------

BC1	1,000	,637
BC2	1,000	,624
BC3	1,000	,658
BC4	1,000	,474

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,394	59,855	59,855	2,394	59,855	59,855
2	,671	16,765	76,620			
3	,495	12,366	88,985			
4	,441	11,015	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component

1

BC1	,798
BC2	,790
BC3	,811
BC4	,689

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,721
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	84,191
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
C1	1,000	,499
C2	1,000	,615

C3	1,000	,449
C4	1,000	,543

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,107	52,672	52,672	2,107	52,672	52,672
2	,712	17,799	70,472			
3	,686	17,155	87,627			
4	,495	12,373	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component

1

C1	,707
C2	,784
C3	,670
C4	,737

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.
a. 1 components
extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,693
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	84,546
	df
	6
	Sig.
	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Q1	1,000	,384
Q2	1,000	,579
Q3	1,000	,608
Q4	1,000	,509

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,079	51,987	51,987	2,079	51,987	51,987
2	,800	20,000	71,987			
3	,653	16,316	88,302			
4	,468	11,698	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component

1

Q1	,620
Q2	,761
Q3	,780
Q4	,713

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,706
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	71,998
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
E1	1,000	,300
E2	1,000	,607
E3	1,000	,576
E4	1,000	,516

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,000	49,991	49,991	2,000	49,991	49,991
2	,837	20,916	70,907			
3	,635	15,869	86,776			
4	,529	13,224	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component

1

E1	,548
E2	,779
E3	,759
E4	,718

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,725
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	89,164
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
CR1	1,000	,476
CR2	1,000	,650
CR3	1,000	,501
CR4	1,000	,508

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,136	53,399	53,399	2,136	53,399	53,399
2	,736	18,395	71,795			
3	,646	16,153	87,948			
4	,482	12,052	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component

1

CR1	,690
CR2	,807
CR3	,708
CR4	,713

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,600
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	72,273
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
TEC1	1,000	,995
TEC2	1,000	,732
TEC3	1,000	,422
TEC4	1,000	,695

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,838	45,957	45,957	1,838	45,957	45,957
2	1,006	25,149	71,106	1,006	25,149	71,106
3	,754	18,839	89,945			
4	,402	10,055	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
TEC1	-,004	,997
TEC2	,852	-,080
TEC3	,648	,050
TEC4	,832	,048

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 2 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,608
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	71,447
	df	3
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
TEC2	1,000	,726
TEC3	1,000	,420
TEC4	1,000	,693

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,838	61,275	61,275	1,838	61,275	61,275
2	,754	25,138	86,413			
3	,408	13,587	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component	
1	
TEC2	,852
TEC3	,648
TEC4	,832

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,744
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	92,034
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
T1	1,000	,567
T2	1,000	,589
T3	1,000	,612
T4	1,000	,394

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,162	54,058	54,058	2,162	54,058	54,058
2	,754	18,858	72,917			
3	,551	13,779	86,695			
4	,532	13,305	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
T1	,753
T2	,767
T3	,783
T4	,628

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,662
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	120,964
	df	6
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
R1	1,000	,531
R2	1,000	,619
R3	1,000	,585
R4	1,000	,496

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,231	55,770	55,770	2,231	55,770	55,770
2	,888	22,199	77,969			
3	,491	12,287	90,255			
4	,390	9,745	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component 1
R1	,729
R2	,787
R3	,765
R4	,704

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,801
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	247,283
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
ENV1	1,000	,541
ENV2	1,000	,704
ENV3	1,000	,679
ENV4	1,000	,439
ENV5	1,000	,665

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,028	60,554	60,554	3,028	60,554	60,554
2	,785	15,699	76,253			
3	,499	9,984	86,236			
4	,396	7,928	94,164			
5	,292	5,836	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component

1

ENV1	,735
ENV2	,839
ENV3	,824
ENV4	,662
ENV5	,815

Extraction Method:

Principal Component

Analysis.

a. 1 components

extracted.

• النموذج الاول

0.850	0.655
0.822	0.212
0.913	0.276

[illegible]

Activer Windows	1.000
Accédez aux paramètres pour activer Windows.	1.000
	1.000

Model fit		
	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.128	0.133
d_uls	71.400	77.274
d_g	n/a	n/a
Chi-square	infinite	infinite
NFI	n/a	n/a

SmartPLS
Next Generation Path Modeling

Final results

- Path coefficients
- Indirect effects
- Total effects
- Outer loadings
- Outer weights
- Latent variables
- Residuals
- Conditional direct effects
- Conditional indirect effects

Quality criteria

- R-square
- f-square
- Construct reliability and validity
- Discriminant validity
- Collinearity statistics (VIF)
- Model fit
- Model selection criteria

Algorithm

- Setting
- Stop criterion changes
- Posthoc minimum sample size
- Execution log

Model and data

R-square

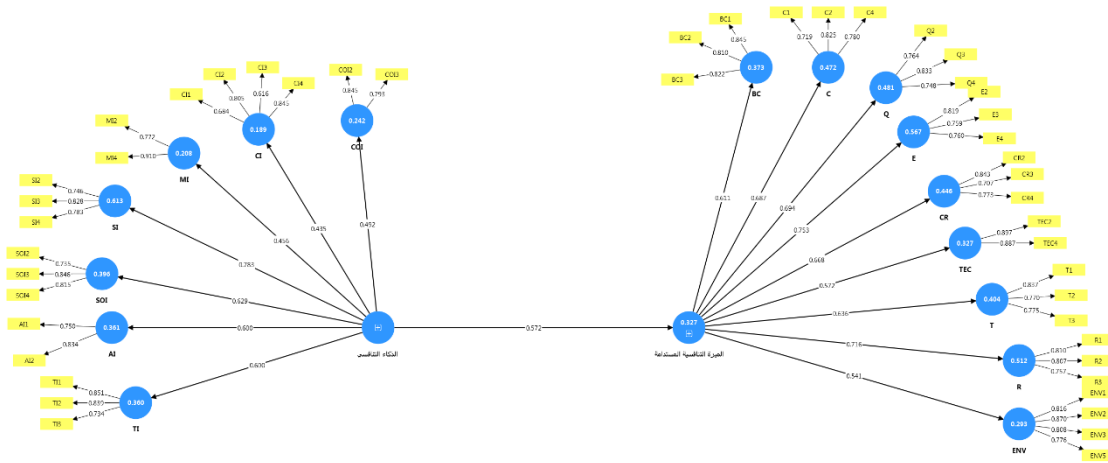
	R-square	R-square adjusted
AI	0.361	0.355
BC	0.373	0.368
C	0.472	0.468
CI	0.189	0.183
COI	0.242	0.236
CR	0.446	0.442
E	0.567	0.564
ENV	0.293	0.288
MI	0.208	0.202
Q	0.481	0.477
R	0.512	0.508
SI	0.613	0.610
SOI	0.396	0.391
T	0.404	0.399
TEC	0.327	0.321
TI	0.360	0.355
الميزة التنافسية المستدامة	0.327	0.322

Activer Windows
Accédez aux paramètres pour activer Windows.

Matrix List

	f-square
AI -> الفداء التنافسي	0.564
CI -> الفداء التنافسي	0.234
COI -> الفداء التنافسي	0.319
MI -> الفداء التنافسي	0.263
SI -> الفداء التنافسي	1.585
SOI -> الفداء التنافسي	0.655
TI -> الفداء التنافسي	0.563
الفداء التنافسي -> الميزة التنافسية المستدامة	0.486
BC -> الميزة التنافسية المستدامة	0.596
C -> الميزة التنافسية المستدامة	0.893
CR -> الميزة التنافسية المستدامة	0.806
E -> الميزة التنافسية المستدامة	1.311
ENV -> الميزة التنافسية المستدامة	0.415
Q -> الميزة التنافسية المستدامة	0.928
R -> الميزة التنافسية المستدامة	1.050
T -> الميزة التنافسية المستدامة	0.678
TEC -> الميزة التنافسية المستدامة	0.485

Activer Windows
Accédez aux paramètres pour activer Windows.



النموذج المعدل للمرة الاولى

Smart
Next Generation Path Modeling

Final results
Path coefficients
Indirect effects
Total effects
Outer loadings
Outer weights
Latent variables
Residuals
Conditional direct effects
Conditional indirect effects

Quality criteria
R-square
f-square
Construct reliability and validity

Discriminant validity
Collinearity statistics (VIF)
Model fit
Model selection criteria

Algorithm
Setting
Stop criterion changes
Posthoc minimum sample size
Execution log

	BC	C	CI	COI	CR	E	ENV	MI	Q	R	SI	SOI	T	TEC	TI	الفكاه التنافسي	الميزة التنافسية المستدامة
BC																	
C	0.516																
CI	0.534	0.293															
COI	0.302	0.313	0.227														
CR	0.495	0.588	0.495	0.251													
E	0.550	0.594	0.405	0.156	0.795												
ENV	0.136	0.522	0.116	0.277	0.265	0.388											
MI	0.465	0.376	0.298	0.278	0.539	0.170	0.178										
Q	0.732	0.777	0.265	0.288	0.570	0.595	0.284	0.202									
R	0.384	0.579	0.366	0.179	0.572	0.685	0.445	0.272	0.582								
SI	0.514	0.208	0.409	0.578	0.332	0.374	0.165	0.420	0.383	0.333							
SOI	0.301	0.302	0.137	0.421	0.413	0.405	0.288	0.161	0.275	0.537	0.610						
T	0.331	0.304	0.346	0.083	0.542	0.729	0.305	0.225	0.419	0.693	0.300	0.362					
TEC	0.402	0.504	0.360	0.294	0.359	0.477	0.334	0.230	0.498	0.439	0.351	0.376	0.521				
TI	0.408	0.431	0.466	0.107	0.539	0.410	0.166	0.431	0.590	0.488	0.440	0.156	0.310	0.249			
الفكاه التنافسي	0.640	0.491	0.760	0.800	0.661	0.518	0.305	0.764	0.541	0.590	1.047	0.811	0.436	0.478	0.822		
الميزة التنافسية المستدامة	0.718	0.883	0.466	0.326	0.842	0.944	0.667	0.405	0.866	0.884	0.441	0.496	0.786	0.699	0.531	0.637	

• النموذج المعدل للمرة الثانية

Matrix															List			
	BC	C	CI	COI	CR	E	ENV	MI	Q	R	SOI	T	TEC	TI				
BC1	0.845																	
BC1																		
BC2	0.810																	
BC2																		
BC3	0.821																	
BC3																		
C1		0.719																
C1																		
C2		0.826																
C2																		
C4		0.779																
C4																		
CI2			0.816															
CI2																		
CI4																		
CI4			0.867															
COI2				0.823														
COI2																		
COI3																		
COI3				0.817														
COI3				0.817														
CR2					0.843													
CR2																		
CR3																		
CR3					0.708													
CR4																		
CR4					0.773													
E2						0.819												
E2																		
E3						0.759												
E3																		
E4						0.759												
E4																		
ENV1							0.816											
ENV1																		
ENV2							0.870											
ENV2																		
ENV3																		
ENV3										0.808								
ENV5										0.776								
ENV5																		

[illegible]

Discriminant validity															
Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix				Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List				Fornell-Larcker criterion				Cross loadings			
	BC	C	CI	COI	CR	E	ENV	MI	Q	R	SOI	T	TEC	التقاء التفاضلي	الميزة التفاضلية المستدامة
BC															
C	0.516														
CI	0.534	0.293													
COI	0.302	0.313	0.227												
CR	0.495	0.588	0.495	0.251											
E	0.550	0.594	0.405	0.156	0.795										
ENV	0.136	0.522	0.116	0.277	0.285	0.388									
MI	0.465	0.376	0.298	0.278	0.539	0.170	0.178								
Q	0.732	0.777	0.265	0.288	0.570	0.595	0.284	0.202							
R	0.408	0.618	0.361	0.189	0.620	0.747	0.573	0.320	0.561						
SOI	0.301	0.302	0.137	0.421	0.413	0.405	0.288	0.161	0.275	0.544					
T	0.331	0.304	0.346	0.083	0.542	0.729	0.305	0.225	0.419	0.716	0.362				
TEC	0.402	0.504	0.360	0.294	0.359	0.477	0.334	0.230	0.498	0.462	0.376	0.521			
TI	0.408	0.431	0.466	0.107	0.539	0.410	0.166	0.431	0.590	0.468	0.156	0.310	0.249		
التقاء التفاضلي	0.654	0.577	0.857	0.842	0.756	0.546	0.343	0.859	0.573	0.668	0.844	0.466	0.501	0.929	
الميزة التفاضلية المستدامة	0.718	0.883	0.466	0.326	0.842	0.944	0.667	0.405	0.866	0.945	0.496	0.786	0.699	0.531	0.760

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
BC	0.768	0.779	0.865	0.682
C	0.668	0.675	0.819	0.602
CI	0.591	0.599	0.829	0.709
COI	0.512	0.512	0.804	0.672
CR	0.671	0.690	0.819	0.603
E	0.677	0.681	0.823	0.608
ENV	0.836	0.847	0.890	0.670
MI	0.610	0.640	0.834	0.716
Q	0.682	0.685	0.825	0.612
R	0.735	0.736	0.834	0.557
SOI	0.717	0.728	0.842	0.641
T	0.712	0.731	0.837	0.632
TEC	0.742	0.743	0.886	0.795
TI	0.740	0.755	0.851	0.657
الفكاه التنافسي	0.682	0.706	0.771	0.229
الميزة التنافسية المستدامة	0.901	0.905	0.913	0.276

Collinearity statistics (VIF)

Outer model - List	Inner model - Matrix	Inner model - List	VIF
			1.000
CI -> الفكاه التنافسي			1.000
COI -> الفكاه التنافسي			1.000
MI -> الفكاه التنافسي			1.000
SOI -> الفكاه التنافسي			1.000
TI -> الفكاه التنافسي			1.000
الفكاه التنافسي -> الميزة التنافسية المستدامة			1.000
BC -> الميزة التنافسية المستدامة			1.000
C -> الميزة التنافسية المستدامة			1.000
CR -> الميزة التنافسية المستدامة			1.000
E -> الميزة التنافسية المستدامة			1.000
ENV -> الميزة التنافسية المستدامة			1.000
Q -> الميزة التنافسية المستدامة			1.000
R -> الميزة التنافسية المستدامة			1.000
T -> الميزة التنافسية المستدامة			1.000
TEC -> الميزة التنافسية المستدامة			1.000

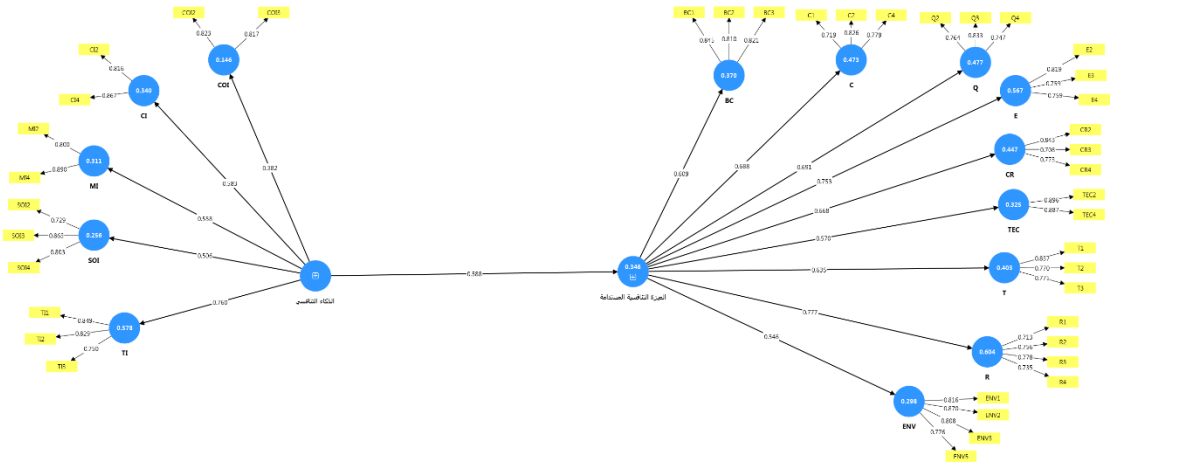
 Final results Path coefficients Indirect effects Total effects Outer loadings Outer weights Latent variables Residuals Conditional direct effects Conditional indirect effects Quality criteria R-square f-square Construct reliability and validity Discriminant validity Collinearity statistics (VIF) Model fit Model selection criteria Algorithm Setting Stop criterion changes Posthoc minimum sample size	R -> العزلة التنافسية المستدامة		1.000
	T -> العزلة التنافسية المستدامة		1.000
	TEC -> العزلة التنافسية المستدامة		1.000

Model fit		
	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.130	0.135
d_ULS	54.799	59.167
d_G	n/a	n/a
Chi-square	infinite	infinite
NFI	n/a	n/a

Model selection criteria		
	BIC (Bayesian information criterion)	
BC		-50.836
C		-73.212

R-square		
	R-square	R-square adjusted
BC	0.370	0.365
C	0.473	0.468
CI	0.340	0.335
COI	0.146	0.139
CR	0.447	0.442
E	0.567	0.563
ENV	0.298	0.293
MI	0.311	0.306
Q	0.477	0.473
R	0.604	0.601
SOI	0.256	0.250
T	0.403	0.399
TEC	0.325	0.319
TI	0.578	0.574
العزلة التنافسية المستدامة	0.346	0.341

 Final results Path coefficients Indirect effects Total effects Outer loadings Outer weights Latent variables Residuals Conditional direct effects Conditional indirect effects Quality criteria R-square f-square Construct reliability and validity Discriminant validity Collinearity statistics (VIF) Model fit Model selection criteria Algorithm Setting Stop criterion changes Posthoc minimum sample size Execution log	CI -> الكفاءة التنافسي		0.515
	COI -> الكفاءة التنافسي		0.171
	MI -> الكفاءة التنافسي		0.451
 Final results Path coefficients Indirect effects Total effects Outer loadings Outer weights Latent variables Residuals Conditional direct effects Conditional indirect effects Quality criteria R-square f-square Construct reliability and validity Discriminant validity Collinearity statistics (VIF) Model fit Model selection criteria Algorithm Setting Stop criterion changes Posthoc minimum sample size Execution log	SOI -> الكفاءة التنافسي		0.344
	TI -> الكفاءة التنافسي		1.368
	الكفاءة التنافسي -> العزلة التنافسية المستدامة		0.529
 Final results Path coefficients Indirect effects Total effects Outer loadings Outer weights Latent variables Residuals Conditional direct effects Conditional indirect effects Quality criteria R-square f-square Construct reliability and validity Discriminant validity Collinearity statistics (VIF) Model fit Model selection criteria Algorithm Setting Stop criterion changes Posthoc minimum sample size Execution log	BC -> العزلة التنافسية المستدامة		0.588
	C -> العزلة التنافسية المستدامة		0.896
	CR -> العزلة التنافسية المستدامة		0.808
 Final results Path coefficients Indirect effects Total effects Outer loadings Outer weights Latent variables Residuals Conditional direct effects Conditional indirect effects Quality criteria R-square f-square Construct reliability and validity Discriminant validity Collinearity statistics (VIF) Model fit Model selection criteria Algorithm Setting Stop criterion changes Posthoc minimum sample size Execution log	E -> العزلة التنافسية المستدامة		1.309
	ENV -> العزلة التنافسية المستدامة		0.425
	Q -> العزلة التنافسية المستدامة		0.912
 Final results Path coefficients Indirect effects Total effects Outer loadings Outer weights Latent variables Residuals Conditional direct effects Conditional indirect effects Quality criteria R-square f-square Construct reliability and validity Discriminant validity Collinearity statistics (VIF) Model fit Model selection criteria Algorithm Setting Stop criterion changes Posthoc minimum sample size Execution log	R -> العزلة التنافسية المستدامة		1.524
	T -> العزلة التنافسية المستدامة		0.676
	TEC -> العزلة التنافسية المستدامة		0.481



جَمَلُ الدِّينِ