



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم تسيير , علوم تجارية و علوم تسيير

الشعبة : علوم تسيير

التخصص : ادارة أعمال

## بعنوان

أثر الذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-الوادي- لمنتوج 4G

تحت اشراف : د.حسين علي

تحت اعداد الطلبة :

\_ بلعروسي فراس

\_ بوعسرية احميدة

\_ هاني اشرف

أمام اللجنة المكونة من السادة :

| الصفة        | الجامعة                       | اسم ولقب الأستاذ |
|--------------|-------------------------------|------------------|
| رئيسا        | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | العيقة رحيمة     |
| مشرفا ومقررا | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | حسين علي         |
| مناقشا       | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي | وليد نوه مرتضى   |

السنة الجامعية 2024 \_ 2025 م

الإهداء

نهدي كل حرف نُقش في هذه المذكرة، وكل لحظة صمت كانت تحمل في عمقها الكثير من العناء والأمل.  
إلى أولئك الذين زرعوا في داخلنا بذرة الحلم، وسقوها بالصبر والدعاء، حتى أينعت فكرة، وامتدت فصولاً من  
جهد ومثابرة... إلى من علّمونا أن للنجاح ثمناً، وأن كل لحظة تعب هي طريق لثمرة باقية...  
إلى عائلتنا الحبيبة، التي كانت الحظن الذي احتمينا به من عواصف الإرهاق، والسند الذي لا يميل مهما اشتدت  
الأيام...  
إلى من لم يكن مجرد مشرف، بل كان رفيق تفكير، ومرآة تصويب، وركيزة ثابتة في خضمّ التشوّت... الأستاذ  
الدكتور الفاضل حسين علي ، الذي لم يبخل بعلمه، ولا بحلمه، وكان صبوراً على تساؤلاتنا، واسع الصدر  
لتوجّهاتنا، كريماً في عطائه وتقديره... نهديك هذا العمل، لأنه لا يكتمل دون أن يحمل بصمتك فيه.  
إلى كل أستاذ وأستاذة، كان لصوته وقع لا يُنسى، ولشرحه أثر لا يُمحى... إلى من جعلوا من قاعات الدرس  
حقولاً للعقل، ومن المعلومة بذوراً للفضول... لكم نهدي هذا الإنجاز  
وإلى أولئك الذين مشوا معنا الطريق، وتحملوا تقلباتنا، وتقاسموا لحظات الانكسار والانتصار... إلى أصدقائنا  
وزملائنا إلى من اختارهم القدر ليكونوا رفقاء هذا الدرب... لكم من القلب إهداء نابض، محفور بالود، وموقع  
باسم الصدق.  
نهدي هذا العمل إلى كل روح آمنت بنا حين شككنا بأنفسنا ، وإلى كل لحظة صمتت فيها الحياة، فتكلمت  
الإرادة.

الطلبة :

بلعروسي فراس

هاني أشرف

بوعسرية إحميدة

## الشكر والتقدير

قال تعالى (وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ) { لقمان : 12 }

وقال رسوله الكريم صلى الله عليه وسلم : "من لم يشكر الناس ، لم يشكر الله عز وجل" أحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً ملئ السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه الدراسة التي أرجو أن تنال رضاه .

نحن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأستاذنا أ.م.د حسين علي المشرف على هذه الرسالة لما قدمه لنا من جهود متمثلة بالتوجيهات والنصائح التي أسهمت بشكل فعال في تذليل المصاعب على الباحثين في جميع المراحل التي مرت بها كتابة الرسالة وتقومها وإظهارها على ما هي عليه الآن سائلين الله تعالى أن يوفقه خدمة لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز .

كذلك ونتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا إلى السادة الذين أشرفوا على تقويم درجة صدق الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وقدموا الملاحظات العلمية والتوجيهات السديدة خاصة الأستاذ الدكتور شبكة عبد الله ماقدمه لنا من اعانة في تحليل الاستبيان و أ.د رشدي الدبيلي مانفعنا به من توجيهات وإرشادات قيمة, ونقدم شكرنا وتقديرنا إلى من راجع هذه الرسالة لغويا وعلميا, كما نتقدم بالشكر والتقدير كبير للسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة .

ثم نتقدم بالشكر والتقدير للسادة مديري الأقسام لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي - لما قدموه من مساعدة وصدق وشفافية لمعلوماتهم القيمة مع تمنياتي لهم بالتوفيق كما نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان إلى أعزائنا وزملائنا في الدراسة خاصة الزميلة عربية حمايتي جزاها الله خير الجزاء على بذلها من مساعدات وإحياء روح المشاركة وكما نشكر الزميل خشيم مادي محمد شكري ماقدمه من اتقان في العرض التقديمي ونتمنو لهم التوفيق والنجاح الدائم.

\* وأخيرا نقدم شكرنا وتقديرنا إلى جميع القلوب التي دعت لنا بالتوفيق والنجاح \*

الطلبة :

بلعروسي فراس

هاني أشرف

بوعسرية إحميدة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، وقد تم التركيز على الأبعاد الأساسية للذكاء التنافسي والمتمثلة في: ذكاء المنافسين والسوق، الذكاء الاستراتيجي، الذكاء التكنولوجي، بالإضافة إلى أبعاد القدرة التنافسية مثل: الكفاءة المتميزة، الجودة، المرونة، والإبداع والابتكار. تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان مصمم خصيصاً للدراسة، وُزِعَ على عينة مكونة من 35 موظفًا في مؤسسة "اتصالات الجزائر"، بالوادي يمثلون مستويات وظيفية مختلفة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 28، حيث تم توظيف أساليب الإحصاء الوصفي لقياس واقع الذكاء التنافسي والقدرة التنافسية داخل المؤسسة، كما استُخدمت أساليب الإحصاء الاستدلالي مثل تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة. كما اننا استعملنا نموذج IMRAD والمنهج الوصفي التحليلي و أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الذكاء التنافسي في المؤسسة بمتوسطات حسابية مقبولة، كما كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة على تحقيق القدرة التنافسية، مما يدل على أهمية توظيف الذكاء التنافسي كأداة استراتيجية لتعزيز أداء المؤسسة في بيئة تتسم بالمنافسة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء التنافسي، القدرة التنافسية، الذكاء التكنولوجي.

#### Study Summary:

This study aims to identify the impact of competitive intelligence on achieving competitiveness in Algerian institutions. The focus was on the basic dimensions of competitive intelligence, namely: competitor and market intelligence, strategic intelligence, and technological intelligence, in addition to dimensions of competitiveness such as: outstanding efficiency, quality, flexibility, creativity, and innovation. Primary data were collected using a questionnaire specifically designed for the study, distributed to a sample of 35 employees at the Algerian Telecom Company in El Oued, representing different job levels. The data were analyzed using SPSS 28, where descriptive statistical methods were employed to measure the reality of competitive intelligence and competitiveness within the institution. Inferential statistical methods, such as simple linear regression analysis, were also used to test the study hypotheses. We also used the IMRAD model and the descriptive analytical approach. The results showed a high level of competitive intelligence in the institution, with acceptable arithmetic averages. The results also revealed a statistically significant effect at a significance level of (0.005) of competitive intelligence in its various dimensions on achieving competitiveness, indicating the importance of employing, Competitive intelligence as a strategic tool to enhance organizational performance in a competitive environment.

**Keywords:** competitive intelligence, competitiveness, technological intelligence

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة                                                                      | المحتويات                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| I                                                                           | الاهداء                                              |
| II-III                                                                      | الشكر والعرفان                                       |
| III                                                                         | الملخص                                               |
| V-VI                                                                        | قائمة المحتويات                                      |
| VII                                                                         | قائمة الجداول                                        |
| IV                                                                          | قائمة الأشكال                                        |
|                                                                             | قائمة الملاحق                                        |
| أ-ز                                                                         | المقدمة                                              |
| الفصل الاول : الادبيات النظرية والتطبيقية للذكاء التنافسي والقدرة التنافسية |                                                      |
| 2                                                                           | تمهيد                                                |
|                                                                             | المبحث الاول : الاطار النظري للذكاء التنافسي         |
| 3                                                                           | المطلب الاول : نشأة وتطور الذكاء التنافسي            |
| 3-5                                                                         | المطلب الثاني : مفهوم الذكاء التنافسي                |
| 5-6                                                                         | المطلب الثالث : اهمية واهداف الذكاء التنافسي         |
| 7-11                                                                        | المطلب الرابع : انواع ومراحل الذكاء التنافسي         |
| 11-12                                                                       | المطلب الخامس : مهارات ومستخدمي الذكاء التنافسي      |
|                                                                             | المبحث الثاني : الإطار النظري للقدرة التنافسية       |
| 13                                                                          | المطلب الاول : نشأة وتطور القدرة التنافسية           |
| 13-16                                                                       | المطلب الثاني : مفهوم واهمية القدرة التنافسية        |
| 17-18                                                                       | المطلب الرابع : ابعاد وانواع القدرة التنافسية        |
| 20-23                                                                       | المطلب الخامس : استراتيجيات ومؤشرات القدرة التنافسية |

|       |                                                                                                       |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23-24 | المطلب السادس : علاقة بين الذكاء التنافسي والقدرة التنافسية                                           |
|       | الفصل الثاني : دراسة حالة لأثر الذكاء التنافسي على القدرة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر - الوادي – |
| 26    | تمهيد                                                                                                 |
|       | المبحث الاول : الاطار العام للدراسة الميدانية                                                         |
| 27-29 | المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي                                               |
| 29-30 | المطلب الثاني : المنهجية المتبعة في الدراسة                                                           |
|       | المبحث الثاني : الادوات والاساليب المستخدمة في الدراسة                                                |
| 30-32 | المطلب الاول : الادوات المستخدمة في الدراسة                                                           |
| 32-33 | المطلب الثاني : الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة                                               |
|       | المبحث الثالث : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية                                                 |
| 33-38 | المطلب الاول : الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة                                      |
| 38-45 | المطلب الثاني : تفسير وتحليل اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة                                       |
| 45-48 | المطلب الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها                                                       |
| 50    | خلاصة الفصل                                                                                           |
| 52-54 | الخاتمة                                                                                               |
| 56-58 | قائمة المراجع                                                                                         |
| 60-80 | قائمة الملاحق                                                                                         |
|       | الفهرس                                                                                                |

| الصفحة | البيان                                                                             | رقم الجدول |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 22     | جدول مؤشرات القدرة التنافسية                                                       | (01_01)    |
| 60     | مقياس ليكارت الخماسي                                                               | (01-02)    |
|        | التوزيع الكلي لمعامل ألفا كرومباخ و معامل الصدق                                    | (02-02)    |
| 62     | توزيع العينة حسب الجنس                                                             | (03_02)    |
| 63     | توزيع أفراد العينة حسب العمر                                                       | (04_02)    |
| 64     | توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية                                             | (05_02)    |
| 65     | توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي                                              | (06_02)    |
| 66     | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية                                              | (07_02)    |
| 67     | مقياس تقييم اتجاه إجابات الاستبيان                                                 | (08_02)    |
| 68     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ذكاء المنافسين والسوق                | (09_02)    |
|        | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي         | (10-02)    |
| 69     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءة المتميزة                     | (11-02)    |
| 70     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الجودة                               | (12-02)    |
| 71     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المرونة                              | (13-02)    |
| 72     | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابداع والابتكار                    | (14-02)    |
| 73     | تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ذكاء المنافسين والسوق على القدرة التنافسية        | (15-02)    |
| 75     | تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي على القدرة التنافسية | (16-02)    |
| 76     | تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء التنافسي على                               | (17-02)    |

|  |                  |  |
|--|------------------|--|
|  | القدرة التنافسية |  |
|--|------------------|--|

### قائمة الأشكال

| الصفحة | البيان                                         | رقم الشكل |
|--------|------------------------------------------------|-----------|
| 9      | مراحل الذكاء التنافسي                          | (01-02)   |
| 20     | إستراتيجيات القدرة التنافسية                   | (02-02)   |
| 56     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي | (03_02)   |
| 62     | نسبة توزيع مفردات العينة حسب الجنس             | (04_02)   |
| 63     | نسبة توزيع العينة حسب العمر                    | (05_02)   |
| 64     | نسبة توزيع حسب المستوى التعليمي                | (06_02)   |
| 65     | نسبة توزيع حسب المنصب الوظيفي                  | (07_02)   |
| 66     | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية          | (08_02)   |

### قائمة الملاحق

| الصفحة | البيان          | رقم الملحق |
|--------|-----------------|------------|
| 89-92  | نموذج الاستبيان | (01)       |
| 130-92 | مخرجات SPSS V28 | (02)       |

# مقدمة

## توطئة

اصبحت منظمات الاعمال اليوم تعمل في بيئة ديناميكية معقدة تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في أذواق الزبائن ورغباتهم، مما حتم على المؤسسات وفي ظل هذه البيئة المتقلبة التي تعيش فيها الى تبني آليات وقدرات تمكنها من مجاراة ظروف السوق المتغيرة في إطار المنافسة وذلك من اجل الحفاظ على حصتها السوقية وبناء ميزات تنافسية مختلفة، فمن بين اهم هذه الآليات نجد نظام الذكاء التنافسي والذي يعتبر كوسيلة فعالة لتحقيق البقاء والاستمرارية (1)، حيث يعرف الذكاء التنافسي هو عملية جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين والبيئة التنافسية في السوق، بهدف اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة لتعزيز الميزة التنافسية للشركة. يعتمد على فهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، وتحديد الفرص والتهديدات المحتملة وهنا برزت أهمية الذكاء التنافسي من حيث دوره في تزويد المنظمة بكافة المعلومات التي تحتاجها عن البيئة التنافسية التي تعمل فيها والتي تسمح لها بالتميز عن منافسها ، ولتوضيح أثره في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي حيث تركز مذكرة الدراسة ماستر هاذة على توضيح أثر الذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية بها وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

## 1. المشكلة الرئيسية:

ما مدى مساهمة الذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي ؟

## 2. الأسئلة الفرعية:

من التساؤل الرئيسي السابق يمكننا أن نثير مجموعة من الأسئلة الجزئية تسهيلاً للإجابة عن المشكلة الرئيسية:

1. هل للذكاء المتنافسين والسوق اثر على القدرة التنافسية ؟

2. هل للذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي أثر على القدرة التنافسية ؟

3. فرضيات الدراسة: وكإجابة مؤقتة على التساؤلات السابقة نعتمد الفرضيات الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha < 05)$  لمساهمة الذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha < 05)$  لتأثير بعد ذكاء المتنافسين والسوق على

القدرة التنافسية

1 صديقي حياة ، حمو نادية ، "دور الذكاء التنافسي في تطبيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنوك الجزائرية)" ، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، المجلد 5، العدد 1 ، كلية التقنية الإدارية ، جامعة محمد بن وهران 2 ، الجزائر ، 2022، ص 32

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 05$ ) لتأثير بعد ذكاء الاستراتيجي و

التكنولوجي على القدرة التنافسية

#### 4. مبررات اختيار الموضوع:

ان اختيارنا لهذا الموضوع كان وراءه جملة من المبررات والدوافع، أهمها تتمثل في ما يلي:

##### أولاً: المبررات الشخصية لاختيار الموضوع

- الميل الشخصي للباحث نحو موضوع الذكاء التنافسي واهتمامه بمجالات الإدارة الحديثة.
- الرغبة الذاتية في معالجة مواضيع ذات علاقة بأبعاد الذكاء التنافسي، نظراً لحداتها وأهميتها الاستراتيجية.
- السعي إلى إثراء الرصيد المعرفي الشخصي من خلال التعمق في موضوع جديد وحيوي في بيئة الأعمال.
- اعتبار البحث خطوة تحضيرية لاندماج المهني مستقبلاً في مجالات التخطيط أو التسويق أو التحليل الاستراتيجي.
- التطلع إلى إنجاز دراسة تطبيقية ذات قيمة علمية ومهنية ميدانية في قطاع فعلي يعاني من المنافسة.

##### ثانياً: المبررات الموضوعية لاختيار الموضوع

- الحاجة الماسة للبحث عن سبل فعالة لمواجهة المنافسة المحلية والعالمية في ظل التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة.
- اعتبار العلاقة بين الذكاء التنافسي والقدرة التنافسية من أهم المواضيع المعاصرة في مجال الإدارة الاستراتيجية.
- قلة الأبحاث التطبيقية حول هذا الموضوع داخل البيئة الجزائرية، مما يزيد من أهمية الدراسة كإضافة علمية.
- رغبة الباحثين في المساهمة في سد الفجوة النظرية والتطبيقية من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة واقعية.
- التعرف على مستوى الذكاء التنافسي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، كحالة تمثل بيئة تنافسية فعلية.
- تقييم مدى تأثير الذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية في مؤسسة خدماتية وطنية.
- أهمية توقيت الدراسة تزامناً مع التحولات التكنولوجية والرقمية التي تعرفها المؤسسات الجزائرية.

#### 5- أهداف الدراسة وأهميتها:

## 1.5. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة للوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف و أهمها:

- تحليل أثر الذكاء التنافسي على ابعاد القدرة التنافسية في مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.
- محاولة إعطاء مفهوم دقيق للذكاء التنافسي نظرا لأهميته داخل المؤسسة الاقتصادية ؛
- إبراز مختلف الجوانب والمفاهيم المهمة حول القدرة التنافسية وأبعادها ؛
- تفسير العلاقة النظرية والتطبيقية بين الذكاء التنافسي و أبعاد القدرة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

## 2.5. أهمية الدراسة: تتركز أهمية الموضوع في كونه يعالج إحدى المسائل الهامة التي تشغل كل المؤسسات

الاقتصادية في العالم عموما والجزائر خاصة والمتمثلة في الذكاء التنافسي، حيث له أهمية متزايدة اليوم لكونه العملية التي تساعد المؤسسة على توسيع حصتها السوقية من جهة وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق مركز تنافسي مهم في الأسواق

ويمكن إبراز أهمية الدراسة من خلال الأهميتين الآتيتين:

### أولاً: الأهمية النظرية

- إبراز مفهوم القدرة التنافسية والعوامل المؤثرة فيه.
- تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية وإكمال ما توصل إليه الطالبين من نتائج.

### ثانياً: الأهمية العلمية

- توجيه أنظار المنافسين الى الذكاء التنافسي كأداة داعمة لعملية المنافسة ومواجهة التحديات المحيطة بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي.
- الاستفادة من النتائج المتوصل إليها من الدراسة الحالية وتوظيفها في المؤسسات ذات الطابع التنافسي لإثراء مدى تأثير نظام الذكاء التنافسي على مستقبل هذه المؤسسات من خلال قدرتها على المنافسة الذي ينعكس بشكل ايجابي على مستقبل المؤسسة.

## 6. الاطار الزمني والمكاني:

إن الدراسة الميدانية أو ما يسمى بدراسة الحالة، تفرض علينا تحديد الإطار الزمني التي ستدرس خلاله متغيرات البحث، والإحصائيات والمعطيات اللازمة؛ مع تحديد المناطق التي ستشملها الدراسة ومن ثم فإنه اقتضت حدود البحث فيما يلي:

**الجانب المكاني :** فقد وقع اختيارنا على مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي وكان اختيارنا بناء على طبيعة الموضوع.

**الجانب الزمني :** تشمل الدراسة الميدانية الفترة من جانفي 2025 إلى ماي 2025 بمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي تميزت بالاعتماد على ما تم جمعه من البيانات من خلال أداة الدراسة الأساسية (الاستبيان).

### 7. المنهج والأدوات المستخدمة:

تحددت المناهج البحثية التي سنعتمدها في بحثنا بناء على طبيعة وطريقة معالجة الإشكالية الرئيسية؛ وقد اعتمدنا على منهجية IMRAD للإجابة عن إشكالية الدراسة الرئيسية والإشكاليات الفرعية ومن ثم فرضيات الدراسة. وتبعاً لذلك اعتمدنا مجموعة من عدة مناهج بحثية، أهمها:

□ المنهج الوصفي: يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة، حيث حاولنا وصف الأجزاء النظرية المتعلقة بموضوعات الذكاء التنافسي و القدرة التنافسية ، كما سهل لنا هذا المنهج ضبط متغيرات الدراسة استعانة بالأدبيات النظرية والدراسات السابقة في الموضوع.

□ المنهج التحليلي: استعانة بأسلوب دراسة الحالة؛ استخدمنا المنهج التحليلي بهدف قياس العلاقة بين الذكاء التنافسي على ابعاد القدرة التنافسية ؛ واستعملنا في ذات المنهج أدوات التحليل والقياس الاقتصادي.

### 8. صعوبات الدراسة:

إن عملية إنشاء الدراسة لا سيما البحثية منها تتكثفها مصاعب عدة بدءاً بطبيعة الموضوع وتشعباته وصولاً لتشابك الأهداف المراد تحقيقها من وراء ذلك. وما أضاف علينا ضغطاً في إنجاز بحثنا هو عدد غير قليل من العوامل التي تعتبر تحدياً أو تحديداً يواجه المُنجز، كضيق الوقت، وقلة المراجع والمعلومات باللغة العربية، وغيرها.

### 9. محتوى البحث:

قسمنا المذكرة إلى فصلين، وُسِمَ الأول بالأدبيات النظرية للدراسة ، ويندرج تحته ثلاث مباحث، المبحث الأول حول مفاهيم عامه حول الذكاء التنافسي ، أما المبحث الثاني فعنوانه بمفاهيم عامه حول القدرة التنافسية .و المبحث الثالث تحت عنوان الدراسات السابقة

وخصصنا الفصل الثاني لدراسة الحالة الذي عالجنا فيها أثر الذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية ، وقد حدّدنا في المبحث الأول وضع بطاقة تعريفية لعينة الدراسة ومنهجية الدراسة ، أما المبحث الثاني ضبطنا فيه

المتغيرات والمعطيات المجمعة والاختبارات والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات ؛أما المبحث الثالث فقد حاولنا فيه تقدير النماذج ومناقشة وتحليل النتائج الخاصة بعينات محل الدراسة واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

وفي النهاية ختمنا بحثنا أجملنا بخاتمة فيها أهم نتائج البحث ، ثم قدمنا توصيات واقتراحات نعتقد أنها ستساهم في إثراء حقل الذكاء التنافسي ، خاصة في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي ، مع اقتراح آفاق للبحث التي يمكن أن تدفع الباحثين إلى مواصلة إجراء المزيد من البحوث العلمية

## 10-الدراسات السابقة :

شهدت الأدبيات التطبيقية اهتماماً متزايداً بدراسة أثر الذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية داخل المؤسسات، باعتباره أداة استراتيجية تمكّن من استشرف التغيرات في البيئة الخارجية، وتحليل تحركات المنافسين، واتخاذ قرارات قائمة على المعرفة. وقد أكدت معظم الدراسات التطبيقية أن تبني آليات الذكاء التنافسي يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار، وتطوير المزايا التنافسية المستدامة.<sup>1</sup> وتنوعت هذه الدراسات من حيث السياقات القطاعية والجغرافية، مما أفرز نتائج متفاوتة تعكس خصوصية كل بيئة تنظيمية، الأمر الذي يستدعي تعميق التحليل وفقاً لخصائص المؤسسة والسوق المستهدف.ومما يلي سنقد جدول مختصر لكل دراسات مقارنة بدراستنا :

| أوجه الاختلاف أو التميز                                             | أوجه التشابه مع الدراسة الحالية               | النتائج الأساسية                                 | مجتمع وعينة الدراسة             | المنهج المستخدم | عنوان الدراسة وسنة النشر                                     | رقم |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------|-----|
| القرار (تختلف في المتغير التابع الاستراتيجي مقابل القدرة التنافسية) | استخدام نفس المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) | وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء التنافسي على القرار | المديرية الجهوية لمويليس بورقلة | وصفي تحليلي     | أثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي (حامدي، حي، 2023) | 1   |
| تمكين (المتغير التابع مختلف الموارد البشرية)                        | تركيز على الذكاء التنافسي كأداة               | الذكاء التنافسي يدعم البقاء ويحلل                | مستشفى الحياة الأهلي النجف -    | تحليلي          | الذكاء التنافسي وتمكين الموارد البشرية (بشار عبد الحسين، )   | 2   |

<sup>1</sup> Calof, J. L., & Wright, S. (2008). "Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective". *European Journal of Marketing*, 42(7/8), 718.

|    | 2023)                                                                                    |                  |                                            | التحديات                                                              | استراتيجية                                                 |                                                      |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 3  | الذكاء التنافسي ورفع<br>شفاء) (الحصة السوقية<br>(2020حمد،                                | دراسة حالة       | شركة مناجم<br>- الفوسفات<br>تبسة           | ذكاء المنافسين<br>يزيد الحصة<br>السوقية                               | علاقة الذكاء<br>بالمؤشرات<br>السوقية                       | تركيز أكبر على المنافسين فقط                         |
| 4  | الذكاء التنافسي والميزة<br>حسيني) (التنافسية<br>شيماء، سايح حمزة،<br>(2025)              | وصفي<br>تحليلي   | مؤسسة<br>- موبيليس<br>البيض                | الذكاء التنافسي<br>يحقق ميزة<br>تنافسية                               | تركيز مشترك<br>على الذكاء<br>التنافسي والميزة<br>التنافسية | تطبيق مختلف للمؤسسة<br>والسياق                       |
| 5  | أثر الذكاء التنافسي في<br>تحقيق الأداء الريادي<br>زايد علي عبد الخالق (<br>(2022 وآخرون، | تحليلي<br>ميداني | المصارف<br>التجارية اليمنية<br>صنعاء -     | وجود أثر للذكاء<br>التنافسي بجميع<br>أبعاده على<br>الأداء الريادي     | تضم نفس<br>أبعاد الذكاء<br>التنافسي                        | تركز على الأداء الريادي لا<br>على القدرة التنافسية   |
| 6  | الذكاء التنافسي<br>والهندسة العكسية<br>حسام أحمد محمد، (<br>(2013)                       | تحليلي           | مؤسسات<br>عامة وخاصة                       | الذكاء التنافسي<br>والهندسة<br>العكسية يعززان<br>الميزة التنافسية     | يعالج نفس<br>الإطار<br>الاستراتيجي                         | يضيف بعد الهندسة العكسية<br>كمتغير مشارك             |
| 7  | أثر الذكاء التنافسي<br>على الميزة التنافسية<br>رانية عبد القادر، (<br>(2022)             | تحليلي<br>وصفي   | شركات<br>الاتصالات<br>الأردنية             | أثر ضعيف<br>للذكاء التنافسي<br>على التحديث<br>والتطوير                | نفس مجال<br>القطاع<br>(الاتصالات)                          | أثر الذكاء التنافسي كان ضعيفاً<br>على بعض الأبعاد    |
| 8  | إدارة المواهب والقدرة<br>سامية) (التنافسية<br>السيد وآخرون،<br>(2023)                    | تطبيقي<br>ميداني | الشركات<br>الصناعية<br>بالعاشر من<br>رمضان | تأثير معنوي<br>لبعض أبعاد<br>إدارة المواهب<br>على القدرة<br>التنافسية | تناولت نفس<br>المتغير التابع<br>القدرة (<br>(التنافسية)    | اختلفت في المتغير المستقل<br>(إدارة المواهب)         |
| 9  | التحول الرقمي والقدرة<br>أمازي أحمد) (التنافسية<br>(2024 وهبة،                           | تحليلي<br>وصفي   | شركات<br>متعددة                            | للتحول الرقمي<br>أثر كبير على<br>المراجعة والقدرة<br>التنافسية        | دراسة أثر على<br>القدرة التنافسية                          | تركز على تقنية التحول الرقمي<br>وليس الذكاء التنافسي |
| 10 | إدارة المعرفة والقدرة<br>عقون عبد (التنافسية<br>(2022الله،                               | ميدانية          | اتصالات<br>عين - الجزائر<br>الدفلى         | المعرفة الضمنية<br>تميز المؤسسة<br>وتعزز القدرة<br>التنافسية          | بيئة مماثلة<br>للدراصة<br>اتصالات (<br>(الجزائر)           | استخدمت إدارة المعرفة كمتغير<br>مستقل                |

|    |                                                                                    |                  |                                               |                                                                    |                                               |                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| 11 | البحث والتطوير<br>والقدرة التنافسية<br>(هشام حريز،<br>2016)                        | تحليلي<br>ميداني | مركز الطاقات<br>المتجددة<br>بالجزائر          | البحث والتطوير<br>يحسن القدرة<br>التنافسية                         | تركيز مشترك<br>على الأداء<br>المؤسسي          | الطاقات (مجال مختلف<br>(المتجددة)        |
| 12 | القدرة التنافسية<br>وتدويل المؤسسات<br>(الطيب عبابو، سليمة)<br>(مخلوف              | دراسة حالة       | المؤسسات<br>الصغيرة<br>– والمتوسطة<br>مستغنام | ضعف في<br>البحث والتطوير<br>والموارد البشرية                       | تتناول القدرة<br>التنافسية في<br>السوق المحلي | تركز على المؤسسات الصغيرة<br>والمتوسطة   |
| 13 | قدرة الصادرات<br>جنوب – التنافسية<br>المالكي، (شرق آسيا<br>2002)                   | تحليلي           | دول جنوب<br>شرق آسيا                          | السياسات<br>الصناعية<br>والتدفقات<br>الأجنبية أثرت<br>على الصادرات | تناول الأثر<br>الاقتصادي<br>للقدرة التنافسية  | دراسة على مستوى دولي لا<br>مؤسسات        |
| 14 | نظام المعلومات<br>التسويقية والقدرة<br>شراوي (التنافسية<br>2010) آسيا،             | دراسة حالة       | دليس فود<br>كومباني                           | البيئة التنافسية<br>تتطلب تطوير<br>قدرات وتحليل<br>السوق           | تحليل التنافسية<br>في قطاع الغذاء             | ركزت على التسويق والمعلومات<br>كنظام دعم |
| 15 | دور القدرة التنافسية<br>في عوائد الأسهم<br>أحمد كامل بنيه، (2022)                  | تحليلي           | مصارف عراقية<br>(2004–<br>2019)               | علاقة طردية بين<br>القدرة التنافسية<br>والعوائد                    | تركيز على<br>النتائج المالية<br>للمؤسسات      | الربط بالأسواق المالية والعوائد          |
| 16 | الذكاء التنافسي<br>لتحقيق القدرة<br>دراق (التنافسية<br>حنان، الشيخ هجيرة،<br>2023) | دراسة حالة       | اتصالات<br>الجزائر موبيليس<br>الشلف –         | أبعاد الذكاء<br>التنافسي تساهم<br>في التميز<br>التنافسي            | مطابقة تقريباً<br>في المجال<br>والسياق        | تختلف قليلاً في المقياس<br>المستخدم      |

الفصل الاول : الادبيات النظرية

والتطبيقية للذكاء التنافسي

والقوة التنافسية

## تمهيد:

في ظل التحولات الجذرية التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، أصبح الذكاء التنافسي عاملاً حاسماً في تحديد موقع المنظمات ضمن السوق العالمي المتشابك. حيث يُمكن هذا الذكاء المؤسسات من تحليل البيئة التنافسية بذكاء، واستشراف التوجهات المستقبلية، واتخاذ قرارات استباقية تعزز موقعها الاستراتيجي وتتجلى أهمية الذكاء التنافسي في قدرته على تحويل التهديدات إلى فرص، والبيانات إلى رؤى استراتيجية، مما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة في أسواق تتسم بالتقلب والتعقيد. كما يلعب دوراً محورياً في تمكين المنظمات من فهم تحركات المنافسين، وتوقع احتياجات العملاء، وتطوير حلول مبتكرة تتفوق على العروض المتاحة في السوق.

في هذا السياق، يبرز قطاع الاتصالات كحقل خصب لتطبيق مفاهيم الذكاء التنافسي، حيث يشهد تنافساً حاداً وتغيرات تكنولوجية متسارعة. مما يجعل من الضروري دراسة كيفية توظيف هذا الذكاء لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وضمان بقائها في الصدارة ضمن بيئة أعمال ديناميكية تتطلب اليقظة الاستراتيجية والابتكار المستمر.

ولقد قسمنا الفصل كالتالي :

المبحث الاول : الاطار النظري للذكاء التنافسي

المبحث الثاني : الإطار النظري للقدرة التنافسية

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

## المبحث الاول : الإطار المفاهيمي الذكاء التنافسي

### المطلب الاول : نشأة وتطور الذكاء التنافسي

تعود نشأة مفهوم الذكاء التنافسي إلى 5000 سنة مضت، فقد ظهرت في أحد الأعمال الصينية المعروفة في كتاب بعنوان فن الحرب"، الذي أكد فيه على أهمية الذكاء التنافسي في الجانب العسكري كمجال مهم للحصول على المعلومات من البيئة، والتي كانت قاعدة لتطوير الاستخبارات العسكرية، وبعدها أصبح عمل مؤثرا متضمناً وصفا تفصيليا لكيفية تطوير الذكاء التنافسي في التطبيقات العسكرية وغيرها .

أما Prescott : فكتب واحدة من أولى الأفكار الحديثة حول تطورا لذكاء التنافسي، حيث حدد ثلاث مراحل من تطور الذكاء التنافسي وأكد أن المرحلة الأولى حدثت خلال 1960م و 1970، حيث عرفت أنشطة لذكاء التنافسي في ذلك الوقت بأنها مرتبطة في الغالب بجمع البيانات، وأنها كانت غير رسمية وتكتيكية. وأوضح أن الذكاء التنافسي كان مرتبطا بشكل ضعيف بصنع القرار ولا يتطلب سوى القليل من التحليل. أما المرحلة الثانية فكانت سنة 1980م عندما أصبح الذكاء التنافسي هو عبارة عن تحليل المنافسين والصناعة شائعا لهم، حيث تحول أفراد المخابرات التنافسية من وظائف المكتبة إلى وظائف التسويق والتخطيط. وأوضح أن أنشطة الاستخبارات التنافسية ظل في مواجهة من الناحية التكتيكية حيث بدأت صورة التجسس في التطور، ولم يكن هناك سوى القليل جدا عن طريق التحليل الكمي للبيانات. بينما بدأت المرحلة الثالثة من تطور الذكاء التنافسي في سنة 1990، حيث أظهرت مساهمة الذكاء التنافسي في صنع القرار الاستراتيجي الذي تم بناؤه في وحدات رسمية مخصصة، إما بمفردها أو ضمن التسويق أو التخطيط. وحيث يحظى الذكاء التنافسي باهتمام معتدل من الإدارة العليا وغالبا ما يكون مساهما قيما في اتخاذا لقرارات الاستراتيجية (1)

### المطلب الثاني : مفهوم الذكاء التنافسي

يعد الذكاء التنافسي من المفاهيم التي أصبحت موضع اهتمام العديد من الباحثين منذ ظهوره إذ قاموا بدراسته من جوانب متعددة وقدموا الكثير من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده، كما أن مفهوم الذكاء يتسم بالتعدد والتنوع بسبب عدم وضوح المقصود منه على وجه التحديد مما أدى الى تباين وجهات نظر الباحثين بشأن المفاهيم المتعلقة بالذكاء التنافسي منها :

✓ الذكاء التنافسي يتمثل في عملية رصد ومراقبة ومتابعة المنافسين في اسواق محددة وبأي موقع كانوا وبالتالي جمع المعلومات المرتبطة بقبالية المنافسين ونواياهم بطرق خالية من الشبهات وتحليلها وفق خطوات متسلسلة ومتتابعة تبدأ بالتخطيط ومن ثم تحديد المنافسين وتشخيص القدرة على تحليل المنافسين وإنشاء قنوات للاتصال. (1)

✓ ان الذكاء التنافسي هو نظام يتم عبر عملية تحويل البيانات الى معلومات ذكية من خلال المعالجة الدقيقة لها والتي تؤدي الى اتخاذ القرارات التكتيكية التي تساعد على تعزيز موقعها التنافسي في بيئة الاعمال لذلك يجب على المنظمات أن تعرف كيفية القدرة على التنبؤ والمنافسة والاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة . (2)

✓ أن الذكاء التنافسي يربط نجاح المنظمات في بيئة الاعمال باقتصاد السوق عبر التنبؤ بالتهديدات والفرص في الزمان والمكان المناسبين ووضع الحلول للمشاكل المستقبلية المحتملة ويعكس مفهوم الذكاء التنافسي بأنه العملية التي توضع من قبل المديرين لغرض البحث عن المعلومات وجمعها وتحليلها. (3)

✓ أن مفهوم الذكاء التنافسي هو عملية تحليلية لتحويل البيانات غير المتكاملة عن المنافسين الى معرفة مفيدة ودقيقة وذات اهمية عن أدائهم ومواقعهم وتوجهاتهم وقدراتهم فهو يعتبر برنامج رسمي لجمع وتحليل المعلومات عن المنافسين بما يساعد على اتخاذ القرار الافضل. (4)

✓ أن الذكاء التنافسي من صميم نشاطات الإدارة الاستراتيجية، تلك الإدارة ذات الطبيعة التوقعية في طبيعتها، وبخاصة فيما يتعلق بتقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة والغرض والتهديدات البيئية التي تتعلق بقطاع مهم من قطاعات البيئة وهم المنافسون، ليصل بعد ذلك إلى تحديد وتقييم واختيار بديل استراتيجي يعبر عن الخيار الاستراتيجي للمنظمة في مواجهة تلك التغيرات (5)

---

1 - بشار عبد الحسن علي، الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية (دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة الاهلي في محافظة النجف الاشرف )، مجلة آداب الكوفة، العدد 55، ج 3، كلية التقنية الإدارية، جامعة فرات الاوسط التقنية، كوفة، 2023، ص 106، 105

2 - المرجع نفسه ، ص 105، 106

3 - المرجع نفسه، ص 105، 106

4 - المرجع نفسه ، ص 105، 106

5 -شفاء حمد، "الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصص السوقية لمنظمات الاعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات"، مجلة الاقتصاد الجديد ،العدد 2 ، جزء 1، 2020، 167

✓ يتمثل الذكاء التنافسي في العملية التي يتم من خلالها تعمل المنظمات على جميع المعلومات العملية عن المنافسين والبيئة التنافسية، وتطبيقها بشكل متتالي في عملية صنع القرار والتخطيط من أجل تحسين الأداء. (1)

✓ أن الذكاء التنافسي هو عملية تنظيمية يتم فيها الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة قبل أن تصبح واضحة، وهو يركز على التطورات والأحداث التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمة التي لا تصنع أداة للمراقبة بدقة وتحليل التنافسية تكون استراتيجيتها التنافسية ضعيفة، وتكون عرضة للهجوم من قبل المنافسين. (2)

### المطلب الثالث: أهمية واهداف الذكاء التنافسي

#### اولا : أهمية الذكاء التنافسي

الذكاء التنافسي عملية فاعلة تدعم عملية صنع القرار، وحسب ما جاء به (فرحات و عيسى ) يمكن أن نوجز أهمية هذا الأخير فيما يلي:

- ❖ يعد جهازا للإدارة الاستراتيجية، ويعزز من جاهزية المنظمة لاتخاذ القرارات -اللازمة؛
- ❖ يسمح بتوقع ردود أفعال المنافسين والتصدي لها، ويحدد الفرص السوقية ويحمي ضد التهديدات المحتملة
- ❖ يوفر كافة المعلومات عن التكنولوجيات الجديدة، ويزيد من قدرتها على الاستجابة -للتغيرات مبكرا؛
- ❖ 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.. (3)

#### ثانيا : اهداف الذكاء التنافسي

للذكاء التنافسي العديد من الأهداف أهمها : (4)

- ❖ تقديم معلومات مركبة، ومقيمة، ومعالجة من البيئة الخارجية لتلك المنظمة، وحولها من أجل مساعدة المديرين في صنع القرار الاستراتيجي، وتحقيق الميزة التنافسية؛
- ❖ مراقبة البيئة الخارجية المحيطة للمنظمات، وبالتالي هو مدخل حاسم لعملية التخطيط الاستراتيجي وأشار إلى أن العناصر الأساسية لتوليد الذكاء داخل أي منظمة يتم عبر أربعة أقسام أساسية؛
- ❖ التحليل الاستباقي للبيئة المحيطة بالمنظمة، وبما يضمن جمع البيانات المهمة بشأن المنافسين، وتحليلها،

1 المرجع نفسه ، ص 167

2 المرجع نفسه، ص 167.

3 - حسيني شيماء ، سايح حمزة ، "الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة "، مجلة البحوث والدراسات العلمية ، العدد 1 ، مخبر التنمية المستدامة ، جامعة البيض ، سنة 2025 ، ص 4.

4 - المرجع نفسه ص 12.

كما ان هناك ثلاثة أهداف أساسية وراء قيام المصارف بتبني وتطبيق الذكاء التنافسي، تتمثل في التالي: <sup>(1)</sup>

#### ❖ **الفضول :** عبارة عن جمع معلومات تم تبادلها خلال وسائل الإعلام المختلفة عبر صفحات التواصل

الاجتماعي وبين عامة الناس، وهنا تعد كمحاولة للتحقق من المعلومات التي تم تبادلها كشائعات غير دقيقة للتحقق منها، يعتبر الهدف من الذكاء التنافسي هو جمع المعلومات، لمجرد إشباع الفضول والذي يصبح مميتاً إذا لم يتم التعرف عليه كما لو كان ثروة غير موثوقة وعادة ما يتم التحقق من الثروة غير الموثوق بها، وإذا استمرت دون رادع لفترة طويلة يصبح حقيقة، قد يؤدي هذا إلى قرار خاطئ قائم على شائعات وهمية فيجب التحقق دائماً من المعلومات.

#### ❖ **المحاكاة:** يعتمد عليها عندما تدرك أن جميع المنظمات لديها شيء للتعلم من بعضها البعض، يمكن

لعملية التعلم أن تغطي النطاق الكلي لعمل المنظمة، ويمكن أن يساعد في حل المشاكل فتبدأ المحاكاة في الاقتراب مما يستلزم بالفعل تطبيق الذكاء التنافسي.

#### ❖ **التوقع:** يتم استخدام الذكاء التنافسي في حد ذاته كعملية تسبق صنع القرار، إنه يسمح للمؤسسات

للتعرف على التهديدات التنافسية الحالية والمستقبلية، ووضع الحيل التي من شأنها تزيد الفعالية، واكتساب شكل من أشكال الميزة التنافسية. يميل المستخدمون المتقدمون لتطبيق الذكاء التنافسي، حيال تعرضها لمشهد تنافسي ويتطلب التغيير الكامل المؤسسات القائمة على البرامج الاستثمارية والتنمية وتحتاج لكسب الثقة، وعند تعرضها لهجوم من مؤسسات منافسة تسعى لكسب حصتها في السوق. ومعالجتها إلى معلومات واضحة، ومعارف متخصصة تخدم عملية صياغة الإستراتيجية الأنسب لها، وتلافيها حالة الانجراف الاستراتيجي.

### **المطلب الرابع: أنواع ومراحل الذكاء التنافسي**

#### **اولا : (ابعاد, انواع ) الذكاء التنافسي**

تشير الأدبيات التي تناولت موضوع الذكاء التنافسي إلى اتفاق بعض الباحثين والكتاب على اعتماد أربعة أبعاد للذكاء التنافسي كعمليات وهي كالتالي : <sup>(2)</sup>

#### ❖ **ذكاء المنافسين Competitors Intelligence** تسعى المنافسين من خلال جمع وتحليل

واستخدام المعلومات استخبارات المنافسين إلى بناء استراتيجية تنافسية وتطويرها من خلال مراعاة

---

<sup>1</sup> زايد علي عبد الخالق المنزوع وآخرون، "أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريدي للمصارف اليمنية دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية"، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 4، العدد 3، كلية العلوم الإدارية والحاسبات برداع، جامعة البيضاء، اليمن، 2022، ص، 5، 6.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص، 6، 7.

التغييرات الهيكلية للمصارف المنافسة، أو دخول منتج جديد إلى السوق، أو إصدار تحديثات للمنتجات الحالية وهكذا تظل المصارف على إطلاع دائم بما يفعله المتعلقة بإطلاق المنتجات والمنافسين الجدد في الصناعة وابتكار المنتجات من قبل المنافسين، ويركز ذكاء المنافسين على القدرات والإمكانيات الحالية والمستقبلية للمنافسين ونواياهم، وغالباً ما يتم استخدام ذكاء المنافسين من خلال عمليات التخطيط الاستراتيجية ومدراء العمليات الإنتاجية في المنظمة الذين يساهمون في عمليات التطوير والتحسين المستمر للمنتجات، فضلاً عن وحدات العمل الاستراتيجية

❖ **ذكاء السوق: Market Intelligence** هذا النوع من الذكاء يحتاج لوضع خريطة بها كل من التوجهات الحالية والمستقبلية لحاجات الزبون وتفضيلاته، الأسواق الجديدة كذلك خلق فرص لتجزئة السوق، بالإضافة إلى أهم التغيرات الحاصلة في التسويق والتوزيع ويشار إلى أن المنظمات تعتمد هذا النوع من الذكاء لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها السوقي من خلال توفير تحليلات للمديرين عن المنظمة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير سيناريوهات والتفكير الاستراتيجي، فضلاً عن تأثيره في الإدارة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي في السوق، كما يعرف ذكاء السوق بأنه المجالات التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها في تحديد مخاطر المنافسين والتي بدورها تمثل فرص يمكن للمنظمة استثمارها في التغلب على منافسيها

❖ **الذكاء الاستراتيجي: Strategic Intelligence** يعد الذكاء الاستراتيجي المحرك الأساسي للعمليات التي من الممكن أن تنفذها منظمات الأعمال الدورة في مساعدة المنظمة على استثمار مواردها بأفضل ما يمكن من خلال مساعدتها في استكشاف واستغلال الفرص وتشخيص ومواجهة التهديد والتقليل من آثاره وفي الصدد نفسه هو المعرفة التي تحتاجها المنظمة عن بيئة أعمالها والتي تمكنها من إدارة أعمالها الحالية وتوقع وإدارة التغيرات المستقبلية وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي تساهم في تقديم قيمة مضافة للزبون وتزيد من أرباح المنظمة، ويضيف المنزوع، بأنه ذكاء يتميز به قادة المنظمات الذي يمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوفرة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في تحسين جودة خدمات المنظمة، وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي من خلال عملية الإدارة الاستراتيجية يمكن المنظمة من تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، وكما يمكن أن يسمح لها باتخاذ قرارات فعالة أكثر اطلاعاً ليكون من شأنها أن تساعد المنظمات على الحصول على حصة أكبر في السوق وعلى المنافسة بنجاح ضد المنافسين المحليين والدوليين

## ❖ الذكاء التكنولوجي Technology Intelligence يحتاج هذا النوع من الذكاء إلى تحديد

التكلفة والعائد للتكنولوجيا الحالية أو في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة والعمل على التنبؤ بمس تقبل الفجوة التكنولوجية ، في حين أن الذكاء التكنولوجي لا يتعلق بالتكنولوجيا فحسب بل يرتبط أيضا بالمجالات العلمية والتعاريف والمفاهيم الطبيعية حول الطبيعة، ويعتمد تعريف الذكاء التكنولوجي على مفاهيم فلسفة التكنولوجيا، الخلفيات الثقافية للتكنولوجيا، السياسات والاستراتيجيات الحكومية بعيدة المدى حول التكنولوجيا، السياسات والاستراتيجيات التعليمية والتفضيل الاقتصادي للتنمية والنمو، وفي الصدد نفسه يشار بان المنظمات تهدف إلى الحصول على المعلومات التكنولوجية وإيصالها كجزء من العملية التي تقوم من خلالها المنظمة بتطوير الوعي بتهديدات التكنولوجيا والفرص، ويعرف بأنه جمع المعلومات التكنولوجية وإيصالها كجزء من العملية التي من خلالها تطور المنظمة وعياً بتهديدات التكنولوجيا والفرص.

### ثانيا : مراحل او دورة الذكاء التنافسي

دورة الذكاء التنافسي هي العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات العامة عن المنافسين إلى معلومات حيوية . وتتكون هذه الدورة من أربع مراحل أساسية وكما موضحة في الشكل الآتي:

### الشكل رقم (01-01): دورة الذكاء التنافسي



المصدر : من إعداد الطلبة اعتماد على حسام احمد محمد، "دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 70، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص، ص377،376.

### المرحلة الأولى: التخطيط والتوجيه

تبدأ عملية الذكاء التنافسي عندما يعبر المديرون عن احتياجاتهم للمعلومات الضرورية ولاسيما تلك المعلومات التي لا تتوفر من خلال المصادر التقليدية . وتكون نقطة البداية هي تحديد متطلبات الذكاء التنافسي وهو التفكير في بنود الأسئلة الستة الآتية: <sup>(1)</sup>

- من (who) ماذا (What) اين (where) متى (when) لماذا (Why) كيف (How) ؟
- ✓ تحديد نوعية المعلومات التي تحتاجها، وهي عادة ما تتركز على معالجة نقاط ضعف الشركة.
- ✓ تحديد المنافسين وإمكانيات الاستفادة من دراستهم ومراقبة تحركاتهم.

### المرحلة الثانية: تجميع المعلومات

يبدأ في هذه المرحلة التعامل الفعلي مع المعلومات ومصادرها المختلفة. وتنحصر مهام هذه المرحلة في الخطوات الآتية : <sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> حسام احمد محمد، "دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 70، قسم المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص، ص377،376.

(1) توزيع الأدوار والمهام على فريق المخابرات التنافسية.

(2) تحديد مصادر المعلومات.

(3) تحديد أساليب عمل فريق المخابرات التنافسية

هناك خمس مصادر للمعلومات تستخدم من قبل الحكومات والجيش يمكن تطبيقها على الصناعة وهي كالآتي :<sup>(1)</sup>

(1) **مصدر الذكاء البشري** : هذا يشير بشكل عام إلى البشر كمصدر خارج الشركة ويتضمن الأفراد المنافسين والزبائن والموردين ومحللو الصناعة بوصفهم خبراء بالذكاء التنافسي... الخ . ويتم الاستفادة من معرفتهم لكي يتم دعم المصادر الأخرى.

(2) **الذكاء التصويري**: هذا المصدر يشير إلى كل الصور التي يوجد منها الكثير من الفئات : التصوير الفوتوغرافي والتصوير الكهربائي الضوئي وأجهزة الرادار وأجهزة الاستشعار والتصوير بالأشعة فوق الحمراء وكتالوجات المنتج المنافس والتصوير ثلاثي الأبعاد أي الصور المتعلقة بمنتجات المنافسين والتي تعكس الية الانتاج وكذلك صور عن مواقع الانتاج ومستوى التطور التكنولوجي الذي تعكسه.

(3) **ذكاء القياس والتوقع** : هذا المصدر يشير الى التقنيات المستخدمة في استخراج البيانات في الذكاء التنافسي من المصادر الأخرى مثل الذكاء البشري أو التصويري حيث يتم جمعها ومعالجتها وتحليلها فان النتائج تصف المسارات التي تحدد وتصف التوقعات الميزات والخصائص). على سبيل المثال، (الطاقة الصوت مكونات المواد.. الخ).

(4) **المصادر المفتوحة للمعلومات** : وهذه تشمل المعلومات المتاحة من المصادر العامة وهذا يمكن ان يكون من مصادر مختلفة مثل (مقال صحفي او صفحة على شبكة الانترنت او وثائق الشركة غير المحمية بحقوق الملكية الجزء الأكبر من هذه المعلومات هو ما تعلن عنه الشركات المنافسة كذلك معلومات التقييم للمجال العام الصادرة من مراقبي الصناعة المصادر المفتوحة للمعلومات تمثل نقطة انطلاق لتحقيق الذكاء التنافسي ولكن لا تمثل وحدها الذكاء التنافسي.

**المرحلة الثالثة: تحليل ومعالجة المعلومات**

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية: <sup>(2)</sup>

(1) تحديد درجة مصداقية المصادر المختلفة للمعلومات.

(2) تحديد درجة دقة مصادر المعلومات

(3) الربط بين المعلومات وأهداف الذكاء التنافسي.

(4) التنسيق بين المصادر والمعلومات المختلفة.

التجربة العملية تشير الى إن تحليل المعلومات في الذكاء التنافسي عند تقديمها إلى المستخدمين يكون التركيز على واحد أو أكثر من القيم الآتية: <sup>(1)</sup>

✓ الفرص والتهديدات وخصوصاً التطورات غير المتوقعة التي تتطلب اتخاذ إجراءات إدارية.

✓ الدوافع والخطط والنوايا: نقاط القوة والضعف في المنافسين أو معرفة مفاتيح اللعب الرئيسية

✓ البدائل التكتيكية أو الخيارات المتاحة التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها.

#### المرحلة الرابعة: استخدام المعلومات

توضع المعلومات في هذه المرحلة موضع الاستفادة فيتم استخدامها في الاستراتيجيات التنافسية المختلفة في مقارنة مرجعية (benchmarking) وهندسة عكسية (reverse-engineering) وتحليل القيمة (Value Analysis) لغرض تحديد القيمة المضافة وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الآتية: <sup>(2)</sup>

(1) استخلاص نتائج حيوية عن أنشطة المنافسين وأوضاع السوق.

(2) تعديل الخطة الاستراتيجية أو السياسات الداخلية لتتلاءم مع نتائج الذكاء التنافسي

(3) تأكيد سرية المعلومات الحيوية.

(4) مراجعة الأساليب والسياسات الاستخبارية.

#### المطلب الخامس: مهارات ومستخدمي الذكاء التنافسي

##### اولا : مهارات الذكاء التنافسي

يجب على ممارسي الذكاء التنافسي المحتملين تطوير مهاراتهم بشكل كامل من أجل الحصول على القدرة على اجراء عملية الذكاء التنافسي بكفاءة ومن هذه المهارات : <sup>(3)</sup>

❖ السمات : تشمل الصفات القيادية النشاط المثابرة التصميم القدرة على العمل بجذ وابداع وان يكون غير

عاطفي وان يكون لديه عقلية خيالية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص، ص 376، 377.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، ص 376، 377.

<sup>3</sup> رانية محمد عبد القادر ال خطاب ، "اثر الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، العدد 70، ادارة اعمال ، الاردن، 2022، ص 183، 184

❖ **مهارات قابلة للتعليم:** تشمل المهارات التي يمكن تدريسها مهارات التواصل مهارات الاتصال الشفهية وغير اللفظية الاخلاق وأنواع مختلفة من الجدل العقلية المنظمة المنفتحة ومعرفة مصادر المعلومات الأساسية.

❖ **الخبرة المهنية :** تشمل معرفة هياكل المنظمة عملية صنع القرار المعرفة الصناعية وتعزيز مهارات البحث الأساسية.

❖ **القدرة :** تتضمن القدرة على تقييم المعلومات المستندة الى التحليل وانشاء سيناريوهات والتعرف على الأنماط

### ثانيا : مستخدمي الذكاء التنافسي

هناك أربعة أنواع من مستخدمي الذكاء التنافسي: (1)

(1) **مستخدمو الأعمال Business user:** يراقب مستخدمو الأعمال المعلومات المتعلقة بالأعمال مثل أخبار التمويل و حملات الترويج اصدارات المنتجات الجديدة من المنافسين.

(2) **المستخدمون التقنيون Technical users :** يقوم المستخدمون التقنيون بمراقبة التقنيات الجيدة ونتائج البحوث من المجالات الهندسية. ويمكن أن توفر المجالات التقنية والمنشورات الالكترونية على الانترنت هذه المعلومات.

(3) **المستخدمون العاديون العرضيون Casual users :** يقوم المستخدمون العرضيون بمراقبة المعلومات مثل اصدار الاغاني الجديدة والافلام والالعاب والكومبيوتر ووظائف العمل والمعلومات الملكية ذات الأهمية العامة.

(4) **مستخدمو الوعي بالأخبار News awareness users :** يرغب مستخدمو الوعي بالأخبار وغيرهم في الاطلاع على ما يحدث في البلدان والمناطق الأخرى في الوقت المناسب . كما يرغب البعض في مراقبة أسعار الاسهم والنتائج و معلومات الطقس.

### المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي القدرة التنافسية

تعد القدرة التنافسية من المفاهيم المحورية في أدبيات الاقتصاد والإدارة، نظراً لدورها الحيوي في تحديد موقع الدول أو المؤسسات ضمن النظام الاقتصادي العالمي. فهي تعكس مدى قدرة الاقتصاد أو المنظمة على تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والنمو المستدام، في ظل بيئة تتسم بالعمولة والانفتاح التجاري. وقد تعددت المقاربات

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 187.

النظرية لتعريف هذا المفهوم، بين من يربطه بالمزايا النسبية والتكنولوجية، ومن يركز على جودة السياسات الاقتصادية والمؤسسية.<sup>1</sup> تتطلب دراسة القدرة التنافسية بناء إطار مفاهيمي دقيق يميز بين مستوياتها المختلفة (وطنية، قطاعية، ومؤسسية) ويحدد محدداتها ومؤشراتها المعتمدة.

### المطلب الاول : نشأة وتطور القدرة التنافسية

في أواخر السبعينيات من القرن العشرين بدأ رجال الأعمال والباحثين وحتى السياسيين في التأكيد على مفهوم التنافسية لتحقيق التنمية والنمو الاقتصادي في عالم الأعمال، ولم يُعرف هذا المفهوم إلا في التسعينيات (1990) عندما نشر الباحث بورتير (Michael Porter) كتابه المشهور "الميزة التنافسية للأمم"، الذي كان سببا في انتشار مفهوم التنافسية عالميًا، لتبدأ بعدها بعض المنظمات العالمية في نشر تقارير تنافسية تقارن الأداء الاقتصادي للبلدان كالمنتدى والمعهد الدولي لتطوير الإدارة ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها، مما ساهم في بروز مفهوم القدرة التنافسية للبلد، حيث أثر مفهوم القدرة التنافسية آنذاك في رخاء وازدهار البلد ومن حينها كان السؤال الوحيد هو كيفية تحقيق وتعزيز هذه القدرة التنافسية.<sup>(1)</sup>

ويعتمد ازدهار ورخاء الدول على قدرتها التنافسية، والتي تستند بالأساس على الإنتاجية التي تنتج بها السلع والخدمات. وعليه، فالقدرة التنافسية متجذرة في أساسيات الاقتصاد الجزئي للدولة، حيث يتجلى ذلك في تطور منظماتها وجودة بيئة أعمالها الاقتصادية على المستوى الجزئي.<sup>(2)</sup>

ومن المصطلحات المتشابهة نذكر

### المنافسة :

درجة المنافسة لأي سوق تعتمد في جزء منها على عدد عارضي البضاعة الراغبين في إشباع طلب السوق، وعلى سهولة دخول مشروعات جديدة وخروج مشروعات قائمة على المدى الطويل. وعملياً، فإن طيف المنافسة يمتد من أسواق عالية المنافسة إلى حالة الاحتكار التام.<sup>(3)</sup>

يُعرف الدكتور حبيب محمود المنافسة بأنها: "المزاحمة بين المنتجين الفرديين أو أصحاب رؤوس الأموال على تصريف منتجاتهم في السوق حتى تحقق القيمة الفردية الخاصة بكل منهم اعترافاً اجتماعياً، وأن تكون القيمة الفردية متعادلة أو متقاربة مع القيمة الاجتماعية العادية"<sup>(4)</sup>

1 خلوفي سفيان ، القدرة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار البصمة العلمية ، ط 1، ورقة الجزائر، سنة 2023، ص 13  
1 المرجع نفسه، ص 13.

3 الموسوعة العربية، مدخل "المنافسة"، هيئة الموسوعة العربية سوريا الموسوعة العربية <https://mail.arab-ency.com.sy/details/12425> بتاريخ 20 ماي 2025

4 حبيب محمود "مبادئ علم الاقتصاد"، الفصل الثالث:

الوضعية التي يكون فيها بائعو المنتج أو الخدمات يقترحون على الزبون أسعارًا جد مغرية مقارنة بمنافسيهم أو منتجات وخدمات ذات جودة أعلى المنافسة تسمح للمستهلك بالاستفادة من أسعار أقرب إلى تكلفة الإنتاج، مع هامش ربح معقول<sup>(1)</sup>

#### الميزة التنافسية :

هي الخصائص أو العوامل التي تتيح للمؤسسة التفوق على منافسيها، من خلال تقديم قيمة أكبر للعملاء، سواء عن طريق أسعار أقل أو تقديم منتجات وخدمات بجودة أعلى أو بخصائص فريدة. وتُمكن الميزة التنافسية الشركات من تحقيق أداء مالي أفضل واستدامة في السوق.<sup>(2)</sup>

هي يقصد بها إيجاد ميزة منفردة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين<sup>(3)</sup>

#### المطلب الثاني : مفهوم القدرة التنافسية

اولا : تعريف القدرة التنافسية على مستوى البلد أو الدولة

##### 1) تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) :

عرف المنتدى الاقتصادي العالمي للتنافسية الدولية أو القدرة التنافسية كالأتي: قدرة الدولة على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق الدولية، بحيث تتمكن من تحقيق فائض في الميزان التجاري يمكنها من الوفاء بالتزاماتها الدولية ، وهناك تعريف آخر للمنتدى وهو تتمثل التنافسية الدولية في القدرة المستمرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي<sup>(4)</sup>

##### 2) تعريف المعهد الدولي للإدارة و التنمية (IMD) :

ويتمثل هذا التعريف في قدرة الدولة على خلق قيمة مضافة تتمكن من خلالها زيادة ثروتها القومية عن طريق إدارة الأصول وعمليات التشغيل بشكل فعال ومؤثر عالميا ومحليا - ويربط هذا التعريف القدرة التنافسية للدولة بطاقتها الإنتاجية لكي تتمكن من الإستجابة للأسواق العالمية وذلك عن طريق إدارة أصولها وعمليات التشغيل التي يقصد بها ما تملكه الدولة من موارد طبيعية , و خلق موارد إنتاج جديدة

<sup>1</sup> وزارة التجارة الجزائرية سياسة المنافسة. <https://www.commerce.gov.dz/politique-de-la-concurrence> 20ماي 2025

2.Porter, M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, 1985.

<sup>3</sup> زعتر عمارية ، "امينة دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية " مؤسسة حليب النجاح مغنية رسالة ماجستير تخصص موارد بشرية ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر سنة 2016 ، ص 46

<sup>4</sup> عقون عبد الله ، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال ، أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد الخدمات، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3، سنة 2022، ص 64،65

إذا ما كانت الدولة تفتقر إلى هذه الأصول، كما يمكن للدولة أن تحقق تنافسياتها من خلال إنتاج سياسات تستهدف إختراق الأسواق الخارجية وتشجيع الصادرات، أو السعي نحو جذب الإستثمار الأجنبي المباشر، وكذلك بواسطة الإعتماد على تحقيق التنافسية في السوق المحلي بما يصاحبها من ارتفاع معدلات الحماية والتركيز على الأنشطة التقليدية، أو الاتجاه إلى الأسواق العالمية.<sup>(1)</sup>

### (3) تعريف البنك الدولي World Bank للقدرة التنافسية :

يرى البنك الدولي أن القدرة التنافسية تعني الإنتاجية، حيث توجد صلة مباشرة بين القدرة التنافسية والإنتاجية، ويمكن زيادة نمو الإنتاجية من خلال مدخلات تكنولوجية رفيعة المستوى في المنتج والتصميم التسويق الإدارة، وقوى عاملة ماهرة.<sup>(2)</sup>

### (4) تعريف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OCDE) :

هناك مفهوم تقدمه هذه المنظمة للتنافسية والذي تقرنه بالإقتصاد الوطني حيث ترى هذه المنظمة أن التنافسية على مستوى الإقتصاد يقصد بها الدرجة التي يمكن وفقها في شروط السوق حرة وعادلة إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ على المداخل الحقيقية لشعبها والتوسع فيها على المدى الطويل.<sup>(3)</sup>

### ثانيا : تعريف القدرة التنافسية على مستوى القطاع

إن أهم تعاريف قدرة التنافسية على مستوى قطاع تعريف التنافسية القطاع الصناعي على الربط بين تنافسية القطاع وقدرته على الاحتفاظ بالتفوق في السوق العالمي و السوق المحلي، وليس فقط في مجال التجارة و إنما في مجال الاستثمار أيضا

وتعرف تنافسية القطاع الصناعي، بأنها قدرة مجموعة من المنظمات في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق المحلية والعالمية دون الدعم والحماية الحكومية، ومن ثم تتميز هذه الدولة في هذه الصناعة، تعرف القدرة التنافسية على مستوى القطاع على أنها قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على التحكم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة ، وعليه يمكننا : تعريف القطاع الصناعي ذو القدرة التنافسية هو ذلك القادر على تحقيق عدة أمور أهمها ارتفاع الإنتاجية، وكذلك تفوقه من خلال ارتفاع نصيبه. وتعني التنافسية على مستوى القطاع مدى نمو القطاع من حيث رقم الأعمال، الفوائض الاقتصادية التي يحققها، نسبة التراكم المساهمة في التوظيف وهي كلها عوامل تتوقف

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص ص 64،65

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 64،65

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 64،65

بالدرجة الأولى على ما تنجزه المؤسسات القطاعية، لذلك فهذه الأخيرة هي النواة الأساسية لتحليل التنافسية وتقييمها . (1)

### ثالثا: تعريف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة

تتفق أغلب الدراسات على أن مستوى المؤسسة هو أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية، فالمؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق الدولية و ليست القطاعات و لا الدول، و لهذا نذكر أهم التعاريف المقدمة للقدرة التنافسية على مستوى المؤسسة و هي: (2)

(1) **التعريف البريطاني:** تعرف القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة في بريطانيا على أنها "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و بالسعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى". يتمحور التعريف البريطاني حول قدرة المؤسسة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع و خدمات ذات نوعية جيدة وجودة عالية بالسعر المناسب و في الوقت المناسب حتى تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.

(2) **تعريف مايكل بورتر Michael porter:** يرى هذا الأخير أن القدرة التنافسية للمؤسسة تنشأ أساسا " من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها، إذ يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة الأسعار المنافسين و بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه، أي أن المؤسسة التي تملك قدرة تنافسية بالنسبة لمايكل بورتر هي التي تتميز بقدرتها على: ✓ إنتاج أو بيع نفس المنتجات بسعر أقل من المنافسين، هذه الميزة تنشأ من قدرة المؤسسة على تقليل التكلفة مع المحافظة على مستوى من الجودة والربح.

✓ إنتاج منتجات و تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى سعر أقل، خدمات ما بعد البيع).... بحيث تنفرد به المؤسسة عن منافسيها.

(3) **و تعرف أيضا القدرة التنافسية على صعيد المؤسسة بأنها تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يجعل نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، و يتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية ( العمل رأس المال و التكنولوجيا).**

---

1 هشام حريز، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2016 ، ص 7 . 6  
2 الطيب عبابو ، سليمة مخلوف ، القدرة التنافسية كأداة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف ، ص 4، 5

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة التي لها قدرة تنافسية هي تلك المؤسسة التي تمتلك القدرة على خلق قيمة لربائنها من خلال تبني إستراتيجية فعالة تميزها عن منافسيها و تمكنها من زيادة ربحيتها والنفاذ إلى الأسواق العالمية، بما يضمن لها البقاء و الاستمرار و تحسين الظروف المعيشية للأفراد لتحقيق النمو الاقتصادي ككل، و أن خلق قيمة للزبون من خلال إكتساب قدرة تنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وإنخفاضه فحسب، بل يمتد إلى أبعد من ذلك سواء كان في جودة المنتج، الأمان المتحقق منه المنافع المختلفة التي يحققها مقارنة بغيره من المنتجات التلف والأضرار الناجمة عن الاستخدام ... الخ، و التي جميعها تصب في رضا الزبون عنها، فعلى المؤسسات بشتى أنواعها أن تدرك تماما بأنه ليس هناك قدرة تنافسية ثابتة أو نجاح مستمر و إلى الأبد، بل إذا كانت تريد أن تحقق ذلك فعليها أن تعزز من قدراتها التنافسية و تطورها بما يتوافق مع متطلبات السوق و المنافسة القائمة و رغبة و إحتياجات المستهلكين المستمرة في التغير عبر الزمن. (1)

### المطلب الثالث : أهمية القدرة التنافسية (2)

❖ إن امتلاك المؤسسة لقدرة تنافسية أمر بالغ الأهمية كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة أكبر في تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الإبداع والإبتكار مما يؤدي إلى تحسين وتعزيز الإنتاجية.

❖ الارتقاء بمستوى نوعية الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتحسين مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والأسعار.

❖ بالإضافة إلى أن التنافسية تساعد على القضاء على أهم العقبات التي تواجه تحسين الكفاءة والإنتاجية ألا وهي مشكلة السوق المحلي والتي تحول دون الاستفادة من وفرة الحجم الكبير، وعليه فإن توفير البيئة التنافسية تعتبر وسيلة فعالة لضمان الكفاءة الاقتصادية وتعزيز النمو الاقتصادي وتحسين مستويات المعيشة .

### المطلب الرابع : ابعاد وانواع القدرة التنافسية

#### اولا : ابعاد القدرة التنافسية

وتحدد أبعاد القدرة التنافسية في الآتي: (3)

1 المرجع نفسه، ص، ص4، 5.

2 دراق حنان ، شيخ هجيرة ، "النكاه التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المديرية جهوية بالشلف )" ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 32 ، مخبر التنمية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، سنة 2023 ص 424.

(1) **الكفاءة المتميزة (Efficiency)** : تعنى القدرة على حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يحقق الفاعلية أو القدرة على استخدام المدخلات، ويتمثل قياس الكفاءة في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج المخرجات، ومن ثم تقل تكلفة الإنتاج للمنظمة، فالكفاءة هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها من خلال مساعدة المديرين واصحاب الكفاءات والمواهب في تقديم المنتج المتميز

(2) **الجودة (Quality)** : تعد الجودة مطلباً أساسياً لعملاء المنظمة، ولذلك تقوم المنافسة بين منتجات أو خدمات المنظمة على أساس تحقيق التوازن بين عوامل الجودة والتكلفة فهي تعد هدفاً أساسياً لإدارة المنظمة، وقد عرفها العقيلي 2001، بأنها "هي إنتاج المنظمة السلعة أو تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجاتها ورغبات عملائها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا لهم وذلك من خلال مقاييس محددة مسبقاً لتحقيق صفة التميز في الجودة

(3) **المرونة والاستجابة (Flexibility and Response)** : إن المرونة تمثل إحدى الخصائص المنظمات الأعمال الرائدة، وبسبب التغيرات والتعقيدات السريعة في البيئة انتقلت المرونة لتمثل محور الاهتمام للإدارة العليا في المنظمات ، ويمكن تعريف المرونة على أنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يتلاءم مع حاجات العملاء" وتتضمن المرونة كل من :

✓ مرونة التكنولوجيا: القدرة على إنتاج المنتجات التي تلي الاحتياجات الفريدة للعملاء

✓ مرونة المنتجات : القدرة على تقديم منتجات جديدة للسوق وبالسعة المطلوبة

اما الاستجابة : فهي تعنى أن يكون لدى المنظمة القدرات التي تعمل على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها، وهذا يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية "

(4) **الإبداع والابتكار (Creativity and Innovation)** : يعتبر الإبداع والابتكار وظيفة خاصة لريادة الأعمال (Entrepreneurship) والتي تتطور بها الأعمال الحالية وهي الوسائل التي من خلالها يبتكر رواد الأعمال بها موارد إنتاج جديدة ذات قيمة، ويمنح الموارد الحالية الإمكانية لتوليد قيمة أكبر ويشير الإبداع إلى "عملية إنتاج أفكار مبتكرة تساعد الشركات على تطوير أسواقها الحالية، أو الدخول في أسواق جديدة "

<sup>3</sup> سامية السيد محمود وآخرون، "دور إدارة المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان)"، مجلة البحوث التجارية ، العدد 2 ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، مصر ، سنة 2023 ، ص 486، 487

## ثانيا :انواع القدرة التنافسية

في إطار تحديد أنواع التنافسية يجب التمييز بينها وبين المنافسة من حيث المفهوم فبينما تعرف التنافسية بأنها قدرة البلد المعني على تصريف منتجاته في الأسواق الدولية أي أنها الوسيلة التي تحدد أداء البلد في التجارة الدولية بمعناها الواسع نجد أن المنافسة أو المزاومة هي الشروط التي يتم وفقا لها الإنتاج والتجارة داخل البلد المعني وبالتالي هي الشروط التي تصف وتحدد نطاق تلك السوق بعينها وبالتالي فإن التنافس والتنافسية هما من العناصر الأساسية لتحليل الإنتاج والتجارة الدولية .

في السياق أعلاه يتم التمييز بين عدة أنواع من التنافسية، يعد أهمها :

- (1) **تنافسية التكلفة أو السعر** : فالبلد ذو التكلفة الأقل هو الذي يتمتع بتنافسية عالية بالنسبة لصادراته الى الأسواق العالمية ويشمل هذا النوع من التنافسية أثر سعر الصرف للعملة الوطنية.
- (2) **التنافسية غير السعرية**: ويقصد بها العوامل الغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية مثل (الموقع المناخ العادات والتقاليد ..... الخ).
- (3) **التنافسية النوعية** : وتشمل فضلاً عن نوعية المنتجات وعنصر الملائمة القدرة على الابتكار فالبلد الذي يتمتع بمقدرة أكبر في مجال الابتكار والنوعية الجيدة للإنتاج والملائمة لذوق المستهلك فضلاً عن توفر مؤسسات التصدير ذات السمعة الحسنة في الأسواق يستطيع تصدير بضائعه وتسويقها حتى بأسعار أعلى من منافسيه.
- (4) **التنافسية التقنية**: اذ يتم التنافس على أساس الإنتاج عالي التقنية والأكثر تعقيداً. تتمثل في قدرة المؤسسة في التحكم في الأساليب التقنية المرتبطة في إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. وإن ذلك يتحتم عليها أن تساير التطور التقني، مع وجود تنسيق محكم بين مختلف مراحل سيرورة الإنتاج. كما أن درجة تأهيل العمال، وتوفر جو يشجع على القيام بمختلف الأنشطة، وأخذ مختلف القوى الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، مما يدعم قدرتها التنافسية التقنية.<sup>(1)</sup>
- (5) **التنافسية الظرفية أو الجارية (CCI)**: ويقصد بها التنافسية التي تركز على مناخ الأعمال وعمليات الشركات وإستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل التوريد (الإمدادات)، التكلفة النوعية والحصة من السوق.

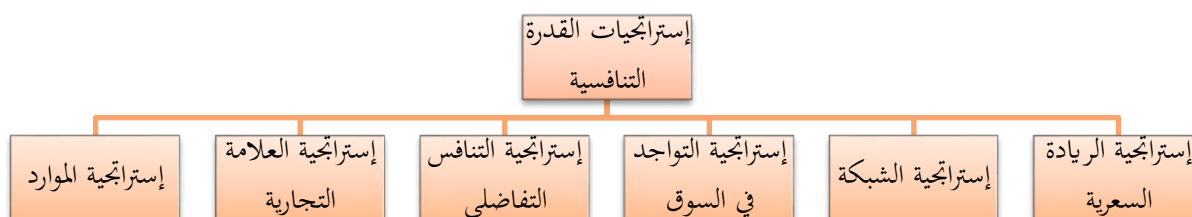
<sup>1</sup>جامع الكتب الإسلامية مفهوم التنافسية والتعرف على مصادرها وأنواعها، مجلد 1، صفحة 14

(6) التنافسية المستدامة (GCC) وترتكز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر رأس المال البشري، مستوى التعليم والتأهيل الإنتاجية، مؤسسات البحث العلمي والتطوير والطاقة الابتكارية، الوضع المؤسسي وقوى السوق. (1)

المطلب الخامس: استراتيجيات ومؤشرات القدرة التنافسية

اولا : استراتيجيات القدرة التنافسية (2)

الشكل رقم (01-02): استراتيجيات القدرة التنافسية



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على أمانى أحمد وهبه ، العلاقة بين استخدام تقنيات التحول الرقمي وتطوير أداء المراجع المالي الداخلي لزيادة القدرة التنافسية للشركات ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، مصر ، سنة 2024 ، ص 543،544

(1) استراتيجية الموارد : تشير الميزة التنافسية الخاصة بالموارد Resource Competitive Advantage

إلى القدرات التي تمتلكها الشركة في الوصول إلى موارد أو مواد إنتاج محدودة، حيث يمكن أن يمثل تعاقد أحد الشركات مع الحكومة في بلد معين حول حصريّة استيراد أو تقديم خدمة من الشركة ضمن البلد الذي تعمل ضمنه الشركة، أحد أنواع القدرات التنافسية، كما يمكن أن تشكل حماية الموارد في حد ذاتها ميزة تنافسية للشركة.

(2) استراتيجية العلامة التجارية : تساهم الميزة التنافسية التي تؤسسها العلامة التجارية Brand

Competitive Advantage في خلق ولاء لدى العملاء ودفع مبلغ إضافي للحصول على المنتجات أو الخدمات التي تطرحها الشركة صاحبة العلامة التجارية، وإضفاء تحديثات مميزة وفريدة لتوفير مزايا استثنائية للعملاء.

1 حيدر محمد طالب المالكي، القدرة التنافسية للصادرات في دول جنوب شرق آسيا ، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، سنة 2010، ص،ص 17،18.

2 أمانى أحمد وهبه ، العلاقة بين استخدام تقنيات التحول الرقمي وتطوير أداء المراجع المالي الداخلي لزيادة القدرة التنافسية للشركات ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، مصر ، سنة 2024 ، ص 543،544

- (3) استراتيجية التنافس التفاضلي : تمثل الميزة التنافسية التفاضلية Differential Competitive Advantage قدرة الشركة على تقديم خدمات ومنتجات فريدة تضيف فائدة مكتسبة للعملاء لا يمكن إضافتها من قبل الشركات المنافسة وهو ما يعزز من مكانة الشركة في السوق المستهدف والتي يمكن إضافتها إلى قدرات الشركة عبر استخدام أدوات التحول الرقمي الحديثة، ويمكن أن تكون الميزة التنافسية التفاضلية بسيطة كنقطة بيع فريدة أو جودة أفضل للمنتج أو تطبيق الكتروني على الهاتف أو موقع ويب مميز، وقد تكون معقدة تتضمن صفات ومزايا للمنتج غير موجودة في المنتجات الأخرى مثل سرعة خدمات شحن وتوصيل ونقل المنتجات.
- (4) استراتيجية التواجد في الأسواق : Market-Focused Competitive تعكس القدرة التنافسية المرتبطة بالتواجد في الأسواق Advantage قدرة الشركة على التميز في أسواق متعددة بدلا من التواجد في سوق واحد، حيث تستفيد الشركة من المعلومات الديموغرافية المتعلقة بكل سوق لتطوير المنتجات أو الخدمات لتلبية الاحتياجات المرغوبة ضمن هذه الأسواق، وتعزيز العلاقات مع العملاء، والذي يمكن تحقيقه عن طريق استخدام تطبيقات الذكاء الصناعي والتي تسهم بشكل كبير في على دعم ميزة التواجد في الأسواق.
- (5) استراتيجية الشبكة : تلجأ الشركات التي تملك خدمات الاشتراك عبر الانترنت أو وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات الاتصال الإلكتروني إلى تعزيز أطر القدرات التنافسية المرتبطة بشبكة الانترنت، يمكن أن تكون شركات الكابلات المقدمة لخدمات القنوات التلفزيونية أمثلة عن هذا النوع، حيث تحقق الشركة ميزة تنافسية من خلال القنوات والاشتراكات التي توفرها الشركة نسبة لباقي الشركات، كالاشتراك في قنوات Netflix واختيار الباقة المناسبة حسب رغبة المشترك.
- (6) استراتيجية الريادة السعرية : تسخر ميزة الريادة السعرية Cost-leading Competitive Advantage قدرات الشركة على تقديم منتجات أو خدمات مكافئة لمثيلاتها في الجودة لدى المنافسين، ولكن بأسعار أقل عند طرحها في الأسواق وذلك عن طريق استخدام أدوات التحول الرقمي الحديثة، لتشكل ميزة تنافسية عن باقي الشركات، حيث تجعل الشركة قادرة على تقديم منتجات منافسة ذات تكلفة مناسبة للطبقة المستهدفة من الشركة، كما يمكن للشركة ان تمتلك ميزة تنافسية إضافية استخدام أدوات وتقنيات التحول الرقمي وذلك عن طريق إشراك العملاء في إبداء رأيهم حول الأنشطة الواجب القيام بها لتكوين منتج أو خدمة عن طريق التطبيقات الالكترونية المختلفة سواء على الهواتف أو عبر أجهزة الحاسب.

## ثانيا : مؤشرات القدرة التنافسية

يظهر لنا الجدول التالي مؤشرات القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة القطاع و البلد، هذه المؤشرات تسمح بتحديد الوضعية التنافسية بشكل جيد، و ما هي النقاط الايجابية أو مصادر القوة التي يمكن التركيز عليها لزيادة القدرة التنافسية (لكل المستويات).

| المستوى          | مؤشرات القدرة التنافسية                                                                                                                                   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المؤسسة          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الربحية</li> <li>- تكلفة الإنتاج</li> <li>- الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج</li> <li>- الحصة من السوق</li> </ul> |
| القطاع (الصناعة) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- التكاليف والإنتاجية</li> <li>- الحصة في السوق الدولي</li> <li>- دليل التجارة ضمن الصادرات</li> </ul>             |
| البلد            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- الدخل الحقيقي للفرد</li> <li>- النتائج التجارية :</li> <li>الميزان التجاري</li> <li>تركيبة الصادرات</li> </ul>   |

المصدر : شرفاوي آسيا ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية - دراسة حالة - ، رسالة ماجستير ، قسم علوم التجارة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر 3 ، سنة ، ص 45

كما يتضح لنا وجود علاقة تكاملية بين المستويات الثلاث، فزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات في صناعة ما تؤثر بشكل ايجابي على القدرة التنافسية للقطاع الذي تعمل به، و منه زيادة القدرة التنافسية للقطاع ستنعكس بشكل ايجابي على القدرة التنافسية للبلد.<sup>1</sup>

فنركز بشكل خاص على مؤشرات القدرة التنافسية للمؤسسة لانها المحور الاساسي لهذا البحث وهي التي تتمثل فيما يلي : (2)

✓ **الربحية** : تمثل الربحية مؤشرا كافيا على القدرة التنافسية الحالية، لكن يمكن أن يكون للمؤسسة تنافسية في سوق تتجه بدورها نحو التراجع، و بذلك فتنافسية المؤسسة الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 45.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 44.

✓ **تكلفة الصنع:** إن تكلفة الصنع بالقياس إلى تكلفة المنافس تمثل مؤشراً كافياً عن القدرة التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس.

✓ **الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس القدرة على تحويل المؤسسة لمجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب الصناعة.

✓ **الحصة من السوق:** يمكن أن يكون للمؤسسة أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية، بدون أن تكون لها قدرة تنافسية على المستوى الدولي (أي لها قدرة تنافسية على المستوى المحلي فقط).

وكما يوجد عدد من المؤشرات تشير إلى امتلاك المنظمة أو المؤسسة ميزات التنافسية منها حجم المبيعات ورضا العملاء وتنوع المنتجات والربحية والحصة السوقية، ولعل أكثرها تداولاً هي مؤشرات الحصة السوقية وحجم المبيعات والربحية لتوفر البيانات الخاصة لاحتساب هذه المؤشرات نظراً لكونها كمية يسهل قياسها ومقارنتها بفترات زمنية مختلفة، وفيما يأتي عرض لكل منها: (1)

✓ **الحصة السوقية** وهي النسبة المئوية التي تسيطر عليها المنظمة من إجمالي السوق من خدمة، أو منتج أو عدد من المنتجات، أو عدد عملاء القطاع أو سوق معين

✓ **حجم المبيعات:** يمكن عد حجم المبيعات من مؤشرات السوقية الهامة، وتحاول الكثير من المنظمات تحديد حجم معين من المبيعات تحاول الوصول إليه، وذلك بغاية متابعة الأداء العام لها ودرجة النجاح في تحقيق الأهداف.

✓ **الربحية:** ويمكن تعريفها من خلال الإشارة إلى العلاقة بين أرباح المنظمة والاستثمارات التي عملت على توليد هذه الأرباح

### **المطلب السادس: علاقة الذكاء التنافسي بالقدرة التنافسية**

إن الركيزة الأساسية لتحقيق التميز والتفوق التنافسي أساسها تطبيق الذكاء التنافسي بأبعاده في المؤسسة وبالتالي تحقيق القدرة التنافسية بها، وهذا ما دفع المؤسسات إلى تعزيز وترسيخ جميع أبعاد الذكاء التنافسي، سعياً إلى النجاح في تحقيق أهدافها، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت أهمية وكفاءة الذكاء التنافسي فعالة بمختلف

---

<sup>1</sup> أحمد كامل بنيه ، دور القدرة التنافسية في تحقيق عولند الاسهم في عينة من المصارف التجارية العراقية لمدة 2004 الى 2019 ، رسالة ماجستير، قسم العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، 2022 ، ص 38

أبعادها تحققت القدرة التنافسية بنجاحة في المؤسسة (1)، ويعتبر الذكاء التنافسي احد العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للقدرة التنافسية وذلك مما يلي : (2)

- ❖ يساعد الذكاء التنافسي على التقييم الأفضل للمنافسة وظروف السوق وهو يعد مقدرة جوهرية للمؤسسة يمكن أن يقود إلى تقليل مستوى المخاطرة
- ❖ يلعب الذكاء التنافسي دورا هاما في إعادة هيكلة المنظمة لإبقاء قدراتها التنافسية قائمة
- ❖ توفر أنشطة الذكاء التنافسي معلومات استخباراتية قابلة للتنفيذ تمكن الإدارة التنفيذية من اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية
- ❖ يطور الذكاء التنافسي المعرفة بالسوق والعلاقة بين وظائف المنظمة ويحسن جودة المنتجات إزاء منافسيها كما يساهم في إعادة هيكلة أسس المنظمة لإبقاء قدراتها التنافسية قائمة في الأسواق العالمية
- ❖ يعتبر الذكاء التنافسي أداة لتحسين القدرة التنافسية في السوق من خلال تطوير الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة المنافسة القائمة وذلك بناء على البيانات الواقعية التي يوفرها الذكاء التنافسي حول بيئة الأعمال العامة, كما أن الهدف النهائي للذكاء التنافسي هو المساعدة على اتخاذ القرار

---

1 دراق حنان ، شيخ هجيرة ، "الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المديرية جهوية بالشلف)" ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 32 ، مخبر التنمية التنافسية للوحدات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، سنة 2023 ، ص 435

2 المرجع نفسه ص 425

الفصل الثاني: دراسة حالة لأثر الذكاء  
التنافسي على القدرة التنافسية لمؤسسة  
إتصالات الجز ئر - الوادي -

تمهيد :

تبحث هذه الدراسة حول أثر الذكاء التنافسي على القدرة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر - الوادي - لمنتوج 4G ويختص هذا الفصل بعرض منهجية الدراسة وما تحتويه من عناصر مثل : طبيعة الدراسة، أسلوب جمع البيانات ومصادرها ، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأخيرا الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

كما يتضمن هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة ، حيث استخدام الإحصاءات الوصفية المناسبة لنوعية المتغيرين المستقلة والتابع، وكذا البيانات الديمغرافية لعينة الذكاء التنافسي ، وأيضا في ما يخص أبعاد القدرة التنافسية بالنسبة لموظفي مؤسسة إتصالات الجزائر - الوادي -

وأخير فقد تم إجراء اختبارات إحصائية مناسبة لكل فرضية من فرضيات الدراسة لمعرفة مدى صحتها ، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج التي تم توصل إليها.

وبناء على ما تقدم تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية هي:

**المبحث الاول :** منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات).

**المبحث الثاني :** الوصف الإحصائي للمتغيرات الدراسة.

**المبحث الثالث:** اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

### المبحث الاول: منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات).

اختص هذا المطلب بتعيين مجتمع الدراسة ونوع العينة المأخوذة منه، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات التي جمعت بواسطة الاستبيان بغرض اختبار الفرضيات واستخراج النتائج

### المطلب الاول : مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي

#### أولا : نبذة عن مؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة

#### ثانيا : دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

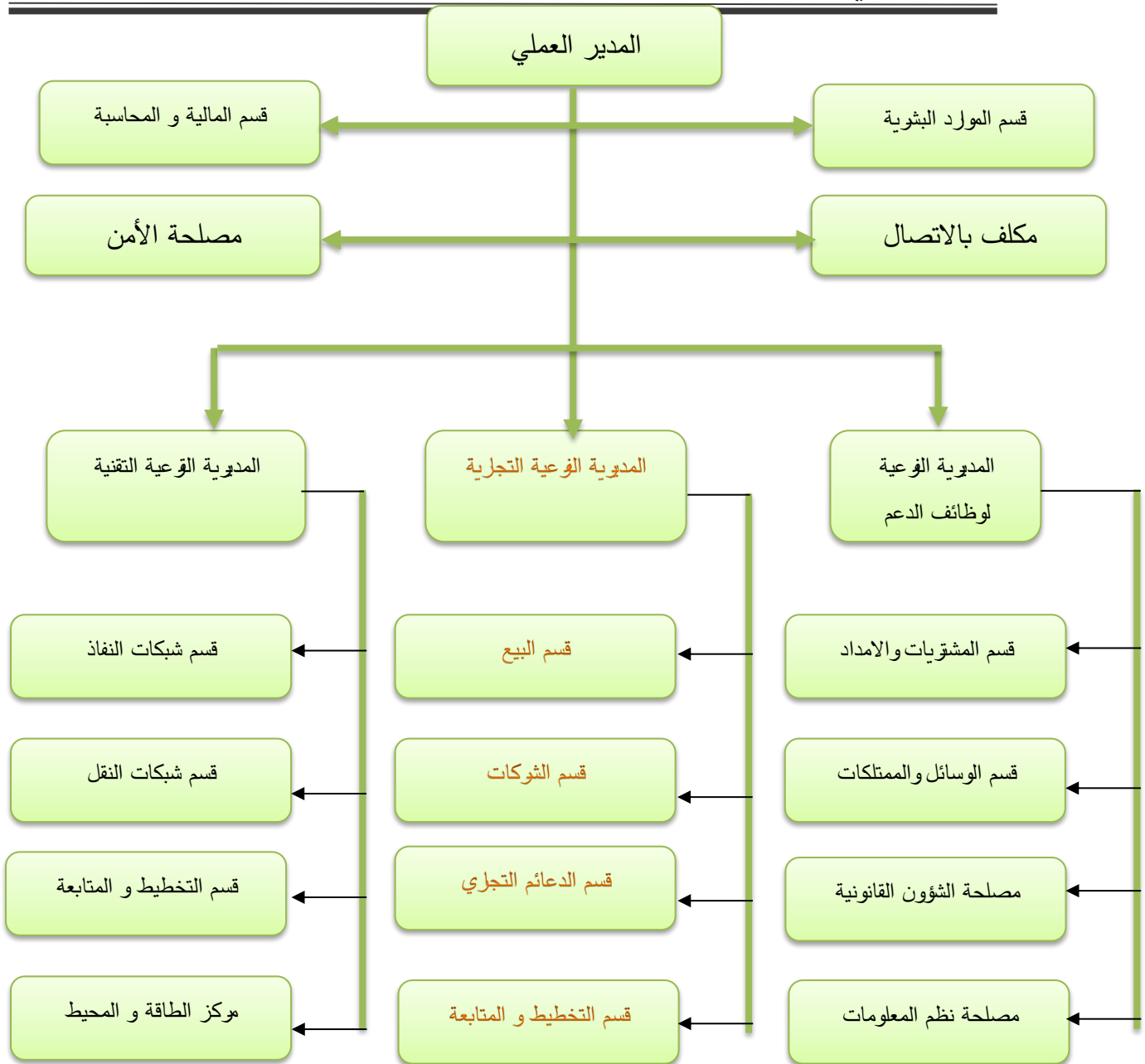
المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة :

❖ المديرية الفرعية التقنية.

❖ المديرية الفرعية التجارية.

❖ المديرية الفرعية لوظائف الدعم.



### ثالثا : مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي

#### 1) مهام المديرية العملية بالوادي

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛

- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

## (2) نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

- بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.
- بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

## المطلب الثاني: منهجية المتبعة في الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى إيضاح المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك من خلال مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات وأداة الدراسة، ونموذج الدراسة بالإضافة إلى تعريف وقياس متغيرات الدراسة.

### أولا : مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة لإجراء الدراسة الميدانية يجب على الباحث وضع تعريف محدد وواضح لمجتمع الدراسة لأن ذلك سيساعده في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

فاتمثل مجتمع الدراسة في موظفين العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي وذلك لسنة 2025

وقد تم توزيع 40 استمارة على موظفي المؤسسة ، واسترجعنا كافة الاستمارات 35 استمارة تمت الإجابة على كامل العبارات وتم إلغاء 5 لعدم الإجابات فيها أو عدم الإجابة على كامل العبارات، وبهذا سنعتمد على 35 استمارة كنموذج للدراسة.

### ثانيا: أسلوب ومتغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بتوضيح أسلوب وطبيعة الراسة الحالية، بالإضافة إلى التعريف بمتغيراتها وإعطاء نبذة عن النموذج المقترح فيها، وذلك من خلال الفروع التالية:

### الفرع الأول: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها، ويعبر عنها تعبير علميا وكيفيا، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، إنما يعتمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه بالاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات، هما :

أولا : المصادر الثانوية وتشمل المعلومات والبيانات التي تم الاعتماد عليها من الدراسات المنشور بالإضافة إلى الكتب والمقالات والمجلات والأطروحات الجامعية التي ترتبط بموضوع الدراسة.

ثانيا : المصادر الأولية : التي كانت من خلال تصميم استبيان، الذي وزع على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر - الوادي -

### الفرع الثاني: طبيعة الدراسة

يمكن تصنيف هذه الدراسة على أنها دراسة ميدانية ذلك لأنها استندت في جمع البيانات الأولية على الاستبيان الذي تم تطويره وتوزيعه على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر - الوادي - لتعرف على أثر الذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية

### الفرع الثالث : متغيرات الدراسة وكيفية قياسها :

حيث تحتوي الدراسة على متغيرات مستقلة ومتغير تابع، كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل تضمن الدراسة الذكاء التنافسي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين في الدراسة حول درجة موافقتهم على الفقرات المقترحة ، وذلك في في جزء من الاستبيان من خلال الإجابة على 8 أسئلة ، تندرج ضمن الذكاء التنافسي

ثانياً : المتغير التابع: ويتمثل في القدرة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر - الوادي - حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي لإجابات الأفراد المبحوثين في الدراسة حول درجة موافقتهم على الفقرات المقترحة وذلك في الجزء الثالث من الاستبيان من خلال الإجابة على 21 أسئلة.

المبحث الثاني : الادوات والاساليب المستخدمة في الدراسة

المطلب الاول: الادوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالأداة المستخدمة في البيانات الضرورية في الدراسة، وذلك من خلال ثلاثة فروع هي :

### الفرع الأول: وصف أداة الدراسة

بهدف انجاز الدراسة الميدانية تم تصميم الاستبيان الذي تألف من ثلاث أجزاء، تتمثل في:

الجزء الأول: يحتوي على أسئلة البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة، والتي تتمثل فيما يلي :

النوع الاجتماعي - الفئة العمرية - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة - المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: والذي خصص للمتغير المستقل الذكاء التنافسي يحتوي على بعدين كل بعد 4 أسئلة، حيث تتم الإجابة عليها وفق درجة الموافقة المقسمة لمقياس ليكرت الخماسي.

الجزء الثالث : خصص للمتغير التابع (القدرة التنافسية ) تكون من 21 سؤال حيث تتم الإجابة عليها كذلك وفق درجة الموافقة المقسمة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

### الجدول رقم (01-02): مقياس ليكرت الخماسي

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

**المصدر :** مصدر سابق حامدي شيماء ، حي حنان ، اثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي(دراسة حالة المديرية الجهوية لموبيليس

ولاية ورقلة \_ ) ، اطروحة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم تسيير ، جامعة غرداية ، الجزائر ، سنة 2023

هذا وقد أعدت الاستبانة بحيث يقوم المحييب بوضع إشارة (X) أمام كل سؤال من الاسئلة الخاصة بالجزء، إذ يوجد مقابل كل سؤال أعمدة تعكس خمسة مستويات للإجابة على درجة الموافقة، ويمثل كل مستوى وزنا معيناً تنازلياً يتدرج من (5) إلى (1) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

### الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

لفحص الصدق الخارجي لأداة القياس قام الطلبة بعرض الاستبيان على عدد من أعضاء هيئة التدريس في قسم علوم التسيير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة الوادي، وذلك لمعرفة مدى اتساق وضوح الاسئلة من حيث الصياغة والتصميم وبيان وجهات النظر حول منهج القياس والمتغيرات وانسجام الاسئلة

مع معايير الوضوح والشمولية والموضوعية الملائمة لأهداف البحث وفرضياته، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي أبدت من قبلهم.

### الفرع الثالث : ثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (2-2): التوزيع الكلي لمعامل ألفا كرومباخ و معامل الصدق

| عدد الفقرات          |  | الفا كرومباخ        |  | معامل الصدق               |  |                                |  |
|----------------------|--|---------------------|--|---------------------------|--|--------------------------------|--|
| 29                   |  | 0.966               |  | .965                      |  |                                |  |
| قرار التوزيع         |  | Shapiro-Wilk (Sig.) |  | Kolmogorov-Smirnov (Sig.) |  | المتغير / البُعد               |  |
| تتبع التوزيع الطبيعي |  | 0.161               |  | 0.200                     |  | ذكاء المنافسين والسوق          |  |
| تتبع التوزيع الطبيعي |  | 0.087               |  | 0.181                     |  | الذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي |  |
| تتبع التوزيع الطبيعي |  | 0.066               |  | 0.095                     |  | الكفاءة المتميزة               |  |
| تتبع التوزيع الطبيعي |  | 0.102               |  | 0.123                     |  | الجودة                         |  |
| تتبع التوزيع الطبيعي |  | 0.075               |  | 0.083                     |  | المرونة                        |  |
| تتبع التوزيع الطبيعي |  | 0.089               |  | 0.114                     |  | الإبداع والابتكار              |  |

تم استخدام معامل ألفا - لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان ، حيث يعتمد معامل -ألفا - على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان لمقدرته على إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين اتجاه فقرات الاستبيان ، حيث بلغت نتائج اختبار ألفا لكل فقرات الاستبيان والذي قدرت نسبته ب 96.6% وهي نسبة مرتفعة جدا من المصدقية.

تشير نتائج جدول "Statistiques de fiabilité" إلى أن معامل ألفا كرومباخ للاستبيان بلغ 0.966، وهو رقم مرتفع جداً ويدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان البالغ عددها 29 فقرة. كما أن القيمة المستندة إلى العناصر المعيارية (0.965) تؤكد هذا المستوى العالي من الثبات. وعليه، فإن هذه النتائج تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويمكن الاعتماد عليه كأداة موثوقة لقياس المفهوم المستهدف في البحث.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لإنجاز التحليل الإحصائي والتوصل إلى لأهداف الموضوع في إطار الدراسة ، واعتماد مستوى الدلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (95) لتفسير نتائج الاختبارات، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- (1) مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى التكرارات والنسب المئوية.
- (2) تحليل معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة وقوة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وبين المتغيرات المستقل فيما بينها.
- (1) تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لبيان تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما.
- (5) اختبار (Independent samples T-Test) : لمعرفة هل هناك فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي
- (6) اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) : للمقارنة بين متوسطات البيانات الديمغرافية (الفئة العمرية، عدد سنوات الخبر المؤهل العلمي المسمى الوظيفي لمعرفة إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائية.

### المبحث الثالث : تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يهتم هذا المبحث بعرض الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة، وذلك بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بما يناسب كل متغير.

### المطلب الأول : الوصف الإحصائي للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

سيتم فيما يلي تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة محل الدراسة وذلك من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب، حيث تساعد هذه الخصائص في التحليل في مراحل لاحقة

### أولاً- تحليل خصائص أفراد حسب الجنس

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

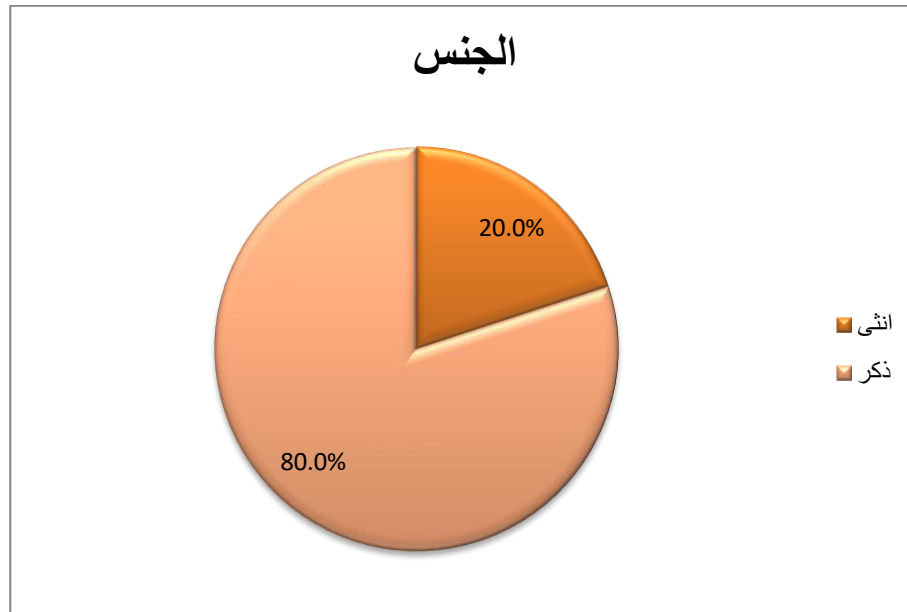
الجدول رقم (2-3): توزيع العينة حسب الجنس.

| النسبة  | التكرار | البيان  |
|---------|---------|---------|
| % 80.0  | 28      | ذكر     |
| % 20.0  | 7       | أنثى    |
| % 100.0 | 35      | المجموع |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يشير هذا الجدول إلى التوزيع النوعي لعينة الدراسة حسب الجنس. يتبين أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهم 28 بنسبة 80%، في حين أن الإناث يمثلن 20% فقط من العينة بواقع 7 مشاركات من إجمالي 35 فردًا. هذا التفاوت يعكس ميلًا واضحًا نحو الذكور في تركيبة العينة، وهو ما قد يعكس الواقع الفعلي في بيئة العمل المستهدفة بالدراسة أو قد يكون نتيجة لطبيعة الوظائف أو المهام التي يغلب عليها الطابع الذكوري في المؤسسة المدروسة.

الشكل رقم (02-3): توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

ثانيا- تحليل خصائص أفراد العينة حسب العمر

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

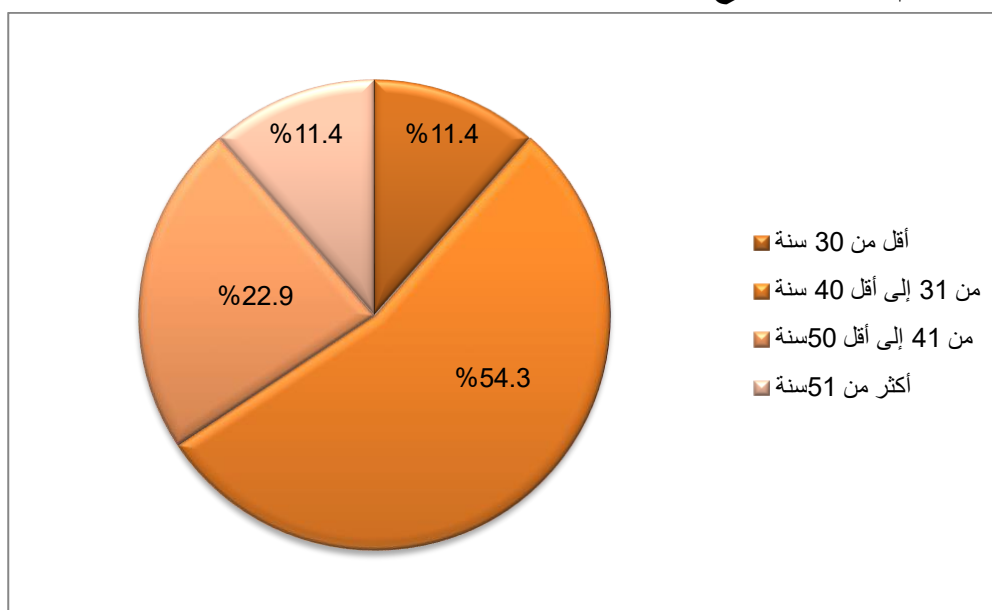
| النسبة المئوية | التكرار | البيان |
|----------------|---------|--------|
|----------------|---------|--------|

|                  |    |         |
|------------------|----|---------|
| أقل من 30 سنة    | 4  | % 11.4  |
| من 31 إلى 40 سنة | 19 | % 54.3  |
| من 41 إلى 50 سنة | 8  | % 22.9  |
| أكثر من 51 سنة   | 4  | % 11.4  |
| المجموع          | 35 | % 100.0 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر، يتضح أكبر فئة عمرة هي من 35 إلى أقل من 45 سنة بنسبة % ، تليها الفئتين من 25 سنة إلى أقل من 35 ومن 45 سنة فأكثر بنسبة %، وفي الأخير الفئة الأقل من 25 سنة بنسبة % .

الشكل رقم (02-4): توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

ثالثاً - تحليل خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

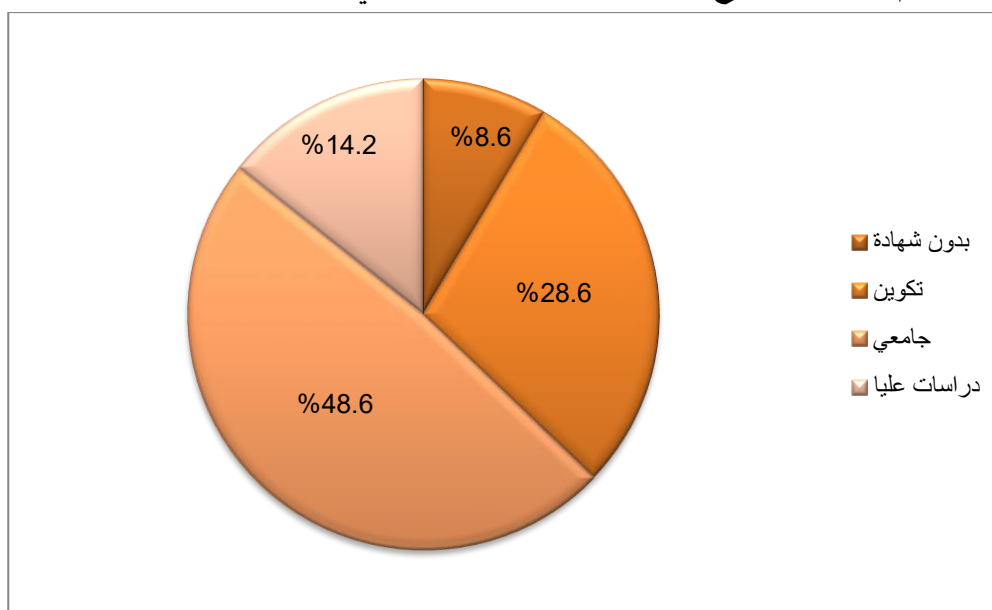
| النسبة المئوية | التكرار | البيان     |
|----------------|---------|------------|
| % 8.6          | 3       | بدون شهادة |
| % 28.6         | 10      | تكوين      |

|             |    |         |
|-------------|----|---------|
| جامعي       | 17 | % 48.6  |
| دراسات عليا | 5  | % 14.2  |
| المجموع     | 35 | % 100.0 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يُظهر جدول توزيع المستوى التعليمي لعينة الدراسة أن أعلى نسبة تمثيل كانت لحاملي الشهادات الجامعية بنسبة 48.6%، تليها فئة التكوين المهني بنسبة 28.6%، مما يعكس اعتماد المؤسسة على كفاءات تعليمية متنوعة. كما أن نسبة حملة الدراسات العليا بلغت 14.2%، في حين كانت نسبة الأفراد بدون شهادة الأدنى عند 8.6%، مما يشير إلى أن العينة تتصف بمستوى تعليمي جيد يغلب عليه الطابع الأكاديمي.

الشكل رقم (02-5): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

رابعاً- تحليل خصائص أفراد العينة حسب مستوى التوظيفي

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب مستوى التوظيفي

الجدول رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب مستوى التوظيفي

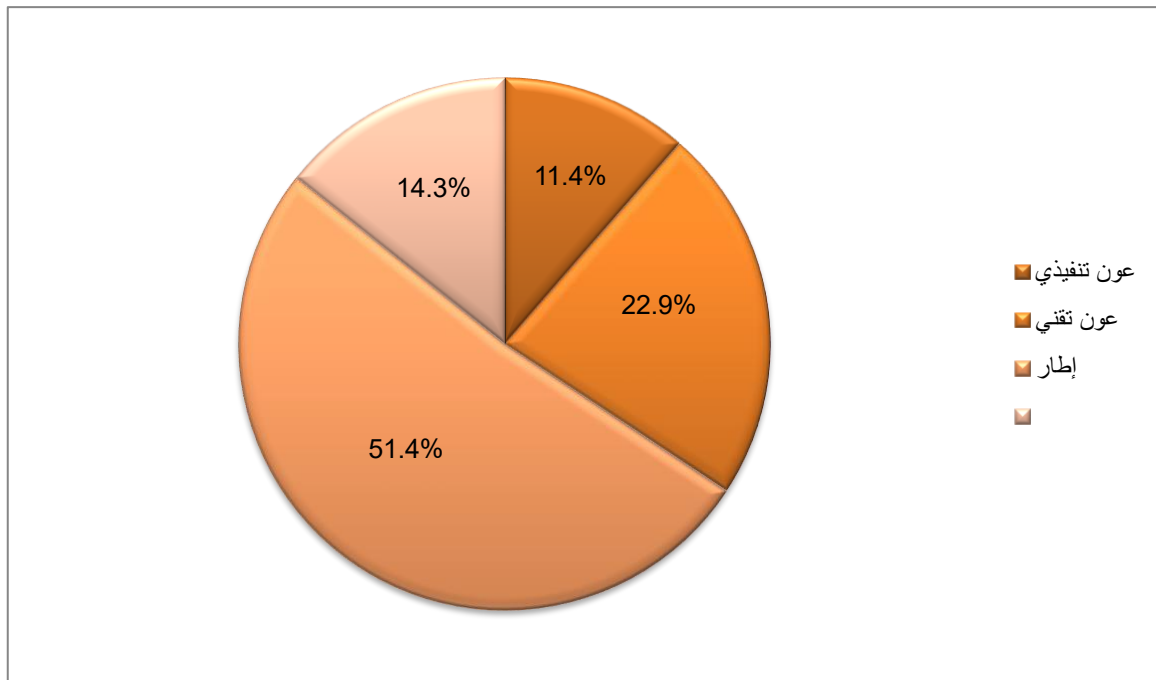
| البيان     | التكرار | النسبة المئوية |
|------------|---------|----------------|
| عون تنفيذي | 4       | % 11.4         |

|           |    |        |
|-----------|----|--------|
| عون تقني  | 8  | 22.9 % |
| اطار      | 18 | 51.4 % |
| اطار سامي | 5  | 14.3 % |
| المجموع   | 35 | 100 %  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يتضح من توزيع المناصب الوظيفية أن أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب إطارات بنسبة 51.4%، تليها فئة الأعوان التقنيين بنسبة 22.9%، ثم فئة الإطارات السامية بنسبة 14.3%، وأخيراً الأعوان التنفيذيين بنسبة 11.4%، وهي النسبة الأقل. بشكل عام، يُظهر التوزيع أن العينة يغلب عليها الطابع الإداري والفني، مما يعزز من مصداقية الآراء المستخلصة لارتباطها بخبرات مهنية مباشرة ومتنوعة.

رقم (02-6): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

خامسا - تحليل خصائص أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

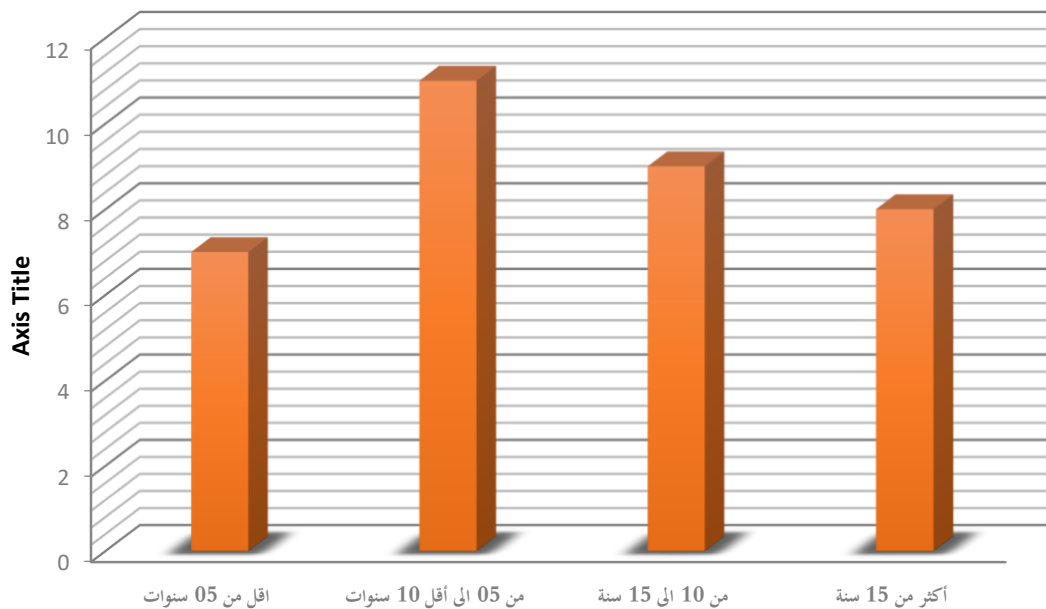
| البيان | التكرار | النسبة المئوية |
|--------|---------|----------------|
|--------|---------|----------------|

|         |    |                        |
|---------|----|------------------------|
| 20.0 %  | 7  | أقل من 05 سنوات        |
| 31.4 %  | 11 | من 05 إلى أقل 10 سنوات |
| 25.7 %  | 9  | من 10 إلى 15 سنة       |
| 22.9 %  | 8  | أكثر من 15 سنة         |
| 100.0 % | 35 | المجموع                |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

يُبيّن الجدول أن فئة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى أقل من 10 سنوات هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 31.4%، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون خبرة متوسطة في العمل. تليها فئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 25.7%، وهو ما يدل على وجود شريحة معتبرة من ذوي الخبرة المتقدمة. كما أن نسبة ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة بلغت 22.9%، ما يعكس حضوراً لخبرات طويلة ضمن العينة. في حين كانت الفئة الأقل تمثيلاً هي أقل من 5 سنوات بنسبة 20%. هذا التوزيع المتوازن نسبياً بين مختلف مستويات الخبرة يُظهر تنوعاً في الخلفيات المهنية، ما يعزز من شمولية وعمق نتائج الدراسة.

الشكل رقم (02-7): توزيع العينة حسب الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

المطلب الثاني : تفسير وتحليل اتجاهات العينة نحو متغيرات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب تفسير وتحليل اتجاهات أفراد العينة الخاصة بالاستبيان نحو متغيرات الدراسة، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية، واتجاه كل فقرة لكل محور وذلك اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي، وسيتم تقييم اتجاه إجابات الاستبيان حسب الوسيط الحسابي وذلك حسب المقياس التالي:

الجدول رقم (2-8): مقياس تقييم اتجاه إجابات الاستبيان

| الاتجاه        | المتوسط المرجح   |
|----------------|------------------|
| غير موافق بشدة | من 1 إلى 1.79    |
| غير موافق      | من 1.8 إلى 2.59  |
| محايد          | من 2.60 إلى 3.39 |
| موافق          | من 3.40 إلى 4.19 |
| موافق بشدة     | من 4.20 إلى 5    |

المصدر: من إعداد الطلبة

### أولاً - تفسير وتحليل اتجاهات فقرات المحور الأول : الذكاء التنافسي

بهدف معرفة اتجاه الإجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارات الاستمارة وكذلك بالنسبة لإجمالي المحاور وكانت النتائج كما يلي :

#### 1: عبارات الذكاء التنافسي.

تتمثل في بعدين و هما كالتالي :

#### 1-1 فيما يتعلق بعبارات ذكاء المنافسين والسوق :

الجدول رقم (2-9) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعاد ذكاء المنافسين والسوق

| لرقم | العبارات                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------------------------------|
| 1    | لدى المؤسسة خبراء مختصون في جمع المعلومات عن المنافسين                                         | 3.63            | 1.031             | موافق  | 1                                    |
| 2    | تعتمد المؤسسة على الخدمات التي يقدمها المنافسين من أجل تقديم خدمات ذات مزايا التنافسية أفضل من | 3.26            | 0.980             | محايد  | 4                                    |

| رقم | البيانات                                                                      | المتوسط العام للبعد ذكاء المنافسين والسوق | الانحراف المعياري | الدرجة | رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------|--------|--------------------------------------|
| 3   | يساهم ذكاء السوق في فهم اتجاهات السوق الحالية والمستقبلية للمؤسسة             | 3.51                                      | 0.853             | موافق  | 3                                    |
| 4   | يساهم ذكاء السوق في تحديد المناطق الجغرافية ذات الحاجة الأكبر للتوسع بالخدمات | 3.57                                      | 0.850             | موافق  | 2                                    |
|     | المتوسط العام للبعد ذكاء المنافسين والسوق                                     | 3.4929                                    | 0.76573           | موافق  |                                      |

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss .

تشير نتائج الجدول أن تقييم المستجوبين لبعد "ذكاء المنافسين والسوق" كان إيجابياً، حيث بلغ المتوسط العام 3.49 والانحراف المعياري 0.77، بدرجة "موافق". أعلى عبارة تقيماً كانت "لدى المؤسسة خبراء مختصون في جمع المعلومات عن المنافسين" (3.63)، مما يدل على اهتمام واضح بالمراقبة التنافسية. في المقابل، جاءت عبارة "تعتمد المؤسسة على الخدمات التي يقدمها المنافسون..." في المرتبة الثانية والأخيرة بدرجة "محايد" (3.26)، ما يشير إلى أن استخدام معلومات المنافسين بشكل استراتيجي ما زال محدوداً نسبياً. عموماً، هناك وعي جيد بأهمية جمع وتحليل بيانات السوق والمنافسين، لكن مع حاجة لتعزيز الاستفادة منها في بناء المزايا التنافسية.

## 2-1 فيما يتعلق بعبارات ذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي

الجدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي

| لرقم | العبارات                                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------------------------------|
| 1    | يساعد الذكاء الاستراتيجي اتصالات الجزائر في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة بناءً على البيانات والتحليلات | 3.40            | 0.914             | موافق  | 3                                    |
| 2    | يساعد الذكاء الاستراتيجي في تقييم فعالية القرارات السابقة وتوجيه المؤسسة نحو تحسين الأداء المستقبلي     | 3.37            | 1.031             | محايد  | 4                                    |
| 3    | يساعد الذكاء التكنولوجي المؤسسة في تطوير حلول تكنولوجية مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء                  | 3.71            | 0.926             | موافق  | 1                                    |
| 4    | يساعد الذكاء التكنولوجي في تحسين التفاعل مع العملاء عبر منصات رقمية مبتكرة                              | 3.60            | 0.881             | موافق  | 2                                    |

|  |                                  |        |         |       |  |
|--|----------------------------------|--------|---------|-------|--|
|  | متوسط ذكاء استراتيجي والتكنولوجي | 3.5214 | 0.80525 | موافق |  |
|--|----------------------------------|--------|---------|-------|--|

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss .

تشير نتائج الجدول رقم (2-9) إلى أن تقييم المستجوبين لُبعد الذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي كان إيجابياً بوجه عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.52 بانحراف معياري قدره 0.805، وهو ما يقع ضمن فئة "موافق"، مما يدل على إدراك جيد من طرف العاملين في اتصالات الجزائر لأهمية هذا البعد. على مستوى العبارات الفردية، حصلت العبارة المتعلقة بتطوير حلول تكنولوجية مبتكرة (العبارة 3) على أعلى متوسط (3.71)، تليها العبارة المرتبطة بتحسين التفاعل الرقمي مع العملاء (3.60)، مما يعكس اهتماماً أكبر بجوانب الذكاء التكنولوجي مقارنة بالاستراتيجي. أما أقل العبارات تقييماً فكانت المتعلقة بتقييم فعالية القرارات السابقة (العبارة 2)، بمتوسط بلغ 3.37 ودرجة "محايد"، ما يشير إلى مجال محتمل للتحسين في توظيف الذكاء الاستراتيجي في التقييم المؤسسي.

## 2: عبارات القدرة التنافسية .

تتمثل في 4 أبعاد وهي كالتالي :

### 1-1 فيما يتعلق بعبارات الكفاءة المتميزة

الجدول رقم (2-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الكفاءة المتميزة

| لرقم | العبارات                                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين |
|------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------------------------------|
| 1    | قامت المؤسسة بالدخول الى مجالات نشاط جديدة                                | 3.43            | 1.145             | موافق  | 5                                    |
| 2    | تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة                                              | 3.89            | 0.900             | موافق  | 1                                    |
| 3    | حققت المؤسسة مستوى أرباح معتبر                                            | 3.89            | .832              | موافق  | 2                                    |
| 4    | تتميز المؤسسة بمرونة تنظيمية اي سرعة التأقلم مع التغيرات السوقية والبيئية | 3.57            | 1.008             | موافق  | 3                                    |
| 5    | قامت المؤسسة بعمليات تطوير للعديد من المنتجات                             | 3.57            | 1.037             | موافق  | 4                                    |
|      | متوسط الكفاءة المتميزة                                                    | 3.669           | 0.7821            | موافق  |                                      |

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss .

يشير الجدول أن متوسط تقييم بُعد "الكفاءة المتميزة" بلغ 3.67 مع انحراف معياري 0.78، بدرجة "موافق"، ما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من الكفاءة بحسب رؤية المستجوبين. أعلى متوسطين كانا لعبارتي "تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة" و"حققت المؤسسة مستوى أرباح معتبر" (3.89 لكل منهما)، مما يعكس رضا العاملين عن الأداء السوقي والربحي. أما أدنى عبارة تقييماً فكانت "قامت المؤسسة بالدخول إلى مجالات نشاط جديدة" (3.43)، ما قد يدل على تحفظ في التوسع أو الابتكار في مجالات جديدة. النتيجة العامة تشير إلى كفاءة تشغيلية جيدة، مع قابلية للتحسين في جانب التوسع الاستراتيجي.

## 2-1 فيما يتعلق بعبارات الجودة

### الجدول رقم (2-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الجودة

| لرقم | العبارات                                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------------------------------|
| 1    | يساهم الذكاء التنافسي في المؤسسة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين | 3.51            | 0.853             | موافق  | 4                                    |
| 2    | تتعمد المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها                                                       | 3.54            | 0.852             | موافق  | 3                                    |
| 3    | تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة وموثقة للجودة                                                              | 3.63            | 1.031             | موافق  | 1                                    |
| 4    | تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة خدماتها                                  | 3.37            | 0.910             | موافق  | 5                                    |
| 5    | يساعد الذكاء التنافسي المستخدم في تقليل تكاليف الجودة                                                    | 3.57            | 0.979             | موافق  | 2                                    |
|      | متوسط الجودة                                                                                             | 3.526           | 0.7778            | موافق  |                                      |

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss .

يظهر الجدول بلوغ المتوسط العام لبعد "الجودة" 3.53 بانحراف معياري 0.78، بدرجة "موافق"، مما يشير إلى تقدير إيجابي لممارسات الجودة في المؤسسة. جاءت عبارة "تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة وموثقة للجودة" في المرتبة الأولى (3.63)، وهي نقطة قوة تُظهر التزاماً مؤسسياً بالجودة. في المقابل، كانت العبارة المتعلقة "باستجابة المؤسسة لاقتراحات الزبائن" الأقل تقييماً (3.37)، ما يشير إلى ضرورة تحسين آليات التفاعل مع الزبائن في مجال الجودة. بالمجمل، فإن النتائج تعكس اهتماماً جيداً بالجودة، مع وجود فرص لتعزيز التفاعل مع العملاء.

### 3-1 فيما يتعلق بعبارات المرونة

الجدول رقم (2-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المرونة

| لرقم | العبارات                                                                                         | المتوسط الحسابي           | الانحراف المعياري        | الدرجة | رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------|--------------------------------------|
| 1    | يساهم بُعد المرونة في المؤسسة التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق المحلي والدولي                   | 3.69                      | 0.867                    | موافق  | 1                                    |
| 2    | يساهم بُعد المرونة في المؤسسة القدرة على تعديل استراتيجيات الأعمال بسرعة لمواكبة تطورات السوق    | 3.54                      | 0.950                    | موافق  | 2                                    |
| 3    | تساعد على تعديل خدماتها ومنتجاتها استجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة                             | 3.54                      | 0.886                    | موافق  | 3                                    |
| 4    | تساهم المرونة في المؤسسة على تقليل الأثر السلبي للتحديات الاقتصادية أو السياسية على أداء المؤسسة | 3.37                      | 1.003                    | محايد  | 6                                    |
| 5    | تساعد المرونة في تعزيز المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في مواجهة المنافسة المتزايدة        | 3.37                      | 1.031                    | محايد  | 5                                    |
| 6    | يساهم بُعد المرونة في تحسين المؤسسة على التوسع أو التحول إلى أسواق جديدة استجابة للفرص التجارية  | 3.46                      | 1.094                    | موافق  | 4                                    |
|      | متوسط المرونة                                                                                    | 3.495238<br>0952380<br>95 | .8189800<br>3108532<br>9 | موافق  |                                      |

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss .

تشير نتائج الجدول رقم (2-12) إلى أن تقييم المستجوبين لُبعد المرونة في مؤسسة اتصالات الجزائر كان في المجمل إيجابياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.50 والانحراف المعياري 0.82، مما يصنف ضمن درجة "موافق"، ما يعكس إدراكاً جيداً لأهمية المرونة في بيئة العمل. أما على مستوى العبارات الفردية، فقد حصلت العبارة المتعلقة بالتوسع أو التحول إلى أسواق جديدة (العبارة 6) على أعلى متوسط (3.69)، مما يدل على تقدير المستجوبين

لأهمية التوسع والاعتماد الفعّال للفرص التجارية. في المقابل، جاءت عبارتا القدرة على تقليل أثر التحديات الاقتصادية والسياسية (العبارة 4) واتخاذ قرارات سريعة وفعالة (العبارة 5) في أدنى المراتب بمتوسط 3.37 لكل منهما ودرجة تقييم "محايد"، مما يشير إلى وجود بعض التحديات في تطبيق المرونة على مستوى الاستجابة السريعة للتحديات والقرارات الحاسمة. إجمالاً، تُظهر النتائج وعياً إيجابياً نسبياً بأهمية المرونة في دعم القدرة التنافسية، مع وجود فرص لتحسين بعض جوانبها.

#### 4-1 فيما يتعلق بعبارات الابداع والابتكار

الجدول رقم (2-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الابداع والابتكار

| لرقم | العبارات                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | رتبة العبارات من وجهة نظر المستجوبين |
|------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|--------------------------------------|
| 1    | يساهم الذكاء التنافسي في تطوير وتقديم خدمات جديدة تختلف عن الخدمات الحالية | 3.80            | 1.052             | موافق  | 1                                    |
| 2    | تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزه عن المنافسين               | 3.71            | 0.860             | موافق  | 3                                    |
| 3    | تشجع المؤسسة في عملها على الإبداع في تقديم خدماته                          | 3.69            | 0.963             | موافق  | 4                                    |
| 4    | تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية                    | 3.77            | 1.003             | موافق  | 2                                    |
| 5    | تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء الموظفين                         | 3.49            | 1.197             | موافق  | 5                                    |
|      | متوسط الابداع                                                              | 3.691           | 0.7842            | موافق  |                                      |

المصدر: من اعداد الطلبة استنادا إلى نتائج Spss .

يُظهر الجدول أن بعد "الإبداع والابتكار" حظي بتقييم مرتفع نسبياً، بمتوسط 3.69 وانحراف معياري 0.78، بدرجة "موافق". العبارة الأكثر تقييماً كانت "يساهم الذكاء التنافسي في تطوير وتقديم خدمات جديدة" (3.80)، مما يدل على دور مهم للذكاء التنافسي في دعم الابتكار. في المقابل، جاءت عبارة "تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء الموظفين" في المرتبة الأخيرة (3.49)، ما يشير إلى إمكانية تحسين البيئة الداخلية

للإبداع. عمومًا، يُظهر البعد وعيًا واضحًا بدور الابتكار في دعم التنافسية، مع فرص لتعزيز المساهمة الداخلية من الموظفين.

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار صحة الفرضيات، حيث سيتم اختبار مدى موافقة أو رفض كل منها.

#### أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

تكون معادلة الانحدار الخطي البسيط كالتالي

$$Y = a + bX$$

Y: المتغير التابع (القدرة التنافسية)

X: المتغير المستقل (أحد أبعاد الذكاء التنافسي)

a: الثابت (المقطع العرضي)

b: معامل الانحدار (الانحدار بين X و Y)

#### 1 - نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى

نص الفرضية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء المنافسين والسوق على القدرة التنافسية.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء المنافسين والسوق على القدرة التنافسية.

- الفرضية البديلة (H): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء المنافسين والسوق على القدرة التنافسية.

الجدول رقم (2-15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ذكاء المنافسين والسوق على القدرة التنافسية .

| معامل الارتباط ((R | معامل التفسير R <sup>2</sup> | قيمة F | مستوى الدلالة (sig) | معاملات الانحدار | قيمة t | مستوى الدلالة (sig) |
|--------------------|------------------------------|--------|---------------------|------------------|--------|---------------------|
| 0.616 <sup>a</sup> | 0.379                        | 20.162 | .000 <sup>b</sup>   | A                | 2.966  | 0.006               |
|                    |                              |        |                     | B                | 4.490  | 0.000               |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر ذكاء المنافسين والسوق على بُعد القدرة التنافسية إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين المتغيرات، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.616)، فيما أظهر معامل التفسير (R<sup>2</sup>) أن 37.9% من التغير في القدرة التنافسية يُعزى إلى المتغيرات المستقلة. كما أظهر اختبار (F) دلالة إحصائية عالية (F = 20.162)، (sig = .000)، مما يعكس معنوية النموذج ككل. على مستوى معاملات الانحدار، تبين أن لذكاء المنافسين (A) تأثيراً موجباً ومعنوياً على القدرة التنافسية (B = 1.489)، (t = 2.966)، (sig = .006)، وكذلك لذكاء السوق (B) الذي سجل تأثيراً معنوياً أقوى (B = 0.631)، (t = 4.490)، (sig = .000). وتؤكد هذه النتائج أن الذكاء التنافسي بنوعيه يُعدّ من المحددات الجوهرية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

بناءً عليه يكون قرار اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لذكاء المنافسين والسوق على القدرة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لذكاء المنافسين والسوق على القدرة التنافسية.

## 2- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية

نص الفرضية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 الذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي على للقدرة التنافسية.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 الذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي على للقدرة التنافسية.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 الذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي على القدرة التنافسية.

الجدول رقم (2-16): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي على القدرة التنافسية.

| معامل الارتباط ((R | معامل التفسير $R^2$ | قيمة F | مستوى الدلالة (sig) | معاملات الانحدار | قيمة t | مستوى الدلالة (sig) |
|--------------------|---------------------|--------|---------------------|------------------|--------|---------------------|
| 0.758 <sup>a</sup> | 0.575               | 44.666 | 0.000 <sup>b</sup>  | A                | 2.735  | 0.010               |
|                    |                     |        |                     | B                | 6.683  | 0.000               |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج (spss).

من خلال نتائج جدول تحليل الانحدار المتعدد، يتضح أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي والقدرة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.758$ )، ومعامل التفسير ( $R^2 = 0.575$ )، مما يدل على أن 57.5% من التغير في القدرة التنافسية يمكن تفسيره من خلال الذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي. كما أن قيمة F بلغت 44.666 عند مستوى دلالة 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج ككل. وبالنسبة لمعاملات الانحدار الجزئية، نجد أن الذكاء الاستراتيجي (A) له تأثير معنوي بقيمة  $t = 2.735$  ومستوى دلالة 0.010، والذكاء التكنولوجي (B) أيضاً له تأثير معنوي أكبر بقيمة  $t = 6.683$  ومستوى دلالة 0.000.

بناءً عليه يكون قرار اختبار الفرضية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي على القدرة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي على القدرة التنافسية.

## 5- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة للمهارات القيادية على إدارة الأزمات من خلال كل من: المهارات الفنية، الإنسانية، الإدارية والذهنية. وعليه سوف نستخدم تحليل الانحدار المتعدد:

نص الفرضية لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية.

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- **الفرضية الصفرية (H):** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لذكاء التنافسي على للقدرة التنافسية.

- **الفرضية البديلة (H):** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لذكاء التنافسي على للقدرة التنافسية .

الجدول رقم (2-17): تحليل الارتباط والانحدار المتعدد لأثر الذكاء التنافسي على القدرة التنافسية.

| معامل الارتباط (R) | معامل التفسير $R^2$ | قيمة F | مستوى الدلالة (sig) | معاملات الانحدار | قيمة t | مستوى الدلالة (sig) |
|--------------------|---------------------|--------|---------------------|------------------|--------|---------------------|
| 0.719 <sup>a</sup> | 0.516               | 35.235 | 0.000 <sup>b</sup>  | A                | 2.361  | 0.024               |
|                    |                     |        |                     | B                | 5.936  | 0.000               |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss).

تشير نتائج جدول تحليل الارتباط والانحدار المتعدد إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء التنافسي والقدرة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة 0.719، وهي دالة ومقبولة إحصائياً. كما بلغ معامل التفسير ( $R^2$ ) قيمة 0.516، مما يدل على أن 51.6% من التغيرات في القدرة التنافسية يمكن تفسيرها من خلال أبعاد الذكاء التنافسي. وقد كانت قيمة F تساوي 35.135 بمستوى دلالة 0.000، مما يؤكد معنوية النموذج ككل. وبالنسبة لمعاملات الانحدار الجزئية، فقد كانت قيمة t للبعد A (2.361) غير معنوية (sig = 0.024)، في حين كانت قيمة t للبعد B (5.936) معنوية عند مستوى 0.000، مما يشير إلى أن البعد B فقط له تأثير معنوي على القدرة التنافسية.

بناءً عليه يكون قرار اختبار الفرضية الرئيسية : نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) التي تنص على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء التنافسي على القدرة التنافسية، ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء التنافسي على القدرة التنافسية.

### الخلاصة:

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية أثر الذكاء التنافسي على القدرة التنافسية بمؤسسة إتصالات الجزائر - الوادي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة من موظفي المؤسسة، حيث تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، واستُخدمت عدة أدوات إحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار واختبارات T و ANOVA. شملت العينة 35 موظفًا من مختلف المستويات الوظيفية والخبرات، وأظهرت النتائج أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر، وأن غالبية العينة من أصحاب الشهادات الجامعية والخبرة المتوسطة، مما يعكس تنوعًا في الخلفيات المهنية للمبحوثين.

أظهرت نتائج التحليل أن هناك تأثيراً معنوياً وإيجابياً للذكاء التنافسي، سواء في بعد ذكاء المنافسين والسوق أو الذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي، على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. فقد بلغت نسبة تفسير الذكاء التنافسي لتغيرات القدرة التنافسية أكثر من 51%، مع دلالة إحصائية قوية للنموذج. كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تتمتع بمستوى جيد من الكفاءة والجودة والمرونة والإبداع، مع وجود فرص لتحسين الاستفادة من معلومات المنافسين وتعزيز التفاعل مع العملاء ودعم الابتكار الداخلي. خلصت الدراسة إلى أن الذكاء التنافسي يعد محددًا جوهريًا في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغيرات.

خاتمة

## خاتمة :

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع "أثر الذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي"، نعيد التذكير بإشكالية البحث المركزية التي تمحورت حول: "ما مدى مساهمة الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟". وقد انبثقت عن هذه الإشكالية تساؤلات فرعية تتعلق بتأثير ذكاء المنافسين والسوق، وكذلك الذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي، على أبعاد القدرة التنافسية داخل المؤسسة.

### I. اختبار الفرضيات ومناقشتها

اعتمدت الدراسة ثلاث فرضيات رئيسية، تم اختبارها باستخدام أدوات إحصائية دقيقة) تحليل الانحدار، معامل بيرسون، واختبارات T و (ANOVA على عينة من موظفي المؤسسة. وفيما يلي عرض موسع لنتائج اختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لذكاء المنافسين والسوق على القدرة التنافسية".  
أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود علاقة ارتباط متوسطة إلى قوية بين ذكاء المنافسين والسوق والقدرة التنافسية ( $R=0.616$ )، حيث فسر هذا البعد 37.9% من التغير في القدرة التنافسية. كانت نتائج اختبار F ومعاملات الانحدار دالة إحصائياً، ما يؤكد وجود تأثير إيجابي ومعنوي لهذا البعد على القدرة التنافسية. بناء عليه، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي على القدرة التنافسية".  
أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن معامل الارتباط بلغ 0.758، ومعامل التفسير 0.575، أي أن 57.5% من التغير في القدرة التنافسية يُعزى للذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي. كما كانت جميع معاملات الانحدار دالة إحصائياً، ما يؤكد وجود تأثير قوي وإيجابي لهذا البعد. وبالتالي، تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
- **الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية".

أظهر تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة ارتباط موجبة ( $R=0.719$ ) وتفسيرية ( $R^2=0.516$ ) ، حيث فسّر الذكاء التنافسي بمختلف أبعاده 51.6% من التغير في القدرة التنافسية. كانت نتائج اختبار  $F$  دالة إحصائياً، ما يدعم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

## II. نتائج الدراسة النظرية والتطبيقية

- **على المستوى النظري:** أكدت الأدبيات أن الذكاء التنافسي يمثل ركيزة أساسية في بناء الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات، من خلال جمع وتحليل المعلومات حول البيئة والمنافسين، واستثمارها في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة. كما أوضحت أن القدرة التنافسية تتحدد بأبعاد الكفاءة، الجودة، المرونة، والإبداع، وكلها تتأثر إيجابياً بتطبيق الذكاء التنافسي.
- **على المستوى التطبيقي:** أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن موظفي اتصالات الجزائر بالوادي يدركون أهمية الذكاء التنافسي، ويقيمون أبعاده بدرجة "موافق" في المتوسط. كما سجلت المؤسسة مستويات جيدة في الكفاءة، الجودة، المرونة، والإبداع، مع وجود فرص للتحسين في الاستفادة من معلومات المنافسين وتعزيز التفاعل مع العملاء ودعم الابتكار الداخلي. وأثبتت النتائج الإحصائية أن الذكاء التنافسي بأبعاده المختلفة يؤثر إيجابياً وبشكل معنوي على القدرة التنافسية للمؤسسة.

## III. توصيات الدراسة

1. **تعزيز نظام استخبارات السوق والمنافسين في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي:** توصي الدراسة بضرورة إنشاء وحدة دائمة داخل المؤسسة تتولى جمع وتحليل المعلومات حول تحركات المنافسين واتجاهات السوق المحلي، باستخدام أدوات رقمية ولوحات قيادة تسويقية، مع رفع نتائج التحليل إلى الإدارة العليا لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي بفعالية ومرونة.
2. **تطوير آليات الابتكار الداخلي من خلال تحفيز المبادرات الوظيفية:** يُنصح بتبني برامج داخلية تُشجّع الموظفين في المؤسسة على تقديم أفكار جديدة ومقترحات ابتكارية تخص الخدمات الرقمية أو آليات التفاعل مع الزبائن، وتخصيص حوافز رمزية للأفكار القابلة للتطبيق. هذا من شأنه أن يُعزز الذكاء التكنولوجي الداخلي ويُسرّع وتيرة التحول الرقمي بالمؤسسة.
3. **تحسين قنوات التفاعل مع الزبائن وتعزيز الاستجابة الفورية داخل المؤسسة:** توصي الدراسة بتوسيع نطاق خدمة الرد الإلكتروني والآني من خلال منصات متعددة (تطبيقات الهاتف - المراسلة الفورية - الذكاء

الاصطناعي)، بما يضمن سرعة معالجة الطلبات والشكاوى ويُحسن من صورة المؤسسة لدى عملائها، خصوصًا في المناطق النائية.

4. إطلاق دورات تدريبية دورية في مجال الذكاء التنافسي لفائدة العاملين بالمؤسسة : يُستحسن أن تنظم المؤسسة بالتعاون مع خبراء محليين أو أكاديميين ورشات تدريبية حول تحليل المنافسة، وذكاء السوق، والابتكار التكنولوجي، مع تخصيص محتوى تدريبي مختلف لكل مستوى وظيفي، بما يرفع وعي وكفاءة الموظفين ويُهيئهم لفهم متطلبات البيئة التنافسية.

5. تفعيل نتائج الدراسة في صياغة السياسات التشغيلية والتسويقية للمؤسسة: على إدارة اتصالات الجزائر – الوادي أن تدمج أهم استنتاجات الدراسة في مراجعة السياسات الحالية الخاصة بالتسعير، التوسع، والتواصل، بما يضمن تكييفًا أسرع مع تطورات البيئة الخارجية ويُحقق استدامة القدرة التنافسية.

#### IV. آفاق البحث المستقبلية

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات أخرى في قطاع الاتصالات أو قطاعات مختلفة، لمقارنة النتائج واستخلاص أنماط عامة حول أثر الذكاء التنافسي على القدرة التنافسية.
  - دراسة أثر متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة الإدارية على العلاقة بين الذكاء التنافسي والقدرة التنافسية.
  - التعمق في دراسة أثر الذكاء التنافسي على أبعاد محددة من القدرة التنافسية (كالابتكار الرقمي أو رضا العملاء) باستخدام منهجيات كمية ونوعية متقدمة.
  - اقتراح نماذج أو أدوات عملية لقياس وتطوير الذكاء التنافسي في المؤسسات الجزائرية.
- في الختام، تؤكد هذه الدراسة أن الذكاء التنافسي ليس مجرد خيار استراتيجي بل ضرورة حتمية لضمان استمرارية وتفوق المؤسسات في بيئة أعمال متغيرة. ويظل الاستثمار في تطوير الذكاء التنافسي أحد أهم مفاتيح النجاح لأي مؤسسة تطمح للريادة والتميز.

# قائمة المصادر والمراجع

كتب :

1. د.خلوفي سفيان ، القدرة التنافسية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، دار البصمة العلمية ، ط 1 ، ورقلة الجزائر ، سنة 2023

مذكرات :

- (1) زعتر عمارية ، "امينة دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية " مؤسسة حليب النجاح مغنية رسالة ماجستير تخصص موارد بشرية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر سنة 2016
- (2) احمد كامل بنيه ، دور القدرة التنافسية في تحقيق عوائد الاسهم في عينة من المصارف التجارية العراقية لمدة 2004 الى 2019 ، قسم العلوم المالية والمصرفية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، 2022
- (3) حامدي شيماء ، جبي حنان ، اثر الذكاء التنافسي على القرار الاستراتيجي (دراسة حالة المديرية الجهوية لموبيليس \_ولاية ورقلة \_ ) ، اطروحة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم تسيير ، جامعة غرداية ، الجزائر ، سنة 2023
- (4) حيدر محمد حسن طالب المالكي ، القدرة التنافسية للصادرات في دول جنوب شرق آسيا ، قسم الاقتصاد ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، سنة 2002
- (5) شرقاوي آسيا ، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال نظام المعلومات التسويقية - دراسة حالة - ، قسم علوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2010
- (6) الطيب عبابو ، سليمة مخلوف ، القدرة التنافسية كأداة لتدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ) ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشلف
- (7) عقون عبد الله ، فعالية إدارة المعرفة في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات الخدمية في مجال الاتصال ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إقتصاد الخدمات ، جامعة الجزائر 3 ، سنة 2022

(8) هشام حريز ، دور البحث والتطوير في تحسين القدرة التنافسية لقطاع الطاقات المتجددة في الجزائر ،  
قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص اقتصاد صناعي ،  
جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2016

#### مجالات :

(1) صديقي حياة ,حمو نادية ، دور الذكاء التنافسي في تطبيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنوك  
الجزائرية ) ، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، المجلد 5، العدد 1 ، كلية التقنية الإدارية ، جامعة  
محمد بن وهران 2 ، الجزائر ، 2022

(2) أماني أحمد وهبه ، العلاقة بين استخدام تقنيات التحول الرقمي وتطوير أداء المراجع المالي الداخلي  
لزيادة القدرة التنافسية للشركات ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، المجلد 5 ،  
العدد 1 ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، مصر ، سنة  
2024

(3) بشار عبد الحسن علي ، الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية ( دراسة تحليلية لآراء عينة  
من العاملين في مستشفى الحياة الاهلي في محافظة النجف الاشرف)، مجلة آداب الكوفة ، العدد  
55، ج 3، كلية التقنية الإدارية ، جامعة فرات الاوسط التقنية ، كوفة ، 2023

(4) حسام احمد محمد ، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة العلوم  
الاقتصادية والادارية ، العدد 70 ، قسم المحاسبة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد

(5) حسيني شيماء ، سابح حمزة ، الذكاء التنافسي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة  
البحوث والدراسات العلمية ، العدد 1 ، مخبر التنمية المستدامة ، جامعة البيض ، سنة 2025

(6) د. سامية السيد محمود، د. طارق عبدالرحمن محمد السيد ، د. جهاد محمد الرشاد السيد ، دور ادارة  
المواهب في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات الصناعية (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية  
بمدينة العاشر من رمضان ) ، مجلة البحوث التجارية ، العدد 2 ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ،  
مصر ، سنة 2023

(7) رانية محمد عبد القادر ال خطاب ، اثر الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات  
الاردنية ، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، العدد 70 ، ادارة اعمال ، الاردن ، 2022

(8) زايد علي عبد الخالق المنزوع ،أروى حسن الظاهري ، أمة الرحمن حسين صبر ، إيمان محمد الطهيف،  
تهاني محمد خضر ، نسرين مجي العزاني ، أثر الذكاء التنافسي في تحقيق الأداء الريادي للمصارف

اليمنية دراسة ميدانية في المصارف التجارية اليمنية ، مجلة جامعة البيضاء، المجلد 4، العدد 3، كلية

العلوم الإدارية والحاسبات برداع، جامعة البيضاء، اليمن، 2022

(9) شفاء حمد ، الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الاعمال دراسة حالة شركة

مناجم الفوسفات ، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 2 ، جزء 1، 2020

(10) ط.د. دراق حنان ، د. شيخ هجيرة ، الذكاء التنافسي كأداة لتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة

(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول موبيليس المديرية جهوية بالشلف ) ، مجلة

اقتصاديات شمال افريقيا ، العدد 32 ، مخبر التنمية التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

في الصناعات المحلية البديلة ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، سنة 2023

## مراجع اجنبية

1.Calof, J. L., & Wright, S., Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective, European Journal of Marketing, Vol. 42, No. 7/8, 2008, p. 718.

2.Porter, M. E., Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Free Press, New York, 1985.

## موقع الكتروني

الموسوعة العربية، مدخل "المنافسة"، هيئة الموسوعة العربية سوريا الموسوعة العربية

2025 ماي <https://mail.arab-ency.com.sy/details/12425>

حبيب محمود "مبادئ علم الاقتصاد"، الفصل الثالث

<sup>1</sup> وزارة التجارة الجزائرية سياسة المنافسة. <https://www.commerce.gov.dz/politique-de-la-concurrence> 20ماي 2025

# قائمة الملاحق

ملحق (01): نموذج الاستبيان



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان



أخي الفاضل... أخي الفاضلة... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد :

يسرنا نحن الطلبة الباحثين أن نتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير على أن تقدموا لنا المساعدة في إطار

تحضيرنا لإعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال حول الموضوع الآتي :

" أثر الذكاء التنافسي على تحقيق القدرة التنافسية لدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية - الوادي - "

نضع بين أيديكم هذه الاستبانة آمليين أن تمنحوها جزءاً من وقتكم الثمين، ونرجوا منكم أن تتكرموا علينا بالإجابة على هاته الأسئلة بكل موضوعية لكل عبارة موجودة في الاستبانة وهذا من أجل تحقيق الهدف العلمي المراد من هذه الدراسة، وليكن في علمكم أنه سوف يتم التعامل مع معلوماتكم وإجاباتكم بسرية تامة، وسوف نستعملها إلا لغرض البحث العلمي، نحن نشك بآرائكم وستكون موضع اعتزاز وتقدير.

ونتقدم لكم بجزيل الشكر والعرفان مسبقاً على تعاونكم معنا، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

المصطلحات الأساسية للاستبانة تتمثل فيما يلي :

ذكاء المنافسين : هو عملية جمع وتحليل المعلومات حول المنافسين في السوق، بما في ذلك استراتيجياتهم، نقاط القوة والضعف لديهم

القدرة التنافسية : هي قدرة شركة على النجاح في السوق ومواجهة المنافسين من خلال تقديم منتجات أو خدمات أفضل أو أرخص أو أكثر تميزاً من منافسيها .

الكفاءة المتميزة : تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والأداء بأقل تكلفة وموارد ممكنة، مع الحفاظ على الجودة والسرعة.

الجودة : مدى توافق المنتج او الخدمة مع توقعات العميل والمعايير المطلوبة، دون أخطاء أو عيوب.

المرونة والاستجابة : قدرة المنظمة على التكيف السريع مع تغيرات السوق أو طلبات العملاء

## قائمة الملاحق

الابداع والابتكار : - الابداع هو توليد أفكار جديدة وغير تقليدية. والابتكار هو تحويل هذه الأفكار إلى منتجات او خدمات او عمليات قابلة للتطبيق

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع العلامة (x) في الخيار المناسب

1 - الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 - العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 31 سنة إلى 40 ☐ من 41 إلى 51 ☐ أكثر من 51 سنة ☐

3 - المؤهل العلمي : بدون شهادة ☐ تكوين ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4 - المستوى الوظيفي : عون تنفيذي ☐ عون تقني ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

5 - الخبرة العملية : 5 سنوات فأقل ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ من 21 سنة فأكثر ☐

### الجزء الثاني: محاور الدراسة.

ضع العلامة (x) في الخيار المناسب

| المحور الأول: الذكاء التنافسي       |            |       |       |           |                |
|-------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| العبارات                            | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| البعد الاول : ذكاء المنافسين والسوق |            |       |       |           |                |

## قائمة الملاحق

|                                         |  |  |  |  |                                                                                                            |
|-----------------------------------------|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         |  |  |  |  | 1. لدى المؤسسة خبراء مختصون في جمع المعلومات عن المنافسين                                                  |
|                                         |  |  |  |  | 2. تعتمد المؤسسة على الخدمات التي يقدمها المنافسين من أجل تقديم خدمات ذات مزايا التنافسية أفضل من منافسيها |
|                                         |  |  |  |  | 3. يساهم ذكاء السوق في فهم اتجاهات السوق الحالية والمستقبلية للمؤسسة                                       |
|                                         |  |  |  |  | 4. يساهم ذكاء السوق في تحديد المناطق الجغرافية ذات الحاجة الأكبر للتوسع بالخدمات                           |
|                                         |  |  |  |  | <b>البعد الثاني :ذكاء الاستراتيجي والتكنولوجي</b>                                                          |
|                                         |  |  |  |  | 1. يساعد الذكاء الاستراتيجي اتصالات الجزائر في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة بناءً على البيانات والتحليلات |
|                                         |  |  |  |  | 2. يساعد الذكاء الاستراتيجي في تقييم فعالية القرارات السابقة وتوجيه المؤسسة نحو تحسين الأداء المستقبلي     |
|                                         |  |  |  |  | 3. يساعد الذكاء التكنولوجي المؤسسة في تطوير حلول تكنولوجية مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء                  |
|                                         |  |  |  |  | 4. يساعد الذكاء التكنولوجي في تحسين التفاعل مع العملاء عبر منصات رقمية مبتكرة                              |
| <b>المحور الثاني : القدرة التنافسية</b> |  |  |  |  |                                                                                                            |
|                                         |  |  |  |  | إ/ الكفاءة المتميزة                                                                                        |
|                                         |  |  |  |  | 1. قامت المؤسسة بالدخول الى مجالات نشاط جديدة                                                              |
|                                         |  |  |  |  | 2. تمتلك المؤسسة حصة سوقية جيدة                                                                            |
|                                         |  |  |  |  | 3. حققت المؤسسة مستوى أرباح معتبر                                                                          |
|                                         |  |  |  |  | 4. تتميز المؤسسة بمرونة تنظيمية اي سرعة التأقلم مع التغيرات السوقية والبيئية                               |
|                                         |  |  |  |  | 5. قامت المؤسسة بعمليات تطوير للعديد من المنتجات                                                           |
| <b>ب/ الجودة</b>                        |  |  |  |  |                                                                                                            |

## قائمة الملاحق

|                       |  |  |  |  |                                                                                                             |
|-----------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       |  |  |  |  | 1. يساهم الذكاء التنافسي في المؤسسة على سرعة تطوير وتنويع المنتجات والخدمات لتخدم رغبات المستهلكين الحاليين |
|                       |  |  |  |  | 2. تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.                                                       |
|                       |  |  |  |  | 3. تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة وموثقة للجودة.                                                             |
|                       |  |  |  |  | 4. تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة خدماتها                                  |
|                       |  |  |  |  | 5. يساعد الذكاء التنافسي المستخدم في تقليل تكاليف الجودة                                                    |
| ج/ المرونة والإستجابة |  |  |  |  |                                                                                                             |
|                       |  |  |  |  | 1. يساهم بُعد المرونة في المؤسسة التكيّف بسرعة مع التغيرات في السوق المحلي والدولي                          |
|                       |  |  |  |  | 2. يساهم بُعد المرونة في المؤسسة القدرة على تعديل استراتيجيات الأعمال بسرعة لمواكبة تطورات السوق            |
|                       |  |  |  |  | 3. تساعد على تعديل خدماتها ومنتجاتها استجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة                                     |
|                       |  |  |  |  | 4. تساهم المرونة في المؤسسة على تقليل الأثر السلبي للتحديات الاقتصادية أو السياسية على أداء المؤسسة         |
|                       |  |  |  |  | 5. تساعد المرونة في تعزيز المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في مواجهة المنافسة المتزايدة                |
|                       |  |  |  |  | 6. يساهم بُعد المرونة في تحسين المؤسسة على التوسع أو التحول إلى أسواق جديدة استجابة للفرص التجارية          |
| د/ الإبداع و الابتكار |  |  |  |  |                                                                                                             |
|                       |  |  |  |  | 1. يساهم الذكاء التنافسي في تطوير وتقديم خدمات جديدة تختلف عن الخدمات الحالية                               |
|                       |  |  |  |  | 2. تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزه عن المنافسين                                             |
|                       |  |  |  |  | 3. تشجع المؤسسة في عملها على الإبداع في تقديم خدماته                                                        |
|                       |  |  |  |  | 4. تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية                                                  |

|  |  |  |  |  |                                                       |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 5. تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء الموظفين |
|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------|

شكراً لكم.



ملحق (02): مخرجات SPSS V28

Récapitulatif de traitement des observations

|              |                     | N  | %     |
|--------------|---------------------|----|-------|
| Observations | Valide              | 35 | 87.5  |
|              | Exclue <sup>a</sup> | 5  | 12.5  |
|              | Total               | 40 | 100.0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardizes | Nombre d'éléments |
|-------------------|------------------------------------------------------|-------------------|
| .966              | .965                                                 | 29                |

Statistiques récapitulatives d'éléments

| Moyenne | Minimum | Maximum | Plage | Maximum / Minimum | Varianc |
|---------|---------|---------|-------|-------------------|---------|
|---------|---------|---------|-------|-------------------|---------|

|                      |       |       |       |      |       |      |
|----------------------|-------|-------|-------|------|-------|------|
| Moyenne des elements | 3.567 | 3.257 | 3.886 | .629 | 1.193 | .025 |
|----------------------|-------|-------|-------|------|-------|------|

### Statistiques récapitulatives d'éléments

Nombre d'éléments

|                      |    |
|----------------------|----|
| Moyenne des elements | 29 |
|----------------------|----|

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس

### Statistiques

الجنس

|   |          |    |
|---|----------|----|
| N | Valide   | 35 |
|   | Manquant | 5  |

الجنس

|          |         | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide   | ذكر     | 28        | 70.0        | 80.0               | 80.0               |
|          | أنثى    | 7         | 17.5        | 20.0               | 100.0              |
|          | Total   | 35        | 87.5        | 100.0              |                    |
| Manquant | Système | 5         | 12.5        |                    |                    |
| Total    |         | 40        | 100.0       |                    |                    |

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس العمر المؤهل العلمي المسمى الوظيفي الخبرة العملية

### Statistiques

|   |          | الجنس | العمر | الموهل<br>العلمي | المسمى<br>الوظيفي | الخبرة العملية |
|---|----------|-------|-------|------------------|-------------------|----------------|
| N | Valide   | 35    | 35    | 35               | 35                | 35             |
|   | Manquant | 5     | 5     | 5                | 5                 | 5              |

### Table de fréquences

#### الجنس

|          |         | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide   | ذكر     | 28        | 70.0        | 80.0               | 80.0               |
|          | أنثى    | 7         | 17.5        | 20.0               | 100.0              |
|          | Total   | 35        | 87.5        | 100.0              |                    |
| Manquant | Système | 5         | 12.5        |                    |                    |
| Total    |         | 40        | 100.0       |                    |                    |

#### العمر

|        |               | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------|---------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | أقل من 30 سنة | 4         | 10.0        | 11.4               | 11.4               |

|                     |    |       |       |       |
|---------------------|----|-------|-------|-------|
| من 31 الى 40<br>سنة | 19 | 47.5  | 54.3  | 65.7  |
| من 41 الى 50<br>سنة | 8  | 20.0  | 22.9  | 88.6  |
| أكثر من 51 سنة      | 4  | 10.0  | 11.4  | 100.0 |
| Total               | 35 | 87.5  | 100.0 |       |
| Manquant            | 5  | 12.5  |       |       |
| Total               | 40 | 100.0 |       |       |

الموهل العلمي

|          | Fréquence   | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|-------------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide   | بدون شهادة  | 3           | 7.5                | 8.6                |
|          | تكوين       | 10          | 25.0               | 37.1               |
|          | جامعي       | 17          | 42.5               | 85.7               |
|          | دراسات عليا | 5           | 12.5               | 100.0              |
|          | Total       | 35          | 87.5               | 100.0              |
| Manquant | Système     | 5           | 12.5               |                    |
| Total    |             | 40          | 100.0              |                    |

المسمى الوظيفي

|          |            | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide   | عون تنفيذي | 4         | 10.0        | 11.4               | 11.4               |
|          | عون تقني   | 8         | 20.0        | 22.9               | 34.3               |
|          | اطار       | 18        | 45.0        | 51.4               | 85.7               |
|          | اطار سامي  | 5         | 12.5        | 14.3               | 100.0              |
|          | Total      | 35        | 87.5        | 100.0              |                    |
| Manquant | Système    | 5         | 12.5        |                    |                    |
| Total    |            | 40        | 100.0       |                    |                    |

الخبرة العملية

|          |                       | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide   | اقل من سنة            | 7         | 17.5        | 20.0               | 20.0               |
|          | من 6 الى 10 سنوات     | 11        | 27.5        | 31.4               | 51.4               |
|          | أكثر من 11 الى 20 سنة | 9         | 22.5        | 25.7               | 77.1               |
|          | أكثر من 21 فأكثر      | 8         | 20.0        | 22.9               | 100.0              |
|          | Total                 | 35        | 87.5        | 100.0              |                    |
| Manquant | Système               | 5         | 12.5        |                    |                    |

|       |    |       |  |  |
|-------|----|-------|--|--|
| Total | 40 | 100.0 |  |  |
|-------|----|-------|--|--|

### Statistiques descriptives

|                                                                                                         | N  | Moyenne | Ecart type |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|------------|
| لدى المؤسسة خبراء مختصون في جمع المعلومات عن المنافسين                                                  | 35 | 3.63    | 1.031      |
| تعتمد المؤسسة على الخدمات التي يقدمها المنافسين من أجل تقديم خدمات ذات مزايا التنافسية أفضل من منافسيها | 35 | 3.26    | .980       |
| يساهم ذكاء السوق في فهم اتجاهات السوق الحالية والمستقبلية للمؤسسة                                       | 35 | 3.51    | .853       |
| يساهم ذكاء السوق في تحديد المناطق الجغرافية ذات الحاجة الأكبر للتوسع بالخدمات                           | 35 | 3.57    | .850       |
| متوسط ذكاء متنافسين والسوق                                                                              | 35 | 3.4929  | .76573     |
| يساعد الذكاء الاستراتيجي اتصالات الجزائر في اتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة بناءً على البيانات والتحليلات | 35 | 3.40    | .914       |
| يساعد الذكاء الاستراتيجي في تقييم فعالية القرارات السابقة وتوجيه المؤسسة نحو تحسين الأداء المستقبلي     | 35 | 3.37    | 1.031      |

|                                                                                                                   |    |         |         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|---------|
| يساعد الذكاء التكنولوجي<br>المؤسسة في تطوير حلول<br>تكنولوجية مبتكرة لتلبية<br>احتياجات العملاء                   | 35 | 3.71    | .926    |
| يساعد الذكاء التكنولوجي في<br>تحسين التفاعل مع العملاء عبر<br>منصات رقمية مبتكرة                                  | 35 | 3.60    | .881    |
| متوسط ذكاء استراتيجي<br>والتكنولوجي                                                                               | 35 | 3.5214  | .80525  |
| المتوسط الكلي الذكاء التنافسي                                                                                     | 35 | 3.50714 | .753023 |
| قامت المؤسسة بالدخول الى<br>مجالات نشاط جديدة                                                                     | 35 | 3.43    | 1.145   |
| تمتلك المؤسسة حصة سوقية<br>جيدة                                                                                   | 35 | 3.89    | .900    |
| حققت المؤسسة مستوى أرباح<br>معتبر                                                                                 | 35 | 3.89    | .832    |
| تتميز المؤسسة بمرونة تنظيمية اي<br>سرعة التأقلم مع التغيرات السوقية<br>والبيئية                                   | 35 | 3.57    | 1.008   |
| قامت المؤسسة بعمليات تطوير<br>للعديد من المنتجات                                                                  | 35 | 3.57    | 1.037   |
| متوسط الكفاءة المتميزة                                                                                            | 35 | 3.669   | .7821   |
| يساهم الذكاء التنافسي في<br>المؤسسة على سرعة تطوير وتنويع<br>المنتجات والخدمات لتخدم<br>رغبات المستهلكين الحاليين | 35 | 3.51    | .853    |

|                                                                                                  |    |       |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-------|-------|
| تقيم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.                                               | 35 | 3.54  | .852  |
| تعتمد المؤسسة على سياسة واضحة وموثقة للجودة.                                                     | 35 | 3.63  | 1.031 |
| تستجيب المؤسسة لاقتراحات واحتياجات الزبائن في تحسين وتطوير جودة خدماتها                          | 35 | 3.37  | .910  |
| يساعد الذكاء التنافسي المستخدم في تقليل تكاليف الجودة                                            | 35 | 3.57  | .979  |
| متوسط الجودة                                                                                     | 35 | 3.526 | .7778 |
| يساهم بُعد المرونة في المؤسسة التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق المحلي والدولي                   | 35 | 3.69  | .867  |
| يساهم بُعد المرونة في المؤسسة القدرة على تعديل استراتيجيات الأعمال بسرعة لمواكبة تطورات السوق    | 35 | 3.54  | .950  |
| تساعد على تعديل خدماتها ومنتجاتها استجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة                             | 35 | 3.54  | .886  |
| تساهم المرونة في المؤسسة على تقليل الأثر السلبي للتحديات الاقتصادية أو السياسية على أداء المؤسسة | 35 | 3.37  | 1.003 |
| تساعد المرونة في تعزيز المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في مواجهة المنافسة المتزايدة        | 35 | 3.37  | 1.031 |

|                                                                                                 |    |                       |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------|----------------------|
| يساهم بُعد المرونة في تحسين المؤسسة على التوسع أو التحول إلى أسواق جديدة استجابة للفرص التجارية | 35 | 3.46                  | 1.094                |
| متوسط المرونة                                                                                   | 35 | 3.49523809<br>5238095 | .818980031<br>085329 |
| يساهم الذكاء التنافسي في تطوير وتقديم خدمات جديدة تختلف عن الخدمات الحالية                      | 35 | 3.80                  | 1.052                |
| تمتلك المؤسسة قدرات وإمكانات مادية وبشرية تميزه عن المنافسين                                    | 35 | 3.71                  | .860                 |
| تشجع المؤسسة في عملها على الإبداع في تقديم خدماته                                               | 35 | 3.69                  | .963                 |
| تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الإبداعية                                         | 35 | 3.77                  | 1.003                |
| تحرص المؤسسة على الاستفادة من أفكار وأراء الموظفين                                              | 35 | 3.49                  | 1.197                |
| متوسط الابداع                                                                                   | 35 | 3.691                 | .7842                |
| المتوسط الكلي للقدرة التنافسية                                                                  | 35 | 3.691                 | .7842                |
| N valide (liste)                                                                                | 35 |                       |                      |

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variab<br>les<br>introduites | Variab<br>les<br>éliminées | Méthod<br>e |
|--------|------------------------------|----------------------------|-------------|
|--------|------------------------------|----------------------------|-------------|

|   |                                            |   |                |
|---|--------------------------------------------|---|----------------|
| 1 | متوسط ذكاء<br>متنافسين والسوق <sup>b</sup> | . | Introdui<br>re |
|---|--------------------------------------------|---|----------------|

a. Variable dépendante : المتوسط الكلي للقدرة  
التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été  
introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-<br>deux | R-deux<br>ajusté | Erreur<br>standard de<br>l'estimation |
|--------|-------------------|------------|------------------|---------------------------------------|
| 1      | .616 <sup>a</sup> | .379       | .360             | .6271                                 |

a. Prédicteurs : (Constante), متوسط ذكاء متنافسين والسوق

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des<br>carrés | ddl | Carré<br>moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|---------------------|-----|----------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 7.929               | 1   | 7.929          | 20.162 | .000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 12.978              | 33  | .393           |        |                   |
|        | Total      | 20.907              | 34  |                |        |                   |

a. Variable dépendante : المتوسط الكلي للقدرة التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), متوسط ذكاء متنافسين والسوق

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                            | Coefficients non standardizes |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|--------|----------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|        |                            | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1      | (Constante)                | 1.489                         | .502            |                           | 2.966 | .006 |
|        | متوسط ذكاء متنافسين والسوق | .631                          | .140            | .616                      | 4.490 | .000 |

a. Variable dépendante : المتوسط الكلي للقدرة التنافسية

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites                         | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|-----------------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | متوسط ذكاء استراتيجي والتكنولوجي <sup>b</sup> | .                   | Introduire |

a. Variable dépendante : المتوسط الكلي للقدرة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | .758 <sup>a</sup> | .575   | .562          | .5188                           |

a. Prédictors : (Constante), متوسط ذكاء استراتيجي والتكنولوجي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 12.024           | 1   | 12.024      | 44.666 | .000 <sup>b</sup> |
| de Student   | 8.883            | 33  | .269        |        |                   |
| Total        | 20.907           | 34  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : المتوسط الكلي للقدرة التنافسية

b. Prédictors : (Constante), متوسط ذكاء استراتيجي والتكنولوجي

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                                  | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     |
|--------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|
|        |                                  | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |
| 1      | (Constante)                      | 1.091                         | .399            |                           | 2.735 |
|        | متوسط ذكاء استراتيجي والتكنولوجي | .739                          | .111            | .758                      | 6.683 |

### Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle |                                  | Sig. |
|--------|----------------------------------|------|
| 1      | (Constante)                      | .010 |
|        | متوسط ذكاء استراتيجي والتكنولوجي | .000 |

a. Variable dépendante : المتوسط الكلي للقدرة التنافسية :

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

| Modèle | Variables introduites                      | Variables éliminées | Méthode    |
|--------|--------------------------------------------|---------------------|------------|
| 1      | المتوسط الكلي الذكاء التنافسي <sup>b</sup> |                     | Introduire |

a. Variable dépendante : المتوسط الكلي للقدرة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | .719 <sup>a</sup> | .516   | .502          | .5535                           |

a. Prédicteurs : (Constante), المتوسط الكلي الذكاء التنافسي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.              |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1      | Régression | 10.796           | 1   | 10.796      | 35.235 | .000 <sup>b</sup> |
|        | de Student | 10.111           | 33  | .306        |        |                   |
|        | Total      | 20.907           | 34  |             |        |                   |

a. Variable dépendante : المتوسط الكلي للقدرة التنافسية

b. Prédictors : (Constante), المتوسط الكلي الذكاء التنافسي

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle                        | Coefficients non standardizes |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|                               | B                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante)                 | 1.067                         | .452            |                           | 2.361 | .024 |
| المتوسط الكلي الذكاء التنافسي | .748                          | .126            | .719                      | 5.936 | .000 |

a. Variable dépendante : المتوسط الكلي للقدرة التنافسية