

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه LMD

الشعبة: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي
من خلال القدرات الاستراتيجية
-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية-

نوقشت وأجيزت يوم: 2022/06/16

تحت إشراف:

أ. د. احمد بن خليفة

أ.د. رضا زهواني

من إعداد الطالبة:

ليله معلول

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة
هشام لبزة	استاذ	رئيسا	جامعة الوادي
احمد بن خليفة	استاذ	مشرفا ومقررا	جامعة الوادي
رضا زهواني	استاذ	مشرفا مساعدا	جامعة الوادي
نصر ضو	استاذ محاضر ب	مناقشا	جامعة الوادي
على قابوسة	استاذ	مناقشا	جامعة الوادي
الاحمد الامين حلموس	استاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة الاغواط
عادل لعجالي	استاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة الاغواط

الموسم الجامعي: 2022/2021

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية

اطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه LMD

الشعبة: علوم اقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي
من خلال القدرات الاستراتيجية
-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية-

نوقشت وأجيزت يوم: 2022/06/16

تحت إشراف:

أ. د. احمد بن خليفة

أ.د. رضا زهواني

من إعداد الطالبة:

ليله معلول

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	المؤسسة
هشام لبزة	استاذ	رئيسا	جامعة الوادي
احمد بن خليفة	استاذ	مشرفا ومقررا	جامعة الوادي
رضا زهواني	استاذ	مشرفا مساعدا	جامعة الوادي
نصر ضو	استاذ محاضر ب	مناقشا	جامعة الوادي
على قابوسة	استاذ	مناقشا	جامعة الوادي
الاحمد الامين حلموس	استاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة الاغواط
عادل لعجالي	استاذ محاضر أ	مناقشا	جامعة الاغواط

الموسم الجامعي: 2022/2021

الإهداء

الى كل من أحبهم قلبي ولا يتسع المكان لذكرهم....

شكر وتقدير

اشكر الله العلي القدير وأحمده الحمد الكثير على أن وفقني لإتمام هذه الأطروحة
فلك الحمد يا ربنا كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك.
يشرفني أن أتقدم بمجزيل الشكر والامتنان وخالص الشناء والعرفان:
الى كل من زرع في روحي الامل.... والى كل من كان سنداً لي ولو بكلمة...

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية، بوكالات السياحة والأسفار الفائزة بتنظيم عملية الحج (2013-2020)، بالاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة) كمتغير مستقل والتفوق التنافسي كمتغير مستقل (التركيز على الزبون، المنافسة، إدارة معرفة الزبون)، القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط (المعرفة الفنية لتوليد القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، تقنيات الإدارة المستخدمة).

ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي منه، بالاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي، وتم استخدام أداة الاستبيان لمعرفة آراء عينة الدراسة المكونة من 259 متخذ قائد بهذه الوكالات، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و SPSS Amos في نسختيهما 25، وتم اختبار نتائج الدراسة باستعمال أساليب إحصائية متعددة مثل: اختبار تحليل التباين الأحادي، اختبار t لعيتين مستقلتين، والاختبارات البعدية في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وأظهرت الدراسة بأن توفر ابعاد الذكاء الإستراتيجي وأبعاده يساهم في تحقيق ابعاد القدرات الاستراتيجية، وأثبتت وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر ابعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى لبعض البيانات الشخصية، تتمتع الوكالات السياحية محل الدراسة بجميع ابعاد التفوق التنافسي.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها أوصت الطالبة بضرورة تفعيل بعد الشراكة، استخدام أبعاد الذكاء الإستراتيجي لترسيخ السمات القيادية، المحافظة على مكونات الذكاء الإستراتيجي المتوفرة في المؤسسات محل الدراسة وتفعيلها لتحقيق التفوق على المنافسين، الحرص على المشاركة في الدورات التكوينية لصالح متخذي القرارات لزيادة تفعيل أبعاد الذكاء الإستراتيجي ومسايرة كل جديد في المجال الذي ينشطون فيه، إنشاء نظام للذكاء الإستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات يسهر على تطويرها.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الاستراتيجي، ابعاد الذكاء الاستراتيجي، القدرات الاستراتيجية، التفوق التنافسي.

Abstract

This study aims to identify the impact of strategic intelligence in achieving competitiveness through strategic capabilities, in the winning tourism and travel agencies in organizing the Hajj process (2013-2020), relying on the dimensions of strategic intelligence (foresight, future vision, systems thinking, motivation and partnership) as an independent variable and superiority. Competitiveness as an independent variable (customer focus, competition, customer knowledge management), strategic capabilities as an intermediary variable (technical knowledge to generate value, ability to generate and own resources, management techniques used).

The study relied on the descriptive approach in the theoretical aspect, and the analytical inferential approach in the applied aspect, depending on the social survey method, and the questionnaire tool was used to know the opinions of the study sample consisting of 259 leaders in these agencies, and the results were analyzed by relying on the Statistical Package for Social Sciences program. SPSS and SPSS Amos in their versions 25, and the results of the study were tested using multiple statistical methods such as: one-way analysis of variance test, t-test for two independent samples, and post-tests in the event of statistically significant differences.

The study showed that the availability of dimensions of strategic intelligence and its dimensions contributes to achieving the dimensions of strategic capabilities, and proved the existence of statistically significant differences regarding the availability of dimensions of strategic intelligence due to some personal data.

The tourism agencies under study enjoyed all dimensions of competitive superiority.

Through the results obtained, the student recommended the necessity of activating the partnership dimension, using the dimensions of strategic intelligence to consolidate leadership traits, maintaining the components of strategic intelligence available in the institutions under study and activating them to achieve superiority over competitors, making sure to participate in formative courses for the benefit of decision makers to increase the activation of the dimensions of strategic intelligence. Keeping pace with everything new in the field in which they are active, establishing a system of strategic intelligence within this type of institution that ensures its development.

Keywords: strategic intelligence, dimensions of strategic intelligence, strategic .capabilities, competitive advantage

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
أ- و	مقدمة عامة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية	
3	المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي
3	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي.....
9	المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي ومكونات.....
15	المطلب الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومجالاته.....
22	المبحث الثاني: الإطار نظري التفوق التنافسي
22	المطلب الأول: مفهوم التفوق التنافسي
26	المطلب الثاني: مؤشرات التفوق ومصادره
29	المطلب الثالث: استراتيجيات التفوق التنافسي
43	المبحث الثالث: الإطار نظري القدرات الاستراتيجية
43	المطلب الأول: مفهوم القدرات الاستراتيجية
49	المطلب الثاني: بناء القدرات الاستراتيجية
52	المطلب الثالث: أبعاد القدرات الاستراتيجية
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
60	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغير واحد
60	المطلب الأول: الدراسات التي تتعلق بالذكاء الاستراتيجي.....
67	المطلب الثاني: الدراسات التي تتعلق التفوق التنافسي.....
74	المطلب الثالث: الدراسات التي تتعلق بالقدرات الاستراتيجية.....
80	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة ذات متغيرين فأكثر
80	المطلب الأول: الدراسات المحلية.....

82	المطلب الثاني: الدراسات العربية.....
86	المطلب الثالث: الدراسات الاجنبية.....
89	المبحث الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
89	المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف.....
91	المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.....
93	المطلب الثالث: مصفوفة الدراسات السابقة.....
98	الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية
99	المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في إجراء الدراسة الميدانية.....
99	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية
100	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية
103	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
105	المبحث الثاني: اختبار أداة قياس الدراسة.....
106	المطلب الأول: اختبار متغير الذكاء الاستراتيجي
108	المطلب الثاني: اختبار متغير القدرات الاستراتيجية
110	المطلب الثالث: اختبار متغير التفوق التنافسي.....
113	المبحث الثاني: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
113	المطلب الأول: تشخيص محور الذكاء الاستراتيجي
119	المطلب الثاني: تشخيص محور القدرات الاستراتيجية.....
123	المطلب الثالث: تشخيص محور التفوق التنافسي
128	المطلب الرابع: تشخيص متغيرات الدراسة الديمغرافية
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة
135	المبحث الأول: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة
135	المطلب الأول: اختبار ارتباط الذكاء الاستراتيجي بالتفوق التنافسي.....
137	المطلب الثاني: اختبار ارتباط القدرات الاستراتيجية مع التفوق التنافسي.....
139	المطلب الثالث: اختبار ارتباط الذكاء الاستراتيجي بالقدرات الاستراتيجية.....
141	المبحث الثاني: اختبار وتحليل فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة
141	المطلب الأول: اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي في التفوق التنافسي.....
144	المطلب الثاني: أثر الذكاء الاستراتيجي في القدرات الاستراتيجية.....
146	المطلب الثالث: اختبار تأثير القدرات الاستراتيجية في التفوق التنافسي.....

148	المطلب الرابع: اختبار تأثير القدرات الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي.
151	المبحث الثالث: اختبار توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.
151	المطلب الأول: اختبار توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي.
163	المطلب الثاني: اختبار توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية.
173	المطلب الثالث: اختبار توفر أبعاد التفوق التنافسي.
185	الخاتمة.
194	قائمة المصادر والمراجع.
223	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	تعريف الذكاء الاستراتيجي	3
(2.1)	ابعاد الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الكتاب والباحثين	16
(3.1)	قيمة اعمال المؤسسة من خلال الذكاء الاستراتيجي	21
(4.1)	تعريف التفوق التنافسي	23
(5.1)	ابعاد التفوق التنافسي من وجهة نظر عدد الكتاب والباحثين	35
(6.1)	تعريف القدرات الاستراتيجية استنادا الى اراء عدد من الباحثين	43
(7.1)	ابعاد القدرات الاستراتيجية من وجهة نظر عدد الكتاب والباحثين	53
(1.2)	مصفوفة الدراسات السابقة	93
(1.3)	توزيع الاستبيان ونسبة الاسترداد	100
(2.3)	توزيع فقرات الاستبيان على المحاور	102
(3.3)	اختبار التوزيع الطبيعي	103
(4.3)	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستشراق والدرجة الكلية	106
(5.3)	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تفكير النظم والدرجة الكلية	106
(6.3)	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية	107
(7.3)	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الدافعية والدرجة الكلية	107
(8.3)	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الشراكة والدرجة الكلية	108
(9.3)	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المعرفة الفنية لتوليد القيمة والدرجة الكلية	106
(10.3)	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها والدرجة الكلية	109
(11.3)	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التقنيات المستخدمة والدرجة الكلية	109
(12.3)	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية	110
(13.3)	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المنافسة والدرجة الكلية	110
(14.3)	درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد ادارة معرفة الزبون والدرجة الكلية	111
(15.3)	اختبار الفا كرونباخ	111
(16.3)	درجة الارتباط بين الدرجة الكلية لفقرات الاستبيان ومحاور الدراسة	109

113	المتوسط المرجح واتجاه الاجابة	(17.3)
114	عرض البيانات المتعلقة ببعء الاستشراف	(18.3)
115	عرض البيانات المتعلقة ببعء تفكير النظم	(19.3)
116	عرض البيانات المتعلقة ببعء الرؤية الاستراتيجية	(20.3)
117	عرض البيانات المتعلقة ببعء الدافعية	(21.3)
118	عرض البيانات المتعلقة ببعء الشراكة	(22.3)
119	عرض البيانات المتعلقة ببعء المعرفة الفنية وتوليد القيمة	(23.3)
121	عرض البيانات المتعلقة ببعء القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	(24.3)
122	عرض البيانات المتعلقة ببعء الادارة المستخدمة	(25.3)
123	عرض البيانات المتعلقة ببعء تركيز الزبون	(26.3)
124	عرض البيانات المتعلقة ببعء المنافسة	(27.3)
125	عرض البيانات المتعلقة ببعء ادارة معرفة الزبون	(28.3)
126	عرض البيانات المتعلقة بجميع المحاور	(29.3)
128	توزيع افراد العينة حسب الجنس	(30.3)
129	توزيع افراد العينة حسب العمر	(31.3)
130	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	(32.3)
131	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	(33.3)
161	معاملات الارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي	(1.4)
163	معاملات الارتباط بين ابعاد القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي	(2.4)
166	معاملات الارتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية	(3.4)
168	معاملات التأثير بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي	(4.4)
173	معاملات التأثير بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وابعاد التفوق التنافسي	(5.4)
175	معاملات التأثير بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية	(6.4)
179	معاملات التأثير بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية	(7.4)
181	معاملات التأثير بين ابعاد القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي	(8.4)
184	معاملات التأثير بين ابعاد القدرات الاستراتيجية وابعاد التفوق التنافسي	(9.4)
186	تأثير الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية في التفوق التنافسي	(10.4)
187	نتائج الأثر بين متغيرات الدراسة حسب برنامج Amos	(11.4)
189	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي حسب عامل الجنس	(12.4)
190	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي حسب عامل	(13.4)

	العمر	
191	مقارنة متوسطات فئات العمر لمحور أبعاد الذكاء الاستراتيجي.	(14.4)
194	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي حسب الخبرة.	(15.4)
195	مقارنة متوسطات فئات الخبرة لمحور أبعاد الذكاء الاستراتيجي.	(16.4)
198	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي حسب المؤهل العلمي.	(17.4)
199	مقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي لمحور أبعاد الذكاء الاستراتيجي.	(18.4)
203	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية حسب عامل الجنس.	(19.4)
204	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية حسب عامل العمر.	(20.4)
204	مقارنة متوسطات فئات العمر لمحور أبعاد الذكاء الاستراتيجي.	(21.4)
207	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية حسب الخبرة.	(22.4)
207	مقارنة متوسطات فئات الخبرة لمحور أبعاد القدرات الاستراتيجية.	(23.4)
210	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية حسب المؤهل العلمي.	(24.4)
210	مقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي لمحور أبعاد القدرات الاستراتيجية.	(25.4)
214	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد التفوق التنافسي حسب عامل الجنس.	(26.4)
215	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد التفوق التنافسي حسب عامل العمر.	(27.4)
216	مقارنة متوسطات فئات العمر لمحور أبعاد التفوق التنافسي.	(28.4)
218	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد التفوق التنافسي حسب الخبرة.	(29.4)
219	مقارنة متوسطات فئات الخبرة لمحور أبعاد التفوق التنافسي.	(30.4)
221	اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد التفوق التنافسي حسب المؤهل العلمي.	(31.4)
222	مقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي لمحور أبعاد التفوق التنافسي.	(32.4)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	الصيغة التجميعية لذكاء الاستراتيجي.	7
(2.1)	مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي.	10
(3.1)	مكونات الذكاء الاستراتيجي	10
(4.1)	مكونات الذكاء الاقتصادي	12
(5.1)	تلخيص عناصر الذكاء الاقتصادي	13
(6.1)	عمليات إدارة المعرفة	14
(7.1)	ابعاد الذكاء الاستراتيجي	17
(8.1)	الاستراتيجيات الدفاعية	30
(9.1)	استراتيجيات الهجوم	32
(10.1)	اسس وابعاد استراتيجية المحيط الأزرق	34
(11.1)	المستويات الثلاثة لقيمة الزبون	38
(12.1)	توجه عمليات وانشطة المؤسسة نحو توجه الزبون	41
(13.1)	ابعاد القدرات الاستراتيجية	53
(14.1)	انواع التقنيات الادارية	56
(1.3)	نموذج الدراسة	99
(2.3)	اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة كولوكروف سيمرنوف	104
(3.3)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	128
(4.3)	توزيع افراد العينة حسب العمر	129
(5.3)	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	130
(6.3)	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	131
(1.4)	نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة	150

مقدمة عامة

1. تمهيد:

تتأثر المؤسسات المعاصرة بمختلف أشكالها ومهامها ونشاطها في إطار عملية تغيير مستمر ومعقدة ناتجة عن التغير السريع وعدم الثبات والاستقرار النسبي لعوامل بيئتها، حيث الشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد، لذا فإن امتلاكها مجموعة من المهارات والقدرات الاستراتيجية أصبح ضرورة حتمية للبقاء في ظل بيئة تنافسية سريعة التغير.

ولقد أدركت المؤسسات أن استمرارها وديمومتها مرهونة بكيفية إدارة قدراتها الاستراتيجية بفعالية لتحقيق التفوق والريادة والتجديد الاستراتيجي في مجال عملها، الأمر الذي يستلزم من تلك المؤسسات توافر قيادات إدارية تمتلك خصائص استراتيجية وبما يناسب بناء وتطوير تلك القدرات الاستراتيجية باعتبارها المصدر الأساس والمحرك للنمو والتنمية الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة بشكل عام وتحقيق الابداع والتفوق التنافسي بشكل خاص الذي يصعب للمنافسين محاكاته.

ولمواجهة هذه الرهانات والتحديات التي تعصف بالمؤسسات، برزت إلى الوجود مصطلحات ومفاهيم حديثة، تتلاءم مع طبيعة العالم المعاصر الذي يتسم بالحركة والتطور السريع والمتجدد، ومن أهمها ظهور مصطلح الذكاء الاستراتيجي كإداة فاعلة لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد وضرورة حتمية بالنسبة لما تحتويه من مكونات تساهم في تنمية قدراتها الاستراتيجية وفهمها لبيئتها الداخلية والخارجية، فأدائها التنافسي مرتبط بمدى قدرتها على معرفة بيئتها وفهمها لها، والتكيف معها من خلال وضوح رسالتها وتحديد كافة المهام والاستراتيجيات التنافسية وتشجيع الابداع وتغيير نمط التفكير في المؤسسة والقيادة بما يمكنها من كسب قدرات استراتيجية وتعزيز مكانتها واستمرارية تفوقها على منافسيها الحاليين والمرتقبين.

وتواجه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إشكالية التفاعل الذكي واللفظ مع المتغيرات والمستجدات على المستويات المحلية والإقليمية والدولية وادماجها كمدخلات أساسية ومؤثرة في البنية صنع القرار وبناء الاستراتيجيات وبيع الرهانات التنافسية، وهذا يعود إلى طبيعة الإدارة أو المسير الذي يرجع في غالب الأحيان إلى حلول مؤقتة أو ضربه لمعالجة المشكلة بطريقة سريعة، والأولى بهم أن يصبوا اهتمامهم على القضايا ذات الأبعاد الاستراتيجية التي تمس كيان المؤسسة.

ولهذا الغرض جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على موضوع الذكاء الاستراتيجي وقياس أثره على تحقيق التفوق التنافسي في وكالات السياحة والسفر المتفوق بتنظيم عملية الحج (201-2020) وذلك من خلال وساطة القدرات الاستراتيجية، نظرا للانتشار الواسع لهذا النوع من المؤسسات في بيئة الأعمال على المستوى الوطني والدولي.

2. إشكالية الدراسة:

ان تحقيق التفوق التنافسي يتطلب على المؤسسات التفاعل مع تطبيقات الذكاء الاستراتيجي واستغلالها في بناء وتطوير قدراتها الاستراتيجية وجعلها قادرة على المنافسة بطريقة فعالة في ظل الانفتاح الاقتصادي، مما يمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق الدولية من جهة، وتحقيق تفوقها على منافسيها في السوق المحلية من جهة اخرى. وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-وكالات السياحة والاسفار المتفوقة بتنظيم عملية الحج(2013-2020) -في ظل وجود القدرات الاستراتيجية كمتغير وسيط.

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية تدرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي علاقة الارتباط والتأثير بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي، والقدرات الاستراتيجية؟
- هل يوجد أثر بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي، والقدرات الاستراتيجية؟
- هل تعزز القدرات الاستراتيجية وابعادها كمتغير وسيط من تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي؟
- ما مستوى اهتمام وكالات السياحة والاسفار محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي، والقدرات الاستراتيجية؟

3. فرضيات الدراسة:

لكي تحقق الدراسة أهدافها، وبناءا على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة مثنى مثنى .
- **الفرضية الثانية:** تتأثر متغيرات الدراسة فيما بينها مثنى مثنى.
- **الفرضية الثالثة:** تؤثر الذكاء الاستراتيجي بدلالة معنوية في التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية وأبعادها.
- **لفرضية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر ابعاد الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

4. مبررات الدراسة:

■ تكمن مبررات اختيار موضوع الدراسة بالآتي:

- تعدد مجالات المنافسة واستراتيجياتها مما تطلب العمل بمفاهيم جديدة ومبتكرة وذات طابع متجدد؛
- توضيح مفهوم الذكاء الاستراتيجي والعمل على نشر معناها بين المنظمات والتي قد يكون معمول بها لكنها غير مدرجة تحت مفهومها؛
- تقليص الفجوة المعرفية ضمن موضوع متغيرات الدراسة ومن أجل أن تكون هذه الدراسة نقطة الانطلاق لدراسات بحثية مستقبلية مما يساعد على زيادة الإثراء الفكري والمعرفي في هذا المجال؛
- الرغبة الذاتية في البحث في المواضيع الحديثة التي لها علاقة بمجال التخصص؛

■ أما مبررات اختيار مكان الدراسة تكمن بالآتي:

- الأهمية المتزايدة التي يحتلها القطاع الخدمي والمتمثل بـ(الوكالات) التي تُعد من القطاعات المهمة لمكانتها الاقتصادية الهادفة لتحقيق الربحية فظلاً عن دورها المهم في تنشيط حركة السياحة في الجزائر للانفتاح الكبير على العالم الخارجي؛
- انسجام طبيعة الدراسة وأهدافها مع واقع وكالات السياحة والاسفار عينة الدراسة فيما يتعلق بمجالات التفوق التنافسي؛
- امتلاك الوكالات المبحوثة لعددٍ من المديرين الذين يمتلكون الخبرة والمقدرة على العمل باستراتيجيات لا تنافسية تنسجم مع طبيعة العمل السياحي.

5- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية كونها من الموضوعات التي أثارت جدلاً واسعاً في أدبيات الفكر الإداري والاستراتيجي الحديث، حيث تناولت العديد من الإسهامات البحثية المعاصرة في مجال الذكاء الاستراتيجي والقدرات الإستراتيجية والتفوق التنافسي فظلاً عن أهميتها في التعرف على مستوى إدارات الوكالات السياحية ومدى تبنيتها لإستراتيجيات تعمل على تقديم خدمات عالية الجودة في ظل التحديات التي تشهدها البيئة الجزائرية بالإضافة إلى الجدل الفكري الذي لا يزال يقدم مزيداً من التنظير عن متغيرات الدراسة، عليه تكمن أهمية الدراسة بالآتي:-

- محاولة لفت الانتباه إلى أهمية متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، التفوق التنافسي) الذي يتوقع منها الاستفادة من وجهات النظر المختلفة لهذين المتغيرين وتكوين اتجاه علمي تكميلي تتجمع فيه مختلف الأفكار والآراء العلمية والإشارة إلى قطاع السياحة لهذه المتغيرات الحيوية للاستفادة منها في تحقيق التفوق؛

- تُعد الدراسة الحالية مصدراً معرفياً مهماً كونها جمعت بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي والقدرات الاستراتيجية مما يتيح الفرصة أمام الدراسات المستقبلية للبحث في هذه الموضوعات نظراً لحداتها على المستويين النظري والميداني ولافتقار المؤسسات الجزائرية لهذه الدراسات؛
- تناولت الدراسة موضوع مهم وحيوي في نمو وتطور المؤسسات ومنها (الوكالات السياحية) عبر ما تمثله الذكاء الاستراتيجي من أهمية في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية مما يشكل إضافة علمية متواضعة يمكن أن تساعد الباحثين في تحقيق التفوق التنافسي لمؤسساتهم؛
- تعد الوكالات السياحية عينة الدراسة قطاع حيوي هام يخدم اقتصاد الجزائر وعليه فإن نتائج الدراسة الحالية ستزودها بمقترحات تُحسن من نتائج أعمالها وتطور أدائها عن طريق العمل بسلوكيات مبتكرة لتكون الوكالات السياحية المبحوثة سبّاقة في تطوير البيئة السياحية وجودتها.

6- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل أساسي إلى ما يلي:

- تشخيص واقع الذكاء الاستراتيجي بوصفه مدخلاً حديثاً يمكن الوكالات عينة الدراسة من الاعتماد عليها في تحقيق التفوق التنافسي؛
- تحديد وتشخيص طبيعة العلاقة (الارتباط والتأثير) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة) والتفوق التنافسي والقدرات الاستراتيجية لدى المؤسسات محل الدراسة؛
- التعرف على واقع القدرات الاستراتيجية في الوكالات السياحية عينة الدراسة من أجل تعزيز قدرتها على مواجهة مجالات المنافسة بكل تحدياتها؛
- معرفة الفروقات في استجابات المبحوثين حول الذكاء الإستراتيجي بأبعاده ومكوناته، باختلاف العوامل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الطبيعة القانونية للمؤسسة وعمرها)؛
- إبراز جوانب تميز هذا الموضوع عن الدراسات السابقة.

7- حدود الدراسة:

أ. الحدود الزمانية: بدأت الدراسة النظرية في الفترة الممتدة من شهر نوفمبر 2018 إلى شهر ماي 2021، أما الدراسة الميدانية فكانت في الفترة الممتدة من 2020/02/05 إلى 2021/05/16.

ب. الحدود المكانية: تمت دراسة الموضوع على مستوى وكالات السياحة والأسفار الفائزة بتنظيم الحج والعمرة في الفترة الممتدة بين 2013 إلى 2020.

8. المنهج والأدوات المستخدمة:

تم استخدام المنهج الوصفي في جانبه النظري، الذي يهتم بوصف الظاهرة محل الدراسة بتحليلها والتعريف عليها، إذ يعمل على عرض البيانات والمعلومات بالاعتماد التي تم الحصول عليها من مختلف المراجع التي تناولت الظاهرة المدروسة، أما في الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد أسلوب الإحصاء الاستدلالي، باستخدام أسلوب المسح الاجتماعي من خلال توزيع استبيان ورقي وإلكتروني على عينة الدراسة والمتمثلة في القادة في وكالات السياحة والأسفار المتفوقة في تنظيم علمية الحج (من 2013 إلى 2020)، وتم تحليل النتائج عن طريق برامج SPSS التباين الأحادي Anova، الاختبارات البعدية،..... وغيرها.

9. صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة في:

- صعوبة تقبل بعض المؤسسات ان الاستمارة موجهة فقط لأغراض البحث العلمي؛
- صعوبة توزيع الاستبيان على عينة الدراسة على المستوى الوطني، نظرا لبعد المسافة وعدم فهم طريقة الإجابة على الاستبيان؛
- غلق الوكالات السياحية بسبب كوفيد 19 وصعوبة الوصول لقادتها؛
- الإرهاق الشديد وصعوبة التوفيق بين الحياة الدراسية والعملية، والعائلية.

10. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية قسمنا الدراسة إلى أربع فصول وكل فصل مقسم إلى ثلاث مباحث بالاعتماد على طريقة IMRAD، تناولنا في الفصل الأول منه الأدبيات النظرية حيث كانت عبارة على محاولة للإحاطة بالمتغيرات الثلاثة الذكاء الاستراتيجي، أما الفصل الثاني تضمن الدراسات السابقة التي تناولت احد متغيرات الدراسة و/أو أكثر، بينما تناول الفصل الثالث اطار المنهجي الذي سوف يتم اعتماده في الدراسة الميدانية حيث قسم إلى ثلاث مباحث أيضا، في الفصل الرابع والأخير فقد تم تحليل النتائج المتحصل عليها والاجابة على فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية

تمهيد.

يشهد العالم اليوم تحولات جذرية على جميع الأصعدة ولذلك أصبح لزاماً على المسؤولين في المؤسسات الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات في بيئة الأعمال حتى يكونوا على علم بما يحدث في البيئة المحيطة بهم.

لتحقيق هذه الغايات فإنهم مطالبون بمعرفة قدراتهم الاستراتيجية واتباع استراتيجيات جديدة تمكنهم من بلوغ أهدافهم، من خلال الاعتماد على ما يعرف بالذكاء الاستراتيجي.

وهذا ما سيتناوله هذا الفصل الذي خصصناه للجانب النظري من هذه الدراسة حيث قسمناه إلى ثلاث مباحث يتناول المبحث الأول منه الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي أما المبحث الثاني فيتناول القدرات الاستراتيجية، في حين تناول المبحث الأخير مفهوم التفوق التنافسي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الأول: الإطار النظري للذكاء الاستراتيجي.

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات المهمة والمتداولة في بيئة الأعمال اليوم، نظرا للمتغيرات المتسارعة التي أصبحت أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات والتي يرتبط بقاؤها أو زوالها بالقدرة على مسايرة هذه التطورات والتي تفرض عليها عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والدقة والسرعة المطلوبة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الذكاء الاستراتيجي.

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من أهم وأحدث المواضيع التي تكفل للمؤسسات ضمان حجز مكانة لها في بيئة الأعمال، ولذلك يجدر بنا البحث في تماهيته.

أولا: تعريف الذكاء الاستراتيجي.

شغل الذكاء الاستراتيجي اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، لما أدركوه من أهميته في نمو وتطور الدول بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة، لذلك تعددت تعاريفه بتعدد وجهات النظر إلى مفهومه نوردنا منها فيما يلي:

الجدول (1.1): تعاريف الذكاء الاستراتيجي.

ت	المصدر	التعريف
01	(Stefan, 1999, p. 14)	"يمثل الذكاء الاستراتيجي عملية ابتكار خرائط طريق توجه متخذي القرارات لاتخاذ القرارات الصائبة بصورة أكثر وعيا.
02	(Bournois & Romani, 2000, p. 28)	"الذكاء الاستراتيجي هو أداة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الخارجية وحتى الداخلية لصناع القرار في الوقت المناسب وبالصورة المناسبة لدعم عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية".
03	(Johanson, 02 Nov2019)	"هو وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية وما يؤمنون بها من فرضيات عن أنفسهم وعن القناعة التي يعملون بها، وفهم قدراتهم وإبراز مكوناتهم ووصفها.
04	(Maccaby, 2001, p. 1)	"إن الذكاء الاستراتيجي يعد القادة لفهم المجال الذي يقودونه والعمل من أجل الصالح العام،... فهو ذكاء يتصف به قادة المؤسسات...".
05	(Tham & Henry, 2002, p. 02)	"الذكاء الاستراتيجي هو ما تحتاجه المؤسسة أن تعرفه عن بيئة أعمالها لتصنع تصورا إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغيير، استعدادا للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزبائن وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة".
06	2004، Sharfman	عملية إعادة النظر في العدد الهائل من البيانات المتأتية من المصادر المختلفة لكي تتمكن من ربط عدد قليل من هذه البيانات وبما يخدم أهداف المؤسسة.
07	(Mark, 2007, p. 3)	كونه نظام "انه نظام يوفر المعلومات التي تحتاجها المؤسسة حول بيئة الأعمال لتكون قادرة على توقع التغيير، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها خلق قيمة مضافة للعملاء وزيادة النمو والأرباح، وهو وسيلة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

		لتوفير أعلى مستويات الإدارة من خلال المعلومات عن البيئة التنافسية، الاقتصادية، السياسية... التي تعمل فيها المؤسسة حالياً ويمكن أن تعمل فيها في المستقبل لدعم صناعة القرارات الاستراتيجية.
08	(Monino, 2012, p. 7)	"الذكاء الاستراتيجي هو أسلوب من أساليب الحوكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الاستراتيجية لكل الأعوان الاقتصاديين ويمكن أن يكون هجومياً عندما يقوم بجمع، تحليل ونشر المعلومات المفيدة إلى مختلف الأعوان الاقتصاديين، ودفاعياً عندما يقوم بحماية المعلومات الاستراتيجية للمؤسسة من كل سوء استعمال وإهمال داخلي وخارجي".
09	(العبادي، 2014، صفحة 150)	"عملية لزيادة الميزة التنافسية للإعمال التجارية من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة في عملية صنع القرار".
10	(Levine, 2017)	"تطبيق الإدراك الاجتماعي في المنافسة، نجد أنه حتى في سوق تنافسية للغاية وكفاءة، فإن بعض المشاركين في السوق يقومون بعمل أفضل من الآخرين، يتم تعزيز أدائهم بشكل منفصل من خلال مهارة التحليل العالية والذكاء الاستراتيجي العالي".
11	(فتاح، 2018، صفحة 304)	صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لموقف المؤسسة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية".
12	(الجعني، 2019، صفحة 5)	هو أسلوب استراتيجي تتسم به المؤسسات الذكية، يقوم على مجموعة من الأبعاد والمكونات التي تعمل كنظام لجمع وتحليل البيانات والمعلومات الاستراتيجية، والتي في ضوئها تتمكن المؤسسات من استثمار الفرص المتاحة، لتحقيق أهدافها.
13	(المدهون، 2020، صفحة 32)	عبارة عن جملة من العمليات التي تنتم بالمعلومة منذ ورودها في شكل بيانات وحتى توريدها لتحويلها إلى معلومات مفيدة، ووضعها في متناول متخذي القرار في المنظمة في الوقت المناسب لاستغلالها من أجل مواجهة أي تغيرات استراتيجية أو مفاجئة سوف تحدث في البيئة المحيطة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة أعلاه.

من خلال مجموع التعاريف الواردة في الجدول أعلاه ميزت 07 اتجاهات في تعريف الذكاء الاستراتيجي وهي:

- الذكاء الاستراتيجي صفة: يتميز بها قادة المؤسسات تمكنهم من استشراف المستقبل والاستعداد له: (Maccaby, 2001).

- الذكاء الاستراتيجي هو المعلومات، التي تحتاجها المؤسسة حول بيئتها بما في ذلك التفاعلات الاجتماعية الداخلية والخارجية، من أجل إحداث التغييرات الملائمة التي تمكنها من وضع استراتيجيات استباقية قائمة على تقديم قيم إضافية متميزة لربائتها، وبالتالي لتحقيق التفوق في السوق، بما في ذلك إدراك: (Levine, 2017)، (Tham & Henry, 2002)

- الذكاء الاستراتيجي تجميعي: من مجموعة من الذكاءات الأعمال والاقتصادي ... (فتاح، 2018).

- الذكاء الاستراتيجي عملية منظمة: تتكون من مجموعة من الخطوات تبدأ بجمع البيانات حول البيئة التنافسية للمؤسسة، وتنتهي باتخاذ قرارات استراتيجية من شأنها أن تحقق التميز والتفوق على جميع المنافسين وذلك من خلال وضع خطط ابتكارية استباقية: (Stefan, 1999)، (المدهون، 2020)، (العبادي، 2014)، (Mark, 2007).

- الذكاء الاستراتيجي أداة: لجمع المعلومات حول بيئة المؤسسة التنافسية: F. P.J (Bournois & Romani, 2000)

- الذكاء الاستراتيجي أسلوب إداري: تتمكن من خلاله المؤسسة من تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال اتباع استراتيجية دفاعية أو هجومية: (Tham & Henry, 2002)، (الخشعي، 2019)

- الذكاء الاستراتيجي وظيفة إدارية: توجد ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة مهمتها مراقبة جميع تحركات المنافسين المعلنة والغير معلنة (Bournois & Romani, 2000).

من خلال ما سبق يمكن إن نقدم تعريف للذكاء الاستراتيجي بما يتناسب مع أهداف البحث الحالية والذي يشير إلى: الذكاء الاستراتيجي هو صفات يحملها قادة الناجحون تصنع طريقتهم منهجهم في التفكير، تنعكس إيجاباً على نشاطات المؤسسة وهيكلها التنظيمي، تقوم على التحليل الاستراتيجي للبيانات المجمعة بواسطة أدواته حول لعوامل البيئة الداخلية والخارجية "المنافسة والمنافسين والبيئة التنافسية" لصنع القرارات الاستراتيجية استباقية، تمكنها من تقديم قيم متميزة لزبائنها الحاليين والمستقبليين الأمر الذي يؤدي إلى تفوقها.

ثانياً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي وأهميته.

تكمن أهمية الذكاء الاستراتيجي في توفر جميع مبادئه التي يقوم عليها.

1. أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي فيما يمكن أن يقدمه للمؤسسة من إضافات تمكنها من مواجهة شراسة المنافسة في عالم دائم التغير الآتية (العزاوي ف.، 2016، صفحة 312):

أ- مساعدة المؤسسة في تنفيذ أعمالها بالكفاءة والفعالية لضمان النجاح الاستراتيجي؛

ب- تعزيز القدرات الاستراتيجية وهندسة بناء علاقاتها الاستراتيجية مع الزبائن والموردين؛

ت- اختراق المنافسين بالتعرف على قدراتهم،

ث- وتوجهاتهم الاستراتيجية؛

ج- رسم تحركات المنافسين والزبائن من خلال تبادل المعلومات والاستفادة من الشراكة الاستراتيجية؛

ح- تحليل التحديات الاستراتيجية المرتبطة بالتطورات الهائلة في العالم وأليات استخدامها بالأعمال والتجارة؛

خ- زيادة قدرة المؤسسات على الإبداع في صياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة للارتقاء بوضعها الراهن

(أمين، 2014، صفحة 186)؛

د- إدارة المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة في ظل بيئة مضطربة كثيرة التهديدات (الشمري، 2019، صفحة 322)؛

ذ- التشخيص المبكر للفرص والتهديدات من خلال مراقبة مؤشرات انبثاقها (عطا، 2015، صفحة 143)؛

ر- إعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم وسقل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المؤسسة نحو الأهداف المرجوة في ظل التغير الحاصل في بيئتها (صالح و نضال علي سليمان، 2020، صفحة 110)؛

ز- تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق موقع تنافسي متقدم للمؤسسة (الشيخ و التاج محمد، 2017، صفحة 284).

2. مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

وضع Michael Maccoby أربع (04) مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي (Kuhlmann, Strategic Intelligence for research policy, 2005, p. 07) :

أ- مبدأ المشاركة: ينظم الذكاء الاستراتيجي عمليات التحوار بين مختلف الأقسام التي تشترك في صياغة السياسات، بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين؛

ب- مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحليل وآليات معالجة البيانات؛

ت- مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم، الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول هذه التصورات، كما يسهل النقاشات داخل المؤسسة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث فيها؛

ث- مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها.

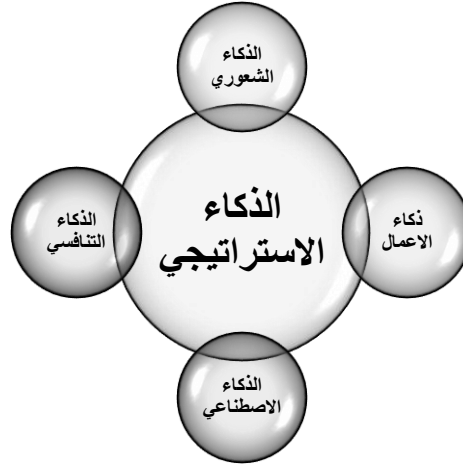
ثالثا: الصيغة التجميعية للذكاء الاستراتيجي وخصائص القائد الذكي استراتيجيا.

ان مفهوم الذكاء الاستراتيجي يتكون من مجموعة من الذكاءات، كما ان القادة الاذكياء استراتيجيا يملكون صفات مميزة تميزهم عن غيرهم من القادة.

1. الصيغة التجميعية للذكاء الاستراتيجي.

إن الذكاء الاستراتيجي صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات لاحظ الشكل (1.1) وهي الذكاء الاصطناعي والذكاء الأعمال، والذكاء التنافسي (الاقتصادي) إضافة إلى إدارة المعرفة باعتبارها احدى ركائز المؤسسة المعاصرة، وان توفر هذه الصيغة قيمة مضافة للمعلومات والمعرفة لصنع القرارات استراتيجية تمكن من تحقيق تفوق تنافسي للمؤسسة.

شكل (1.1): الصيغة التجميعية لمفهوم الذكاء الاستراتيجي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (ناصر، 2015، صفحة 184).

أ- الذكاء الشعوري: يعرف Bhaskar, Haritha, and Neeraja الذكاء العاطفي بأنه "قدرة على الإدراك والتعبير، وفهم وإدارة العواطف المهنية بطريقة فعالة" (Bhaskar & Haritha, 2012, p. 27)، فهو يقوم على مجموعة غير منظمة من الكفاءات، والقدرات والمهارات المعرفية التي تؤثر على قدرة الفرد في التعامل مع المتطلبات والضغوط البيئية بنجاح، وإدارتها من خلال التحفيز، والاعتراف بعواطف الآخرين الفردية والجماعية، كمان هذا النوع من الذكاء ينطوي على أربعة أنواع من المهارات هي إدراك العواطف، استخدام العواطف لتسهيل التفكير، فهم العواطف، إدارة العواطف بطريقة تعزز النمو الشخصي والعلاقات الاجتماعية (Dusseldorp & Meijel, 2009, p. 556).

إن الذكاء العاطفي مولد لدافعية لدى العمال من أجل الإبداع والابتكار، التي هي أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأهمها الدافعية، فالدافعية هي قدرة القائد الذكي استراتيجيا على خلق لدى الأفراد حبا للعمل وإقبالا عليه دون إجبارهم، كما يخلق لديهم دافعا للإبداع والابتكار الأمر الذي ن ليكون ما لم يكن ذكيا عاطفيا.

ب- ذكاء الأعمال: برز موضوع ذكاء الأعمال عندما ارتبط بنظم دعم القرار، فهو يشير ببساطة إلى كيفية فهم الأعمال من خلال استخدام التكنولوجيا، إذ يعرفه Valacich & Schneider على أنه "تطبيقات وتقنيات لتعزيز تحليل وتوفير فرص الحصول على كميات هائلة من البيانات من أجل تقديم أفضل الأعمال" (Joe Valacich, 2012, p. 390)، فهو ادن تصنيف للتطبيقات المستخدمة في التجميع والتخزين وتحليل البيانات من أجل مساعدة مستخدمي المؤسسة في أداء الأعمال واتخاذ القرارات، كما يعرف أيضا على أنه "توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات في استخراج معلومات دقيقة لحظية، ذات

قيمة ونوعية عالية متعلقة بمجال العمل نفسه، وبيانات ذات اعتمادية كبيرة متوفرة من عدة مصادر، وتطبيق ما تم اكتسابه من خبرات بهدف تحسين وتطوير جودة القرارات التي يجب اتخاذها بناء على هذه المعلومات" (الشحادة و آخرون، 2011، صفحة 237)، ولقد جاءت الحاجة له نتيجة الضعف في تتبع التغيرات التي تطرأ في الأسواق والى ارتفاع تكاليف الأنظمة المعلوماتية وضعف الأداء الإداري (يونس و سعيد، 2012-26 افريل 2012، صفحة 975).

إذن فضاء الأعمال يتعلق باستخدام التكنولوجيا وتطبيقاتها في إدارة المعرفة، ومن هنا فهو يختلف عن مفهوم الذكاء الاستراتيجي الذي يتعلق بذكاء المورد البشري وقدراته التحليلية والاتصالية، فمن دلائل العملية لوجود الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة هو توظيف الذكاء الأعمال في المؤسسة.

ت- الذكاء الاصطناعي: يعرف Minsky الذكاء الاصطناعي بأنه " العلم الذي يمكن الآلات من تنفيذ الأشياء التي تتطلب ذكاء إذا تم تنفيذها من قبل الإنسان" (Minsky, 1961, p. 120)، فهو برمجة الحاسبات الآلية على تطبيقات جد متطورة تمكنها من حل المشاكل المعقدة التي يمكن للإنسان حلها ولكن بطريقة سريعة ودقيقة، فهو يمكن من حل المشكلات واتخاذ القرارات في موقف ما بعيدا عن العاطفة الإنسانية، وإنشاء قواعد معرفية للمؤسسة.

يعني الذكاء الاصطناعي بصفة عامة الذكاء الذي يصنعه الإنسان في الآلة أو الحاسوب، وهو الذكاء الذي يصدر عن الإنسان بالأصل ثم يمنحه أو يهبه للآلة أو لمنظمة الحاسوب (ياسين، 2017، صفحة 179)، ولكن ورغم التطور الكبير لذكاء الصناعي و ظهور الأنظمة الخبيرة إلا انه لا يمكن أن يتعدى الذكاء الإنساني، فهو أحد دعائم التي يعتمد عليها القائد الذكي استراتيجيا في تسييره

ث- الذكاء التنافسي: ويعرف أيضا باسم الذكاء الاقتصادي، يرجع مفهوم الذكاء التنافسي إلى بورتر 1980 حيث استخدم تقنية الذكاء التنافسي لتحليل الصناعات والمنافسين (عاتي، 2019، صفحة 259)، فالفوز في المنافسة لا يقتصر على جمع المعلومات بل تتعداها إلى تحليلها من اجل القدرة على قراءة ما يحدث ومعرفة مميزات المنافسين واستراتيجياتهم، ومن ثم اتخاذ القرارات الاستباقية، ولقد عرفه Brod "كونه العملية التي تقوم بها المؤسسات بجمع المعلومات الدقيقة عن المنافسين والبيئة التنافسية واستثمارها في عملية التخطيط وصنع القرار من اجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف" (حمادي، 2019، صفحة 181)، فهو حشد المعلومات حول ذكاء العميل، وذكاء التكنولوجيا، ذكاء المنافس.

إن الذكاء التنافسي هو عملية يتم فيها الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة قبل أن تصبح واضحة (حسين و بشرى، 2019، صفحة 151)، فهو يركز على التطورات والأحداث التي تهدف في النهاية إلى تحقيق التميز، فهو هذا المعنى يمثل أحد ركائز الذكاء الاستراتيجي وأدواته.

2. خصائص القادة الأذكياء استراتيجيا

إذا أراد القائد الوصول بمنظمته لأعلى مستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات، فإنه يجب إن يتحلى بالذكاء الاستراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل (علي فيصل، 2019، صفحة 09):

- القدرة على التخيل والتصور الذكاء الشعوري؛
- القدرة على خلق جو المشاركة والتفاعل؛
- القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة؛
- القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة؛
- القدرة على التفكير استراتيجيا؛
- ذو بصيرة وحس بمسئولية عالي بالإضافة إلى مهارة فكرية وتحليلية.

المطلب الثاني: مراحل الذكاء الاستراتيجي ومكوناته.

لشرح الذكاء الاستراتيجي باعتباره عملية، سيتم التعرف أولا على مراحل هذه العملية، ثم المرتكزات التي تقوم عليها حتى تتم هذه العملية بشكل سلس من خلال التطرق إلى مكونات الذكاء الاستراتيجي.

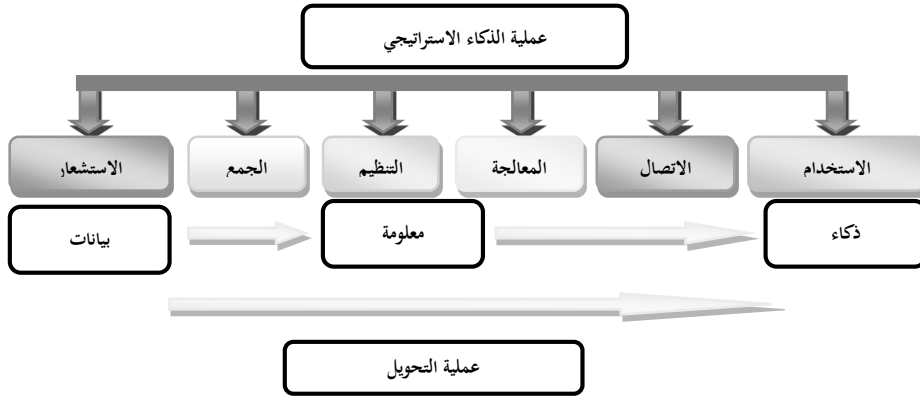
أولا: مراحل الذكاء الاستراتيجي.

يمر الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من المراحل يمكن تصنيفها إلى ستة (06) مراحل متتابعة كالتالي (Tham & Henry, 2002, p. 03):

- أ- مرحلة الاستشعار: Sensing بناء الوعي والقدرة لدى القادة على تشخيص مؤشرات التغيير الداخلية والخارجية بالنسبة للمؤسسة.
- ب- مرحلة الجمع Collecting: تركز على جمع البيانات ذات الصلة والدلالة القوية.
- ت- مرحلة التنظيم Organising: هيكلية البيانات المجمعة ووضعها في شكل مناسب كمصدر للمعلومات.
- ث- مرحلة المعالجة Processing: تركز على تحليل المعلومات بطرق وأدوات مناسبة.
- ج- مرحلة الاتصال Communicating: تجهيز وتسهيل وصول المعلومة إلى المستخدمين.
- ح- مرحلة الاستعمال Using: الاعتماد على المعلومة في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط وتنفيذها.

وكل مرحلة من المراحل السابقة لا تتم بشكل فردي، بل يتم تحقيقها بالعمل الجماعي بين المدراء والموظفين والخبراء المختصين والتنفيذيين والتي تساعد في خلق قيمة مضافة للمؤسسة من خلال التحويل المستمر للبيانات إلى ذكاء استراتيجي، والشكل الموالي يوضح مختلف المراحل التي يمر بها الذكاء الاستراتيجي:

الشكل (2.1): مراحل عملية الذكاء الاستراتيجي.

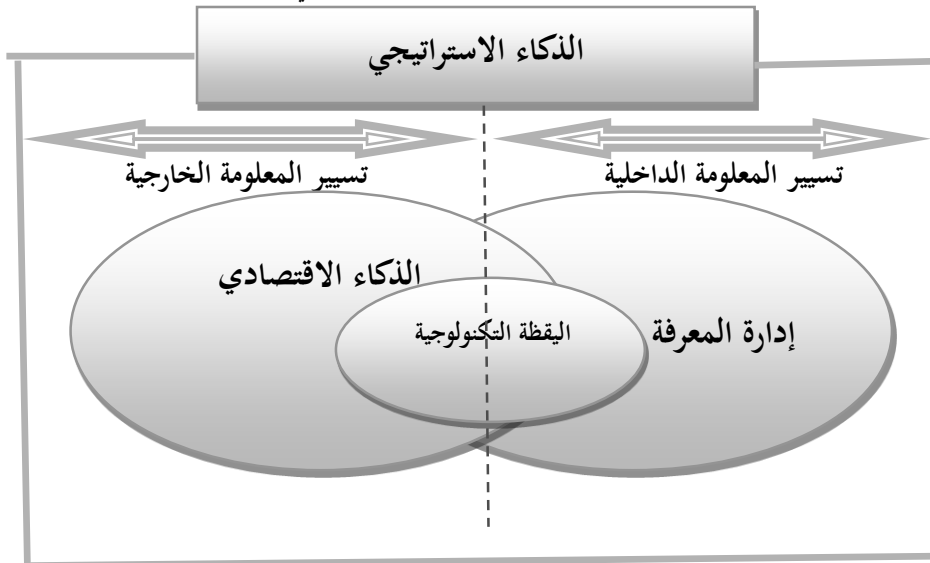


Source: (Tham & Henry, 2002, p. 4)

ثانيا: مكونات الذكاء الاستراتيجي.

إن الذكاء الاستراتيجي يغطي كل أنشطة المؤسسة التي تستهدف البحث على المعلومة الاستراتيجية وتأويلها وجعلها جاهزة للاستخدام بما من شأنه أن يحقق نجاح للمؤسسة ويتطلب ذلك تحقيق ركائز الذكاء الاستراتيجي، وتتمثل في مرتكزين رئيسيين هما الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة كما هو مبين في الشكل التالي.

الشكل (3.1): مكونات الذكاء الاستراتيجي



6

Source: (Cetisme, 2002, p. 19)

يتضح لنا من الشكل أعلاه أن الذكاء الاستراتيجي يهتم من جهة بدراسة البيئة الداخلية من خلال إدارة المعرفة، ومن جهة أخرى بالبيئة الخارجية عن طريق الذكاء الاقتصادي.

1. الذكاء الاقتصادي

تأتي بدايات نشأة الذكاء الاقتصادي مع ظهور اقتصاديات السوق في عام 1967 من قبل Harold Wilensky في كتابه *l'Intelligence organisationnelle* حيث يعرفه على أنه: "نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمؤسسة، المخزنة والمنتجة في إطار قانوني من خلال مصادر مفتوحة (Monino, 2012, p. 5).

عرفت المفتشية العامة لتخطيط برئاسة Henri Martre سنة 1994 على أنها "مجموعة من الأعمال المرتبطة بالبحث عن المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين، ومعالجتها واستغلالها وهذا بصفة شرعية مع توفير كل ضمانات الحماية الضرورية من أجل المحافظة على ممتلكات المؤسسة في ظل أفضل ظروف الجودة، الوقت والتكلفة، ويركز على كيفية استغلال المعلومة المفيدة، الضرورية لمختلف مستويات القرار في المؤسسة من أجل التفعيل الجيد للاستراتيجية تحقيق الأهداف المحددة لأجل تحسين مكانة المؤسسة في البيئة التنافسي" (Martre, Février 2014).

كما عرفته الجمعية الفرنسية لتنمية الذكاء الاقتصادي سنة 1996 على أنه: "ديناميكية بناء صناعية تقوم على الاقتناع ومسؤولية الجميع ويتطلب الاعتماد على المعلومة الحالية والمستقبلية للنشاط الاقتصادي، ويرتكز على مبدأ التنسيق، مرفوقا بتطوير عميق لثقافة المؤسسة والقدرة على بناء المستقبل في مواجهة ظروف عدم التأكد ويسمح بالاستفادة من الفرص الاستراتيجية للحصول على ميزة تنافسية فعالة طويلة الأمد" (3IE , 2001, p. 04).

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أن الذكاء الاقتصادي هو نظام لمراقبة بيئة المؤسسة من خلال ارتكازه على جانبين: دفاعي وهجومي، فالجانب الدفاعي يهتم باكتشاف التهديدات وتجنبها، أما الجانب الهجومي هدفه معرفة الفرص واستغلالها، هذه العملية جماعية تتم من خلال البحث، جمع ومعالجة المعلومات المفيدة الخاصة بمحيط المؤسسة بطرق شرعية و في ظروف ملائمة من حيث الجودة، الزمن والتكلفة وبشها للأعوان الاقتصاديين من أجل استغلالها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المثلى التي تؤدي إلى تقليص حالات عدم التأكد وبالتالي ضمان استمرارية المؤسسة ودعم مركزها التنافسي.

وحسب Levet & Paturel فإن للذكاء الاقتصادي أربع أدوار رئيسية (3IE , 2001, p. 5):

- اكتشاف التهديدات والفرص؛
- الاستخدام الأمثل للأصول العلمية والتكنولوجية؛
- تطوير استراتيجيات التأثير في خدمة المؤسسة؛
- ممارسة التأثير.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

ولتجسيد هذه الأدوار بطريقة صحيحة فيجب أن يكون لدى المؤسسة نظام لليقظة الاستراتيجية، وحماية وأمن المعلومات، وممارسة أنشطة الضغط والتأثير، هذه العناصر تعد من مكونات الذكاء الاقتصادي والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل (4.1): مكونات الذكاء الاقتصادي



Source : (veille-ieand, 2020)

أ- اليقظة الاستراتيجية: تعتبر اليقظة الاستراتيجية المكون الأساسي لنظام الذكاء الاقتصادي فرغم ظهورها الحديث إلا أنها عرفت انتشارا كبيرا في جميع أنحاء العالم، وتناولها العديد من الباحثين سواء من الناحية التطبيقية من خلال البحث في مكونات جهاز اليقظة أو من الناحية النظرية من خلال البحث في تعريفها وخصائصها.

عرفها Humbert Lesca سنة 1997 على أنها: "عملية جماعية ومستمرة يقوم من خلالها مجموعة من الأفراد، بالتتبع والبحث عن المعلومات بصفة تطوعية وإرادية، واستخدام المعلومات ذات الطابع الإستباقي المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل خلق فرص، والتقليص من الأخطار وحالات عدم التأكد، ومن بين هذه المعلومات تظهر ما يسمى بإشارات الإنذار المبكرة، والهدف منها هو القدرة على رد الفعل السريع وفي الوقت المناسب (Lesca, 2019, p. 27)، ولقد اقترح لها Harmel Laurent مصطلح الاستماع المسبق للبيئة الاقتصادية (Laurent, 2010, pp. 16-17).

عرفتها الجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR سنة 1998: "على أنها نشاط مستمر، يستهدف مراقبة نشاط المحيط التكنولوجي والتجاري والتنافسي، من أجل استباق التطورات" (CIGREF, 2003, p. 19).

تجدر الإشارة إلى أن لليقظة الاستراتيجية عدة خصائص من بينها أنها استراتيجية، تطوعية، إبداعية توقعية، الذكاء الجماعي... ، ويكون تطبيقها على المستوى الجزئي أي المؤسسة (...) كما أنها لا تغير ولا تعدل بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف والرصد عن التغيرات والمستجدات بهدف التنبؤ وتنبيه المؤسسة (...) (بوخنم و مصباح، 2010، صفحة 9).

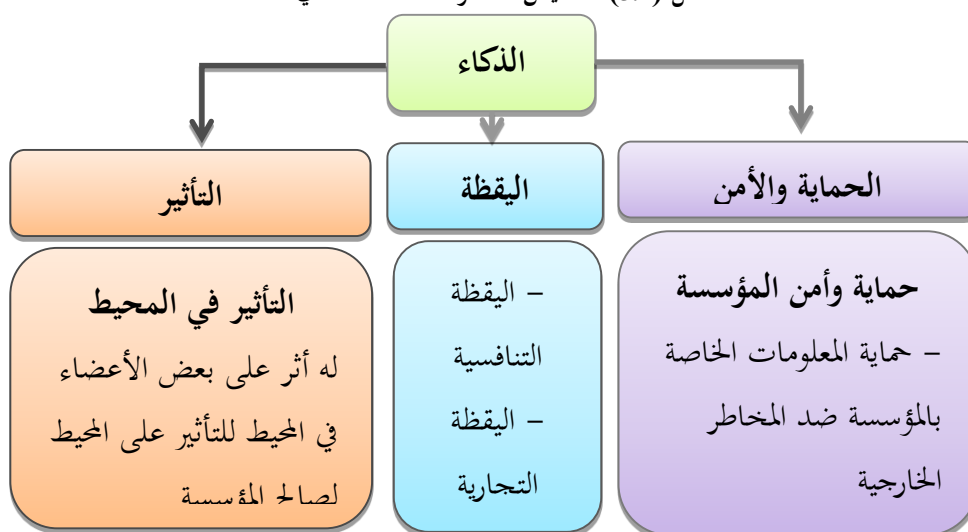
ب- أمن وحماية المعلومات: يمكن تعريف أمن وحماية المعلومات على أنه: "مجموعة من الوسائل أو الإمكانيات النشطة والدفاعية لضمان حماية التراث المعلوماتي للمؤسسة ونشاطاتها" (كنوش، 2015،

(صفحة 96)، ومن بين أهم الأخطار التي تهدد الأمن المعرفي والمعلوماتي للمؤسسة (خلفلاوي، 2013، الصفحات 235-236):

- العمل الإرادي في تهريب المعلومة: يتمثل في التجسس، اقتحام لنظم المعلومات، سرقة المجلدات الداعمة للمعلومة، اعتراض الاتصالات... إلخ؛
 - الأخطار غير الإرادية: تتمثل في الكوارث الطبيعية (الزلازل، الفيضانات)، الحوادث التقنية (انفجار)، الأخطاء بسبب الإهمال أو عدم الكفاءة (إدخال الأخطاء، حذف البيانات).
- وعليه يتوجب وضع استراتيجية متكاملة تشمل كافة الإجراءات الأمنية والتقنية والقانونية ذات الصلة، وتقوم على (خليفة و مغمولي، 2014، الصفحات 10-11):
- التعرف على المعلومات الاستراتيجية والحساسية الواجب حمايتها؛
 - وضع استراتيجية مضادة لاستعلام المنافسين ووضع الإجراءات الكفيلة لمواجهتها؛
 - إتباع إجراءات وقائية بسيطة تقوم على التكنم؛
 - اللجوء إلى أساليب حماية حقوق الملكية الفكرية، الصناعية والاقتصادية من الاستغلال غير المشروع.

ت- الضغط والتأثير: تستخدم المؤسسة نظام التأثير لمعرفة أثر المعلومة في محيطها من خلال استخدام المعلومات النافعة بأسلوب يمكن المؤسسة من تغيير بيئتها وجعلها أكثر ملائمة لمواجهة التحديات وتحقيق أهدافها (البارودي، 2014، صفحة 66)، وللتأثير عدة وسائل أهمها التأثير عن طريق حملات الاتصال وهذا للتأثير على المستهلك، التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى بالتأثير على قادة الرأي، وأخيرا التأثير عن طريق جماعات الضغط أو ما يطلق عليه (Lobbying) (خلفلاوي، 2013، صفحة 236)، ويمكن إجمال ما تقدم ذكره في الشكل الموالي:

الشكل (5.1): تلخيص لعناصر الذكاء الاقتصادي



المصدر: (كنوش، 2015، صفحة 95)

لقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعا لخلفياتهم الفكرية، لذلك نجد لها تعاريف مختلفة: تعريف Rastogi.P.N: "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسة" (القهيوي، 2013، صفحة 25).

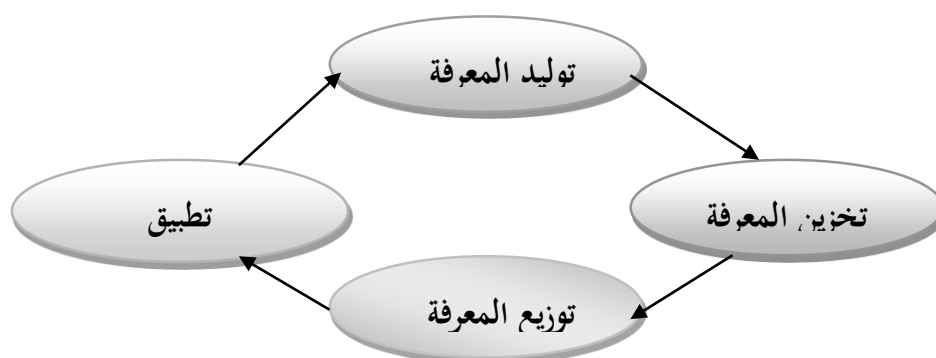
تعريف صلاح الدين الكبيسي: " المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وتخزين وتوزيع المعارف وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف " (الكبيسي ص.، 2005، صفحة 52).

تعريف جامعة تكساس في أوستن ب "و.م.أ": "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات، واستيعابها وتنظيمها، وتقنينها، وعرضها بطريقة تحسن قدرات العامل في المؤسسة في مجال عمله، وتساعد إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المؤسسة على استيعاب وحفظ واستخدام المعرفة للأشياء مثل حل المشكلات، التعلم الديناميكي، التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرارات، كما أنها تحمي الموارد الذهنية من الاندثار، وتضيف إلى ذكاء المؤسسة وتتيح مرونة أكبر (عليان، 2008، صفحة 146)

وعلى ضوء التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي عملية منظمة، تستخدم كأداة للحصول على المعلومة ومعالجتها وتخزينها لاستخدامها فيما بعد لحل المشكلات واتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف.

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل متتابعي وتتكامل فيما بينها حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها، وأشار كل من Heisig و Martins & al إلى العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (6.1): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: (جاسم الشمري و سلمان عبد الرزاق الدوري، 2004، صفحة 12)

أ- **تشخيص المعرفة:** وتكون بتحديد المعرفة الموجودة في المؤسسة خاصة منها المعرفة الضمنية الموجودة في داخل الأفراد، وفي ضوء عملية تشخيص المعرفة يتم وضع البرامج والسياسات الأخرى (العيداني، 2018، صفحة 69).

ب- **تحديد الأهداف:** بحيث تضع المؤسسة جميع أهدافها العامة والأهداف من المعرفة المرجوة، وذلك من خلال تحديد مواطن القوة والضعف لديها واستخدامها في التحقق من القدرة التنافسية.

ت- **توليد المعرفة knowledge Generating:** لقد أشار Nonaka أن توليد المعرفة يؤدي إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتتحول المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي عن طريق التشارك (سالم الجنابي، 2013، صفحة 80)، وهي تتطلب ثقافة تنظيمية عميقة وتحفيز لخلق دافعية للعمل، وكذا عملية اتصال جيدة في جميع الاتجاهات.

ث- **تخزين المعرفة knowledge Storage:** هي تنظيم وتجميع البيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة في قواعد معينة بحيث يسهل الوصول إليها من قبل مستخدميها، حيث يعرفها كل من Stein & Zwass بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته أحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية، والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل الحصول عليها في المستقبل لذا فهي بحاجة إلى بنية تحتية متجددة.

ج- **توزيع المعرفة knowledge Distribution:** تعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، ويوضح كل من Conrad & Newman إلى أن نقل المعرفة يشير إلى النشاطات المشتركة مع تدفق المعرفة من جماعة لأخرى إذ تشمل الاتصالات والترجمة والانتقال والتقنية والأداء، ويرى كل من Mc shame & Glinow إلى أن المؤسسة تستطيع إنجاز التشارك بالمعرفة من خلال التدريب الذي يعد الوسيلة الرئيسية للتشارك إلا أن أغلب عمليات التشارك بالمعرفة تتم من خلال عمليات الاتصال التي تعد الأسرع والأكثر مرونة وسهولة للانتقال عبر الحدود الداخلية للمؤسسة (محسن الياسري و ناصر حسين، 2013، صفحة 245).

ح- **تطبيق المعرفة knowledge Application:** تشير هذه العملية إلى مدى قدرة المؤسسة على استعمال المعرفة المبدعة والمكتسبة، من خلال ربطها بالواقع العملي، من خلال الاستفادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص واتخاذ القرارات، وإلا سوف يخلق فجوة بين المعرفة والعمل والتطبيق الفعال يحتاج إلى التعلم والتجريب والدافعية (قمري، 2016، صفحة 495).

ويتطلب الاستفادة الفعلية للمعرفة، تفويض العاملين صلاحيات واسعة، وإعطائهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم، وبما يتضمن تحقيق المنظمة لأهدافها وفاعلية، وهناك ثلاث آليات تطبيق للمعرفة، التوجيه والتي عبارة عن مجموعة من القواعد والتعليمات والإجراءات، الإجراءات النمطية وهي عبارة عن توصيف للعمليات داخل المؤسسة، فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا (محمد حسن ، 2019، صفحة 10).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الثالث: أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومجالاته.

يستثمر الذكاء الاستراتيجي في العديد من المجالات المختلفة، وذلك بأبعاد مختلفة باختلاف مجال تطبيقها.

أولاً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

ساهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، حيث أننا نجد اختلافاً في تحديد أبعاده كما هو موضح في الجدول التالي:

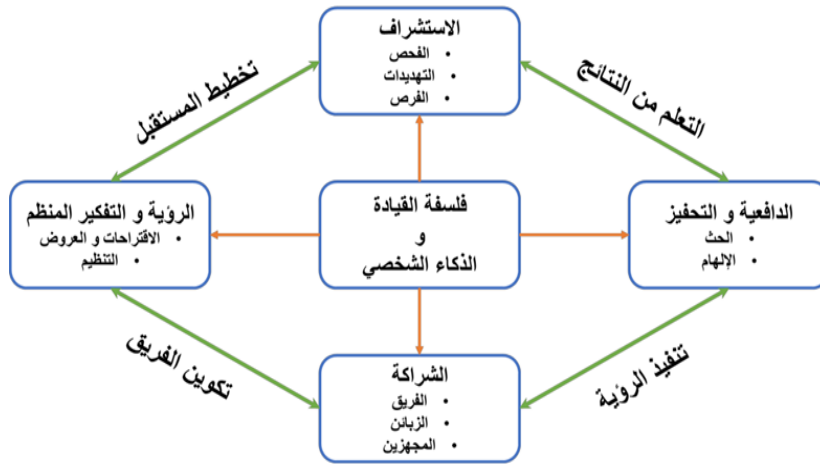
جدول (2.1): أبعاد الذكاء الاستراتيجي من وجهة نظر الكتاب والباحثين.

الباحث	الأبعاد المعتمدة										
	الاستشرا ف	تفكير النظم	الرؤية المستقبلية	الشراكة	الدافعية التحفيز الدعم	الإبداع	الحد س	الذكاء الاقتصادي	إدارة المعرفة	المقارنة المرجعية	التقييم التكنولوجي
(سليمة، 2018)	•								•	•	
(صافية، 2019)	•	•	•	•	•						
(محمد حسن، 2019)	•	•	•	•	•						
(المدھون، 2020)	•	•	•	•	•						
(Maccaby, 2001)	•	•	•	•	•						
(أبوزيد، 2017)	•		•		•						
(Castillo 2006)	•							•	•	•	
(Georghiou 2006)	•										•
(العزاوي ب.، 2009)	•	•	•	•	•	•	•				
(العبادي، 2014)	•	•	•	•	•						
(عطا، 2015)	•	•	•	•	•						
(برشنيك صالح محمد العسكري 2017)	•	•	•	•	•						
(نادية، 2018)	•	•	•	•	•						
(الشمري، 2019)	•	•		•	•						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستناد إلى المراجع الواردة في البحث.

من خلال الجدول تم اعتماد الأبعاد التي قدمها Michael Maccoby حيث يحددها في خمسة أبعاد، والتي سنتناولها في بحثنا وهي كما هي موضحة في الشكل أدناه: الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة.

شكل (7.1): أبعاد الذكاء الاستراتيجي



المصدر: (داود، 2016، صفحة 228).

أ-الاستشراف: يعرف Maccoby الاستشراف على أنه: "القدرة على التفكير بقوى غير الواضحة التي لا يمكن تحديدها رغم أنها هي التي تصوغ المستقبل فهو يعني استشعار موجة قادمة ثم التهيؤ لركوبها" (Maccoby, 2011, p. 40)، أي انه جهد فكري معمق مبني على مؤشرات كمية أو نوعية منتقاة حسب طبيعة الدراسة ويقصد منه التنبؤ بمستقبل ظاهرة معينة من خلال احتمالات وبدائل تتفاوت في درجة إمكانية وقوع أي منها بالاعتماد على مناهج علمية.

فهو إذن يمثل إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار التطورات المحتملة، وتمييز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه والسيطرة عليه، ويكون الاستشراف من خلال توظيف الذكاء الاستراتيجي للقادة في المؤسسات من خلال (العزاوي ب..، 2009، صفحة 40):

- اعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم حتى في وقت الأزمات؛
- نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديم وصفا لإحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوى مرئية؛
- توفير طاقة استقرائية تسمح للقادة بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ب-الرؤية المستقبلية: هي قدرة صانع القرار على توظيف الاستشراف وتفكير النظم في صياغة نموذج يضع المؤسسة في صورة نظام اجتماعي قادر صناعة قرارات فاعلة في خدمة أصحاب المصالح، فجودة الاستراتيجية تعتمد بالدرجة الأولى على رؤيتها (عبد، 2018، صفحة 114)، لأنها تمثل النجاح ووصفا واضحا وموجزا لما تريد أن تكون عليه المؤسسة أو/والمجتمع، وتحقيق كامل إمكانياتها، والنجاح يأتي من خلال تحديد المجالات التي ينبغي أن تركز عليها والتي ينبغي الابتعاد عنها (العبادي، 2014، صفحة

151)، من خلال تحديد رسالة المؤسسة ومضمونها والتخطيط الاستراتيجي الذي يجب أن تتبعه، يبرز

دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي من خلال (عمران، 2015، صفحة 1289):

- رسم خارطة طريق للعاملين لكي يتبعوها حيث تمكنهم من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم في المؤسسة؛
- تحديد التوجهات المرغوبة للمستقبل التي تتطلب فهما مبكرا للتغيرات المحتملة وسبل تهيئة المناخ المناسب لتطوير إمكانات المؤسسة استعدادا للمرحلة القادمة؛

- اعتماد القادة لرؤاهم في تحديد مواقع المنافسين واتخاذ قرارات صائبة كرد فعل إزاءها؛

- تقديم رؤية ناجحة ممكن أن يساهم في قيادة المؤسسة على مستوى الإدارات والأفراد باتجاه ما يحقق طموحات المستقبل وكيفية مواجهة الاحتمالات المعقدة والأوضاع العامة سعيا نحو تعزيز حالة البقاء والحصول على مركز تنافسي أفضل؛

- تبني حالة التفاعل الإيجابي بين العاملين في مؤسسات الأعمال، وبالتالي فان عمليات الإبداع والإنجاز والتحفيز والمرونة وبناء قوة المؤسسة تصبح مرتبطة بمدى قدرتها في إيصال هذه الرؤية لمختلف العاملين، وتساعد الرؤية على توضيح الاتجاه العام للتغيير، حيث إن الرؤية تبسط آلاف القرارات التفصيلية، وتحفيز العاملين لاتخاذ الأفعال الصحيحة وفق الاتجاه المعلن، وتبعد المؤسسة الأعمال عن حالات الفشل المصاحبة لعدم امتلاك منظور أصيل للأعمال؛

- تعد الرؤية بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المؤسسة، وتصور مستقبلي للطريق الموصل إلى حلم المؤسسة وطموحها.

ت- تفكير النظم أو النسقي: يجسد التفكير النظمي النظر للظواهر أو الأشياء باعتبارها جزءا من ظاهرة أكبر وهي في الوقت نفسه تتكون من مكونات صغيرة، وهذا يمثل النظرة الشاملة، كما يمثل القدرة على دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها، لتشكيل نظام أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها، كما يرى Maccoby أن تفكير النظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة، لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المؤسسة بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل وتقييمها من حيث نجاحتها في خدمة أهداف المؤسسة (الظالمي، 2016، صفحة 12).

تبرز فوائد تفكير النظم كبعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في كونه يعتبر مدخلا للتفكير الاستراتيجي، وأسلوب معاصر لتكيف مع الحياة أولا، وتكيف المؤسسات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانيا ويمكن أن نفصلها كالتالي (صافية، 2019، صفحة 83):

- إطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوبا لمجابهة تعقيدات البيئة؛

- طريقة أجددي للتعليم واكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة ضمن بيئة النظم وديناميكياتها؛

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

- رؤية أوضح وتقييم أدق لمجريات الأحداث في المنظمة والعلاقات بين أنظمتها، والنتائج الممنوعة عن تلك العلاقات؛

- طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة وتفعلي التغيرات الاستراتيجية وإبقاء الرؤى والأهداف حية في جميع الأوقات؛

- فرصة لمشاركة الأفراد وفرق العمل في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الأمد في المؤسسة وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها؛

- وسائل اتصال حديثة بين أقسام المؤسسة، ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

ث-الدافعية: هي عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، والاستمرارية، وقوة التوجيه نحو الهدف، وتبرز هذه المقدرة في سياسات المؤسسة التي تعتمد في دفع مواردها البشرية نحو بذل أقصى جهد ممكن لتنفيذ مهامهم، واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية بالشكل الذي يساعدها في التفوق على منافسيها، كون أن الموارد البشرية هي الموارد الوحيدة التي تمتاز بالندرة وعدم القدرة على محاكاتها أو نقلها (وليد حسين و عبد محمود، 2017، صفحة 1481)، وحتى يتم تحفيز العاملين بشكل فعال ينبغي للقائد الاستراتيجي استخدام الرءاء الأربعة: المسؤوليات Responsibilities، العلاقات Relationships، المكافآت Rewards، الأسباب (Maccoby, 2011, p. 10)، وهنا يبرز الدور الذي يقوم به الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية من جهة، والارتقاء بأداء العاملين والمؤسسة من جهة ثانية (الكواز و آخرون، 2012، صفحة 128).

وان الدافعية في المؤسسة لا تكون فقط للأفراد إنما تكون أيضا بالنسبة للفرق، من خلال إحداث التواصل الفعال والمرن بين أعضاء الفريق من جهة ومع المدير من جهة أخرى، وان هذا الأمر لا يتحقق بسهولة إنما يتحقق من خلال إتباع استراتيجية محكمة وطويلة الأجل (Korowska, 2016, pp. 57-69).

ج-الشراكة: تتمثل قدرة الشراكة على إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع مؤسسات أخرى، والتحالفات الاستراتيجية هي عقد بين مؤسستين أو أكثر للوصول إلى الأهداف المرتقبة للطرفين عن طريق تكوين المشاريع المشتركة، وله عدة أشكال من بينها: ملكية مشتركة لأحد المشاريع، أو اتفاقية مؤقتة لتصريف إنتاج ما في سوق معينة أو القيام بإنتاج جزء من السلعة لصالح مؤسسة ما أو التعاون في تطوير سلعة معينة، أو المساهمة بمواردها المادية أو البشرية لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال، ويكون التحالف بين مؤسستين تعملان في نفس المستوى في السوق، ويتم من خلال تقاسم الموارد لتنفيذ مشروع محدد ومتفق عليه من قبل الطرفين.

ومن دوافع إقامة التحالفات: دوافع الدخول الأسواق، ودوافع مرتبطة بالمنتج والسوق، ودوافع مرتبطة ببيئته السوق، ودوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد، ودوافع مرتبطة بتقليل الموارد وزيادتها، ودوافع مرتبطة بتعزيز المهارات

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

وتطوير الكفاءات، وتعد الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج مقومات رئيسية: لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي من خلال عنصر الشراكة، ولنمو المنظمات المنطوية تحت لواء الشراكة، واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال (الغنم، 2016، صفحة 152).

وأن تحالف المؤسسات وليس اندماجها مع بعضها هو الأقرب لمفهوم الشراكة، لأن التحالف يحفظ لكل مؤسسة شخصيتها وكيانها، في حين أن الاندماج يجعلها تفقد شخصيتها وتذوب في بعضها لتبرز مؤسسة جديدة للوجود (العزاوي ف.، 2016، صفحة 313).

وتتكون عملية التحالفات الاستراتيجية من خمسة مراحل (الشمري، 2019، صفحة 325):

- مرحلة البدء: تتضمن جمع المعلومات لاختيار الشريك المناسب لأجل تحقيق الأهداف المرجوة.
- اختيار الشريك: وتتضمن جمع المعلومات لاختيار الشريك وفقا لمدى اقتناع كل شريك بالآخر.
- تصميم الشراكة: وتتضمن هذه المرحلة كتابة عقد الشراكة.
- تنفيذ الشراكة: وتتضمن هذه المرحلة العمل بموجب المتفق عليه من الطرفين.
- الإنهاء: تقييم التحالف الاستراتيجي وضمان اكتساب الخبرات والمعارف.

كما قد يقصد بالشراكة التعاون الداخلي بين أفراد المؤسسة وحداتها، من خلال توزيع المسؤوليات إلى جانب المدير وتفويض السلطات، ويرى Deutsch بأن الشراكة الداخلية أكثر فعالية من الشراكة والتحالفات الخارجية في الوصول للهدف بكفاءة والفعالية (محمد ع.، 2015، صفحة 265).

وهناك مجموعة من المميزات التي يمكن المؤسسات تحقيقها جراء إقدامها على إقامة التحالفات والمتعددة وهي:

- الحصول على تكنولوجيا بهدف تعزيز قدرات التصنيع؛
- الحصول على فرص لتوسيع أسواقها الخاصة؛
- المساهمة في تقليل المخاطر المالية والسياسية؛
- تعلم قدرات جديدة.

ثانيا: مجالات الاستثمار في الذكاء الاستراتيجي.

يمكن تحديدها فيما يلي (نادية، 2018، صفحة 69):

1. طرح Wassermann 2001 فكرة المنظمة الذكية لغرض خوض غمار المنافسة العالمية فيما يتعلق بتمكين منظمات الأعمال العالمية من تطبيق فكرة إدارة سلسلة التوريد في بيئة المنافسة العالمية، بحيث يستطيع متخذ القرار الاستجابة للزبائن وإبرام العقود بما يساهم في زيادة الربحية وتعزيز قوة استقطاب الموارد البشرية، الزبائن، الموردين والمستثمرين الذين يمثلون فرصا لدعم قدرات منظمات الأعمال، فالذكاء الاستراتيجي يستثمر في استخدام البرمجيات لضمان تفعيل سلاسل التوريد الافتراضية تخطيطا، جدولة ورقابة.

2. يري Laudon & Laudon 2005 إمكانية استثمار الذكاء الاستراتيجي لغرض اكتشاف المشكلات الاستراتيجية وتحليلها كأساس لتصميم الخيارات الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي بقصد تنفيذها وبلوغ النتائج الاستراتيجية المتوقعة منها.

3. يري Tejada 2000 يستثمر الذكاء الاستراتيجي لمراقبة المعلومات المتعلقة بمقدار ما ينفق على عملية البحث والتطوير، الإعلان والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، وتعزيز سرعة ومقدار جاهزيتها بالاستفادة من شبكات الأنترنت، ومقدار التوسعات المحتملة بنطاق الذكاء الاستراتيجي، ومن ثم تحريكها بقوة إلى مستويات جديدة ذات أهمية لاحتضان التغيرات السوقية وتوقعات الزبائن وتطوير الاتجاهات العالمية، كما يستثمر أيضا في رصد ومراقبة جوانب الفشل والأخطاء الاستراتيجية وطبيعة القوى المحركة لاتجاهات النشاط المختلفة.

4. يستثمر الذكاء الاستراتيجي أيضا في المجالات الحيوية تتصل بتوليد حلول لمشكلات الأعمال المختلفة بتعقيدها ونوعها فرصا أو مخاطر أو تحديات كل هذا في إطار ما يسمى بإدارة المعرفة، ويمكن قياس القيمة التي القيمة من خلال عدة جوانب كما هو موضح في الجدول التالي (الياسري و عيد الله الشمري، 2015، صفحة 259).

جدول (3.1): زيادة القيمة لإعمال المؤسسة من خلال الذكاء الاستراتيجي

تركيز العملية	استراتيجي	مصادر القيمة الجديدة	مقياس القيمة
المنتج الرئيسي	تقديم منتجات ممتازة	الإبداع، الجودة، التسويق	الإنتاجية، كلفة الإنتاج، هامش الربح
الذكاء الاستراتيجي يوفر	فعالية استخدام المورد	تجاوز المشاكل، إدارة المعرفة، التدريب والتحسين	مخرجات تطبيق الحلول، معدل
الحلول الرئيسية	البشري أفضل استخدام	والتطوير المستمر	استغلال المورد البشري، إدارة المشاريع
الموارد والعلاقات المركزية	العمليات الكفؤة	شبكة تسويق تشمل كل الأسواق الممكنة، المنتجات الجديدة، عمل شركات مع الأخرى	تأثير المعاملات التجارية، شبكات العلاقات العامة

المصدر: (الياسري و عيد الله الشمري، 2015، صفحة 259).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثاني: الإطار النظري لتفوق التنافسي.

تتميز بيئة الأعمال الحالية بأنها معقدة وسريعة التغيير حيث تتداخل وتتغير القوى الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية، والتنافسية بشكل لم يسبق له مثيل، وقد أدى ذلك إلى قيام المؤسسات بالبحث عن طرائق جديدة لتحقيق التفوق الذي يمكنها من البقاء في السوق والتكيف مع التغيير في طرائق أداء الأعمال التي أوجدتها تقنية المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة الحديثة، كما أدى إلى إعطاء مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة تجلت تلك الأهمية في الأدبيات المعاصرة لعلم الإدارة، الأمر الذي وضع مؤسسات الأعمال وخاصة قياداتها العليا في تحدٍ كبير أمام إمكانية تحقيق التفوق التنافسي وبدا ذلك واضحاً في تسعينات القرن العشرين. وعليه سيتم في هذا المبحث التعرف على (المفهوم، الأهمية، المصادر، الاستراتيجيات، الأبعاد).

المطلب الأول: مفهوم التفوق التنافسي.

نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية والعالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات والمعرفة وثورة الاتصالات وتحرير التجارة العالمية، وقد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن من خلالها تحويل المزايا التنافسية إلى ميزة تفوق.

أولاً: تعريف التفوق التنافسي.

قبل التطرق لتعريف الاصطلاحي لتفوق لا بد من التطرق لتعريفه اللغوي وذلك لتمييزه عن غيره من المصطلحات.

تعريف التفوق التنافسي لغة: التفوق التنافسي مركبة من كلمتين التفوق والتنافس ولتقديم تعريف لغوي دقيق لا بد من شرح كل منهما على حدا:

تعريف التفوق: تَفُوقٌ [مفرد]: تَفَوَّقْتُ، أَتَفَوَّقُ، تَفَوَّقَ، مصدر تَفَوَّقَ، والمفعول مُتَفَوِّقٌ عليه، تَفَوَّقَ الْوَلَدُ عَلَى أَقْرَانِهِ: فَاقَهُمْ، تَقَدَّمَ عَلَيْهِمْ، عُلُوًّا، شَأْنًا، غَلَبَةً، إِرْتِقَاءً، تَفَوَّقَ الْأَمْرُ: فَعَلَهُ مُجَزَّأً فِي أَوْقَاتٍ مُخْتَلِفَةٍ. تَفَوَّقَ سِيَاسِيٌّ/ عَسْكَرِيٌّ/ اقْتِصَادِيٌّ: هَيْمَنَ (مجمع اللغة العربية، 2003، صفحة 706).

تعريف التنافس: التَّنَافُسُ، مُنَافَسٌ: مُزَاحِمٌ، مُتَسَابِقٌ، مُتَبَارِكٌ، مصدر نَافَسَ.

تَنَافَسَ الْقَوْمُ فِي كَذَا: تَسَابَقُوا فِيهِ وَتَبَارَعُوا دُونَ أَنْ يُلْحِقَ بَعْضُهُمُ الضَّرَرَ بِبَعْضٍ، وفي التنزيل العزيز: الْمُطَفِّفِينَ آيَةَ 26 (وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ)، التَّنَافُسُ: نَزْعَةٌ فُطْرِيَّةٌ تَدْعُو إِلَى بَذْلِ الْجُهْدِ فِي سَبِيلِ التَّشَبُّهِ بِالْعِظْمَاءِ وَاللُّحُوقِ بِهِمْ (مجمع اللغة العربية، 2003، صفحة 940).

التفوق التنافسي: هو تحقيق التقدم على جميع المتسابقين شيء فشيء من غير أن يلحق الضرر بهم.

تعريف التفوق التنافسي اصطلاحاً: يعدُّ موضوع التفوق التنافسي من المواضيع والتي شهدت تبايناً في آراء الكتاب والباحثين عند تحديد مفهومه إلا إن معظم المفاهيم متقاربة في مضمونها ومحتواها وذات توجه فكري واحد يسعى إلى

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تحقيق قيمة متفوقة مقارنةً بالمنافسين والجدول أدناه يتضمن عدداً من هذه المفاهيم:

جدول (4.1): تعريفات التفوق التنافسي.

ت	المصدر	التعريف
1	(Ulrich & Lake, 1991, p. 89)	إن التفوق التنافسي يتحقق من خلال عنصرين، أولهما القيمة المدركة للعميل والثاني التفرد في الأداء.
3	(Evans, 1993, p. 83)	قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للزبون.
4	(Richard & R. J., 2000, p. 11)	الموقع الفريد الذي تطوره المنظمة مقارنةً بمنافسيها عن طريق أنماط نشر الموارد.
5	(الزعيبي ع.، 2008، صفحة 98)	الغاية الأسمى التي تتطلع المنظمة إليها والتي تتمثل بالموقع الريادي في الأسواق يكون أساسها بناء قيمة متفوقة للزبون عن طريق تقديم منتجات وخدمات يعجز عن تقديمها المنافسون.
6	(مختار، 2009، صفحة 213)	المجالات التي تتفوق فيها المنظمة بجدارة من خلال تفرداها التنافسي وتمتعها بخصائص تفوق إمكانات المنافسين وقدرتها على تحقيق قيمة للزبون.
7	(Safiullah, 2010, p. 201)	امتلاك قدرة أعلى من المنافسين وأداء إداري متفوق.
8	(العتار، 2010، صفحة 57)	القدرات والخصائص الفريدة التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن غيرها والتي تعزز موقع المنظمة الريادي وتحافظ عليه لأمدٍ بعيد في أذهان الزبائن مقارنةً بالمنافسين.
9	(سليمان و العزاوي، 2011، صفحة 755)	الموقع الفريد الذي توجد به المؤسسة والذي تعمل على تطويره بوجه المنافسين من خلال استخدامها للمهارات والأساليب الفنية والإدارية والتنظيمية من خلال الموارد التي تمتلكها.
10	(العامري و سعدون، 2012، صفحة 102)	المكانة التي تتمتع بها المنظمة في السوق العاملة بها مقارنةً بمنافسيها وامتلاكها قدرات ومهارات وقابليات وكفاءات وأداء لأنشطتها بصورة متفردة ومتميزة.
11	(بوعسلة، 2014، صفحة 31)	مجال التفوق والتميز للمنظمة من الناحية الإدارية، التقنية، التسويقية، والاستراتيجية. والذي يترجم عن طريق تقديم منتجات وخدمات للزبائن أفضل مما يقدم المنافسون وذلك باتباع استراتيجية معينة.
12	(Joanna, 2016, p. 59)	قدرة المؤسسة على تحويل المزايا التنافسية التي تكتسبها إلى ميزة تفوق.
13	(النعمي و الأفندي، 2017، صفحة 199)	قدرة المنظمة على تحقيق الموقع الريادي في قطاع عملها من خلال استغلال العناصر المترابطة والمتفاعلة مع ما تمتلكه من موارد بشرية وتقانة من أجل تقديم منتجات وخدمات فريدة.
14	(شرقي و كواشي، 2019، صفحة 636)	قدرة المؤسسة على فهم الأساس الحقيقي للمنافسة، من خلال فهم قواعدها الحالية وكيفية تغييرها في المستقبل من أجل التفوق، وذلك عن طريق إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية باعتبار أن النماذج أصبحت معروفة للجميع.
15	(جبار خضر، 2020، صفحة 72)	خصائص ومزايا تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتمثل بابتكار قيمة عالية يدركها الزبون، وتطوير نظام العمل بطريقة تجعل المنظمة تنفرد بأداء يصعب تقليده.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع المذكورة في الجدول.

من خلال مجموع التعاريف الواردة في الجدول أعلاه ميزت 03 اتجاهات في تعريف التفوق التنافسي وهي:

1. **مكانة وموقع** تحتله المؤسسة وتسعى للحفاظ عليه أو تسعى للوصول إليه (غاية) من خلال إحداث تفاعل بين المهارات والموارد المادية والتنظيمية والتقنية، بالفهم الجيد لبيئتها والتصرف بطريقة إستباقية، كما جاء في تعريف: (Richard & R. J., 2000)، (سليماني و العزاوي، 2011)، (العامري و سعدون، 2012)، (الزعي ع، 2008).

2. **صيفات** تمتلكها المؤسسة وتميزها عن غيرها من المنافسين كما جاء في تعريف: (مختار، 2009)، (بوعسلة، 2014)، (جبار خضر، 2020)، (القطار، 2010).

3. **قدرات** تمتلكها المؤسسة تمكنها من تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة أعلى من جميع المنافسين لربائ، كما جاء في تعريف (Ulrich & Lake, 1991)، (Evans, 1993)، (Safiullah, 2010)، (Joanna, 2016)، (بوعسلة، 2014)، (النعيمي و الأفندي، 2017)، (شرقي و كواشي، 2019)، (القطار، 2010).

التفوق التنافسي هو الموقع الاستراتيجي الذي توجد بها المؤسسة أو تسعى للوصول إليها، من خلال استقراء بيئتها ثم التصرف بطريقة إستباقية إبداعية بتحويل المزايا التنافسية إلى مزايا تفوق من خلال بإحداث تفاعل إيجابي بين جميع قدراتها، مما من شأنه أن يحقق قيمة عالية يدركها الزبون.

هناك العديد من الباحثين يحددون بين مفهومي التفوق التنافسي والميزة التنافسية ولكن في الحقيقة هما مصطلحان مختلفان تماماً، فالتفوق التنافسي هو "المجالات التي تتفوق فيها المؤسسة بجدارة من خلال تفرداها التنافسي: وذلك بتمتعها بخصائص تفوق إمكانيات المنافسين: تمددها: أي قدرتها على تنمية منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة: وتحقيقها لقيمة الزبون: بمعنى أن تكون ذات دلالة مدركة من قبل الزبون" (حمزة، 2019، صفحة 213)، أما الميزة التنافسية يقول إدوارد لودي "إن قدرة المؤسسة على تحديد واستغلال المميزات والفوائد المرتبطة بمنتجاتها وخدماتها تبين إنها تختلف أو تكون أفضل من المنافسين، وستحقق لها التفوق التنافسي" (لوقابة، 2016، صفحة 419)، لذلك على المؤسسة التركيز فقط على المزايا التي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي، وهذا يتطلب منها تحديد العوامل التي تؤدي إلى تحقيقها بشكل مستلزم ومن فم سوف يؤدي بها إلى التفوق التنافسي، وتكون هذه الميزة التنافسية في تقديم منتجات وخدمات أفضل من منافسيها أو أي شيء خر من شأنه أن يحقق لها التميز في لسوق.

في نفس الاتجاه سار Day and Wensley إذ يقول "إن التفوق التنافسي يتطلب من المؤسسة اكتساب

والمحافظة على الميزة ما على المنافسين من خلال إستراتيجية واضحة" (الجنابي أ.، 2006، صفحة 70)، حيث يريان بان على المؤسسة إذا أرادت تحقيق التفوق على منافسيها فعليها في البداية امتلاك ميزة تنافسية من خلال ما تحققة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

من قيمة مضافة لها وزبون في منتجاتها أو في أدائها، ثم صيانتها والمحافظة عليها باستمرار لأجل ضمان استمراريتها، ولهذا يجب على المؤسسة اعتماد إستراتيجية واضحة من أجل الوصول ميزة تنافسية مستدامة، ومن فم إلى التفوق التنافسي.

إذن فالمؤسسات الأعمال يمكن لها تحقيق هدف التفوق التنافسي عبر المزايا التنافسية التي تنشأ عند التوصل إلى اكتشاف طرق جديدة إبداعية وابتكارية لتغلب على المنافسين، وتستند في الغالب على مزايا المقارنة، لتصل إلى التفوق النسبي أو ما يعرف النجاح " النجاح هو الوصول إلى الهدف المنشود، أما التفوق هو تقديم أداء أفضل من العادي، فالتفوق هو أول الناجحين".

فعلاقة التفوق التنافسي بالميزة التنافسية هي علاقة الوسيلة بالغاية، ولقد أصبح التحدي الحقيقي هو كيفية تحويل المزايا التنافسية إلى مزايا التفوق.

ثانيا: أهمية التفوق التنافسي.

يُعدُّ التفوق التنافسي ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة الأنشطة التي تمارسها، والتي تسعى من خلالها إلى الاستمرار والبقاء في ظل بيئة ديناميكية وسريعة التغير والتجدد، ويمكن تحديد أهمية التفوق التنافسي بالآتي:

1. **التأثير على المنافسة:** يمثل التفوق التنافسي مؤشراً إيجابياً للمنظمات لأنه يتيح لها الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة مبيعاتها وزيادة الأرباح، الأمر الذي يمنحها السيطرة التامة عليه، ويولد مخاوف لدى أي مؤسسة تفكر في منافستها لأنها ليست ند لذلك مما يمنح المؤسسة الاستقرار النسبي وتوجه استراتيجياتها نحو محاولة الحفاظ على مكاسبها بدل التفكير في المنافسين (سعيد، 2008، صفحة 178).

2. **التمويل:** يمكن تطوير سمعة المؤسسة لكونها العلامة التجارية المفضلة في السوق بكامله، هذا الأمر يفتح عيون المقرضين والمستثمرين المحتملين، لأنهم يفترضون أنها تحقق أعلى الإيرادات، كذا يمكن لسمعة المؤسسة إن تزيد من المبيعات الفعلية ما يحقق لها تمويل جيد (George N، 2017).

3. **الإعلان:** يمنح التفوق لتنافسي للمؤسسة الإعلانات الشفاهية الناجحة، والتي تكون في العادة أكثر مصداقية من جميع طرق الإعلان لأنها نابعة من التجربة الخاصة للمستهلك، وهذا يعني بالضرورة تقليل من الاستثمار في الحملات الإعلانية والتسويق، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المنتج أو الخدمة المقدمة والذي يعد أحد معايير تفوق المنظمات كونه مقرون بقدرة المنظمة على مضاعفة المنافع والقيم المقدمة للزبائن (Dilworth & James, 1996, p. 7).

4. استقطاب الكفاءات والمهارات: يرى أصحاب الواهب والمهارات العالية أن المؤسسة التي تكون متفوقة في السوق تمثل لهم الأمان الوظيفي، وامتيازات مادية معنوية جيدة، الأمر الذي يعطي للمؤسسة فرصة للحيازة مواهب وكفاءات عالمية الأمر الذي يمكنها من تطوير مواردها البشرية باستمرار.

5. توجيه السوق: يمكن للمتفوق في المنافسة أن يفرض على السوق خصائص المنتج أو الخدمة المثالية، وإن يفرض الأسعار التي يريدتها، حيث يأتي بنماذج جديدة للميزة التنافسية باستمرار الأمر الذي يشجع المنظمات على ترك النماذج القديمة لها كونها أصبحت تقليدية ولا تحقق ميزة تنافسية مستدامة (Macmillan & Tampeo, 2000, p. 89).

المطلب الثاني: مؤشرات التفوق ومصادره.

إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي تقوم بتحري مصادره وتحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية وباستدامتها وتعزيزها تتمكن المؤسسة من دعم موقعها في السوق على حساب المنافسين وتحقيق التفوق الذي يعرف من خلال العديد من المؤشرات.

أولاً: مؤشرات قياس التفوق المؤسسات.

لتفوق التنافسي العديد من المؤشرات منها (القطار، 2010، صفحة 57):

1. التميز في الأداء قياساً مع أداء المنافسين: يعرف الأداء المؤسسي المتميز على أنه تفوق المؤسسة باستمرار على منافسيها في أداء مهماتها التي تربطها مع عملائها والمتعاملين معها، وتضحي بعلاقات التأييد والتفاعل منهم، وتعرف قدرات أداء منافسيها ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها وبيئة المحيطية (عادل، 2006، صفحة 86)، وتقوم باستغلالها من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

إن الأداء المتميز مرهون بالكفاءة والفاعلية في أداء أعمال المؤسسة، ويقاس من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المخططة فكلما زادت الهوة بين ما تحقق وما خطط له انخفض مستوى الأداء والعكس صحيح، كما يمكن قياسه من خلال عدة معايير (محمد و اخرون، 2011، صفحة 58):

- معايير كمية: تتمثل في إحصاءات عنم العمل المطلوب إنجازه خلال مدة زمنية محددة.
- معايير نوعية: تتمثل في الواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب لبيان رضا المستفيدين.
- المعايير النوعية: تتمثل في الولاء ودعم السمعة ونجاح العلاقات.
- معايير المدخل: كالمعدات اللازمة وعدد العاملين

2. الصورة المثلي للمؤسسة: الصورة أو السمعة المؤسسة هي تقيم أصحاب المصالح (خاصة الزبائن) لها عبر الزمن، ويعتمدون في تقييمهم على تجاربهم المباشرة وغير المباشرة معها وذلك مقارنة مع التصرفات المنافسين الرئيسيين لها بغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات، فهي بالنسبة لهم واقعاً صادقاً ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها (Adeniji, 2015, p. 02)، تشمل سمعة المؤسسة الممارسات البيئية، القيادة السليمة، ممارسات الإدارة بما في ذلك السمعة الشخصية للإدارة العليا، الاستثمارات الجيدة، الحوكمة، الكفاءات التي تحتويها، الانخراط في المسؤولية الاجتماعية، خدمات الزبائن قبل وبعد البيع (Kuranovic, 2018, pp. 4-5).

إن الصورة المثلى دلالة على تفوق المؤسسة على جميع منافسيها فهي الصورة النموذجية والتامة التي يمكن أن تتحقق إذ أخذنا في الاعتبار منافسة المؤسسات الأخرى وجهودها في التأثير على الجماهير، إن السمعة هي أقوى محدد لاستدامة المؤسسات، ينجذب إليها أصحاب المصالح، كما أنها تؤدي إلى بقاء الأعمال والربحية والأداء المالي الجيد، وألية فعالة للحفاظ على الميزة التنافسية، والاحتفاظ بالزبائن ورضاهم، والحصول على تخطيه إعلامية جيدة، واستدامة التميز.

3. تمايز المنتجات: أن المؤسسات المتفوقة يجب أن تكون لها منتجات متميزة عن المنافسين، مقبولة من طرف الزبائن على أنها فريدة ومختلفة عن أي منتج آخر يؤدي نفس الغرض في السوق، أو من خلال تمييز في سعر منتجاتها عن أسعار منتجات المنافسة في الصناعة بطريقة تراها مناسبة لها، ولن يكون هذا الاختلاف تمييزاً إلا إذا لوحظ في السوق (Garibaldi, 1994, p. 101).

ويكون التميز في المنتج عن طريق الانفراد في بعض المقاييس من خلال البحث عن حاجيات الزبائن الحالية والمحتملة والعمل على تلبيتها بطريقة تجد نفسها المشبع الوحيد لها، عن طريق تطوير المنتج الأول أو اختراع أو بداع منتج جديد (الباشا و آخرون، 2000، صفحة 116)، أي تقديم منتج ذو قيمة مدركة مختلفة عن باقي منتجات المنافسين، ويكون التميز عن طريق (خليل، 1996، الصفحات 118-119): عن طريق الجودة، أو عن طريق تقديم خدمات مساعدة أكبر لزبون قبل وأثناء البيع، أو التميز عن طريق تقديم ذو قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه، التميز على أساس التسعير، أو عن طريق كل ذلك.

بالإضافة إلى الاهتمام بالجمالية المنتج وشكله والغليف وظروف البيع، شبكة التوزيع والعلامة المباشرة مع الزبون، العلامة والأليات الموظفة لمعرفة المنتج ولمس الخصوصية، الإبداع التكنولوجي في المنتج أو كيفية التعامل مع الزبون أو حتى طريقة التسيير (مزهودة، 2006، صفحة 137).

4. المؤشرات السوقية: أن من المنفعة التي يمكن أن تحققها المؤسسة من خلال تحقيقها التفوق التنافسي هي تحسن في نمو مؤشرات السوقية لذلك يمكن أخذها كمؤشر لقياسه منها (الزعي و حرحوش، 2017، صفحة 12):

- الحصة السوقية: وهي قياس حجم المبيعات من خلال قسمة حجم المبيعات (عدد العملاء في المؤسسة الخدمائية) الكلية للمؤسسة على حجم المبيعات الكلية في الصناعة ذات العلاقة وخلال نفس الفترة.
 - القيمة السوقية لسهم: وتتحدد من خلال العرض والطلب أثناء عملية التداول.
 - العائد من الاستثمار: يعد مقياس مهم لربحية والذي يعكس النشاط التشغيلي للمؤسسة ويحسب عن طريق قسمة الأرباح قبل الفوائد والضرائب على مجموع التمويل المستثمر الموجود في موجودات المؤسسة
- ثانيا: مصادر التفوق التنافسي.

تستطيع المؤسسات تحقيق التفوق التنافسي من خلال العديد من المصادر قد تكون البيئة الخارجية وهيكل الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة مصدرا من مصادر التفوق التنافسي، إذا تضم البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديمقراطية والتكنولوجية التي تؤثر على المؤسسات بالاتجاه الإيجابي أو السلبي، إذ أشار خضر علي فيروز إلى أن المتغيرات الفنية والتقنية من ضمنها أساليب إنجاز الأعمال وإنتاج المنتجات المادية وغير المادية تشكل مصدرا مهما لتفوق (خضير، 2020، صفحة 84).

في حين يشير كل من الباحثين العنزي (العنزي و خميس، 2006، صفحة 56)، و Mertinste (Mertinste, 2001, p. 203) أن مصدر التفوق التنافسي الحقيقي يتمثل في الرأس المال الفكري المتجسد في المعرفة الضمنية للأفراد، بوصفهم مصدرا للأبداع والابتكار والتجديد وإعطاء قيمة للمؤسسة التي تقدم مخرجات مميزة مقارنة بالمنافسين، ولكي تحتل المؤسسة الرائدة هذا المركز الريادي لا بد أن تتمتع بمزايا في مجال تقديم المنتجات المبتكرة والقدرة على معرفة نقاط القوة الخاصة بها والتركيز عليها لتدعيمها والحصول على ميزة تفضيلية تنافسية بواسطتها، كما ساندته في ذلك غالي الذي بانها موارد المؤسسة لأنها تكون بمثابة نقطة قوة لها لأنها تعتبر قيمة متفردة وصعبة التقليد، في حين توسع Grant في تحديد مصادر التفوق التنافسي لكن مع البقاء في نفس الاتجاه، فيرى بان مصدر التفوق التنافسي الأساسي هو القدرات الاستراتيجية من حيث أنها (Rue, 1991, p. 125):

- دعم قدرات المؤسسة للوصول إلى أسواق جديدة أو لاختراق قطاعات سوقية حالية؛
- المساهمة في تعزيز قيمة الزبون من المنتجات المقدمة؛
- دعم قدرات المؤسسات في الصناعة أمام المنافسين.

أما الجنابي فأوضح بان مصادر التفوق التنافسي تنقسم إلى مصدرين (الجنابي أ.، 2006، صفحة 84):

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

1. المصادر الداخلية: تنبع من داخل المنظمة وتتمثل بقدراتها الاستراتيجية ومواردها وما موجود بها من نقاط

قوة التي تمثل مصدراً للتفوق التنافسي وتشمل:

- الإمكانيات المادية والبشرية والقدرات المميزة؛

- طرائق وأساليب العمل؛

- تحليل سلسلة القيمة إي الأنشطة التي تؤديها المنظمة بمهارة وكفاءة عالية.

2. المصادر الخارجية: تتمثل بالبيئة الخارجية وما موجود بها من فرص تمثل مصدراً للتفوق التنافسي والتي

وتشمل (التكنولوجيا، براءة الاختراع، المنافسة، التحالفات، التشريعات).

يبين Krajwski & Ritzman بان استراتيجية الدخول لسوق هي مصدر التفوق التنافسي، فالمؤسسات التي تدخل أولاً تحصد جميع الإيرادات طالما أن منتجاتها مازالت لم تقلد، بينما هناك مؤسسات أخرى تدخل متأخراً لتستفيد من جميع مزايا السوق خاصة الإعلان وأذواق الزبائن (جبار خضر، 2020، صفحة 74).

في حين فيما ذهب جثير إلى تحديد العديد من مصادر التفوق التنافسي والتي تعتبر شاملة لجميع ما سبق تقريباً (سعدون و قتيبة، 2017، صفحة 107)

- توفر القدرات الديناميكية التسويقية تتجاوب مع التغيرات المختلفة بصورة سريعة؛

- وجود ميزة تنافسية مستدامة؛

- عمليات المؤسسة المختلفة والمتماثلة بسلسلة التوريد والتجهيز وكذلك سلسلة القيمة؛

- امتلاك موارد بشرية ومادية مبدعة وكذلك طرق إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.

من خلال ما تم عرضه من مصادر متنوعة ومختلفة لتفوق التنافسي يتضح بان المؤسسات التي تملك توجهها استراتيجياً لا تتحدد بنوع معين من المصادر بل تستغل كل ما يتوفر لديها من قدرات وموارد ومعلومات ذات قيمة وتغتني كل ما يعرض أمامها من فرص وعوامل خارجية تؤثر على المؤسسة بشكل يحقق لها التفوق على منافسيها ويضعها في موقع ريادي نسبة إلى منافسيها.

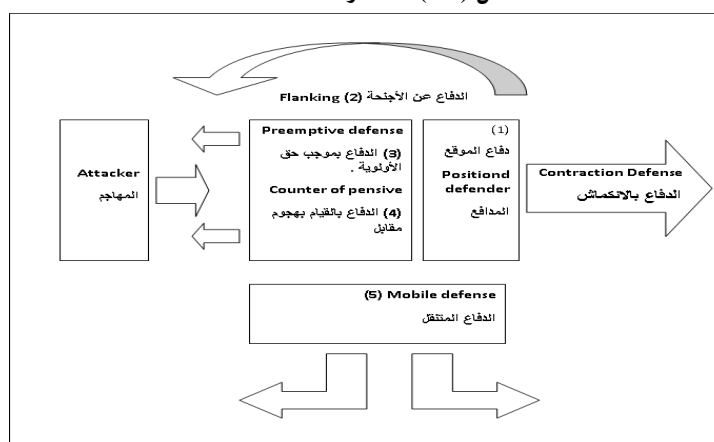
المطلب الثاني: استراتيجيات التفوق التنافسي.

بعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وقيامها بتحديد الفرص والتهديدات في بيئتها، واكتشاف نقاط القوة والضعف الخاصة بها حدد kotlar أربع استراتيجيات تنافسية هجومية ودفاعية وعقلانية وتخصيص كل استراتيجية تعكس الموقف لتنافسي للمؤسسة (بوعيسي و بن سحنون، 2019، صفحة 1004).

اولاً: استراتيجيات المتفوق "الرائد، الدفاعية، صاحب الحركة الأولى".

يشغل القائد مكانة مهيمنة في السوق، وأهم ما يميزه هو نصيبه الشبه كلي في السوق حيث يسيطر على 30 - 40 بالمئة من الصناعة، كما أن حصته تكون ضعف حصة المنافس الذي يليه، وتصبح بذلك النقطة المرجعية بالنسبة لجميع المنافسين، فهي المحددة لجميع أبعاد المنافسة من منتجات جديدة، تغير في الأسعار، تغير أساليب الترويج، نظام التوزيع،...، وعلى جميع المؤسسات الأخرى تقليدها، أو مواجهها، أو تجنب التصادم معها، في الوقت نفسه تسعى المؤسسة القائمة للاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق، وذلك من خلال اتباع استراتيجية مزدوجة تعتمد الدفاع على نصيبه في السوق ونموه، من خلال اتباع الاستراتيجيات موضحة في الشكل (7.1):

الشكل (8.1): الاستراتيجيات الدفاعية.



المصدر: (عقيل عبيد، 2009، صفحة 172).

تتمثل استراتيجيات الثلاث في (Phillip, 1997, p. 250):

1. توسيع نطاق السوق الكلية: وذلك لتحقيق التقدم والريادة وزيادة الحصة السوقية، ورفع الأرباح ويمكن استخدام هذه الاستراتيجية عندما يكون المنتج في مرحلة النضج، مثلما فعل اليابانيون في انتاج السيارات لدخول بلدان جديدة، ويكون ذلك باتباع العديد من البدائل الاستراتيجية الفرعية:
 - أ- جذب مستعملون جدد كان إدراكهم الضعيف للمنتج؛
 - ب- البحث عن استعمال جديد للمنتج لإعادة دروة حياته من جديد؛
 - ت- زيادة معدل استخدام المنتج.

2. حماية المركز التنافسي للمنشأة: وهي استراتيجية دفاعية لحماية حصتها السوقية ومنع المنافسين من انتهاز الفرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة، عند محاولة توسيع الحجم الكلي للسوق، لذا يجب عليها أيضاً أن تدافع باستمرار عن أعماله الحالية ضد هجمات المنافسين، ويتم ذلك من خلال عدة طرق لحماية مركزه في السوق (ردينة، 2001، صفحة 192):

أ- الدفاع عن المركز من خلال تقوية منتجاتها وعلامتها بالابتكار والتجديد، وهو عبارة عن هجوم غير مباشر.

ب- الدفاع عن الأجنحة: وتكون لتقوية نقاط ضعف المؤسسة مثل انتاج منتجات فرعية، أو حملات جذابة أو عروض ترويجية أو علاقات عامة، حتى تتصدي لهجمات المنافسين خاصة الصغار منهم الذين ينتجون السلع البديلة.

ت- الدفاع الوقائي: يكون لأجل التقليل من توقعات المنافسين، وإدخالهم في حرب نفسية من خلال الإعلان عن منتج جديد أو تخفيض في الأسعار، أو زيادة حجم الإنتاج، كل ذلك كاستجابة لتوقعات المستهلكين ورغباتهم.

ث- الدفاع من خلال الهجوم المضاد: تكون كاستجابة لهجوم أحد المنافسين من خلال لرصد نقاط ضعفه ومهاجمتها كان تقوم بإنتاج منتج وبيعه في نفس منطقته، الأمر الذي يؤدي إلى خسارته وعدم تكرار ذلك مجدداً.

ج- الدفاع المحمول: ويكون من خلال اتباع المؤسسة أكثر من استراتيجية من اجل حماية مركزها مثل ابتكار منتج جديد، وتوزيعه في مناطق جديدة.

ح- استراتيجية الانكماش أو التراجع الاستراتيجي: هو انسحاب المؤسسة الرائدة من بعض المناطق، وهذا لا يعني الخروج من السوق إنما التخلص من وضع الضعيف ويكون عندما تتعرض لهجوم شرس.

خ- استراتيجية التهديد: وهي غير أخلاقية نوعاً ما، وتكون من خلال منع المرودين أو الموزعين من التعامل مع المؤسسة المهاجمة، والعمل على جلب جميع كفاءاتها، أو إشاعة أخبار كاذبة عنها أو عن منتجاتها.

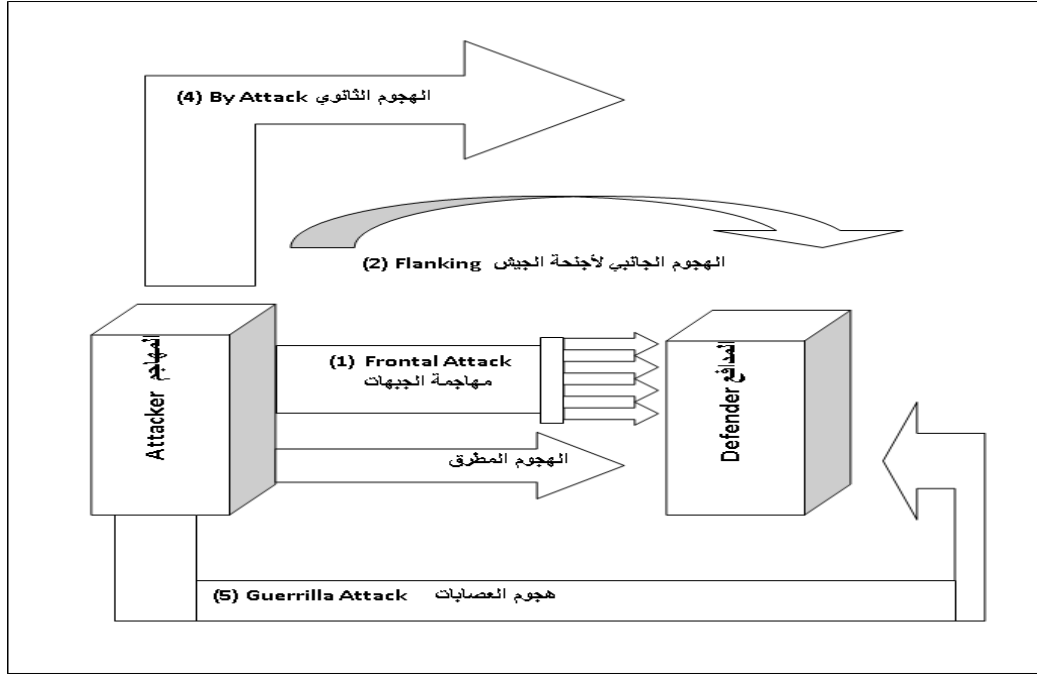
3. تحسين المركز التنافسي: يمكن لرائد السوق تحسين أرباحهم من خلال زيادة الحصة السوقية بالتركيز على نقاط ضعف المنافسين، والتركيز على التكنولوجيات المتقدمة والإبداع والابتكار، والتطوير عناصر المزيج التسويقي، وتستخدمها المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات معينة (النسور و بن عبد الله الصغير، 2014، الصفحات 43-44).

يجب التفكير جيداً قبل إتباع هذه الاستراتيجية فقد يترتب عليها ارتفاع كبير في التكلفة يفوق العائد المحقق ومن ثم يجب المقارنة بين الزيادة في المبيعات والزيادة في التكاليف قبل المضي في تنفيذ هذه الاستراتيجية، فقادة السوق الذين بقوا على القمة أجادوا فن توسيع السوق الكلي، والدفاع عن أراضيهم الحالية، وزيادة حصتهم في السوق وربحيتهم في نفس الوقت.

ثانيا: استراتيجيات المتحدي (الهجوم). La Stratégie Du Challenger.

المتحدي هو مؤسسة تنطلق من مكانة ضعيفة تهدف إلى قيادة السوق وزيادة حصتها السوقية على حساب المنافسين (الرائد) الآخرين، تتوفر على إمكانيات ومواد كافية تؤهلها لذلك، ويعتمد نجاحه على الطريقة المستعملة في هجومه وذلك باستخدام عدة أنواع من الهجوم ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (9.1): استراتيجيات الهجوم



المصدر: (عقيل عبيد، 2009، صفحة 171).

اذن فاستراتيجيات الهجوم خمسة وهي (ردينة، 2001، صفحة 168):

1. استراتيجية المواجهة (هجوم الأمامي): يقوم المتحدي بمواجهة المؤسسة الرائدة مباشرة ومحاولة إزاحته بالتركيز على نقاط قوتها، من خلال تقليد منتجاتها والترويج لها بالإعلانات المباشرة، واتباع نفس أساليبه بالترويج والإعلان لها بشكل مباشر (فرحان و الشمري، 2009، الصفحات 124-126).
2. هجوم أجنحة الجيش (الهجوم الجانبي): هي استراتيجية مناسبة للمؤسسات المتحدية التي تكون مواردها اقل من المؤسسة الرائدة، لذا فهي تركز في هنا على نقاط الضعف بدلا من نقاط القوة والتي قد يغفل عنها، وتكون بعد تحديد حاجيات الزبائن والاستماع لشكواهم، مثل مهاجمة سياسة التغليف أو الجودة، أو ثغراته التسويقية.
3. الهجوم متعدد الجوانب (المطوق): وأساس هذه الاستراتيجية هو وجود حاجة في السوق قد أهملت من قبل المؤسسة الرائدة، وتكون بشن هجوم خاطف وشامل على نقاط القوة والضعف، حيث يصعب عليه حماية

الجهة الأمامية والجوانب والمؤخرة في نفس الوقت، من خلال تقديم إشباع أكبر للمستهلك، ويتم اتباع هذه الاستراتيجية إذا كانت موارد المؤسسة المتحدية كبيرة وكافية.

4. استراتيجية التجنب (الثانوي): وهي استراتيجية غير مباشرة حيث يتجنب المتحدي الرائد ويستهدف أسواق أسهل أو يركز على مجالات تقليدية، ويكون ذلك من خلال التنوع الغير مرتبط بمنتجات المنافس، الدخول في أسواق جديدة، الاعتماد على تكنولوجيات جديدة لتنمية لتصنيع منتجات بديلة جيدة.

5. استراتيجية هجوم العصابات: تتبع هذه الاستراتيجية من طرف المؤسسات الصغيرة قليلة الإمكانيات حيث تشن هجوم خاطف على رائد السوق في نقاط قوته أو ضعفه أو كلاهما ثم تنسب بما تحصلت عليه من نتائج، فتارة بتخفيضات غير متوقعة وتارة بنشاط ترويجي مكثف...، ثم تنسحب قبل أن يدرك الرائد ماذا يحصل، فهي تستهدف الزبائن الذين يكون ولائهم ضعيف أو الأسواق التي يكون فيها توسع المنافس زائد عن الحد المناسب (جدوع و عبود، 2013، صفحة 405).

ثالثا: استراتيجيات المؤسسات المتجينة بذكاء.

تنقسم الى ثلاث استراتيجيات:

1. استراتيجيات التابع "العقلاني": هي مؤسسات هدفها ليس قيادة السوق ولا تدخل في حروب مع القائد إنما تتعايش معه، والحفاظ حصتها السوقية بالرغم من أنها المستهدف الأول من قبل المتحدي، من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين والاعتماد المزايا التي تتمتع بها مثل قرب العملاء، التكلفة المنخفضة، الجودة... الخ، وهي تتمتع بقدرة تطويرية وهندسية كبيرة تمكنها من الاستجابة السريعة للمنتوج المطور، ورغم انخفاض حصتها السوقية من المبيعات الإجمالية للصناعة إلا أنها غالبا ما تتمكن من تحقيق مستوى من الربحية وذلك باتباعها: استراتيجية تخفيض التكلفة، واستراتيجية تعظيم الأرباح قبل القيام بأي عمل لزيادة المبيعات، ويمكن لها أن تتبع البدائل الاستراتيجية التالية:

أ- التبعية عن قرب: حيث تتبع الرائد في معظم تصرفاته، فهي تسمى بالمزورة، وتكون هنا كمؤسسة متحدية ولكن بطريقة غير مباشرة.

ب- التبعية عن بعد: تتبع الرائد في جميع تصرفاته لكن تحتفظ لنفسها بصفات تميزها عنه، وتسمى هنا المقلد.

ت- التبعية الاختيارية: يختار التابع بعض النواحي التي تتميز بها المؤسسة الرائدة وتقوم بتقليدها شرط أن تتلاءم مع إمكانياتها وظروفها، لكن مع الاستمرارية في هذا النوع قد تتحول من مؤسسة تابعة إلى مؤسسة متحدية، وهي تسمى هنا بالمتأقلمة.

2. استراتيجية المتخصص (التحسين الموجه نحو التفوق): هي استراتيجية تشبه استراتيجية التركيز المقدمة من طرف بورتر، حيث تبحث عن أسواق صغيرة ذات أهمية قليلة أو منعدمة بالنسبة للمؤسسات الكبرى وتنشط

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

فيها، ويكون التخصص على أساس نوع العميل، أو حجم السوق، أو التخصص الجغرافي، ... الخ، وعادة ما تركز على الجودة مهما كان سعرها، ويشترط في المجال المتخصص لذا النوع من المؤسسات:

- أ- أن يتضمن حجم كافٍ من الطلب والقدرة الشرائية.
- ب- أن يتضمن إمكانية النمو مستقبلاً.
- ت- أن يكون لدى المؤسسة موارد ومهارات كافية.
- ث- أن تكون قادرة على الدفاع على نفسها في حالة الهجوم.

3. استراتيجية المحيط الأزرق: المحيط الأزرق هو فضاء السوق المجهول الذي لم يكتشف إلى حد الآن والذي لم يصل إليه المنافسون، وتكون المنافسة أمراً غير مطروح فيه، لأن قواعد لعبة المنافسة لم توضح بعد" (Shan & Rene, 2005, p. 04)، فهو يركز على الصناعات التي لم تظهر بعد للوجود وغير مطروحة أصلاً، ترجع أهمية تبني المحيطات الزرقاء إلى (Rainey, 2006, p. 01):

- أ- التقدم السريع في التقنيات الإنتاجية الصناعية.
- ب- تزايد عدد الصناعات وتجاوز العرض على الطلب.
- ت- العولمة وأثارها على الأسواق والتكنولوجيات والأفراد.
- ث- صعوبة التنبؤ بالتقلبات الاقتصادية وتزايد المسؤولية البيئية والاجتماعية على المؤسسات.
- ج- اكتظاظ السوق بالمؤسسات والمنتجات.

إذن فاستراتيجية المحيط الأزرق تعتمد على مدخلين أو دعامتين (Kim & Mauborgne, 2015, p. 04):

- أ- خلق صناعات جديدة تماماً على الرغم من أنه لا يراعي متطلبات المجتمع.
- ب- خلق تطبيقات جديدة وإعادة تعريف الأفكار مع محيط أحمر موجود حالياً، وهناك أربعة أسس وأبعاد للاستراتيجية المحيط الأزرق ملخصة في الشكل التالي (العتار، 2010، صفحة 55):

شكل (10.1): أسس وأبعاد للاستراتيجية المحيط الأزرق.



المصدر: (شان، موبورن، و موبورن، فبراير 2005، صفحة 03)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الاستبعاد "الإخفاء": استبعاد الأعمال والعناصر الغير ضرورية والغير نافعة التي لا تقدم أي نفع للمؤسسة لكن شرط عدم التأثير على الجودة والمبيعات.

التقليص: التخفيض من إجراءات العمل التي تراها المؤسسة غير ضرورية أو الغير مبررة، مما ينعكس على تخفيض النفقات.

الزيادة: إضافة بعض الموارد والإجراءات التي من شأنها الزيادة وتحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة لزبائن الابتكار القيمة: المؤسسات الزرقاء لا تبتكر اعتماداً على مقارنة مرجعية مع المنافسين، بل إنها تنتهج منطقاً استراتيجياً مختلفاً، مبني على (شان، موبورن، و موبورن، فبراير 2005، صفحة 03):

$$\text{الابتكار} + \text{القيمة} = \text{ابتكار القيمة}$$

المطلب الثالث: أبعاد التفوق التنافسي: Competitive Superiority Dimensions:

اختلف الباحثين والكتاب في عملية تحديد تلك الأبعاد وفقاً لظروف المنظمة والمناخ التنظيمي الذي تعمل به. والجدول (5.1) يوضح أبعاد التفوق التنافسي اعتماداً على آراء عدد من الكتاب والباحثين:

جدول (5.1) أبعاد التفوق التنافسي بالاعتماد على آراء عدد من الكتاب والباحثين.

أداء متفوق	التوجه بالزبون	الابتكار	التركيز على الزبون	المنافسة	معرفة الزبون	قيمة الزبون	بناء علاقات مع الزبون	رضا الزبون	الاحتفاظ بالزبون	الإبداع	التسليم/السرعة/الاعتماد	الجودة	المرونة	الكفاءة	اسم الباحث والسنة
	*			*		*									(Creight & John, 1984, pp. 1-6)
	*		*	*		*									(Day & Wensley, 1988)
			*			*			*	*	*	*	*	*	(Evans, 1993)
*						*									(Kotler, 1997, p. 53)
										*	*	*			(Slack & Chambers, 1998, p. 05)
			*	*	*	*									(Juga, 1999, p. 08)
			*			*				*	*			*	(Macmillan & Mahan, 2001, p. 87)
								*		*			*	*	(Gratn, 2002, p. 01)
											*	*	*	*	(Davis, Aquilano, Balakrishnan, & Chase, 2003, pp. 33-35)
			*		*		*								(Houswald & Marquez, 2003, p. 923)
			*	*	*	*									(Bagheri & Nakajima, 2004, p. 69)
											*	*	*	*	(ندم، 2004، الصفحات 63-67)
				*			*		*						(Roberts, 2005, p. 157)
			*	*	*										(Staskeviciute & Ciutiens, 2006, p. 63)
				*	*		*								(Anand & Galetovic, 2006, p. 152)

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

									*		*	*	*	*	(Swayne, Duncnn, & Peter, 2006, p. 94)
											*	*	*	*	(الجنابي أ.، 2006، صفحة 92)
		*	*	*	*										(Miniard, Barone, & Manning, 2006, pp. 53-54)
											*	*	*	*	(Baxter & Lyne, 2008, p. 30)
			*				*						*		(Girdhar, 2009, p. 84)
								*		*		*	*	*	(Hill & Jones, 2010, p. 126)
			*		*		*								(Ahuja & Medury, 2010, pp. 91-92)
			*	*	*										(M.D, 2010, p. 200)
*						*									(Willow, Peter, & Thomas, 2010, pp. 1-52)
			*	*	*										(Dennis, 2011, p. 150)
				*	*	*	*								(العامري و سعدون، 2012، صفحة 140)

١

لمصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عددٍ من المراجع.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن الزبون هو الاكتشاف الأهم في القرن العشرين حيث أصبح مركز اللعبة (المنافسة) ومن يستطيع الإيفاء بحاجياته من المؤسسات بشكل أفضل فقد حقق التفوق التنافسي للمؤسسة حيث تبدأ المنظمة بتحديد حاجاته ورغباته أولاً ثم تقوم بإشباع تلك الحاجات ويكون التفوق وفق قواعد المنافسة، وهذا ما يسمى باستراتيجية سحب السوق.

بناءً على ما سبق فقد تم اختيار: (المنافسة، قيمة الزبون، إدارة معرفة الزبون، التركيز على الزبون) كأبعاد لتفوق التنافسي، ويعد هذا الاهتمام تحولاً جذرياً إذ يمزج بين المنظور الداخلي للتفوق على أساس العمليات ومنظور التفوق على أساس الزبون، لاختبارها بالجانب العملي كونها أكثر ملائمة مع متغيرات الدراسة إذ حصلت على نسبة (25%، 37.5%، 42%) على التوالي فضلاً عن كونها توجهات حديثة لأبعاد التفوق التنافسي تُلاءم العينة المختارة والبيئة المبحوثة من خلال القيام بتمازج مشترك بين وجهات نظر الباحثين والخروج بأبعاد تلاءم المتغيرات المبحوثة والتي سيتم تناولها بشيء من التفصيل وكالاتي:-

أولاً: بعد المنافسة.

تعني المنافسة مجموعة من المؤسسات التي تنتج منتج واحد أو خليط من المنتجات المتشابهة أو البديلة لما تنتجه المؤسسة، وعرفها كوتلر بأنها كل العروض المتنافسة حالياً أو المحتملة التي يمكن للمشتري أخذها بعين الاعتبار، كما

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

وصف Hall and Lundberg المنافسة بأنها كل المؤسسات التي تبحث عن إشباع نفس الحاجة ولنفس السوق لهذا يجب على المؤسسات مراقبة ومقارنة منتجاتها وأسعارها وطريقة توزيعها وأنشطتها الترويجية مع منافسيها.

لتحقيق التفوق التنافسي لا بد من أن تكون المؤسسة متوجهة نحو المنافس من خلال القدرة على التنبؤ بالاحتياجات والإمكانيات ونقاط القوة والضعف لدى المنافس في المدى القصير وعلى فاعليتها وكفاءتها واستراتيجياتها على الأمد البعيد، وتحاول المؤسسات المتنافسة أن تحسن من مركزها التنافسي لتكون قادرة على المنافسة وتوفير قيمة فريدة من نوعها وبناء وتشكيل تحالفات الأفقية والعمودية والمعاملة بالمثل (الشريفي، 2019، صفحة 196)، إذ أن تبادل الأفكار بين المؤسسات وتحليل وتقييم المدخلات والمخرجات ومراجعة استراتيجياتها ومقارنتها بالمنافسين يساهم

في فهم نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم في ظل المنافسة الحالية والمتوقعة، وجمع المعلومات حول المنافسين وتشكيل الخرائط المعرفية للحالة المستقبلية للمنافسة (Racelis, 2006, p. 74).

إن التعامل مع المنافسة يتطلب نظرة استراتيجية متكاملة تنطلق من تحديد مفهوم المنافسة ومدى قوتها وتأثيرها على أنشطة المؤسسة، والأساليب الواجب اتباعها لتقليل تأثيرها إلى أدنى المستويات، والاستفادة من طبيعة المنافسة للسوق وتحليل كفاءة المنافسين، فالفرص المتاحة للمؤسسة قليلة وسياساتها مقيدة، فكلما كانت المنافسة ضعيفة تكون الفرص المتاحة للمؤسسة أكبر، وسياساتها مرنة أكثر وتختلف المنافسة من حيث الشدة والعدد والقوة والقدرة والسيطرة على السوق، فالتعرف على مفهوم المنافسة وأنواعها يعد البداية في فهم طبيعة السوق والمنافسة السائدة فيه (العامري و سعدون، 2012، صفحة 133).

إن النجاح في المنافسة مرهون بتوليد أحسن قيمة لزبون، قيمة الزبون تعني تكامل أنشطة استكشاف القيمة وخلق القيمة وتسليم القيمة من أجل تحقيق علاقات مرضية ومتبادلة بين الأعمال والزبون (الرفيعي، 2019، صفحة 267)، ووفق هذا المنظور سلسلة القيمة الأفضل هي التي تساهم في تحسين مستويات جودة المنتج والخدمة وسرعة الاستجابة للزبون وبالنتيجة تحسين ولاءه والحفاظ على تحقيق قيمة الزبون مدى الحياة.

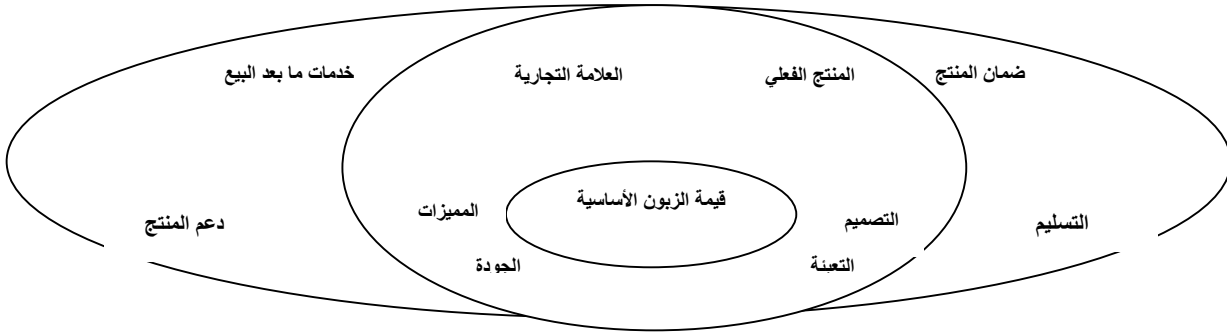
إن تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة يعتمد على تفوقها في اكتشاف القيمة التي يحتاجها الزبون قبل غيرها، وتقديم قيمة متفوقة مقارنة مع جميع المنافسين، فإذا أدرك الزبون بأن المؤسسة تقدم له قيمة متفوقة مقارنة مع ما تقدمه المؤسسات المنافسة سوف يفضل التعامل معها دون سواها، لذا فالمؤسسات اليوم تعمل على تقديم قيمة متفوقة لزبائنها لتحقيق هدف التفوق على المنافسين (العامري و سعدون، 2012، صفحة 140).

ولتحقيق قيمة متفوق من شأنها أن تضمن لها تحقيق التفوق على جميع منافسيها عليها مراقبتها باستمرار لأنها ليست ثابتة إنما متغيرة باستمرار وفق لتغيرات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية... المحلية والعالمية، كما أنها تختلف من بلد لآخر، بل وتتطور عند الزبون الواحد وذلك تبعاً لتطور حاجياته الإنسانية عبر الزمن، كما أنها تشمل العديد من

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الأبعاد متمثلة بالمنافع (النقدية، العاطفية، الاجتماعية، المعرفية، الوظيفية، الظرفية) (لفتة و حسين، 2017، صفحة 40)، ويقسمها Armstrong, Gary & Kotler إلى ثلاث مستويات كما هي موضحة في الشكل التالي، فعلى المؤسسة الراغبة في تحقيق التفوق التنافسي إن تأخذها بعين الاعتبار (Armstrong & Kotler, 2017, p. 231):

الشكل (11.1) المستويات الثلاثة التي تضيف قيمة للزبون.



Source: (Armstrong & Kotler, 2017, p. 231).

1. المستوى الأول: (القيمة الأساسية للزبون): وهي القيمة التي يهتم بها الزبون بتلبية حاجياته الأساسية.
2. المستوى الثاني: (تحسينات المنتج): وفيه تتنوع فيها حاجيات الزبون لتشمل خصائص المنتج والجودة، التصميم الخ.
3. المستوى الثالث: (القيمة المبتكرة): فيه يهتم الزبون بالقيمة المضافة مثلاً خدمات ما بعد البيع والضمانات ... الخ.

إن قيمة الزبون تأخذ بعددين، قيمة من وجهة نظر الزبون والأخرى من وجهة نظر المؤسسة (الفيحان، 2017، صفحة 55)، يقصد بقيمة الزبون من وجهة نظر الزبون: وتسمى أيضاً بالقيمة إلى الزبون مجموع المنافع التي يتحصل عليها الزبون، ويقوم بتحديد انطلافاً من عمليات حسابية سريعة من خلال التساؤل: هل السعر الذي سوف يدفعه لشراء هذا المنتج هل يحقق له منفعة حالياً أو مستقبلية مساوية له أو أقل منه، أما مفهوم قيمة الزبون بالنسبة للمؤسسة فيشير لمجموع ما يولده الزبون من قيم للمؤسسة، من خلال العلاقة الطويلة تربطه بها، والتي تتولد من إسهامات الزبون في الأرباح القابلة لتوزيع والناجمة عن الأرباح الحالية والمستقبلية للاحتفاظ بالزبون، ويقصد بها قيمة التدفق الكلي لمشتريات الزبون التي يقوم بها باستمرار تعامله مع المؤسسة، تمثل أيضاً كمية الدخل الإضافي المقدم من الزبون والذي يفوق تكاليف المؤسسة في اكتساب وخدمة ذلك الزبون (الفيحان، 2017، صفحة 57)، فالقيمة التي يقدمها الزبون للمؤسسة ماهي إلا انعكاس للقيمة التي تمنحها إياه، وبالقيم المتوقعة فقط يمكنها تحقيق التفوق التنافسي، وتأخذ القيمة المتفوقة المقدمة للزبون تتخذ عدة أشكال (العامري و سعدون، 2012، صفحة 140):

- أ- نفس المنتج بأسعار مختلفة: أسعار منخفضة مقارنة مع المنافسين على الرغم من تقديمها نفسها المنتجات.
- ب- تقديم منتج جديد يطابق احتياجات الزبائن الحالية والمستقبلية.

ت - التحسين المستمر في الجودة والأسعار، وخدمات ما بعد البيع... الخ.

ثانيا: بعد إدارة معرفة الزبون.

نظر إلى إدارة معرفة الزبون بوصفها خيارا استراتيجيا لبناء وتحقيق التفوق والنجاح، ويعد هذا الاهتمام تحولا جذريا من المنظور الداخلي للتفوق على أساس العمليات إلى منظور التفوق على أساس الزبون، إذ تحتاج المنظمات التي تعمل على جذب الزبون إلى تسخير وتجهيز قابليتها لإدارة المعرفة أولئك الذين يشترون سلعها وخدماتها.

يؤكد Michal and Another إن المؤسسات تستطيع من خلال إدارة معرفة الزبائن الحصول على الفرص السوقية وإيجاد قيمة اقتصادية للزبائن والعاملين قبل المنافسين، لان إدارة معرفة الزبون تساعد في الحصول على المعرفة من الزبائن والمشاركة فيها وتوسيعها والحصول على معرفة جديدة، من هنا فان إدارة معرفة الزبون تعد عملية استراتيجية تعمل من خلالها المؤسسة إلى تحويل زبائنها من زبائن سلبين لمنتجات المؤسسة إلى زبائن دائمين وشركاء للمؤسسة تعد عملية استراتيجية تعمل من خلالها المؤسسة (اوسو خ.، 2011، صفحة 152).

يشير مفهوم إدارة معرفة الزبون على أنها احدى مهارات تعلم المؤسسة من الزبون والاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات، وفي هذا الصدد فقد أشار Barney إن من الأفضل للمؤسسة أن تفهم وتعامل معرفة الزبون على أساس حزمة أو مجموعة من المصادر الفريدة من نوعها أو الكفاءات (الجنابي أ.، 2006، الصفحات 42-48)، وتم الادعاء بان مثل هذه الكفاءة تتحرك بالفعل إلى ما هو أبعد من حدود التعاون، ولهذا السبب يتم البحث عن الكفاءة في عقول وأذهان الزبون بدلا من البحث عنها في رؤوس الموظفين. تعد إدارة معرفة الزبون من مقومات الإدارة الجيدة التي تساعد في خلق التفوق التنافسي في البيئة العالمية، لكونها تستعمل لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتي يكون في مقدمتها العوائد الربحية، إذا نأها تتمكن المؤسسة من التعرف على زبائنها القدامى وبناء علاقات طويلة الأمد معهم والحصول على زبائن جدد عن طريق الخدمات المتميزة لهم، الأمر الذي يزيد من ربحيتها، وأكدت الدراسات أن إدارة معرفة الزبون تمكن من تحديد القيمة الكلية للزبون والمنافسة، الأمر الذي يولد القيمة إضافية للمؤسسة، ويدعم القدرة الاستراتيجية لها في بناء مركز تنافسي متقدم.

كما أن إدارة معرفة الزبون تمكن المؤسسة من تبني استراتيجية التطوير، من خلال استخدام المعرفة التي يمنحها الزبون التي ستساهم في اختراع الخدمات أو المنتجات، وهو ما ينعكس على الصورة النهائية للمؤسسة وعلى تفوقها تنافسيا، فالمؤسسة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجيات الزبائن ستكون قادرة على خدمته بشكل أفضل وتحقيق ولاءه، وزيادة مبيعاتها.

إن إدارة معرفة الزبون تساهم في تحسن مرونة أداء المؤسسة التنظيمي وتنشيط الإبداع والابتكار العملياتي، مما يمكن

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المؤسسة من تخفيض كلفة أنشطتها والقيمة المقدرة للمشتريين مقارنة بالمنافسين (عبود، 2004، صفحة 298)، من حيث أن المؤسسة سوف تنتج حسب طلب الزبون ووفقا لاحتياجاته وتفضيلاته الأمر الذي يضمن لها بيع جميع منتجاتها الأمر الذي من شأنه أن يعدم المخاطرة ويزيد من ربحها كما أنها تساعد القادة والمديرين من معرفة استراتيجيات المنافسين وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها، ومن ثم تحقيق التفوق التنافسي (Murillo & Annabi, 2002, p. 877).

إن إدارة معرفة الزبون قائمة على تحويل معرفة الزبون الضمنية إلى معرفة واضحة، وتمكن تكنولوجيا المعلومات مثل استطلاعات البيانات على الأنترنت، من خلال البحث والتنقيب من استخراج معرفة الزبون، إن معرفة الزبائن تضم معرفة (know-what) ويمكن التعبير من خلالها عن مهارة معرفة الزبون التسويقية التي يطلق عليها المعرفة الفنية، ومعرفة (know-how) والتي تعني التنبؤ، التخطيط، الإبداع، التحفيز، الاتصال، والتطبيق والتي تعمل بشكل مباشر على تنمية القدرة في استخدام هذه المهارات والتي يمكن تقسيمها إلى 04 أنواع كما يلي (لعطوي و شيخاوي، 2019، صفحة 59):

المعرفة من الزبائن: ويتم الحصول عليها من خلال الأخذ بملاحظات الزبائن ومقترحاتهم عند وضع الأهداف الخاصة بالمؤسسة، إشراكهم في دورات تدريبية تمكنهم من استخلاص المعلومات عن الزبائن، واستخدام الأساليب النفسية في جمع المعلومات عنهم والاستفادة من تجاربهم.... الخ.

المعرفة للزبائن: وهي المعرفة التي تمتلكها المؤسسة ويرغب الزبون في الحصول عليها عند التعامل معها، وهي تساعد المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين وتحسين أرباحها، وهي تقود إلى تشجيع العاملين وشركاء المؤسسة على تبادل المعرفة حول الزبائن والمنافسين والأسواق والمنتجات ويتم الحصول على المعلومات أو المعرفة التي تقدم للزبون من المؤسسة نفسها، والمؤسسات التي تقدم معلومات استشارية والمنافسين أو الزبائن الآخرين (الحافظ و السليماوي، 2018، صفحة 216).

المعرفة (حول) عن الزبون: وهي المعرفة التي تجمعها المؤسسة حول الزبائن الحاليين والمحتملين، كمعرفة تاريخ علاقة الزبون مع المؤسسة ومعرفة رغباتهم ومدي استمراريتهم معها، الأمر الذي يضع أمامها تصورا لمدي ولائهم، وتعمل المؤسسة على ترجمة هذه المعلومات إلى منتجات وخدمات مناسبة، من خلال تخصيص مجموعة من العاملين لمتابعه المعلومات عن الزبون، الاحتفاظ بمعلومات كل زبون يتعامل مع المؤسسة، استخدام الحاسب الآلي لمتابعة شؤونهم (بن حمو، 2016، صفحة 44).

معرفة الزبون لزبون (المشتركة): تعد من أخطر أنواع المعرفة التي يجب على المؤسسة إدارتها بشكل جيد، لان تجربة الزبون مع المؤسسة هي المعبر الحقيقي عنها، وهي معرفة حقيقية تعبيرية، وتعكس سمعة المؤسسة والقيم التي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تقدمها لزبائن، وقد تكون هذه المعرفة سبب تفوق المؤسسات أو خروجها من السوق لان الزبائن عادة ما يثقون بزبائن مثلهم أكثر من المؤسسة وموظفيها (اوسو و افين، 2019، صفحة 13).

ثالثاً: بعد استراتيجية التركيز على الزبون

إن أول من استخدم مفهوم التركيز أو التوجه نحو الزبون هو Levitt في سنة 1960 ومنذ ذلك الحين استخدم المفهوم بوصفه الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي، إذ يعتقد Slater and Narver أن التوجه نحو الزبون هو الفهم الكافي للمشتريين المستهدفين من قبل المؤسسة للتمكن من خلق قيمة لهم بشكل مستمر في الحاضر والمستقبل ومواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة (الكبيسي و دحام، 2018، صفحة 237)، فهي عملية استراتيجية مخططة لاهتمام بالزبون وحاجاته ورغباته وتوقعاته، وتعد مدخل حقيقي لنجاح المؤسسات وتفوقها، بحيث يكون الزبون هو المسؤول الأول عن وضع أهداف المؤسسة، والمتحكم في جميع أنشطتها الداخلية والخارجية.

شكل (12.1): توجه عمليات وأنشطة المؤسسة نحو توجه الزبون.



المصدر: (نوري، 2016، صفحة 326).

إن مسعى استراتيجية التوجه نحو الزبون يتركز على قدرة المؤسسة في التحكم بالعلاقة مع الزبون والتواصل معه من خلال الحوار المستمر، واستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة (Sawhney & Zabin, 2001, p. 05)، فربحية ونجاح الأعمال لا تعتمد على تقديم أفضل منتج فقط بل تتعلق بتكوين علاقات جيدة مع الزبون فمن المهم للمؤسسة مقابلة توقعات الزبائن وقياس جودة منتجاتها ويتم ذلك بجعله جزءاً لا يتجزأ من أعمالها (Monger, 2003, p. 02)، فهو مصدر التغذية الراجعة التي تتحص عليها من الزبون نتيجة البحث والتقصي والتركيز على الاستماع الجيد لهم وفهم أولوياتهم، إذ ينبغي على المؤسسة ألا تنتظر لحين وصول طلبات ورغبات الزبائن بل تستبق الوصول لاحتياجاتهم مما يساهم في جعل المؤسسة أكثر قدرة على الإبداع والابتكار (Atkinson, 2011, p. 24)، فتجربة الزبون ومدى كونها إيجابية ومتوافقة مع تفضيلاته تدعم استمرار تعامله مع المؤسسة مقابل عزوفه عن التحول إلى المؤسسات المنافسة، الأمر الذي يمكن المؤسسة من تحقيق تفوق.

ويرى Richard White إن المؤسسات المتفوقة تؤسس توجهها استراتيجياً نحو زبائنهم قائمة على رؤية والتزام المؤسسة، بحيث يكون لزبون الأولوية على حاجات المؤسسة الداخلية لأنهم مصدر الربح المستقبلي (نوري، 2016، صفحة 325)، فتركز المؤسسة أعمالها وأنشطتها على فهم الزبون وتحقيق رضاه، بحيث يكون كل عامل فيها لديه

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

ميل شخصي لإشباع حاجات الزبون في بيئة العمل قبل جميع المنافسين، وملتزم بخلق قيمة أعلى له من جميع القيم المطروحة في السوق، الأمر الذي يستدعي تمكين العاملين الأمر الذي يجعل المؤسسة غاية في مرونة و التعلم والتكيف بغية المنافسة والتفوق، ويتطلب بناء مقدرات ديناميكية لكي تتمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات البيئية، بحيث يصبح التوجه نحو الزبون العنصر الأساسي في مناخ الخدمة (إذ يعرف مناخ الخدمة بأنه تصورات الموظفين عن الإجراءات والممارسات والسلوكيات التي يحصلون من خلالها على المكافآت والدعم وذلك فيما يتعلق بخدمة الزبون وجودتها) (الجنابي و المساعد، 2019، صفحة 95)، لذا وجب على المؤسسة تحويل ثقافة المؤسسة إلى ثقافة التركيز على الزبائن من خلال التعرف على رغباته الغير معلنة بحيث تكون الجهود والسلوكيات الصادرة من المؤسسة وأفرادها مستندة على الزبون والهادفة إلى فهم وتلبية مطالبه ورغباته الحالية والمحتملة، من خلال توفير المتطلبات التقنية اللازمة لذلك بما يحقق رضاه ويتوافق مع فلسفة وأهداف واستراتيجيات وعمليات المؤسسة الأمر الذي من شأنه أن يضمن لها التفوق

إن جعل التوجه نحو الزبون أحد ركائز المؤسسة ينعكس على القيمة الاقتصادية التي تحصل عليها المؤسسة، إذ أن تحقق الأمور التي يقدرونها يساهم في اكتسابهم والاحتفاظ بهم، الأمر الذي يساهم في تعزيز وخلق ربحية طويلة الأجل لذا ينبغي إيجاد أفضل الطرق لتحقيق الأداء المتفوق من حيث زيادة الإنتاجية والربحية، ويشير (Negi & Ketem, 2010, pp. 113-114) بان فلسفة التوجه نحو الزبون تهدف إلى خلق علاقة ثنائية بين المؤسسة والزبون قائمة على ابتكار قيمة للزبون مقابل ربحية المؤسسة ومن ثم قيمة للمساهمين فضلاً عن تمكين المؤسسة من النمو السريع لاقتناصها الفرص أسرع من المنافسين.

ويرى Chang أن تبني سياسة متوجه نحو الزبون ينعكس إيجابياً على إعادة هندسة العمليات والتعلم التنظيمي والأداء التنظيمي (Chang, 2017, pp. 483-484)، لأن بناء قيمة مضافة لزبون أصبح وسيلة لتطوير وصيانة الأعمال لتحقيق موقع متفوق في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة. ويؤكد Chen إن بناء التركيز على الزبائن له تأثير على رضاهم وولائهم وهذا بدوره سوف يساعد على تحسين تنافسية المؤسسة إذا ما أحسنت إدارتها (Chen, khoo, & yan, 2005, p. 249) ويؤكد Sullivan & Membrane إن التركيز المستمر على الزبون يجعل المؤسسة تتوقع الحاجيات المستقبلية الأمر الذي يمنحها إمكانية التطور المستمر في أعمالها واستراتيجياتها.... الخ بالإضافة منتجات وخدمات إبداعية مما يمنح المؤسسة التحكم في جميع الفجوات قبل أن تؤثر على الوضع التنافسي للمؤسسة، مما يعطي للتوجه نحو الزبون ميزة السرعة وفعالية الاستجابة للفرص والتحديات (Sullivan & ManBrino, 2010, p. 01) في سوق الثابت الوحيد فيه هو التغيير، لكن هذا لا يعني أن التوجه نحو الزبون سلوك استجابي ناتج عن ردة فعل لطلبات الزبون فحسب بل هو ينبغي أن يكون سلوك استباقي يستند إلى البحث في ديناميكيات السوق وتوجهاته ومعالجة هذه المعلومات وإدارة هذه المعرفة لاكتشاف طلبات الزبائن الحالية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

والمستقبلية والاستجابة الإبداعية لذلك بما يلبي بل يفوق أحيانا توقعات الزبون ويحقق القيمة العالية لكل من الزبون والمؤسسة وخير مثال على ذلك إبداعات شركة Toyota.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المبحث الثالث: الإطار النظري القدرات الاستراتيجية.

إن المؤسسات التي تسعة إلى التفوق والتميز عليها اختراق القواعد والسياسات النمطية التي تتبعها المؤسسات الأخرى، الأمر الذي يحتم عليها أن تمتلك قدرات استراتيجية ذات قيمة حقيقية حتى يكون لها توجه استراتيجي محدد وواضح، كما تمكنها من تعزيز مكانتها وتقوية كيانها لتضحي بمستوى عال من الإنجاز والتميز.

المطلب الأول: مفهوم القدرات الاستراتيجية.

إن موضوع القدرات الاستراتيجية احتل مكانة مهمة واهتمام المختصين في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ أصبح تشخيص هذه القدرات هو أساس الإدارة الاستراتيجية الحديثة، وسوف نحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم القدرات الاستراتيجية من خلال التطرق إلى تعريفها، خصائصها، مصادرها، أنواعها.

أولاً: تعريف القدرات الاستراتيجية.

أن المؤسسات تتباين فيما تمتلكه من قدرات استراتيجية كماً ونوعاً وتوقيتاً وهذا مرتبط بوجود موارد ملموسة وغير ملموسة (مادية، بشرية، مالية، معلوماتية، عامل الوقت) لدى المؤسسات. وعليه تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم القدرات الاستراتيجية من حيث الرؤيا والفلسفة والتوجه الفكري والمداخل التي يتبنوها والجدول (...). يتناول مفاهيم القدرات الاستراتيجية في ضوء توجهات الباحثين المختلفة ووفقاً للتسلسل الزمني.

جدول(6.1) مفهوم القدرات الاستراتيجية استناداً إلى آراء عددٍ من الباحثين.

ت	المصدر	التعريف
1	(Lenz, 1980, p. 225)	قدرة المنظمة على تنفيذ أعمالها بنجاح بهدف التأثير على نموها على المدى الطويل.
2	(Snow & Herbinia, 1980, p. 318)	مجموعة الأنشطة التي تسعى المنظمة إلى القيام بها بطريقة أفضل من المنظمات التي تنافسها والتي تعمل في نفس بيئتها.
3	(Hussey, 1982, p. 61)	الموارد المالية والأرباح التي تحصل عليها المنظمة والتي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.
4	(Sharplin, 1985, p. 54)	مجموعة من القدرات الداخلية التي تمثل بنقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعد على تعزيز ميزتها التنافسية.
5	(Stalk & Schulman, 1992, p. 275)	قدرة المنظمة على تحقيق النجاح الاستراتيجي بالاعتماد على أنشاء وتكوين وامتلاك القدرات الاستراتيجية، بما يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.
6	(Porter, 1998, pp. 63-65)	القدرة على تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة عن طريق معرفة موقع المنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة، ومعرفة الدرجة التي تؤثر بها تلك القوى التنافسية على البيئة الخاصة بها.
7	(Marvin & Montgomery, 1998, p. 1113)	مجموعة المهارات والموارد التي تمتلكها المنظمة وتسمى إلى تطويرها وتميزها عن الآخرين، والتي تمكنها من تحديد نقاط القوة والضعف التي تواجه المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية وتحديد وقت دخول السوق.
8	(Mavondo & Lim, 2000, p. 01)	مجموعة من الموارد الداخلية ذات الأهمية الاستراتيجية لتكوين قيمة للزبون وتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

9	(Simon & Kumar, 2001, p. 364)	نوع من القدرات التي تفوق القدرات الأساسية وتتجاوزها بامتلاكها خصائص مميزة تتمثل بأنها (ذات قيمة للزبون، أفضل من قدرات المنافسين، يصعب تقليدها).
10	(مصطفى، 2001، صفحة 138)	القدرة التي تستطيع بها المنظمة تحقيق التفوق على منافسيها من خلال الميزة التنافسية.
11	(المعاضدي، 2001، الصفحات 30-31)	مجموعة الأنشطة التي تؤديها المنظمات لتحقيق النجاح والريادة في عملها من خلال التخصيص الأمثل للموارد والمهام مما يؤدي إلى تطور تلك المنظمات ونموها على المدى البعيد.
12	(Shafer & Meredith, 2002, p. 38)	المعرفة الجماعية والمهارات التي تتميز بها المنظمة عن منافسيها.
13	(Desarbo, Benedtto, & Song, 2005, p. 49)	حزم معقدة من المهارات والمعارف المتراكمة التي تمكن المنظمة من تنسيق أنشطتها واستخدام مواردها لتكوين القيمة الاقتصادية والميزة التنافسية المستدامة.
14	(Krajewski & Ritzman, 2005, p. 58)	حزمة من الخبرات والمهارات والسمات والموارد الفريدة ونقاط القوة التي تساعد المنظمة على إنشاء قيمة اقتصادية والحفاظ على الميزة التنافسية.
15	(Bernardin, 2007, p. 70)	تشخيص المعرفة والخصائص والمهارات المهمة والضرورية لأداء المهمات.
16	(شليبي و علي، 2009، صفحة 05)	مجموعة من السلوكيات والاتجاهات التي تؤثر في أداء الفرد وتحسينه عن طريق التدريب والتطوير.
17	(Gary, 2005, p. 02)	القدرة التي تمكن المنظمة من وضع وتنفيذ استراتيجيات من شأنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
18	(Chen, Chen, & Lee, 2008, p. 112)	قدرة المنظمة على نشر مواردها الداخلية وتكامل مواردها الخارجية والتي يتم تنسيقها بشكل هادف لتحقيق الحالة النهائية المرغوبة.
19	(عبد الله و عبد الرزاق، 2009، صفحة 290)	القدرة التي تستطيع من خلالها المنظمة تحقيق التفوق والتميز على المنافسين بالاعتماد على المهارات والخبرات والمعارف والموارد والتقانة المستخدمة ونقاط القوة التي تتمتع بها وتساعد في تحقيق أهدافها.
20	(Toften & Hammervoll, 2010, p. 738)	مجموعة فريدة من الموارد والكفاءات التي تحتاجها المنظمة من أجل الازدهار والبقاء.
21	(Parnell, 2011, p. 134)	عنصر أساسي للتجديد، وهي موارد تنظيمية تشمل: (الموجودات والمهارات) والتي تمثل المصدر الأساسي للميزة التنافسية المستدامة.
22	(كثانة، أحمد، و عوني، 2012، صفحة 108)	خصائص تنبع من داخل المنظمة، وهي نقاط قوتها التي تمنحها التميز عن المنافسين من خلال المعرفة الجماعية والمهارات والخبرات المتراكمة لديها، والتي تساهم في اقتناص الفرص وتقليل أثر التهديدات.
23	(الكبيسي و إبراهيم، 2014، صفحة 41)	المهارات والقابليات والقدرات التي يمتلكها المورد البشري في المنظمة، والتي تعد الأساس والسلاح الرئيسي للإبداع والتفكير الاستراتيجي.
24	(Shahabadi & Pourkiani, 2014, p. 99)	قدرة المنظمة على تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.
25	(يوسف و أحمد، 2017، صفحة 1245)	القدرات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى من حيث القدرة على توليد الموارد والحفاظ عليها، واستخدام التقنيات الإدارية الحديثة فضلاً عن توليد المعرفة الفنية لابتكار قيمة مضافة للمستفيدين.
26	(العاني، 2018، صفحة 66)	قدرة المنظمة على توظيف نقاط قوتها بصورة متكاملة باعتماد صيغ ربط واعية ومنسقة لما تمتلكه من (خصائص، قيم، قابليات) فضلاً عن العناصر المختلفة (الملموسة وغير الملموسة والبشرية) النادرة والقيمة لاستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على عددٍ من المراجع.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

على ضوء المفاهيم الواردة في الجدول (12.1) نلاحظ تباين في وجهات نظر الباحثين في تعريف القدرات الاستراتيجية فكل قد عرفها من وجهة نظره، يمكن للباحثة تصنيف آراء الباحثين حول المفهوم إلى أربعة منظورات أساسية وحسب التشابه في خصائصها كالآتي:

المنظور الأول: قدرات المؤسسة التي تفوق القدرات الأساسية والتي تساعد المنظمة على تصميم وتنفيذ استراتيجياتها والقيام بأنشطتها وأعمالها بنجاح أو مجموعة الأنشطة والمهام والسلوكيات التي تؤديها المنظمة بكفاءة عالية لتحقيق النجاح والريادة. واتفق حول هذا المفهوم كل من (Snow & Herbinia, 1980)، (Lenz, 1980)، (Stalk & Schulman, 1992)، (مصطفى، 2001)، (المعاضدي، 2001)، (Simon & Kumar, 2001)، (Chen, Chen, & Lee, 2008)، (شلي و علي، 2009)، (يوسف و أحمد، 2017).

المنظور الثاني: الخصائص والقدرات الداخلية للمنظمة التي تتمثل بنقاط القوة التي تمتلكها والتي تمنح المنظمة القدرة على اغتنام الفرص وتقليل أثر التهديدات المحيطة بها والتميز على منافسيها. واتفق على هذا المفهوم كل من (Porter, 1998)، (كتانة، أحمد، و عوني، 2012)، (العاني، 2018).

المنظور الثالث: الإمكانيات التي تمتلكها المنظمة التي تتمثل بالموجودات والموارد الفريدة ذات الأهمية الاستراتيجية التي تسعى إلى تطويرها وتمييزها عن الآخرين لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة. اتفق على هذا المفهوم كل من (Hussey, 1982)، (Marvin & Montgomery, 1998)، (Mavondo & Lim, 2000).

المنظور الرابع: المهارات والكفاءات والمعارف والخبرات المتراكمة التي تمتلكها الموارد البشرية للمنظمة والتي تساعد على إنشاء قيمة اقتصادية والحفاظ على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة. واتفق على هذا المفهوم كل من: (Krajewski & Kuhlmann, Strategic Intelligence for research policy, 2005)، (Ritzman, 2005)، (Desarbo, Benedtto, & Song, 2005)، (Bernardin, 2007)، (الكبيسي و إبراهيم، 2014)، (عبد الله و عبد الرزاق، 2009).

من خلال ما سبق يمكن تعريف القدرات الاستراتيجية "هي القدرات الأساسية للمنظمة تتولد عن طريق مهارات، كفاءات، معارف، وخبرات متراكمة للموارد البشرية داخل المنظمة وتكون معززة بخصائص وقيم وإمكانات تمتلكها المنظمات ذات التوجه الاستراتيجي والمتمثلة بنقاط قوتها ومواردها الفريدة التي تميزها عن منافسيها، تساهم في ابتكار قيمة للمنظمة لا يمكن تقليدها والتأثير عليها من قبل المنافسين".

ثانيا: أهمية القدرات الاستراتيجية.

أُتفق عدد من الباحثين على أهمية القدرات الاستراتيجية يمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية (المعاضدي، 2001، صفحة 135):

1. تُعد القدرات الاستراتيجية السلاح الرئيسي لأية منظمة لتحقيق النجاح الاستراتيجي والإبداع.
2. القدرات الاستراتيجية تسعد في عملية اتخاذ القرار (زريق، 2017، صفحة 310).
3. تعمل القدرات الاستراتيجية على فتح الأبواب أمام المنظمة لاستغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
4. إن القدرات الإستراتيجية أهمية كبيرة في نجاح المنظمات عند القيام بالتخطيط للتحالفات الاستراتيجية.
5. تُعد القدرات الإستراتيجية المنطق الجديد للتنافس والمحرك الأساسي للمنظمة في ممارسة أعمالها وذلك من خلال التخطيط لتحقيق المزايا التنافسية والتفوق وإنجاز الأهداف في بيئة اتسمت بسرعة التغيير.
6. تعزز القدرات الاستراتيجية مرونة المنظمة للتحوّل إلى الأفكار والمنتجات الجديدة من أجل تحقيق المنفعة وتكون شرطاً أساسياً للقادة الإداريين في إنجاز الوظائف الإدارية.
7. تساهم القدرات الاستراتيجية في تحقيق حالة التعاون بين موظفي المنظمة وتجعلهم مصدراً للإبداع والابتكار.

ثالثاً: خصائص القدرات الإستراتيجية.

تتصف القدرات الاستراتيجية بمجموعة من الخصائص أشار إليها بعض الباحثين ولتحديد معايير لتلك الخصائص أوضح Hitt أربعة معايير والمتمثلة (Hitt & Hoskisson, 2003, p. 88):

1. القدرات الاستراتيجية ذات قيمة: أي أنها تقدم قيمة للزبون من خلال تقديم أداء مبدع ومتميز، أو للمؤسسة من خلال اقتناص فرصة وتجنب تهديد.
2. القدرات الاستراتيجية نادرة: تتفرد المؤسسة بامتلاكها دون غيرها من المنافسين، ويكون ذلك عندما تتوفر مستويات عالية من المعارف والمهارات.
3. أن تكون غير واضحة وغير قابلة للاستبدال: وذلك لأنها موجودة في عقول البشر، ولأنها غامضة مرتبطة بتاريخ المؤسسة وبحالتها الاجتماعية العاطفية، والثقافية، لذا يصعب الوصول إليها أو استنساخها من طرف الآخرين، كما يصعب على المؤسسة استبدالها.
4. منظمة مرتبة وعشوائية في نفس الوقت: تقوم تحسين الأداء بشكل من منظم يكون مرناً وذو جودة، تساهم في الوصول إلى أسواق جديدة، لكن لا يعرف كيفية عملها تماماً فهي تعمل بطريقة معقدة وفي جميع الاتجاهات (Bohlander, Snell, & Sherman, 2004, p. 09).
5. متطورة باستمرار: من خلال عمليات التعلم التنظيمي والتجريب الواقعي، زميلها المستمر للمخاطرة (Vartanova, 2010, p. 57).
6. تبنى بمزيج من المهارات الفردية والموارد والعمليات، ويمكن للمؤسسة تحقيقها في كل الأوقات (احمد ا.، ايار 2015، صفحة 153).

إن قيمة المؤسسة تستمد من قدراتها لاستراتيجية المشتقة من مواردها والموجودات الفكرية الموجودة بها (أبو بكر و النعيم، 2008، صفحة 58):

1. الموارد الملموسة والغير ملموسة: إن القدرات الاستراتيجية للمؤسسة هي في الحقيقة مزيج متكامل

وفعال بين رأس مال المادي واللامادي عبر الزمن، ويعتمد في ذلك على المورد البشري الذي يعتبر المصدر الحقيقي للتفوق لذا يجب تطويره والاستفادة منه من اجل الوصول إلى القدرات الجوهرية (Hitt & Ireland, Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 2003)

2. القدرات الديناميكية: تدل كلمة ديناميكية لوصف التجديد المؤسسات لقدراتها الخاصة استجابة لتغيرات

البيئية الخارجية، أما القدرات فتشير إلى قدرة المؤسسة على مراجعة مهاراتها الداخلية والخارجية ودمجها وإعادة تكوينها (Chien & Tsai, 2012, p. 435)

القدرات الديناميكية تستخدم للتأكيد إن المؤسسة يتم تزويدها بالتوجه السلوكي لتحسين كفاءتها الأساسية من خلال دمج الموارد وإعادة تعريفها وتجديدها استجابة لتغيرات البيئة فهي تتيح للمؤسسة الخروج من وضعها السابق لإنشاء قاعدة موارد جديدة، تتضمن القدرات الديناميكية العمليات القدرة على الاستشعار والقدرة على العلاقة والقدرة الاستيعابية والقدرة على التكامل (Szu-Ju, 2014, p. 07) ، يمكن أن تؤثر على تجديد القدرات الديناميكية والقدرات الديناميكية المتزايدة ولها تأثير غير مباشر على قاعدة الموارد (Nielsen, 2006, p. 61).

3. القدرات المعرفية: إن القدرات المعرفية تتمثل في القدرة على إدارة عمليات إدارة المعرفة بشكل فعال داخل

المؤسسة والاستفادة منها، وفي جعل المعرفة أحد مقومات الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة (Sandhawalia & Dalcher, 2011, p. 316)

4. القيادة الاستراتيجية: وتكمن أهميتها في قدرتها على تركيز على القدرة على الاندماج باستمرار وإعادة

تكوين الموارد التنظيمية الداخلية والخارجية من اجل الحصول على التفوق التنافسي في ظل بيئة متغيرة، من خلال الاستغلال الجيد للإمكانيات والاستشراف الدقيق للمستقبل.

خامساً: أنواع القدرات الاستراتيجية.

تختلف المنظمات فيما تمتلكه من قدرات استراتيجية وفقاً للاختلاف في الخصائص والحجم والبيئة التي تعمل فيها والموارد التي تمتلكها. تُعد هذه العوامل من محددات امتلاك القدرات الاستراتيجية وتطويرها لذلك اختلف المختصين في مجال بحث القدرات الاستراتيجية للمنظمات على تحديد أنواعها.

وقد صنف Desrob أنواع القدرات الاستراتيجية إلى (Benedtto & Desarbo, 2005, p. 49):

1. القدرات التكنولوجية: تعرف القدرات التكنولوجية أنها الأدوات والمعدات التي تستخدمها المؤسسة للحصول على المعلومات، وتحليلها، وتقديمها بطريقة أكثر فعالية وكفاءة (سامي، 2015، صفحة 150)، إن القدرات التكنولوجية بما توفره من معلومات تمكن المؤسسة من وضع قرارات استراتيجية مناسبة استراتيجية تدعم الأداء، كما أنها تخلق الإدارة الجيدة للجدارات التكنولوجية على المدى الطويل بيئة فعالة وقادرة على توفير المعلومات التكنولوجية الحديثة والمطلوبة وهذا ينعكس على مدى التواصل والمرونة في أداء الأعمال المختلفة مما يمكن من تحقيق التفوق التنافسي.

2. القدرات اللوجستية: هي العناصر التي تقوم بالتخطيط وتطبيق ومراقبة سير وتدفق السلع والخدمات والمعلومات من المنتج أو مصدر الخدمة إلى المستهلك النهائي بفاعلية لضمان تحقيق متطلبات الزبائن (Stock & Lambert, p. 26)، فهي عملية توقع احتياجات ورغبات الزبائن، وتدير المواد والقوى البشرية والتكنولوجية، والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، مع التحقق الأمثل لشبكة الإنتاج والوفاء بطلبات الزبائن.

3. القدرات التسويقية: تعرف أنها "ما تملكه المؤسسة من مهارات وكفاءات تساهم في فهم والتغيرات التي تحصل في الأسواق وتمكنها من العمل بشكل أكثر فعالية" (Martin & Javalgi, 2015, p. 45)، وتنقسم إلى متخصصة وتنسيقية (معموري و بن عبد العزيز، 2019) تستطيع من خلالها استغلال الموارد الداخلية المتاحة أو في التوجه إلى الزبون أو في مواجهة المنافسين، مما يحقق لها التفوق التنافسي مثل مهارات التسعير، الترويج، الاستهداف، التجزئة.

4. القدرات الإبداعية: يعرفها تورانس على أنها عماليات إدراكية للمشكلات والفجوات والتغيرات أو التناقضات في المعرفة المرتبطة بمجال من المجالات التي تحظى بتقدير الجماعة، وإن هذه القدرات هي الطلاقة والمرونة والأصالة بالإضافة إلى التفاصيل (حابس، 2016، صفحة 42)

أما Huikkola & Kohtamaki فقد حددا سبعة أنواع للقدرات الاستراتيجية والتي من شأنها أن تحدث قفزة في أنظمة المنظمات وفي مستوى الإنتاج وهي كالآتي (Huikkola & Kohtamaki, 2017, pp. 31-33):

1. قدرات تطوير التكنولوجيا: تشير إلى تعزيز قدرات المنظمة على الابتكار وتحقيق التمايز في الأسواق بدعم البحث والتطوير.

2. قدرات تقدير القيمة: على المنظمة أن تعرف ما لذي يمنح القيمة للزبون فالكثير من المنظمات تفتقر إلى هذه البصيرة لذلك فهي تفشل في تطوير حلول جديدة.

3. قدرات إدارة المشروع: تشير إلى قدرة المنظمة على تنسيق الموارد بشكل فعال لتحقيق النجاح.

4. قدرات إدارة شبكة سلسلة التجهيز: لا تتعلق هذه القدرات بادرة سلسلة التجهيز فقط بل تتعدى ذلك

إلى الاحتفاظ بالمجهزين وضمان سعيهم لتحقيق ميزه تنافسية مستدامة.

5. القدرة على الاندماج والاستحواذ: استراتيجيات تمكّن المنظمة من الانتقال بسرعة إذا ما تم الاستثمار مع

الشريك المناسب.

6. قدرة تكوين القيمة المشتركة: تتعلق بقدرة المنظمة على تعزيز علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وفهم

الطبيعة المتغيرة لاحتياجاتهم.

7. القدرة على فهم العمليات الخاصة للزبائن: تكون من خلال التغطية القوية للعمليات الخاصة بالزبائن

والتي توفر عوائد اقتصادية إذ تمكّن المصنّعين من معالجة هذه البيانات واستخدامها بفاعلية.

المطلب الثاني: بناء القدرات الاستراتيجية.

إن القدرات الاستراتيجية لا توجد في المؤسسة بطريقة عشوائية إنما تكون بنائها من خلال المزج الجيد لمتطلباتها من خلال مجموعة من الخطوات المتسلسلة.

اولا: متطلبات بناء القدرات الاستراتيجية.

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بناء القدرات "إنها مسار يطور من خلاله الأفراد والجماعات والمؤسسات قدراتهم على ممارسة الوظائف وحل المشكلات وتحديد الأهداف وتحقيقها" (مرعي، 2013، صفحة 03)، إن المؤسسات تختلف من حيث الإجراءات المتبعة من أجل بناء القدرات الاستراتيجية إلا أنها تتفق في مجموعة الموارد والقدرات الفرعية عليها امتلاك، من أجل بناء قدراتها الاستراتيجية والتي تتمثل في (Chen, Chen, & Lee, 2008, p. 116):

1. القدرات والمعرفة التنظيمية: تتكون المعرفة التنظيمية من المعلومات التي توفرها أقسامها فضلا عن الرأس

المال الفكري والذي يتمثل في نخبة العاملين بما لديهم من قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير القديمة (بن موسى، 2017، صفحة 08)، لتُعدّ واحدة من أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسة لأنها ينتج تفاعل أفرادها وحركتهم الذاتية في مباشرة أعمالهم، وتعاملهم مع بيئتهم، كما أنها تمثل تحدياً للعديد من المدراء حول كيفية استغلال معرفتهم وإدارة منظماتهم ويرجع ذلك إلى إن المعرفة هي أمرٌ أساسي لنجاح الأعمال بأشكاله المتعددة، ولذلك ينبغي على المنظمة امتلاك موارد فكرية متفوقة قادرة على استغلال وتنظيم الموارد التقليدية وتطويرها بشكل أكثر فاعلية من المنافسين، وبالتالي اعتبار هذه المعرفة مورد استراتيجي مهم يعزز من القدرة الاستراتيجية للمنظمة (Zack, 2001, p. 22).

2. القدرات والمعرفة الوظيفية المدمجة: القدرات الوظيفية هي مهارات وتقنيات تمكن من مزج وتنسيق ديناميكي لعوامل مختلفة مثل المعرفة النظرية والإجراءات، الممارسات، الخبرة.... فهي تعبر عن حالة من التعبئة وتنسيق وتنفيذ لهذه الموارد، من أجل تقديم قيمة مضافة للزبون وأصحاب المصلحة تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق (هشیر، 2015، صفحة 83)، فالقدرات الوظيفية حسب التعريف لها ثلاث مكونات ومتمثلة وهي كالآتي:

أ- جانب عملي: تتمثل بالقدرات التي لديها القدرة على إدارة العمليات المتعلقة بالجودة وإدارة الوقت مما يتيح للمنظمة القيام بالأعمال بسرعة ومرونة ودرجة أعلى من المنافسين وبدرجة عالية من الموثوقية.

ب- جانب معرفي: تتمثل بالقدرة على إدارة وتطوير المنتج، العلامة التجارية، التسعير، الاتصالات، المبيعات والتوزيع، اختصار الخدمة.

ت- جانب سلوكي: تتمثل بالمهارات والتقنيات التي تمكن المنظمة من إدماج وظائفها الفريدة في خدماتها ومنتجاتها مما يؤدي إلى بناء قيمة مميزة للزبون.

3. القدرات وتعدد الأبعاد: بين Leonardo & Barton إن القدرات الأساسية للمنظمة تتمثل في أربعة أبعاد وهي كالآتي (Leonard & Barton, 1995, p. 28):

- أ- الكفاءة المعرفية (المعرفة والمهارات لدى الأشخاص، النظم التقنية والمادية)؛
- ب- التحكم بالمعرفة التنظيمية وآليات التوجيه؛
- ت- الثقافة والقيم والقواعد التنظيمية؛
- ث- النظم الإدارية؛

4. القدرات التنظيمية المضمّنة: يصنف إطار عمل (Quelin) القدرات بالقدرات الأولية والتنظيمية حيث تتمثل القدرات الأولية بالتوافقية والتكاملية والاستيعابية التي تمتد رأسياً عبر جميع مستويات قدرات المنظمة وتتقدم القدرات التنظيمية في أعلى مستوى في المنظمة وإن القدرات (الأولية والتنظيمية) للمنظمة تُكمل بعضها البعض (Birchall & Tovstiga, 2005, p. 26).

5. القدرات الثانوية: تتمثل القدرات الثانوية للمنظمة في الإمكانيات التنظيمية التي تمكن وتدعم القدرات الوظيفية الأساسية للمنظمة. إن قدرات المنظمة ليست ثابتة أو مستقرة ولا يمكن أن تكون نفسها في جميع الأوقات (Bonger & Thomas, 1994, p. 28)، تتميز القدرات في البيئة التنافسية سريعة التغير بأن لها مدة صلاحية محدودة لذا يجب على المنظمات تطوير محفظة قدراتها باستمرار ويكون ذلك من خلال بناء القدرات التي تحتاج إليها واستغلالها للحصول على المعرفة الخارجية (Teece & Pisano, 1998, p. 28)، تعمل القدرات الثانوية للمنظمة على دعم وتمكين مهمة الحصول على المعرفة الخارجية الجديدة وإدخالها في صورة القدرات الحالية (George & David, 2005).

6. القدرات والتعلم: يتم تحديد مسار تنمية القدرات من خلال قدرة المنظمة على التعلم، فالتعلم عملية مستمرة للتجربة والتغذية العكسية والتقييم والتجديد. تمثل القدرات تراكمًا معرفيًا مع مرور الزمن حيث تعكس فهم المنظمة العميق مقارنةً بالمنافسين، تعمل هذه القدرات على تطبيق المنظمة للمعرفة في أنشطتها وبالتالي توليد (المعرفة العملية) (Hamel & Prahalad, 1994, p. 29).

7. القدرات الضمنية: تختلف القدرات الضمنية عن القدرات الأخرى للمنظمة، حيث تكون ضمن عمليات المنظمة وممارساتها وثقافتها. تشكل المعرفة والمهارات والقيم والمعايير الثقافية التي يجسدها الناس قدرات طبيعية ضمنية للمعرفة المضمنة للقدرات الإستراتيجية للمنظمة (Tovstiga & Birchall, 2005, p. 30)، ويصف Polany المعرفة الضمنية بأنها معرفة شخصية وبالتالي يصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها وغالباً ما تكون غامضة وشديدة التعقيد حيث تظهر بدرجات متفاوتة (Polanyi, 1967, p. 31). ويرى Teece بأن القدرات الضمنية شائكة وصعبة المراس وان هذه الميزة تُعطي للمنظمة فرصاً وتحديات إذ لا يمكن للمنظمات التي تمتلك قدرات أقل منها من الحصول على القدرات الأساسية للمنظمة الناجحة وقد لا تكون تلك المنظمات مدركة لقدراتها الأساسية (Pisano & Teece, 1990, p. 22).

8. لقدرات والاعتماد على المسار: إن القدرات ليست موروثة فقط من الماضي بل إنها مقيدة بماضي المنظمة، ولفهم قدرات المنظمة يجب علينا دراسة التطور التاريخي للمنظمة وبالمثل فإن القدرات التي ستحصل عليها المنظمة في المستقبل تعتمد على المكانة الحالية للمنظمة وممارساتها التنظيمية وعملياتها وثقافتها وغالباً ما يكون للقدرات أصل في الظروف التي كانت قائمة وقت تأسيس تلك المنظمات وتطورها المبكر (Pisano & Teece, 1990, p. 25).

ثانياً: تشكيل القدرات.

بناء على إسهامات كل من Gulson, Teece في تحديد خطوات تشكيل القدرات الديناميكية في المؤسسة فإننا اعتمدنا عليها في بناء وتشكيل القدرات الاستراتيجية، وهي (ترغني، 2015، صفحة 59):

1. تحديد الفرصة: يتم بناء الفرص وكشفها انطلاقاً من تفعيل أنشطة البحث والتطوير داخل المؤسسة، فيجب على المؤسسة أن تبحث باستمرار، وان تستكشف التكنولوجيات والأسواق المحلية والعالمية، بل ويجب أن يشمل أيضاً على فهم الطلب الكامن، تطور الصناعات والأسواق، الموردين المحتملين وردود المنافسين، كما يمكن للمؤسسة أن تفتح فرصاً تكنولوجية من خلال تفعيل النشاط البحثي.

إن الفرص إذا ما تم استغلالها بشكل جيد فان ذلك سوف يعود على المؤسسة بفوائد مادية وغير مادية، إن محددات الفرصة تكمن في الزمان والمكان والفعل الصحيح القادر على استثمارها والتقاطها قبل أن تكون في متناول تأثير المنافسين.

2. اغتنام الفرصة: يتطلب تطوير منتجات جديدة، والعمليات، أو الخدمات، كما يجب على المؤسسة صياغة الأجوبة المتعلقة بالاستثمارات وخيارات نموذج الأعمال التي ينبغي أن تساعد على تحديد استراتيجية المؤسسة، كما أن معالجة الفرص تنطوي على الحفاظ وتحسين الكفاءات التكنولوجية والأصول التكميلية، كما يجب الاستثمار بكثافة في تكنولوجيا معينة والتصاميم الأكثر احتمالاً للقبول في السوق، قد يستدعي اغتنام فرصة تغيير نموذج أعمال المؤسسة، من خلال تكييف العمليات أو تطوير أو تحديد منتجات و/أو خدماتها.

تكون الفرصة أكثر نجاحاً إذا قامت المؤسسة ب (Teece D. , 2007, p. 03): تحديد البدائل المتعددة، فهم عميق لاحتياجات الزبائن، تحليل سلسلة القيمة، اعتماد الحياض الواسعة الارتباط بتصور فعال للقرارات الاستعانة بمصادر خارجية، الاعتماد أبحاث السوق.

3. إعادة تشكيل الأصول: وتعني إعادة تشكيل الموارد والكفاءات حيث تقوم عملية إدارة الموارد على ثلاث

مراحل هيكلية الموارد، إنشاء الكفاءات، تنفيذ الكفاءات.

أ- هيكلية الموارد: تسمح هذه الخطوة بتوجيه موارد المؤسسة نحو استغلال الفرصة، حيث أنها تشير القدرة على توجيه الموارد بشكل صحيح وفعال نحو عمليات الإبداع، ف William C. Steere يرى "بأن قدرة المؤسسة على المنافسة تعتمد بشكل حاسم على قدرتها على دمج وإعادة هيكلة مواردها في مجالات مختلفة (Op-Cit, 2019, p. 09)، فإدارة الموارد عبارة عن عملية هيكلية للمحافظة على موارد المؤسسة لبناء القدرات، ورفع هذه القدرات من حيث:

- تتضمن استعمال عمليات الاكتساب، التراكم، التخلي، للحصول على الموارد التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق غاياتها.

- الحزمة: تتضمن عمليات الاستقرار، الإثراء، الريادة، تستعمل لدمج الموارد لتشكيل القدرات.

- الرفع: وهو يتضمن مجموعة من العمليات مثل النقل، التنسيق، النشر، تستعمل لاستغلال القدرات لأخذ الفرصة المميزة في السوق، حيث أن هدف الرفع هو خلق قيمة لزبون.

ب- مرحلة تشكيل الكفاءات: وهي عملية تنسيق المعارف المكتسبة حديثاً، حيث ينكم الجمع بين الكفاءات المنشئة والكفاءات الأخرى وذلك بهدف إنشاء كفاءات جديدة تسمح باستغلال الفرصة.

ت- مرحلة تنفيذ الكفاءات: نقصد به تنفيذ الأنشطة اللازمة لاستغلال الفرصة.

4. تقييم مراقبة الأداء: الهدف من هذه المرحلة هو قياس النتائج التي توصلت إليها المؤسسة من خلال محاولة

استغلال فرصة ما، وتقييم الأفعال والجهود التي قامت بها المؤسسة لاستغلال هذه الفرصة، بهدف التعرف على إمكانيات معاودة مثل هذه المحاولة في استغلال فرصة مماثلة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الثالث: أبعاد القدرات الاستراتيجية.

تبحث المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح المستمر والبقاء عن مصادر لهذا النجاح باستمرار وعليه وجدت المنظمات من خلال بحثها المستمر إن امتلاكها للقدرات الإستراتيجية يستند إلى مجموعة من الأبعاد تضمن لها الحد من قدرة المنافسين على تقليدها وتعمل على تحقيق هذا النجاح. ويُعد الباحث Lenz هو أول من حدد أبعاد القدرات الاستراتيجية والمتمثلة بـ (المعرفة الفنية لتوليد القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، تقنيات الإدارة المستخدمة) وكما موضحة بالشكل (11.1) أدناه:

شكل (13.1): أبعاد القدرات الإستراتيجية.



المصدر: (Lenz, 1980, p. 232)

وقد أضاف عدد من الباحثين مجموعة أخرى من الأبعاد والتي يوضحها الجدول (13.1) أبعاد القدرات الإستراتيجية على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين.

الجدول (7.1): أبعاد القدرات الإستراتيجية من وجهة نظر عدد من الباحثين.

اسم الباحث والسنة	المعرفة الفنية لتوليد	الموارد وامتلاكها	القدرة على توليد	تقنيات الإدارة	موجودات القنوات	موجودات	موجودات المعرفة	القدرة الإدراكية	القدرة الاستيعابية	القدرة التحويلية	فرق العمل	التعلم المنظم
(Lenz, 1980, p. 232)	*	*	*									
(المعاضدي، 2001، الصفحات 30-31)	*	*	*									
(Berghman, 2006, pp. 16-20)								*	*	*		
(بكال، 2007، صفحة 41)										*	*	*
(عبد الله و عبد الرزاق، 2009، صفحة 291)	*	*	*	*								
(الدليمي، 2009، صفحة 78)								*	*	*		
(الجبوري و النجيفي، 2016، الصفحات 6-7)	*	*	*	*								
(المالكي، 2011، صفحة 16)								*	*	*	*	*
(إبراهيم، 2014، صفحة 42)								*	*	*	*	*
(الناصر، 2015، صفحة 23)	*	*	*	*								
(شحادة، 2016، صفحة 73)	*	*	*	*								
(يوسف و أحمد، 2017، صفحة 1246)	*	*	*	*								
(العاني، 2018، الصفحات 68-71)	*	*	*	*								

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على عدد من المراجع.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأبعاد المقدمة من طرف Lenz تم اعتمادها من طرف اغلب الباحثين حيث حصلت على نسبة أهمية (62.5%)، لذلك سوف يتم اعتمادها، فضلاً عن أنها تتميز بالشمولية وتناسب متطلبات الدراسة الحالية.

أولاً: المعرفة الفنية لتوليد القيم.

إن التطورات الهائلة في قطاع التقنية والمعلومات والاتصالات وانبثاق ظاهرة العولمة وما أفرزته من فرص وتحديات خلال العقود الأخيرة كانت بمثابة المحفز لزيادة تركيز المؤسسات عليها من خلال السعي وراء استحواد المعرفة، فالمعرفة مورد استراتيجي بالنسبة للمؤسسة أهم من الرأس المال في حد ذاته، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني التراكم ولا يتناقص بالاستخدام كما إن الحصول عليها غير مكلف، وقد وصفها العديد من الباحثين بأنها الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج المنتجات (Enders, 1997, p. 161)، كما أشار بأنها موجودات المؤسسة التي تتعلق بالمنتجات والأسواق والتقانة ومنظمات الأعمال تحتاج إلى أن تمتلكها لأنها تجعل عمليات المنظمة قادرة على تحقيق وتوليد الفوائد وإضافة القيم (Macintosh, Moore, & Chung, 1999, p. 25).

قد أشار Drucker إلى إن المعرفة لا يمكن أن تضيف قيمة وتنتج أو تقدم خدمة دون الاقتران بتقنيات مادية وعمليات وهذه العناصر متكامل في وظيفتها لتسمى المعرفة الفنية لتوليد القيمة، فالأهمية الإستراتيجية للمعرفة الفنية ليست بمجرد وجودها وإنما لاتساعها وعمقها، وتحقيقها نجاح للمؤسسة في سياقها التنظيمي إذ يتم بموجبها إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية كما يجعل الزبون راضي عن تعاملاته مع المؤسسة، والأهم من ذلك القيمة المضافة المتحققة في المستويات المختلفة، فضلاً عن تحقيق القيمة لأصحاب المصالح من خلال عملية اكتساب وتخزين واستخدام المعرفة.

كما أن الزبائن عند تقييمهم لمنتجات المنظمة ذات القيمة يعتمدون على معرفة وتجربة خاصة وإن لهذه المعرفة الفنية التقنية المتراكمة والموجودات المادية آثاراً مباشرة في تكوين القدرات الإستراتيجية والتي تساهم في بناء القدرة الإستراتيجية الكمية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية (أحمد إ.، 2017، صفحة 142)، إن المنظمات تسعى إلى بناء قيمة للزبائن، وتنعكس تلك القيمة على ربحية المنظمة وتحقيقها للميزة تنافسية وذلك من خلال ما تقدمه المنظمة للزبائن من منتجات وخدمات بجودة وكفاءة عالية تفوق منافسيها، وهي بذلك تقدم قيمة أكبر للزبائن وتحصل بالمقابل على سعر أعلى مما يدفعه منافسيها. كما أن عملية توليد أو إيجاد القيمة تعتمد على مقدار ما تمتلكه المنظمة من معرفة فنية وتنفوق في أنشطتها وأعمالها. أن القيمة المضافة تتمثل بالأجور والرواتب والفوائد والأرباح التي تتحقق عند قيام المنظمة بنشاط صناعي والحصول على كمية من المنتجات والخدمات (دمشقية، 2015، صفحة 158)، وإن معدل القيمة المضافة يعكس الزيادة في العائدات المتمثلة بـ (الأجور والرواتب والفوائد والأرباح) بالنسبة إلى كمية الإنتاج. ويوضح (مصطفى محمود و النعيم، 2008، صفحة 23)، بأن هذا البعد يستند على عمق واتساع تلك

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

المعرفة إذ يشير الاتساع إلى كمية ونوع التقنية المستخدمة في المنظمة ومدى استخدامها بشكل منتظم، بينما يشير العمق إلى مستوى تلك التقنية ومدى اعتمادها في عملية تخصيص الموارد، ويساهم البعدان في توليد القيمة للمنظمة.

ثانيا: القدرة على توليد الموارد وامتلاكه.

إن المؤسسة حسب Duran تستمد تفوقها من مواردها وذلك لأنها مصدر لتحقيق اعظم ربح وعلى المدى الطويل أولا، ولصعوبة اكتسابها ثانيا، ولقد اختلف الباحثين في تعريفهم لهذه الموارد، إذ يعرفها ماكس سيبرون "أنها أي شيء له قيمة ويكمن استخدامه ويكون متاحا أو غير متاح، وهو يتطلب بعض الجهد لجعله متاحا، وتستطيع المؤسسة الاستفادة منه، وتجعلها أداة يمكن استخدامها لتأدية وظائفها، أو لإشباع حاجات أو حل مشكل" (la decision strategique, 1995, p. 26)، كما تعد الموارد والتي تتمثل بـ (الآلات والمعدات/موارد ملموسة)، (الإبداع، توليد الأفكار، جودة المنتجات والخدمات/موارد غير ملموسة) عنصر أساسي في تشكيل القدرات الاستراتيجية (Lerner & Almor, 2002, p. 112).

تنبثق القدرات من خلال التفاعل المعقد بين مجموع الموارد إذ أنها تمكن المؤسسة من خلق واستغلال الفرص في البيئة الخارجية، كما تسعى أيضا لحمايتها من المنافسين وبهذا الصدد تلجئ إلى تبني استراتيجيات تساعد في تعزيز مواردها واستخدامها أو استغلالها بشكل أمثل لأن تلك الموارد تساعد المنظمة على البقاء والاستمرار وتحقيق الأرباح ودعم مركزها التنافسي في السوق (الناصر، 2015، صفحة 23).

بشكل عملي الموارد تعطي الدعم للمؤسسة ولكن وحدها لا تعطي التفوق للمؤسسة لذلك لابد من تحويل تلك الموارد إلى مقدر استراتيجية أولا من خلال القدرة على توليد تلك الموارد بواسطة المزج الجيد للمدخلات وتوظيفها في الأنشطة اليومية للمؤسسة، وكذا الحصول على الدعم الاستراتيجي ثانيا والذي يمكن الحصول عليه من المستثمرين وأصحاب المصالح، ومن التحالفات الاستراتيجية مع الزبائن والمجهزين (العاني، 2018، صفحة 72)، كما أن القيادة الاستراتيجية من شأنها التأثير في توليد الموارد ومتاقتها من خلال صياغة الاستراتيجيات الفعالة في المزج الجيد لهذه الموارد والحفاظ عليها من التقليد، كما أن للعلاقة بين البيئة ومحيطها يمكن أن يؤثر في عملية توليد وامتلاك القدرات (Lenz, 1980, pp. 227-228).

ثالثا: تقنيات الإدارة المستخدمة.

عرفت التقانة أو التقنيات الإدارية على أنها "الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية والتي تحقق أعلى إنتاجية" (احمد إ.، 2017، صفحة 160)، فهي بهذا تشمل جميع الأساليب والمكائن والأنشطة المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية (موارد، معلومات، أفكار) إلى مخرجات (سلع وخدمات) وهي المعرفة والأدوات والتقنيات

والأفعال التي تستخدم لتحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات، يبدو واضحاً أن التقنية تنقسم إلى أربعة أنواع كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (14.1): أنواع التقنيات الإدارية.



المصدر: (صلاح الدين، 2001، صفحة 24)

من خلال الشكل نرى بأنه يدخل ضمن التقنية الطرق المعتمدة في الإنتاج، خصائص الموارد المستعملة، أساليب العمل وثقافة المؤسسة بجميع أجزائها.

هناك فئتان من تقنيات الإدارة لها أهمية على المدى الطويل في تطوير المنظمة الفئة الأولى: تكون في المستويات الإدارية العليا وضمن الأعمال الفردية أما الثانية: فتكون في المستويات التنظيمية العليا ضمن الأعمال المتنوعة، تختص تقنيات الإدارة بشكل أساسي بالعوامل الاقتصادية والفنية وغيرها من العوامل التي يتميز بها المنافسون. ويشير هذا البعد إلى مستويات الخبرة الإدارية للمنظمة الذي يتمثل في ثلاثة مستويات الأول: يختص بمعرفة العلاقات التنافسية ودرجة المنافسة بين المنظمات في السوق، أما المستوى الثاني: يختص بإدارة النمط الاجتماعي والتقني والقانوني والعوامل الاقتصادية المؤثرة على الصناعة بأكملها، ويختص المستوى الثالث: بالنسيج الاجتماعي للمنظمة والمستويات الإدارية الرسمية وغير الرسمية (Lenz, 1980, p. 229).

تقوم التقنية بتوفير السرعة واختزال الوقت، مما يساعد على رفع كفاءة الأداء، من حيث تقديم وتسويق المنتجات التي تقدمها، كما أنها تؤثر بدرجة كبيرة على الأفراد العاملين في المنظمة لأنه يؤدي إلى ظهور فرص غير متكافئة أمام هؤلاء الأفراد في عملية إشباع حاجاتهم ورغبتهم وهذا يقود إلى انخفاض وانعدام المهارات المطلوبة لأداء أعمالهم بسبب التطور التقني (عباس و علي، 2003، صفحة 382).

تدرك المؤسسات في عصرنا الحالي أنه من يمتلك التقنية لا بد وأن يحقق التفوق التنافسي، فبدوء يركزون اهتمامهم نحو امتلاك الموارد والقدرات التي تتميز بعدم إمكانية التقليد والمحاكات (وزيرة، 2015، صفحة 121)، بحيث تستخدم في تطوير إنتاجيتها وخدمة زبائنهم وتنافسيتها، إذ تعد التقنية مكملًا لقدرات الإنسان من حيث التفكير والابتكار والإبداع (علي و ضرغام، 2017، صفحة 303).

من خلال دراستنا للجانب النظري من موضوع دراستنا هذه وفي المبحث الأول منه نكون قد سلطنا الضوء على المفاهيم الأساسية لكل من الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية، والتفوق التنافسي. حيث يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد أهم الأدوات الأساسية في عصرنا الحالي الذي يركز على المعلومة التي تعتبر المورد الأساسي له، كما تطرقنا إلى القدرات الاستراتيجية التي هي عبارة على مجموعة من الإمكانيات والموارد التي تتولد عن طريق المهارات المتراكمة للموارد البشرية داخل المؤسسة وتكون معززة بخصائص وقيم وإمكانات مادية ذات توجه الاستراتيجي والتي من شأنها أن يساعدها للوصول إلى قرارات صائبة وسليمة وتحقيق التفوق التنافسي الذي هو نجاح ونميز مستمر على المنافسين.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد.

سنتطرق في هذا الفصل إلى بعض ما توصل إليه باحثون سابقون في مجال هذه الدراسة، سواء ما تعلق منها بالمتغير المستقل، الوسيط، التابع أو المتغيرين معاً، وهي عبارة عن مجموعة من الأطروحات، المذكرات والمقالات، التي تعتبر حديثة نسبياً، وهذا ما سنستعرضه في المبحث الأول منه، أما المبحث الثاني فسيخصص لمناقشة الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية من حيث أوجه التشابه والاختلاف، وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغير واحد.

في هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء المحلية منها، العربية والأجنبية، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأطروحات، المذكرات والمقالات، وتعددت هذه الدراسات بين من تناولت المتغير المستقل، أو التابع، أو جمعت بين المتغيرين معاً، والتي نستعرضها فيما يلي.

المطلب الأول: الدراسات التي تتعلق بالذكاء الاستراتيجي.

أولاً: الدراسات المحلية.

1. دراسة (مسيلي و بنزيمة، 2018)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة اوريدو الجزائر، بناء على أبعاد الذكاء الاقتصادي المرتقب، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية، لتوقع مستقبل المؤسسة في بيئة تنافسية معقدة وغير مؤكدة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من خلال سرد المعطيات المتاحة وتحليلها تحليلًا علميًا، لتتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- تقوم مؤسسة اوريدو الجزائر في الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تنظيم دورات تدريبه دورية في معاهد جزائرية وفرنسية؛

- تحقق اوريدو نتائج جيدة في أدائها المالي والتشغيلي حيث حققت في 2013 أفضل نتائجها بحيث ارتفعت الإيرادات بنسبة 6.8 لتصل إلى 3.9 مليار ريال قطري، بعد أن كانت 3.5 مليار ريال قطري سنة 2012، ولقد بلغت الذرة عند إطلاق شبكات الجيل الثاني؛

- أطلقت اوريدو الجزائر عدة برامج وأجرت دراسات تحليلية للسوق لمعرفة مصالح العملاء وتحديد الخدمات التي يشعرون بالرضا عن الخصائص الرئيسية للعلامة التجارية التي تجذبهم، وركزت هذه البرامج على اهتمام العملاء في متاجر العلامات التجارية أولاً واتبعت تعليقاتهم وآرائهم مما أدى إلى تحسينات كبيرة في المؤشرات الرئيسية لتجربة العملاء في مختلف الأعمار والقطاعات؛

- تعمل على تأمين وتعزيز ريادتها في مجال التكنولوجيا والأعمال، حيث تنظيم اوريدو مجموعة خدمات تجارية تتضمن خدمات وعروض جديدة ومبتكرة حيث الإبداع والتفرد في تلبية رغبات ومتطلبات العميل الجزائري مما يعكس إستراتيجيته القائمة على بناء علاقة دائمة وثقة متبادلة معه وصنعها وفي علامتها التجارية؛

- نجحت اوريدو في نشر شبكتها لإثبات وجودها في السوق المحلية في جميع أنحاء البلاد من خلال أكثر من 1200 موقع في غضون 18 شهراً، ونجحت في زيادة قاعدة عملاء المؤسسة من 3 ملايين مشترك إلى أكثر من 9 ملايين لزيادة حصتها في السوق من 15% إلى 30% وبمعدل نمو سنوي قدره 30%، حيث

عادت المؤسسة إلى موقعها الرائد بعد أن تعثرت لتحقيق معدلات نمو سريعة، وهي ثاني أكبر سوق الاتصالات الجزائرية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة إنشاء وحدات استشراف استراتيجي مهمتها قراءة المؤشرات البيئية الخارجية بحيث يمكن التعامل معها والتفاعل مع متغيراتها قبل حدوثها أو يتم توظيفها لصالح المؤسسة في حالة حدوثها؛
- يجب على المؤسسات الجزائرية التي بدأت في تطبيق نهج الجودة الشاملة اعتماد النموذج الأوروبي للتميز للمنافع التي تقدمها للمنظمات وجميع أصحاب المصلحة.

2. دراسة (بلعجوز و بومصباح، 2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على الأداء الجامعي، وذلك من خلال التحليل النظري لكل من أبعاد الذكاء الاستراتيجي، والأداء المؤسسي؛ ولقد أجريت هذه الدراسة في جامعة برج بوعرييج، معتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة لتحقيق أهداف البحث، حيث تم توزيع 96 استمارة على العمال الإداريين بالجامعة، كانت 45 منها فقط صالحة لدراسة، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الاستشراف كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لجامعة برج بوعرييج، وهذا ما يؤكد عدم تمتع الإداريين بالاستشراف والقدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية، في مواجهة التحديات والأزمات واتخاذ قرارات تؤثر على نوعية الأداء؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لجامعة ب ب ع، وهذا ما يعبر عن عدم قدرة الإداريين فيها على إيجاد حلول للمشاكل التي تواجههم؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لجامعة ب ب ع، وهذا يؤكد على افتقار الإداريين لعقلية متفتحة وافق واسعة للنظر في كيفية تأهيل وتطوير الموارد البشرية علميا وعمليا؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدافعية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لجامعة ب ب ع، وهذا ما يدل على أن الإداريين بالجامعة لديهم القدرة على العمل الجاد لتقديم أفضل أنواع الخدمات الهادفة إلى نشر الوعي والمعرفة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الشراكة كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين الأداء المؤسسي لجامعة ب ب ع، وهذا ما يدل على إيمان الإداريين بالجامعة بأهمية تحقيق أهداف المؤسسة، والحصول

على خبرات جديدة وتوسيع الأعمال، وتقديم مبادرات لتحسين نوعية الخدمة المقدمة؛
- الدافعية والشراكة من عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثران تأثيراً ذا دلالة إحصائية على الأداء الأساسي للجامعة ب ب ع، وهذا يدل على أهمية هذين العنصرين في تحسين الأداء.
3. دراسة (مسعودي و دهان، 2020)، تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر أحد أبعاد الإدارة بالذكاءات والمتمثل في الذكاء الاستراتيجي على عملية التشخيص الاستراتيجي، من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستبانة موزعة على الإداريين ورؤساء الأقسام لكل من مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة WISSO، كأداة لجمع البيانات، وتحليلها من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية من خلال استخدام برنامج spss.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- المؤسستين محل الدراسة تتميزان بمستوى عال من الذكاء الاستراتيجي، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب أفراد العينة ذوي خبرة أكثر من 10 سنوات، وهذا ما يؤكد وجود فروق في الذكاء الاستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة؛
- يؤثر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة إيجاباً، حيث أن أي تغيير في فعالية عملية التشخيص الاستراتيجي راجع إلى تميز أفراد العينة بالذكاء الاستراتيجي بنسبة 100/68، ما يدل على أهمية هذا الأخير في عملية التشخيص الاستراتيجي؛
- توجد فروق في درجة فعالية التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات محل الدراسة تعزى لمتغير المنصب الوظيفي، حيث أن عملية التشخيص تختلف من منصب لأخر إذ تخص الإدارة العليا أكثر من الإدارة الوسطى التي تقتصر مهمتها في رفع التقارير اللازمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وتحفيزهم؛
 - ضرورة الاهتمام بالبيئة الخارجية العامة لما قد توفره من فرص؛
 - ضرورة أخذ القدرات الفكرية بعين الاعتبار في عملية التشخيص الاستراتيجي وليس فقط القدرات المادية.
- 4. دراسة (فتيحة، 2021)،** هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء الريادي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية تندوف، إذ تم اختيار أبعاد الذكاء المتمثلة في الذكاء الإستراتيجي، الاستشراف، تفكير النظم، الحدس.

وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 60 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من أصل 105 مؤسسة صغيرة بولاية تندوف، واتبعت الباحثتان على منهجية النمذجة بالمعدلات الهيكلية، وتم استخدام الاستبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية smarrPLS .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن الذكاء الاستراتيجي بجميع أبعاده يؤثر بشكل فعال في الأداء الريادي؛
- يعزز الذكاء الاستراتيجي الأداء الريادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال الاستشراف؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الذكاء الاستراتيجي والأداء الريادي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية، بما فيها الذكاء الإستراتيجي.

ثانيا: الدراسات العربية.

5. دراسة (علي فيصل، 2019)، هدف البحث إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي القائم على وصف الظاهرة وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج بشأنها، فقد قام الباحث بعرض الخلفية النظرية لكل من الذكاء الاستراتيجي، واتخاذ القرار، واستعرض بعد دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يساعد الاستشراف متخذي القرار على التنبؤ بالفرص والتحديات التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة؛
- يهيئ تفكير النظم اطر التفكير الاستراتيجي وأسلوبا لمواجهة التعقيدات البيئية وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر، كما يوفر فرصة للمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة؛
- الرؤية الإستراتيجية ترسم خارطة الطريق للقادة الناجحين من خلال رسم خارطة طريق للعاملين؛
- تخلق الدافعية القدرة على التحفيز ودفع الأفراد وحثهم على العمل بكفاءة وفعالية.

6. دراسة (محمد حسن ، 2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط تداخل في مسار العلاقة المباشرة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة من جهة والأداء الجامعي الحكومي من جهة أخرى، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما الإستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث اختار الباحث رؤساء الأقسام وعمداء الكليات في ثلاث جامعات (سوهاج، جنوب الوادي، أسوان)، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وبين الأداء الجامعي بالجامعات الحكومية المصرية، ولقد كانت عملية التخزين من أهم العمليات المفسرة في معادلة الانحدار؛
- وجود علاقة إيجابية بين عمليات إدارة المعرفة وأبعاد الذكاء الاستراتيجي بصفة إجمالية، وكانت عملية التوزيع من أهم المتغيرات المفسرة في معادلة الانحدار؛

- إن المتغير الوسيط التداخلي الذكاء الاستراتيجي يعد من أهم المتغيرات المفسرة للتباين في مستوى الأداء في الجامعات محل الدراسة، فلقد أدى إلى زيادة إيجابية في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبين مستوى أداء الجامعات محل الدراسة.

من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة الاهتمام بعقد دورات تدريبه للعاملين في المؤسسات الجامعية وغيرها باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان مواكبة التطورات؛
- ضرورة التنسيق بين الجامعات والمؤسسات العلمية الأخرى، وإشراكهم في البرامج التطويرية المستقبلية للجامعات والكليات؛
- ضرورة إحداث تطوير في العمليات التنظيمية داخل الجامعات وجعلها أكثر مرونة وفاعلية في اتخاذ القرارات.

7. دراسة (المدهون، 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي لدى القطاع الصحي الفلسطيني في المحافظات الجنوبية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في المستشفيات الحكومية والأهلية في تخصصات مختلفة، يعملون في 26 مستشفى حيث تم تطبيق أسلوب المسح الشامل، وبلغت العينة 107.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في قطاع الصحة الفلسطيني كانت بدرجة مرتفعة بوزن نسبي 75%؛
- إن مستوى الذكاء الاستراتيجي في قطاع الصحة الفلسطيني موجود وبدرجة مرتفعة أيضاً، بوزن نسبي 73%، وجاء ترتيبها كالتالي: الرؤية المستقبلية 76%، الشراكة 76%، الاستشراف 73%، التفكير النسقي 73%، الدافعية 69%؛
- وجود علاقة بدرجة طردية كبيرة بين عمليات إدارة المعرفة وعناصر الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة استغلال توفر البنية التحتية لإدارة المعرفة في القطاع الصحي الفلسطيني، والارتكاز عليها وتطويرها من أجل زيادة الذكاء الاستراتيجي؛
- زيادة الاهتمام بتطوير أساليب عمل ونماذج خاصة بعناصر الذكاء الاستراتيجي، تخدم التميز والإبداع في

العمل الإداري؛

- ضرورة توظيف متخصصين، لتعزيز فرص الاستفادة من عمليات إدارة المعرفة كمورد مهم للمنظمات من خلال استخدام منهجية الذكاء الاستراتيجي.

8. دراسة (ياسين رشيد هاشم ، 2021)، هدفت الدراسة إلى التحقيق من دور الذكاء الاستراتيجي كمتغير تفسري في النجاح التنظيمي كمتغير مستجيب في كليات جامعة الفلوجة وتم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي في إنجاز البحث الحالي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من 125 مستجيب، تمثلت في عينة قصدية، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات فضلاً على المقابلة الشخصية والمشاهدة الميدانية، واعتمد الباحث برنامج spss وبرنامج Exeel، في معالجة وتحليل البيانات عبر استخدام ابرز الأساليب الإحصائية الملائمة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تفاعل ذات قمة عالية اتجاه كافة فقرات بعد التفكير في نظم ليسخ ذلك مدى أهمية هذا البعد لدى أفراد العينة، وهذا بدوره يشير إلى أن أفراد العينة تحتم بشكل واضح بعدد تفكير النظم ولديها تصور واضح حول أنظمة العمل وبحث وتحليل المشاكل بصورة أكثر شمولية مما يساعدوا ذلك وعلى وضع الحلول المناسبة للمشاكل التي قد توجهها؛
- هناك اهتمام عالي من قبل إدارات الكليات بموضوع الذكاء الاستراتيجي، لكن ما تم ملاحظته من خلال نتائج التحليل أن هناك ضعف في بعض فقرات الأبعاد وهذا ما يجب أن تقوم بمعالجته من اجل الارتقاء إلى ما هو عليه في الكليات المناظرة سواء على مستوى المحل أو الإقليمي؛
- هناك ضعف لدى القيادات العليا ف الكليات جامعة الفلوجة تستعمل أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في تعزيز النجاح التنظيمي، أكثر مما لو استعملت هذه الأبعاد بشكل منفرد، وهذا يدل على وجود ترابط وتكامل بين هذه الأبعاد يكون تأثيره بشكل أكبر في الأسلوب الجمعي مما لو تم استعمال كل بعد بشكل منفرد لتحقيق النجاح التنظيمي.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا في كليات جامعة الفلوجة بعملية تحفيز الموظفين والكوادر الكفوة لما لعملية التحفيز من آثار إيجابية تساهم في زيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين على تحقيق الأداء المتميز؛
- ضرورة قيام الإدارة العليا في كليات الجامعة بالتخلص من الطرق والوسائل التقليدية وبذل المزيد من الاهتمام لمواكبة الأفكار الجديدة واستخدام التقنيات الحديثة في إيصال خدماتها التعليمية؛
- الاستعانة بخبرات مختصين في مجال الذكاء الاستراتيجي بعدد محدد يكون دورهم استشاري فقط للاستفادة من خبراتهم في كيفية استخدام وتوظيف مثل في الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات الحاسمة.

9. دراسة (René & Jean Pierre, 2010)، حملت هذه الدراسة عنوان الذكاء الاستراتيجي كأداة للإدارة الإستراتيجية في التأمين طويل الأجل، ولقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 82 شركة للتأمين الصناعي على المدى الطويل، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة الإلكترونية لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v 16. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك اختلاف في استخدام مكونات الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات قيد الدراسة؛
- أن المؤسسات محل الدراسة لم تتبنى بعد نموذجاً لنظام الذكاء الإستراتيجي؛
- أن بعض المؤسسات التي شملتها الدراسة لم يكن لديها علم بالفوائد التي يمكن أن يقدمها الذكاء الإستراتيجي؛
- استخدام أنشطة الذكاء الإستراتيجي تعزز عملية صنع القرارات في هذه المؤسسات.

10. دراسة (Seitovirta, 2011)، حملت الدراسة عنوان دور خدمات الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المؤسسية، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور خدمات الذكاء الإستراتيجي في المشاركة في صنع القرار، وذلك من خلال إظهار كيفية اتخاذ القرارات في المؤسسات قيد الدراسة، وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء الاستراتيجي في عملية صنع القرار.

ولقد أجريت الدراسة على عينة من مديري المؤسسات محل الدراسة والبالغ عددهم 14 مديراً، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام المقابلات الشخصية والملاحظة، بالإضافة إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة ومنشوراتها.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- أن الذكاء الإستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة الأعمال، ومقارنة هذه الصورة بأعمال المؤسسات العاملة في نفس القطاع؛
- أن متخذي القرارات في المؤسسات يحتاجون إلى معلومات داخلية وخارجية، وهذه المعلومات تساعد في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

11. دراسة (Fahim Baei, 2017)، حملت الدراسة عنوان العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وتنمية التنظيم في الوكالات الحكومية في إيران، هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الذكاء الإستراتيجي للمدير بتطوير المؤسسة، وعلى العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمؤسسات الحكومية في إيران سنة 2015، ولقد

أجريت الدراسة على عينة من مكاتب التعاونيات العمل والرعاية الاجتماعية حيث شملت 493 مؤسسة اختيرت بطريقة العينة العشوائية، واتبع الباحثون المنهج الوصفي والارتباطي، وتم استخدام الإستبانة لتحقيق أهداف البحث، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته 22.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين الذكاء الإستراتيجي للمدير وتطوير المؤسسة؛
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الذكاء الإستراتيجي (المعرفة، الحكمة وذكاء الأعمال) وتطوير المؤسسة؛
 - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الانفعالي، الإبداع والتجديد مع تطور المؤسسة؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط الذكاء الإستراتيجي ومتوسط تطوير المؤسسة.
- المطلب الثاني: الدراسات التي تتعلق بالمتغير التابع التفوق التنافسي.

تناولت الدراسات المحلية والعربية وكذا الأجنبية موضوع التفوق التنافسي، ونذكر مجموعة منها في هذا المطلب على سبيل المثال لا الحصر.

أولاً: الدراسات المحلية.

لم تتناول لدراسات الوطنية بكثرة موضوع التفوق التنافسي، كما ان جميع الدراسات المتحصل عليها جديدة نذكر منها:

12. دراسة (لوقابة، 2016)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء وإبراز دور الإبداع التكنولوجي والأفكار الإبداعية في تحقيق التفوق والتميز في المؤسسات الحديثة في ظل احتدام المنافسة المحلية والعالمية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من خلال سرد المعطيات المتاحة وتحليلها تحليلًا علميًا، لتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

من أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

- يعد الإبداع الفكري البشري أحد أهم مفاتيح تفوق المؤسسات من خلال تحفيزهم وتمكينهم؛
- لم تعد الجودة العالية والتكلفة الأقل كأبعاد تنافسية لتحقيق التفوق التنافسي على المنافسين، إنما أصبح حالا بداع ومسايرة التكنولوجيا، ومختلف معطيات العصر لتحقيق التفوق التنافسي؛
- الإبداع التكنولوجي أثار ذات أهمية كبيرة على نشاط المؤسسة واستمراريتها، ومن ثم على مدى محافظتها على مركزها التنافسي في السوق.

ومن أبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة:

- تشجيع المؤسسات العامة والخاصة على تحديد والتغير، لمواكبة التطورات والتكيف مع المتغيرات المستمرة التي تحصل في البيئة الخارجية من اجل التفوق؛
- تشجيع إنشاء وحدات بحث ومخابر فني المؤسسات التي ترغب في الاستثمار في الجانب الإبداعي؛
- ضرورة رصد المؤسسات جميع المعلومات المتعلقة بالقوى المؤثرة في السوق من منافسين وزبائن وتكنولوجيا حديثة، وكل التطورات الحاصلة في المحيط من اجل تحقيق التفوق لتنافسي المستدم.

13. دراسة (شعباني و شعباني، 2016)، هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الابتكار والإبداع في النشاطات التسويقية وخلق التفوق والتميز التنافسي، وللوصول للأهداف المرجوة قام الباحثان بإتباع المنهج الاستنباطي، حيث أنهما عرضا مفهوما وافيا للابتكار بتطرق إلى جميع جوانبه ومن ثم حاولا استنباط العلاقة بينه وبين التميز والتفوق التنافسي.

ومن أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- يساهم الابتكار في عملية التنافس من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر لتفرد في السوق؛
- عملية الابتكار مكلفة لكن من شأن المؤسسة أن تعوض جميع خسائرها في وقت قصير وتحقيق هامش ربح كبير؛
- إن المحيط التنافسي محفوف بالمخاطر يجب على المسيرين التنبؤ بوضعية المنتج المبتكر في كل مرحلة من مراحل حياته قبل حدوثها لضمان بقاءه في المنافسة، ويتفادى العقبات والأخطار التي يمكن أن يحدثها المنتج التابع الذي يدخل عادة بعد المنتج المبتكر؛
- إن المنتجات التابعة تقوم على تقليد المنتج المبتكر لكن لا تهتم بجودة المنتج كما أنها تستخدم مواد أولية من الدرجة الثانية ويد عاملة رخيصة مما يسمح لها بتحقيق تكلفة منخفضة جدا، وبالتالي بيعها بأسعار تنافسية؛
- إن سلوك المستهلك معقد جدا يجب على المؤسسة اخذ تفكيره ورغباته ومحيطه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي عند عملية الابتكار الأمر الذي يمكنها من تحقي التفوق على منافسيها.

14. دراسة (حمزة، 2019)، هدفت الدراسة إلى إبراز دور التسويق الابتكاري في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتم إسقاط الدراسة على مؤسسة عمر بن عمر للصناعات الغذائية، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، ولتحقيق الهدف تم توزيع 82 استمارة، وتم تحليلها بواسطة برنامج SPSS، باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

من أهم النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- وجود أثر إيجابي وعلاقة موجبة بين جميع المتغيرات المستقلة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسة محل الدراسة؛

- يحافظ التسويق الابتكاري على مكانة المؤسسة التسويقية من خلال تحسين تنافسية المؤسسة بتميزها عم غيرها من المؤسسات؛
- يمكن تحقيق التسويق الابتكاري من خلال مجموعة من المتطلبات، وخاصة الأفكار التسويقية الجديدة الغير عادية.

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة التركيز على نشاط البحث والتطوير الذي من شأنه إيجاد إدارة متعلقة بابتكار الأفكار التسويقية وتطبيقها؛
- العمل على تصميم نظام المعلومات التسويقية يتضمن معلومات عن الزبون ومستوى دخله ووضعه الاجتماعي ومكان سكنه وحاجته ومقترحاته من اجل توفيرها من قبل المؤسسة؛
- إنشاء نظام للحوافز ومكافآت خاصة بالأفراد الذين يساهمون بالابتكار.

ثانيا: الدراسات العربية.

من بين الدراسات العربية التي بحثت في الموضوع اخترنا ما يلي من بين ما تمكنا من الحصول عليها:

- 15. دراسة (العتار، 2010)،** هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على ماهية المحيط الأزرق وبيان دورها في تحقيق التفوق التنافسي ومدى تبني المؤسسة مجتمع البحث لهذه الفلسفة وأبعادها، فضلا عن تحديد العلاقة والتأثير بين هذه الفلسفة بأبعادها والتفوق التنافسي بمؤشرات من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات بلغ حجم العينة 30، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة في حين تم تحليل باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلا عم اختباري T-F، واختبار 2R.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- هناك أهمية واضحة لأبعاد فلسفة المحيط الأزرق ومؤشرات التفوق التنافسي؛
- وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لفلسفة المحيط الأزرق في التفوق التنافسي بمؤشرات داخل المؤسسة بنسبة 66%؛
- وجود اتفاق شبه تام بين أفراد العينة على تبني مجتمع الدراسة لفلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي؛
- إن مؤشر الإبداع " أحد مؤشرات التفوق التنافسي " كان واضحا بالدرجة كبيرة لدى أفراد العينة لحصوله على المرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية النسبية.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة تبني وتطبيق فلسفة المحيط الأزرق من قبل المؤسسات عموماً، والمؤسسات الخدمائية على وجه الخصوص، كونها من الفلسفات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي المتميز والمبدع؛
- التأكيد على اهتمام المؤسسة المبحوثة بعد الابتكار الاهتمام الأكبر عن طريق توفير المناخ التنظيمي الملائم للكوادر الإدارية والفنية، ومنحهم الحرية الكاملة في مشاركة الإدارية العليا بطرح الأفكار الجديدة والمبتكرة، فضلاً عن منحهم المكافآت المالية والمعنوية عن كل فكرة جديدة تخدم المؤسسة، وتسهم في كسب ثقة الزبائن والمحافظة عليهم؛
- ضرورة تفعيل قسم البحث والتطوير في المؤسسات المبحوثة، واستقطاب الكوادر البشرية ذات الكفاءة، وتنمية القدرات التسويقية من أجل التوغل في أماكن لم يصلها المنافسون.

16. دراسة (نجم، 18-19 أبريل 2012): إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة يتمثل في محاولة الكشف عن أثر العوامل الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في البنوك التجارية، وتابع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الإستبانة لتحقيق أهداف البحث، وقدرت العينة المدروسة بـ 183، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. SPSS

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- كان تأثير عامل التكنولوجيا على التفوق التنافسي؛
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لعامل الالتزام التنظيمي والذكاء التنافسي على التفوق التنافسي عند مستوى دلالة $a < 0.05$ عال جداً في المؤسسات محل الدراسة؛
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعوامل الإستراتيجية (التكنولوجيا، الالتزام التنظيمي، الذكاء التنافسي) في تحقيق التفوق التنافسي عند مستوى $a < 0.05$ في البنوك التجارية.

ومن أبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة:

- الاهتمام باستخدام التكنولوجيا لما له من قدرة في توفير مجموعة من الإجراءات الرقابية على أعمال المصارف التجارية لضمان إنجازها بالشكل الصحيح؛
- تعزيز انتماء العاملين بالمصارف التجارية بالفخر لعملهم بهذه المصارف لم يكن بالمستوى المطلوب؛
- تطوير عمل السياسات المصرفية للمصارف التجارية والتي تبين مستوى التزام الإدارة تجاه خدمة العملاء.

17. دراسة (الفراجي، 2021)، هدفت الدراسة إلى تحديد الدور الذي تلعبه الأنشطة الرياضية على المستوى المحلي والدولي في التسويق، وتوعية أعضاء الهيئة الإدارية للأندية الرياضية لدور التسويق الرياضي في أبعاد التفوق التنافسي

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

وعدم استغلالها بالشكل الأمثل، ولقد استهدفت الدراسة أعضاء الهيئة الإدارية لأندية الدور العراقي الممتاز، والتي بلغت 75 عضو، ولقد تم الاعتماد على الاستبانة والمقابلة ف جمع البيانات، ولقد تم استخدام البرنامج الإحصائي spss في نسخته 23 لتحليل البيانات.

ومن أبرز النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- إن هناك اهتمام قوي من طرف الأندية بصياغة وتبني رؤيا شاملة الاستراتيجية، وتحديد أهداف حقيقية قابلة لتطبيق بمشاركة جميع العاملين؛
- وجود العديد من التشريعات والأنظمة القانونية التي تهتم بتفعيل سياسة التسويق الرياضي؛
- تمتلك الأندية العراقية علاقات جيدة مع الزبون وهي السبب في زيادة الأرباح، كما يوجد اهتمام مقبول من قبل الأندية بقيمة الزبون؛
- حرص الأندية للوصول للمعرفة الضرورية عن زبائنهم وان الأندية تسعى إلى قيام بإجراء مقابلات مع الزبائن لتوسيع قاعدتهم المعرفية.

ومن أبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة:

- ضرورة استثمار الأندية العراقية للعلاقة الإيجابية بين التسويق الرياضي والتفوق التنافسي من اجل زيادة الأرباح وتوفير مصدر للتمويل الذاتي للنادي.

ثالثا: الدراسات الأجنبية.

18. دراسة (Albach & Moerke, 1996)، حملت هذه الدراسة الألمانية عنوان تفوق المؤسسات اليابانية في المنافسة العالمية، وهدفت إلى معرفة أسباب تفوق المؤسسات اليابانية على المستوى العالمي، وعلى المؤسسات الألمانية خاصة في بداية التسعينات، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثان بجمع حسابات نجاح المؤسسات على أساس مقياس التفوق للمؤسسات الذي وضع من قبل Albach، الذي يتم فيه قياس معدلات نمو الأصول الثابتة وحقوق الملكية ونسبة القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للأسهم والعائد على حقوق الملكية ومجموع رأس المال والمبيعات، تم أخذ بيانات أفضل 20 مؤسسة (وأكثر 20 مؤسسة) وأسوأ (أدنى 20 مؤسسة) من قاعدة بيانات Kaisha اليابانية، و قاعدة بيانات WZB الألمانية، وفحصها بحثًا عن اختلافات كبيرة يابانية وألمانية.

ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- تواصل العلاقات الجماعية لعب دور حاسم في تفوق اليابان؛
- لدى المؤسسات اليابانية معدل دوران أعلى بكثير لكل موظف، ولكن عند حساب نسبة الدوران إلى رأس المال فهي أقل بكثير من القيم الألمانية؛

- إن حصة الأصول الحالية للشركات اليابانية أعلى، سواء بالنسبة للشركات الممتازة أو لمجموع المؤسسات، مقارنة بنظيراتها الألمانية، لم يكن نظام إنتاج تويوتا قريباً من التنفيذ من قبل جميع المؤسسات ولا يمكن استخدامه هنا كشرح للنجاح.

19. دراسة (Shan & Rene, 2005)، حملت الدراسة عنوان إستراتيجية المحيط الأزرق وتحقيق التفوق،

وهي دراسة تبحث في كيفية إنشاء مساحة سوق غير مستثمرة وصنع المنافسة، ولقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من خلال التركيز على استراتيجيات المنافسة والمؤسسات التي تنشط في الأسواق الجديدة، ولقد استغرقت الدراسة مدة 15 سنة.

ومن أبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة:

- عندما يتقارب منحني القيمة الخاص بالمؤسسة مع منافسيها، فإن ذلك يشير إلى أنه من المحتمل أن تكون المؤسسة قد وقعت في المحيط الأحمر للمنافسة الدموية، تميل إستراتيجية المؤسسة الصريحة أو الضمنية إلى تجاوز منافستها على أساس التكلفة أو الجودة؛
- التناقضات الإستراتيجية هي المجالات التي تقدم فيها المؤسسة مستوى عالٍ من العوامل المتنافسة مع تجاهل الآخرين الذين يدعمون ذلك العامل، ويمكن أيضاً العثور على التناقضات الإستراتيجية بين مستوى العرض والسعر؛

- رسم لوحة الإستراتيجية تساعد على الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة مبنية على منظور "من الداخل إلى الخارج"، مدفوعاً جانب الطلب، أو منظور "الداخل إلى الخارج" الذي يتم تشغيله تشغيلياً، يساعد تحليل لغة اللوحة الإستراتيجية المؤسسة على فهم مدى بعيداً عن خلق طلب صناعي.

20. دراسة (Norton, 2013)، حملت الدراسة عنوان كيف تفكر وتتفوق على منافسيك، وهي دراسة

إنجليزية هدفت إلى معرفة كيفية التفوق على المنافسين من خلال الاستفادة من التقنيات العسكرية في المؤسسات التجارية من أجل تعزيز الأعمال التجارية في المنافسة المحلية أو العالمية اليوم من خلال الحصول على التفوق الأبدي، ولقد استخدم الباحث المنهج التحليلي الاستقرائي، حيث حاول الباحث محاولة وضع استراتيجيات لتفوق التنافسي من خلال استقراء الاستراتيجيات العسكرية، ودراسة ووضع العديد من المؤسسات التكنولوجية، مستعينا في ذلك برؤى من الإستراتيجية الكلاسيكية مثل Sun Tzu و Carl Von Clausewitz و Mao Tsetung و Niccolo Machiavelli وغيرهم.

ومن أبرز النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- ضرورة تطبيق القوة دائماً ضد المنافس الضعف من خلال الإجراءات التي "تستجيب للظروف بطرق لا حصر لها من الطرق." علاوة على ذلك، يجب تنفيذها بسرعة، بحيث لا يستطيع المنافس التفكير، أو

يختار عدم الاستجابة لأفعالك؛

- خدمة احتياجات العملاء وحل مشاكلهم مع ضرورة تقديم عروض التي تفوق أداء المنافسين؛
- استخدام السرعة والتركيز والمفاجأة، يحقق ميزة نفسية من خلال خلق تأثير غير متوازن في ذهن المدير المنافس، الغرض هو تقليل أي مقاومة تنافسية موجهة ضده؛
- التناوب بين طريقتين للهجوم -المباشرة وغير المباشرة، وتبقي الإستراتيجية الغير مباشرة الأكثر فعالية، لأنها تعطي مجال أكبر للمناورة وتمكن من استغلال ذكاء المنافس، مما يسمح السير في السوق بشروطك.

ومن أبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة:

ولقد ختم الباحث بحثه بوضع خطة لتشخيص الاستراتيجي، وضع برنامج يوضح كيفية تقييم الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وأوصي بضرورة الأخذ بهما من اجل تحقيق التفوق على المنافسين.

21. دراسة (Reston, 2018)، حملت الدراسة عنوان تجار التجزئة الذين يتبنون بسهولة التقنيات الرقمية يتفوقون على المنافسين، هدفت إلى معرفة أثر التقنيات الرقمية في إحداث التفوق على المنافسين لدى تجار التجزئة، في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، ولقد استغرقت الدراسة مدة 03 ثلاث سنوات، ولقد استخدمت الباحث فيها المنهج التحليل الوصفي، متخذاً من الإستبانة كأداة لدراسة ، التي تم توزيعها عن 1000 بائع تجزئة رئيسي، وكذا 80 في المائة من تلك المؤسسات التي لديها إيرادات سنوية تزيد عن 1 مليار دولار (دولار أمريكي)، يعمل 69 في المائة من الذين شملهم الاستطلاع في الولايات المتحدة. أما الباقي فهم من المملكة المتحدة ، بينما 37٪ مملوكين للقطاع الخاص شملت قطاعات بيع بالتجزئة مختلفة: الموضة، والرياضة، والترفيه، والمنزل، والأعمال اليدوية، والصحة والجمال، والبضائع العامة، والغذاء، والإلكترونيات، وقطع غيار السيارات والسيارات، والبضائع المتخصصة، ولقد استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي.

ومن أبرز النتائج التي جاءت بها الدراسة:

- تفوق تجار التجزئة الذين اعتمدوا التقنيات الرقمية على إقرانهم في مجال الإيرادات إضافة إلى تحسين مشاركة العملاء والكفاءات التشغيلية الناتجة عن الاعتماد الرقمي، إضافة إلى الاستفادة المبكرة من الاتجاهات المتغيرة وأنماط شراء العملاء؛
- الثقافة المؤسسية التي تدعم التبنّي الرقمي واختيار مجالس الإدارة من ذوي الخبرة الفنية، لها تأثير مباشر على الإيرادات الإجمالية، ونمو الحصة السوقية والقدرة التنافسية في مناخ التجزئة غير المؤكد بشكل متزايد لكلا الطرفين؛
- أن تجار التجزئة الذين يزدهرون في بيئة مليئة بالتحديات لديهم عدد من الأشياء المشتركة: لقد اعتمدوا بنيات موجهة للخدمة ومنصة تكامل مستقلة من أجل عزل أنفسهم من التغيير وزيادة خفة الحركة

لتجربة أشياء جديدة لقد أدركوا، في وقت مبكر، الحاجة إلى زيادة إنتاجية التكنولوجيا لمواكبة متطلبات الأعمال المتغيرة بسرعة وبالتالي تحقيق ربحية أكبر من المستكشفين الرقميين.

ومن التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- ضرورة إحداث التحول الرقمي لكل المؤسسات مهما كان نوعها لأنه يمكنها من التفاعل بشكل أفضل مع عملائها وإحضارهم في رحلات رقمية جديدة؛
- يمكن التحول الرقمي من ترويج العروض القيمة الفريدة، وخلق فرص عمل جديدة؛
- ضرورة دمج مكونات إنترنت الأشياء وربطها وإدارتها بالإضافة إلى تحليل البيانات والتنبؤ بالأحداث المستقبلية استنادًا إلى الذكاء الاصطناعي.

المطلب الثالث: الدراسات التي تتعلق بالقدرات الاستراتيجية.

أولاً: الدراسات المحلية.

22. دراسة (ترغني، 2015)، سعت الدراسة إلى قياس وتحليل علاقات الارتباط والأثر بين التفكير الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل والمتغيرات الفرعية المنبثقة عنه، وبين القدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها متغير تابع من خلال مكوناتها، تم جمع البيانات من 74 مديراً وإطاراً في مجمع صيدال، بالاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة للقياس، باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- القدرات الإبداعية هي أحد القدرات الاستراتيجية في المؤسسة وتتكون من القدرات الاستيعابية، والقدرة على التكيف والقدرة على التفكير؛
- يعمل مجمع صيدال وفق التفكير الاستراتيجي وهو يساهم في تفعيل قدراته الاستراتيجية؛
- وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ لتفكير الاستراتيجي بأبعاده (القصد الاستراتيجي، التصور النظمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) في القدرات الاستراتيجية للمؤسسة.

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في مختلف أنواع المؤسسات خاصة المؤسسات الصناعية؛
 - ضرورة تطور الوعي لدى المدراء والمسيرين بأهمية التفكير الاستراتيجي.
- 23. دراسة (زريق، 2017)،** هدفت الدراسة إلى التعرف على قدرات الاستراتيجية متمثلة في (القدرات التسويقية، التكنولوجية، الإدارية، الابتكارية) على أداء المؤسسات الاقتصادية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث الأسلوب الوصفي

التحليلي، من خلال تصميم استبانة شملت 30 فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، بغية تحليل النتائج تم استخدام برنامج SPSS.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للقدرات الاستراتيجية على أداء في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- تولي المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة أهمية كبيرة للقدرات التسويقية مقارنة مع القدرات التكنولوجية والإدارية بسبب ضعف البنى التحتية للاتصالات والبرامج التطبيقية والتدريبية المستخدمة.

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة تطوير القدرات التكنولوجية للمؤسسة الاقتصادية بتدعيم البنى التحتية والاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال لمجابهة التطورات والمستجدات الحاصلة في التطور السريع للتكنولوجيا سواء كانت مرتبطة بالصناعة أو بالمنتج في حد ذاته؛
- تعزيز وتدعيم القدرات الإدارية لمتابعة سلوك وأداء العاملين من خلال الاهتمام بالعمال والاستماع لانشغالهم؛
- العمل على دعم لقدرات الابتكارية لضمان بقاء المؤسسة وسط المنافسة الكبيرة في الوقت الذي تتساوي فيه كل الإمكانيات التسويقية أو الإدارية أو التكنولوجية.

24. دراسة (سلطاني، 2018)، تهدف الدراسة إلى معرفة ما مدى إرساء الممارسات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات المحيط، ومعرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى التعرف على أهمية التفكير الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المتغيرات الدولية التي أوجدتها العولمة، والتحديات التي تواجه المسيرين، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- انخفاض القدرات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واعتمادها على التسيير قصير الأجل والمتوسط بسبب محدودية الرؤية الاستراتيجية للمسير؛
- تفتقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمومها إلى الفكر التسييري الاستراتيجي، ورؤية استراتيجية تمكنها من التفوق التنافسي؛
- غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تهتم بالتسيير العملي بدرجة أكبر من التسيير الاستراتيجي، وذلك لكون التسيير الاستراتيجي يعتمد على المؤسسات المستقبلية التي تتصف بالندرة والصعوبة، وعلى المعلومات الكافية والدقيقة.

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- توصي الدراسة بتفعيل نظام التشخيص الاستراتيجي بهدف تحديد نقاط القوة الظاهرة والكامنة.
- ضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظام معلومات بسيط ومرن وواضح يمكنها من معالجة وإيصال المعلومات من وإلى مراكز القرار بسرعة، والعمل على تخفيض مجالها التنافسي والتركيز على الأنشطة التي تكون متخصصة المهنة فيها؛
- ضرورة استعمال وسائل التسيير الحديثة، واتباع الأساليب العلمية لصياغة رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، قصد تحسين نوعية التشخيص الاستراتيجي بهذه المؤسسات واختيار المناسبة.

25. دراسة (معموري و بن عبد العزيز، 2019)، تسعى الدراسة إلى توضيح أهمية تطوير القدرات التسويقية لدى مؤسسات الاتصال بالهاتف النقال، من خلال تقييم واقع القدرات التسويقية لمؤسسة موبليس للهاتف النقال من خلال أبعادها المتمثلة في القدرات التسويقية المتخصصة (القدرة على تطوير المنتج، القدرة على إدارة التسعير، القدرة على ترويج المنتجات، القدرة على إدارة قنوات التوزيع)، والقدرات التسويقية التنسيقية (إدارة المعلومات التسويقية، التخطيط التسويقي، التنفيذ التسويقي)، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي، كما استخدمنا لجمع البيانات الاستبيان موزع على جميع موظفي المديرية الجهوية موبليس والوكالة التجارية بشار، وتم استخدام برنامج SPSS، وبرنامج (Smart-Pls3)، لتحليل المعطيات واختيار الفرضيات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- القدرات التسويقية سواء المتخصصة أو التنسيقية التي تمتلكها مؤسسة موبليس لها آثار مباشرة قوية معنوية في تحسين القدرات التسويقية على العموم، وشكلت القدرات التنسيقية أقوى علاقة مقارنة مع القدرات المتخصصة، وبالتالي تستطيع موبليس تطوير قدراتها من خلال التركيز بشكل كبير على القدرات التنسيقية؛
- استخدام نفس النموذج في مؤسسات أخرى من شأنه توفير معلومة للمقارنة بين المؤسسات من حيث القدرات وملائمة النموذج.

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة تعزيز وبناء القدرات التسويقية داخل مؤسسة موبليس من خلال التركيز على القدرات التنسيقية بشكل كبير؛
- على مؤسسة موبليس أن تأخذ بعين الاعتبار البحوث الخاصة بمجال القدرات التسويقية لما لها من دور في تحسين الأداء والتفوق على المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية.

26. دراسة (مرعي م.، 2013)، هدفت الدراسة إلى الإحاطة بالأدبيات النظرية لمعرفة كيفية الوصول إلى معدلات عالية من القدرات الاستراتيجية البشرية، وذلك من أجل وضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج والمشروعات التنموية، سواء على مستوى المؤسسات أو الدول، أو القطاعات الاقتصادية المختلفة، ولأجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال السرد النظري.

من أبرز النتائج التي وصلت إليها الدراسة:

- للقدرات الاستراتيجية ثلاث أبعاد (سياسي، عقلائي، وظيفي)؛
- للقدرات العديد من الأنواع قدرات القادة، قدرات المؤسسة، قدرات القطاع الحكومي، وهي جميعها تحتاج إلى: الملائمة (حقائق المجموعات)، الاستقلالية (العلاقات مع المجموعات)، والفاعلية (البيئة التنظيمية)، والتكيف (الثقافة التنظيمية)؛
- للقدرات العديد من العراقيل تكون على مستوى المجتمع /الدولة، المؤسسات الحكومية؛
- يتم إدارة المسارات المتعددة لسد فجوة بناء القدرات من خلال فهم الية عمل تأثير الدوائر اللاحقة (احتياجات البيئة الخارجية، احتياجات المؤسسة الداخلية، احتياجات الأشخاص) في تفاعلاتها وتداخلاتها.

من أبرز التوصيات التي وصلت إليها الدراسة:

- ضرورة إيجاد بيئة عربية لبناء القدرات تحددها الثقافة والخصوصيات الاجتماعية تكون مختلفة عن البيئتين الانكلوساكسونية والفرنكوفونية؛
- تحديد أهداف بناء قدرات في المؤسسات العربية سواء في القطاع الحكومي العربي أو في منظمات القطاع الخاص؛
- وجوب توصيف إشكالية موضوع بناء القدرات في المؤسسات العربية، فيما يخص الخيارات الاستراتيجية أو التشغيلية أو الظروف المحددة؛
- تنفيذ التحليل (البيئي والمؤسسي) لبناء القدرات استنادا إلى الخطوات منهجية دقيقة؛
- ضرورة تحديد أنواع القدرات ومجالات بنائها فيما يخص القدرات القيادات الإدارية او قدرات المؤسسات الحكومية والخاصة والقدرات الفردية.

27. دراسة (سامي، 2015)، هدفت الدراسة إلى بيان أثر القدرات التكنولوجية على نجاح مؤسسات الاتصال الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت 33 فقرة لجميع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من 63 مفردة، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختيار الفرضيات باستخدام spss، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار المتعدد والبسيط.

من أبرز النتائج التي وصلت إليها الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات البحث والتطور التكنولوجي على نجاح المؤسسة لشركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية (البقاء والنمو) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات الشبكات على نجاح المؤسسة لشركات الاتصال الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية (البقاء والنمو) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لقدرات الاتصال على نجاح المؤسسة لشركات الاتصال الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية (البقاء والنمو) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من أبرز التوصيات التي وصلت إليها الدراسة:

- زيادة الاستثمار في التكنولوجيا والقدرات التكنولوجية لأهميتها في توفير المعلومة بسرعة أكبر، وتحويلها إلى نجاحات على المدى البعيد؛
- توظيف شبكة الأنترنت في مواكبة الجديد من الخدمات، لضمان الارتقاء بجودة الخدمة في شركات الاتصال محل الدراسة.

28. دراسة (احمد م.، 2021)، هدفت الدراسة إلى التحقق من توافر أبعاد القيادة الاستراتيجية في مؤسسات التدريس في جامعة زاخو وتشخيص دورها في بناء القيادة الاستراتيجية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة المقدرة ب 63 مدرس، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختيار الفرضيات باستخدام SPSS، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي.

من أبرز النتائج التي وصلت إليها الدراسة:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد لقيادة الاستراتيجية على القدرات الاستراتيجية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الاستراتيجية والقدرات الاستراتيجية على المستوى الكلي؛
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي ان نسبة متوسطة من العينة المبحوثة متفوقون على أن الجامعة تعمل على امتلاك الموارد التي تؤدي الى تحقيق التفوق.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية.

29. دراسة (Chen, Chen, & Lee, 2008)، حملت الدراسة عنوان القدرات الاستراتيجية، كثافة الإبداع وأداء المؤسسات الخدمية لمدينة تيوان، هدفت الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين القدرات الإستراتيجية وإبداع المؤسسات الخدمية واستكشاف مدى توافر القدرات الإستراتيجية المؤثرة على الأداء التنظيمي للشركات الخدمية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وزعت على 221 موظف في مؤسسات خدمتية في تيوان، ولقد تم استخدام

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

برنامج spss من اجل تحليل البيانات المجمعة، مستخدمة العديد من الأساليب الإحصائية منها معامل الاختلاف النسبي، معامل الارتباط الخطي.

من أبرز النتائج التي وصلت إليها الدراسة:

- أبعاد القدرات الاستراتيجية المعرفة الفنية لتوليد القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، تقنيات الإدارة المستخدمة؛
- لا تتمثل القدرات الاستراتيجية فيما تمتلكه المؤسسات من موارد ملموسة وغير ملموسة بل تتعدى ذلك لتشمل العلاقات الاجتماعية والتعاونية بين المؤسسات والتي تسهل العمليات والأنشطة التنظيمية؛
- تعتبر القدرات الاستراتيجية وخاصة التنظيمية والاجتماعية منها أساس كل ابتكار داخل المؤسسات الخدمائية في تيوان.

من أبرز التوصيات التي وصلت إليها الدراسة:

- على المؤسسات الاهتمام أكبر بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بين موظفيها وبين المؤسسة ومحيطها.
- ضرورة قيام المؤسسة بتحالفات رسمية وغير رسمية مع المؤسسات الأخرى من اجل تنمية الابتكار والإبداع داخلها.

30. دراسة (Größler, 2010)، حملت الدراسة عنوان تطوير القدرات الاستراتيجية للتصنيع في الأسواق الناشئة والمتقدمة، هدفت إلى مقارنة القدرات الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية في الأسواق الناشئة والأسواق المتقدمة، وتحليل تطور هذه القدرات بمرور الزمن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على 86 عدد من شركات التصنيع التي تعمل في الأسواق الناشئة أو المبتدئة الصغيرة وفي الأسواق المتقدمة، ولقد تم استخدام برنامج spss من اجل تحليل البيانات المجمعة، مستخدمة العديد من الأساليب الإحصائية منها معامل الاختلاف النسبي، معامل الارتباط الخطي، معامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، كما تم الاعتماد على المقابلات الشخصية إلى جانب الاستبانة.

من أبرز النتائج التي وصلت إليها الدراسة:

- وجود الاختلافات بسيطة في القدرات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات التي تعمل في الأسواق الناشئة مقارنةً بقدرات المؤسسات التي تعمل في الأسواق الكبيرة؛
- تتطلع المؤسسات في جميع الأسواق للوصول إلى الأداء الأفضل باعتماد القدرات الاستراتيجية نفسها أي يمكن ملاحظة وجود محاولة لتقليل فجوة التباين بين الأسواق الناشئة والمتقدمة.

من أبرز التوصيات التي وصلت إليها الدراسة:

- على المؤسسات الناشئة استغلال جميع قدراتها الاستراتيجية الداخلية من اجل تحقيق الأداء العالي، جنباً إلى جنب مع القدرات الاستراتيجية الخارجية.

المبحث الثاني: الدراسات التي تتعلق بالمتغيرين فأكثر أو أحد أبعادهم.

إن البحوث العلمية التي تربط مباشرة بين متغيرين أو أكثر من متغيرات الدراسة لم تتمكن من الحصول عليها، لذا تناولنا في هذا المطلب الدراسات التي تناولت العلاقات بطريقة غير مباشرة من خلال الربط بين أحد المتغيرات وبعد من أبعاد الدراسة، أو أحد فروع المتغير التي تم تناولها في الجانب النظري كأنواعه مثلاً.

المطلب الأول: الدراسات المحلية.

31. دراسة (كنوش، 2017)، هدفت الدراسة إلى البحث والكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي (الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة) في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات الجزائر، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على المنهج المقارن حيث تم الاعتماد على الاستبيان والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss في تحليل البيانات من خلال الاعتماد على المقاييس الوصفية، وكذا معاملي الانحدار المتعدد و الخطي الأحادي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يلعب الذكاء الاقتصادي دور كبير في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات محل الدراسة، غير أن هذا الدور يظهر في مؤسسة اوريدو أكثر من مؤسسة موبيليس؛
- لذكاء الاقتصادي دور كبير في تحقيق الاستدامة في تقديم الخدمات المميزة لزبائن في كلا المؤسسات محل الدراسة، غير أن تأثيره في مؤسسة اوريدو أكبر؛
- لعمليات إدارة المعرفة دور كبير جدا في مقدرة المؤسسات على استدامة عملية تقديم خدمات مميزة للزبائن إلا إن ذلك في مؤسسة اوريدو أكبر من مؤسسة موبيليس؛
- لذكاء الاستراتيجي دور قوي في استدامة تقديم خدمات مميزة للزبائن في كلا المؤسسات، غير أن ذلك يظهر جليا في مؤسسة اوريدو؛
- إن الذكاء الاستراتيجي دورا فعال في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في كلا المؤسسات محل الدراسة.

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- على مؤسسة موبيليس إيلاء أهمية أكبر لنظام الحماية وأمن المعلومات على مستوى المؤسسة فرغم وجوده في الهيكل التنظيمي إلا أن دوره الحقيقي غير فعال مقارنة مع نظيرتها اوريدو؛
- نظام التكوين في اوريدو رغم أنه دوري إلا أنه غير فعال لأنه لا يواكب التطورات العالمية باستمرار، لذلك على المؤسسة نشر ثقافة روح الفريق والمشاركة في المجال المعرفي.

32. دراسة (نادية، 2018)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تنمية الكفاءات وتطويرها وما يصاحب ذلك من عملية تعلم تنتج عنه معرفة باستمرار كآلية لتعزيز الميزة التنافسية، التعرف على الخلفية النظرية للذكاء الاستراتيجي من خلال تحديد مفهومه ومعرفة أبعاده، ومن ثم تحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير الكفاءات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والكمي الارتباطي، من خلال دراسة مدى استخدام المؤسسات للذكاء الاستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات، ويدرس قيمة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالذكاء الاستراتيجي وتطور الكفاءات بمختلف أبعادها على الرغم من غياب إدراك للمفاهيم الإدارية من طرف الإطارات إلا انه كممارسات عملية ظاهرة جليا؛
- كانت جميع العلاقات الارتباطية للذكاء الاستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية ايجابية قوية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية؛
- تفاوت ترتيب القوة التأثيرية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي علي تطوير الكفاءات وفقا لمعامل التحديد وقيمة المعاملات النمطية، وان أكثر العناصر تأثيرا في تطوير الكفاءات كانت الاستشراف، تفكير النظم والشراكة؛
- كشفت النتائج الإحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي المتمثلة الرؤية المستقبلية، الدافعية والحدس على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية على تنمية وتطوير الكفاءات البشرية.

من أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- الاهتمام أكثر بالمفاهيم الإدارية الحديثة والتي تساعد في نجاح المؤسسات؛
- ضرورة دراسة الذكاء الاستراتيجي باعتباره أداة من أدوات الإدارة الإستراتيجية، وضرورة توضيح كيفية مساهمته في المسح البيئي وتحديد كل نقاط القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات؛
- يجب على المؤسسات الجزائرية إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجية ملائمة تضمنت إنجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء، وهذا من شأنه أن يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق المزايا التنافسية على المدى الطويل؛
- ضرورة قيام الجامعات الجزائرية بإنشاء فرق بحث، فعلى وزارة التعليم العالي إعادة النظر في هذه المشاريع بحيث تكون ذات فائدة عملية.

33. دراسة (شرقي و كواشي، 2019)؛ هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع علاقة الزبون في المؤسسات الجزائرية، وعلاقته بإحداث التفوق التنافسي (التفكير الاستراتيجي، الموارد)، وتم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري أما في جانبه التطبيقي فقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلة والاستمارة إلى جانب المنهج التحليلي أيضاً، لتتوصل الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج والتوصيات.

من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- تسعى مؤسسة موبيليس إلى الرفع الدائم لمستوى موظفيها من خلال الدورات التكوينية التي تساعدهم في تعميق معارفهم في مجال خدمة الزبائن؛
- تتواصل مؤسسة موبيليس مع زبائنها من خلال جميع وسائل الاتصال المرئية والمسموعة والمكتوبة والمباشرة، من أجل تحسين صورة موبيليس في ذهن المتعاملين؛
- موبيليس لا تشرك زبائنها في عملية التخطيط للمنتجات والخدمات الجديدة أو حتى التحسينات.

من أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- ضرورة اهتمام مؤسسة موبيليس بوقت العميل من خلال تقليص مدة انتظاره داخل الوكالة؛
- ضرورة تبني مؤسسة موبيليس إستراتيجية جديدة تمكنها من الاستماع إلى الزبون ومشاركته في التحسينات والمنتجات الجديدة المقدمة حتى تتمكن من تحقيق التفوق على المنافسين.

المطالب الثاني: الدراسات العربية.

34. دراسة (أبوزيد، 2017)، الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، وتحفيزي) على التوجه الريادي لـ (36) شركة خدمات مالية أردنية متنوعة مدرجة في بورصة عمان، تشمل عينة الدراسة جميع أفراد الدراسة، تتكون وحدة وتحليل العينات (الجييين) من رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي (نائب الرئيس التنفيذي) ونائب الرئيس التنفيذي لجميع المؤسسات المستهدفة، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبيان لجمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة. لاختبار الفرضيات تحليل الانحدار المتعدد.

من أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- لاستبصار والبصر التحفيز كأبعاد للذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي على التوجه الريادي، وأعلى تأثير للرؤية، ثم التحفيز بينما أقل تأثير للرؤية؛
- أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على العدوانية التنافسية، أظهرت قيم بيتا واختبارات t أن البصيرة والرؤية والتحفيز كبعد للذكاء الاستراتيجي لها تأثير إيجابي على العدوانية التنافسية عند ($\alpha \leq 0.05$) وأعلى تأثير في التحفيز، ثم الرؤية بينما أقل تأثير على بعد النظر؛

- ن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على الاستباقية أظهرت قيم بيتا واختبارات t أن البصيرة والرؤية والتحفيز كأبعاد للذكاء الاستراتيجي لها تأثير إيجابي على الاستباقية عند ($\alpha \leq 0.05$) وأعلى تأثير للرؤية، ثم تحفيز بينما أقل تأثير على البصيرة؛
- أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على الابتكار. أظهرت قيم بيتا واختبارات t أن البصيرة والرؤية والتحفيز كأبعاد للذكاء الاستراتيجي لها تأثير إيجابي على الابتكار عند ($\alpha \leq 0.05$) وأعلى تأثير للرؤية، ثم تحفيز بينما أقل تأثير للرؤية؛
- أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على المخاطرة. أظهرت قيم بيتا واختبارات t أن البصيرة والرؤية والتحفيز كبعد للذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي على المخاطرة عند ($\alpha \leq 0.05$) وأعلى تأثير للرؤية، ثم التحفيز بينما أقل تأثير على بعد النظر؛
- أن الذكاء الاستراتيجي يؤثر على توجه تنظيم المشاريع. أظهرت قيم بيتا واختبارات t أن الاستبصار والرؤية والتحفيز كبعد للذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي على توجه ريادة الأعمال عند ($\alpha \leq 0.05$) وأعلى تأثير للرؤية، ثم التحفيز بينما أقل تأثير للرؤية.

35. دراسة (الإبراهيمي، 2017)، الهدف من هذه الدراسة إلى التعرف أثر الذكاء الاستراتيجي (البصيرة، الرؤية، وتحفيزي) في تحقيق القدرة التسويقية من خلال أبعادها (التوزيع، الترويج، التسعير، المنتج)، شملت عينة البحث (38) الموظفين في شركة الفهد، حيث كانت الإستبانة هي الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات، حيث استخدم البرنامج الإحصائية spss من اجل دراسة أثر متغيرات الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية.

من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- إن المؤسسة تهتم بمعرفة عما يدور حولها من متغيرات، من شأنها ان تستعملها في العملية الإنتاجية؛
- إن الأفراد العاملون في المؤسسة جادون باستعمال ذكائهم وخبرتهم ومعرفتهم في خدمة المؤسسة؛
- إن المؤسسة تعزز مرونتها الإنتاجية عن طريق فحص البيئة الخارجية وتغيراتها وتضع المؤسسة إمكاناتها للتكيف مع هذه المتغيرات مما أدى إلى تحسينات مستمرة في طرق الإنتاج.

من أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- ضرورة اعتماد المديرون على معرفة السوق وخصائصه المختلفة وان يكونوا على علم باستراتيجيات المؤسسات المنافسة؛
- ضرورة تطوير القبلات والمهارات والمقدرات التنظيمية التي تعطي المؤسسة القدرة على الاستجابة لضغوطات الزبائن المتغيرة من خلال مواءمة المقدرات الداخلية مع الفرص الخارجية.

36. دراسة (سعدون و قتيبة، 2017)، هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية التسويقية والتفوق التنافسي في شركات الاتصال العراقية، ولقد أجريت الدراسة على عينة ضمت 31 مدير من شركات أسيا أسيل في محافظة بغداد، و30 مدير من شركة كورك تيليكوم في محافظة بغداد، واتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل النتائج بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- وجود فروق معنوية بين المؤسسات المبحوثة في تني القدرات الديناميكية التسويقية؛
- تسهم القدرات الديناميكية التسويقية بجعل المؤسسات المبحوثة أكثر قدرة على تحقيق التفوق التنافسي؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين شركة أسيل وشركة كركورك تيليكوم فيما يتعلق بالتفوق التنافسي والقدرات التسويقية

من أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- ينبغي على المؤسسات المبحوثة اعتماد المقارنة المرجعية مع المؤسسات الأجنبية والعربية من اجل النهوض بمستوى أدائها بشكل عام.
- ينبغي تبني المؤسسات المبحوثة بشكل خاص لأبعاد مفهوم القدرات الديناميكية التسويقية وبصورة واضحة ضمن الخطة الإستراتيجية الرئيسية التي تضعها.

37. دراسة (طلحي و الرميدي، 2019)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق القيادة الاستراتيجية على قدرات المؤسسة لشركات السياحة المصرية، وذلك بدراسة أثرها على السلوك الإبداعي، والسياسات الإدارية، والمرونة الاستراتيجية، والفاعلية التنظيمية، وأداء العاملين، وإدارة المعرفة، ولقد تم اختيار شركات السياحة المصرية كدراسة حالة، ولتحقيق هدف الدراسة، تم تصميم استمارة استقصاء، وتوزيعها على عينة عشوائية من مديري هذه المؤسسات، وقد تم الاعتماد في التحليل على 323 استمارة باستخدام برنامج SPSS.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تطبق شركات السياحة المصرية بشكل كبير، وقد جاءت على ترتيب من حيث نسبة تطبيقها استغلال واستثمار القدرات والمواهب الاستراتيجية، ثم تحديد التوجه الاستراتيجي، ثم تنفيذ الرقابة التنظيمية المتوازنة، ثم تطوير رأس المال البشري، ثم مساندة وتعزيز الثقافة التنظيمية، وأخيرا تعزيز الممارسات الأخلاقية؛
- يتميز العاملون في شركات السياحة المصرية بأداء العالي المتميز، بجانب السلوك الإبداعي المتميز؛
- تتميز شركات السياحة المصرية بالمرونة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية العالية بشكل يميزها عن المنافسين؛

- تؤثر القيادة الاستراتيجية بنسبة 69.2%، على زيادة المرونة الاستراتيجية لشركات السياحة المصرية، وبنسبة 43.4% على تحسين مستوى أداء العاملين، وبنسبة 36.2% على السلوك الإبداعي، وبنسبة 33.2% تحسين عمليات إدارة المعرفة، وبنسبة 26.5%.

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- اهتمام شركات السياحة المصرية باشتراك العاملين بشكل أكبر في كافة القرارات، بجانب إشراكهم في إعداد الخطط والرؤى المستقبلية للشركة؛
- سعي شركات السياحة المصرية لمزيد من الاستثمار البشري لتنمية مهارات وقدرات العاملين، والوصول بهم إلى مستوى وإمكانيات العاملين ذوي المعرفة؛
- تطوير أداء المسؤولين داخل شركات السياحة، وتنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات السريعة الصحيحة في المواقف الحاسمة، وقدرتهم على تحمل المخاطر؛
- ضرورة بناء نظام معلومات فعال وحديث يسمح بتداول المعلومات والبيانات بسرعة بين أقسام المؤسسة المختلفة.

38. دراسة (سهير عادل حامد، 2020)، هدف البحث الكشف عن علاقة بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين اليقظة الاستراتيجية، وإسهام هذه العلاقة في تعزيز القدرات الاستراتيجية، في جامعة التكنولوجيا ولتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من قبل 45 فردا، وتكمن أهمية البحث في تقديمه تأطير فكري لطبيعة متغيرات البحث من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان التطبيقي.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود ارتباط وتأثر إيجابي بين جميع متغيرات البحث مما يؤكد أهمية هذه الأبعاد وعملها معا من اجل تطوير عملها معا من اجل تطوير عملها ورفع قدرتها التنافسية؛
- امتلاك قادات الجامعة المبحوثة للذكاء الاستراتيجي وبخاصة الجوانب المتعلقة باستقراء المستقبل لتطور قدرات المؤسسة على الأمد البعيد؛
- إن الإدارات الوسطى في الجامعة المبحوثة قد أدركت أهمية التغيرات الإيجابية التي حصلت عليها في مجال القدرات الاستراتيجية لمديريها والمتمثلة في قدراتهم لإدراك ما حولهم واستيعابهم للمشكلات وفي قدراتهم التحويلية وفي تشكيل فرق العمل وفي أحداث المزيد من التغيرات الإيجابية ف مجال الحفاظ على جودة التعليم واستمراريتها باتجاه تحقيق ميزة تنافسية على بقية الجامعات الأخرى.

ومن أبرز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة:

- تنمية ما يمتلكه أفراد العينة من مقومات الذكاء الاستراتيجي ومساعدتهم على تبني أساليب عمل معينة في اتخاذهم للقرارات تتناسب مع المواقف التي يواجهونها؛
- جعل الذكاء الاستراتيجي جزء من ثقافة المؤسسة عن طريق استثمار واستيعاب المديرين لبعض تفاصيله والعمل على نشرها ف كافة أرجاء المؤسسة؛
- ضرورة تعزيز القدرات الاستراتيجية داخل المؤسسة المبحوثة خاصة مجال القدرة الإدراكية والقدرة التحويلية والاستيعابية، وذلك من خلال اعتماد على أسلوب العصف الذهني الذي يسهم ف خلق شبكات فكرية تعمل على استدامة هذه القدرات.

المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.

39. دراسة (Parnell, 2011)، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير القدرات الإستراتيجية على أداء إستراتيجية الأعمال وتحقيقها لتفوق في الأداء التنافسي بين شركات البيع بالتجزئة في الأرجنتين وبيرو والولايات المتحدة الأمريكية، لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إجراء مسح يحتوي على 576 استبيان يتوزع كالآتي 277 مشاركاً في معرض تجارة التجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية، و توزيع استبيان -المترجم إلى الإسبانية -عن طريق البريد على 136 تاجر تجزئة في بيرو، و 163 تاجر تجزئة في الأرجنتين، ولقد تم استخدام برنامج spss من اجل تحليل المعلومات المجمعة، اعتمدت هذه الدراسة على التقييمات المبلغ عنها ذاتيًا للاستراتيجية التنافسية والقدرات التنظيمية والأداء، استخدمت التحليل العنقودي، وقيمت تجار التجزئة في ثلاث دول فقط.

من أبرز التوصيات التي وصلت إليها الدراسة:

- هناك ارتباط إيجابي ومهم بين كل من القدرات الإستراتيجية التسويقية في المؤسسات التي تربط بين التكنولوجيا والإدارة والأداء التنظيمي؛
- الأعمال المتفوقة التي تركز على التركيز تحقق مستويات عالية من القدرة الإستراتيجية في مجالات التسويق وربط السوق؛
- الأعمال المتفوقة التي تؤكد على التوجه التمايزي تحقق مستويات عالية من القدرة الإستراتيجية في مجال التكنولوجيا؛
- الأعمال المتفوقة التي تركز على قيادة التكلفة ستبلغ مستويات عالية من القدرة الإستراتيجية في مجال الإدارة؛
- إن وجود القدرات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة يساعد في تفسير سبب تفوق بعض المؤسسات على غيرها في نفس المجموعة الاستراتيجية.

40. دراسة (Korowska, 2016)، تحمل الدراسة عنوان الأعمال المستدامة، وقيادة المنافسة والذكاء الاستراتيجي القيادي، هدفت إلى معرفة نطاق تأثير القيادة على تحقيق التفوق المستدام للشركات، ولقد شملت الدراسة 138 مديرا في مؤسسة خاصة في بولندا، ولقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة العديد من أساليب البحثية، حيث استخدمت المنهج التحليل الوصفي فاستخدمت الاستبيان في جمع البيانات كما استخدمت المقابلة والملاحظة، من اجل تحقيق أهدافها.

من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- أن الذكاء القيادي هو واحد من الجوانب الرئيسية التي تمكن الاستدامة، لأنها أكثر قدرة على التأثير معتقدات الموظفين من الإدارات والفرق الفردية، ولكن ذلك يتحقق من خلال وهي إستراتيجية طويلة الأجل؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخذ العمل المتعلق بالأعمال المستدامة في المؤسسة وإدانة المدير (الوعي) فيما يتعلق بمفهوم التنمية التجارية المستدامة؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الدافعية على تحفيز سلوكهم، بما في ذلك تنميتها ومعاملة لائقة والتواصل مع المدير، ونظام المكافآت والترقيات، واستدامة ريادة المؤسسات؛
- قيام المديرين بإنشاء علاقات الخارجية مع أصحاب المصلحة من شأنه إن يحقق استدامة وتطوير الأعمال التجارية.

41. دراسة (Levine, 2017)، حملت الدراسة عنوان الذكاء الاستراتيجي: القدرات المعرفية والتقدم في المنافسة، وهدفت إلى معرفة كيفية تأثير القدرات المعرفية لرجل الأعمال على الأداء التنافسي للمؤسسة في بيئة تنافسية للغاية، من خلال القدرة على توقع سلوك المنافسين واستباقه بواسطة الذكاء الاستراتيجي، محاولين معرفة لماذا يتفوق بعض رجال الأعمال على الآخرين؟ كيف يمكن للشركات أن تنجح في مواجهة المنافسة الشديدة؟، كيف تدخل بعض المؤسسات إلى أسواق تنافسية للغاية، وتفتقر إلى الموارد ومع ذلك تمكن من تحقيق نجاح؟ ولقد تم الاعتماد على المنهج التجريبي حيث اشتملت الدراسة على 25 سوقا تجريبيا شملت 06 متداولين في كل سوق، وعلى المنهج الوصفي التحليلي حيث تم اعتماد الاستبيان الإلكتروني عبر الأنترنت.

من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- إن الذكاء الاستراتيجي القدرة على توقع سلوك المنافسين الأمر الذي يعزز الأداء التنافسي بشكل كبير؛
- الذكاء الاستراتيجي هو تطبيق الإدراك الاجتماعي في المنافسة، نجد أنه حتى في سوق تنافسية للغاية وكفاءة، فإن بعض المشاركين في السوق يقومون بعمل أفضل من الآخرين، يتم تعزيز أدائهم بشكل منفصل من خلال مهارة التحليل العالية والذكاء الاستراتيجي العالي؛

- مهارة التحليل العالية والذكاء الاستراتيجي مستقلتين ولكنهما يتفاعلان: المشاركون في السوق الذين يمتلكون مهارة تحليلية عالية يستفيدون أكثر من الذكاء الاستراتيجي؛
- لا يمكن أن يأتي التفوق فقط من منتج متفوق أو تكلفة أقل، بل يمكن أن تأتي من توقع ما سيفعله المنافسون؛
- الفرص هي نزعات موجودة بشكل مستقل عن الجهات الفاعلة المحتملة، ولكنها تتطلب إجراءً لكي تتحقق وهذا ما لن يكون إلا عند أولئك الذين يمتلكون ذكاء استراتيجي، أو لا يختلفون في قدرتهم على توقع ما إذا كانت هناك فرصة؛ كما أنهم يختلفون في تقييم فرصهم في استغلالها.

42. دراسة (Merle Fashini, 2020)، حملت الدراسة عنوان ماتوبيبا: الذكاء الاستراتيجي (IT) والأقلمة كأداة للمنافسة، وهي دراسة برازيلية باللغة البرتغالية حملت عنوان ماتوبيبا: الذكاء الاستراتيجي والأقلمة كأداة إلى معرفة كيف أنتجت الدولة البرازيلية من منطقة MATOPIBA إلى إقليم تنافسي عالمي في مجال الأعمال التجارية الزراعية من خلال القيام بمجموعة من الإجراءات لتعزيز النشاط الزراعي، وذلك بناء على مجموعة من الدراسات أعدتها Embrapa، التي قدمت الذكاء الاستراتيجي الإقليمي كأداة لتعزيز الأعمال الزراعية، وكانت الدراسة عبارة على دراسة تحليلية دامت 03 ثلاث سنوات (من 2017 إلى 2020).

من أبرز النتائج التي خرجت بها الدراسة:

- إن الذكاء الاستراتيجي القائم على خطوات دقيقة ومدروسة هو الوحيد الذي حول منطقة ملتونيا إلى منطقة تنافسية تجارية زراعية؛
- قامت الدولة البرازيلية بتوفير جميع متطلبات الذكاء الاستراتيجي في المنطقة المتمثلة في تزويد الإقليم بالظروف المواد (المجال التكنولوجي) وغير المادي (المجال النفسي، التدفقات والأوامر والمعلومات) اللازمة لجذب الاستثمار الخاص في القطاع الزراعي، وضع أسس جديد لتنظيم والتخطيط المكاني على أساس "الاختراع" سياسة إقليمية تهدف إلى تشجيع إنتاج السلع الزراعية؛
- يمكن فهم الذكاء الاستراتيجي على أنه إستراتيجية تشجع اختراع؛
- إن إنتاج المعرفة والتغذية العكسية من أجل استمرار القوة التنافسية، فهي من معالم وجود ذكاء استراتيجي؛
- أن المعلومات التي تم الحصول عليها من فكرة الذكاء الاستراتيجي التي قدمتها Embrapa لديها القدرة على اقتراح أشكال أخرى من تخطيط الدولة، حيث يمكن النظر في التنوع الموجود في المناطق الريفية في مالتونيا.

من أبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة:

- يلعب الباحثون دوراً في توفير كثافة معلومات لتحفيز استثمارات الدولة والقطاع الخاص، لما يوفره من معرفة تقنية وعلمية، لذلك على الدولة البرازيلية تقديم جميع المساعدة لهم لأنهم يمثلون أحد أدوات

الذكاء الاستراتيجي؛

- إن الذكاء الاستراتيجي كأداة وجهاز تقني لديها القدرة على صياغة نجات أخرى، في الظروف السياسية الأخرى، أن يعمل كأساس لتطوير السياسات العامة أكثر شمولاً وتلبية احتياجات متنوعة، من المحتمل أن تكون الظروف الفنية والعلمية موجودة، لذلك نقترح أن تقام دراسات مماثلة قائمة على الذكاء الاستراتيجي في جميع النشاطات المراد ترقيتها.

المبحث الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

بعد عرضنا لأهم الدراسات السابقة، سنتناول في هذا المبحث أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

المطلب الأول: أوجه التشابه والاختلاف.

بعد عرضنا لأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، سنتناول في هذا المطلب أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

أولاً: أوجه التشابه.

توجد العديد من نقاط التشابه بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة نذكرها في مايلي:

- سعت الدراسة الحالية إلى تشخيص أثر الذكاء الإستراتيجي على التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية، اتفقت جزئياً مع: مع الدراسات مثل دراسة: (Korwsoka، 2016) التي تناولت علاقة أثر الذكاء الاستراتيجي على التفوق التنافسي ودراسة (Parnell، 2011) التي تناولت أثر القدرات الاستراتيجية على التفوق التنافسي، (سهير عادل حامد، 2020) التي تناولت أثر الذكاء الاستراتيجي مع القدرات الاستراتيجية؛

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التالية: (حسين، صافية، 2019)، (أصبع، 2018)، (المهدي، 2019)، (المدهون، 2020)، (نادية، 2018)، (عثمان الشيخ، محمد علي، 2019) في محاور متغير الذكاء الاستراتيجي؛

- اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التالية: (العزاوي، 2012)، (وردية، 2016)، (شرقي، الكواش، 2016)، (عطار، 2018)، (جثير، الغفور، 2017)، (بعلي، 2019)، (Horst، 1996)،

(Andreas, 2005), (Kim, Moborn, 2013), (Paley, 2018), (Virginia, 2018), (2016) Korowska, (2018), (Fashini, Pereira, 2018).... الخ في محاور متغير التفوق التنافسي؛

- استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الاستدلالي، متفقة في ذلك مع دراسة: (جثير، الغفور، 2017)، (نادية، 2018)، (Größler, 2010)، (Chen, Chen, & Lee, 2008).... الخ؛

- تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستبيان، وتحليل النتائج عن طريق برنامج SPSS، وهذا ما يتفق مع العديد من الدراسات السابقة: (العزاوي، 2012)، (مقراش، 2015)، (جثير، الغفور، 2017)، (كنوش، 2017)، (أبوزيد، 2017)، (نادية، 2018)، (بعلي، 2019)، (حسين، صافية، 2019)، (المهدي، 2019)، (المدهون، 2020)، (Pellissier, Kruger, 2010)، (2015) Baei, (2018), (Virginia, 2016), (Korowska, 2016).... الخ؛

- تم اتخاذ عينة من المؤسسات الاقتصادية من اجل تحقيق أهداف الدراسة، متفقة في ذلك مع دراسة السابقة التالية: (العزاوي، 2012)، (جثير، الغفور، 2017)، (أبوزيد، 2017)، (كنوش، 2017)، (نادية، 2018)، (Horst, Andreas, 1996)، (Kim, Moborn, 2005)، (Pellissier, 2010)، (Kruger, 2010)، (Seitovirta, 2011)، (Korowska, 2016)، (Virginia, 2018)، (Fashini, Pereira, 2018).... الخ؛

- تم اعتماد العينة باستخدام أسلوب المسح الشامل متفقة في ذلك مع الدراسات السابقة التالية: (بعلي، 2019)، (Fashini, Pereira, 2018)، (Levine, 2017)؛

- أن أهم التوصيات التي تبنتها هذه الدراسات توصي بضرورة استخدام الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات، وأن التفوق في المنافسة لكي يتحقق لابد من توفر العديد من المتطلبات.

ثانيا: أوجه الاختلاف.

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في جملة من النقاط منها:

- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محل الدراسة الميدانية، حيث أن دراستنا كانت على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية، في حين أن العديد من المؤسسات استخدمت مؤسسة وحيدة مثل: (مقراش، 2015)، (شرقي، الكواش، 2016)، (كنوش، 2017)، (نبيلة، سليمة، 2018)، (حسين، صافية، 2019)، (المدهون، 2020)، (Kim, Moborn, 2005)، (2013)،

(Paley, 2015)، (Baei, 2016)، (Korowska, 2016)، (Levine, 2017)، (2018)،
(Virginia) ...الخ؛

- استخدمت الدراسة الحالية أسلوب المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة في حين أن جميع الدراسات السابقة استخدمت أسلوب العينة العشوائية باستثناء: (بعلي، 2019)، (2018، Fashini،
(Levine, 2017)، (Pereira)؛

- أن بعض الدراسات السابقة تناولت موضوع متغيرات الدراسة (الذكاء الإستراتيجي والتفوق التنافسي، والقدرات الاستراتيجية) لكن ليس بشكل مباشر لم يكن هذا هو الهدف الأساسي من الدراسة، ولكن كان ذلك ضمن ما توصلت إليه من نتائج مثل دراسة (René Pelissier et Jean pierre Kruger)

- اختلفت الدراسة الحالية عن العديد من الدراسات السابقة من ناحية المنهج حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج التحليلي الاستدلالي (الارتباطي) في حين نجد أن دراسة (كنوش، 2017) استخدمت المنهج الوصفي والمقارن، في حين استخدمت دراسة (Levine, 2017)، أما دراسة (Paley, 2013) استخدمت المنهج الوصفي الاستقرائي...الخ؛

- أن بعض الدراسات اعتمدت على التحليل النظري لمجتمع الدراسة فجاءت النتائج نظرية ولم تتناول الجانب الإحصائي، على عكس دراستنا التي كان الجزء الأكبر منها مخصصاً للجانب التطبيقي: (سليمة، نبيلة، 2016)، (أصبع، 2018)، (وردية، 2016)، (Seitovirta, 2011)، (مجيد، وداد، 2016)، (Kim, Moborn, 2005)، (Paley, 2013) ...الخ؛

- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في أبعاد الذكاء الإستراتيجي مثل دراسة (سليمة، نبيلة، 2016)، (كنوش، 2017)، (مقراش، 2015)، (أبوزيد، 2017)، (الإبراهيمي، 2017) ...الخ؛

- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في مفهوم التفوق التنافسي أو/ ومحاوره مع العديد من الدراسات مثل دراسة: (شرقي، الكواش، 2016)، (عطار، 2018)، (العزاوي، 2012).

المطلب الثاني: ما يميز الدراسة الحالية أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب مختلفة لكن تميزت عليها في العديد النواحي التي تجعل منها إضافة جديدة في الميدان.

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة تم الاستفادة منها في العديد من النقاط أهمها:

- الاطلاع على الدراسات والأدبيات التي تناولت موضوعي الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي والقدرات الاستراتيجية؛
- المساهمة في تحديد مظاهر وتساؤلات مشكلة الدراسة وأهدافها؛
- إثراء الإطار النظري لدراسة الحالية؛
- تحديد انسب منهج لدراسة الحالية وأدوات البحث والتحليل؛
- بناء وتصميم أداة الدراسة المستخدمة (الإستبانة)؛
- معرفة ما يميز الدراسة والتأكيد من عدم تكرار متغيرات الدراسة؛
- الاستفادة من المراجع والكتب التي استخدمتها الدراسات السابقة؛
- الربط والمقارنة بين نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع؛
- التعرف على أبعاد ومفاهيم جديدة لها علاقة بمتغيرات الدراسة، من خلال الاطلاع على الدراسات الأجنبية السابقة.

ثانياً: ما يميز الدراسة الحالية.

- ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وضعها لمفهوم محدد لتفوق التنافسي ومحاولة إزالة اللبس الحاصل بينه وبين الميزة التنافسية كما نلاحظ في الدراسات السابقة؛
- أنها تعد من الدراسات القلائل-على حد علم الطالبة-التي ألفت الضوء على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية على المستوى العالمي، والعربي؛
- تميزت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات المحلية كونها من الدراسات القلائل على المستوى الوطني-على حد علم الطالبة- التي تطرق لموضوع الذكاء الإستراتيجي أو التفوق التنافسي بتوسيط من القدرات الاستراتيجية في الجزائر، إذ أننا لم نتحصل سوى على دراسة محلية واحدة تتعلق بمتغير التفوق التنافسي بالمفهوم المدرج في الدراسة الحالية وهي دراسة (وردية، 2016) من جامعة برج بوعريريج، وكانت عبارة على دراسة تحليلية نظرية فجاءت نتائجها نظرية ولم تتناول الجانب الإحصائي، في حين أننا وجد عدد لا بأس به من الدراسات التي تطرقت لمتغير الذكاء الاستراتيجي لكن معظمها تناول الجانب التطبيقي فيها مؤسسة واحدة فأحياناً كانت عبارة على مؤسسة عمومية كما هو الحال في دراسة: (حسين، صافية، 2019) التي تناولت جامعة برج بوعريريج محل لدراسة، في حين تناولت

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

دراسة (مقرش، 2015) الخطوط الجوية الجزائرية، وأحيانا أخرى كانت مؤسسة خاصة كما كان في دراسة (كنوش، 2017) ودراسة (نبيلة، سليمة، 2018) حيث تناولوا اتصالات موبيليس اوريدو على التوالي، أما دراسة (نادية، 2018) تناولت عينة من المؤسسات الاقتصادية بولايتي سعيدة وسيدي بالعباس في حين أن دراستنا هذه تناولت مجموعة من المؤسسات الخدمائية والتي تمثلت في جميع وكالات السياحة على المستوى الوطني الفائزة بتنظيم الحج لسنة 2020 حسب منشور وزارة الشؤون الدينية، وهي بيئة لم تدرس من قبل؛

- إن الدراسة الحالية عاجلت الموضوع بأساليب وأدوات إحصائية متعددة، من خلال استخدام برنامج SPSS و SPSS Amos في نسختها 25، بالإضافة إلى استخدام اختبارات متعددة مثل اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova)، واختبار t لعينتين مستقلتين، بالإضافة إلى الاختبارات البعدية.

المطلب الثالث: مصفوفة الدراسات السابقة.

قامت الطالبة بالاطلاع على الدراسات السابقة التي تمت مناقشتها سابقا، بعمل ملخص من خلال مصفوفة توضح متغيرات ومجموعات الدراسات السابقة.

جدول (1.2): مصفوفة الدراسات السابقة

م	الباحث، السنة	متغيرات الدراسة		مجتمع الدراسة والعينة	المنهج والأدوات
		المتغير المستقل	المتغير التابع		
الدراسات السابقة في الذكاء الاستراتيجي					
01	(مسيلي و بنزعة، 2018)	الذكاء الاستراتيجي	استشراف المستقبل	اوريدو الجزائر	الوصفي المسحي
02	(بلعجوز و بومصباح، 2019)	الذكاء الاستراتيجي	أداء مؤسسات التعليم العالي	أداء المؤسسات (وساطة بطاقة الأداء المتوازن)	جامعة برج بوعريش
03	(مسعودي و دهان، 2020)	الذكاء الاستراتيجي	التشخيص الاستراتيجي	مؤسسة مطاحن البصرة ومؤسسة wisso	الوصفي التحليلي SPSS
04	(فتيحة، 2021)	الذكاء الاستراتيجي	أداء الريادي	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 60 مؤسسة	النمذجة بالمعادلات الهيكلية smarrPLS
05	(علي فيصل، 2019)	الذكاء الاستراتيجي	اتخاذ القرارات	بالمؤسسات التربوية	الوصفي التحليلي SPSS
06	(محمد حسن ، 2019)	الذكاء الاستراتيجي	عمليات إدارة المعرفة	عينة الجامعات الحكومية 03 جامعات	الوصفي التحليلي SPSS
07	(المدھون، 2020)	إدارة المعرفة	الذكاء الاستراتيجي	عينة مستشفيات مدير 107	الوصفي التحليلي SPSS
08	(ياسين رشيد هاشم ، 2021)	الذكاء الاستراتيجي	النجاح التنظيمي	كليات جامعة الفلوجة	الوصفي التحليلي SPSS
09	(Pellissie , Kruger,2010r)	الذكاء الاستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية	عينة شركات للتأمين الصناعي 82 شركة	الوصفي التحليلي SPSS

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

10	(Seitovirta, 2011)	خدمات الذكاء الاستراتيجي	اتخاذ القرارات	عينة من المؤسسات الاقتصادية 14 مدير	الوصفي التحليلي
11	(Baei, 2015)	الذكاء الاستراتيجي	وتنمية التنظيم	عينة من المؤسسات الحكومية مختلفة النشاط 493	الوصفي والارتباطي SPSS
التفوق التنافسي					
12	(لوقابة، 2016)	الإبداع التكنولوجي	التفوق التنافسي	--	الوصفي التحليلي السرد
13	(شعباني وشعباني، 2016)	ابتكار المنتجات	التفوق والتميز التنافسي	--	لاستنباطي
14	(حمزة، 2019)	التسويق الابتكاري	التفوق التنافسي	مجمع عمر بن عمر 82 فرد	الوصفي التحليلي SPSS
15	(العطار، 2010)	فلسفة المحيط الأزرق	التفوق التنافسي	شركة زين للاتصالات 30 موظف	الوصفي التحليلي Excel
16	(نجم، 19-18 أبريل 2012)	العوامل الإستراتيجية	التفوق التنافسي	البنوك التجارية 183	الوصفي التحليلي SPSS
17	(الفراجي، 2021)	التسويق الرياضي	التفوق التنافسي	الهيئة الإدارية لأندية الدور العراقي	الوصفي التحليلي SPSS
18	(1996 , Horst, Andreas)	التفوق التنافسي	المنافسة العالمية	عينة من المؤسسات الاقتصادية الألمانية واليابانية 40 مؤسسة	الوصفي التحليلي
19	(Kim, , 2005) (Moborn)	إستراتيجية المحيط الأزرق	التفوق التنافسي	عينة من المؤسسات الاقتصادية في أمريكا	الوصفي التحليلي
20	(Paley , 2013)	كيفية تفكير	التفوق التنافسي	عينة من المؤسسات التجارية	الوصفي التحليلي
21	(Reston, 2018)	التقنيات الرقمية	التفوق التنافسي	عينة من المؤسسات تجار التجزئة 1000 أمريكا و بريطانيا	الوصفي التحليلي SPSS
القدرات الاستراتيجية					
22	(ترغني، 2015)	التفكير الاستراتيجي	القدرات الاستراتيجية	مجمع صيدال 74 مديرا	الوصفي التحليلي SPSS
23	(زريق، 2017)	قدرات الاستراتيجية	أداء المؤسسات الاقتصادية	عينة المؤسسات الاقتصادية	الوصفي التحليلي SPSS
24	(سلطاني، 2018)	قدرات الاستراتيجية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	الوصفي التحليلي SPSS
25	(معموري و بن عبد العزيز، 2019)	القدرات التسويقية الاستراتيجية	أداء المؤسسات الاقتصادية	عينة المؤسسات الاقتصادية	الوصفي التحليلي Smart-Pls3 SPSS
26	(مرعي م.، 2013)	إدارة المسارات المتعدد	القدرات الاستراتيجية	عينة المؤسسات لقطاعات الاقتصادية المختلفة	الوصفي التحليلي SPSS
27	(سامي، 2015)	القدرات التكنولوجية	نجاح مؤسسات الاتصال	الاتصال الخلوية بالملكة الأردنية	الوصفي التحليلي SPSS
28	(احمد م.، 2021)	القيادة الاستراتيجية	القيادة الاستراتيجية	جامعة زاخو 63 مدرس	الوصفي التحليلي SPSS
29	(Chen, Chen, & Lee, 2008)	القدرات الاستراتيجية	كثافة الإبداع	المؤسسات الخدمية لمدينة تيوان	الوصفي التحليلي SPSS
30	(Gröbller, 2010)	القدرات الإستراتيجية	الأسواق الناشئة والمتقدمة	مؤسسات التصنيع 86 مصنع	الوصفي التحليلي SPSS

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات التي تتعلق بالمتغيرين فأكثر أو أحد أبعادهم					
المنهج المقارن المنهج الوصفي spss	مؤسسة موبليس اوريدو للاتصالات الجزائر	الميزة التنافسية المستدامة	الذكاء الاستراتيجي	(كنوش، 2017)،	31
المنهج الوصفي الكمي الارتباطي spss	عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاتي سعيدة وسيدي بالعباس 10 مؤسسات 110 إطار	الكفاءات البشرية	الذكاء الاستراتيجي	(نادية، 2018)	32
الوصفي التحليلي SPSS	عينة المؤسسات الاقتصادية	التفوق التنافسي	علاقة الزبون	(شرقي و كواشي، 2019)	33
المنهج الوصفي spss	شركة خدمات مالية أردنية متنوعة مدرجة في بورصة عمان 36	التوجه الريادي في الأعمال	الذكاء الاستراتيجي	(أبوزيد، 2017)	34
المنهج الوصفي spss	شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان	المرونة التسويقية	الذكاء الاستراتيجي	(الإبراهيمي، 2017)	35
المنهج الوصفي spss	شركة كورك تيليكوم 30 مدير	التفوق التنافسي	القدرات الديناميكية التسويقية	(سعدون و قتيبة، 2017)	36
المنهج الوصفي spss	المؤسسات السياحة المصرية 323	القدرات الاستراتيجية المؤسسة	القيادة الاستراتيجية	(طلحي و الرميدي، 2019)	37
المنهج الوصفي spss	جامعة التكنولوجيا 45 فردا	القدرات الاستراتيجية	الذكاء الاستراتيجي	(سهر عادل حامد، 2020)	38
المنهج الوصفي spss	تجارة التجزئة 576	التفوق في الأداء التنافسي	القدرات الإستراتيجية	(Parnell, 2011)	39
الوصفي التحليلي SPSS	عينة من المؤسسات الاقتصادية 138 مدير	الذكاء الاستراتيجي	التفوق التنافسي	(, 2016 Korowska)	40
التجريبي	عينة من المؤسسات الاقتصادية 25 سوق تجربي كل سوق 06 مؤسسات	التفوق التنافسي	القدرات المعرفية	(Levine , 2017)	41
الوصفي التحليلي	الأعمال التجارية والزراعية في منطقة MATOPIBA	للمنافسة	الذكاء الاستراتيجي	Fashini , 2018) (Pereira)	42

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع المذكورة أعلاه

خلاصة الفصل.

تناولنا في هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو أكثر من متغير في فترات زمنية، ولقد اختلفت هذه الدراسات بين محلية واجنبية وعربية، ومن ثم قمنا بتحليلها ومناقشتها لمعرفة أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين موضوعنا الذي نحن بصدد معالجته، وكذلك ما يميز دراستنا عن سابقتها، لنصل في الأخير إلى عرض الاستفادة التي تحصلنا عليها من دراسة وتحليل هذه الدراسات السابقة، خاصة في الجانب التطبيقي منه، الامر الذي يسهل علينا الامر في الفصول القادمة.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي لدراسة

الميدانية

تمهيد.

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف جوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل في اصر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية في عينة من المؤسسات الاقتصادية، سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، في محاولة من إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الوطنية والمتمثلة في وكالات السياحة والاسفار الفائزة بتنظيم الحج والعمرة من 2013 الى 2020 من خلال التعرف على مجتمع الدراسة وخصائصه البحثية والتطرق الى مدى صحة الوسائل البحثية المعتمدة، ولذلك تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة المعتمدة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

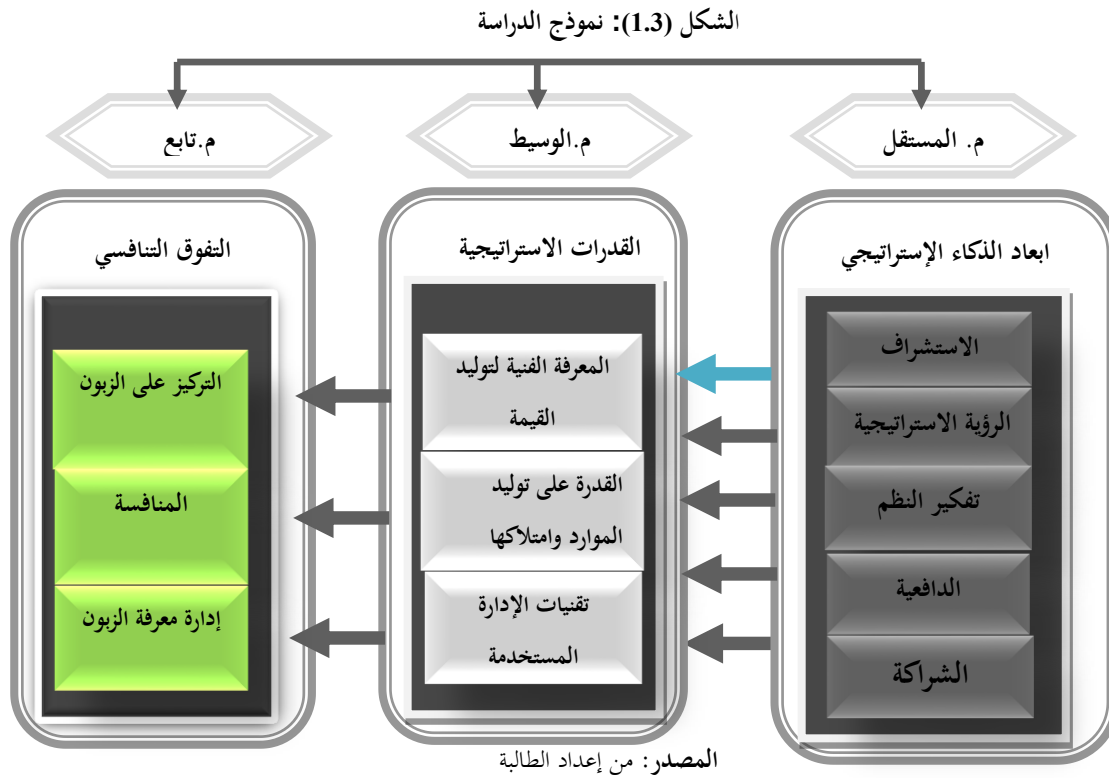
سوف نتناول في هذا المطلب النموذج الافتراضي للبحث، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة وذلك تمهيدا لما سنستعرضه في هذا الجانب التطبيقي.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية.

سوف نتطرق في هذا المطلب الى معرفة الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة الميدانية من خلال التعرف على نموذج الدراسة، وكذا المجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها.

أولا: نموذج الدراسة.

يوضح الشكل التالي نموذج الدراسة والذي يتم من خلاله تحديد المتغيرات الثلاثة بأبعادها:



ثانيا: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في وكالات السياحة والأسفار الفائزة بمسابقة الحج (من سنة 2013¹ إلى غاية 2020)

التي تنظمها وزارة الشؤون الدينية، والبالغ عددهم 227 مؤسسة عبر التراب الوطني، وان الأساس في تحديد الميدان الذي تجري فيه الدراسة له أهمية كبيرة، كون هذه الوكالات تلعب دور كبير في التنمية

¹ 2013 هي السنة التي بدأت فيها وزارة الشؤون الدينية باتباع اسلوب المسابقات بين وكالات السياحة والاسفار لتنظيم الحج والعمرة وذلك حسب دفتر شروط محدد، حيث كان اسلوب الاختيار.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

الاقتصادية للبلاد والقطاع السياحي الذي شهد تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة من حيث النشاط ومجالات الاستثمار، إضافة إلى كون هذه المؤسسات تفوقت على جميع منافسيها من الوكالات الوطنية في تنظيم رحلات الحج خلال الفترة المذكورة أعلاه، وكذا وجود بعض معالم الذكاء الاستراتيجي في تسيير هذا النوع من المؤسسات.

ثالثا: عينة الدراسة.

تم اختيار عينة طبقية من الإدارات بمستويات مختلفة في المؤسسة والتي شملت (مالك، شريك المسير المدير، رئيس فرع، رئيس قسم) وقامت الطالبة بتوزيع 300 استبانة على مجتمع الدراسة على المجتمع والممثل بعينة الدراسة نفسها (عينة شاملة) وتم استرجاع 259 استبانة صالحة للتحليل بنسبة (86.33) من المجتمع الأصلي، كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (1.3): توزيع الاستبيانات على وكالات السياحة والأسفار ونسب الاسترداد.

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	نسبة الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة	نسبة المستردة الصالحة
300	263	87.66	259	86.33

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيانات.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية.

سوف نتناول في هذا المطلب الأدوات المستعملة التي اعتمدنا عليها لإنجاز هذا البحث والمتمثلة أساسا في أداة الاستبيان بالإضافة إلى أدوات وأساليب إحصائية أخرى.

أولا: إعداد الاستبيان.

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا وبشكل أساسي على استبيان من نوع ليكرت الخماسي تم إعداده كأداة لقياس متغيري الدراسة حيث أن آراء المجيبين عليه تكون مقسمة إلى خمسة اتجاهات كما يلي (غير موافق بشدة، غير موافق، لا أدري، موافق، موافق بشدة)، تمثلت محتوياته ومراحل بنائه كالآتي:

1. خطوات بناء الاستبيان

اتبعنا الخطوات التالية لبناء الاستبيان:

- الاطلاع على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

- الاستبيان وصياغة فقراته؛
- تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان وتحديد الفقرات التي تندرج تحت كل محور؛
- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل تقييمه واختبار مدى ملاءمته للبحث موضوع الدراسة؛
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما رآه الأستاذ المشرف؛
- عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص، الذين قاموا بتصحيح بعض فقراته من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل¹؛
- تم تصميم الاستبيان ليستقر في صورته النهائية على 55 فقرة**؛
- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة في انتظار ردودهم، حيث تم توزيع عباراتها بطريقة مشتتة لتجنب تأثير الإيحاء والتحيز.

2. محتويات الاستبيان

يتكون الاستبيان كما هو موضح في الجدول (2.3) من قسمين رئيسيين:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المنصب الإداري).

الجزء الثاني: يشتمل على ثلاث (03) محاور أساسية وتمثل في:

المحور الأول: يشتمل على المتغير المستقل (أبعاد الذكاء الاستراتيجي) ويتكون من (25) عبارة موزعة على (05) فقرات، وذلك لمعرفة مدى توفرها في الوكالات محل الدراسة.

المحور الثاني: يتمثل في المتغير الوسيط (القدرات الاستراتيجية) ويتكون من (15) عبارة موزعة على (03) فقرات لمعرفة القدرات التي تتمتع بها الوكالات السياحة محل الدراسة.

المحور الثالث: يتمثل في المتغير التابع (التفوق التنافسي) ويتكون من (15) عبارة موزعة على (03) فقرات، لمعرفة مقومات تفوق الوكالات محل الدراسة على غيرها من الوكالات

¹ الملحق رقم (02) يبين أسماء الأساتذة المحكمين.

** انظر الملحق رقم (01).

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

الجدول رقم (2.3): توزيع فقرات الاستبيان على المحاور المكونة له

الأبعاد	عدد الفقرات
الاستشراف	05
الرؤية المستقبلية	05
تفكير النظم	05
الدافعية	05
الشراكة	05
الذكاء الاستراتيجي	25
المعرفة الفنية لتوليد القيمة	05
القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	05
التقنيات المستخدمة	05
القدرات الاستراتيجية	15
التركيز على الزبون	05
المنافسة	05
إدارة معرفة الزبون	05
التفوق التنافسي	15

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

ثانياً: الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة التطبيقية.

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في نسخته 25 (Statistical Package for Social Sciences- SPSS V.25)، وذلك من أجل معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان، كما تم استخدام برنامج SPSS Amos v.26 للتأكد من العلاقة بين متغيرات الدراسة، ولمعرفة مدى توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة ومن بين أهم الأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية التي استعملت للوصول إلى هدف الدراسة:

- التوزيعات التكرارية، النسب المئوية والمتوسط الحسابي (Mean) وذلك بغرض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة؛
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) وهو واحد من أهم مقاييس التشتت يستخدم لمعرفة الفروق في إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان؛
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- طريقة التجزئة النصفية لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لدراسة صدق الاستبيان؛

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

- اختبار معامل كولموكروف - سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من التوزيع الطبيعي للعينة؛
- معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 ، لمعرفة درجة الارتباط بين المتغيرات في معادلة الانحدار البسيط؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات؛
- اختبار Z، لمعرفة مدى توفر وأبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة؛
- اختبار t لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين؛
- الاختبارات البعدية اختبار توكي.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل إجراء عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات لا بد التأكد أولاً من إن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً كون إن جميع الاختبارات المعلمية مثل ارتباط بيرسون أو الانحدار الخطي البسيط أو الانحدار المتعدد أو التحليل العاملي الاستكشافي يشترط بان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، وفي حالة كون البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً فهناك خياران أمام الطالبة هما أما استخدام نماذج الاختبارات اللا معلمية، وهي أقل قوة في التحليل أو استخدام التحويلات الرياضية المختلفة على بيانات المتغيرات بهدف تحسين مستوى التوزيع الطبيعي ومن ثم إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية ومنها الدوال اللوغاريتمية، ودوال الجذر التربيعي، ومعكوس قيم المتغيرات وغيرها (Pallant, 2011: 92-95). لضمان حيازتها صفة المعلمية بما ينسجم مع طبيعة العلاقات المحتملة على وفق الأدبيات بين تلك المتغيرات، إذ سيتم معالجة المتغيرات والأبعاد التي لا تتبع التوزيع الطبيعي وذلك بالاعتماد على الصيغة المعيارية، إذ يبين الجدول (3.3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

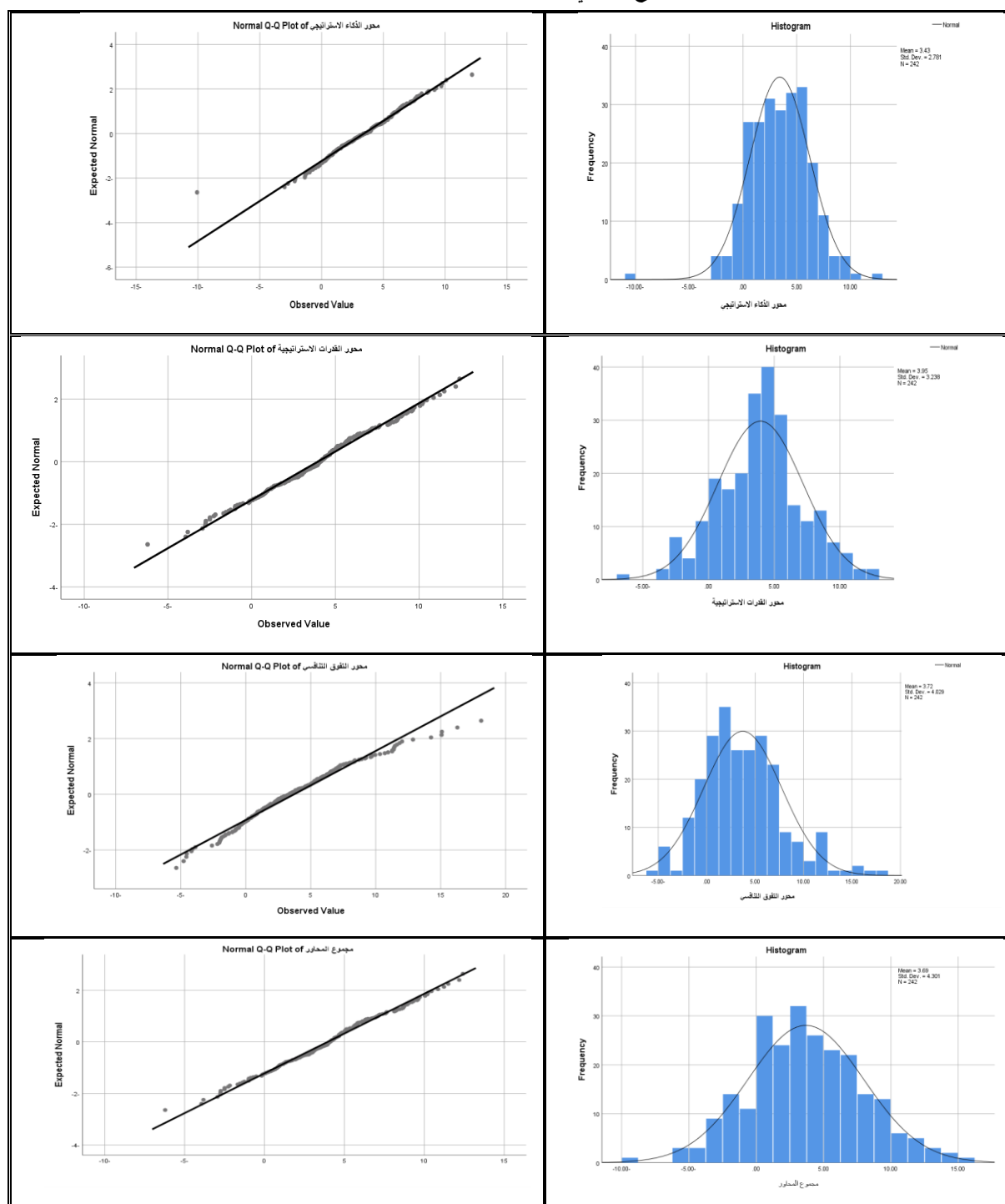
الجدول رقم (3.3): اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة بمعامل Kolmogorov-Smirnov

الاختبار ومعنويته	الذكاء الإستراتيجي	القدرات الاستراتيجية	التفوق التنافسي	مجموع المحاور
Z كولموكروف سميرونوف	0.026	0.050	0.052	0.034
Sig المعنوية	0.200	0.200	0.200	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بيانات جميع المحاور تتبع التوزيع الطبيعي حسب معامل الطبيعة كولموكروف سميرونوف الذي يتحدد على أساس $Sig > 0.05$ ، أي كلما كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 كلما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يوضحه الرسم البياني التالي:

شكل (2.3): اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الثلاثة بمعامل Kolmogorov-Smirnov



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

المبحث الثاني: اختبار أداة قياس الدراسة.

يتضمن هذا الفرع عرض لاختبار أداة قياس الدراسة للتأكد من دقة وصحة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

1. صدق وثبات الاستبيان: يتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان من خلال:

أ- صدق الاستبيان:

يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرة الاستبيان على قياس المتغيرات التي وضعت من أجلها، ولهذا الغرض قمنا بالتأكد من صدق الاستبيان بطريقتين:

- الصدق الظاهري:

قمنا بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، والإحصاء والقياس والتقويم والذي بلغ عددهم (20) محكماً وكما هو موضح في الملحق (1) وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس والذي يبين قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي تنتمي إليه، وقد أعدت الطالبة استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور، وفي ضوء الملاحظات التي أظهرها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وكما موضح في الملحق (2).

- صدق المقياس: تقاس درجة صدق المقياس من خلال قياس كل من:

• الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور أو (البعد) الذي تنتمي إليه هذه العبارة، حيث قمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحور (البعد) نفسه كما يلي:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

المطلب الأول: اختبار متغير الذكاء الاستراتيجي

استخدمنا معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المكون والدرجة الكلية له كما يلي:

■ الاستشراف:

الجدول رقم (4.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الاستشراف والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
01	أتوقع ما سوف يحدث في المستقبل قبل أن أحدد أهداف المؤسسة .	**0.716	0.000
02	أتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية بصفة دورية.	**0.844	0.000
03	أعيد التفكير في المعلومات المجمعة لمعرفة انعكاساتها الحالية أو المستقبلية على المؤسسة.	**0.312	0.000
04	استغل قدراتي الشخصية وخبرتي في التنبؤ بالمستقبل.	**0.716	0.000
05	التنبؤ بالمستقبل يساعد مؤسستنا في استغلال الفرص وتجنب التهديدات .	**0.688	0.000
	الاستشراف	**0.698	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يوضح لنا الجدول رقم (4.3) أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد الاستشراف كلها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يعتبر بعد الاستشراف صادقاً إلى حد ما لما وضع لقياسه.

■ تفكير النظم:

الجدول رقم (5.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تفكير النظم والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
01	ادرس الأفكار مجتمعة للتعرف على قيمتها في الأمد البعيد.	**0.873	0.000
02	ادرس المشكلات بالبحث في جميع الأسباب مرة واحدة دون فصلها عن بعضها البعض.	**0.831	0.000
03	التفكير بطريقة شاملة يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً.	**0.205-	0.000
04	تعمل مؤسستنا في صورة نظام متكامل ومترابط ومتناسق .	**0.692	0.000
05	امتلك القدرة على دمج الأفكار المختلفة في عمل الوكالة وتحليلها من أجل الاستفادة منها.	**0.692	0.000
	تفكير النظم	**0.769	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يوضح لنا الجدول رقم (5.3) أن معاملات الارتباط بين العبارات بعد تفكير النظم تقريباً كلها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يعتبر بعد تفكير النظم صادقاً إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

■ الرؤية الاستراتيجية:

الجدول رقم (6.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
01	لديا القدرة على إقناع العاملين بوجهة نظري المستقبلية لمؤسسة .	**0.812	0.000
02	امتلك تصورا شاملا لوضعية المؤسسة مستقبلا	**0.703	0.000
03	أوجه جهود العاملين في مؤسستنا حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات	**0.877	0.000
04	امتلك القدرة على توقع ما سوف يحدث مستقبلا، والتعامل مع المجهول.	**0.873	0.000
05	امتلك القدرة على تحويل تصوراتي إلى واقع يمكن تطبيقه ضمن أهداف المؤسسة.	**0.426	0.000
	الرؤية الاستراتيجية	**0.854	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يوضح لنا الجدول رقم (6.3) أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد الرؤية الاستراتيجية كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يعتبر بعد الرؤية الاستراتيجية صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

■ الدافعية:

الجدول رقم (7.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الدافعية والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
01	اعمل على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد.	**0.879	0.000
02	احث العاملين على العمل الجماعي بدل الأعمال الفردية.	**0.718	0.000
03	أقدم مكافآت وحوافز للعاملين بصفة مستمرة لأجل تشجيعهم على العمل.	**0.275	0.000
04	استثمر نجاحات مؤسستنا كقوة تدفع العاملين نحو تحقيق المزيد من الإنجازات .	**0.618	0.000
05	اتبنا الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من طرف العاملين.	**0.731	0.000
	الدافعية	0.783	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يوضح لنا الجدول أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد الدافعية كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يعتبر بعد الدافعية صادقة إلى حد ما

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

■ الشراكة:

الجدول رقم (8.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الشراكة والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
01	الشراكة أسلوب يفيد في تطوير مؤسستنا وتحقيق تصورها وأهدافها.	**0.630	000
02	تزداد قوة القرار عندما ينتج عن مؤسسات متحالفة.	**0.723	000
03	لدى مؤسستنا شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها .	**0.751	000
04	لدى مؤسستنا شراكة مع مؤسسات أخرى لتحسين مركزها المالي .	**0.662	000
05	تبحث مؤسستنا عن شركاء لتحقيق أهدافها .	**0.723	000
	الشراكة	**0.581	000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يوضح لنا الجدول رقم (8.3) أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد الشراكة تقريبا كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يعتبر بعد الشراكة صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

المطلب الثاني: اختبار متغير القدرات الاستراتيجية

استخدمنا معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات البعد والدرجة الكلية له كما يلي:

■ المعرفة الفنية لتوليد القيمة:

الجدول رقم (9.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد المعرفة الفنية لتوليد القيمة والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
01	تمتلك مؤسستنا مكتب خاص لتسيير المعلومات تؤهلها لتقديم قيمة إضافية للزبون.	**0.738	0.000
02	تمتلك مؤسستنا المعرفة اللازمة للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية	**0.851	0.000
03	تعتمد مؤسستنا على الطرق العلمية في تقديم مبادرات عمل لم يتم اعتمادها من قبل الآخرين.	**0.681	0.000
04	تؤمن مؤسستنا بأن امتلاك المعرفة الفنية يساهم في تحقيق التميز على جميع المؤسسات المنافسة .	**0.647	0.000
05	تمتلك مؤسستنا معارف ومعلومات تمكنها من تحسين أساليب وإجراءات العمل بطريقة مميزة .	**0.547	0.000
	المعرفة الفنية لتوليد القيمة	**0.895	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يوضح لنا الجدول رقم (9.3) أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد المعرفة الفنية لتوليد القيمة تقريبا كلها دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يعتبر بعد المعرفة الفنية لتوليد القيمة صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

■ القدرة على توليد الموارد وامتلاكها:

الجدول رقم (10.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
01	تمتلك مؤسستنا موظفين ذوو المعارف والخبرات والمهارات المميزة.	**0.690	0.000
02	تستغل مؤسستنا ما يمتلكه موظفيها من مواهب في تطوير أعمالها.	**0.778	0.000
03	امتلاك مؤسستنا للموارد ساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية.	**0.738	0.000
04	تمتلك مؤسستنا برنامج واضح لتسيير مواردها بشكل يمكنها من تحقيق السمعة الجيدة .	**0.329	0.000
05	تمتلك مؤسستنا برنامج واضح من اجل الاحتفاظ بمواردها وكفاءتها تحسبا من استقطاعها .	**0.682	0.000
0.000	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	**0.862	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يوضح لنا الجدول رقم (10.3) أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها تقريبا كلها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يعتبر بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

■ تقنيات الإدارة المستخدمة:

الجدول رقم (11.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تقنيات المستخدمة والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
01	تستخدم مؤسستنا تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأساس لمزاولة كل أنشطتها	**0.832	0.000
02	لدى مؤسستنا هيكل تنظيمي واضح لأداء أعمالها وتوزيع المهام.	**0.593	0.000
03	تركز مؤسستنا على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة للتنسيق بين أنشطتها وأداء العاملين (مثل شبكة إنترنت داخلية).	**0.825	0.000
04	تؤمن مؤسستنا بأن الوسائل والأدوات مكتملة لأداء العاملين	**0.796	0.000
05	تناسب الأرباح التي تحققها مؤسستنا مع التقنيات التي تستخدمها	**0.52	0.000
0.000	تقنيات الإدارة المستخدمة	**0.915	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يوضح لنا الجدول رقم (11.3) أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد تقنيات المستخدمة تقريبا كلها دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يعتبر بعد تقنيات المستخدمة صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

المطلب الثالث: اختبار متغير التفوق التنافسي

استخدمنا معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المكون والدرجة الكلية له كما يلي:

■ التركيز على الزبون:

الجدول رقم (12.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التركيز على الزبون والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
01	تقوم مؤسستنا بمتابعة مستوى الالتزام والتوجه لخدمة احتياجات الزبائن بصفة مستمرة.	**0.828	0.000
02	تقوم مؤسستنا بقياس رضا الزبائن بصورة منتظمة ودورية.	**0.869	0.000
03	تتركز استراتيجية مؤسستنا على خلق قيمة أعلى لزبون.	**0.728	0.000
04	تعرض مؤسستنا خدمات تناسب مع حاجات ورغبات زبائن.	**0.793	0.000
05	تستخدم مؤسستنا وسائل متنوعة لاستبدال شكاوى زبائن	**0.751	0.000
	التركيز على الزبون	**0.961	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يوضح لنا الجدول رقم (12.3) أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد التركيز على الزبون تقريبا كلها

دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$)، وبذلك يعتبر بعد التركيز على الزبون صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

■ المنافسة:

الجدول رقم (13.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القدرة على المنافسة والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
01	تتوقع مؤسستنا دخول وكالات أخرى لمجال المنافسة قريبا.	**0.858	0.000
02	تمتلك مؤسستنا المرونة الكافية لتكيف مع الظروف المحيطة-الوطنية والعالمية -.	**0.857	0.000
03	تستطيع مؤسستنا تقديم خدمات جديدة بصفة دورية (كل شهر مثلا، أو كل سنة)	**0.808	0.000
04	اكتساب زبائن جدد يعد أمرا سهلا بالنسبة لمؤسستنا.	**0.771	0.000
05	تقدم مؤسستنا خدمات متميزة ومتنوعة مقارنة بخدمات المنافسين.	**0.859	0.000
	المنافسة	**0.930	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يوضح لنا الجدول رقم (13.3) أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد المنافسة تقريبا كلها دالة إحصائية

عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يعتبر بعد المنافسة صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

■ إدارة معرفة الزبون:

الجدول رقم (14.3): درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد إدارة معرفة الزبون والدرجة الكلية له.

رقم العبارة	العبارة	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
01	تحت مؤسستنا عاملها على تطوير علاقتهم بالزبائن بهدف توسيع معارفهم حوله.	**0.805	0.000
02	تستقطب مؤسستنا موظفين ذوي خبرات وقدرات معرفية لتوظيفهم في كسب زبائن جدد.	**0.371	0.000
03	يساهم زبائن الوكالة الحاليين في جلب زبائن آخرين.	**0.817	0.000
04	يتوفر لدى مؤسستنا سجل خاص لمعرفة آراء الزبائن عن مستويات الخدمة المقدمة.	**0.677	0.000
05	تمتلك مؤسستنا دليل إرشادي خاص بالزبائن يتضمن كيفية الانتفاع بخدماتنا.	**0.793	0.000
0.000	إدارة معرفة الزبون	**0.882	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يوضح لنا الجدول رقم (14.3) أن معاملات الارتباط بين العبارات وبعد إدارة معرفة الزبون تقريبا كلها دالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ أو $(\alpha \leq 0.01)$ ، وبذلك يعتبر بعد إدارة معرفة الزبون صادقا إلى حد ما لما وضع لقياسه.

عموما وحسب ما تشير إليه الجداول السابقة فإن معاملات الارتباط نجدها مرتفعة، ويدل ذلك على قوة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

2. ثبات الاستبيان: Reliability

يقصد بثبات أداة الدراسة أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الأداة يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد اعتمدنا في هذا البحث على طريقتين في حساب ثبات الاستبيان:

أ- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)؛

ب- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient.

الجدول رقم (15.3): اختبار ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.773	25	الدكاء الاستراتيجي
0.867	15	القدرات الاستراتيجية
0.914	15	المحور الثالث
0.936	55	مجموع المحاور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (15.3) يتبين لنا أن عبارات الاستبيان في المحاور الثلاث تتميز بالثبات قوي حسب ما يشير إليه معامل ألفا كرونباخ الذي تجاوز الدلالة الإحصائية 0.6 أي بنسبة 60%، حيث حقق المحور الأول نسبة ثبات تقدر بـ 77% بمجموع 25 عبارة، كما حقق المحور الثاني الذي يتكون من 15 عبارة نسبة تقدر بـ 86%، بينما حقق المحور الثالث الذي يحتوي على 15 عبارات أعلى نسبة ثبات وقدرت بـ 91%، أما النسبة الإجمالية للمحاور الثلاث فقد بلغت 93% بمجموع 55 عبارة حيث تعتبر نسبة ثبات جيدة جداً.

●الصدق البنائي: Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور و(بعد) من محاور و(أبعاد) الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، مثلما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3. 16): درجة الارتباط بين الدرجة الكلية لفقرات للاستبيان ومحاور و(أبعاد) الدراسة.

المحور	أبعاد	عدد العبارات	معامل بيرسون للارتباط	(Sig)
المحور الأول	الاستشراف	05	**0.698	0.000
	الرؤية المستقبلية	05	**0.854	0.000
	تفكير النظم	05	**0.769	0.000
	الدافعية	05	**0.783	0.000
	الشراكة	05	**0.581	0.000
	الدكاء الاستراتيجي	25	0.933	0.000
المحور الثاني	المعرفة الفنية لتوليد القيمة	05	**0.895	0.000
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	05	**0.862	0.000
	تقنيات الإدارة المستخدمة	05	**0.915	0.000
	القدرات الاستراتيجية	15	**0.947	0.000
المحور الثالث	التركيز على الزبون	05	**0.961	0.000
	المنافسة	05	**0.930	0.000
	إدارة معرفة الزبون	05	**0.882	0.000
	التفوق التنافسي	15	**0.963	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يبين الجدول رقم (16.3) أن جميع معاملات الارتباط المتعلقة بمحاور وأبعاد الاستبيان دالة إحصائياً وقوية، وبذلك تعتبر جميع محاور الدراسة بما تحتويه صادقة لما وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

المبحث الثالث: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج التي تتعلق بمتغيرات وفقرات الدراسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي وبالاعتماد على إجابات أفراد العينة على محاور وفقرات الاستبانة الخاصة بالدراسة، وقد تم استخدام الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات عينة الدراسة وترتيب الأهمية واتجاه الإجابة لأراء عينة الدراسة، فيكون مستوى كل متغير ما بين (5-1) بأربعة مستويات مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي من (2.60-3.39) ومستويين إذا انخفضت عن الوسط الفرضي حيث إن الإجابة العليا تشير إلى إيجابية الاستجابات والإجابة المتدنية تشير إلى سلبية الإجابات وكما موضح في الجدول (17.3).

الجدول (17.3): المتوسط المرجح واتجاه الإجابة.

الأهمية	الاتجاه	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	لا أتفق تماماً	من 1 إلى 1.79
ضعيف	لا أتفق	من 1.80 إلى 2.59
متوسط	محايد	من 2.60 إلى 3.39
جيد	أتفق	من 3.40 إلى 4.19
جيد جدا	أتفق تماماً	من 4.20 إلى 5

المصدر: (عز، 2008، صفحة 541)

المطلب الاول: تشخيص أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

تم عرض وتفسير النتائج التي تتعلق بمتغيرات وفقرات ابعاد الذكاء الاستراتيجي وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية، وترتيب الاجابات من حيث الأهمية واتجاه الإجابة لأراء عينة الدراسة حسب سلم ليكارت الخماسي فكانت نتائج الدراسة كما يلي.

1. الاستشراف:

يوضح الجدول أدناه عرض نتائج التي تتعلق بفقرات بعد الاستشراف وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي، ولقد تم الحصول على النتائج التالية.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

الجدول رقم (18.3): عرض البيانات المتعلقة ببعد الاستشراف.

أرقام العبارات	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه العام
01	أتوقع ما سوف يحدث في المستقبل قبل أن أحدد أهداف المؤسسة.	33	--	74	93	59	3.56	1.213	05	موافق
		12.7	--	28.6	35.9	22.8				
02	أتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية بصفة دورية.	--	29	52	137	41	3.73	0.860	03	موافق
		--	11.2	20.1	52.9	15.8				
03	أعيد التفكير في المعلومات المجمعة لمعرفة انعكاساتها الحالية أو المستقبلية على المؤسسة.	--	18	56	158	27	3.68	0.667	04	موافق
		--	6.9	21.9	61.0	10.4				
04	استغل قدراتي الشخصية وخبرتي في التنبؤ بالمستقبل.	--	18	56	158	27	3.75	0.733	02	موافق
		--	6.9	21.6	61.0	56				
05	التنبؤ بالمستقبل يساعد مؤسساتنا في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.	--	22	33	126	78	4.00	0.878	01	موافق
		--	8.5	12.7	48.6	30.1				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (18.3) يتضح لنا أن بعد الاستشراف يتضمن 05 عبارات نستعرضها فيما يلي:

حققت جميع عبارات هذا البعد اتجاه عام موافق، حيث احتلت العبارة 05 (التنبؤ بالمستقبل يساعد مؤسساتنا في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.) أعلى متوسط حسابي قدر بـ 4.00 مما يعني أن قادة المؤسسات محل الدراسة يستغلون معرفتهم للمستقبل في نجاح مؤسساتهم المؤسسات محل الدراسة، في حين احتلت العبارة (أتوقع ما سوف يحدث في المستقبل قبل أن أحدد أهداف المؤسسة.) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.56 وهذا يرجع إلى روتينية عمل مؤسسات محل الدراسة ولا يمتلكون نظرة استشرافية، وبالتالي فهم مطمئنون من هذا الجانب.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

تفكير النظم:

يوضح الجدول أدناه عرض نتائج التي تتعلق بفقرات بعد تفكير النظم وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي، ولقد تم الحصول على النتائج التالية.

الجدول (19.3): عرض البيانات المتعلقة ببعد تفكير النظم.

أرقام العبارات	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		%	%	%	%	%				
01	ادرس الأفكار مجتمعة للتعرف على قيمتها في الأمد البعيد.	17	18	93	121	10	3.34	0.916	4	موافق
		6.6	6.9	35.9	46.7	3.9				
02	ادرس المشكلات بالبحث في جميع الأسباب مرة واحدة دون فصلها عن بعضها البعض .	33	54	17	134	21	3.22	1.232	5	موافق
		12.7	20.8	6.6	51.7	8.1				
03	التفكير بطريقة شاملة يساعدني على رؤية الأحداث التي تحيط بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً.	1	2	75	146	35	3.82	0.678	3	موافق
		4	5	29.0	56.4	13.5				
04	تعمل مؤسستنا في صورة نظام متكامل ومترابط ومتناسق.	15	02	70	135	37	3.68	0.932	1	موافق
		5.8	0.8	27.0	52.1	14.3				
05	امتلك القدرة على دمج الأفكار المختلفة في عمل الوكالة وتحليلها من أجل الاستفادة منها.	15	18	74	81	71	3.68	1.122	2	موافق
		5.8	6.9	28.6	31.3	27.4				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

بالنظر إلى الجدول رقم (19.3) يتضح لنا أن حققت جميع عبارات هذا البعد اتجاه عام موافق، حيث احتلت العبارة 04 (تعمل مؤسستنا في صورة نظام متكامل ومتربط ومتناسق.) أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.68 مما يعني أن قيادي هذه المؤسسات على أنهم يستطيعون الدمج الوظائف الإدارية بصورة متناسقة، في حين احتلت العبارة (ادرس المشكلات بالبحث في جميع الأسباب مرة واحدة دون فصلها عن بعضها البعض.) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.22 وهذا يدل على أن قيادي هذه المؤسسات على أنهم يقومون بجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة أسبابها ومسبباتها قبل البحث عن حلول لها.

2. الرؤية الاستراتيجية:

يوضح الجدول أدناه عرض نتائج التي تتعلق بفقرات بعد الرؤية الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي، ولقد تم الحصول على النتائج التالية.

الجدول رقم (20.3): عرض البيانات المتعلقة بعد الرؤية الاستراتيجية

أرقام العبارات	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		%	%	%	%	%				
01	لديا القدرة على إقناع العاملين بوجهة نظري المستقبلية لمؤسسة.	33	02	20	153	51	3.72	1.175	02	موافق
		12.7	08	7.7	59.1	19.7				
02	امتلك تصورا شاملا لوضعية المؤسسة مستقبلا	33	--	62	124	40	3.53	1.152	04	موافق
		12.7	--	23.9	47.9	15.4				
03	أوجه جهود العاملين في مؤسستنا حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات	15	26	46	146	26	3.55	1.000	03	موافق
		5.8	10.0	17.8	56.4	10.0				
04	امتلك القدرة على توقع ما سوف يحدث مستقبلا، والتعامل مع المجهول.	15	22	134	50	38	3.29	1.009	05	موافق
		5.8	8.5	51.7	19.3	14.7				
		--	--	38	134	87	4.19	0.670	01	

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

موافق				33.6	51.7	14.5	--	--	امتلك القدرة على تحويل تصوراتي إلى واقع يمكن تطبيقه ضمن أهداف المؤسسة.	05
-------	--	--	--	------	------	------	----	----	--	----

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (20.3) يتضح لنا أن جميع عبارات هذا البعد حققت اتجاه عام موافق، حيث احتلت العبارة 05 (امتلك القدرة على تحويل تصوراتي إلى واقع يمكن تطبيقه ضمن أهداف المؤسسة.) أعلى متوسط حسابي قدر بـ 4.19 مما يعني أن قيادي هذه المؤسسات لديهم القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع ملموس، في حين احتلت العبارة (امتلك القدرة على توقع ما سوف يحدث مستقبلاً، والتعامل مع المجهول المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.29 مما يدل على أن نسبة قليلة من المسؤولين في الوكالات محل الدراسة يستطيعون التعامل مع المجهول والاستعداد له وتخوفهم منه.

3. الدافعية.

يوضح الجدول أدناه عرض نتائج التي تتعلق بفقرات بعد الدافعية وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي، ولقد تم الحصول على النتائج التالية.

الجدول رقم (21.3): عرض البيانات المتعلقة ببعد الدافعية.

أرقام العبارات	البيانات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	البيانات	الانحراف المعياري	البيانات	الاتجاه العام
01	اعمل على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات	18	--	42	173	26	3.73	0.905	04	موافق
		6.9	--	16.2	66.8	10.6				
02	احث العاملين على العمل الجماعي بدل الفردية.	--	18	17	150	74	4.08	0.791	02	موافق
		--	6.9	6.6	57.9	28.6				
03	أقدم مكافآت وحوافز للعاملين بصفة مستمرة لأجل تشجيعهم على العمل.	15	--	40	138	66	3.93	0.964	03	موافق
		5.8	--	15.4	53.3	25.5				
04	استثمر نجاحات مؤسستنا كقوة تدفع العاملين نحو تحقيق المزيد من الإنجازات	36	19	66	88	50	3.37	1.268	05	موافق
		13.9	7.3	25.5	34.0	19.3				

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

موافق بشدة	01	0.857	4.23	113	110	18	18	--	اتبنا الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من طرف العاملين.	05
				43.5	42.5	6.9	6.9	--		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (21.3) يتضح لنا أن جميع عبارات هذا البعد حققت اتجاه عام موافق، حيث احتلت العبارة 05 (اتبنا الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من طرف العاملين). أعلى متوسط حسابي قدر بـ 4.23 باتجاه عام موافق بشدة، مما يعني أن غالبية متخذي القرارات في هذه المؤسسات يتبنون الأفكار الإبداعية للعاملين لتحقيق نجاحاتهم، في حين احتلت العبارة (استثمر نجاحات مؤسستنا كقوة تدفع العاملين نحو تحقيق المزيد من الإنجازات). المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.37 مما يعني أن غالبية متخذي القرارات في هذه المؤسسات يستثمرون في نجاحات المؤسسة لتحقيق نجاحات أخرى.

4. الشراكة:

يوضح الجدول أدناه عرض نتائج التي تتعلق بفقرات بعد الشراكة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي، ولقد تم الحصول على النتائج التالية.

الجدول (22.3): عرض البيانات المتعلقة ببعد الشراكة.

أرقام العبارات	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	للتوسط المربح	الاختلاف المعياري	الترتيب	الأنجاء العام
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		%	%	%	%	%				
01	الشراكة أسلوب يفيد في تطوير مؤسساتنا وتحقيق تصورها وأهدافها.	57	39	68	61	34	2.91	1.338	02	محايد
		22.0	15.1	26.3	23.6	13.1				
02	تزداد قوة القرار عندما ينتج عن مؤسسات متحالفة.	9	102	33	95	20	3.06	1.100	01	محايد
		3.5	39.4	12.7	36.7	7.7				
03	لدى مؤسساتنا شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها.	30	120	33	58	18	2.67	1.1150	04	محايد
		11.6	46.3	12.7	22.4	6.9				
04	لدى مؤسساتنا شراكة مع مؤسسات أخرى لتحسين مركزها المالي.	49	76	42	37	55	2.90	1.428	03	محايد
		18.9	29.3	16.2	14.3	21.2				

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

محايد	05	1.097	2.50	13	35	70	92	49	تبحث مؤسستنا عن شركاء لتحقيق أهدافها.	05
				5.0	13.5	27.0	35.5	18.9		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (22.3) يتضح لنا أن جميع عبارات هذا البعد حققت اتجاه محايد، حيث احتلت العبارة 02 (تزداد قوة القرار عندما ينتج عن مؤسسات متحالفة.) أعلى متوسط حسابي قدر بـ 03.06، مما يعني أن غالبية متخذي القرارات ف أي أنهم يرون بان الشراكة لا تعطي قوة للقرار، في حين احتلت العبارة (تبحث المؤسسة عن شركاء آخرين لتحقيق أهدافها.) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.50 مما يعني أن غالبية متخذي القرارات في هذه المؤسسات لا يهتمهم البحث عن شركاء لتحقيق أهدافهم

المطلب الثاني: تشخيص محور القدرات الاستراتيجية.

تم عرض وتفسير النتائج التي تتعلق بمتغيرات وفقرات ابعاد القدرات الاستراتيجية وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية، وترتيب الاجابات من حيث الأهمية واتجاه الإجابة لأراء عينة الدراسة حسب سلم ليكارت الخماسي فكانت نتائج الدراسة كما يلي.

1. المعرفة الفنية وتوليد القيمة:

يوضح الجدول أدناه عرض نتائج التي تتعلق بفقرات بعد المعرفة الفنية وتوليد القيمة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي، ولقد تم الحصول على النتائج التالية.

الجدول رقم (23.3): عرض البيانات المتعلقة بعد المعرفة الفنية وتوليد القيمة

الآلية العام	المتغير	الأخاف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق بشدة	غير موافق	البيان	أرقام العبارات
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد		
				%	%	%	%	%		
محايد	05	1.238	2.76	12	74	77	32	64	تمتلك مؤسستنا مكتب خاص لتسيير المعلومات تؤهلها لتقديم قيمة إضافية للزبون.	01
				4.6	28.6	29.7	12.4	24.7		
محايد	04	0.905	3.25	12	111	67	69	--	تمتلك مؤسستنا المعرفة اللازمة للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية	02
				4.6	42.9	25.9	26.6	--		

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

03	تتعلم مؤسساتنا على الطرق العلمية في تقديم مبادرات عمل لم يتم اعتمادها من المنافسين.	15	17	60	126	41	3.62	1.017	03	موافق
		5.8	6.6	23.2	48.6	15.8				
04	تؤمن مؤسساتنا بان امتلاك المعرفة الفنية يساهم في تحقيق التميز على المنافسين	--	15	54	113	77	3.97	0.860	01	موافق
		--	5.8	20.8	43.6	29.7				
05	تمتلك مؤسساتنا معارف ومعلومات تمكنها من تحسين أساليب وإجراءات عمل بطريقة مميزة.	16	24	29	98	90	3.77	1.121	02	موافق
		6.9	9.3	11.2	37.8	34.7				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (23.3) يتضح لنا أن جميع عبارات هذا البعد حققت اتجاه موافق ومحاييد، حيث احتلت العبارة (تؤمن مؤسساتنا بان امتلاك المعرفة الفنية يساهم في تحقيق التميز على جميع المؤسسات المنافسة.) اعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.97، مما يعني أن غالبية متخذي القرارات يرون أن هذه الوكالات تدرك أهمية المعرفة الفنية في تحقيق التفوق على المنافسين، في حين احتلت العبارة (تمتلك مؤسساتنا مكتب خاص لتسيير المعلومات تؤهلها لتقديم قيمة إضافية للزبون) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.76 باتجاه عام محايد، مما يعني أن غالبية متخذي القرارات لا تمتلكون مكتب خاص لتسيير المعلومات التي يتم جمعها، في حين أنهم يهتمون بجمع المعلومة.

2. القدرة على توليد الموارد وامتلاكها:

يوضح الجدول أدناه عرض نتائج التي تتعلق بفقرات بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي، ولقد تم الحصول على النتائج التالي

الجدول (24.3): عرض البيانات المتعلقة بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها.

البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات
غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	البيانات
العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
01	تمتلك مؤسساتنا موظفين ذو المعارف والخبرات والمهارات المميزة.	18	18	37	119	67	3.77	1.121	01	موافق
		6.9	6.9	14.3	45.3	25.9				
02		--	18	65	155	21	3.69		03	

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

موافق		0.719		8.1	59.8	25.1	6.9	--	تستغل مؤسستنا ما يمتلكه موظفيها من مواهب في تطوير أعمالها.	
موافق	04	0.980	3.64	40	121	80	--	18	امتلاك مؤسستنا للموارد ساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية.	03
				15.4	46.7	30.9	--	6.9		
موافق	02	0.807	3.75	43	126	73	17	--	تمتلك مؤسستنا برنامج واضح لتسيير مواردها بشكل يمكنها من تحقيق السمعة الجيدة .	04
				16.6	48.6	48.6	28.2	--		
موافق	05	1.283	3.46	55	100	49	20	35	تمتلك مؤسستنا برنامج واضح من اجل الاحتفاظ بمواردها وكفاءتها تحسبا من استقطابها.	05
				21.2	38.6	18.9	7.7	13.5		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (24.3) يتضح لنا أن جميع عبارات هذا البعد حققت اتجاه موافق، حيث احتلت العبارة (تمتلك مؤسستنا برنامج واضح من اجل الاحتفاظ بمواردها وكفاءتها تحسبا من استقطابها.) أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.77، مما يدل على أن هذه الوكالات تمتلك موظفين ذو معارف وخبرات مهنية متميزة، في حين احتلت العبارة (تمتلك مؤسستنا مكتب خاص لتسيير المعلومات تؤهلها لتقديم قيمة إضافية للزبون) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.46 باتجاه عام موافق، مما يدل على أن هذه الوكالات تمتلك برامج واضحة من اجل الاحتفاظ بمواردها البشرية المؤهلة والمتميزة.

3. تقنية الإدارة المستخدمة:

يوضح الجدول أدناه عرض نتائج التي تتعلق بفقرات بعد تقنية الإدارة المستخدمة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي الوسط الحسابي، ولقد تم الحصول على النتائج التالية.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

الجدول رقم (25.3): عرض البيانات المتعلقة ببعد تقنية الإدارة المستخدمة

أرقام العبارات	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	النسبة	الاتجاه العام
01	تستخدم مؤسستنا تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأساس لمزاولة كل أنشطتها.	50	--	39	109	61	3.51	1.374	04	موافق
		19.3	--	15.1	42.1	23.6				
02	لدى مؤسستنا هيكل تنظيمي واضح لأداء أعمالها وتوزيع المهام.	--	18	88	132	21	3.60	0.737	02	موافق
		--	6.9	34.0	51.0	8.1				
03	تركز مؤسستنا على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة للتنسيق بين أنشطتها وأداء العاملين (مثل شبكة إنترنت داخلية).	18	15	60	131	35	3.58	1.025	03	موافق
		6.9	5.8	23.2	50.6	13.5				
04	تؤمن مؤسستنا بأن الوسائل والأدوات مكتملة لأداء العاملين	32	38	30	118	41	3.38	1.262	05	موافق
		12.4	14.7	11.6	45.6	15.8				
05	تناسب الأرباح التي تحققها مؤسستنا مع التقنيات التي تستخدمها	15	19	10	127	88	3.98	1.094	01	موافق
		5.8	7.3	3.9	49.0	34.0				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

بالنظر إلى الجدول رقم (25.3) يتضح لنا أن جميع عبارات هذا البعد حققت اتجاه موافق، حيث احتلت العبارة (تناسب الأرباح التي تحققها مؤسستنا مع التقنيات التي تستخدمها.) أعلى متوسط حسابي قدر بـ 3.98، ومنه نلاحظ أن قيادي هذه الوكالات مقتنعون بالأرباح التي يحققونها وذلك لتناسبها مع التقنيات المستخدمة من طرفهم، في حين احتلت العبارة (تؤمن مؤسستنا بأن الوسائل والأدوات مكتملة لأداء العاملين) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.38 باتجاه عام موافق، مما يدل على أن هذه المؤسسات تمتلك العديد من الوسائل والأدوات التي تسهل من أداء العاملين.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

المطلب الثالث: تشخيص محور التفوق التنافسي.

تم عرض وتفسير النتائج التي تتعلق بمتغيرات وفقرات ابعاد التفوق التنافسي وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية، وترتيب الاجابات من حيث الأهمية واتجاه الإجابة لأراء عينة الدراسة حسب سلم ليكرت الخماسي فكانت نتائج الدراسة كما يلي.

1. تركيز الزبون:

يوضح الجدول أدناه عرض نتائج التي تتعلق بفقرات بعد تركيز الزبون وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي، ولقد تم الحصول على النتائج التالية.

الجدول (26.3): عرض البيانات المتعلقة ببعد تركيز الزبون.

البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة	البيانات	البيانات
البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	البيانات	البيانات
البيانات	البيانات	البيانات	البيانات	%	%	%	%	%	البيانات	البيانات
01	موافق	03	1.173	3.71	52	147	27	--	33	تقوم مؤسستنا بتابعة مستوى الالتزام والتوجه لخدمة احتياجات الزبائن بصفة مستمرة.
					20.1	56.8	10.4	--		
02	موافق	05	1.018	3.57	39	118	69	18	15	تقوم مؤسستنا بقياس رضا الزبائن بصورة منتظمة ودورية.
					15.1	45.6	26.9	6.9		
03	موافق	02	0.981	3.83	71	108	45	35	--	تتركز استراتيجية مؤسستنا على خلق قيمة اعلى لزبون.
					27.4	41.7	17.4	13.5		
04	موافق	01	1.331	3.91	119	64	43	--	33	تعرض مؤسستنا لخدمات تتناسب مع حاجات ورغبات زبائن.
					45.9	24.7	16.6	--		
05	موافق	04	1.397	3.64	91	83	18	35	32	تستخدم مؤسستنا وسائل متنوعة لاستبدال شكاوى زبائن
					35.1	32.0	6.9	13.5		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

بالنظر إلى الجدول رقم (26.3) يتضح لنا أن جميع عبارات هذا البعد حققت اتجاه موافق، حيث احتلت العبارة (تعرض مؤسستنا خدمات تتناسب مع حاجات ورغبات زبائن) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.91 باتجاه عام موافق، مما يعني ان قيادي هذه المؤسسات يقومون بدراسة احتياجات الزبائن ومن ثم العمل على تلبيتها، في حين احتلت العبارة (تتناسب الأرباح التي تحققها مؤسستنا مع التقنيات التي تستخدمها.) اقل متوسط حسابي قدر بـ 3.57، مما يعني ان قيادي هذه الوكالات يقومون بقياس مستوى رضا الزبون بصفة دورية.

2. المنافسة:

يوضح الجدول أدناه عرض نتائج التي تتعلق بفقرات بعد المنافسة وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي، ولقد تم الحصول على النتائج التالية.

الجدول (27.3): عرض البيانات المتعلقة بعد المنافسة.

أرقام العبارات	البيانات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تتوقع مؤسستنا دخول وكالات أخرى لجال المنافسة قريبا .	33	--	21	141	64	3.78	1.197	01	موافق
		12.7	--	8.1	54.4	24.7				
02	تمتلك مؤسستنا المرونة الكافية لتكيف مع الظروف المحيطة-الوطنية والعالمية.	15	18	62	146	18	3.52	0.937	04	موافق
		5.8	6.9	23.9	56.4	6.9				
03	تستطيع مؤسستنا تقديم خدمات جديدة بصفة دورية (كل شهر مثلا، أو كل سنة)	33	--	58	120	48	3.58	1.177	03	موافق
		12.7	--	22.4	46.3	18.5				
04	اكتساب زبائن جدد يعد أمرا سهلا بالنسبة لمؤسستنا.	--	51	42	127	39	3.59	0.969	02	موافق
		--	19.7	16.2	49.0	15.1				
05	تقدم مؤسستنا خدمات متميزة ومتنوعة مقارنة بخدمات المنافسين	33	18	59	113	36	3.39	1.194	05	موافق
		12.7	6.9	22.8	43.6	13.9				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

بالنظر إلى الجدول رقم (27.3) يتضح لنا أن جميع عبارات هذا البعد حققت اتجاه موافق، حيث احتلت العبارة (تتوقع مؤسستنا دخول وكالات أخرى لجال المنافسة قريباً) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.78 باتجاه عام موافق، مما يدل على أن هذه المؤسسات تقوم بدراسة السوق لمعرفة المنافسين الحاليين والمستقبليين الأمر الذي نتج عنه توقع دخول منافسين جدد قريباً، في حين احتلت العبارة (تقدم مؤسستنا خدمات متميزة ومتنوعة مقارنة بخدمات المنافسين) أقل متوسط حسابي قدره بـ 3.39، مما يدل على أن هذه المؤسسات تتبع جميع ما يقدمه المنافسين من خدمات، ومن ثم تضع استراتيجية تسويقية محكمة الأمر الذي يمكنها من تقديم خدمات متميزة ومتنوعة مقارنة بالمنافسين.

3. إدارة معرفة الزبون:

يوضح الجدول أدناه عرض نتائج التي تتعلق بفقرات بعد إدارة معرفة الزبون وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتعلق بالإحصاء الوصفي، الوسط الحسابي، ولقد تم الحصول على النتائج التالية.

الجدول (28.3): عرض البيانات المتعلقة بعد إدارة معرفة الزبون.

أرقام العبارات	البيان	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
01	تحت مؤسستنا عاملها على تطوير علاقتهم بالزبائن بهدف توسيع معارفهم حوله.	52	--	28	166	13	3.34	1.239	05	موافق
		20.1	--	10.8	64.1	5.0				
02	تستقطب مؤسستنا موظفين ذوي خبرات وقدرات معرفية لتوظيفهم في كسب زبائن جدد.	--	--	111	113	35	3.71	0.692	02	موافق
		--	--	42.9	42.6	13.5				
03	يساهم زبائن الوكالة الحاليين في جلب زبائن آخرين.	15	18	83	93	50	3.56	1.060	03	موافق
		5.8	6.9	32.0	35.9	19.3				
04	يتوفر لدى مؤسستنا سجل خاص لمعرفة آراء الزبائن عن مستويات الخدمة المقدمة	18	--	93	129	19	3.51	1.060	04	موافق
		6.9	--	35.9	49.8	7.3				
05	تمتلك مؤسستنا دليل إرشادي خاص بالزبائن يتضمن كيفية الانتفاع بخدماتها.	--	50	12	104	17	3.97	1.145	01	موافق
		--	19.3	4.6	29.3	40.2				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

بالنظر إلى الجدول رقم (28.3) يتضح لنا أن جميع عبارات هذا البعد حققت اتجاه موافق، حيث احتلت العبارة (تمتلك مؤسستنا دليل إرشادي خاص بالزبائن يتضمن كيفية الانتفاع بخدماتها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.93 باتجاه عام موافق، مما يعني أن هذه المؤسسات تقوم بتوجيه زبائنهم الحاليين والمحتملين لكيفية ادائها لخدماتها وطرق التعامل معها من أجل تسهيل التعامل معها في الوقت الحالي والمستقبلي، في حين احتلت العبارة (تحت مؤسستنا عاملها على تطوير علاقتهم بالزبائن بهدف توسيع معارفهم حوله). أقل متوسط حسابي قدره بـ 3.34، مما يدل على أن هذه المؤسسات تضع استراتيجيات محكمة في تسير علاقة المؤسسة بزبائنهم بالاعتماد على موظفيها في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة حقيقية.

4. تحليل نتائج محاور الاستبيان.

لدراسة مستوى الأهمية بالنسبة وأبعاد الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها جميعاً، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (42.3) الموضح أدناه.

الجدول (29.3): عرض البيانات المتعلقة بجميع المحاور.

المحور	أبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
المحور الأول	الاستشراف	3.744	0.5864	02	موافق
	الرؤية المستقبلية	3.548	0.6263	04	موافق
	تفكير النظم	3.656	0.7614	03	موافق
	الدافعية	3.868	0.6074	01	موافق
	الشراكة	2.806	0.8414	05	محايد
الذكاء الاستراتيجي		3.524	0.6846	موافق	
المحور الثاني	المعرفة الفنية لتوليد القيمة	3.49	1.044	03	موافق
	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	3.663	0.982	01	موافق
	تقنيات الإدارة المستخدمة	3.609	1.098	02	موافق
القدرات الاستراتيجية		3.587	1.041	موافق	
المحور الثالث	التركيز على الزبون	3.733	0.935	01	موافق
	المنافسة	3.5730	0.911	02	موافق
	إدارة معرفة الزبون	3.563	0.777	03	موافق
التفوق التنافسي		3.623	0.874	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

أ- الذكاء الاستراتيجي: ان ترتيب مستوى الأهمية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة بالاعتماد على الوسط

الحسابي والانحراف المعياري يظهره الجدول (29.3) أدناه ان المتوسطات الحسابية لجميع المحاور وانحرافاتها المعيارية جاءت متقاربة، حيث جاء بالترتيب الاول بعد الدافعية بمتوسط حسابي قدر ب 3.86 والذي يمثل حسب تقديرات مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه "موافق"، وانحراف معياري قدر ب 0.607، يليه على الترتيب بُعد الاستشراف، تفكير النظم، ثم بعد الرؤية المستقبلية وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد الشراكة بمتوسط حسابي 2.806 والذي يمثل حسب تقديرات مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه "محايد"، مما يعني ان المؤسسات محل الدراسة ليست لديها شراكات مع مؤسسات أخرى وتتنحرف من اجرائها، لأنها ترى فيها معطلة لها لأهدافها وجالبة للمشاكل.

ب- القدرات الاستراتيجية: ان ترتيب مستوى الأهمية لأبعاد القدرات الاستراتيجية الثلاثة بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري يظهره الجدول (29.3) والذي يوضح إن بعد القدرة على توليد الموارد وامتلاكها جاء بالترتيب الأول من حيث أبعاد القدرات الاستراتيجية إذ كانت اغلب إجابات العينة متفقة حول هذا البعد قياساً بالأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي قدره 3.66 والذي يمثل حسب تقديرات مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه "موافق"، ويليه بالمرتبة الثانية بعد لتقنيات الإدارة المستخدمة ويليه بالمرتبة الثالثة والأخيرة بعد المعرفة الفنية لتوليد القيمة بمتوسط 3.49 والذي يمثل حسب تقديرات مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه "موافق".

ت- التفوق التنافسي: ان ترتيب الأهمية لأبعاد التفوق التنافسي الثلاثة بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري يظهرها الجدول (29.3) والذي يوضح إن بعد التركيز على الزبون جاء في الترتيب الأول إذ كانت اغلب إجابات العينة متفقة حول هذا البعد بمتوسط حسابي 3.73 والذي يمثل حسب تقديرات مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه "موافق"، ويليه بالمرتبة الثانية بعد منافسة ويليه بالمرتبة الثالثة والاخيرة بعد ادارة معرفة الزبون بمتوسط حسابي 3.56 والذي يمثل حسب تقديرات مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه "موافق".

ولترتيب مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة الثلاثة وفقاً لمعامل الاختلاف بالاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري يظهرها الجدول (29.2) والذي يوضح إن المتغيرات الدراسة متقاربة من حيث الأهمية لدى عينة الدراسة الثلاثة حيث كان متغير التفوق التنافسي في الترتيب الأول من حيث متغيرات الدراسة إذ كانت اغلب إجابات العينة متفقة حول هذا المتغير بمتوسط حسابي 3.62 والذي يمثل حسب تقديرات مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه "موافق"، ويليه في المرتبة الثانية متغير القدرات الاستراتيجية ويليه في المرتبة الثالثة والأخيرة متغير الذكاء الاستراتيجي بمتوسط حسابي 3.58 والذي يمثل حسب تقديرات مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه "موافق".

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

المطلب الرابع: عرض وتشخيص النتائج الديمغرافية لدراسة.

سنستعرض في هذا المطلب توزيع أفراد العينة المدروسة حسب البيانات المذكورة في القسم الأول من الاستبيان والمتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية)، والتي سوف يتم دراستها تباعاً كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

تتكون العينة المدروسة من 259 فرداً حيث تزيد نسبة الذكور على نسبة الإناث، إذ نجد أن الذكور يمثلون 192 من عينة الدراسة، في حين أن عدد الإناث يتمثل في 67 أفراد، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

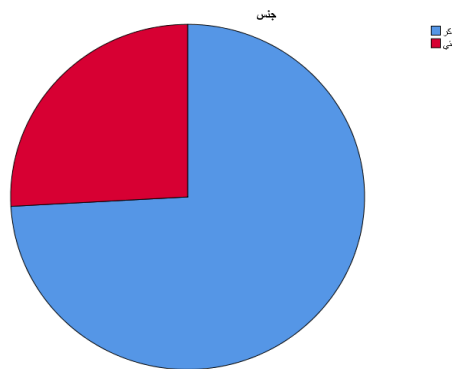
الجدول (30.3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	192	%74.1
أنثى	67	%25.9
المجموع	259	%100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال ما تطرقنا إليه في الجدول رقم (30.3) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، يتضح لنا أن الجنس الغالب من متخذي القرارات في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 74.1%، بينما نسبة الإناث فقدت بـ 25.9% كما هو مبين في الشكل رقم (6.3) أدناه:

الشكل (3.3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

وهذا راجع إلى طبيعة هذا النشاط حيث أن غالبية الإناث يفضلن العمل في القطاع الحكومي وفي نشاط يتلاءم مع أعراف المجتمع، خاصة وأن العمل في هذه الوكالات يتطلب التنقل إلى أماكن مختلفة من العالم.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر.

تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى أربع فئات عمرية حيث نجد أن الفئة المحصورة بين 30 و 40 سنة تحتل المرتبة الأولى أي ما يعادل 107 فرداً بنسبة 41.3%، تليها الفئة بين 41 و 50 سنة حيث احتلتا المرتبة الثانية بما يعادل 106 أفراد أي بنسبة متعادلة تقدر بـ 40.9%، تليها فئة أقل من 30 سنة ما يعادل 42 فرداً بنسبة 16.2%، وفي الأخير تأتي الفئة أكبر من 50 سنة والتي تتضمن 04 أفراد بنسبة 1.5%، كما يوضحه الجدول التالي:

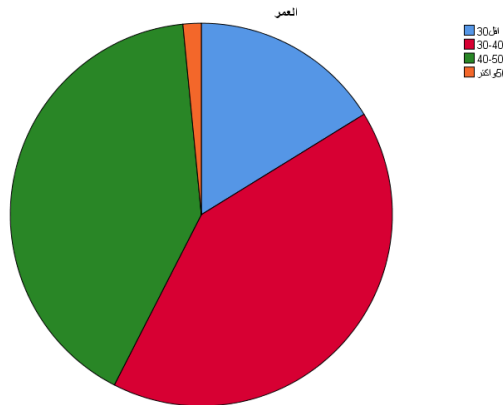
الجدول (31.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 30 سنة	42	16.2%
من 30 إلى 40 سنة	107	41.3%
من 41 إلى 50 سنة	106	40.9%
أكبر من 50 سنة	4	1.5%
المجموع	259	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال الجدول رقم (31.3) يبين أن فئة الشباب حققت أكبر نسبة وخصوصاً في المرحلة ما بين 30 إلى 40 سنة حيث قدرت بـ 41.3%، كما أن الفئة أقل من 30 سنة حققت نسبة بلغت 16.2% كما يوضحه الشكل رقم (7.3):

الشكل (4.3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

أي أن النسبة الإجمالية لهذه الفئة تمثل 57.5%، وهي نتيجة منطقية لأن هذه المرحلة هي فترة الإبداع حيث يسعى الشباب فيها لإثبات وجودهم وقدراتهم، هذا من جهة ومن جهة أخرى فهذا راجع للتسهيلات الممنوحة لفئة الشباب في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الحكومة الجزائرية ابتداء

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

من سنة 2001 لدعم الشباب بمهدف مكافحة البطالة، وبما أن الوكالات محل الدراسة تابعة للقطاع الخاص فهذا دليل على وجود فئات عمرية مختلفة من متخذي القرارات.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى أربع مستويات دراسية حسب المؤهل العلمي المتحصل عليه حيث نجد أن الفئة التي لديها مستوى جامعي تحتل المرتبة الأولى ما يعادل 111 فردا بنسبة 42.9%، تليها الفئة التي لديها مستوى دراسات العليا ب 92 فرد بنسبة 35.5%، أما فئة الثانوي فأقل تضمنت 42 فرد بنسبة 16.2%، ثم تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة المتحصلة على دبلوم مهني والمتكونة من 14 أفراد بنسبة 5.4%، في حين لا يوجد أفراد لديهم مستوى دراسات عليا من بين العينة المدروسة، مثلما هو موضح في الجدول التالي:

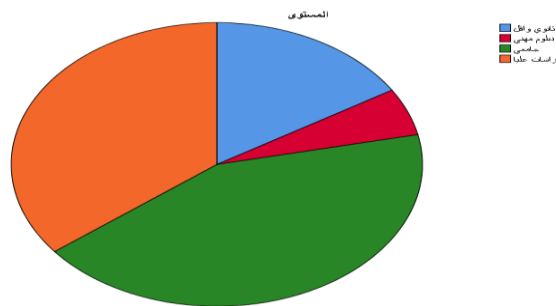
الجدول (32.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي فأقل	42	16.2%
دبلوم مهني	14	5.4%
جامعي	111	42.9%
دراسات عليا	92	35.5%
المجموع	259	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

فمن خلال الجدول رقم (32.3) وجدنا أن الفئة التي لديها مستوى جامعي قد احتلت المرتبة الأولى تليها فئة الدراسات العليا من بين كل الفئات المعنية بالدراسة كما يوضحه الشكل رقم (8.3):

الشكل (5.3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

وهذا مؤشر على الأهمية التي توليها مثل هذه المؤسسات للمستوى التعليمي لأن طبيعة هذا النوع من النشاط تتطلب أفرادا من ذوي الاختصاص، بينما أحرزت فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل المرتبة الثالثة وتضم

الفصل الثالث: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية

أصحاب الخبرة المهنية الذين لا يمتلكون شهادات ويمارسون هذا النشاط¹، أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفئة من الأفراد الذين يمتلكون دبلوم مهني وذلك راجع إلى قلة الأشخاص الذين يهتمون بالتكوين في مجال السياحة.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

قسمت عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية إلى 04 فئات، حيث احتلت الفئة التي لديها خبرة من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الأولى بتكرار مطلق 120، تليها الفئة من 10 إلى 15 سنة بمعدل 82 فرداً، أما فئة أقل من 5 سنوات فاحتلت المرتبة الثالثة بمعدل 32 فرداً، لتليها فئة أكبر من 15 سنة بنسبة بمعدل 25 فرداً، كما هو موضح في الجدول:

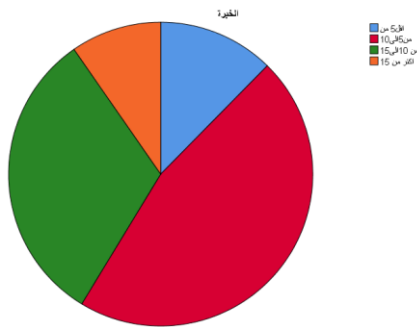
الجدول (34.3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
أقل من 5 سنوات	32	12.4%
من 5 إلى 10 سنوات	120	46.3%
من 10 إلى 15 سنة	82	31.7%
أكبر من 15 سنة	25	9.7%
المجموع	259	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال الجدول رقم (46.3) يتضح لنا أن الفئة التي لديها من 5 إلى 10 سنوات خبرة من متخذي القرار احتلت أكبر نسبة تليها الفئة من 10 إلى 15 سنة، كما يوضحه أكثر الشكل الموالي:

الشكل (6.3): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V.25

وهو مؤشر على الاهتمام المتزايد للطاقت الشبانية بهذا النوع من النشاط، وهذا لا يغني عن وجود متخذي قرارات لديهم خبرة من 15 سنة فأكثر.

¹ راجع المادة 3 فقرة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 17-161، السالف الذكر ص 6.

تعرفنا في هذا الفصل مقسم الى ثلاث مباحث بثلاث مطالب لكل مبحث على اهم الأدوات والوسائل التي سوف تستخدم في الدراسة الميدانية، ومدى صلاحية الاستبيان المستخدم من خلال استخدام العديد من الأساليب والمتمثلة في ثلة من الاختبارات المعلمية، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة والمتمثل في وكالات السياحة والاسفار الفائزة بتنظيم الحج والعمرة 2013-2020 ، وفي الأخير تطرقنا إلى اهم الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة أين وجدنا انه يغلب عليها الطابع الذكوري ذو المستوى تعليم متوسط، الأمر الذي من شأنه أن يخلق فروقات كبيرة في نتائج الدراسة.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

بعدما تعرفنا على مجتمع الدراسة والأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة التطبيقية في الفصل السابق، يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تم دراسته نظرياً على الجانب التطبيقي ومعالجته ميدانياً، من خلال الوقوف على مدى اعتماد وكالات السياحة والأسفار الفائزة برحلات الحج لسنة (2013-2020) على الذكاء الاستراتيجي كوسيلة حديثة أفرزتها التطورات المتسارعة في عالم اليوم، وتوضيح أثره على تفوقها على منافسيها من خلال ما تمتلكه من قدرات وهو الهدف المرجو من هذه الدراسة.

ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، يتعلق المبحث الأول بدراسة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، أما المبحث الثاني يتعلق بفرضيات الأثر هذه المتغيرات على بعضها البعض، في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى محاولة معرفة مدى توفر متغيرات الدراسة في العينة محل الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المبحث التعرف على طبيعة وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة والمتمثلة (الذكاء الاستراتيجي، القدرات الاستراتيجية، التفوق التنافسي) إذ يكون الارتباط إيجابياً قوياً عندما يكون $(+0.3)$ إلى $(+0.7)$ وإيجابياً ضعيفاً عندما يكون (0) إلى $(+0.3)$ في حين يكون الارتباط سلبياً قوياً عندما يكون (-0.3) إلى (-0.7) وسلبياً ضعيفاً عندما يكون (-0.3) إلى (0) أما إذا كان معامل الارتباط $(+1)$ فهذا يشير إلى ارتباط إيجابي تام و (-1) يشير إلى ارتباط سلبي تام و (0) يشير إلى عدم وجود ارتباط.

المطلب الأول: ارتباط الذكاء الاستراتيجي بالتفوق التنافسي.

تبحث الفرضية الرئيسية الأولى في علاقة الارتباط بين المتغير المستقل ابعاد الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع ابعاد التفوق التنافسي حيث تنص على:

H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي.

H_1 : يوجد علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي.

توضح نتائج الجدول (1.4) أن قيمة معامل الارتباط بين متغير الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التفوق التنافسي (التركيز على الزبون، المنافسة، إدارة معرفة الزبون) بلغت على التوالي $(0.768, 0.840, 0.681)$ عند مستوى الدلالة لها جميعاً (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التفوق التنافسي. حيث بلغت أعلى قيمة ارتباط (0.840) مع بعد (المنافسة) أما أدنى قيمة علاقة ارتباط (0.681) مع بعد (إدارة معرفة الزبون).

أما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة) كانت النتائج كالآتي: بلغت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة) والتفوق التنافسي وعلى التوالي $(0.641, 0.774, 0.817, 0.674, 0.218)$ عند مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) . وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذو دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي. حيث بلغت أعلى قيمة ارتباط (0.817) مع بعد (الرؤية الاستراتيجية) أما أدنى قيمة علاقة ارتباط (0.218) مع بعد (الشراكة).

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للمتغيرين كانت النتائج كالآتي:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (الاستشراف) والأبعاد (التركيز على الزبون، لمنافسة، إدارة معرفة الزبون) وعلى التوالي $(0.604, 0.653, 0.514)$ عند مستوى الدلالة (0.000) وهي

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

- أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابي قوي لبعد الاستشراف مع جميع ابعاد التفوق التنافسي.
2. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (تفكير النظم) والأبعاد (التركيز على الزبون، لمنافسة، إدارة معرفة الزبون) وعلى التوالي (0.720، 0.745، 0.682) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط ايجابي قوي لبعد تفكير النظم مع جميع ابعاد التفوق التنافسي.
3. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (الرؤية الاستراتيجية) والأبعاد (التركيز على الزبون، لمنافسة، إدارة معرفة الزبون) وعلى التوالي (0.790، 0.805، 0.661) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابي قوي لبعد الرؤية الاستراتيجية مع جميع ابعاد التفوق التنافسي.
4. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (الدافعية) والأبعاد (التركيز على الزبون، لمنافسة، إدارة معرفة الزبون) وعلى التوالي (0.607، 0.725، 0.527) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابي قوي لبعد الدافعية مع جميع ابعاد التفوق التنافسي.
5. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (الشراكة) والأبعاد (التركيز على الزبون، لمنافسة، إدارة معرفة الزبون) وعلى التوالي (0.178، 0.243، 0.185) عند مستوى الدلالة (0.004، 0.000، 0.003) على التوالي وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابي قوي لبعد الدافعية مع المنافسة، ووجود علاقة ارتباط ايجابي ضعيف مع بعد تركيز على الزبون وإدارة معرفة الزبون.

الجدول رقم (1.4): معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي.

	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	التفوق التنافسي	التركيز على الزبون	المنافسة	إدارة معرفة الزبون
الاستشراف	قيمة الارتباط	**0.641	**0.604	**0.653	**0.514
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
تفكير النظم	قيمة الارتباط	**0.774	**0.720	**0.745	**0.682
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
الرؤية الاستراتيجية	قيمة الارتباط	**0.817	**0.790	**0.805	**0.661
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
الدافعية	قيمة الارتباط	**0.674	**0.607	**0.725	**0.527
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
الشراكة	قيمة الارتباط	**0.218	**0.178	**0.243	**0.185
	Sig	0.000	.004	0.000	.003
الذكاء الاستراتيجي	قيمة الارتباط	**0.828	**0.768	**0.840	**0.681
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

نستخلص من النتائج أعلاه الآتي:

تحققت علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي بشكل عام بقيمة بلغت (0.828)، كما تحققت أعلى قيمة معامل ارتباط بين (الذكاء الاستراتيجي وبعد المنافسة) بقيمة بلغت (0.840) وأدنى قيمة (0.681) مع بعد (إدارة معرفة الزبون). كانت أعلى قيمة معامل ارتباط بين بعد (الرؤية الاستراتيجية والتفوق التنافسي) بقيمة بلغت (0.817) وأدنى قيمة (0.325) بين بعد (الشراكة والتفوق التنافسي) أما على مستوى الأبعاد بين المتغيرين تحققت أعلى قيمة معامل ارتباط بين بعد (الرؤية الاستراتيجية والمنافسة) بقيمة بلغت (0.805) وأدنى قيمة (0.178) بين بعد (الشراكة والتركيز على الزبون). ومنه نقبل الفرضية الرئيسة الأولى وجميع الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة، الخامسة).

المطلب الثاني: ارتباط القدرات الاستراتيجية مع التفوق التنافسي.

تبحث الفرضية الرئيسية الثانية في علاقة الارتباط بين المتغير الوسيط أبعاد القدرات الاستراتيجية، والمتغير التابع أبعاد التفوق التنافسي حيث تنص على:

H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي.

H_1 : يوجد علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي.

بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير القدرات الاستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي (التركيز على الزبون، المنافسة، إدارة معرفة الزبون) وعلى التوالي (0.869، 0.856، 0.805) عند مستوى الدلالة لها جميعاً (000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين القدرات الاستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي. حيث بلغت أعلى قيمة ارتباط (0.869) مع بعد (التركيز على الزبون) أما أدنى قيمة علاقة ارتباط (0.805) مع بعد (إدارة معرفة الزبون).

أما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية (الأولى، الثانية، الثالثة) كانت النتائج كالآتي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية، توليد المعرفة، تقنية الإدارة المستخدمة) والتفوق التنافسي وعلى التوالي (0.805، 0.729، 0.891) عند مستوى الدلالة (000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذو دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي. حيث بلغت أعلى قيمة ارتباط (0.891) مع بعد (تقنية الإدارة المستخدمة) أما أدنى قيمة علاقة ارتباط (0.729) مع بعد (توليد المعرفة).

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

اما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغيرين كانت النتائج كالآتي:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (المعرفة الفنية) والأبعاد (التركيز على الزبون، لمنافسة، إدارة معرفة الزبون) وعلى التوالي (0.710، 0.790، 0.737) عند مستوى الدلالة (000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابي قوي لبعد الاستشراف مع جميع ابعاد التفوق التنافسي.
2. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (توليد المعرفة) والأبعاد (التركيز على الزبون، لمنافسة، إدارة معرفة الزبون) وعلى التوالي (0.702، 0.658، 0.665) عند مستوى الدلالة (000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط ايجابي قوي لبعد توليد المعرفة مع جميع ابعاد التفوق التنافسي.
3. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (تقنيات الإدارة المستخدمة) والأبعاد (التركيز على الزبون، لمنافسة، إدارة معرفة الزبون) وعلى التوالي (0.893، 0.826، 0.745) عند مستوى الدلالة (000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي لبعد تقنيات الإدارة المستخدمة مع جميع أبعاد التفوق التنافسي.

الجدول رقم (2.4): معاملات الارتباط بين أبعاد القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي.

	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	التفوق التنافسي	التركيز على الزبون	المنافسة	إدارة معرفة الزبون
المعرفة الفنية لتوليد القيمة	قيمة الارتباط	**0.805	**0.710	**0.790	**0.737
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها	قيمة الارتباط	**0.729	**0.702	**0.658	**0.665
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
تقنية الإدارة المستخدمة	قيمة الارتباط	**0.891	**0.893	**0.826	**0.745
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
القدرات الاستراتيجية	قيمة الارتباط	**0.912	**0.869	**0.856	**0.805
	Sig	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25

نستخلص من النتائج أعلاه الآتي:

تحققت علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي بشكل عام بقيمة بلغت (0.912)، وتحققت أعلى قيمة معامل ارتباط بين (القدرات الاستراتيجية وبعد التركيز على الزبون) بقيمة بلغت (0.869) وأدنى قيمة (0.805) مع بعد (إدارة معرفة الزبون). وتحققت أعلى قيمة معامل ارتباط بين بعد (تقنية الإدارة المستخدمة والتفوق التنافسي) بقيمة بلغت (0.891) وأدنى قيمة (0.729) بين بعد (توليد المعرفة والتفوق التنافسي).

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أما على مستوى الأبعاد بين المتغيرين تحققت أعلى قيمة معامل ارتباط بين بعد (تقنية الإدارة المستخدمة والتركيز على الزبون) بقيمة بلغت (0.893) وأدنى قيمة (0.658) بين بعد (توليد المعرفة والمنافسة). تشير النتائج الواردة أعلاه إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها (الأولى، الثانية، الثالثة).

المطلب الثالث: ارتباط الذكاء الاستراتيجي بالقدرات الاستراتيجية.

تبحث الفرضية الرئيسية الثالثة في علاقة الارتباط بين المتغير المستقل أبعاد الذكاء الاستراتيجي، والمتغير الوسيط أبعاد القدرات الاستراتيجية حيث تنص على:

H_0 : لا يوجد علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي و أبعاد القدرات الاستراتيجية.

H_1 : يوجد علاقة ارتباط إيجابية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد القدرات الاستراتيجية.

بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الذكاء الاستراتيجي وأبعاد القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية لتوليد القيمة، القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها، تقنية الإدارة المستخدمة) وعلى التوالي (0.706، 0.740، 0.740) عند مستوى الدلالة لها جميعاً (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين القدرات الاستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي. حيث بلغت أعلى قيمة ارتباط (0.740) مع بعد (تقنية الإدارة المستخدمة).

أما على مستوى اختبار الفرضيات الفرعية (الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة) كانت النتائج كالآتي:

بلغت قيمة معامل الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة) وأبعاد القدرات الاستراتيجية هو على التوالي (0.642، 0.759، 0.758، 0.707، 0.190) عند مستوى الدلالة (0.000، 0.000، 0.000، 0.000، 0.002) على التوالي وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية وذو دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي باستثناء الشراكة التي ذات علاقة إيجابية ضعيفة. حيث بلغت أعلى قيمة ارتباط (0.759) مع بعد (تفكير النظم) أما أدنى قيمة علاقة ارتباط (0.178) مع بعد (الشراكة).

أما على مستوى الأبعاد الفرعية للمتغيرين كانت النتائج كالآتي:

1. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (الاستشراف) والأبعاد القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية لتوليد القيمة، القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها، تقنية الإدارة المستخدمة) وعلى التوالي (0.440، 0.642، 0.638) عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي لبعد الاستشراف مع جميع أبعاد القدرات الاستراتيجية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

2. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (تفكير النظم) والأبعاد القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية لتوليد القيمة، القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها، تقنية الإدارة المستخدمة) وعلى التوالي (0.763، 0.497، 0.746) عند مستوى الدلالة (000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي لبعد تفكير النظم مع جميع أبعاد القدرات الاستراتيجية.
3. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (الرؤية الاستراتيجية) والأبعاد القدرات (المعرفة الفنية لتوليد القيمة، القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها، تقنية الإدارة المستخدمة) وعلى التوالي (0.746، 0.484، 0.769) عند مستوى الدلالة (000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي لبعد الرؤية الاستراتيجية مع جميع أبعاد القدرات الاستراتيجية.
4. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (الدافعية) والأبعاد القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية، توليد المعرفة، تقنية الإدارة المستخدمة) وعلى التوالي (0.521، 0.821، 0.577) عند مستوى الدلالة (000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي لبعد الدافعية مع جميع أبعاد القدرات الاستراتيجية.
5. بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد (الشراكة) والأبعاد القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية لتوليد القيمة، القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها، تقنية الإدارة المستخدمة) وعلى التوالي (0.178، 0.257، 0.093) عند مستوى الدلالة على التوالي (0.002، 0.004، 000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) باستثناء تقنية الإدارة المستخدمة، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي قوي لبعد الدافعية مع بعد المعرفة الفنية لتوليد القيمة وبعد القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها، في حين أن قيمة مستوى الدلالة لبعد الشراكة مع تقنية الإدارة المستخدمة أكبر من (0.05) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد الشراكة مع تقنية الإدارة المستخدمة.

الجدول رقم (3.4): معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية.

قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	القدرات الاستراتيجية	المعرفة الفنية لتوليد القيمة	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها	تقنية الإدارة المستخدمة
قيمة الارتباط	**0.763	**0.440	**0.642	**0.638
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
قيمة الارتباط	**0.759	**0.763	**0.497	**0.746
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
قيمة الارتباط	**0.758	**0.746	**0.484	**0.769
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
قيمة الارتباط	**0.707	**0.521	**0.821	**0.577
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000
قيمة الارتباط	**0.190	**0.178	**0.257	**0.093
Sig	0.002	0.004	0.000	0.136
قيمة الارتباط	**0.805	**0.706	**0.706	**0.740
Sig	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثاني: اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة.

يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات التأثير التي حددتها الدراسة، إذ سيتم الاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط المتمثلة بـ: $Y=a+\beta_1X_1$ إذ تمثل (a) مقدار الثابت وهذه العلاقة تعني إن متغير التفوق التنافسي (Y) التابع هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي (X) وأبعاد المتغير الوسيط القدرات الاستراتيجية (M) أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (259) وسيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

المطلب الأول: تأثير الذكاء الاستراتيجي في التفوق التنافسي.

يتضح من الجدول (4.4) بلغت قيمة (F) المحسوبة لذكاء الاستراتيجي في التفوق التنافسي (559.515) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.88) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (88%) أي إن لذكاء الاستراتيجي تأثير في تحقيق التفوق التنافسي. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.685) يتضح بان الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (68%) من المتغيرات التي تطرأ على التفوق التنافسي أما النسبة الباقية والبالغة (32%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.828) بان زيادة الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التفوق التنافسي بنسبة (82%)، وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (-16.329) بمعنى عندما تكون الذكاء الاستراتيجي مساوية للصفر فان التفوق التنافسي لن يقل عن هذه القيمة.

الجدول رقم (4.4): معاملات التأثير بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي.

المتغير المستقل	الحاد الثابت (a)	معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R^2)	المحسوبة (F)	(F) الجدولية	Sig
الذكاء الاستراتيجي	-16.329	0.828	0.685	559.515	3.88	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

اما عن تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في أبعاد التفوق التنافسي فلقد قمنا باستخدام الانحدار المتعدد وتحصلنا على النتائج المبينة في الجدول ادناه.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (5.4): معاملات التأثير بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد التفوق التنافسي.

Sig	قيمة (F)	معامل التحديد (R ²)	الميل الحدي (β)	الحد الثابت (a)	المتغير
0.022	123.78	0.710	0.193	-5.840	الاستشراف
0.226			0.145		تفكير النظم
0.000			0.666		الرؤية الاستراتيجية
0.000			0.393		الدافعية
0.016			-0.104		الشراكة
0.049	216.14	0.810	0.131	-9.445	الاستشراف
0.005			0.269		تفكير النظم
0.000			0.493		الرؤية الاستراتيجية
0.000			0.625		الدافعية
0.035			-0.071		الشراكة
0.013	62.957	0.554	0.215	-2.944	الاستشراف
0.000			0.673		تفكير النظم
0.971			-0.004		الرؤية الاستراتيجية
0.003			0.252		الدافعية
0.990			0.001		الشراكة
0.004	197.190	0.792	0.539	18.230-	الاستشراف
0.000			1.086		تفكير النظم
0.000			1.156		الرؤية الاستراتيجية
0.000			1.270		الدافعية
0.063			-0.175		الشراكة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ما يلي:

أولاً: أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد التركيز على الزبون:

بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة (132.78). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.88) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (88%) أي إن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة باستثناء تفكير النظم (وذلك لأنها ليست ذات دلالة حيث بلغت دلالتها (0.226) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) تأثير في تحقيق بعد التركيز على الزبون.

ومن خلال قيمة معامل التحديد (R²) البالغة (0.710) يتضح بان أبعاد الذكاء الاستراتيجي ذات الدلالة، قادرة على تفسير ما نسبته (71%) من التغيرات التي تطرأ على (تركيز على الزبون) أما النسبة الباقية (29%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثانيا: أثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد المنافسة:

بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة (216.14). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.88) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (88%) أي إن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تأثير في تحقيق بعد المنافسة.

ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.810) يتضح بان أبعاد الذكاء الاستراتيجي قادرة على تفسير ما نسبته (81%) من التغيرات التي تطرأ على (المنافسة) أما النسبة الباقية (19%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

ثالثا: أثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد إدارة معرفة الزبون:

بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة (62.957). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (88%) أي إن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تأثير في تحقيق بعد إدارة معرفة الزبون.

ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.554) يتضح بان أبعاد الذكاء الاستراتيجي (باستثناء الرؤية الاستراتيجية، الشراكة لأنها ليست ذات دلالة) قادرة على تفسير ما نسبته (55%) من التغيرات التي تطرأ على (إدارة معرفة الزبون) أما النسبة الباقية (45%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

رابعا: أثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي في محور التفوق التنافسي:

بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة (197.190) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.84) عند مستوى دلالة (0.05) أي بثقة (84%) أي إن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تأثير في تحقيق التفوق التنافسي.

ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.792) يتضح بان أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة قادرة على تفسير ما نسبته (79%) من التغيرات التي تطرأ على (التفوق التنافسي) أما النسبة الباقية (21%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج.

نستخلص من النتائج أعلاه الآتي:

أ-تحققت علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي بشكل عام. وتحققت. إذ سجلت أعلى قيمة تأثير بين بعد (التفكير الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، والدافعية) والقدرات الاستراتيجية، ومن ثم مع بعد (الاستشراف) وأدنى قيمة تأثير مع بعد (الشراكة).

ب-أما عن مستوى الأبعاد الفرعية بين المتغيرين تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة) في أبعاد التفوق التنافسي (تركيز على الزبون، المنافسة، إدارة معرفة الزبون) حيث يؤثر بعد الاستشراف والدافعية في جميع الأبعاد، ويؤثر بعد

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تفكير النظم في بعد المنافسة وإدارة معرفة الزبون فقط، ويؤثر بعد الرؤية الاستراتيجية والشراسة في بعد التركيز على الزبون، والمنافسة.

ت-جميع ابعاد الذكاء الاستراتيجي لها أثر احابي في الذكاء الاستراتيجي وابعاده باستثناء الشراكة فلها أثر عكسي على بعدي التركيز على الزبون والمنافسة

المطلب الثاني: أثر الذكاء الاستراتيجي في القدرات الاستراتيجية.

لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على القدرات الاستراتيجية قمنا بحساب معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول (4.6)

الجدول رقم (6.4): معاملات التأثير بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية.

المتغير المستقل	قيمة الحد الثابت (a)	معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R ²)	المحسوبة (F)	Sig
الذكاء الاستراتيجي	-0.620	0.618	0.648	473.827	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

بلغت قيمة (F) المحسوبة لذكاء الاستراتيجي في القدرات الاستراتيجية (473.827). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.88) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (88%) أي إن لذكاء الاستراتيجي تأثير في تحقيق القدرات الاستراتيجية. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.648) يتضح بان الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (64%) من المتغيرات التي تطرأ على التفوق التنافسي أما النسبة الباقية والبالغة (36%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.618) بان زيادة الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة القدرات الاستراتيجية بنسبة (61%)، وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (-0.620) بمعنى عندما تكون الذكاء الاستراتيجي مساوية للصفر فان القدرات الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.

الجدول رقم (7.4): معاملات التأثير بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية.

المتغير	الحد الثابت (a)	الميل الحدي (β)	(R ²)	قيمة (F)	Sig
الاستشراف	-0.692	-0.069	0.645	92.07	0.334
تفكير النظم		0.567			0.000
الرؤية الاستراتيجية		0.195			0.032
الدافعية		0.339			0.000
الشراكة		-0.053			0.147
الاستشراف	-1.930	0.132	0.732	138.23	0.017
تفكير النظم		0.495			0.000

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

0.000			-0.300		القدرة لتوليد	الرؤية الاستراتيجية
0.000			0.758		الموارد	الدافعية
0.644			-0.013		وامتلاكها	الشراكة
0.000			0.338			الاستشراف
0.000			0.437			تفكير النظم
0.001	132.487	0.724	0.301	-4.240	تقنيات الإدارة	الرؤية الاستراتيجية
0.001			0.234		المستخدمة	الدافعية
0.000			-0.130			الشراكة
0.007			0.402			الاستشراف
0.000			1.499			تفكير النظم
0.298	188.072	0.778	0.195	-6.862	القدرات	الرؤية الاستراتيجية
0.000			1.331		الاستراتيجية	الدافعية
0.010			-0.196			الشراكة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

أولاً: تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد المعرفة الفنية لتوليد القيمة:

بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة (92.07). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.92) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (92%) أي إن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة باستثناء الاستشراف والشراكة (وذلك لأنها ليست ذات دلالة) تأثير في تحقيق بعد المعرفة الفنية.

ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.645) يتضح بان أبعاد الذكاء الاستراتيجي ذات الدلالة، قادرة على تفسير ما نسبته (64%) من التغيرات التي تطرأ على المعرفة الفنية أما النسبة الباقية (36%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

ثانياً: تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها:

بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة (138.23). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.88) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (88%) أي إن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة (باستثناء بعد الشراكة) تأثير في تحقيق بعد المنافسة.

من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.732) يتضح بان أبعاد الذكاء الاستراتيجي قادرة على تفسير ما نسبته (73%) من التغيرات التي تطرأ على (المنافسة) أما النسبة الباقية (19%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

ثالثاً: تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في بعد تقنيات الإدارة المستخدمة.

بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدرة (132.487). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.88) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (88%) أي إن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تأثير في تحقيق بعد تقنيات الإدارة المستخدمة.

ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.724) يتضح بان أبعاد الذكاء الاستراتيجي قادرة على تفسير ما نسبته (72%) من التغيرات التي تطرأ على (تقنيات الإدارة المستخدمة) أما النسبة الباقية (28%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في النموذج الدراسة.

نستخلص من النتائج أعلاه الآتي:

1. تحققت علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية بشكل عام. وتحققت. إذ سجلت أعلى قيمة تأثير بين بعد (التفكير الاستراتيجي، الرؤية الاستراتيجية، والدافعية) والقدرات الاستراتيجية، ومن ثم مع بعد (الاستشراف) وأدنى قيمة تأثير مع بعد (الشراكة).
2. أما عن مستوى الأبعاد الفرعية بين المتغيرين تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية، الشراكة) في أبعاد القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية، توليد المعرفة، تقنيات الإدارة المستخدمة) حيث يؤثر بعد تفكير النظم والرؤية الاستراتيجية والدافعية في جميع الأبعاد، ويؤثر بعد الاستشراف في بعد توليد المعرفة وتقنيات الإدارة المستخدمة فقط، في حين يؤثر بعد الشراكة في بعد تقنيات المستخدمة وبأثر سلبي.
3. جميع ابعاد الذكاء الاستراتيجي لها أثر ايجابي في القدرات الاستراتيجية وابعادها باستثناء الشراكة فلها أثر عكسي على القدرات الاستراتيجية وجميع ابعادها، وكذا الرؤية الاستراتيجية حيث لها أثر عكسي هي الأخرى على بعد توليد المعرفة.

المطلب الثالث: تأثير القدرات الاستراتيجية في التفوق التنافسي.

لمعرفة أثر القدرات الاستراتيجية على التفوق التنافسي قمنا بحساب معامل الارتباط كما هو موضح في الجدول (4.6)

الجدول رقم (8.4): معاملات التأثير بين ابعاد القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي.

المتغير المستقل	الحد الثابت (a)	معامل الميل الحدي (β)	معامل التحديد (R^2)	(F) المحسوبة	Sig
القدرات الاستراتيجية	7.640	1.748	.832	171.748	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتضح من الجدول (4.8) بلغت قيمة (F) المحسوبة القدرات الاستراتيجية في التفوق التنافسي (171.748) وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.88) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (88%) أي إن القدرات الاستراتيجية تأثير في تحقيق التفوق التنافسي. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.832) يتضح بان القدرات الاستراتيجية يفسر ما نسبته (83%) من المتغيرات التي تطرأ على التفوق التنافسي أما النسبة الباقية والبالغة (17%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (1.748) بان زيادة القدرات الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة التفوق التنافسي بنسبة (82%). وبلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (7.640) بمعنى عندما تكون القدرات الاستراتيجية مساوية للصفر فان التفوق التنافسي لن يقل عن هذه القيمة.

الجدول رقم (9.4): معاملات التأثير بين أبعاد القدرات الاستراتيجية وأبعاد لتفوق التنافسي.

Sig	قيمة (F)	(R2)	الميل الحدي (β)	الحد الثابت (a)	المتغير	
0.065	374.700	0.815	0.100	-2.545	التركيز على الزبون	المعرفة الفنية لتوليد القيمة
0.000			0.214			القدرة على توليد الموارد وامتلاكها
0.000			0.861			تقنيات الإدارة المستخدمة
0.000	267.453	0.759	0.483	-2.546	المنافسة	المعرفة الفنية لتوليد القيمة
0.186			0.084			القدرة على توليد الموارد وامتلاكها
0.000			0.579			تقنيات الإدارة المستخدمة
0.000	158.719	0.651	0.379	0.710	إدارة معرفة الزبون	المعرفة الفنية لتوليد القيمة
0.001			0.227			القدرة على توليد الموارد وامتلاكها
0.000			0.351			تقنيات الإدارة المستخدمة
0.000	496.955	0.854	0.962	-4.381	التفوق التنافسي	المعرفة الفنية لتوليد القيمة
0.000			0.525			القدرة على توليد الموارد وامتلاكها
0.000			1.791			تقنيات الإدارة المستخدمة

المصدر: الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

نستخلص من النتائج أعلاه الآتي:

1. تحققت علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي بشكل عام. وتحققت. إذ سجلت أعلى قيمة تأثير بين بعد (التقنيات المستخدمة) والقدرات الاستراتيجية، ومن ثم مع بعد (المعرفة الفنية لتوليد القيمة) وأدنى قيمة تأثير مع بعد (القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها).
2. أما عن مستوى الأبعاد الفرعية بين المتغيرين تؤثر أبعاد القدرات الاستراتيجية (المعرفة الفنية لتوليد القيمة، القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها، تقنيات الإدارة المستخدمة) في أبعاد التفوق التنافسي (التركيز على الزبون، المنافسة، إدارة معرفة الزبون) حيث يؤثر بعد تقنيات الإدارة المستخدمة في جميع أبعاد التفوق التنافسي،

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

ويؤثر بعد المعرفة الفنية في بعد المنافسة وإدارة معرفة الزبون فقط، في حين يؤثر بعد توليد المعرفة في بعد التركيز على الزبون وبعد إدارة معرفة الزبون.

3. جميع ابعاد القدرات الاستراتيجية لها أثر ايجابي في التفوق التنافسي بجميع ابعادها.

تشير النتائج الواردة في أعلاه إلى قبول الفرضية الرئيسية السادسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها (الأولى، الثانية، الثالثة).

المطلب الرابع: تأثير القدرات الاستراتيجية على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي.

نختبر (فرضية الوسيط) الفرضية الرئيسة لغرض معرفة الأثر الذي يحدثه المتغير الوسيط والمتمثل بالقدرات الاستراتيجية وأبعاده في الإضافة النوعية للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي وقبل البدء بعملية اختبار تأثير المتغير الوسيط يجب أولاً معرفة نوعية علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة ومن ثم اختبار معنوية المتغير الوسيط بين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي) وهل أن للمتغير الوسيط تأثير أم لا؟ وفي حالة وجود تأثير للمتغير الوسيط فما نوع الوساطة هل هي وساطة كلية أم جزئية.

يوضح الجدول (10.4) إن معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي بلغ (0.746) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي) وان العلاقة بين المتغيرات علاقة ايجابية طردية قوية.

وتوضح نتائج الجدول (10.4) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (765.180) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.70) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يعني (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية في التفوق التنافسي) عند مستوى دلالة (5%).

وتوضح قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.857) بان الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية معاً قادرة على تفسير ما نسبته (85%) من التغيرات التي تطرأ على (التفوق التنافسي) أما النسبة الباقية (15%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي لذكاء الاستراتيجي البالغ (0.257) بان زيادة الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (التفوق التنافسي) بنسبة (25%). ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) للقدرات الاستراتيجية البالغ (0.882) بان زيادة القدرات الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (التفوق التنافسي) بنسبة (88%) وكما هو موضح في الجدول (10.4):

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول (10.4) تأثير الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية في التفوق التنافسي

المتغير	الحد الثابت (a)	الميل الحدي (β)	R2	قيمة (F)	Sig
الذكاء الاستراتيجي	-16.329	0.802	0.685	559.515	0.000
القدرات الاستراتيجية	-0.620	0.618	0.648	473.827	0.000
التفوق التنافسي	-7.640	1.152	0.832	1217.748	0.000
الذكاء الاستراتيجي	-15.782	0.257	0.857	765.180	0.000
القدرات الاستراتيجية		0.882			0.000

المصدر: الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

ان الوساطة التي يلعبها القدرات الاستراتيجية وساطة جزئية حيث نجد أن معامل الارتباط قد ارتفع إلى (85%) تقريباً بعدما كان يساوي (68%)، لكن قيمة Beta تشير إلى أن أثر الذكاء الاستراتيجي على التفوق التنافسي لم يتلاشى حيث مزال دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05. وللتأكد من صحة هذه النتائج، اعتمدنا على برنامج SPSS Amos V.26 حيث تحصلنا على النتائج التالية:

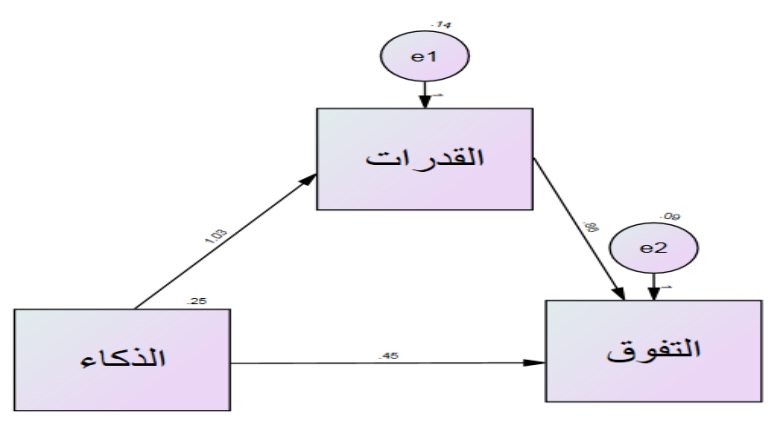
الجدول رقم (11.4): نتائج الاثر بين متغيرات الدراسة.

العلاقة بين متغيرات الدراسة	Estimate	.S.E	.C.R	P
من المتغير المستقل إلى المتغير التابع	1.152	0.032	35.731	***
من المتغير المستقل إلى المتغير الوسيط	0.389	0.108	3.591	***
من المتغير الوسيط إلى المتغير التابع	0.573	0.086	6.682	***

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Amos V.26.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن وجود قوة ارتباط كبيرة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية وهذا ما وتم التوصل إليه سابقاً، حيث نلاحظ أن القيمة الاحتمالية بين المتغيرين دالة جداً، كما أن القيمة الاحتمالية بين المتغيرين التابع والوسيط دالة إحصائياً لأنها أقل من (0.05)، كما ان الارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع دال إحصائياً ايضاً، وفي هذه الحالة فإن نوع الوساطة التي يلعبها المتغير الوسيط (القدرات الاستراتيجية) بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) والمتغير التابع (التفوق التنافسي) هي وساطة جزئية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل (4.1): نتائج الارتباط بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Amos V.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الثالث: اختبار توفر متغيرات الدراسة في المؤسسات الاقتصادية.

سوف يتم في هذا المبحث التعرف على مدى توفر كل من الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية في العينة محل الدراسة، من خلال معرفة ما إذا كانت تتوفر فروق ذات دلالة إحصائية تعزي إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

المطلب الأول: اختبار توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) واختبار التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث تم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي.

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى الجنس.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.

تم استخدام اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لعامل الجنس، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي حسب عامل الجنس.

البعد أو المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig
الاستشراف	ذكر	191	18.4346	3.10766	-2.676	0.008
	أنثى	68	19.5294	2.19545	-3.142	
تفكير النظم	ذكر	191	18.0995	2.43560	3.172	0.002
	أنثى	68	16.7206	4.41789	2.445	
الرؤية المستقبلية	ذكر	191	18.7173	2.75369	3.166	0.002
	أنثى	68	17.0441	5.67643	2.335	
الدافعية	ذكر	191	19.3613	3.42289	0.190	0.849
	أنثى	68	19.2794	1.51456	0.265	
الشراكة	ذكر	191	13.7435	4.49235	-1.837	0.036
	أنثى	68	14.8382	3.33507	-2.110	
أبعاد الذكاء الاستراتيجي	ذكر	191	88.3560	12.05771	0.532	0.595
	أنثى	68	87.4118	13.89323		

المصدر: الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (12.4) نلاحظ أن قيمة $Sig < 0.05$ فيما يتعلق بكل من (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، والشراكة)، مما يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل الجنس، في حين نجد أن قيمة $Sig > 0.05$ في كل من الدافعية، والمحور ككل، مما يعني أنه لا توجد اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر هذين البعدين للذكاء الاستراتيجي سببها عامل الجنس. وعليه نقبل الفرضية الصفريّة ونرفض الفرضية البديلة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى العمر.

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

H1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

تم التحقق من هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي حسب عامل العمر.

البعد أو المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة (F)	Sig
الاستشراف	بين المجموعات	42.155	3	14.052	1.647	0.179
	داخل المجموعات	2175.829	255	8.533		
تفكير النظم	بين المجموعات	359.980	3	119.993	14.100	0.000
	داخل المجموعات	2170.166	255	8.510		
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	562.202	3	187.401	15.038	0.000
	داخل المجموعات	3177.783	255	12.462		
الدافعية	بين المجموعات	128.161	3	42.720	4.837	0.000
	داخل المجموعات	2251.940	255	8.831		
الشراكة	بين المجموعات	545.947	3	181.982	11.336	0.000
	داخل المجموعات	4093.806	255	16.054		
أبعاد الذكاء الإستراتيجي	بين المجموعات	2536.672	3	845.557	5.665	0.001
	داخل المجموعات	38064.301	255	149.272		

المصدر: الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

يبين الجدول رقم (13.4) أن القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار $Sig > 0.05$ ، بالنسبة لبعد الاستشراف، مما يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر بعد الاستشراف سببها عامل العمر.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في حين نجد أن قيمة $\text{Sig} < 0.05$ فيما يتعلق بكل من (الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم، الدافعية، لشراكة، المحور ككل)، مما يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل العمر.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر. ولمعرفة مصدر هذه الفروقات استخدمنا اختبار توكي الذي يوضح الفرق بين متوسطات العمر والقيمة الاحتمالية "Sig"، فوجدنا أن الفروقات تظهر بين فئة أقل من 30 سنة وفئة من 30 إلى 40 سنة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (14.4): مقارنة متوسطات فئات العمر لمحور أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

البعد أو المحور	سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	Sig
تفكير النظم	أقل من 30 سنة	من 40 إلى 30 سنة	0.000
		من 40 إلى 50 سنة	0.047
		أكثر من 50 سنة	0.076
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.000
		من 40 إلى 50 سنة	0.000
		أكثر من 50 سنة	0.984
	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.047
		من 30 إلى 40 سنة	0.000
		أكثر من 50 سنة	0.410
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.076
		من 30 إلى 40 سنة	0.984
		من 40 إلى 50 سنة	0.410
الرؤية الاستراتيجية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	0.000
		من 40 إلى 50 سنة	0.001
		أكثر من 50 سنة	0.017
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.000
		من 40 إلى 50 سنة	0.003
		أكثر من 50 سنة	0.870
	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.001
		من 30 إلى 40 سنة	0.003
		أكثر من 50 سنة	0.318
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.017
		من 30 إلى 40 سنة	0.870
		من 40 إلى 50 سنة	0.318
الدافعية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	0.214
		من 40 إلى 50 سنة	0.015
		أكثر من 50 سنة	0.434
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.214
		من 40 إلى 50 سنة	0.483
		أكثر من 50 سنة	0.115
	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.015
		من 30 إلى 40 سنة	0.483
		أكثر من 50 سنة	0.045
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.434
		من 30 إلى 40 سنة	0.115
		من 40 إلى 50 سنة	0.045

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

0.020	-2.13218*	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	المشاركة
0.000	-4.09973*	من 40 إلى 50 سنة		
0.535	-2.82143	أكثر من 50 سنة		
0.020	2.13218*	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	
0.002	-1.96755*	من 40 إلى 50 سنة		
0.987	-0.68925	أكثر من 50 سنة		
.000	4.09973*	أقل من 30 سنة	من 40 إلى 50 سنة	
0.002	1.96755*	من 30 إلى 40 سنة		
0.924	1.27830	أكثر من 50 سنة		
0.535	2.82143	أقل من 30 سنة	أكثر من 50 سنة	
0.987	0.68925	من 30 إلى 40 سنة		الدكاء الاستراتيجي
0.924	-1.27830	من 40 إلى 50 سنة		
0.001	-8.40009	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.059	-5.61231	من 40 إلى 50 سنة		
0.064	-15.90476	أكثر من 50 سنة		
0.001	8.40009	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	
0.344	2.78778	من 40 إلى 50 سنة		
0.624	-7.50467	أكثر من 50 سنة		
0.059	5.61231	أقل من 30 سنة	من 40 إلى 50 سنة	
0.344	-2.78778	من 30 إلى 40 سنة		
0.350	-10.29245	أكثر من 50 سنة		
0.064	15.90476	أقل من 30 سنة	أكثر من 50 سنة	
0.624	7.50467	من 30 إلى 40 سنة		
0.350	10.29245	من 40 إلى 50 سنة		

المصدر: الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-V.25.

من خلال الجدول رقم (14.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، يتبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر كما يلي:

1. **تفكير النظم:** من خلال الجدول اعلاه نلاحظ موجود فارق لصالح فئتي من 30 إلى 40 سنة وفئة 40 إلى 50 سنة على حساب فئة اقل من 30 سنة، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.153)، (1.388). ولصالح الفئة من 40 إلى 50 سنة على حساب فئة من 30 إلى 40 سنة بمتوسط حسابي قدره (1.388) والقيمة الاحتمالية لهما $Sig = 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئتين من 30 إلى 40 سنة ومن 40 إلى 50 سنة لأن لديهما أعلى متوسط حسابي، ونرجع ذلك بان للعمر دور كبير في التفكير بطريقة أكثر شمولية.

2. **الرؤية الاستراتيجية:** من خلال الجدول رقم (14.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي اقل من 30 سنة وجميع الفئات الأخرى لبعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسطات حسابية على التوالي : (4.12617، 2.41509، 1.71107، 5.50000)، والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح جميع الفئات الأخرى على حساب فئة اقل من 30 سنة لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد الرؤية الاستراتيجية، ونرجع ذلك إلى قصر نظرة هذه الفئة للمستقبل وذلك لعدم نضجها الكافي في الميدان على خلاف المستويات الأخرى.

3. الدافعية: من خلال الجدول رقم (14.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي اقل من 30 سنة والفئة من 40 إلى 50 سنة من جهة وبين أكثر من 50 سنة و من 40 إلى 50 سنة من جهة أخرى لبعدها الدافعية، بمتوسطات حسابية على التوالي (1.631 و 5.500) والقيمة الاحتمالية Sig < 0.05 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة من 40 إلى 50 سنة و لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد الدافعية، ونرجع ذلك إلى ان هذه الفئة تمتلك الحنكة الكافية في التي تمكنها التسيير الجيد لطاقتها البشرية.

4. الشراكة: من خلال الجدول رقم (14.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي اقل من 30 سنة والفئتين من 30 إلى 40 سنة ومن 40 إلى 50 سنة لبعدها الشراكة، بمتوسطات حسابية على التوالي (2.132 و 1.967) والقيمة الاحتمالية Sig < 0.05 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة من 40 إلى 50 سنة و من 30 إلى 40 سنة لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد الشراكة، ونرجع ذلك إلى ان هذه الفئة تمتلك نظرة ايجابية لتحالفات مع المؤسسات منافسة على عكس الفئات الاخرى.

5. الذكاء الاستراتيجي: من خلال الجدول رقم (14.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي اقل من 30 سنة والفئة من 30 إلى 40 سنة لبعدها الشراكة، بمتوسطات حسابية على (8.400) والقيمة الاحتمالية Sig < 0.05 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة من 30 إلى 40 سنة لأن لديها أعلى متوسط حسابي بين مجموعات محور الشراكة، ونرجع ذلك إلى ان هذه الفئة لديها الخبرة الكافية في مجال المؤسسات السياحية الامر الذي ولد لديها ذكاء استراتيجي.

ثالثا: الفرضية الفرعية الأولى توفر ابعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى الخبرة.

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة.

H1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) حيث توصلنا إلى النتائج المدونة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (15.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي حسب الخبرة.

البعد أو المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	Sig
الاستشراف	بين المجموعات	25.634	3	8.545	0.994	0.396
	داخل المجموعات	2192.351	255	8.597		
تفكير النظم	بين المجموعات	683.595	3	227.865	31.467	0.000
	داخل المجموعات	1846.551	255	7.241		
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	951.920	3	317.307	29.021	0.000
	داخل المجموعات	2788.064	255	10.934		
الدافعية	بين المجموعات	215.013	3	71.671	8.441	0.000
	داخل المجموعات	2165.088	255	8.491		
الشراكة	بين المجموعات	529.542	3	176.514	10.951	0.000
	داخل المجموعات	4110.211	255	16.118		
أبعاد الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	6970.810	3	2323.603	17.619	0.000
	داخل المجموعات	33630.163	255	131.883		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يبين الجدول رقم (15.4) أن القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار $Sig > 0.05$ ، بالنسبة لبعد الاستشراف، مما يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر بعد الاستشراف سببها عامل الخبرة. في حين نجد أن قيمة $Sig < 0.05$ فيما يتعلق بكل من (الرؤية الاستراتيجية تفكير النظم، الدافعية، لشراكة، المحور ككل)، مما يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل الخبرة.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة. لمعرفة مصدر هذه الفروقات استخدمنا اختبار توكي الذي يوضح الفرق بين متوسطات العمر والقيمة الاحتمالية "Sig"، فوجدنا أن الفروقات تظهر بين فئة أقل من 05 سنوات وجميع الفئات الأخرى كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (16.4): مقارنة متوسطات فئات الخبرة لمحور أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

البعد أو المحور	سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	Sig
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	-2.70625*	0.000
	من 10 إلى 15 سنة	-5.04954*	0.000
	أكثر من 15 سنة	-1.72125	0.080
من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	2.70625*	0.000
	من 10 إلى 15 سنة	-2.34329*	0.000
	أكثر من 15 سنة	0.98500	0.344
من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	5.04954*	0.000
	من 05 إلى 10 سنة	2.34329*	0.000
	أكثر من 15 سنة	3.32829*	0.000
أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	1.72125	0.080

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

0.344	-0.98500	من 05 إلى 10 سنة		
0.000	-3.32829*	من 10 إلى 15 سنة		
0.000	-4.52292*	من 05 إلى 10 سنوات		
0.000	-6.42759*	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	الرؤية الاستراتيجية
0.000	-4.44125*	أكثر من 15 سنة		
0.000	4.52292*	أقل من 05 سنوات		
0.000	-1.90467*	من 10 إلى 15 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	
0.999	0.08167	أكثر من 15 سنة		
0.000	6.42759*	أقل من 05 سنوات		
0.000	1.90467*	من 05 إلى 10 سنة	من 10 إلى 15 سنة	
0.045	1.98634*	أكثر من 15 سنة		
0.000	4.44125*	أقل من 05 سنوات	أكثر من 15 سنة	
0.999	-0.08167	من 05 إلى 10 سنة		
0.045	-1.98634*	من 10 إلى 15 سنة		الواقع
0.012	1.78542*	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	
0.992	-0.17149	من 10 إلى 15 سنة		
0.493	1.09875	أكثر من 15 سنة		
0.012	-1.78542*	أقل من 05 سنوات		
0.000	-1.95691*	من 10 إلى 15 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	
0.707	-0.68667	أكثر من 15 سنة		
0.992	0.17149	أقل من 05 سنوات		
0.000	1.95691*	من 05 إلى 10 سنة	من 10 إلى 15 سنة	
0.227	1.27024	أكثر من 15 سنة		
0.493	-1.09875	أقل من 05 سنوات	أكثر من 15 سنة	المشاركة
0.707	0.68667	من 05 إلى 10 سنة		
0.227	-1.27024	من 10 إلى 15 سنة		
0.726	-0.83125	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	
0.000	-3.69588*	من 10 إلى 15 سنة		
0.065	-2.66125	أكثر من 15 سنة		
0.726	0.83125	أقل من 05 سنوات		
0.000	-2.86463*	من 10 إلى 15 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	
0.165	-1.83000	أكثر من 15 سنة		
0.000	3.69588*	أقل من 05 سنوات		
0.000	2.86463*	من 05 إلى 10 سنة	من 10 إلى 15 سنة	الاستراتيجي
0.673	1.03463	أكثر من 15 سنة		
0.065	2.66125	أقل من 05 سنوات	أكثر من 15 سنة	
0.165	1.83000	من 05 إلى 10 سنة		
0.673	-1.03463	من 10 إلى 15 سنة		
0.041	-6.08750*	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	
0.000	-15.44970*	من 10 إلى 15 سنة		
0.027	-8.63750*	أكثر من 15 سنة		
0.041	6.08750*	أقل من 05 سنوات		
0.000	-9.36220*	من 10 إلى 15 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	
0.744	-2.55000	أكثر من 15 سنة		الذكاء
0.000	15.44970*	أقل من 05 سنوات		
0.000	9.36220*	من 05 إلى 10 سنة	من 10 إلى 15 سنة	
0.049	6.81220*	أكثر من 15 سنة		
0.027	8.63750*	أقل من 05 سنوات	أكثر من 15 سنة	
0.744	2.55000	من 05 إلى 10 سنة		
0.049	-6.81220*	من 10 إلى 15 سنة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (16.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، يتبين لنا أن الفرق بين متوسطي الخبرة كما يلي:

1. **تفكير النظم:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ موجود فارق لصالح فئتي من 5 إلى 10 سنوات وفئة 10 إلى 15 سنوات على حساب الفئات التالية على التوالي من أقل من 5 سنوات، 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة، وأكثر من 15، بمتوسطات حسابية على التوالي (2.70625، 5.04954، 2.343)، والقيمة الاحتمالية لهما الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئتين من 5 إلى 10 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة لأن لديهما أعلى متوسط حسابي. ونرجع ذلك بان للخبرة دور كبير في تحقيق فكر شمولي.

2. **الرؤية الاستراتيجية:** من خلال الجدول رقم (16.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي أقل من 5 سنوات، وجميع الفئات الأخرى لبعده الرؤية الاستراتيجية بمتوسطات حسابية على التوالي : (4.52292، 6.42759، 4.44125)، والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، وبين فئتين من 5 إلى 10 وفئة أكثر من 15 سنة من جهة وفئة من 10 إلى 15 سنة من جهة أخرى بمتوسطات حسابية (1.98634، 1.90467) على الترتيب والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئات من 5 إلى 10 سنوات، و 10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة، لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد الرؤية الاستراتيجية، ونرجع ذلك إلى ان للخبرة في تشكل رؤية واضحة نحو المستقبل.

3. **الدافعية:** من خلال الجدول رقم (16.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي أقل من 5 سنة والفئة من 10 إلى 15 سنة من جهة وبين فئة من 5 إلى 10 سنوات من جهة أخرى لبعده الدافعية، بمتوسطات حسابية على التوالي (1.78542 و 1.95691) والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة من 5 إلى 10 سنة لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد الدافعية، ونرجع ذلك إلى ان هذه الفئة تمتلك الخبرة الكافية في الحياة والعمل التي تمكنها التسيير الجيد لطاقتها البشرية، رغم خبرتهم المتوسطة ويرجع ذلك في نظرنا إلى التطور الكبير الذي يشهده القطاع السياحي ومواكبة هذه الفئة لتطورات العصر.

4. **الشراكة:** من خلال الجدول رقم (16.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي أقل من 5 سنوات وفئة من 5 إلى 10 سنوات من جهة ومن 10 إلى 15 سنوات لبعده الشراكة، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.69588 و 2.86463) والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة من 10 إلى 15 سنوات لأن لديها أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد الشراكة، ونرجع ذلك إلى ان هذه الفئة تمتلك الخبرة الكافية في مجال الشراكة بحكم تجاربها مع المؤسسات منافسة على عكس الفئات ذات الخبرة القليلة.

5. **الذكاء الاستراتيجي:** من خلال الجدول رقم (16.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي الخبرة للفئة التي أقل من 5 سنوات، وجميع الفئات الأخرى لبعده الذكاء الاستراتيجي بمتوسطات

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

حسابية على التوالي : (6.08750، 15.44970، 8.63750)، والقيمة الاحتمالية $\text{Sig} < 0.05$ ، وبين فئتين من 5 إلى 10 وفئة أكثر من 15 سنة من جهة وفئة من 10 إلى 15 سنة من جهة آخر بمتوسطات حسابية (6.812، 9.362) على الترتيب والقيمة الاحتمالية $\text{Sig} < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئات من 5 إلى 10 سنوات، و 10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة، لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد الذكاء الاستراتيجي، ونرجع ذلك إلى أن الذكاء الاستراتيجي يتشكل من خلال الممارسة واخذ الخبرة الكافية وليس صفة بشرية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى المؤهل العلمي.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي.

H_1 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث توصلنا إلى النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي حسب المؤهل العلمي.

البعد أو المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	Sig
الاستشراف	بين المجموعات	69.437	3	23.146	5.330	.001
	داخل المجموعات	2148.547	255	8.426		
تفكير النظم	بين المجموعات	149.294	3	49.765	2.747	.043
	داخل المجموعات	2380.853	255	9.337		
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	30.354	3	10.118	.696	.556
	داخل المجموعات	3709.631	255	14.548		
الدافعية	بين المجموعات	228.842	3	76.281	9.042	.000
	داخل المجموعات	2151.258	255	8.436		
الشراكة	بين المجموعات	776.250	3	258.750	17.078	.000
	داخل المجموعات	3863.503	255	15.151		
أبعاد الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	2100.591	3	700.197	4.638	.004
	داخل المجموعات	38500.382	255	150.982		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يبين الجدول رقم (17.4) أن القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار $\text{Sig} > 0.05$ ، بالنسبة لبعد الرؤية الاستراتيجية، مما يدل على عدم وجود اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر بعد الرؤية الاستراتيجية سببها عامل المؤهل العلمي.

في حين نجد أن قيمة $\text{Sig} < 0.05$ فيما يتعلق بكل من (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، لشراكة، المحور ككل)، مما يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل المؤهل العلمي.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي. ولمعرفة مصدر هذه الفروقات استخدمنا اختبار توكي الذي يوضح الفرق بين متوسطات العمر والقيمة الاحتمالية "Sig"، فوجدنا أن الفروقات تظهر بين فئة الدراسات العليا وفئة جامعي كما يبينه الجدول التالي:

الجدول (18.4): مقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي لمحور أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

البعد أو المحور	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطات	Sig
الاستشراف	دبلوم معني	-0.28571	0.989
		0.92278	0.298
		1.32143	0.071
	دبلوم معني	0.28571	0.989
		1.20849	0.458
		1.60714	0.218
	جامعي	-0.92278	0.298
		-1.20849	0.458
		0.39865	0.764
	دراسات عليا	-1.32143	0.071
		-1.60714	0.218
		-0.39865	0.764
تفكير النظم	ثانوي واقل	-2.02381	0.141
		-0.83912	0.429
		0.58489	0.733
	دبلوم معني	2.02381	0.141
		1.18468	0.521
		2.60870*	0.017
	جامعي	0.83912	0.429
		-1.18468	0.521
		1.42401*	0.006
	دراسات عليا	-0.58489	0.733
		-2.60870*	0.017
		-1.42401*	0.006
الرؤية الاستراتيجية	ثانوي واقل	-0.02381	1.000
		0.25804	0.982
		0.85352	0.626

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المواقف	دبلوم معني	ثانوي واكل	0.02381	1.000
		جامعي	0.028185	0.994
		دراسات عليا	0.87733	0.854
	جامعي	ثانوي واكل	-0.25804	0.982
		دبلوم مهني	-0.28185	0.994
		دراسات عليا	0.59548	0.685
	دراسات عليا	ثانوي واكل	-0.85352	0.626
		دبلوم مهني	-0.87733	0.854
		جامعي	-0.59548	0.685
المواقف	ثانوي واكل	دبلوم معني	-0.47619	0.951
		جامعي	-0.37902	0.889
		دراسات عليا	1.65114*	0.013
	دبلوم معني	ثانوي واكل	0.47619	0.951
		جامعي	0.09717	0.999
		دراسات عليا	2.12733	0.054
	جامعي	ثانوي واكل	0.37902	0.889
		دبلوم مهني	-0.09717	0.999
		دراسات عليا	2.03016*	0.000
	دراسات عليا	ثانوي واكل	-1.65114*	0.013
		دبلوم مهني	-2.12733	0.054
		جامعي	-2.03016*	0.000
المشاركة	ثانوي واكل	دبلوم معني	3.19048*	0.042
		جامعي	-3.37773*	0.000
		دراسات عليا	-1.39027	0.223
	دبلوم معني	ثانوي واكل	-3.19048*	0.042
		جامعي	-6.56821*	0.000
		دراسات عليا	-4.58075*	0.000
	جامعي	ثانوي واكل	3.37773*	0.000
		دبلوم مهني	6.56821*	0.000
		دراسات عليا	1.98747*	0.002
	دراسات عليا	ثانوي واكل	1.39027	0.223
		دبلوم مهني	4.58075*	0.000
		جامعي	-1.98747*	0.002
الدكاء الاستراتيجي	ثانوي واكل	دبلوم معني	0.38095	1.000
		جامعي	-3.41506	0.419
		دراسات عليا	3.02070	0.551
	دبلوم معني	ثانوي واكل	-0.38095	1.000
		جامعي	-3.79601	0.696
		دراسات عليا	2.63975	0.877
	جامعي	ثانوي واكل	3.41506	0.419
		دبلوم مهني	3.79601	0.696
		دراسات عليا	6.43576*	0.001
	دراسات عليا	ثانوي واكل	-3.02070	0.551
		دبلوم مهني	-2.63975	0.877
		جامعي	-6.43576*	0.001

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (18.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، يتبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي كما يلي:

1. تفكير النظم: من خلال الجدول رقم (18.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي للفئة الدبلوم المهني وفئة جامعي من جهة، وفئة الدراسات العليا من جهة أخرى لبعد تفكير النظم بمتوسطات حسابية على التوالي: (2.608، 1.424)، والقيمة الاحتمالية $\text{Sig} < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئات من دبلوم مهني، والجامعي، لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد تفكير النظم، ونرجع ذلك إلى أن التفكير الشمولي في المجال السياحي لا يحتاج لمستوى علمي عالي جدا.

2. الدافعية: من خلال الجدول رقم (18.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي للفئة ثانوي واكل والفئة الجامعي من جهة وبين فئة الدراسات العليا من جهة أخرى لبعد الدافعية، بمتوسطات حسابية على التوالي (1.65114 و 2.03016) والقيمة الاحتمالية $\text{Sig} < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة الدراسات العليا لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد الدافعية، ونرجع ذلك إلى أن هذه الفئة تمتلك معرفة كافية حول الطرق الإدارية الحديثة في تسيير الموارد البشرية الأمر الذي يمكنها من جيد لطاقتها البشرية.

3. الشراكة: من خلال الجدول رقم (18.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي للفئة الثانوي واكل من جهة، فئة الدبلوم المهني والجامعي من جهة أخرى لبعد الشراكة، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.190 و 3.377) والقيمة الاحتمالية $\text{Sig} < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة الجامعي والدبلوم المهني على حساب فئة المستوى الثانوي واكل لأن لديها أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد الشراكة، كما تبين أيضا فروق بين متوسطات الدبلوم المهني من جهة و الدراسات العليا والجامعي من جهة أخرى، بمتوسطات حسابية على التوالي (6.568 و 4.580) والقيمة الاحتمالية $\text{Sig} < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة الجامعي والدراسات العليا، كما توجد فروق أيضا بين فئة الجامعي والدراسات العليا لصالح فئة الجامعي وذلك لان لها أعلى متوسط حسابي يقدر ب (1.98747) والقيمة الاحتمالية $\text{Sig} < 0.05$ ، نلاحظ أن جميع الفروقات كانت لصالح الفئات التي تمتلك مستوى أعلى خاصة فئة الجامعي ونرجع ذلك إلى أن هذه الفئة تمتلك المعرفة العلمية الكافية في مجال التحالفات الاستراتيجية وتفيد تسييرها على خلاف المستويات الأدنى التي تحكم على الشراكة من خلال ما تسمعه من الآخرين.

4. الذكاء الاستراتيجي: من خلال الجدول رقم (18.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة الجامعي وفئة الدراسات العليا لبعد الذكاء الاستراتيجي بمتوسطات حسابية على التوالي:

(6.435) والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح فئة الجامعي، لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد الذكاء الاستراتيجي، ونرجع ذلك إلى أن الخبرة وحدها لا تكفي لتشكيل قادة أذكاء استراتيجيا بل الأمر يحتاج أيضا إلى المعرفة واساليب علمية التي تقدمها الجامعة.

المطلب الثاني: اختبار توفر ابعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول توفر ابعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول توفر ابعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) واختبار التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث تم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى توفر ابعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى الجنس.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.

تم استخدام اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لعامل الجنس، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية حسب عامل الجنس.

البعد أو المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig
المعرفة الفنية لتوليد القيمة	ذكر	191	18.3194	3.11661	7.122	0.000
	أنثى	68	15.0147	3.72363		
القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها	ذكر	191	18.3560	3.61415	0.365	0.716
	أنثى	68	18.1912	1.50875		

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

0.000	3.924	3.75803	18.6126	191	ذكر	تقنيات الإدارة المستخدمة
		4.24768	16.4559	68	أنثى	
0.000	4.276	8.55467	49.6618	68	ذكر	أبعاد القدرات الاستراتيجية
		3.11661	18.3194	191	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (19.4) نلاحظ أن قيمة $\text{Sig} < 0.05$ فيما يتعلق بكل من (المعرفة الفنية لتوليد القيمة، تقنيات الإدارة المستخدمة، أبعاد القدرات الاستراتيجية)، مما يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل الجنس، في حين نجد أن قيمة $\text{Sig} > 0.05$ في كل من القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها، مما يعني أنه لا توجد اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم توفر هذا البعد سببها عامل الجنس.

وعليه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس. ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى العمر.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

تم التحقق من هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية حسب عامل العمر.

البعد أو المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	Sig
المعرفة الفنية	بين المجموعات	774.470	4	258.157	25.839	0.000
	داخل المجموعات	2547.677	255	9.991		
توليد المعرفة	بين المجموعات	467.643	4	155.881	18.334	0.000
	داخل المجموعات	2168.025	255	8.502		
تقنيات الإدارة المستخدمة	بين المجموعات	567.542	4	189.181	13.559	0.000
	داخل المجموعات	3557.902	255	13.953		
أبعاد القدرات الاستراتيجية	بين المجموعات	4909.740	4	1636.580	21.976	0.000
	داخل المجموعات	18989.990	255	74.471		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يبين الجدول رقم (20.4) أن القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار $\text{Sig} < 0.05$ في جميع أبعاد المحور إضافة إلى المحور ككل، مما يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل العمر. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر. ولمعرفة مصدر هذه الفروقات استخدمنا اختبار توكي الذي يوضح الفرق بين متوسطات العمر والقيمة الاحتمالية "Sig"، فوجدنا أن الفروقات تظهر بين فئة أقل من 30 سنة والفئة من 40 إلى 50 سنة من جهة وبين أكثر من 50 سنة ومن 30 إلى 40 سنة من جهة أخرى كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (21.4): مقارنة متوسطات فئات العمر لمحور أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

البعد أو المحور	سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	Sig
المعرفة الفنية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	0.000
		من 40 إلى 50 سنة	0.672
		أكثر من 50 سنة	0.000
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.000
		من 40 إلى 50 سنة	0.000
		أكثر من 50 سنة	0.132
	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.672
		من 30 إلى 40 سنة	0.000
		أكثر من 50 سنة	0.000
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.000
		من 30 إلى 40 سنة	0.132
		من 40 إلى 50 سنة	0.000
توليد المعرفة	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	0.666
		من 40 إلى 50 سنة	0.000
		أكثر من 50 سنة	0.527
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.666
		من 40 إلى 50 سنة	0.000
		أكثر من 50 سنة	0.756
	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.000
		من 30 إلى 40 سنة	0.000
		أكثر من 50 سنة	0.023
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.527
		من 30 إلى 40 سنة	0.756
		من 40 إلى 50 سنة	0.023
تقنيات الإدارة المستخدمة	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	0.003
		من 40 إلى 50 سنة	0.891
		أكثر من 50 سنة	0.024
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.003
		من 40 إلى 50 سنة	0.000
		أكثر من 50 سنة	0.341
	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.891
		من 30 إلى 40 سنة	0.000
		أكثر من 50 سنة	0.009
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.024
		من 30 إلى 40 سنة	0.341
		من 40 إلى 50 سنة	0.009
القدرات الاستراتيجية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	0.000
		من 40 إلى 50 سنة	0.570
		أكثر من 50 سنة	0.006
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	0.000
		من 40 إلى 50 سنة	0.000
		أكثر من 50 سنة	0.250
	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	0.570
		من 30 إلى 40 سنة	0.000
		أكثر من 50 سنة	0.001

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

0.006	14.85714	أقل من 30 سنة	أكثر من 50 سنة	
0.250	8.15421	من 30 إلى 40 سنة		
0.001	16.88679	من 40 إلى 50 سنة		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (21.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، يتبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر كما يلي:

1. **المعرفة الفنية لتوليد القيمة:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ موجود فارق لصالح فتي من 30 إلى 40 سنة وفئة أكثر 50 سنة على حساب فئة أقل من 30 سنة، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.695، 7.202) ولصالح الفئة من أكثر 50 سنة على حساب فئة من 40 إلى 50 سنة بمتوسط حسابي قدره (6.551) والقيمة الاحتمالية لهما $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهما لصالح الفئتين من 30 إلى 40 سنة وأكثر من 50 سنة لأن لديهما أعلى متوسط حسابي. ونرجع ذلك بان للعمر دور كبير في بناء معرفة فنية.

2. **القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها:** من خلال الجدول رقم (21.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة من 40 إلى 50 سنة وجميع الفئات الأخرى لبعد توليد المعرفة بمتوسطات حسابية على التوالي: (2.192، 2.796، 4.264)، والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهما لصالح جميع الفئات الأخرى على حساب فئة من 40 إلى 50 سنة لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد توليد المعرفة، ونرجع ذلك إلى الفئات الأقل عمر هي الأقدر على توليد المعرفة وذلك لتمكنهم من التكنولوجيات والتقنيات الحديثة.

3. **تقنيات الإدارة المستخدمة:** من خلال الجدول رقم (21.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي أقل من 30 سنة والفئة من 40 إلى 50 سنة من جهة وبين أكثر من 50 سنة و من 30 إلى 40 سنة من جهة أخرى لبعد تقنيات الإدارة المستخدمة، بمتوسطات حسابية على التوالي (2.403 و 5.583) من جهة و (2.89085 و 6.07075) والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهما لصالح الفئة من 30 إلى 40 سنة و أكثر من 50 سنة لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد تقنيات الإدارة المستخدمة، ويرجع هذا في نظرنا إلى ان استخدام التقنية لا يرتبط بالعمر.

4. **القدرات الاستراتيجية:** من خلال الجدول رقم (21.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي أقل من 30 سنة والفئة من 40 إلى 50 سنة من جهة وبين أكثر من 50 سنة و من 30 إلى 40 سنة من جهة أخرى لمحور القدرات الاستراتيجية، بمتوسطات حسابية على التوالي (6.70294 و 14.85714) من جهة و (8.73259 و 16.88679) والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة من 30 إلى 40 سنة و أكثر من 50 سنة لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات محور القدرات الاستراتيجية ، ويرجع هذا في نظرنا إلى ان امتلاك القدرات الاستراتيجية في المؤسسة لا يرتبط بصغر عمر القائد او كبره انما يرتبط بمدى مواكبته لعصره.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة توفر ابعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى الخبرة.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة.

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث توصلنا إلى النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية حسب الخبرة

البعد أو المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	Sig
المعرفة الفنية لتوليد القيمة	بين المجموعات	1010.918	3	336.973	37.179	0.000
	داخل المجموعات	2311.228	255	9.064		
القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها	بين المجموعات	785.572	3	261.857	36.092	0.000
	داخل المجموعات	1850.096	255	7.255		
تقنيات الإدارة المستخدمة	بين المجموعات	512.481	3	170.827	12.057	0.000
	داخل المجموعات	3612.963	255	14.168		
أبعاد القدرات الاستراتيجية	بين المجموعات	5963.705	3	1987.902	28.262	0.000
	داخل المجموعات	17936.025	255	70.337		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يبين الجدول رقم (22.4) أن القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار لجميع الأبعاد والمحور ككل $\text{Sig} < 0.05$ ، مما يدل على ان هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل الخبرة.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لمعرفة مصدر هذه الفروقات استخدمنا اختبار توكي الذي يوضح الفرق بين متوسطات الخبرة والقيمة الاحتمالية "Sig"، فوجدنا أن الفروقات تظهر بين فئة من 10 إلى 15 سنة وفئة أكثر من 15 سنة من جهة وجميع الفئات الأخرى كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (23.4): مقارنة متوسطات فئات الخبرة لمحور أبعاد القدرات الاستراتيجية.

المحور	سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	Sig
المعرفة الفنية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	0.061
		من 10 إلى 15 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.000
	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	0.061
		من 10 إلى 15 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.000
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.000
		من 05 إلى 10 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.993
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.000
		من 05 إلى 10 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.993
توليد الموارد	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	0.204
		من 10 إلى 15 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.000
	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	0.000
		من 10 إلى 15 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.000
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.204
		من 05 إلى 10 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.214
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.999
		من 05 إلى 10 سنة	0.000
		من 10 إلى 15 سنة	0.000
تقنيات الإدارة المستخدمة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	0.765
		من 10 إلى 15 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.018
	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	0.765
		من 10 إلى 15 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.036
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.000
		من 05 إلى 10 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.924
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.018
		من 05 إلى 10 سنة	0.036
		من 10 إلى 15 سنة	0.924
القدرات الاستراتيجية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	0.989
		من 10 إلى 15 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.002
	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	0.989
		من 10 إلى 15 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.000
	من 10 إلى 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.000
		من 05 إلى 10 سنة	0.000
		أكثر من 15 سنة	0.851
	أكثر من 15 سنة	أقل من 05 سنوات	0.002
		من 05 إلى 10 سنة	0.000
		من 10 إلى 15 سنة	0.851

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (23.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، يتبين لنا أن الفرق بين متوسطي الخبرة كما يلي:

1. **المعرفة الفنية:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ موجود فارق لصالح فئتي 10 إلى 15 سنوات وفئة أكثر من 15 سنة على حساب الفئات التالية على التوالي من أقل من 5 سنوات، 5 إلى 10 سنوات 15، بمتوسطات حسابية على التوالي (5.03887، 3.53679، 5.22375، 3.72167، 2.75833) والقيمة الاحتمالية لهما الاحتمالية $\text{Sig} < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهما لصالح الفئتين من 10 إلى 15 سنة وفئة أكثر من 15 سنة لأن لديهما أعلى متوسط حسابي. ونرجع ذلك بأنه كلما كانت خبرة أكبر كلما زادت المعرفة الفنية.

2. **توليد المعرفة:** من خلال الجدول رقم (23.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي أقل من 5 إلى 10 سنوات، وجميع الفئات الأخرى لبعده توليد المعرفة بمتوسطات حسابية على التوالي: (2.75833، 3.86199، 2.66833)، والقيمة الاحتمالية $\text{Sig} < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهما لصالح الفئات من 5 إلى 10 سنوات، و10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة، لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد توليد المعرفة، ونرجع ذلك إلى أن كلما زادت سنوات الخبرة تمكنت المؤسسة من توليد موارد أكبر واحسن.

3. **القدرات الاستراتيجية:** من خلال الجدول رقم (23.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي أقل من 5 سنة والفئة من 5 إلى 10 سنة من جهة وبين فئة من 10 إلى 15 سنة و أكثر من 15 سنة من جهة أخرى لمحور القدرات الاستراتيجية، بمتوسطات حسابية على التوالي (9.64710 و 8.10125، 10.17419، 8.62833) والقيمة الاحتمالية $\text{Sig} < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهما لصالح الفئة من 10 إلى 15 سنة وفئة أكثر من 15 سنة لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات المحور، ونرجع ذلك إلى أن هذه الفئة تمتلك الخبرة الكافية في الحياة والعمل التي تمكنها التسيير الجيد لقدراتها ومواردها الاستراتيجية المادية منها والغير مادية.

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل للمؤهل العلمي.

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل للمؤهل العلمي.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث توصلنا إلى النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية حسب المؤهل العلمي.

البعد أو المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	Sig
المعرفة الفنية لتوليد القيمة	بين المجموعات	720.885	4	240.295	23.556	0.000
	داخل المجموعات	2601.261	255	10.201		
القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها	بين المجموعات	982.820	4	327.607	50.543	0.000
	داخل المجموعات	1652.848	255	6.482		
تقنيات الإدارة المستخدمة	بين المجموعات	637.297	4	212.432	15.530	0.000
	داخل المجموعات	3488.147	255	13.679		
القدرات الاستراتيجية	بين المجموعات	6575.087	4	2191.696	32.259	0.000
	داخل المجموعات	17324.643	255	67.940		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يبين الجدول رقم (24.4) أن القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار لجميع الأبعاد والمحور ككل $\text{Sig} < 0.05$ ، مما يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل المؤهل العلمي. بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي.

لمعرفة مصدر هذه الفروقات استخدمنا اختبار توكي الذي يوضح الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي والقيمة الاحتمالية "Sig"، فوجدنا أن الفروقات تظهر بين فئة اقل من 05 سنوات وجميع الفئات الأخرى كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (25.4): مقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي لمحور أبعاد القدرات الاستراتيجية.

البعد أو المحور	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطات	Sig
المعرفة الفنية	ثانوي واقل	دبلوم معني	0.795
		جامعي	0.401
		دراسات عليا	0.000
	دبلوم معني	ثانوي واقل	0.795
		جامعي	0.191
		دراسات عليا	0.000
	جامعي	ثانوي واقل	0.401
		دبلوم معني	0.191
		دراسات عليا	0.000
	دراسات عليا	ثانوي واقل	0.000
		دبلوم معني	0.000
		دبلوم معني	0.000

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

0.000	-2.96778*	جامعي		توليد الموارد
0.000	-3.40476*	دبلوم معني	ثانوي واقل	
0.095	-1.07207	جامعي		
0.000	2.80797*	دراسات عليا		
0.000	3.40476*	ثانوي واقل	دبلوم معني	
0.008	2.33269*	جامعي		
0.000	6.21273*	دراسات عليا		
0.095	1.07207	ثانوي واقل	جامعي	
0.008	-2.33269*	دبلوم مهني		
0.000	3.88004*	دراسات عليا		
0.000	-2.80797*	ثانوي واقل	دراسات عليا	
0.000	-6.21273*	دبلوم مهني		
0.000	-3.88004*	جامعي		
0.993	0.30952	دبلوم معني	ثانوي واقل	
0.112	1.50901	جامعي		
0.000	4.10145*	دراسات عليا		
0.993	-0.30952	ثانوي واقل	دبلوم معني	
0.663	1.19949	جامعي		
0.002	3.79193*	دراسات عليا		
0.112	-1.50901	ثانوي واقل	جامعي	
0.663	-1.19949	دبلوم مهني		
0.000	2.59244*	دراسات عليا		
0.000	-4.10145*	ثانوي واقل	دراسات عليا	
0.002	-3.79193*	دبلوم مهني		
0.000	-2.59244*	جامعي		
0.396	-4.00000	دبلوم معني	ثانوي واقل	
0.805	1.34234	جامعي		
0.000	10.78261*	دراسات عليا		
0.396	4.00000	ثانوي واقل	دبلوم معني	
0.104	5.34234	جامعي		
0.000	14.78261*	دراسات عليا		
0.805	-1.34234	ثانوي واقل	جامعي	
0.104	-5.34234	دبلوم مهني		
0.000	9.44027*	دراسات عليا		
0.000	-10.78261*	ثانوي واقل	دراسات عليا	
0.000	-14.78261*	دبلوم مهني		
0.000	-9.44027*	جامعي		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (25.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، يتبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي كمايلي:

1. **المعرفة الفنية :** من خلال الجدول رقم (25.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي للفئة الدراسات العليا من جهة، وجميع الفئات الأخرى جهة أخرى لبعدها المعرفة الفنية بمتوسطات حسابية على التوالي: (3.87319، 4.77795، 2.96778) والقيمة الاحتمالية $0.05 < \text{Sig}$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئات من الثانوي وادبلوم مهني، والجامعي، لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد المعرفة الفنية، ونرجع ذلك إلى أن اكتساب المعرفة الفنية في المجال السياحي لا يحتاج لمستوى علمي عالي جداً إنما يحتاج إلى الممارسة والخبرة.
2. **توليد الموارد:** من خلال الجدول رقم (25.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي للفئة ثانوي وادبلوم المهني والجامعي من جهة أخرى لبعدها توليد الموارد، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.40476، 2.33269، 2.80797، 6.21273، 3.88004) والقيمة الاحتمالية $0.05 < \text{Sig}$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة الدبلوم المهني والجامعي لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد توليد الموارد، ونرجع ذلك إلى أن هذين الفئتين يمتلكان معرفة علمية والميدانية في كيفية توليد الموارد.
3. **تقنيات الإدارة المستخدمة:** من خلال الجدول رقم (25.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي لفئة الدراسات العليا من جهة وجميع الفئات الأخرى لبعدها تقنيات الإدارة المستخدمة، بمتوسطات حسابية على التوالي (4.10145، 3.79193، 2.59244) بقيمة احتمالية $0.05 < \text{Sig}$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة ثانوي وادبلوم المهني والجامعي على حساب فئة المستوى الدراسات العليا لأن لديها أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد تقنيات الإدارة المستخدمة، نلاحظ أن جميع الفروقات كانت لصالح الفئات التي تمتلك مستوى أعلى خاصة فئة الجامعي ونرجع ذلك إلى أن هذه الفئة تمتلك المعرفة العلمية الكافية في مجال التحالفات الاستراتيجية وتفيد تسييرها على خلاف المستويات الأدنى التي تحكم على الشراكة من خلال ما تسمعه من الآخرين.
4. **القدرات الاستراتيجية:** من خلال الجدول رقم (25.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي لفئة الدراسات العليا من جهة وجميع الفئات الأخرى لمحور القدرات الاستراتيجية، بمتوسطات حسابية على التوالي (10.78261، 14.78261، 9.44027) بقيمة احتمالية $0.05 < \text{Sig}$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة ثانوي وادبلوم المهني والجامعي على حساب فئة المستوى الدراسات

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

العليا لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات محور القدرات الاستراتيجية، ونرجع ذلك إلى أن للمؤهل العلمي العالي ليس ضروري من أجل من أجل بناء القدرات الاستراتيجية.

المطلب الثالث: اختبار توفر ابعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول توفر ابعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) حول توفر ابعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) واختبار التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث تم اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:
أولاً: الفرضية الفرعية الأولى توفر ابعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى الجنس.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) حول توفر ابعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) حول توفر ابعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس.

تم استخدام اختبار (t) في حالة عينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لعامل الجنس، حيث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر ابعاد التفوق التنافسي حسب عامل الجنس.

البعد أو المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	Sig
التركيز على الزبون	ذكر	191	19.20	4.21	3.146	0.002
	أنثى	68	17.16	5.53		
المنافسة	ذكر	191	18.53	3.99	4.115	0.000
	أنثى	68	15.97	5.44		
ادارة معرفة الزبون	ذكر	191	18.02	3.83	1.445	0.001
	أنثى	68	17.23	3.99		
التفوق التنافسي	ذكر	191	55.76	10.96	3.203	0.002
	أنثى	68	50.36	14.35		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (26.4) نلاحظ أن قيمة $\text{Sig} < 0.05$ فيما يتعلق بكل أبعاد التفوق التنافسي، مما يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل الجنس. وعليه نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الجنس. ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعمر.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر.

تم التحقق من هذه الفرضية بالاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد التفوق التنافسي حسب عامل العمر.

البعد أو المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	Sig
التركيز على الزبون	بين المجموعات	1141.675	3	380.558	11.859	0.002
	داخل المجموعات	4497.769	255	17.638		
المنافسة	بين المجموعات	412.585	3	137.528	18.935	0.000
	داخل المجموعات	4939.685	255	19.371		
ادارة معرفة الزبون	بين المجموعات	1168.739	3	389.580	1.493	0.150
	داخل المجموعات	2725.733	255	10.689		
التفوق التنافسي	بين المجموعات	7018.127	3	2339.376	14.668	0.006
	داخل المجموعات	31110.900	255	122.004		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يبين الجدول رقم (27.4) أن القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار $\text{Sig} < 0.05$ في جميع أبعاد المحور باستثناء محور ادارة معرفة الزبون، إضافة إلى المحور ككل، مما يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل العمر.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل العمر. ولمعرفة مصدر هذه الفروقات استخدمنا اختبار توكي الذي يوضح الفرق بين متوسطات العمر والقيمة الاحتمالية "Sig"، فوجدنا أن الفروقات تظهر بين فئة اقل من 30 سنة والفئة من 40 إلى 50 سنة من جهة وبين أكثر من 50 سنة وفئة اقل من 30 من جهة اخرى كما يبينه الجدول التالي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (28.4): مقارنة متوسطات فئات العمر لمحور أبعاد التفوق التنافسي.

البعد أو المحور	سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	Sig
التركيز على الزيتون	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	.000
		من 40 إلى 50 سنة	.061
		أكثر من 50 سنة	.014
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	.000
		من 40 إلى 50 سنة	.000
		أكثر من 50 سنة	.924
	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	.061
		من 30 إلى 40 سنة	.000
		أكثر من 50 سنة	.119
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.014
		من 40 إلى 30 سنة	.924
		من 40 إلى 50 سنة	.119
المساقفة	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	.000
		من 40 إلى 50 سنة	.104
		أكثر من 50 سنة	.118
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	.000
		من 40 إلى 50 سنة	.043
		أكثر من 50 سنة	.872
	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	.104
		من 30 إلى 40 سنة	.043
		أكثر من 50 سنة	.457
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.118
		من 30 إلى 40 سنة	.872
		من 40 إلى 50 سنة	.457
إدارة معرفة الزيتون	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	.000
		من 40 إلى 50 سنة	.064
		أكثر من 50 سنة	.105
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	.000
		من 40 إلى 50 سنة	.000
		أكثر من 50 سنة	.959
	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	.064
		من 30 إلى 40 سنة	.000
		أكثر من 50 سنة	.007
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.105
		من 30 إلى 40 سنة	.959
		من 40 إلى 50 سنة	.007
التفوق التنافسي	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	.000
		من 40 إلى 50 سنة	.673
		أكثر من 50 سنة	.035
	من 30 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	.000
		من 40 إلى 50 سنة	.000
		أكثر من 50 سنة	.902
	من 40 إلى 50 سنة	أقل من 30 سنة	.673
		من 30 إلى 40 سنة	.000
		أكثر من 50 سنة	.082
	أكثر من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.035
		من 30 إلى 40 سنة	.902
		من 40 إلى 50 سنة	.082

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (28.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، يتبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر كما يلي:

1. التركيز على الزيتون: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ موجود فارق لصالح فئتي من 30 إلى 40 سنة وفئة أكثر من 50 سنة على حساب فئة أقل من 30 سنة، بمتوسطات حسابية على التوالي (5.34446،

3.42532) ولصالح الفئة من أكثر 50 سنة على حساب فئة اقل من 30 سنة بمتوسط حسابي قدره (6.67857) والقيمة الاحتمالية لهما $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئتين من 30 إلى 40 سنة وأكثر من 50 سنة لأن لديهما أعلى متوسط حسابي. ونرجع ذلك بان للعمر دور كبير في التركيز على الزبون.

2. المنافسة: من خلال الجدول رقم (28.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة من 30 إلى 40 سنة وجميع الفئات الأخرى لبعد المنافسة بمتوسطات حسابية على التوالي: (3.42768، 1.59390)، والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح جميع الفئات الأخرى على حساب فئة من 30 إلى 40 سنة لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد المنافسة، ونرجع ذلك إلى الفئات متوسطة العمر هي الأقدر على تركيز.

3. ادارة معرفة الزبون: من خلال الجدول رقم (28.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة التي اقل من 30 سنة والفئة من 40 إلى 50 سنة من جهة وبين أكثر من 50 سنة و من 40 إلى 50 سنة من جهة أخرى لبعد ادارة معرفة الزبون، بمتوسطات حسابية على التوالي (4.55502 و 3.07299) من جهة و (5.38679) والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة من 30 إلى 40 سنة و أكثر من 50 سنة لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد ادارة معرفة الزبون، ويرجع هذا في نظرنا إلى ان ادارة معرفة الزبون لا يرتبط بالعمر انما بالخبرة.

4. التفوق التنافسي: من خلال الجدول رقم (28.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطي العمر للفئة من 30 إلى 40 سنة والفئتين اقل من 30 سنة و فئة من 40 الى 50 سنة من جهة وبين أكثر من 50 سنة وفئة اقل من 30 سنة من جهة أخرى لمحور التفوق التنافسي، بمتوسطات حسابية على التوالي (11.84513 و 9.57424) من جهة و (15.71429) والقيمة الاحتمالية $Sig < 0.05$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة من 30 إلى 40 سنة و أكثر من 50 سنة لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات محور التفوق التنافسي، ويرجع هذا في نظرنا إلى ان تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسة لا يرتبط بصغر عمر القائد او كبره انما يرتبط بمدى مواكبته لعصره وتلبية رغبات الزبائن.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة توفر ابعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى الخبرة.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد التفوق

التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث توصلنا إلى النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد التفوق التنافسي حسب الخبرة

البعد أو المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	Sig
التركيز على الزبون	بين المجموعات	1375.324	3	458.441	27.415	.000
	داخل المجموعات	4264.120	255	16.722		
المنافسة	بين المجموعات	788.952	3	262.984	14.696	.000
	داخل المجموعات	4563.318	255	17.895		
ادارة معرفة الزبون	بين المجموعات	1025.906	3	341.969	30.399	.000
	داخل المجموعات	2868.565	255	11.249		
التفوق التنافسي	بين المجموعات	8355.982	3	2785.327	23.856	.000
	داخل المجموعات	29773.045	255	116.757		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يبين الجدول رقم (29.4) أن القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار لجميع الأبعاد والمحور ككل $\text{Sig} < 0.05$ ، مما

يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل الخبرة.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل الخبرة.

لمعرفة مصدر هذه الفروقات استخدمنا اختبار توكي الذي يوضح الفرق بين متوسطات الخبرة والقيمة الاحتمالية "Sig"، فوجدنا أن الفروقات تظهر بين فئة من 10 إلى 15 سنة وفئة أكثر من 15 سنة من جهة وجميع الفئات الأخرى كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (30.4): مقارنة متوسطات فئات الخبرة لمحور أبعاد التفوق التنافسي.

البعد أو المحور	سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	Sig
التركيز على الزبون	أقل من 5	من 5 إلى 10	0.000
		من 10 إلى 15	0.000
		أكثر من 15	0.000
	من 5 إلى 10	أقل من 5	0.000
		من 10 إلى 15	0.000
		أكثر من 15	0.000
	من 10 إلى 15	أقل من 5	0.000
		من 5 إلى 10	0.000
		أكثر من 15	0.995
	أكثر من 15	أقل من 5	0.000
		من 5 إلى 10	0.001
		من 10 إلى 15	0.995
	أقل من 5	من 5 إلى 10	0.000

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

0.000	-5.81479*	من 10 إلى 15	من 5 إلى 10	
0.001	-4.31625*	أكثر من 15		
0.000	3.80625*	أقل من 5		
0.006	-2.00854*	من 10 إلى 15		
0.947	-5.1000	أكثر من 15		
0.000	5.81479*	أقل من 5		
0.006	2.00854*	من 10 إلى 15		
0.409	1.49854	أكثر من 15		
0.001	4.31625*	أقل من 5		
0.947	.51000	من 10 إلى 15		
0.409	-1.49854	من 10 إلى 15		
0.852	-.53750	من 10 إلى 15		
0.000	-3.72409*	من 10 إلى 15	أقل من 5	
0.000	-5.98750*	أكثر من 15		
0.852	.53750*	أقل من 5		
0.000	-3.18659*	من 10 إلى 15		
0.000	-5.45000*	أكثر من 15		
0.000	3.72409*	أقل من 5		
0.000	3.18659*	من 10 إلى 15		
0.018	-2.26341	أكثر من 15		
0.000	5.98750*	أقل من 30 سنة		
0.000	5.45000*	من 30 إلى 40 سنة		
0.018	2.26341*	من 40 إلى 50 سنة		
0.001	-8.11250*	من 10 إلى 15	أقل من 5	
0.000	-16.48323*	من 10 إلى 15		
0.000	-17.47250*	أكثر من 15		
0.001	8.11250*	أقل من 5		
0.000	-8.37073*	من 10 إلى 15		
0.001	-9.36000*	أكثر من 15		
0.000	16.48323*	أقل من 5		
0.000	8.37073*	من 10 إلى 15		
0.978	-.98927	أكثر من 15		
0.000	17.47250*	أقل من 5		
0.001	9.36000*	من 10 إلى 15		
0.978	.98927	من 10 إلى 15		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (30.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، يتبين لنا أن الفرق بين متوسطي الخبرة كما يلي:

1. التركيز على الزبون: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ موجود فارق لصالح فئة من 05 إلى 10 سنة على حساب فئة أقل من 05 سنوات بمتوسط حسابي (3.7687) ولصالح فئة من 10 إلى 15 سنة على حساب فئة أقل من 05 سنوات بمتوسط حسابي قدره (6.94436) وعلى حساب فئة من 5 إلى 10 سنوات بمتوسط حسابي قدره (3.17561)، كما كانت الفروق أيضاً لصالح فئة أكثر من 15 سنة على حسابي فئتي أقل من 05 سنوات وفئة من 05 إلى 10 سنوات بمتوسطات حسابية على التوالي (7.16875، 3.40000)، ذلك لأن القيمة الاحتمالية لها جميعاً $Sig < 0.05$ ، ويرجع ذلك بأن كلما زادت الخبرة كان التركيز على الزبون أعلى.

2. المنافسة: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ موجود فارق لصالح فئة من 05 إلى 10 سنة على حساب فئة أقل من 05 سنوات بمتوسط حسابي (3.80625) ولصالح فئة من 10 إلى 15 سنة على حساب فئة أقل من 05 سنوات بمتوسط حسابي قدره (3.80625) وعلى حساب فئة من 5 إلى 10 سنوات

بمتوسط حسابي قدره (2.00854)، كما كانت الفروق ايضا لصالح فئة أكثر من 15 سنة على حسابي فئة اقل من 05 سنوات بمتوسط حسابي (4.31625)، ذلك لان القيمة الاحتمالية لها جميعا $\text{Sig} < 0.05$ ، ويرجع ذلك بان كلما زادت الخبرة كان الاهتمام بالمنافسة أكبر.

3. **ادارة معرفة الزبون:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ موجود فارق لصالح فئة من 10 الى 15 سنة على حساب فئة اقل من 05 سنوات بمتوسط حسابي قدره (3.72409) وعلى حساب فئة من 5 الى 10 سنوات بمتوسط حسابي قدره (3.18659)، كما كانت الفروق ايضا لصالح فئة أكثر من 15 سنة على حسابي فئة من 05 الى 10 سنوات بمتوسط حسابي (5.98750)، وعلى حسابي فئة اقل من 05 سنوات بمتوسط حسابي (5.45000)، وعلى حسابي فئة اقل من 10 الى 15 سنة بمتوسط حسابي (2.26341)، ذلك لان القيمة الاحتمالية لها جميعا $\text{Sig} < 0.05$ ، من خلال النتائج المتحصل عليها نرى بانه يجب الحصول على الخبرة الكافية من اجل التمكن من ادرة معرفة الزبون بطريقة جيدة.

4. **التفوق التنافسي:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ موجود فارق لصالح فئة من 05 الى 10 سنوات على حساب فئة اقل من 05 سنوات بمتوسط حسابي قدره (8.11250)، كما كانت الفروق ايضا لصالح فئة أكثر من 10 الى 15 سنة على حسابي فئة اقل من 05 سنوات وفئة 05 الى 10 سنوات بمتوسطات حسابية على التوالي (16.48323، 8.37073)، كما كانت الفروق ايضا لصالح فئة أكثر من 15 سنة على حسابي فئة اقل من 05 سنوات وفئة من 05 الى 10 سنوات بمتوسطات حسابية على التوالي (17.47250، 9.36000)، ذلك لان القيمة الاحتمالية لها جميعا $\text{Sig} < 0.05$ ، من خلال النتائج المتحصل عليها نرى بانه يجب الحصول على الخبرة الكافية من اجل تحقيق التفوق التنافسي.

رابعا: الفرضية الفرعية الثالثة توفر ابعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

H1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل للمؤهل العلمي.

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل للمؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، حيث توصلنا إلى النتائج المدونة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الجدول رقم (31.4): اختلاف وجهات نظر المستجوبين حول توفر أبعاد التفوق التنافسي حسب المؤهل العلمي.

البعد أو المحور	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F) المحسوبة	Sig
التركيز على الزبون	بين المجموعات	586.177	3	195.392	9.860	0.000
	داخل المجموعات	5053.267	255	19.817		
المنافسة	بين المجموعات	181.572	3	60.524	2.985	0.032
	داخل المجموعات	5170.698	255	20.277		
ادارة معرفة الزبون	بين المجموعات	1054.187	3	351.396	31.548	0.000
	داخل المجموعات	2840.284	255	11.138		
التفوق التنافسي	بين المجموعات	4742.836	3	1580.945	12.075	0.000
	داخل المجموعات	33386.191	255	130.926		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

يبين الجدول رقم (31.4) أن القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار لجميع الأبعاد والمحور ككل $\text{Sig} < 0.05$ ، مما يدل على أن هناك اختلافات في وجهات نظر المستجوبين حول تقييم هذه الأبعاد سببها عامل المؤهل العلمي. بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة تعزى لعامل المؤهل العلمي. لمعرفة مصدر هذه الفروقات استخدمنا اختبار توكي الذي يوضح الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي والقيمة الاحتمالية "Sig"، فوجدنا أن الفروقات تظهر بين فئة الدراسات العليا وجميع الفئات الأخرى كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (32.4): مقارنة متوسطات فئات المؤهل العلمي لمحور أبعاد التفوق التنافسي

البعد أو المحور	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطات	Sig
التركيز على الزبون	ثانوي واقل	دبلوم معني	0.564
		جامعي	0.197
		دراسات عليا	0.000
	دبلوم معني	ثانوي واقل	0.564
		جامعي	0.039
		دراسات عليا	0.000
	جامعي	ثانوي واقل	0.197
		دبلوم مهني	0.039
		دراسات عليا	0.014
	دراسات عليا	ثانوي واقل	.000
		دبلوم مهني	.000
		جامعي	.014
المنافسة	ثانوي واقل	دبلوم معني	.967
		جامعي	.486
		دراسات عليا	.063
		ثانوي واقل	.967

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

إدارة معرفة الزيتون	جامعي	جامعي	1.80438	.492
		دراسات عليا	2.73602	.150
		ثانوي واقل	-1.16152	.486
		دبلوم مهني	-1.80438	.492
	دراسات عليا	دراسات عليا	.93165	.459
		ثانوي واقل	-2.09317	.063
		دبلوم مهني	-2.73602	.150
		جامعي	-.93165	.459
	ثانوي واقل	دبلوم معني	1.14286	.684
		جامعي	2.37066*	.001
		دراسات عليا	5.52019*	.000
		ثانوي واقل	-1.14286	.684
الفرق التفاضلي	دبلوم معني	جامعي	1.22780	.566
		دراسات عليا	4.37733*	.000
		ثانوي واقل	-2.37066*	.001
		دبلوم مهني	-1.22780	.566
	جامعي	دراسات عليا	3.14953*	.000
		ثانوي واقل	-5.52019*	.000
		دبلوم مهني	-4.37733*	.000
		جامعي	-3.14953*	.000
	دراسات عليا	دبلوم معني	-1.28571	.983
		جامعي	5.13127	.066
		دراسات عليا	11.11335*	.000
		ثانوي واقل	1.28571	.983
الفرق التفاضلي	ثانوي واقل	جامعي	6.41699	.199
		دراسات عليا	12.39907*	.001
		ثانوي واقل	-5.13127	.066
		دبلوم مهني	-6.41699	.199
	دبلوم معني	دراسات عليا	5.98208*	.001
		ثانوي واقل	-11.11335	.000
		دبلوم مهني	-12.39907	.001
		جامعي	-5.98208	.001
	دراسات عليا	ثانوي واقل	1.28571	.983
		جامعي	5.13127	.066
		دراسات عليا	11.11335*	.000
		ثانوي واقل	1.28571	.983

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.25.

من خلال الجدول رقم (32.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، يتبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي كمايلي:

1. التركيز على الزيتون : من خلال الجدول رقم (32.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي للفتة الدراسات العليا من جهة، وجميع الفئات الأخرى جهة أخرى التركيز على الزيتون بمتوسطات حسابية على التوالي: (3.50000، 5.28571، 1.90090) والقيمة الاحتمالية $0.05 < \text{Sig}$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطاتهم لصالح الفئات من الثانوي واقل ودبلوم مهني، والجامعي، لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد التركيز على الزبون، ونرجع ذلك إلى ان التركيز على الزبون في المجال السياحي لا يحتاج لمستوى علمي عالي جدا انما يحتاج إلى الممارسة والخبرة.

2. **ادارة معرفة الزبون :** من خلال الجدول رقم (32.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي لفئة الدراسات العليا من جهة وجميع الفئات الأخرى بعد ادارة معرفة الزبون، بمتوسطات حسابية على التوالي (5.52019، و4.37733، 3.14953) بقيمة احتمالية $0.05 < \text{Sig}$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة ثانوي واقل والدبلوم المهني والجامعي على حساب فئة المستوى الدراسات العليا لأن لديها أعلى متوسط حسابي بين مجموعات بعد تقنيات الإدارة المستخدمة، كما نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح فئة ثانوي واقل على حساب فئة الجامعي بمتوسط حسابي (2.37066)، ونرجع ذلك إلى ان ادارة معرفة الزبون توجد في المؤسسات محل الدراسة انطلاقا من الخبرة ولا تخضع ابدا للعلمية.

3. **التفوق التنافسي:** من خلال الجدول رقم (32.4) وبعد إجراء الاختبار البعدي، تبين لنا أن الفرق بين متوسطات المؤهل العلمي لفئة الدراسات العليا من جهة وجميع الفئات الأخرى لمحور التفوق التنافسي، بمتوسطات حسابية على التوالي (11.11335، و12.39907، 5.98208) بقيمة احتمالية $0.05 < \text{Sig}$ ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطاتهم لصالح الفئة ثانوي واقل والدبلوم المهني والجامعي على حساب فئة المستوى الدراسات العليا لأن لديهم أعلى متوسط حسابي بين مجموعات محور التفوق التنافسي، ونرجع ذلك إلى ان للمؤهل العلمي العالي ليس ضروري من اجل من اجل تحقيق التفوق التنافسي.

تناولنا في هذا الفصل الجانب التطبيقي لموضوع دراستنا، من خلال تحليلنا لنتائج المتحصل عليها في برنامج SPSS، وذلك لأجل التعرف على مدى صحة لفرضيات الدراسة، تطرقنا في المبحث الأول منه إلى علاقة الارتباط بين متغيراتها مثنى مثنى فوجدنا أن جميع العلاقات إيجابية وقوية، في حين تطرنا في المبحث الثاني إلى مدى تأثير متغيرات الدراسة في بعضها لتتطرق في الأخير إلى العلاقة الوسطية التي تلعبها القدرات الاستراتيجية بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي لنجد في الأخير أنها وساطة جزئية، أما في المبحث الثالث والاخير فتعرفنا على مدى توفر متغيرات الدراسة في العينة المدروسة تعزي الى المتغيرات اسمية.

خاتمة

خاتمة عامة:

حاولنا في هذا البحث التركيز على الاثر الذي يمكن ان يخلقه الذكاء الاستراتيجي على تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية، لذلك جاء هذا البحث في اربعة فصول تناولنا فيها خلفية عامة عن الذكاء الاستراتيجي، القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي، وبغية التعرف على مدى تطبيق هذه المفاهيم المعاصرة في بيئة الأعمال التي نعيش فيها وفي محيطها، كانت وجهتنا إلى وكالات السياحة والأسفار المتفوقة في المسابقة الوطنية لتنظيم عملية الحج بين سنتي 2013 و2020 أين تمت دراستنا الميدانية، وذلك للإجابة عن السؤال الرئيسي للبحث:

ما مدى أثر الذكاء في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسات محل الدراسة من خلال القدرات الاستراتيجية؟

ومن خلال البحث في جوانب هذا الموضوع وقفنا على العديد من النتائج في جانبها النظري والتطبيقي، لنضع على ضوءها العديد من الحلول والمقترحات والمتمثلة في:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية:

وقفنا على جملة من النتائج في الدراسة النظرية نذكر من أبرزها:

1. يعتبر الذكاء الإستراتيجي أداة مهمة لتوفير المعلومات الشاملة عن البيئة الداخلية في الوقت المناسب؛
2. يتحقق الذكاء الإستراتيجي بتوفر أبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشاركة)، ووجود مكوناته (الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة)؛
3. تلعب القدرات الذهنية للقائد الإستراتيجي دوراً هاماً في استغلال الفرص لتحقيق الأهداف المسطرة، وتجنب التهديدات الطارئة أو المحتملة؛
4. ان جوهر اسلوب ادارة المعرفة هو المحافظة على المعرفة اولا واستخدامها لتوليد معرفة جديدة من اجل خلق قيمة وتحقيق التميز ثانياً؛
5. الذكاء الاقتصادي في المؤسسة يعتمد على تحليل البيئي لمعرفة جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛
6. الذكاء الإستراتيجي أسلوب من أساليب الحوكمة يهدف إلى استخدام وحماية المعلومة الإستراتيجية؛
7. إن الذكاء الاستراتيجي هو أساس القدرة الإدارية الديناميكية - تلك التي تؤثر على القدرات مثل التسعير والتخطيط وخلق القيمة - وبالتالي تتعلق بالميزة التنافسية. تجسد هذه الأنشطة فائدة الذكاء الاستراتيجي: إذا كان بإمكانك التنبؤ بأسعار المنافسين، فقد تتمكن من زيادة المبيعات وحصة السوق.

إذا كان بإمكانك توقع رد فعل منافس على إطلاق منتج جديد أو دخول منطقة جغرافية جديدة، فقد تكون قادرًا على استباق ذلك. إذا كنت تفهم كيف ينوي المنافسون خلق قيمة، يمكنك منعهم من القيام بذلك.

8. الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يصبح خاصية لمؤسسة أو جماعية، وهو افتراض مدعوم في البحث المتعلق بالذاكرة الإجرائية للذكاء الجماعي تعاون مفتوح والقدرات الديناميكية.

9. الذكاء الاستراتيجي مهارة يمكننا تعليمها للأفراد داخل المؤسسة بحيث تستخدم إجراءات تشغيل موحدة لتوجيه الأفراد لتعزيز ذكائهم الاستراتيجي، حتى يصبحوا أفضل في توقع ردود المنافسين، إذا كانت المهارات المعرفية الفائقة يمكن أن تقيم - أو يمكن أن تعززها - منظمة، قد يكون هذا موردًا استراتيجيًا لكن هذه المهارات لا يمكن نقلها بسهولة إلى آخرين.

10. التفوق التنافسي هو حالة تصل لها المؤسسة بعد تكرار نجاحاتها؛

11. لا يمكن أن يأتي التفوق التنافسي فقط من منتج متفوق أو تكلفة أقل، بل يمكن أن تأتي من توقع ما سيفعله المنافسون.

12. يلعب الذكاء الاستراتيجي في تطوير قدرات المؤسسة الاستراتيجية.

13. يعتبر امتلاك القدرات الاستراتيجية أحد مقومات وإساسيات تفوق المؤسسة على جميع منافسيها؛

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال تحليل ومناقشة الاستبيان توصلنا إلى النتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية:

- أ. الجنس الغالب هو جنس الذكور، نظرا لطبيعة العمل في الوكالات موضوع الدراسة التي تتطلب التنقل المستمر؛
- ب. الفئة العمرية الغالبة من 30 إلى 40 سنة، وهذا ما يفسر على أن غالبية العينة المدروسة في سن الشباب وقادرون على اتخاذ قرارات صائبة من خلال استخدامهم للذكاء الإستراتيجي؛
- ج. المؤهل العلمي السائد هو المستوى الجامعي، مما يدل على المستوى التعليمي العالي الذي يتمتع به متخذي القرارات في هذه المؤسسات؛
- د. فئة الخبرة المهنية الغالبة هي الفئة من 5 إلى 10 سنة، وهذا يرجع للتسهيلات الممنوحة من طرف الحكومة الجزائرية لفئة الشباب لمكافحة البطالة؛

2. النتائج المتعلقة بمحاور البحث الثلاثة:

من خلال تحليل عبارات الاستبيان والمتمثلة في 50 عبارة، تحصلنا على النتائج التالية:

أ. توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في وكالات السياحة والأسفار بالوكالات محل الدراسة بدرجة كبيرة، حيث جاءت مرتبة تنازليا كما يلي:

● الشراكة: توصلنا إلى أن أغلبية هذه المؤسسات لا تعتمد على أسلوب الشراكة، ولديها تخوف منها، وتعتبرها معطلة لها لتحقيق أهدافها المستقبلية.

● الرؤية المستقبلية: وجدنا أن القيادات يمتلكون تصورا شاملا لوضعية مؤسساتهم في المستقبل، ولديهم القدرة على تحويل تصوراتهم إلى واقع ملموس، كما يقومون بتوجيه جهود العاملين حسب الأهداف الإستراتيجية التي يأملون إلى تحقيقها؛

● تفكير النظم: إن المسؤولين في الوكالات قيد الدراسة يفكرون بطريقة شاملة، ويقومون بدمج الأفكار من أجل تحليلها والاستفادة منها، كما يدرسون المشكلات بالبحث في جميع أسبابها، مما يساعدهم على حلها بطريقة ذكية وفهم ما يحدث خارج مؤسساتهم وما يحيط بها؛

● الاستشراف: توصلنا إلى أن متخذي القرارات في هذه المؤسسات يقومون بوضع العديد من الخطط تحسبا لما سوف يقع في المستقبل، ولتجنب الخسائر المحتملة والطارئة، كما أنهم يستخدمون قدراتهم وخبراتهم للتعرف على الأحداث المستقبلية من أجل التقدم على المنافسين؛

● الدافعية: يحرص مسؤولو هذه الوكالات على إثارة التنافس بين العاملين وتقديم الحوافز المتنوعة لتشجيعهم على العمل، وتدريبهم لتطوير مهاراتهم، من أجل بلوغ الأهداف المرسومة؛

ب. توفر القدرات الاستراتيجية بدرجة كبيرة في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة حيث جاءت مرتبة تنازليا كما يلي:

● القدرة على توليد الموارد وامتلاكها: من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن جل هذه المؤسسات تعتمد على مواردها البشرية بدرجة كبيرة، من خلال استقطاب افراد ذو كافات عالية والحفاظة عليهم، ووضع برنامج واضح لأجل تسيرها واستغلال خبراتهم ومهاراتهم من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية؛

● تقنيات الإدارة المستخدمة: أن الوكالات محل الدراسة تهتم بالحصول على المعلومات حول المنافسين، من خلال امتلاك التقنية الحديثة لإتمام اداء العاملين، ووضع هيكل تنظيمي واضح ورن لأجل تسهيل المهام والتفاعل مع المتغيرات الطارئة؛

● المعرفة الفنية لتوليد القيمة: وجدنا أن معظم هذه الوكالات تستخدم المعلومة اداة اساسية في عملية التسير، كما تعمل على تحليل وحفظ معلوماتها بطرق علمية من خلال برامج الإعلام الآلي، وهذا التكامل من شأنه ان يولد قيمة عالية؛

ج. توفر محور التفوق التنافسي في وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة بدرجة كبيرة، بدرجة كبيرة في

وكالات السياحة والأسفار محل الدراسة حيث جاءت مرتبة تنازليا كما يلي:

- إدارة معرفة الزبون: ان الوكالات محل الدراسة تهتم بجمع المعارف من زبائنهم من اجل الاستفادة منها في تطوير ادائها والابداع في منتجاتها من خلال تطبيق خطوات ادارة المعرفة عليها، الامر الذي يمكنهم من جلب زبائن جدد؛
- المنافسة: وجدنا ان معظم المؤسسات محل الدراسة تتجه نحو الزبون من خلال تقديم أحسن وأكبر قيمة له بتركيزها على السياسة السعرية والتسويقية وتقديم قيمة متفوقة مقارنة مع جميع المنافسين.
- التركيز على الزبون: توظف المؤسسات محل الدراسة موظفين قادرين على التواصل الجيد مع زبائنهم وفتح قنوات التواصل معهم لتوقع احتياجاتهم وتلبيةها قبل غيرهم، ومعرفة آرائهم حول منتجاتها وخدماتها من اجل التطوير وتصحيح الانحرافات.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات:

بعد اختبار فرضيات الدراسة التي تناولناها في الفصل الرابع، توصلنا إلى النتائج التالية:

- ترتبط الذكاء الاستراتيجي بالتفوق التنافسي بشكل عام، إذ ساهمت علاقات الارتباط بين أبعاد هذين المتغيرين في إغناء هذه العلاقة بشكل إجمالي، إذ حقق جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي أعلى علاقة ارتباط لها مع بعد المنافسة، وأدنى علاقة ارتباط مع إدارة معرفة الزبون، أي إن قيادات الوكالات عينة الدراسة استطاعت توظيف جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق تفوقها على منافسيها عن طريق دراسة السوق وجذب زبائن جدد وذلك بزيادة العروض المقدمة لهم، كما نجد أيضا أن بعد الشراكة حقق اقل قيمة ارتباط بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع التفوق التنافسي وجميع أبعاده مما يدل أن المؤسسات محل الدراسة لا تلجئ إليها إلا في حالات الاضطراب القصوى.
- ترتبط القدرات الإستراتيجية بأبعاد التفوق التنافسي، إذ حققت القدرات الإستراتيجية أعلى علاقة ارتباط مع التركيز على الزبون وأدنى قيمة مع إدارة معرفة الزبون. وهذا يشير إلى أن قيادات الوكالات السياحية عينة الدراسة تعمل على توظيف قدراتها الإستراتيجية في تقديم خدمات ذات قيمة مميزة نسبة لمنافسيها.
- ترتبط أبعاد القدرات الإستراتيجية بالتفوق التنافسي، إذ حققت تقنيات الإدارة المستخدمة أعلى علاقة ارتباط وحققت القدرة على لتوليد الموارد وامتلاكها أدنى قيمة وهذا يدل على أن قيادات الوكالات السياحية عينة الدراسة تسعى الى تحقيق التفوق التنافسي من خلال توظيف ما تمتلكه من تقنيات إدارية حديثة وخبرات متراكمة لديهم بشكل يمكنها من بناء السمعة المميزة لها وليس من خلال ما تمتلكه من موارد بشرية.

- ترتبط القدرات الإستراتيجية بتحقيق التفوق التنافسي بشكل عام. وان هذه العلاقة ساهمت في إغنائها لعلاقة الارتباط بين أبعاد القدرات الإستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي، إذ حققت تقنيات الإدارة المستخدمة مع التركيز على الزبون أعلى علاقة ارتباط، وأدنى قيمة تحققت بين القدرة لتوليد الموارد وامتلاكها والمنافسة أي إن إدارات الوكالات عينة الدراسة تعمل على تحقيق التفوق التنافسي من خلال استخدام التقنيات الحديثة والطرائق الفنية لتحسين أساليب العمل وتعظيم قيمة الخدمة التي يحصل عليها الزبون.
- ترتبط الذكاء الاستراتيجي بأبعاد القدرات الإستراتيجية. إذ حقق الذكاء الاستراتيجي أعلى علاقة ارتباط مع تقنيات الإدارة المستخدمة وأدنى قيمة مع القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وهذا يدل على إن إدارات الوكالات عينة الدراسة تعمل على توظيف التقنيات الإدارية الحديثة للعمل باستراتيجيات وممارسات جديدة.
- ترتبط أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالقدرات الإستراتيجية. إذ سجل تفكير النظم أعلى علاقة ارتباط وسجلت الشراكة أدنى علاقة ارتباط وهذا يشير الى أهمية هذه الأبعاد في تعزيز القدرات الإستراتيجية.
- ترتبط الذكاء الاستراتيجي بالقدرات الإستراتيجية بشكل عام. وهذا الارتباط ساهم في إغنائها علاقات الارتباط بين أبعاد هذين المتغيرين إذ حققت الدافعية مع القدرة على توليد الموارد وامتلاكها أعلى علاقة ارتباط، وحققت الشراكة والقدرة على المعرفة الفنية لتوليد القيمة أدنى علاقة ارتباط أي إن قيادة الوكالات عينة الدراسة تعمل على تقديم تحفيزات استثنائية لموظفيها ورفع مستوى الخدمة المقدمة وذلك باستغلال جميع طاقاتهم ومعارفهم.
- تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي. إذ حقق بعد الرؤية الاستراتيجية ومن ثم الاستشراف أعلى قيمة تأثير بالتفوق التنافسي أما أدنى قيمة تأثير كانت لبعد الشراكة وهذا ناتج عن قوة إدراك قيادة الوكالات عينة الدراسة لأهمية امتلاك نظرة بعيدة الأفق حول مؤسستهم والتنبؤ بجميع ما سوف يقابلها مستقبلا من اجل في تحقيق التفوق التنافسي.
- تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في أبعاد التفوق التنافسي جميعها. إلا إن بعد الرؤية الاستراتيجية والشراكة لا يؤثران في بعد إدارة معرفة الزبون كما أن بعد تفكير النظم لا يؤثر في بعد تركيز الزبون أي إن إدارات الفنادق تعمل على تعزيز هذه الأبعاد في تحقيق التفوق التنافسي.
- أظهرت نتائج اختبار تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في التفوق التنافسي بوجود تأثير معنوي. إذ كان لكل من بعدي (الاستشراف وتفكير النظم والرؤية الاستراتيجية والدافعية) مجتمعة تأثير في تحقيق التفوق التنافسي إلا إن أعلى مساهمات الدافعية في التفوق التنافسي جاءت من تأثير بالدرجة الأولى ومن ثم بعد الرؤية الاستراتيجية وتفكير النظم والاستشراف على الترتيب. وهذا يشير إلى إن قيادة الوكالات عينة الدراسة ترى بأن امتلاك نظرة مستقبلية لحالة المؤسسة ورسم طريق واضح من اجل الوصول إلى هذه الرؤية أخذة في الاعتبار جميع الظروف المحيطة بها الداخلية والخارجية وتحفيز موظفيها من اجل الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة وتقديم أفكار وحلول ابتكارية في معالجة المشكلات يعمل على تحقيق التفوق التنافسي.

- تؤثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي بشكل عام. وهذا يشير الى إن المتغيرين بينهما علاقة تكاملية، وذلك لكون تحقيق التفوق التنافسي الوكالات عينة الدراسة يتطلب العمل باستراتيجيات تعمل على تقديم خدمات استثنائية ورفع مستوى جودة الخدمة المقدمة مقارنة بالآخرين.
- تؤثر أبعاد القدرات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي. إذ حقق بعد التقنيات المستخدمة وبعد المعرفة الفنية لتوليد القيمة أعلى قيمة تأثير بالتفوق التنافسي أما أدنى قيمة تأثير كانت لبعده توليد الموارد وامتلاكها وهذا يشير الى إن قيادة الوكالات عينة الدراسة ترى بأن المعرفة الفنية بأساليب وطرائق العمل فضلاً على ما تتملكه من تكنولوجيات وتقنيات حديثة تعمل على تحقيق التفوق التنافسي.
- توضح علاقات التأثير بين أبعاد القدرات الإستراتيجية وأبعاد التفوق التنافسي إن بعد تقنيات الإدارة المستخدمة يؤثر في جميع أبعاد التفوق التنافسي، إلا إن القدرة على توليد الموارد وامتلاكها لا يؤثر في بعد المنافسة وإن بعد المعرفة الفنية لتوليد القيمة لا تؤثر في بعد تركيز الزبون وهذا يشير الى إن قيادة الوكالات عينة الدراسة ترى بأن استخدام التقنيات الحديثة في العمل تعمل على تحقيق التفوق التنافسي.
- تؤثر أبعاد القدرات الإستراتيجية المعرفة الفنية لتوليد القيمة والقدرة على توليد الموارد وامتلاكها وتقنيات الإدارة المستخدمة مجتمعة في تحقيق التفوق التنافسي. وهذا يشير الى إن قيادة الوكالات عينة الدراسة تدرك أهمية العمل بهذه الأبعاد مجتمعة في تقديم خدمات ذات قيمة مميزة نسبة لمنافسيها.
- تؤثر القدرات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي بشكل عام. وهذا يدل على إن قيادة الوكالات عينة الدراسة تدرك إن تحقيق التفوق التنافسي يتطلب معارف وموارد وشبكة اتصالات وتقنيات حديثة لتقديم خدمات ذات قيمة عالية.
- تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في القدرات الإستراتيجية. إذ حقق بعدي تفكير النظم والرؤية الاستراتيجية أعلى قيمة تأثير بالقدرات الإستراتيجية أما أدنى قيمة تأثير كانت لبعده الشراكة وهذا يشير الى إن قيادة الوكالات عينة الدراسة تدرك أهمية هذه الأبعاد في استثمار الخبرات المتراكمة وتنظيم مواردها وتوفير التقنيات الحديثة.
- تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تفكير النظم والرؤية الاستراتيجية والدافعية في أبعاد القدرات الاستراتيجية. وإن بعدي الاستشراف والشراكة لا يؤثران في المعرفة الفنية لتوليد القيمة، ولا يؤثر بعد الاستشراف في بعد المعرفة الفنية لتوليد القيمة وهذا يشير الى إن قيادة الوكالات عينة الدراسة ترى بأن تفكير النظم والرؤية الاستراتيجية والدافعية يعملون على رفع مستوى القدرات الاستراتيجية على عكس بعد الشراكة.
- تؤثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة في القدرات الإستراتيجية. باستثناء بعد الرؤية الاستراتيجية وهذا يدل على إن قيادة الوكالات عينة الدراسة تدرك أهمية هذه الأبعاد في تعزيز قدراتها الإستراتيجية من خلال المعرفة الفنية واستثمار الموارد والعمل بتقنيات حديثة.
- تؤثر الذكاء الاستراتيجي في القدرات الإستراتيجية بشكل عام. وهذا يدل على إن قيادة الوكالات عينة الدراسة تشير الى إن تعزيز القدرات الاستراتيجية يعتمد على ذكاء القيادات وما تتملكه من قدرات.

- بينت النتائج إن لذكاء الاستراتيجي تأثير مباشر في تحقيق التفوق التنافسي. إلا انه اقل من نسبة التأثير غير المباشر بوجود القدرات الإستراتيجية وان الوساطة لهذا المتغير وساطة جزئية أي انه أضاف قيمة جديدة وعزز من قيمة تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي، كما إن قيمة التأثير غير المباشر بين الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي بوجود أبعاد القدرات الاستراتيجية أعلى من قيمة التأثير المباشر بينهما وان الوساطة لكل بعد من هذه الأبعاد هي وساطة جزئية أي إن كل بعد قد أضاف قيمة جديدة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية حول متغير الذكاء الاستراتيجي والقدرات الإستراتيجية والتفوق التنافسي في الوكالات عينة الدراسة. وهذا يشير الى إن قيادة الوكالات عينة الدراسة غير متوافقة في توجهاتها في تحديد استراتيجيات وممارسات العمل كما إنها تختلف من حيث أهمية المعرفة الفنية وكيفية توليد الموارد واستثمارها واستخدام التقنيات كما إنها تختلف في توجهاتها من حيث كيفية بناء علاقات مع الزبائن وتحقيق متطلباتهم والتعرف على آرائهم حول ما يقدموه من خدمات. توجد فروق ذات دلالة معنوية حول توفر الذكاء الاستراتيجي في الوكالات عينة الدراسة تعزى الى العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- إن توفر أبعاد الذكاء الإستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة يعود إلى الخبرة الطويلة في الميدان السياحي وليس هناك ضرورة ابدأ لمستوى التعليم العالي، كما يحتاج إلى الطاقات الشبانية التي تمتلك روح التجديد دون أن يهم الجنس.

رابعاً: التوصيات:

- بناء على النتائج المتوصل إليها، يمكن أن نقدم التوصيات التالية لقيادات بوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة:
- تفعيل بعد الشراكة وإقامة تحالفات إستراتيجية مع مؤسسات لها دور بارز في الساحة المحلية وحتى الدولية من أجل الاستفادة من تجاربها وخبراتها؛
 - تبني نظام جديد للحوافز لتحسين أداء العاملين وزيادة ولائهم وانتمائهم لوكالات السياحة والأسفار محل الدراسة؛
 - الاهتمام بمختلف المعلومات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات؛
 - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات لتنمية مهاراتهم وطريقة تفكيرهم؛
 - الحرص على تدريب العاملين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المراد بلوغها؛
 - ضرورة المحافظة على مكونات الذكاء الإستراتيجي المتوفرة في المؤسسات محل الدراسة، وتفعيلها لتحقيق السبق على المنافسين؛
 - ضرورة استخدام أبعاد الذكاء الإستراتيجي لترسيخ السمات القيادية؛

- الحرص على المشاركة في الدورات التكوينية لصالح متخذي القرارات، لزيادة تفعيل أبعاد ومكونات الذكاء الإستراتيجي ومسايرة كل جديد في المجال الذي ينشطون فيه؛
- إنشاء نظام للذكاء الإستراتيجي داخل هذا النوع من المؤسسات يسهر على تطويرها.
- ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال لمواجهة التطورات والمستجدات الحاصلة للمؤسسات محل الدراسة؛
- ضرورة تدعيم القدرات الإدارية لمتابعة سلوك وأداء الزبائن من خلال الاهتمام بهم والاستماع لانشغالات وتحسينها واقعيًا؛
- ضرورة دعم الابتكار لدى العمال لضمان البقاء في وسط المنافسة في الوقت الذي تتساوى فيه كل الإمكانيات تقريبًا لدى المؤسسات المتنافسة، من خلال توفير مزايا وتحفيزات لذوي الأفكار التي تعود بالنفع على المؤسسات محل الدراسة؛
- يتوجب تعميم ثقافة إدارة معرفة الزبون في جميع المؤسسات محل الدراسة، وتدريب العمال على مفاهيمها والتأكد من استيعابهم لها لضمان تحقيقها والارتقاء بالأداء العام للمؤسسة
- العمل على تطوير المعارف وذلك بالاهتمام بالبحث والتطوير، كون أن المعارف الداخلية تساهم بشكل كبير في الاستفادة من المعارف المكتسبة خارجيًا الأمر الذي يسهل من اكتساب القيمة؛
- السعي لإرضاء الزبون لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة وبقائها؛
- يجب أن يقوم العاملون بتحسين الزبائن بأن لهم قيمة عند المؤسسة وهذا راجع إلى جانب النفسي للزبون؛
- المعرفة الجيدة بالزبون والاهتمام به قدر الإمكان لجذبه لمنتجات المؤسسة.

خامسا: آفاق مستقبلية

في ضوء هذه الدراسة نجد أن جمع المعلومات وحسن تحليلها واستغلالها من خلال استخدام الذكاء الإستراتيجي، هي الوسيلة الفعالة للوصول إلى اتخاذ قرارات صائبة، مدروسة ومتناسقة، وعليه يمكننا اقتراح المواضيع التالية كبحوث مستقبلية:

- دور الذكاء الإستراتيجي في تنمية القدرات الاستراتيجية؛
- أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي؛
- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية؛
- المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاستراتيجي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية.

I. الكتب.

1. أحمد سيد مصطفى. (2001). قدرة الإدارة العربية على تنمية القدرات التنافسية العربية – كيف؟ القاهرة، مصر: دار نشر القاهرة.
2. أكرم سالم الجنابي. (2013). إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية. عمان، الأردن: الورق للنشر والتوزيع.
3. أكرم محسن الياسري. (2015). مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة (الطبعة الأولى). الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
4. الصميدعي محمود ردينة. (2001). التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي وتحليلي. عمان، الاردن: دار المناهج للنشر.
5. العلاق بشير. (2016). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية.
6. الكبيسي صلاح الدين. (2014). إدارة المعرفة بحوث ودراسات. بغداد، العراق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. حربي محمد. (2011). إعادة هندسة الإجراءات ودورها في تطوير الإداري. القاهرة، مصر: المنظمة العربية لتنمية الإدارة.
8. حسن محمد مختار. (2009). الإدارة الإستراتيجية "المفاهيم والنماذج". القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
9. زايد عادل. (2006). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة، مصر: المنظمة العربية لتنمية.
10. سهيلة محمد عباس، وعلي حسين علي. (2003). إدارة الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة بحوث ودراسات. بغداد، العراق: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. طالب علاء الدين فرحان، ومحمد جبار الشمري. (2009). نظام الاستخبارات التسويقية. عمان، الأردن: دار الصفاء لنشر والتوزيع.
13. عامر عبد الرزاق ناصر. (2015). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. عمان، الاردن: دار اليازوري.

14. عباس خلق إيمان. (2013). الذكاء الانفعالي للقائد. الاردن: دار المنهل.
15. عبد الباسط أنس. (2011). إدارة الأعمال وفق منظور معاصر (المجلد الأول). الأردن: دار الميسرة.
16. عبد الباقي صلاح الدين. (2001). قضايا إدارية معاصرة. مصر: لدار الجامعية لطباعة والنشر والتوزيع.
17. عبد الرحمن ادريس. (2006). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية، الإمداد والتوزيع المادي-مقدمة في إدارة الأعمال اللوجيستية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
18. عبد الفتاح النسور، وعبد الرحمان بن عبد الله الصغير. (2014). قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
19. عبد الفتاح عز. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي استخدام spss. مصر: دار الخوارزمي للطباعة والنشر.
20. عبد المالك مزهودة. (2006). دروس في الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة. بسكرة، الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
21. عفيف يالدوبك عبد الغفار. (2014). إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار (الطبعة الاولى). عمان، الاردن: دار حامد.
22. علاء أحمد حسن الجبوري، وزيايد عبد العزيز النجيفي. (2016). الأثر التبايعي للقدرات الإستراتيجية والمقددرات الجوهرية في تحديد الخيار الريادي-دراسة تحليلية لعينة من منظمات القطاع الخاص في مدينة الموصل.
23. علاء الدين عبد الغني محمود. (2011). إدارة المنظمات. عمان، الأردن: دار الصفاء.
24. علي فلاح الزعبي. (2008). إدارة التسويق: منظور تطبيقي استراتيجي. عمان، الأردن: دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.
25. علي فيصل احمد أبو أصبع. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية. قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية.
26. غالب ياسين. (2017). نظم مساندة القرارات. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر.
27. ليث عبد الله القهوي. (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
28. محمد الباشا، وآخرون. (2000). مبادئ التسويق الحديث. عمان، الاردن: دار الصفا للنشر والتوزيع.

29. مسلم علاوي شلبي، وعروبة رشيد علي. (2009). قياس واقع القدرات في جامعة البصرة وآفاق تحسينها. العراق: العراقية لنشر.
30. مصطفى ربحي عليان. (2008). إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
31. مصطفى محمود أبو بكر، وفهد بن عبد الله النعيم. (2008). الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
32. مصطفى هني. (1984). معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي، انجليزي، عربي). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
33. ميموني ياسين. (د س). الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الجزائر: أحمد زبانه غيليزان.
34. نبيل مرسي خليل. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. بيروت: دار الجامعة.
35. نجم عبود نجم. (2007). إدارة الابتكار مفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. الأردن: دار وائل للنشر.
36. نجم نجم عبود. (2004). المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الاستراتيجية والنظم والأساليب. عمان، الأردن: مؤسسة البراق للنشر.
37. نهاد خليل دمشقية. (2015). التكامل الصناعي السوري واللبناني-الإمكانات والفرص-. لبنان.

II. مذكرات

38. العاني أريج سعيد. (2008). تقييم دور تقانة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة-دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخلوي العاملة في العراق-، أطروحة دكتوراه غير منشورة. بغداد، العراق: جامعة بغداد.
39. المسعودي محمد أصعب بكال. (2007). العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، غير منشورة. بغداد: جامعة بغداد.
40. أميرة الجنابي. (2006). اثر إدارة المعرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية-، أطروحة دكتوراه. الكوفة، العراق: قسم إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.

41. بشرى هاشم محمد العزاوي. (2009). اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعمليات الخدمة في نجاح الاستراتيجية-أطروحة دكتوراه-. بغداد، العراق: قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
42. تغريد خليل إبراهيم. (2014). القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرها في بناء الميزة التنافسية-بحث ميداني لآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الأهلية العراقية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص ادارة منظمات. العراق، بغداد: كلية الاقتصاد والادارة، جامعة بغداد.
43. رحاب جبار خضر. (2020). استراتيجية المحيط الازرق ودورها في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة استطلاعية في عدد من الفنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، أطروحة دكتوراه -غير منشورة-. بغداد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، الجامعة العراقية.
44. سميرة هشير. (2015). دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية-دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي-، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة بسكرة.
45. صبرينة ترغني. (2015). دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الابداعية للمؤسسة-دراسة حالة مجمع صيدال-أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير منظمات. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
46. طيبي نادية. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية-دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سعيدة-، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية. تلمسان، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.
47. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر. (2015). سرد القصص المنظمة في إطار تنمية روح المبادرة (الريادة)-دراسة حالة عن البنك الإسلامي للتنمية- أطروحة دكتوراه، قسم نظم المعلومات الإدارية. الموصل، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
48. عراك عبود عمير الدليمي. (2009). تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص ادارة اعمال. بغداد، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
49. علاء أحمد حسن الجبوري، و زياد عبد العزيز النجيفي. (2016). الأثر التبايعي للقدرات الإستراتيجية والمقدرات الجوهرية في تحديد الخيار الريادي-دراسة تحليلية لعينة من

- منظمات القطاع الخاص في مدينة الموصل، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص ادارة منظمات. الموصل، العراق: كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الموصل.
50. فؤاد زهير فؤاد المدهون. (2020). دور إدارة المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في القطاع الصحي الفلسطيني- المحافظات الجنوبية-، اطروحة دكتوراه. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
51. محمد بن موسى. (2017). اثر ادارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب للمورد البشري في المنظمة-دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية-، اطروحة دكتوراه. المسيلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
52. محمد كنوش. (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسة دراسة مقارنة بين مؤسسة موبليس ومؤسسة اوريدو للاتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه تخصص علوم اقتصادية وعلوم التسيير. سطيف، الجزائر: جامعة سطيف01.
53. معن وعد الله جبار الله المعاضيدي. (2001). تعزيز القدرات الإستراتيجية باستخدام بعض المؤشرات المالية: دراسة تطبيقية لعينة من منشآت الأعمال المسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة). الموصل، العراق: كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
54. مقراش فوزية . (2015). أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه.
55. نجاة بن حمو. (2016). إدارة علاقة الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال-دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيك بروج بوعرييج- اطروحة دكتوراه. تلمسان، الجزائر: تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم اتلاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد.

III.الدوريات والمجلات العلمية

56. احسان عبد الأمير عزيز الإبراهيمي. (2017). تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق القدرة التسويقية، دراسة تطبيقية في شركة الفهد للمواد الغذائية ومنتجات الألبان في محافظة النجف الأشرف. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، الصفحات 446-465.
57. احلام سوداني. (2017). مكانة الابتكار في سلسلة القيمة في المؤسسة الاقتصادية تجربة شركة Benetton. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 40، صفحة 230.

58. أحمد المهدي محمد حسن. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة والأداء الجامعية-دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الحكومية-. مجلة جامعة سوهاج.
59. أحمد جاسم الشمري، ومعتز سلمان عبد الرزاق الدوري. (2004). إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد-. بغداد، العراق: مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
60. احمد سليماني، محمد عبد الوهاب العزاوي. (2010). دور تقانة المعلومات والاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية. مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 29(العدد 30)، صفحة 755.
61. أحمد عبد الله مقبل الجشعني. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات. 1-17. أب، جامعة أب، العراق: كلية التربية، قسم الأصول والإدارة التربوية.
62. أكرم محسن الياسري، وظفر ناصر حسين. (2013). أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي-دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط-. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 03.
63. الياس العيداني. (2018). دور نظام الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، العدد 01، الصفحات 62-76.
64. أميرة هاتف الجنابي، وعامر علي حسين المساعد. (2019). التوجه نحو الزبون وولاءه، تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة-دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية-. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية.
65. ايمان احمد صالح، ونضال علي نضال علي سليمان. (2020). دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية في الشركة العامة لصناعة الأدوية-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العمال-. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 49، الصفحات 105-124.
66. ايمان عبد المجيد احمد. (ايار 2015). دور التوجه الاستراتيجي في بناء القدرات الاستراتيجية-دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل-. مجلة دورية نصف سنوية كلية الإدارة والاقتصاد، 14، الصفحات 134-189.
67. إيمان عبد محمد احمد. (2017). دور التوجه الإستراتيجي في بناء القدرات الإستراتيجية-دراسة استطلاعية لآراء المديرين في معمل الألبسة الجاهزة في الموصل-. مجلة دورية نصف سنوية، الصفحات 133-189.

68. إيمان **مسعودي**، ومحمد دهان. (جوان، 2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في عملية التشخيص الاستراتيجي، دراسة حالة مؤسسة مطاجن البصرة ومؤسسة WISSO. (جامعة باتنة 01) مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 01.
69. بابكر مبارك عثمان الشيخ، ومحمد علي التاج محمد. (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران-. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 19، الصفحات 284-301.
70. بعلي **حمزة**. (2019). أثر التسويق الابتكاري في تعزيز التفوق التنافسي للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مجمع عمر بن عمر قالمة-. مجلة اقراء، 13(1).
71. بلال **زويوش**. (2017). السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ام البواقي، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي، الصفحات 22-23.
72. بلحاج فتيحة. (2016). الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار. المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية، الصفحات 269-284.
73. بلعجوز حسين، بومصباح صافية. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن-دراسة جامعة برج بوعريرج-. مجلة دراسات اقتصادية، العدد 30، الصفحات 81-97.
74. بيداء ستار لفته، وهالة فاضل حسين. (2017). تحقيق التفوق التنافسي في ظل تبني مفهوم التسويق الداخلي-بحث تطبيقي في شركة التأمين الوظيفية-. مجلة الدراسات محاسبية ومالية، العدد 38.
75. جلول لعطوي، ومحمد شيخاوي. (2019). دور إدارة المعرفة في تحسين من إدارة العلاقة مع الزبون. مجلة البديل الاقتصادي، الصفحات 48-65.
76. جمعة شرقي، مراد كواشي. (2016). دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 40(العدد 1)، صفحة 232.
77. جمعة شرقي، ومراد كواشي. (2019). دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة حالة مؤسسة موييليس الجزائر-. مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، العدد 40، الصفحات 626-654.
78. حارث مثنى محمود الفراجي. (2021). تأثير التسويق الرياضي في تحقيق التفوق التنافسي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 27، الصفحات 51-69.

79. حسين بلعجوز، وصافية بومصباح. (2019). أثر الذكاء الاستراتيجي على أداء مؤسسات التعليم العالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة جامعة برج بوعريش وجامعة الجلفة. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، العدد 30، الصفحات 81-97.
80. حسين وليد حسين، أحمد عبد محمود. (2017). الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة. مجلة العلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 4.
81. حمد شيخان هشام. (2011). أثر المعلومات في اتخاذ القرار. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، الصفحات 111-147.
82. حمد ناصر أبوزيد. (2017). استكشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي على ريادة الأعمال التوجه-دراسة عملية على الخدمات المالية الأردنية-. مجلة مراجعة الإدارة الدولية، العدد 1، الصفحات 72-85.
83. حمود جثير سعدون. (2013). صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 10، الصفحات 367-391.
84. حمود جثير سعدون، وأحمد عبد الغفار قتيبة. (2017). أثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي-بحث مقارنة في بعض شركات الاتصال العراقية-. مجلة الإدارة والاتصال.
85. حيدر شاكر نوري. (2016). أثر استراتيجية التوجه نحو الزبون في تحقيق قيم مضافة للمنظمات-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الفاروق وشركة دياي العامة للصناعة الكهربائية-. مجلة دنانير، العدد 09، الصفحات 314-347.
86. خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم. (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، العدد 2، الصفحات 139-172.
87. خالدية مصطفى عطا. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة-. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الصفحات 135-162.
88. خلفلاوي شمسضييات. (2013). الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الصفحات 225-243.

89. خيرى علي اوسو. (2011). اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبون- دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك-. مجلة تنمية الرافدين، العدد 102، الصفحات 145-161.
90. خيرى مصطفى كنانة، أغا أحمد، واهمد عوني. (2012). عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج دراسة. أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، الصفحات 99-130.
91. دنيا كريم حسين، وعبد إبراهيم بشرى. (2019). الذكاء التنافسي وأثره في التغيير التنظيمي- دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناع. (جامعة بغداد، المحرر) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الصفحات 143-168.
92. رياض بوعيسى، وسعير بن سحنون. (2019). أثر الاستراتيجية الهجومية في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة حالة مؤسسة ماكستور-. مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، الصفحات 1000-1013.
93. سارة علي سعيد العامري، وحمود جثير سعدون. (2012). أثر مساع صوت الزبون في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة مقارنة في شركات الهاتف النقال زين للاتصالات وآسيا سيل للاتصالات. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 68، الصفحات 120-144.
94. سعد العنزي، وناصر خميس. (2006). التنافسية قوة في ظل العولمة الجديدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 44، الصفحات 38-58.
95. سعدون حمود جثير، قتيبة أجمد عبد الغفار. (2017). أثر تبني القدرات الديناميكية التسويقية في تحقيق التفوق التنافسي بحث مقارن في بعض شركات الاتصال العراقية. مجلة الإدارة والاتصال، الصفحات 105-125.
96. سعيد عبد الله محمد النعيمي، ونعمان محمود فهمي الأفندي. (2017). تشخيص واقع أبعاد التفوق التنافسي في منظمات الأعمال-دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في المصارف الأهلية بمدينة الموصل-. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 44.
97. سليمان العواملة حابس. (2016). القدرات الإبداعية لدى الطلبة الموهوبين وفقا لمقياس أبرآهم تميل في مدارس ومراكز الموهوبين في محافظة البلقاء في الأردن. (جامعة المنصورة، المحرر) مجلة بحوث التربية النوعية، صفحة 42-57.
98. سهر عادل حامد. (2020). العلاقة المتبادلة بين الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية وإسهامها في تعزيز القدرات الاستراتيجية، بحث تحليل لعنو من القيادات الإدارية في جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، الصفحات 41-61.

99. شيرين بدري توفيق البارودي. (2014). أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق متطلبات تنمية المشاريع الصغيرة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
100. صالح عواد الكبيسي، وعبد الستار إبراهيم دحام. (2018). قياس مستوى إدارة المعرفة والتوجه نحو الزبون وتنافسية منظمات الأعمال كيميا-دراسة مقارنة في شركتي اربيل ستيل و GK ستيل 1-. مجلة الدنانير، العدد 14، الصفحات 231-264.
101. صلاح الدين عواد الكبيسي، وتغريد خليل إبراهيم. (2014). الموائمة بين القدرات المعرفية والإستراتيجية وأثرهما في بناء. مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 79، الصفحات 33-74.
102. طارق طعمة عطية الشمري. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة-بحث ميداني في شركة زين للاتصالات-. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 24، الصفحات 315-343.
103. عارف الكفارنة أحمد. (2017). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار. مجلة الدراسات الدولية، الصفحات 14-41.
104. عبد الرزاق قاسم الشحادة، وآخرون. (2011). تطبيقات ذكاء الأعمال وتحقيق المفهوم التكاملي لجودة النظام المحاسبي. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الصفحات 225-248.
105. عبد الله معموري، وسفيان بن عبد العزيز. (2019). تقييم واقع القدرات الاستراتيجية لدى المؤسسة الاقتصادية الخدمية-دراسة حالة شركة موبيليس للهاتف للنقل بشار. مجلة الباحث ISSN 1112-3613، الصفحات 513-528.
106. عبد الهادي نجم وفاء. (2015). فاعلية تصميم تعليمي لاتخاذ القرار لحل المشكلات. مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 90، الصفحات 821-845.
107. عثمان محمود شحادة. (2016). تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية لكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. مجلة دياالى، العدد 25، الصفحات 71-88.
108. عدنان طلفاح محمد. (2015). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالقلق الاجتماعي لدى مدراء المدارس الثانوية. مجلة الدراسات الإنسانية، العدد 40، الصفحات 256-325.
109. عذراء محسن عبد. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي-بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الصفحات 108-127.

110. علي رزاق جواد العبادي. (2014). تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية-دراسة تحليلية في شركة كركوك للاتصالات المتنقلة في العراق-. مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 31، الصفحات 143-167.
111. علي عبد الستار الحافظ، وإبراهيم عبد الخالق السليماوي. (2018). دور إدارة معرفة الزبون في تعزيز بعض استراتيجيات التصنيع لفعال-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة كلية القلم، العدد 04، الصفحات 207-241.
112. علي عبود علي حسون الرفيعي. (2019). متطلبات تنفيذ نظام الاصغاء الواسع وأثرها في تحسين قيمة الزبون-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف-. لغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، الصفحات 284-249.
113. علي فيروز خضير. (2020). أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي-دراسة حالة معمل إسمنت الكوفة-. مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2، الصفحات 96-78.
114. علي كاظم حسين الشريف. (2019). دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية-دراسة استطلاعية في شركة الاتصال المتنقلة العراق-. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 113، الصفحات 220-193.
115. عمر الشريف، حياة قمري. (2016). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة-دراسة حالة مجمع صيدال-. مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11.
116. عمر زريق. (2017). أثر القدرات الاستراتيجية على أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، الصفحات 322-309.
117. غبد الرزاق ياسين رشيد هاشم. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في نجاح التنظيمي، بحث تحليلي في كليات جامعة الفلوجة. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 27، الصفحات 43-18.
118. فارس رحيم يونس العزاوي. (بلا تاريخ). تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية-بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كوردستان-. (كلية الإدارة والاقتصاد، المحرر) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 90.
119. فاطمة الزهراء طلحي، وبسام الرميدي. (جوان، 2019). أثر تطبيق نمط القيادة الاستراتيجية على قدرات المؤسسة الاستراتيجية، دراسة حالة شركات السياحة المصرية. مجلة اقتصاد المال والاعمال، المجلد 03(العدد 02)، الصفحات 414-434.

120. فضيلة سلمان داود. (2016). الأداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي- بحث استطلاعي في عينة من المصارف الأهلية-. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 90، الصفحات 218-229.
121. فطيمة الزهراء بوعسلة. (2014). دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة بسكرة-. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم والاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير.
122. فواد حموي العطار. (2010). دور فلسفة المحيط الأزرق في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد-. مجلة جامعة كربلاء، المجلد 08، الصفحات 52-68.
123. فيصل احمد أبو أصبع علي. (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة بالمؤسسات التربوية. اليمن: قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية.
124. كامران مولود فتاح. (2018). الذكاء الاستراتيجي لدى طلبة وعلاقته بتحصيلهم الدراسي في مادة الرياضيات. مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 58، الصفحات 298-322.
125. كيم شان، رينيه موبورن، و رينيه موبورن. (فبراير 2005). إستراتيجية المحيط الأزرق، كيف تكتسح السوق وتترك المنافسين خارج اللعبة. مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 13.
126. لقاء مطر عاتي. (2019). دور الذكاء التنافسي في تحقيق الإبداع في ظل الدور التفاعلي المرونة الاستراتيجية-دراسة حالة في كلية الكنوز الأهلية-. مجلة أبحاث ميسان، الصفحات 247-276.
127. ماجد إبراهيم حمادي. (2019). أثر الذكاء التنافسي في الأداء المصرفي-بحث استطلاعي لعينة من المصاريف الأهلية-. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، الصفحات 177-195.
128. محمد جبار هادي الظالمي. (2016). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تدعيم سمعة المؤسسات التعليمية-دراسة حالة لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة) -. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1.
129. محمد رشدي سلطاني. (2018). المقاربات النظرية للقدرات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة البحوث الادارة والاقتصادية، الصفحات 41-53.
130. مخلد حمزة جدوع، وخلود هادي عبود. (2013). دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية-بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية-. مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 25، الصفحات 395-429.

131. مسيلي نبيلة، بنزيمة سليمة. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في استشراف المستقبل - دراسة حالة شركة اوريدو الجزائر - . مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، الصفحات 350-361.
132. مصطفى صباح حليحل المالكي. (2011). إثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الإبداع الاستراتيجي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الصفحات 01-21.
133. مصطفى عطا خالدية. (2015). الذكاء الإستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الإستراتيجي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الصفحات 135-162.
134. ناصر ناصر أبو زيد. (2017). استكشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي على ريادة (تفوق) الأعمال التوجه، دراسة عملية على الخدمات المالية الأردنية. مجلة مراجعة الإدارة الدولية، العدد 01، الصفحات 5-72.
135. ناهدة إسماعيل عبد الله، وعمر محمد صبحي عبد الرزاق. (2009). تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية. مجلة تنمية، المجلد 31(العدد 93).
136. نديم شكري محمود زينب. (2004). أثر قرارات تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة في شركة الصناعات الالكترونية-. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد.
137. نضال عبد الهادي عمران. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي-دراسة تطبيقية في شركة أسيل للاتصالات-. مجلة جامعة بابا للعلوم الصيرفة والتطبيقية، العدد 3، الصفحات 1270-1308.
138. هنار إبراهيم أمين. (2014). دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر-دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك-. جلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الصفحات 181-201.
139. وردية لوقابة. (2016). الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي. مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 01، الصفحات 487-508.
140. وليد حسن، وعبد محمود أحمد. (2017). الذكاء الإستراتيجي للإدارة العليا وانعكاساته في تعزيز تمسك الجماعة. مجلة العلوم الصيرفية والتطبيقية، العدد 25، الصفحات 1473-1495.
141. يحي محمد وزيرة. (2015). القدرات الاستراتيجية وأثرها في تحقيق التفوق التنافسي-دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في المصارف الاهلية في مدينة الموصل-. مجلة الإدارة والاقتصاد، الصفحات 114-133.

142. يوسف العدوان سامي. (2015). أثر القدرات التكنولوجية على نجاح المنظمة، دراسة تطبيقية على شركات الاتصال الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة دراسات، 01، الصفحات 147-160.

IV. التظاهرات والأبحاث العلمية

143. احمد سليمان، و محمد عبد الوهاب العزاوي. (2011). التصنيع الأخضر كاحد متطلبات الاداء البيئي ودوره في تحقيق التفوق التنافسي. الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات 22-23/11/2011. ورقلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.

144. العزاوي نجم. (18-19 أفريل 2012). أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في البنوك التجارية في الكويتة. جامعة قاصدي مرباح (المحرر)، ملتقى وطني استراتيجيات التنظيم وموافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقلة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

145. سعد محمود الكواز، و آخرون. (2012). إسهام المعرفة الإستراتيجية في تعزيز الذكاء الإستراتيجي-دراسة حالة شركة آسيا سيل للاتصالات في العراق-. الملتقى العلمي السنوي 11 حول ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، من 23-26 أفريل. عمان، الأردن: جامعة الزيتونة.

146. طارق شريف يونس، و بن حسين القحطاني سعيد. (23-26 أفريل 2012). ذكاء الأعمال بين الجدلية النظرية وممارسة الإدارة-دراسة ميدانية لعينة من منظمات الأعمال في المنطقة الشرقية من المملكة السعودية-. مؤتمر ذكاء الأعمال السنوي الحادي عشر (الصفحات 937-987). عمان، الأردن: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.

147. عبد الفتاح بوخمحم، و عائشة مصباح. (2010). دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية يومي 8-9 نوفمبر. الجزائر: جامعة الشلف.

148. عيسى خليف، و نسرين مغمولي. (2014). حتمية تبني المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لآلية الذكاء الاقتصادي لدعم التنافسية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة. الملتقى الوطني الرابع، 17-18 مارس، تحت عنوان نظام المعلومات، اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين حتمية التفاعل أو الزوال. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواق.

156. حسن علي الزعبي، و عادل حرحوش. (2017). دراسة تحقيق التفوق التنافسي باستخدام

أسلوب تحديد المسار- دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدمجة في سوق عمان

المالي-. تم الاسـتـرداد مـن مـتـاح عـلى الـرابط:

<https://www.researchgate.net/publication/260596519>

157. خيرى علي اوسو، و سليم نوري افين. (2019). تحليل دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة معرفة

الزبون. تم الاسـتـرداد مـن مـتـاح عـلى الـرابط:

https://www.researchgate.net/profile/Khairi_Auso

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية.

V. Livres

158. Gary, A. (2005). *Marketing and introduction*. USA: ed,Prentice, Hall. Inc.
159. Baxter, M., & Lyne, B. (2008). *Managing Performance Improvement*. Routledge.
160. Berghman, L. (2006). *Strategic Innovation Capacity a Mixed Method Study On Deliberate Strategic Learning Mechanisms*. Rotterdam: RSM Erasmus University.
161. Bernardin, H. (2007). *Human resource management:An experiential appra*. New York: "h"New York.
162. Bonger, W., & Thomas, H. (1994). *Core competence and competitive advantage: a model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry*. Chichester: Willy.
163. Bournois, F., & Romani, P. (2000). *L'intelligence Economique et Stratégique dans l'Entreprise*. Paris: Economica.
164. Cetisme. (2002). *Economic Intelligence a guide for*. European commission.
165. Chen, L.-J., Chen, C.-C., & Lee, W.-R. (2008). *Strategic Capabilities, Innovation Intensity, and Performance of Service Firms*. J. Serv. Sci. & Management.
166. CIGREF. (2003). *Intelligence économique et stratégique, les systèmes d'information au cœur de la démarche.*. France: CIGREF"Club Informatique des grandes entreprises françaises".
167. Dilworth, & James, B. (1996). *Operation management 2nd ed McGraw*. Hill.
168. Enders, A. (1997). *Improving Research and Development Performance the Juran Way*. New York: John Wiley & Sons.
169. Evans, Y. (1993). *Applied Production and Operations Management*. New York: 4thed, West Publishing.

170. Garibaldi, G. (1994). ***Stratégie concurrentielle: choisir et gagner***. Paris: les Editions d'organisation.
171. Gary, A. (2005). ***Marketing and introduction***. USA: ed,Prentice, Hall. Inc
172. George, T., & David, B. (2005). ***Capabilities for Strategic advantage, leading through technological innovation***. New York: palgrave Macmillan.
173. Hill, C., & Jones, G. (2010). ***Theory of Strategic Management With Cases***. China: South-Western Cengage Learning.
174. Hitt, M., & Ireland, R. (2003). ***Strategic Management: Competitiveness and Globalization***. South – western.
175. Joe Valacich, C. S. (2012). ***Schneider, Information Systems Today : Managing in the Digital World 5ed***. USA: Prentice Hall.
176. Kim, C., & Mauborgne, R. (2015). ***Blue Ocean Strategy***. Boston: Harvard Business school Press.
177. Laurent, H. (2010). ***Maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique***. France: Afnor.
178. Lenz, C. (1980). ***Strategic capability: A concept and framework for analysis***. *Academy of Management Review*, 02.
179. Leonard, & Barton, D. (1995). ***Wellsprings of Knowledge***. Cambridge, Mass: Harvard Business School Pres.
180. Maccoby, M. (2011). ***Strategic Intelligence, a conceptual of leadership for change***. *Performance improvement*.
181. Macmillan, H., & Tampeo, M. (2000). ***Strategy Marketing: an Introduction***. New Jersey: Prentice- Hall.
182. Martin, S., & Javalgi, R. (2015). ***Entrepreneurial orientation , marketing***.
183. Minsky, M. (1961). ***Steps Toward Artificial Intelligence***. USA: Proceedings of the IRE.
184. Monger, J. (2003). ***Quality Measurement Methods Customer Relationship Metrics***. L. C. New Yor.
185. Phillip, K. (1997). ***marketing management***. prentice- hall.
186. Pisano, G., & Teece, D. (1990). ***Firm Capabilities, resources and the concept of strategy***. Calif: University of California.
187. Polanyi, M. (1967). ***Tha Tacit Dimension***. New YorkDoubleday.
188. Rainey, D. (2006). ***Sustainable Business development : Inventing the future through strategic , innovation and leadership***. UK: Cambridge university press , Cambridge.
189. Rue, G. (1991). ***The Resource-Based Theory of complete advantage Implication for strategy formulation***. *California management reviw*.

190. Sawhney, M., & Zabin, J. (2001). *Seven Step To Nirvana: Strategic Insights into E- Business Transformation*. New York: MC- Graw-Hill.
191. Sharplin, A. (1985). *Strategic Management*. New York, U.S.A: McGraw-Hill Books Co.
192. Teece, D., & Pisano, G. (1998). *The dynamic capabilities of firms: an introduction*. Oxford: Oxford University Press.
193. Tovstiga, G., & Birchall, D. (2005). *Capabilities for Strategic advantage, leading through technological innovation*. New York: palgrave Macmillan.
194. Ulrich, D., & Lake, D. (1991). **Organizational capability :creating competitive advantage**.
195. Zack, M. (2001). *Developing a knowledge strategy, Crafting and Executing Strategy*. Boston, Mass: McGraw-Hill Irwin.

VI. Thèses de doctorat اطاريح دكتوراه

196. Seitovirta, L. (2011). *The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making, Organization and Management Master's Thesis*,. Finland: Aalto University School of Economics.

VII. Revues مجلات

197. 3IE . (2001). *La Veille Stratégique les yeux et les Oreilles de votre entreprise*. Paris: 3IE"Institut d'Innovation et Informatique d'entreprise".
198. Adeniji, A. (2015). **Corporate Image: A Strategy for Enhancing Customer Loyalty and Profitability**. *Journal of South African Business Research*, pp. 259-483.
199. Ahuja, V., & Medury, Y. (2010). **Corporate Blogs as e-CRM Tools Building Counsumer Engagement Through Content Management**. *Data Base Marketing and Customer Strategy Management*, 02, pp. 91-105.
200. Anand, B., & Galetovic, A. (2006). **Relationships Competition and the Structure of Investment Banking Markets**. *Journal of Industrial Economics*, 04, pp. 151-199.
201. Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Marketing An Introduction*. England.
202. Atkinson, W. (2011). **Building Maintaining and Measuring Strong Relationships**. *EHS Today*, 01, pp. 21-32.
203. Bagheri, M., & Nakajima, C. (2004). **Competition and Integration among Stock Exchanges: the Dilemma of Confliciting Regulatory Objectives and Strategies Regulatory Objectives and Strategies**. *Oxford Journal of legal studies*, 01, pp. 69-97.
204. Benedtto, A., & Desarbo, W. (2005). **Revisiting The and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between**

- Strategic Types,Capabilities,Environmental Uncertainty,and Firm Performanc.** *Strategic Management Journal*, pp. 47-74.
205. Bhaskar, R., & Haritha, K. (2012, 5 6). **A Study on Emotional Intelligence.** *Advances In Management*, pp. 27-35.
206. Birchall, D., & Tovstiga, G. (2005). **Capabilities for Strategic advantage, leading through technological innovatio** (Vol. 01). New York: palgrave Macmillan.
207. Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2004). **Human Resources Management.** South – Western College Publishing, pp. 05-17.
208. Chang, H. (2017). **Critical Factors and Benefits in the Implementation of Customer Relationship Management.** *Total Quality Management Journal*, 05, pp. 483-508.
209. Chen, c., khoo, l., & yan, w. (2005). **A Web-enabled product definition and customization system for product conceptualization.***Expert Systems.* 05, pp. 241-253.
210. Chien, S., & Tsai, C.-H. (2012). **Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performanc.** *Journal of Organizational Change Management*, 03, pp. 434-444.
211. Creight, M., & John, A. (1984). **Corporate Culture and Competitive Superiority.** *Journal of Industrial Management*, 4, pp. 1-6.
212. Davis, M., Aquilano, N., Balakrishnan, J., & Chase, R. (2003). **Fundamentals of operations management** (Vol. 4). Boston: McGraw-Hill Ryerson.
213. Day, G., & Wensley. (1988). **Assessing Advantage: a From Work for Diagnosing Competitive Superiority.** *Journal of Marketing*, pp. 1-20.
214. Dennis, W. (2011). **Entrepreneurship, Small Business and Public Policy Levers.** *Journal of Small Business Management*, 02, pp. 149-162.
215. Desarbo, W., Benedtto, A., & Song, M. (2005). **Revisiting The and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships Between Strategic Types,Capabilities,Environmental Uncertainty,and Firm Performance.** *Strategic Management Journal*, pp. 47-74.
216. Dusseldorp, L., & Meijel, B. (2009). **Emotional intelligence of.** *Journal of Clinical Nursing*, pp. 555-562.
217. Fahim Baei, a. (2017). **The Relationship between manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran, Case study: Office of cooperatives Labor and Social Welfare.** *International Review of Management and Marketing*, n° 2.

218. Girdhar, S. (2009). **Building Relationship Through Internal Customer-a Study of South Asian Selected Co. Operative Ranks with Speical Reference to Surt District of Gujarat State.** *Journal of Management Awarness*, 02, pp. 84-94.
219. Gratn, R. (2002). **oward Acknowledge.** *Based Theory of the fir* (Vol. 01). (01, Ed.) . p74-76.
220. Größler, A. (2010). **The development of strategic manufacturing capabilities in emerging and developed markets.** *Operations Management Research*, pp. 60-67.
221. Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). **competing for the future** (Vol. 01). massachusetts,USA: harvard business school press, boston.
222. Houswald, R., & Marquez, R. (2003). **Information Technology and Financial Services Competition.** *Journal of Review of Financial Studies*, 03, pp. 921-948.
223. Hussey, P. (1982). **Corporate Planning: Theory and Practice** (Vol. 02). England: Pergamon Press Inc.
224. Joanna, K. (2016). **Sustainable business development through leadership in SMEs.** *Journal of Economics and Management*, (Vol. 03).
225. Juga, J. (1999). **Generic Capabilities: Combining Positional and Resource-Based Views for Strategic Advantage.** *Journal of Strategic Marketing*, pp. 1-18.
226. Korowska, J. (2016). **Sustainable Business, Lead the Competition, and Strategic Intelligence Leadership.** *Journal of Economics and Management*, (Vol. 03).
227. Kotler, P. (1997). **Marketing: An introduction** (Vol. 02). USA: Prentice-Hall.
228. Krajewski, L., & Ritzman, L. (2005). **Operations Management** (Vol. 07). Prentic Hall.
229. Kuranovic, V. (2018). **RESEARCH ANALYSIS OF CHINA'S CORPORATE IDENTITY.** *Business Studies Journal IMAGE AND REPUTATION*, 1, pp. 1-8.
230. Lerner, M., & Almor, T. (2002). **Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures.** *Journal of Small Business Management*, 82(16), pp. 110-119.
231. Lesca, H. (2019). **Veille Stratégique, concepts de démarche de mise en place dans l'entreprise-Guide pour la pratique de l'information scientifique et technique-**. France: Ministère de l'Education nationale de la recherche et de la technologie.
232. Levine, S. S. (2017, septiembre 11). **Inteligencia estratégica: habilidades cognitivas y progreso en la competencia.** *Journal of Strategic Management, España*.

233. M.D, S. (2010). **Superiority of Conventional Bank and Islamic Bank of Bangladesh A comparative Study**. *International Journal of Economics and Finance*, 03, pp. 199-207.
234. Maccaby, M. (2001). **Suscccessful Leader Employ strategic intelligence**. *research Technology Management*(Vol. 01).
235. Macintosh, J., Moore, J., & Chung, P. (1999). **Exploiting AI technologies to realise adaptive workflow systems-In AAAI Workshop on Agent-.** *Systems in the Business Context*, pp. 25-34.
236. Macmillan, H., & Mahan, T. (2001). **Strategic Management**. New York: Oxford University Published. P1-9
237. Mark, X. (2007). **Managing strategic intelligence: Technique and Technologies** (Vol. 1). (H. Global, Ed.) New York, United states of America: Information science Reference, United states of America & United Kingdom.
238. Marvin, L., & Montgomery, D. (1998). **First Mover (Dis) Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View**. *Strategic Management Journal*, (Vol. 06).
239. Mavondo, F., & Lim, S. (2000). **The structure of strategic capabilities implications for organisational agility and superior performance: a conceptual**. Australia: Department of Marketing' Monash University' Melbourne.
240. Merle Fashini, V. P. (2020). **Matobiba: Inteligência Estratégica (ITE) Localização como ferramenta de competição**. *NERA Presidente Prudente*, pp. 22-45.
241. Mertinste, J. (2001). **The Knowledge Greating Company**. *Knowledge Management Journal*, (Vol. 03)..
242. Miniard, P., Barone, M., & Manning, K. (2006). **A Further Assessment of Indirect Comparative Advertising Claims of Superiority Over all Competitors**. *Journal of Advertising*, 04, pp. 53-64.
243. Monino, J. L. (2012). **L'information au Cœur de l'Intelligence Economique et Stratégique**. France: Réseau de Recherche sur l'Innovation, Document de Travail, N° 27.
244. Murillo, G., & Annabi, H. (2002). **Customer Knowledge Management**. *Journal of The Operational Research Society*, (Vol. 08).
245. Nielsen, A. (2006). **Understanding dynamic capabilities through knowledge management**. *Journal of Knowledge Manage ment*, (Vol. 04), pp. 59-71.
246. Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). **The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework The Academy of Management Review**. (Vol. 02), pp. 496-520.

247. **Paley Norton**) .September, 2013 .(How to Outthink, Outmaneuver and Outperform Your Competitors . pp.01.241. .*PM World Journal*.
248. Negi, R., & Ketem, A. (2010). **U Relationship Marketing and Customer Loyalty: the Ethiopian Mobile Comunicaitons Perspective**. *Ijmm*, (Vol. 01), pp. 113-124.
249. Parnell, J. (2011). **Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States**. Emerald Group Publishing Limited.
250. Porter, M. (1998). **Changing Paitdrns of International Completion**. *Califomia Management Review*, 02, pp. 60-90.
251. Racelis, A. (2006). **Relationship Between Strategic Orientation And Organizational Performance-An Exploratory Study Of Philippine Companies-**. *Philippine Management Review*, pp. 70-81.
252. René, P., & Jean Pierre, K. (2010). **Strategic Intelligence as a Strategic Management tool in the long- term Insurance Industry in South Africa**. *South African Jaguar Magazine*.
253. Richard, R., & R. J., D. (2000). **Causdi ambiguity, Barriers to imitation and sustainable competitive advantage**. *acaemy of management review*, (Vol. 11).
254. Roberts, J. (2005). **Defensive Marketing: How a Strong Incumbent Can Protect its Position**. *Harvard Business Review*, pp. 156-159.
255. Safiullah, M. (2010). **Superiority of Conventional Bank and Islamic Bank of Bangladesh A comparative Study**. *International Journal of Economics and Finance*, (Vol. 03), pp. 199-207.
256. Sandhawalia, B., & Dalcher, D. (2011). **Developing knowledge management capabilities: a structured approac**. *Journal of Knowledge Management*, (Vol. 03), pp. 313-313.
257. Shafer, T., & Meredith, S. (2002). **Introducing Operations Management**. **Washington**: U.S. Patent and Trademark Office.
258. Shahabadi, M., & Pourkiani, M. (2014). **Explanation of The Relationships Between Different Types of Organizational Structure and Strategic Capabilities of Employees: Descriptive**. *Arabian Journal of Business and Management Reviewi*, Kuwait Chapter, (Vol. 01).
259. Shan, K., & Rene, M. (2005). **Blue Ocean Strategy and Achieving Excellence**. *California Administration Review*, (Vol. 03).
260. Simon, A., & Kumar, V. (2001). **Clients Views on Strategic Capabilities Which Lead to Management Consulting Success**. *Management Decision*, , (Vol. 39).
261. Slack, N., & Chambers, S. (1998). **Operations Management** (Vol. 02). UK: Pitman Publishing.

262. Snow, C., & Herbinia, L. (1980). **Distinctive Competence and Organizational Performance**. *Administrative Science Quarterly*.
263. Stalk, E., & Schulman, E. (1992). **Competing on Capabilities: The New Role of Corporate Strategy**. Harvard, USA: Harvard Business Review.
264. Staskeviciute, I., & Ciutiens. (2006). **Applying the Principles of Organizational Intelligence in University Strategies**. *Journal of Engineering Economics*, 03, pp. 63-72.
265. Stefan, K. (1999). **Improving distributed intelligence in complex innovation systems, Final report of the advanced science and technology policy planning network**. Karlsruhe.
266. Stock, J., & Lambert, D. (n.d.). **Strategiclogistic Management**. , (Vol. 01),pp. 06-26.
267. Sullivan, B., & ManBrino, V. (2010). **Rethinking Retail:Government and Market Forces have Altered the Basic Retail Banking Equation of the Last Decade new Approaches are Emerging as Banks Focus on Value Creation**. , (Vol. 12)., pp. 1-26.
268. Swayne, L., Duncnn, W., & Peter, G. (2006). **Strategic Management of Health Care Organization**. Blackwell Publishing Ltd.
269. Szu-Ju, L. (2014, 年2月17日). **An Investigation of Family Business from the Perspective of Dynamic Capabilities"**从动态能力角度对公司进行调查. *Web Journal of Chinese Management* 《中国管理评论》网络版, 第一卷, (Vol. 01).
270. Teece, D. (2007). **explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundation of (sustainable) enterprises performance**. *Strategic Management Journal Strat*.
271. Tham, K., & Henry, M. (2002). **Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modeling and ABC**. *proceedings of the international business and economics research conference,October. Las Vegas*, (Vol. 11). pp. 7-11.
272. Toften, K., & Hammervoll, T. (2010). **Niche marketing and strategic capabilities: an exploratory study of specialised firms**. *Emerald Group Publishing Limited*, (Vol. 06).
273. Vartanova, E. (2010). **he Essence Characteristics and Types Of Strategic Competitnce**. *Information Technolgies Management and Society*, , (Vol. 22), pp. 55-59.
274. Willow, S., Peter, L., & Thomas, M. (2010). **Any Industry Experience Diversity and Systems Innovation-The Complexities of TMT Composition-**. *Academy of Management Proceedings*, , (Vol. 21), pp. 1-52.

VIII. réunions

275. Kuhlmann, S. (2005). **Strategic Intelligence for research policy**. *First prime of excellence annual conference*. united kingdom: Munchester Business school.

IX. Rapports

276. Martre, G. p. (Février 2014). **Intelligence économique et Stratégique des entreprises**. France: Rapport Martre.

X. Sites Internet

277. Albach, H., & Moerke, A. (1996). **Die Überlegenheit der japanischen Unternehmen im globalen Wettbewerb (The superiority of Japanese companies in global competition)**. WZB:Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Retrieved from diese Version ist verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/10419/51195>
278. Johanson, A. (02 Nov2019). **hat is compet it ive Intelligence2000**. <http://www.aurorawwdc.com>.
279. N George .(2017 ,09 26) **Advantages of Market Leader** ,08 25 . 2019bizfluent: <https://bizfluent.com/list7592448->
280. veille-ieand. (2020). **Retrieved from** <http://www.veille-ieand-co.com>.: <http://www.veille-ieand-co.com/intelligence-dentreprise/747veille-strat%C3%A9gique-e-intelligence-economique.htm>
281. Huikkola, T., & Kohtamaki, M. (2017). Services and servitization: Seven strategic capabilities for solution development,Strategic Direction. 09, pp. 30-33. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/SD->
282. Virginia Reston .(2018 ,09 19) **Retailers who easily embrace digital technologies outperform competitors** .Business Wire . Available at: [businesswire.com: https://www.businesswire.com/news/home/20180919005113/en/](https://www.businesswire.com/news/home/20180919005113/en/)

الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	أسماء الأساتذة المحكمين	الرتبة
01	أ. محمد الباوي	أستاذ، جامعة حمة لخضر الوادي
02	أ. شعباني مجيد	أستاذ، جامعة بومرداس
03	أ. نعرورة بوبكر	أستاذ. جامعة حمة لخضر الوادي
04	أ. هشام لبزة	أستاذ. جامعة حمة لخضر الوادي
05	د. إبراهيم قعيد	أستاذ محاضر ب، جامعة حمة لخضر الوادي
06	د. روضة جديدي	أستاذ محاضر ب، جامعة حمة لخضر الوادي
07	د. عبد الله عياشي	أستاذ محاضر ب، جامعة حمة لخضر الوادي
08	د. أوصيف غدير إبراهيم	أستاذ محاضر أ، جامعة حمة لخضر الوادي
09	د. ضؤ نصر	أستاذ محاضر ب، جامعة حمة لخضر الوادي
10	د. أحمد تي	أستاذ محاضر أ، جامعة حمة لخضر الوادي
11	د. الشريف بوقصبة	أستاذ محاضر أ، جامعة حمة لخضر الوادي
12	د. رياض الريمي	أستاذ محاضر أ، جامعة حمة لخضر الوادي
13	د. عقبة الريمي	أستاذ محاضر أ، جامعة حمة لخضر الوادي
14	د. أمال يوب	أستاذ محاضر أ، جامعة سكيكدة
15	د. رحال عبد الوهاب	أستاذ محاضر أ، جامعة جيجل
16	د. فاطمة العلمي	أستاذ محاضر أ، جامعة مستغانم
17	د. مهند حميد العطوي	دكتور جامعة الكوفة
18	د. حيدر جاسم الجبوري	دكتور جامعة الكوفة

الملحق رقم 02: استبيان الدراسة المقدم للأساتذة للمحكمين



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

إلى الأستاذ (الدكتور):

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، تحت عنوان "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية".

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي سوف نستخدمه كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة من أجل تحكيمة، باعتباركم من ذوي الخبرة في هذا المجال.

لذا نرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم حوله، وإفادتنا بتوجيهاتكم ونصائحكم لإثراء هذه الدراسة.

تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف:

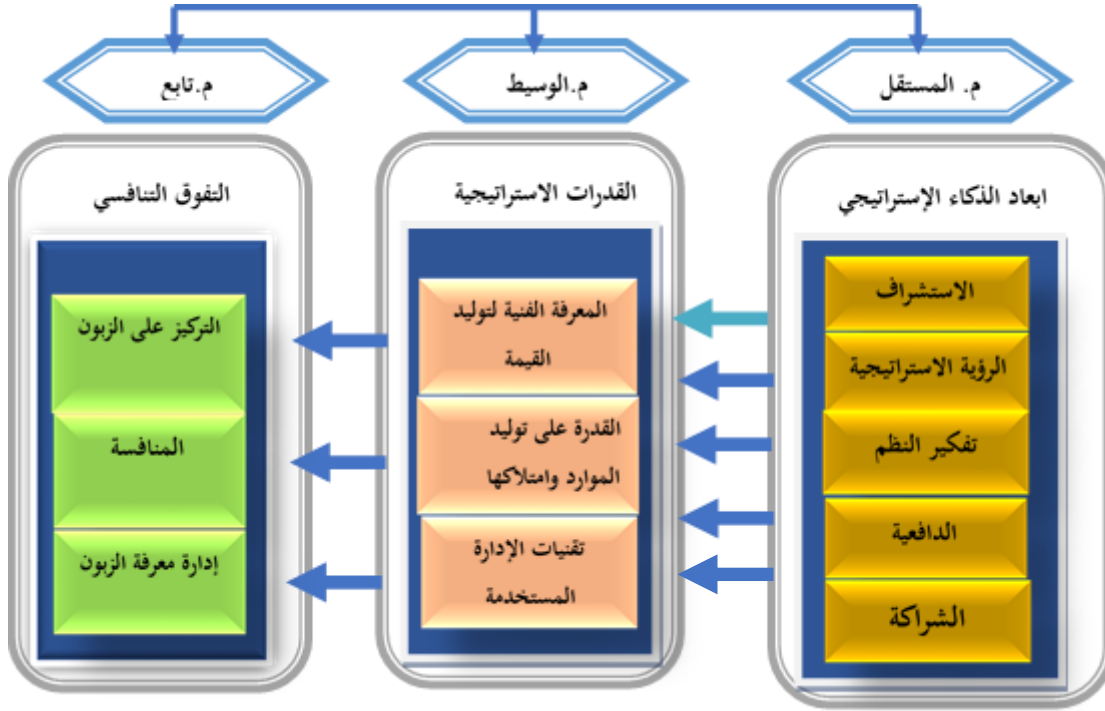
أ. بن خليفة احمد

أ. زهواني رضا

الطالبة:

ليله معلول

• نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة

1. فرضيات الدراسة:

- لكي تحقق الدراسة أهدافها، وبناءا على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وابعاد التفوق التنافسي وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية.
 - الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف وأبعاد التفوق التنافسي.
 - الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفكير النظم وابعاد التفوق التنافسي.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية وابعاد التفوق التنافسي.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية وأبعاد التفوق التنافسي.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة وابعاد التفوق التنافسي.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد القدرات الاستراتيجية وابعاد التفوق التنافسي وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية.

-الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المعرفة الفنية لتوليد القيمة وابعاد التفوق التنافسي.

-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وابعاد التفوق التنافسي.

-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تقنيات الادارة المستخدمة وابعاد التفوق التنافسي.

■ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي وابعاد القدرات الاستراتيجية وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية.

-الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف وابعاد القدرات الاستراتيجية.

-الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفكير النظم وابعاد القدرات الاستراتيجية.

-الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية وابعاد القدرات الاستراتيجية.

-الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية وأبعاد القدرات الاستراتيجية.

-الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة وابعاد القدرات الاستراتيجية.

■ الفرضية الرئيسية الرابعة: يؤثر الذكاء الاستراتيجي وبدلالة معنوية في التفوق التنافسي تندرج عنها الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر الاستشراف وبدلالة معنوية في أبعاد التفوق التنافسي.

-الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر تفكير النظم وبدلالة معنوية في وابعاد التفوق التنافسي.

-الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الرؤية الاستراتيجية وبدلالة معنوية في وابعاد التفوق التنافسي.

-الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر الدافعية وبدلالة معنوية في وابعاد التفوق التنافسي.

-الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر الشراكة وبدلالة معنوية في القدرات الاستراتيجية التنافسي.

■ الفرضية الرئيسية الخامسة: يؤثر الذكاء الاستراتيجي وبدلالة معنوية في التفوق التنافسي تندرج عنها الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الاستشراف وبدلالة معنوية في أبعاد القدرات الاستراتيجية.

-الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر تفكير النظم وبدلالة معنوية في أبعاد القدرات الاستراتيجية.

-الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الرؤية الاستراتيجية وبدلالة معنوية في أبعاد القدرات الاستراتيجية.

-الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر الدافعية وبدلالة معنوية في أبعاد القدرات الاستراتيجية.

-الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر الشراكة وبدلالة معنوية في أبعاد القدرات الاستراتيجية.

■ الفرضية الرئيسية السادسة: تؤثر القدرات الاستراتيجية وبدلالة معنوية في التفوق التنافسي تندرج عنها الفرضيات الفرعية التالية:

-الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر المعرفة الفنية لتوليد القيمة وبدلالة معنوية في أبعاد التفوق التنافسي.

-الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر القدرة على توليد الموارد وامتلاكها وبدلالة معنوية في أبعاد التفوق التنافسي.

-الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر تقنيات الإدارة المستخدمة وبدلالة معنوية في أبعاد التفوق التنافسي.

■ الفرضية الرئيسية السابعة: تؤثر الذكاء الاستراتيجي بدلالة معنوية في التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية وأبعادها.

■ الفرضية الرئيسية الثامنة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

-الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

-الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) حول توفر أبعاد القدرات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة تعزى للعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية للمستجوب

الجنس (النوع)	ذكر	أنثى
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 50 سنة فما فوق
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15 فما أكثر
مستوى التعليم	ثانوي وأقل	جامعي
	دبلوم مهني	دراسات عليا

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ت	البعد وفقرات قياسه	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
أولاً	المحور الأول: المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) هو فهم القادة لبيئة المؤسسة لتصنع تصورا واضحا لعملياتها الراهنة والمستقبلية، من خلال ورصد جميع الفرص والتهديدات المحيط بالمؤسسة واستغلالها.					
أولاً	الاستشراف: هو استشعار الفرص والتهديدات التي تحيط بالمؤسسة					
01	أتوقع ما سوف يحدث في المستقبل قبل أن أحدد أهداف المؤسسة					
02	أتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية بصفة دورية.					
03	أعيد التفكير في المعلومات المجمعة لمعرفة انعكاساتها الحالية أو 2 المستقبلية على المؤسسة.					
04	استغل قدراتي الشخصية وخبرتي في التنبؤ بالمستقبل.					
05	التنبؤ بالمستقبل يساعد مؤسستنا في استغلال الفرص وتجنب التهديدات.					
ثانياً	تفكير النظم: القدرة على النظر للمؤسسة بصورة شاملة والقدرة على تركيب وتكامل أجزائها.					
06	ادرس الأفكار مجتمعة للتعرف على قيمتها في الأمد البعيد.					
07	ادرس المشكلات بالبحث في جميع الأسباب مرة واحدة دون فصلها عن بعضها البعض.					
08	التفكير بطريقة شاملة يساعدني على رؤية الأحداث التي تحي 1 بالمؤسسة بصورة أكثر وضوحاً.					
09	تعمل مؤسستنا في صورة نظام متكامل ومتربط ومتناسق.					
10	امتلك القدرة على دمج الأفكار المختلفة في عمل الوكالة وتحليلها من أجل الاستفادة منها.					
ثالثاً	الرؤية المستقبلية: وضع تصور للمؤسسة خلال السنوات اللاحقة صورة نظام قادر على تحقيق أهدافها					
11	لديا القدرة على إقناع العاملين بوجهة نظري المستقبلية للمؤسسة.					
12	امتلك تصورا شاملا لوضعية المؤسسة مستقبلا					
13	أوجه جهود العاملين في مؤسستنا حسب الأهداف المسطرة لعدة سنوات					
14	امتلك القدرة على توقع ما سوف يحدث مستقبلا، والتعامل مع المجهول.					
15	امتلك القدرة على تحويل تصوراتي إلى واقع يمكن تطبيقه ضمن أهداف المؤسسة.					
رابعاً	الدافعية: هي التأثير في الموظفين ودفعهم إلى فعل ما هو مطلوب من دون إجبار.					
16	اعمل على إثارة التنافس بين العاملين لتحفيزهم على تقديم المزيد من الإنجازات.					
17	احث العاملين على العمل الجماعي بدل الأعمال الفردية.					
18	أقدم مكافآت وحوافز للعاملين بصفة مستمرة لأجل تشجيعهم على العمل.					
19	تمتلك مؤسستنا برامج لتدريب العاملين وتطوير مهاراتهم بصفة مستمرة.					

20	استثمر نجاحات مؤسستنا كقوة تدفع العاملين نحو تحقيق المزيد من الإنجازات.				
21	اتبنا الأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من طرف العاملين.				
خامسا	الشراكة: إقامة تحالفات كلية أو جزئية مع مؤسسات أخرى				
22	الشراكة أسلوب يفيد في تطوير مؤسستنا وتحقيق تصورها وأهدافها.				
23	تزداد قوة القرار عندما ينتج عن مؤسسات متحالفة.				
24	لدى مؤسستنا شراكة مع مؤسسات أخرى للاستفادة من خبراتها.				
25	لدى مؤسستنا شراكة مع مؤسسات أخرى لتحسين مركزها المالي.				
26	تبحث مؤسستنا عن شركاء لتحقيق أهدافها.				
المحور الثاني: المتغير الوسيط (القدرات الإستراتيجية) "نوع من القدرات التي تفوق القدرات الأساسية للمنظمة وتتجاوزها بامتلاكها خصائص مميزة تتمثل بأنها (ذات قيمة للزبون، أفضل من قدرات المنافسين، ويصعب تقليدها)."					
أولا	المعرفة الفنية لتوليد القيمة: كل ما موجود لدى المؤسسة ولديه قدرة على جعل عملياتها قادرة على توليد منافع وإضافة القيم.				
01	تمتلك مؤسستنا مكتب خاص لتسيير المعلومات تؤهلها لتقديم قيمة إضافية للزبون.				
02	تمتلك مؤسستنا المعرفة اللازمة للتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية				
03	تعتمد مؤسستنا على الطرق العلمية في تقديم مبادرات عمل لم يتم اعتمادها من قبل الآخرين.				
04	تؤمن مؤسستنا بان امتلاك المعرفة الفنية يساهم في تحقيق التميز على جميع المؤسسات المنافسة.				
05	تمتلك مؤسستنا معارف ومعلومات تمكنها من تحسين أساليب وإجراءات العمل بطريقة مميزة.				
ثانياً	القدرة على توليد الموارد وامتلاكها: الكفاءات الأساسية للمؤسسة وقوة مركزها في السوق والاستراتيجيات المعتمدة من قبله والتي تجعله قادراً على إيجاد الموارد وامتلاكه، وقد تتمثل بالطابع الأساسي بينه وبين مكونات البيئة الخارجية له كالزبائن والمجهزين والوكالات الحكومية . . الخ.				
06	تمتلك مؤسستنا موظفين ذو المعارف والخبرات والمهارات المميزة.				
07	تستغل مؤسستنا ما يمتلكه موظفيها من مواهب في تطوير أعمالها.				
08	امتلاك مؤسستنا للموارد ساهم في تقديم خدمات ذات جودة عالية.				
09	تمتلك مؤسستنا برنامج واضح لتسيير مواردها بشكل يمكنها من تحقيق السمعة الجيدة.				
10	تمتلك مؤسستنا برنامج واضح من اجل الاحتفاظ بمواردها وكفاءتها تحسبا من استقطابها.				
ثالثاً	تقنيات الإدارة المستخدمة: علاقة تبادلية بين الوسائل والأنظمة التقنية والأجهزة المادية من جهة والممارسات الإدارية الحديثة من جهة أخرى التي تدعم تطوير وتوسيع أعمال المنظمات من حيث السرعة في العمل واختزال الوقت معا.				
11	تستخدم مؤسستنا تكنولوجيا المعلومات الحديثة كأساس لمزاولة كل أنشطتها				
12	لدى مؤسستنا هيكل تنظيمي واضح لأداء أعمالها وتوزيع المهام.				
13	تركز مؤسستنا على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة للتنسيق بين أنشطتها وأداء				

					العاملين (مثل شبكة إنترنت داخلية).	
					تؤمن مؤسستنا بان الوسائل والأدوات مكمله لأداء العاملين	14
					تناسب الأرباح التي تحققها مؤسستنا مع التقنيات التي تستخدمها	15
المحور الثالث: المتغير التابع (التفوق التنافسي) نتيجة لامتلاك المؤسسة إلى قدرات أعلى من قدرات المنافسين تساعد في ابتكار قيمة عالية يدركها الزبون، فضلاً عن تفردا وتميزها بأداء يصعب على المنافسين تقليده.						
					التركيز على الزبون: هو الفهم الكافي لزبائن واهتماماتهم، بحيث يكون الزبون هو من يضع أهداف المؤسسة والمتحكم في نشاطاتها.	أولاً
					تقوم مؤسستنا بمتابعة مستوى الالتزام والتوجه لخدمة احتياجات الزبائن بصفة مستمرة.	01
					تقوم مؤسستنا بقياس رضا الزبائن بصورة منتظمة ودورية.	02
					تتركز استراتيجية مؤسستنا على خلق قيمة اعلى لزبون.	03
					تعرض مؤسستنا خدمات تناسب مع حاجات ورغبات زبائن.	04
					تستخدم مؤسستنا وسائل متنوعة لاستبدال شكاوى زبائن	05
					المنافسة: هي الحالة التي تنشأ بين جميع المؤسسات التي تقدم نفس العروض حالياً أو المحتملة، من اجل الحصول على أكبر قيمة سوقية.	ثانياً
					تتوقع مؤسستنا دخول وكالات أخرى لمجال المنافسة قريباً.	06
					تمتلك مؤسستنا المرونة الكافية لتكيف مع الظروف المحيطة-الوطنية والعالمية-.	07
					تستطيع مؤسستنا تقديم خدمات جديدة بصفة دورية (كل شهر مثلاً، أو كل سنة)	08
					اكتساب زبائن جدد يعد أمراً سهلاً بالنسبة لمؤسستنا.	09
					تقدم مؤسستنا خدمات متميزة ومتنوعة مقارنة بخدمات المنافسين.	10
					إدارة معرفة الزبون: معرفة أنماط الزبون وتفضيلاته وما الذي يحدد قراره للتعامل مع المؤسسة. كذلك معرفة ما يمتلكه من معلومات عن التغييرات التي تحصل للأسواق والمنافسين، كونه أحد مصادر المعرفة المهمة للمنظمة والمحور الأساسي لأنشطتها.	ثالثاً
					تحت مؤسستنا عاملها على تطوير علاقتهم بالزبائن بهدف توسيع معارفهم حوله.	11
					تستقطب مؤسستنا موظفين ذوي خبرات وقدرات معرفية لتوظيفهم في كسب زبائن جدد.	12
					يساهم زبائن الوكالة الحاليين في جلب زبائن آخرين.	13
					يتوفر لدى مؤسستنا سجل خاص لمعرفة آراء الزبائن عن مستويات الخدمة المقدمة.	14
					تمتلك مؤسستنا دليل إرشادي خاص بالزبائن يتضمن كيفية الانتفاع بخدماتها.	15



الملحق رقم 03: رسالة المؤسسات محل الدراسة

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

إلى السيد مدير وكالة:

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، تحت عنوان "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية".

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي سوف نستخدمه كأداة لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وباعتباركم أحد متخذي القرارات في هذه المؤسسة (مدير عام/ مدير/ ميسر/ نائب مدير).

تسرننا مساهمتكم في إثراء هذا البحث وذلك من خلال التكرم بقراءة العبارات الواردة فيه بتأني والإجابة عليها، لأن صحة نتائج هذا الاستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، وستساعدنا في الوصول إلى نتائج سليمة ودقيقة من شأنها أن تعزز هذه الدراسة.

تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير والاحترام.

ملاحظات هامة:

- يرجى الإجابة على جميع فقرات هذا الاستبيان.
- توضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.
- إن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الأستاذ المشرف:

أ. بن خليفة احمد

أ. زهواني رضا

الطالبة:

ليله معلول

الملحق رقم 04: نتائج الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

1-اتساق عبارات بعد الاستشراق:

		01الاستشراق	02الاستشراق	03الاستشراق	04الاستشراق	05الاستشراق	استشراق
01الاستشراق	Pearson Correlation	1	.549**	-.144*	.263**	.362**	.716**
	Sig. (2-tailed)		.000	.021	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
02الاستشراق	Pearson Correlation	.549**	1	.254**	.515**	.458**	.844**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
03الاستشراق	Pearson Correlation	-.144*	.254**	1	.316**	-.031-	.312**
	Sig. (2-tailed)	.021	.000		.000	.620	.000
	N	259	259	259	259	259	259
04الاستشراق	Pearson Correlation	.263**	.515**	.316**	1	.447**	.716**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
05الاستشراق	Pearson Correlation	.362**	.458**	-.031-	.447**	1	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.620	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259
استشراق	Pearson Correlation	.716**	.844**	.312**	.716**	.688**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

2-اتساق عبارات بعد تفكير النظم:

		01تفكير النظم	02تفكير النظم	03تفكير النظم	04تفكير النظم	05تفكير النظم	تفكير
01تفكير النظم	Pearson Correlation	1	.796**	-.399**	.673**	.430**	.873**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
02تفكير النظم	Pearson Correlation	.796**	1	-.394**	.451**	.435**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000

	N	259	259	259	259	259	259
03 تفكير النظم	Pearson Correlation	-.399**	-.394**	1	-.245**	-.215**	-.205**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001
	N	259	259	259	259	259	259
04 تفكير النظم	Pearson Correlation	.673**	.451**	-.245**	1	.280**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
05 تفكير النظم	Pearson Correlation	.430**	.435**	-.215**	.280**	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259
تفكير	Pearson Correlation	.873**	.831**	-.205**	.719**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

3- اتساق عبارات بعد الرؤية الاستراتيجية:

Correlations							
		01الرؤية	02الرؤية	03الرؤية	04الرؤية	05الرؤية	رؤية
01الرؤية	Pearson Correlation	1	.362**	.757**	.662**	.111	.812**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.073	.000
	N	259	259	259	259	259	259
02الرؤية	Pearson Correlation	.362**	1	.479**	.509**	.160**	.703**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.010	.000
	N	259	259	259	259	259	259
03الرؤية	Pearson Correlation	.757**	.479**	1	.708**	.273**	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
04الرؤية	Pearson Correlation	.662**	.509**	.708**	1	.361**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000

	N	259	259	259	259	259	259
05الروية	Pearson Correlation	.111	.160**	.273**	.361**	1	.426**
	Sig. (2-tailed)	.073	.010	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259
روية	Pearson Correlation	.812**	.703**	.877**	.873**	.426**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

4-اتساق عبارات بعد الدافعية:

Correlations							
		01الدافعية	02الدافعية	03الدافعية	04الدافعية	05الدافعية	دافعية
01الدافعية	Pearson Correlation	1	.687**	.102	.369**	.765**	.879**
	Sig. (2-tailed)		.000	.103	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
02الدافعية	Pearson Correlation	.687**	1	-.028-	.205**	.625**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000		.656	.001	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
03الدافعية	Pearson Correlation	.102	-.028-	1	-.082-	-.111-	.275**
	Sig. (2-tailed)	.103	.656		.188	.074	.000
	N	259	259	259	259	259	259
04الدافعية	Pearson Correlation	.369**	.205**	-.082-	1	.224**	.618**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.188		.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
05الدافعية	Pearson Correlation	.765**	.625**	-.111-	.224**	1	.731**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.074	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259
دافعية	Pearson Correlation	.879**	.718**	.275**	.618**	.731**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

-اتساق عبارات بعد الشراكة:

Correlations							
		الشراكة 01	الشراكة 02	الشراكة 03	الشراكة 04	الشراكة 05	الشراكة
الشراكة 01	Pearson Correlation	1	.768**	.055	-.064-	.473**	.630**
	Sig. (2-tailed)		.000	.374	.306	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
الشراكة 02	Pearson Correlation	.768**	1	.322**	.157*	.313**	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.011	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
الشراكة 03	Pearson Correlation	.055	.322**	1	.793**	.430**	.751**
	Sig. (2-tailed)	.374	.000		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
الشراكة 04	Pearson Correlation	-.064-	.157*	.793**	1	.348**	.662**
	Sig. (2-tailed)	.306	.011	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
الشراكة 05	Pearson Correlation	.473**	.313**	.430**	.348**	1	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259
الشراكة	Pearson Correlation	.630**	.723**	.751**	.662**	.723**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

6-اتساق عبارات بعد المعرفة الفنية:

Correlations							
		المعرفة الفنية 01	المعرفة الفنية 02	المعرفة الفنية 03	المعرفة الفنية 04	المعرفة الفنية 05	المعرفة الفنية
المعرفة الفنية 01	Pearson Correlation	1	.775**	.159*	.293**	.249**	.738**
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
المعرفة الفنية 02	Pearson Correlation	.775**	1	.472**	.467**	.259**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
المعرفة الفنية 03	Pearson Correlation	.159*	.472**	1	.648**	.205**	.681**

	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.000	.001	.000
	N	259	259	259	259	259	259
المعرفة الفنية 04	Pearson Correlation	.293**	.467**	.648**	1	.015	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.815	.000
	N	259	259	259	259	259	259
المعرفة الفنية 05	Pearson Correlation	.249**	.259**	.205**	.015	1	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.815		.000
	N	259	259	259	259	259	259
المعرفة الفنية	Pearson Correlation	.738**	.851**	.681**	.647**	.547**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

7- اتساق عبارات بعد توليد الموارد:

		توليد الموارد 1	توليد الموارد 2	توليد الموارد 3	توليد الموارد 4	توليد الموارد 5	توليد الموارد
توليد الموارد 01	Pearson Correlation	1	.599**	.576**	.082	.018	.690**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.188	.769	.000
	N	259	259	259	259	259	259
توليد الموارد 02	Pearson Correlation	.599**	1	.500**	.155*	.374**	.778**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.012	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
توليد الموارد 03	Pearson Correlation	.576**	.500**	1	-.241**	.443**	.738**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
توليد الموارد 04	Pearson Correlation	.082	.155*	-.241**	1	.216**	.329**
	Sig. (2-tailed)	.188	.012	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
توليد الموارد 05	Pearson Correlation	.018	.374**	.443**	.216**	1	.682**
	Sig. (2-tailed)	.769	.000	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259
توليد الموارد	Pearson Correlation	.690**	.778**	.738**	.329**	.682**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259

8-اتساق عبارات بعد تقنيات الإدارة المستخدمة:

		تقنية الإدارة 02	تقنية الإدارة 01	تقنية الإدارة 04	تقنية الإدارة 03	تقنية الإدارة 05	تقنية الإدارة
تقنية الإدارة 02	Pearson Correlation	1	.471**	.479**	.481**	-.101-	.593**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.105	.000
	N	259	259	259	259	259	259
تقنية الإدارة 01	Pearson Correlation	.471**	1	.638**	.584**	.184**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.003	.000
	N	259	259	259	259	259	259
تقنية الإدارة 04	Pearson Correlation	.479**	.638**	1	.438**	.221**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
تقنية الإدارة 03	Pearson Correlation	.481**	.584**	.438**	1	.514**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
تقنية الإدارة 05	Pearson Correlation	-.101-	.184**	.221**	.514**	1	.520**
	Sig. (2-tailed)	.105	.003	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259
تقنية الإدارة	Pearson Correlation	.593**	.832**	.796**	.825**	.520**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

9-اتساق عبارات بعد إدارة معرفة الزبون:

		ادارة معرفة الزبون 0	ادارة معرفة الزبون 0	ادارة معرفة الزبون 0	ادارة معرفة الزبون 0	ادارة معرفة الزبون 0	ادارة معرفة الزبون
		1	2	3	4	5	ن
ادارة معرفة الزبون 1	Pearson Correlation	1	.329**	.578**	.587**	.405**	.805**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	242	259
ادارة معرفة الزبون 2	Pearson Correlation	.329**	1	.204**	.071	.155*	.371**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.256	.016	.000
	N	259	259	259	259	242	259

3	ادارة معرفة الزبون	Pearson Correlation	.578**	.204**	1	.310**	.767**	.817**
		Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000
		N	259	259	259	259	242	259
4	ادارة معرفة الزبون	Pearson Correlation	.587**	.071	.310**	1	.436**	.677**
		Sig. (2-tailed)	.000	.256	.000		.000	.000
		N	259	259	259	259	242	259
5	ادارة معرفة الزبون	Pearson Correlation	.405**	.155*	.767**	.436**	1	.793**
		Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000	.000		.000
		N	242	242	242	242	242	242
	ادارة معرفة الزبون	Pearson Correlation	.805**	.371**	.817**	.677**	.793**	1
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
		N	259	259	259	259	242	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).								
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).								

10- اتساق عبارات بعد المنافسة:

7		01 المنافسة	02 المنافسة	03 المنافسة	04 المنافسة	05 المنافسة	منافسة
01 المنافسة	Pearson Correlation	1	.698**	.620**	.542**	.672**	.858**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
02 المنافسة	Pearson Correlation	.698**	1	.676**	.560**	.664**	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
03 المنافسة	Pearson Correlation	.620**	.676**	1	.489**	.548**	.808
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
04 المنافسة	Pearson Correlation	.542**	.560**	.489**	1	.666**	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000

	N	259	259	259	259	259	259
05 المنافسة	Pearson Correlation	.672**	.664**	.548**	.666**	1	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259
منافسة	Pearson Correlation	.858**	.857**	.808**	.771**	.859**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

11- اتساق عبارات بعد تركيز الزبون:

		ادار قمعرفة الزبون	ادار قمعرفة الزبون	ادار قمعرفة الزبون	ادار قمعرفة الزبون	ادار قمعرفة الزبون	ادار قمعرفة الزبون
		1	2	3	4	ادار قمعرفة الزبون	ن
1	Pearson Correlation	1	.329**	.578**	.587**	.405**	.805**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	242	259
2	Pearson Correlation	.329**	1	.204**	.071	.155*	.371**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.256	.016	.000
	N	259	259	259	259	242	259
3	Pearson Correlation	.578**	.204**	1	.310**	.767**	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	242	259
4	Pearson Correlation	.587**	.071	.310**	1	.436**	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.256	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259	242	259
5	Pearson Correlation	.405**	.155*	.767**	.436**	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000	.000		.000
	N	242	242	242	242	242	242
ادار قمعرفة الزبون	Pearson Correlation	.805**	.371**	.817**	.677**	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	242	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

الملحق رقم 05: نتائج الصدق البنائي لعبارات الاستبيان

أولاً: الذكاء الاستراتيجي

		استشراف	تفكير	روؤية	دافعية	الشراكة	الذكاء
استشراف	Pearson Correlation	1	.395**	.505**	.710**	.119	.698**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.056	.000
	N	259	259	259	259	259	259
تفكير	Pearson Correlation	.395**	1	.900**	.400**	.168**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.007	.000
	N	259	259	259	259	259	259
روؤية	Pearson Correlation	.505**	.900**	1	.484**	.267**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
دافعية	Pearson Correlation	.710**	.400**	.484**	1	.380**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259
الشراكة	Pearson Correlation	.119	.168**	.267**	.380**	1	.581**
	Sig. (2-tailed)	.056	.007	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259
الذكاء	Pearson Correlation	.698**	.769**	.854**	.783**	.581**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثانياً: القدرات الاستراتيجية

		المعرفة الفنية	توليد الموارد	تقنية الإدارة	القدرات
المعرفة الفنية	Pearson Correlation	1	.659**	.729**	.895**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259
توليد الموارد	Pearson Correlation	.659**	1	.685**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259

تقنية الإدارة	Pearson Correlation	.729**	.685**	1	.915**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259
القدرات	Pearson Correlation	.895**	.862**	.915**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

ثالثا: التفوق التنافسي

		تركيز الزبون	منافسة	ادار معرفة الزبون	التفوق
تركيز الزبون	Pearson Correlation	1	.867**	.788**	.961**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259
منافسة	Pearson Correlation	.867**	1	.693**	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259
ادار معرفة الزبون	Pearson Correlation	.788**	.693**	1	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259
التفوق	Pearson Correlation	.961**	.930**	.882**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

رابعا: الكلي

		الذكاء	القدرات	التفوق	الكلي
الذكاء	Pearson Correlation	1	.805**	.828**	.933**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259
القدرات	Pearson Correlation	.805**	1	.912**	.947**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259
التفوق	Pearson Correlation	.828**	.912**	1	.963**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259
الكلي	Pearson Correlation	.933**	.947**	.963**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

الملحق رقم 06: نتائج التحليل العاملي ومعامل التأكيد

أولاً: الذكاء الاستراتيجي

		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	تفكير	.184	5.421
	روؤية	.666	3.008
	دافعية	.697	1.435
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	دافعية	.399	2.506
	الشراكة	.807	1.239
	استشراف	.454	2.203
	تفكير	.812	1.232
a. Dependent Variable: روعية			

		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	روؤية	.692	1.446
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	الشراكة	.900	1.111
	استشراف	.725	1.380
	تفكير	.180	5.559
	روؤية	.652	3.569
a. Dependent Variable: دافعية			

		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	استشراف	.454	2.202
	تفكير	.186	5.387
	روؤية	.662	3.157
	دافعية	.475	2.107
a. Dependent Variable: الشراكة			

ثانياً: القدرات الاستراتيجية

		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	توليد الموارد	.531	1.883
	تقنية الإدارة	.531	1.883
a. Dependent Variable: المعرفة الفنية			

		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	المعرفة الفنية	.565	1.770
	توليد الموارد	.565	1.770
a. Dependent Variable: تقنية الإدارة			

		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	تقنية الإدارة	.469	2.134
	المعرفة الفنية	.469	2.134
a. Dependent Variable: توليد الموارد			

ثالثاً: التفوق التنافسي

		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	مناقسة	.520	1.924

ادارتمعرفةالزبون	.520	1.924
a. Dependent Variable: تركيزالزبون		

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	تركيزالزبون	.248	4.033
	منافسة	.248	4.033
a. Dependent Variable: ادارتمعرفةالزبون			

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	ادارتمعرفةالزبون	.379	2.639
	تركيزالزبون	.379	2.639
a. Dependent Variable: منافسة			

الملحق رقم 07: معامل الاستكشاف

أولاً: الذكاء الاستراتيجي.

	Component					
	1	2	3	4	5	6
01تفكيرالنظم	.890	.173	.107	-.249-	.257	-.120-
02الرؤية	.831		.131			
02تفكيرالنظم	.830	.203	.156		.511	
03الدافعية	.824	.258	.477	-.146-	-.145-	-.128-
04الرؤية	.799	.601	.349	-.214-	.131	.211
04تفكيرالنظم	.738			-.382-	-.143-	-.238-
03الرؤية	.735	.580	.520	-.247-	.337	
01الدافعية	.219	.871	.229	.387	.461	
02الدافعية		.808			.196	-.112-
01الرؤية	.697	.789	.410	-.142-	.297	-.253-
01الاستشراف	.600	.785	.160			
05الاستشراف		.738	.205		.360	
05الدافعية		.712	.170	.358	.242	
02الاستشراف	.263	.642	-.223-	.130	.423	.260
03الشراكة	.291	.393	.898			
04الشراكة	.105		.887		-.124-	
05الرؤية	.269		.691	-.194-	-.541-	.424
05تفكيرالنظم	.603	.670	.690	-.300-	.115	.160
02الشراكة	-.126-	.172		.906	.263	-.151-
01الشراكة		.183	-.146-	.863	.370	-.451-
03تفكيرالنظم	-.381-	-.176-		.572		.115
04الاستشراف	.225	.507	.122		.805	.170

04الدافعية	.240	.163	-.458-	.407	.727	-.172-
03الاستشراف				-.126-		.876
05الشراكة	.479	.222	.439	.323	.370	-.624-
Extraction Method: Principal Component Analysis.						
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.						

ثانيا القدرات الاستراتيجية

	Component			
	1	2	3	4
05توليدالموارد	.943	-.129-	-.116-	.397
02تقنيالإدارة	.834			
02المعرفةالفنية	.798		.138	.330
01المعرفةالفنية	.760		.186	
02توليدالموارد	.600		.188	-.482-
03توليدالموارد	.589	.487	-.490-	
05تقنيالإدارة	-.482-	.950	.110	.390
05المعرفةالفنية		.919		
03تقنيالإدارة	.292	.752		.159
01توليدالموارد		.582	.152	-.562-
04توليدالموارد		-.173-	.906	
01تقنيالإدارة	.163	.278	.664	-.104-
04تقنيالإدارة	.260	.176	.577	
03المعرفةالفنية	.176	.272		.942
04المعرفةالفنية	.222		.445	.570
Extraction Method: Principal Component Analysis.				
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 7 iterations.				

ثالثا: التفوق التنافسي.

	Component		
	1	2	3
05تركيزالزبون	.974	-.193-	.180
05ادارةمعرفةالزبون	.927	-.163-	
03ادارةمعرفةالزبون	.909		.143
02المنافسة	.897		

03 المنافسة	.884		
04 تركيز الزبون	.670	.244	
01 تركيز الزبون	.651	.281	-.331-
03 تركيز الزبون	-.228-	1.039	
01 ادار قصرة الزبون		.949	.358
04 ادار قصرة الزبون	-.160-	.818	
05 المنافسة	.144	.753	-.272-
01 المنافسة	.331	.655	.224
02 تركيز الزبون	.393	.489	
04 المنافسة	.298	.438	-.294-
02 ادار قصرة الزبون	.177		.916
Extraction Method: Principal Component Analysis.			
Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.			

الملحق رقم 08: نتائج اختبار ثبات عبارات الاستبيان

1. ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

- المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.773	5

- المحور الثاني: القدرات الاستراتيجية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.867	3

- المحور الثاني: التفوق التنافسي

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.914	3

- مجموع المحاور الثلاثة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.936	3

الملحق رقم 09: نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

جنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	192	74.1	74.1	74.1
	انثى	67	25.9	25.9	100.0
	Total	259	100.0	100.0	

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل 30	42	16.2	16.2	16.2
	30-40	107	41.3	41.3	57.5
	40-50	106	40.9	40.9	98.5
	أكثر 50	4	1.5	1.5	100.0
	Total	259	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 5 أقل	32	12.4	12.4	12.4
	10 إلى 5 من	120	46.3	46.3	58.7
	15 إلى 10 من	82	31.7	31.7	90.3
	15 من أكثر	25	9.7	9.7	100.0
	Total	259	100.0	100.0	

المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	وأقل ثانوي	42	16.2	16.2	16.2
	مهني دبلوم	14	5.4	5.4	21.6
	جامعي	111	42.9	42.9	64.5
	عليا دراسات	92	35.5	35.5	100.0
	Total	259	100.0	100.0	

الملحق رقم 10: التحقق من الفرضية ارتباط الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية وفروعها

		استشراف	تفكير	روؤية	دافعية	الشراكة	الذكاء	المعرفة الفند ية	توليد الموا رد	تقنية الادار ة	القدرات
استشراف	Pearson Correlation	1	.395**	.505**	.710**	.119	.698**	.440**	.642**	.638**	.642**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.056	.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
تفكير	Pearson Correlation	.395**	1	.900**	.400**	.168**	.769**	.763**	.497**	.746**	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
روؤية	Pearson Correlation	.505**	.900**	1	.484**	.267**	.854**	.746**	.484**	.769**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
دافعية	Pearson Correlation	.710**	.400**	.484**	1	.380**	.783**	.521**	.821**	.577**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
الشراكة	Pearson Correlation	.119	.168**	.267**	.380**	1	.581**	.178**	.257**	.093	.190**
	Sig. (2-tailed)	.056	.007	.000	.000		.000	.004	.000	.136	.002
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
الذكاء	Pearson Correlation	.698**	.769**	.854**	.783**	.581**	1	.706**	.706**	.740**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
المعرفة الفند ة	Pearson Correlation	.440**	.763**			.178**	.706**	1	.659**	.729**	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259

توليد الموارد د	Pearson	.642**	.497**	.484**	.821**	.257**	.706**	.659**	1	.685**	.862**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
تقنية الإدارة	Pearson	.638**	.746**	.769**	.577**	.093	.740**	.729**	.685**	1	.915**
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.136	.000	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
القدرات	Pearson	.642**	.759**	.758**	.707**	.190**	.805**	.895**	.862**	.915**	1
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259

الملحق رقم 11: التحقق من الفرضيات ارتباط الذكاء الاستراتيجي والتفوق التنافسي وفروعها

		استشراف	تفكير	روؤية	دافعية	الشراكة	الذكاء	normal	تركيز الزبون	منافسة	ادارة معرفة الزبون	التفوق
استشراف	Pearson	1	.395**	.505**	.710**	.119	.698**	.277**	.604**	.653**	.514**	.641**
	Correlation											
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.056	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
تفكير	Pearson	.39	1	.900**	.400**	.168**	.769**	.179**	.720**	.745**	.682**	.774**
	Correlation	5**										
	Sig. (2-tailed)	.00		.000	.000	.007	.000	.004	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
روؤية	Pearson	.50	.900**	1	.484**	.267**	.854**	.248**	.790**	.805**	.661**	.817**
	Correlation	5**										
	Sig. (2-tailed)	.00	.000		.00	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
دافعية	Pearson	.71	.400**	.484**	1	.380**	.783**	.268**	.607**	.725**	.527**	.674**
	Correlation	0**										
	Sig. (2-tailed)	.00	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259

الشراكة	Pearson	.11	.168**	.267**	.380**	1	.581**	.031	.178**	.243**	.185**	.218**
	Correlation	9										
	Sig. (2-tailed)	.056	.007	.000	.000		.000	.621	.004	.000	.003	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
الذكاء	Pearson	.69	.769**	.854**	.783**	.581**	1	.260**	.768**	.840**	.681**	.828**
	Correlation	8**										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
Normal	Pearson	.27	.179**	.248**	.268**	.031	.260**	1	.293**	.317**	.139*	.276**
	Correlation	7**										
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.621	.000		.000	.000	.025	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
تركيز الزبون	Pearson	.60	.720**	.790**	.607**	.178**	.768**	.293**	1	.867**	.788**	.961**
	Correlation	4**										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000		.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
مناقضة	Pearson	.65	.745**	.805**	.725**	.243**	.840**	.317**	.867**	1	.693**	.930**
	Correlation	3**										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
ادارة معرفة الزبون	Pearson	.51	.682**	.661**	.527**	.185**	.681**	.139*	.788**	.693**	1	.882**
	Correlation	4**										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.025	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
التفوق	Pearson	.64	.774**	.817**	.674**	.218**	.828**	.276**	.961**	.930**	.882**	1
	Correlation	1**										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259	259

Correlations			
		التفوق	الذكاء
Pearson Correlation	التفوق	1.000	.828
	الذكاء	.828	1.000
Sig. (1-tailed)	التفوق	.	.000
	الذكاء	.000	.
N	التفوق	259	259
	الذكاء	259	259

الملحق رقم 12: التحقق من الفرضيات الارتباط القدرات الاستراتيجية والتفوق التنافسي وفروعها

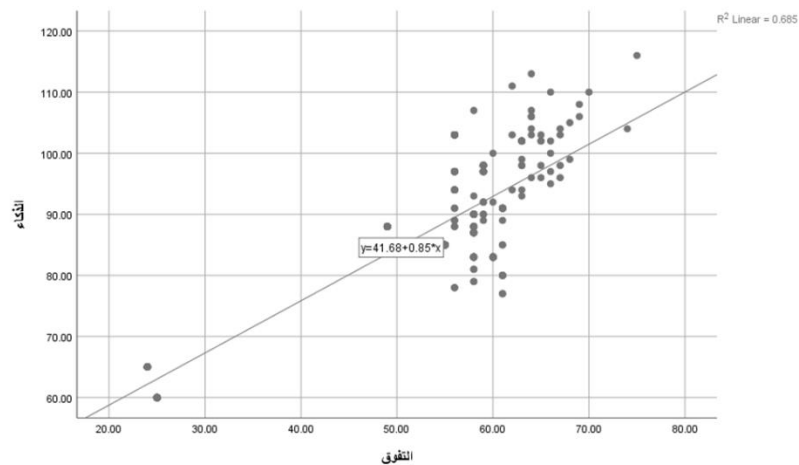
		تركيز الزبون	منافسة	ادار معرفت الزبون	التفوق	normal1	المعرفة الفنية	توليد الموارد	تقنية الإدارة	القدرات
		ن	منافسة	ون	التفوق	1	ة	د	ة	
تركيز الزبون	Pearson Correlation	1	.867**	.788**	.961**	.168**	.710**	.702**	.893**	.869**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259
منافسة	Pearson Correlation	.867**	1	.693**	.930**	.234**	.790**	.658**	.826**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259
ادار معرفت الزبون	Pearson Correlation	.788**	.693**	1	.882**	.064	.737**	.665**	.745**	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.308	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259
التفوق	Pearson Correlation	.961**	.930**	.882**	1	.173**	.805**	.729**	.891**	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.005	.000	.000	.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259
normal11	Pearson Correlation	.168**	.234**	.064	.173**	1	.181**	.025	.184**	.152*
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.308	.005		.004	.692	.003	.014
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259
المعرفة الفنية	Pearson Correlation	.710**	.790**	.737**	.805**	.181**	1	.659**	.729**	.895**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.004		.000	.000	.000
	N	259	259	259		259	259	259	259	259
توليد الموارد	Pearson Correlation	.702**	.658**	.665**	.729**	.025	.659**	1	.685**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.692	.000		.000	.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259
تقنية الإدارة	Pearson Correlation	.893**	.826**	.745**	.891**	.184**	.729**	.685**	1	.915**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000		.000
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259
القدرات	Pearson Correlation	.869**	.856**	.805**	.912**	.152*	.895**	.862**	.915**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.014	.000	.000	.000	
	N	259	259	259	259	259	259	259	259	259

الملحق رقم 13: التحقق من الفرضية تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي وفروعها

Model Summary ^a				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.828 ^a	.685	.684	6.83354
a. الذكاء. Predictors: (Constant),				
b. التفوق. Dependent Variable:				

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	26127.834	1	26127.834	559.515	.000 ^b
Residual	12001.193	257	46.697		
Total	38129.027	258			
a. التفوق. Dependent Variable:					
b. الذكاء. Predictors: (Constant),					



Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-16.329	3.018		-5.410	.000
	النكاه	.802	.034	.828	23.654	.000
a. Dependent Variable: التفوق						

1. تركيز الزبون

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.843 ^a	.710	.704	2.54319
a. Predictors: (Constant), روضة دافعية تفكير, استشراف الشراكة				
b. Dependent Variable: تركيز الزبون				

2. المنافسة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.900 ^a	.810	.807	2.00325
a. Predictors: (Constant), روضة دافعية تفكير, استشراف الشراكة				
b. Dependent Variable: منافسة				

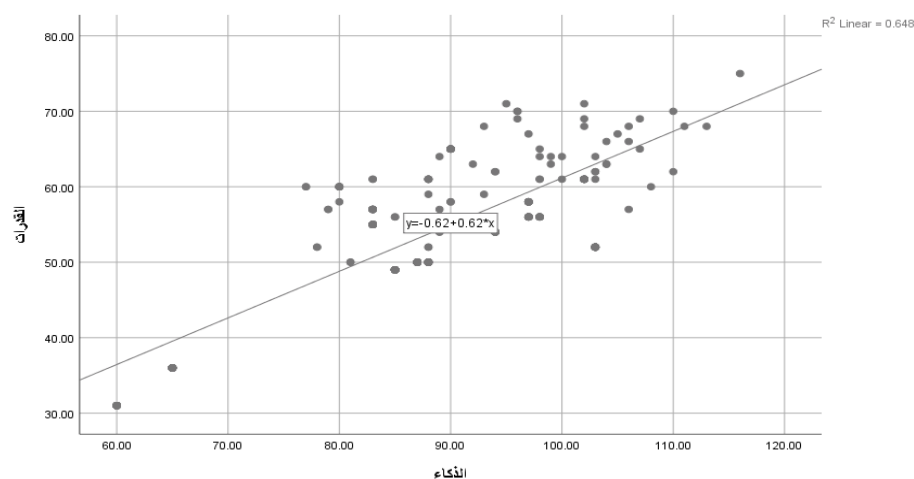
3. إدارة معرفة الزبون

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.745 ^a	.554	.546	2.61898
a. Predictors: (Constant), رؤوية, دافعية, تفكير, استشراف, الشراكة				
b. Dependent Variable: ادارتمعرفةالزبون				

4. ابعاد الذكاء التنافسي والتفوق التنافسي

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.892 ^a	.796	.792	5.54755
a. Predictors: (Constant), رؤوية, دافعية, تفكير, استشراف, الشراكة				
b. Dependent Variable: التفوق				

الملحق رقم 14: التحقق من الفرضية تأثير الذكاء الاستراتيجي في القدرات الاستراتيجية بفروعها



Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.805 ^a	.648	.647	5.71859
a. Predictors: (Constant), الذكاء				
b. Dependent Variable: القدرات				

1. المعرفة الفنية

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.803 ^a	.645	.638	2.15800
a. Predictors: (Constant), الروؤية، الدفاعية، التفكير، استشراف، الشراكة				
b. Dependent Variable: المعرفة الفنية				

2. توليد المعرفة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.856 ^a	.732	.727	1.67077
a. Predictors: (Constant), الروؤية، الدفاعية، التفكير، استشراف، الشراكة				
b. Dependent Variable: توليد الموارد				

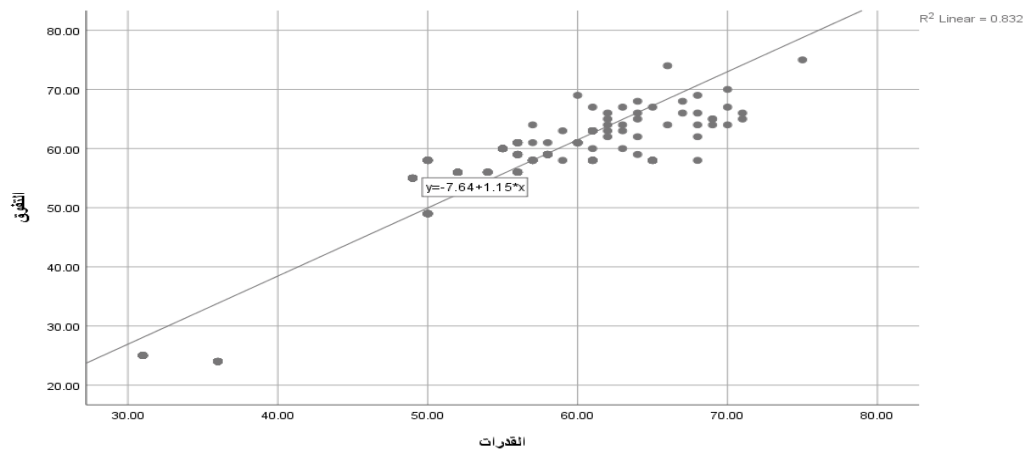
3. تقنية الادارة

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.851 ^a	.724	.720	2.12286
a. Predictors: (Constant), الروؤية، الدفاعية، التفكير، استشراف، الشراكة				
b. Dependent Variable: تقنية الادارة				

4. القدرات

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.888 ^a	.788	.784	4.47518
a. Predictors: (Constant), الروؤية، الدفاعية، التفكير، استشراف، الشراكة				
b. Dependent Variable: القدرات				

الملحق رقم 15: التحقق من الفرضية تأثير القدرات الاستراتيجية في التفوق التنافسي بفروعها



Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.912 ^a	.832	.831	4.99413
a. Predictors: (Constant), القدرات				
b. Dependent Variable: التفوق				

1. تركيز الزبون

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903 ^a	.815	.813	2.02218
a. Predictors: (Constant), المعرفة الفنية, توليد الموارد, تقنية الادارة				

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.871 ^a	.759	.756	2.24987
a. Predictors: (Constant), المعرفة الفنية, توليد الموارد, تقنية الادارة				

2. المنافسة

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Model Summary				
a. Predictors: (Constant), المعرفة الفنية, توليد الموارد, تقنية الادارة				

3. إدارة معرفة الزبون

4. التفوق

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.924 ^a	.854	.852	4.67329

a. Predictors: (Constant), المعرفة الفنية، توليد الموارد، تقنية الإدارة،

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.912 ^a	.832	.831	4.99413

a. Predictors: (Constant)، القدرات

الملحق رقم 16: التحقق من الفرضية تأثير الذكاء الاستراتيجي في التفوق التنافسي بوساطة القدرات الاستراتيجية

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.926 ^a	.857	.856	4.62002

a. Predictors: (Constant)، الذكاء، القدرات

الملحق رقم 17: التحقق من الفرضية تأثير الذكاء الاستراتيجي في التفوق التنافسي بوساطة القدرات الاستراتيجية

AMOS

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
v74	<---	v70	1.152	.032	35.731	***	
v66	<---	v70	.389	.108	3.591	***	
v66	<---	v74	.573	.086	6.682	***	