

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة - شركة جمعان للتجارة والاستثمار

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي لاستكمال متطلبات الحصول
على درجة الماجستير في العلوم الإدارية - تخصص إدارة أعمال

إعداد الباحثة/

فنون مندعي عبدربه ديان

إشراف /

د. محمد عبد الله سرهان الكهالي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - الجامعة الإماراتية الدولية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

((إن هذا هو الفوز العظيم (٦٠) وفي ذلك فليتنافس المتنافسون (٦١))

(سورة الصافات - آية ٦٠ و ٦١)

التاريخ: ٢٨ / ١٢ / ٢٠٢٤ م

المرفقات:

المرجع ()



جامعة الأندلس

للعلوم والتقنية

رئاسة الجامعة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

قرار لجنة مناقشة رسالة ماجستير رقم (٢٠٥)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين... وبعد:

تم بحمد الله وتوفيقه يوم السبت بتاريخ: ٢٧/ جماد آخر/ ١٤٤٦ هـ الموافق: ٢٨ / ١٢ / ٢٠٢٤ م، اجتماع اللجنة المشكلة

بقرار مجلس الدراسات العليا رقم (٢) بتاريخ: ٢ / ١١ / ٢٠٢٤ م

لمناقشة الطالب/ة: فنون مندعي عديريه ديان الكلية: العلوم الادارية التخصص: ادارة أعمال في رسالتها التي هي

بعنوان:

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة جمعان للتجارة والاستثمار

وبعد مناقشة علنية للطالب/ة من الساعة ١١:٠٠ إلى الساعة ١٢:٠٠ وبعد المداولة

والمناقشة، اتخذت اللجنة القرار التالي:

إجازة الرسالة ويمنح الطالب معدل () (%) بتقدير () كتابة.....

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات عليها بمعرفة المشرف ويمنح الطالب معدل (٩٥ %) بتقدير (ممتاز) كتابة.....

إجازة الرسالة مع إجراء التعديلات بمعرفة المشرف وموافقة الدكتور.....

بمعدل () (%) بتقدير () كتابة.....

أسماء لجنة المناقشة والحكم

م	اسم المناقش	الصفة	الدور في المناقشة	التوقيع
١	أ. د. أحمد محمد برقعان	مناقشاً	رئيساً	
٢	د. محمد عبدالله سرحان الكهالي	مشرفاً	عضواً	
٣	د. فهمي سعيد محمد قاسم	مناقشاً	عضواً	

يعتمد،،،،

قائم بأعمال عميد الدراسات العليا
د. علاء حسين الضبيبي

مدير الدراسات العليا
د. علاء حسين الضبيبي

المختص
أ. وليد محمد هريرة

التاريخ: ٢٠٢٤/١٢/١٢

المرفقات:

المرجع: ()



جامعة الأندلس

للعلوم والتقنية

مرئاسة الجامعة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

تقرير المراجع اللغوي بصلاحية رسالة الماجستير للمناقشة

❖ بيانات الطالب:

اسم الطالب الرباعي: ... فيون مندعي عيدر ربه ديان ... الرقم الجامعي: ()

الكلية: العلوم الإدارية التخصص: ... ماجستير إدارة أعمال

❖ عنوان الرسالة:

دور الشركاء الاستراتيجيين في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة شركة جمعان للتجارة والاستثمار

❖ تمت مراجعة رسالة الماجستير والتأكد من التالي:

م	المعيار	مستوى الصلاحية		
		ممتازة	جيدة	مقبولة
1	صحة المصطلحات والمفاهيم اللغوية.	✓		
2	الصحة النحوية والصرفية.	✓		
3	الخلو من الأخطاء الإملائية.	✓		
4	الخلو من الأخطاء المطبعية.	✓		
5	صحة استخدام علامات الترقيم.	✓		
المستوى العام للغة الرسالة		صالحة للمناقشة (✓) غير صالحة للمناقشة ()		

❖ ملاحظات المراجع اللغوي (إن وجدت):

تم الالتزام بالضوابط والقواعد الإملائية والنحوية

بشكل ممتاز

❖ رأي المراجع اللغوي:

الرسالة جاهزة للمناقشة بشكل ممتاز لغوياً

والعلمية

المراجع اللغوي

أ.د. / فاطمة حيدرة صالح الجواف

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى كل من أنار الله بهم حياتي ومسيرتي العلمية:

والدتي ووالدي

*

إخوتي

*

زوجي

*

أولادي

*

ابنتي

*

أساتذتي في مرحلة الدراسات العليا

و

إدارة جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

شكر وتقدير

لله الشكر من قبل ومن بعد بأن أعانني للوصول إلى هذه المرحلة العلمية (ماجستير - إدارة أعمال)، واشكر الله الذي وفقني للاتحاق بهذا الصرح العملي البارز (جامعة الأندلس للعلوم والتقنية)؛ من هنا أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لإدارة جامعة الأندلس للعلوم والتقنية ممثلة برئيس الجامعة، وعمادة الدراسات العليا والبحث العلمي، ورئيس قسم إدارة الأعمال في الجامعة، وكافة أساتذتي في مرحلة الماجستير، وجميع العاملين في هذا الصرح العلمي وأقدر لهم كافة الجهود المبذولة لصالح الطلاب والباحثين.

كما أقدم جزيل الشكر والامتنان للمشرف على رسالتي أ.د/ محمد عبد الله سرحان الكهالي - عميد كلية العلوم الإدارية - الجامعة الإماراتية الدولية، وأقدر له جهوده المبذولة في إرشادي والحرص الدائم على متابعة وتقييم رسالتي؛ كذلك الشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة لما بذلوه من جهد حرصاً على تنقيح، وإثراء رسالتي العلمية لهم مني خالص الاحترام والتقدير.

وأقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المحكمين للاستبانة؛ لهم كل التقدير لما بذلوه من جهد ووقت في التحكيم.

أشكر إدارة شركة جعمان للتجارة والاستثمار، التي قدمت لي كافة التسهيلات الإدارية كمجتمع الدراسة، وأقدر تعاونهم في تسهيل كافة إجراءات تطبيق أداة الدراسة.

الشكر الجزيل لكل من ساندني وقدم لي العون المعنوي والمادي من أسرتي، وكل من بذل جهده في مساعدتي وتشجيعي ودعمي لإعداد هذه الرسالة البحثية.

ملخص الدراسة

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة جمعان للتجارة والاستثمار

إشراف د/ محمد عبد الله سرحان الكهالي

إعداد الباحثة/ فنون مندعي عبد ربه ديان

هدفت الدراسة إلى التعرف على: دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، والتعرف على مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، والشراكة) ومستوى الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة بأبعادها: (الإبداع، الاستجابة لحاجات العملاء، الجودة، الحصة السوقية، والمرونة)، بالإضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول متغيري الدراسة تعزى إلى متغيرات: (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة والمؤهل العلمي)، اشتمل مجتمع الدراسة على القيادات والموظفين في الشركة محل الدراسة في مختلف المستويات الإدارية المعنيين بموضوع الدراسة والبالغ عددهم (130) مفردة، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل نظراً لمحدودية مجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة في تنفيذ الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (130) استبانة ورقية و إلكترونية استرد منها (94) استبانة صالحة للتحليل تم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، وبعد الانتهاء من التحليل الوصفي توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات كان أهمها: أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، وأن مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مرتفعاً في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، وكان ترتيب الأبعاد تنازلياً بحسب النتائج كالاتي: "الشراكة، الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم، الدافعية"، اتضح أيضاً بأن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها كان مرتفعاً في الشركة، وكان ترتيبها تنازلياً بحسب النتائج كالاتي: "الجودة، الاستجابة لحاجات العملاء، الحصة السوقية، المرونة الاستراتيجية والإبداع"، كما نتج عن الدراسة تجانس وجهات نظر أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار بحسب المسمى الوظيفي، قدمت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها: على الشركة محل الدراسة الاستمرار في الاهتمام بممارسات الذكاء الاستراتيجي؛ كونه يعد عنصراً مهماً في نجاح الشركات في ظل التغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال اليمنية، مع التركيز على عنصر الدافعية حيث أظهرت النتائج وجود قصور في بعد الدافعية في تعزيز الميزة التنافسية، وإعطاء المزيد من الاهتمام بالميزة التنافسية خاصة في ظل منافسة الشركات المماثلة، وخصوصاً بعد الإبداع والذي كان آخرها ترتيباً بين أبعاد الميزة التنافسية.

(الذكاء الاستراتيجي - الميزة التنافسية - شركة جمعان للتجارة والاستثمار)



Abstract

The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Competitive Advantage A Case Study of Jumaan Trading and Investment Company

Prepared by the researcher/Funoon Mandaee AbduRabu Dayan

Supervised by Prof. Dr. Muhammed Abdullah Sarhan Al-Kuhali

The study aimed to identify: the role of strategic intelligence in enhancing the competitive advantage in Jamaan Trading and Investment Company, and to identify the extent of the practice of strategic intelligence in its dimensions (foresight, systems thinking, motivation, strategic vision, and partnership) and at the level of competitive advantage in its dimensions (creativity, response to customer needs, quality, market share, and flexibility) in the company under study, in addition to identifying the extent to which there are statistically significant differences in the answers of the study sample about the two variables of the study attributed to variables: (job title, years of experience and academic qualification), the study population included the leaders and employees of the company under study at various administrative levels concerned with the subject of the study, which numbered (130) single, where the comprehensive survey method was used Due to the limitations of the study population, the researcher adopted the descriptive analytical approach, case study and the questionnaire as a tool for data collection, where (130) paper and electronic questionnaires were distributed, from which (94) valid questionnaires were recovered for analysis that were unloaded and analyzed using appropriate statistical tests, and after the completion of the descriptive analysis The study found a number The most important conclusions were: that there is a statistically significant role for strategic intelligence in enhancing competitive advantage in Jamaan Trading and Investment Company, and the level of strategic intelligence practice in Jamaan Trading and Investment Company in its dimensions in descending order according to the results (partnership, foresight, strategic vision, systems thinking, motivation) is high, it was also found that the level of competitive advantage in its dimensions in descending order according to the results "Quality, Customer Response, Market Share, Strategic Flexibility and Creativity", The study also resulted in the homogeneity of the views of the respondents on strategic intelligence and competitive advantage in Jamaan Trading and Investment Company According to the job title, the study made a number of recommendations, the most important of which were: The company under study should continue to pay attention to strategic intelligence practices, as it is an important element in the success of companies in light of the rapid changes of the Yemeni business environment, with a focus on the motivation element, as the results showed a deficiency in the motivation dimension. In enhancing competitive advantage, and giving more attention to competitive advantage, especially in light of the competition of similar companies, especially after creativity, the last of which was an order between the dimensions of competitive advantage.

(Strategic Intelligence Competitive Advantage Jamaan Trading & Investment Company)

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	صفحة الاستهلال
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	تقرير المراجع اللغوي
د	الإهداء
هـ	شكر وتقدير
و	ملخص الدراسة
ز	Abstract
ح	قائمة المحتويات
ن	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
ف	قائمة الملاحق
١	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
٢	١.١ المبحث الأول: الإطار العام للدراسة
٢	١.١.١ مقدمة
٤	٢.١.١ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها
٦	٣.١.١ فرضيات الدراسة
٧	٤.١.١ أهداف الدراسة
٨	٥.١.١ أهمية الدراسة
٨	١.٥.١.١ الأهمية العلمية للدراسة
٩	٢.٥.١.١ الأهمية العملية للدراسة
٩	٦.١.١ أبعاد متغيرات الدراسة والنموذج المعرفي للدراسة
١٠	١.٦.١.١ أبعاد المتغير التابع للدراسة (الميزة التنافسية)

١٢	٢.٦.١.١ أبعاد المتغير المستقل للدراسة (الذكاء الاستراتيجي)
١٤	٣.٦.١.١ النموذج المعرفي لأبعاد الدراسة
١٤	٧.١.١ حدود الدراسة
١٥	٨.١.١ مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها
١٥	١.٨.١.١ مصطلحات المتغير التابع (الميزة التنافسية)
١٧	٢.٨.١.١ مصطلحات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)
١٩	٢.١ المبحث الثاني: الدراسات السابقة
١٩	١.٢.١ دراسات متعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية
٣٣	٢.٢.١ دراسات متعلقة بالمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي
٤٤	٣.٢.١ دراسات متعلقة بمتغيري الدراسة الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية
٥١	٤.٢.١ التعقيب على الدراسات السابقة
٥١	١.٤.٢.١ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
٥١	٢.٤.٢.١ أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
٥٢	٣.٤.٢.١ أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
٥٥	٤.٤.٢.١ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)
٥٦	٢. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
٥٧	١.٢ المبحث الأول: الميزة التنافسية
٥٧	١.١.٢ مفهوم الميزة التنافسية
٦٠	٢.١.٢ أهمية الميزة التنافسية
٦٢	٣.١.٢ أهداف الميزة التنافسية
٦٤	٤.١.٢ واقع الميزة التنافسية
٦٦	٥.١.٢ أبعاد الميزة التنافسية ومؤشراتها
٦٦	١.٥.١.٢ مفهوم الجودة ومؤشراتها
٦٨	*مؤشرات الجودة
٧٠	٢.٥.١.٢ مفهوم الإبداع ومؤشراته

٧١	*مؤشرات الإبداع
٧٤	٣.٥.١.٢ مفهوم المرونة ومؤشراتها
٧٥	*مؤشرات المرونة
٧٧	٤.٥.١.٢ مفهوم الحصة السوقية ومؤشراتها
٧٩	*مؤشرات الحصة السوقية
٨١	٥.٥.١.٢ مفهوم الاستجابة لحاجات العملاء ومؤشراتها
٨٢	*مؤشرات الاستجابة لحاجات العملاء
٨٥	٢.٢ المبحث الثاني: الذكاء الاستراتيجي
٨٥	١.٢.٢ مفهوم الذكاء الاستراتيجي
٨٧	٢.٢.٢ أهمية الذكاء الاستراتيجي
٩١	٣.٢.٢ أهداف الذكاء الاستراتيجي
٩٥	٤.٢.٢ مبادئ الذكاء الاستراتيجي
٩٨	٥.٢.٢ أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومؤشراتها
٩٨	١.٥.٢.٢ مفهوم الاستشراف ومؤشراته
٩٩	*مؤشرات الاستشراف
١٠٢	٢.٥.٢.٢ مفهوم تفكير النظم ومؤشراته
١٠٢	*مؤشرات تفكير النظم
١٠٥	٣.٥.٢.٢ مفهوم الرؤية المستقبلية ومؤشراتها
١٠٦	*مؤشرات الرؤية المستقبلية
١٠٨	٤.٥.٢.٢ مفهوم الشراكة ومؤشراتها
١٠٩	*مؤشرات الشراكة
١١١	٥.٥.٢.٢ مفهوم الدافعية ومؤشراتها
١١٢	*مؤشرات الدافعية
١١٥	٦.٢.٢ علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية
١١٩	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١٢٠	١.٣ المبحث الأول: منهجية الدراسة
١٢٠	١.١.٣ نبذة عن الشركة محل الدراسة
١٢١	٢.١.٣ المنهج المتبع في تطبيق الدراسة
١٢١	٣.١.٣ مجتمع الدراسة
١٢٢	٤.١.٣ درجة الاستجابة
١٢٢	٥.١.٣ مصادر جمع البيانات
١٢٣	٦.١.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٢٥	٢.٣ المبحث الثاني: أداة الدراسة وخطوات بنائها
١٢٥	١.٢.٣ خطوات بناء أداة الدراسة
١٢٧	٢.٢.٣ مقياس أداة الدراسة
١٢٨	٣.٢.٣ اختبار التوزيع الطبيعي
١٣١	٤.٢.٣ اختبار صدق أداة الدراسة
١٣١	١.٤.٢.٣ الصدق الظاهري لأداة الدراسة
١٣١	٢.٤.٢.٣ الصدق البنائي لأداة الدراسة
١٣٢	٣.٤.٢.٣ اختبار الصدق البنائي لفقرات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)
١٣٣	٤.٤.٢.٣ اختبار الصدق البنائي لفقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية)
١٣٣	٥.٤.٢.٣ اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة المختلفة
١٣٤	٥.٢.٣ اختبار ثبات أداة الدراسة
١٣٦	٤. الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج
١٣٧	١.٤ المبحث الأول: عرض نتائج تحليل بيانات متغيرات الدراسة
١٣٧	١.١.٤ عرض خصائص مجتمع الدراسة
١٣٧	١.١.١.٤ خصائص مجتمع الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي
١٣٨	٢.١.١.٤ خصائص مجتمع الدراسة بحسب متغير المستوى الوظيفي
١٣٩	٣.١.١.٤ خصائص مجتمع الدراسة بحسب متغير سنوات الخبرة
١٤٠	٢.١.٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

١٤٠	١.٢.١.٤ التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية)
١٤١	١.١.٢.١.٤ البعد الأول: الإبداع
١٤٤	٢.١.٢.١.٤ البعد الثاني: الجودة
١٤٦	٣.١.٢.١.٤ البعد الثالث: الحصة السوقية
١٤٨	٤.١.٢.١.٤ البعد الرابع: الاستجابة لحاجات العملاء
١٥٠	٥.١.٢.١.٤ البعد الخامس: المرونة الاستراتيجية
١٥٣	٢.٢.١.٤ التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)
١٥٤	١.٢.٢.١.٤ البعد الأول: الاستشراف
١٥٧	٢.٢.٢.١.٤ البعد الثاني: تفكير النظم
١٥٩	٣.٢.٢.١.٤ البعد الثالث: الدافعية
١٦١	٤.٢.٢.١.٤ البعد الرابع: الرؤية الاستراتيجية
١٦٣	٥.٢.٢.١.٤ البعد الخامس: الشراكة
١٦٦	٢.٤ المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
١٦٦	١.٢.٤ اختبار مدى ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار
١٦٦	١.١.٢.٤ التوزيع الطبيعي واستقلالية البواقي
١٦٨	٢.١.٢.٤ اختبار التداخل الخطي المشترك (التباين المشترك)
١٦٩	٢.٢.٤ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
١٧٠	٣.٢.٤ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى
١٧٥	٤.٢.٤ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
١٧٥	١.٤.٢.٤ نتائج اختبار الفروق حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي
١٧٨	٢.٤.٢.٤ نتائج اختبار الفروق حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية حسب متغير المسمى الوظيفي
١٧٩	٣.٤.٢.٤ نتائج اختبار الفروق حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخبرة

١٨٢	٥.٢.٤ ملخص نتائج الدراسة
١٨٥	٥. الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات
١٨٦	١.٥. المبحث الأول: الاستنتاجات
١٩٠	٢.٥ المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات
١٩٠	١.٢.٥ التوصيات
١٩٢	٢.٢.٥ المقترحات
١٩٣	قائمة المراجع والمصادر
١٩٣	أ) الكتب
١٩٩	ب) الدوريات والمجلات العلمية
٢٠٥	ج) الدراسات والرسائل والأطروحات العلمية
٢١٢	د) English resources

قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع
١٠	جدول (١ - ١): أبعاد المتغير التابع للدراسة (الميزة التنافسية)
١٢	جدول (٢ - ١): أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)
١٢٧	جدول (١ - ٣): مكونات استمارة الاستبانة
١٢٧	جدول (٢ - ٣): مقياس أداة الدراسة (بدائل الإجابات)
١٢٨	جدول (٣ - ٣): تفسير قيم المتوسط الحسابي
١٢٩	جدول (٤ - ٣): اختبار التوزيع الطبيعي على مستوى كل فقرة
١٣٠	جدول (٥ - ٣): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات على مستوى المتغيرات والأبعاد
١٣٢	جدول (٦ - ٣): الصدق البنائي ل فقرات أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي
١٣٣	جدول (٧ - ٣): الصدق البنائي ل فقرات أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية
١٣٤	جدول (٨ - ٣): الصدق البنائي بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه
١٣٥	جدول (٩ - ٣): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
١٣٧	جدول (١ - ٤): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي
١٣٨	جدول (٢ - ٤): خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي
١٣٩	جدول (٣ - ٤): خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة
١٤٠	جدول (٤ - ٤): نتائج التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية
١٤٢	جدول (٥ - ٤): نتائج التحليل الوصفي ل بعد الإبداع
١٤٤	جدول (٦ - ٤): نتائج التحليل الوصفي ل بعد الجودة
١٤٦	جدول (٧ - ٤): نتائج التحليل الوصفي ل بعد الحصة السوقية
١٤٨	جدول (٨ - ٤): نتائج التحليل الوصفي ل بعد الاستجابة لحاجات العملاء
١٥٠	جدول (٩ - ٤): نتائج التحليل الوصفي ل بعد المرونة الاستراتيجية
١٥٣	جدول (١٠ - ٤): التحليل الوصفي لمتغير الذكاء الاستراتيجي

١٥٥	جدول (٤-١١): نتائج التحليل الوصفي لبعء الاستشراف
١٥٧	جدول (٤-١٢): نتائج التحليل الوصفي لبعء تفكير النظم
١٥٩	جدول (٤-١٣): نتائج التحليل الوصفي لبعء الدافعية
١٦١	جدول (٤-١٤): نتائج التحليل الوصفي لبعء الرؤية الاستراتيجية
١٦٣	جدول (٤-١٥): نتائج التحليل الوصفي لبعء الشراكة
١٦٨	جدول (٤-١٦): استقلالية البواقي (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية)
١٦٨	جدول (٤-١٧): نتائج اختبار التباين المشترك المتعدد لمتغيرات الدراسة
١٦٩	جدول (٤-١٨): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
١٧٠	جدول (٤-١٩): مؤشرات جودة نموذج الانحدار المتعدد
١٧١	جدول (٤-٢٠): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى
١٧٥	جدول (٤-٢١): الفروق في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي
١٧٧	جدول (٤-٢٢): نتائج اختبار (Tukey HSD) للفروق في آراء العينة حسب المؤهل العلمي
١٧٨	جدول (٤-٢٣): الفروق في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي
١٧٩	جدول (٤-٢٤): الفروق في آراء العينة حسب متغير سنوات الخبر
١٨٠	جدول (٤-٢٥): نتائج اختبار (Tukey HSD) للفروق في آراء العينة حسب متغير سنوات الخبرة
١٨٢	جدول (٤-٢٦): خلاصة نتائج الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع
١٤	شكل رقم (١-١) النموذج المعرفي للدراسة
٧٠	شكل رقم (١-٢) مؤشرات الجودة
٧٣	شكل رقم (٢-٢) مؤشرات الإبداع
٧٧	شكل رقم (٣-٢) مؤشرات المرونة
٨١	شكل رقم (٤-٢) مؤشرات الحصة السوقية
٨٤	شكل رقم (٥-٢) مؤشرات الاستجابة لحاجات العملاء
١٠١	شكل رقم (٦-٢) مؤشرات الاستشراف
١٠٥	شكل رقم (٧-٢) مؤشرات تفكير النظم
١٠٧	شكل رقم (٨-٢) مؤشرات الرؤية الاستراتيجية
١١٠	شكل رقم (٩-٢) مؤشرات الشراكة
١١٤	شكل رقم (١٠-٢) مؤشرات الدافعية
١٦٧	شكل رقم (١-٤) التوزيع الطبيعي للبواقي

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع
٢١٦	ملحق رقم (١) قائمة أسئلة المقابلة
٢١٧	ملحق رقم (٢) نسخة الاستبانة قبل التحكيم
٢٢٢	ملحق رقم (٣) نسخة الاستبانة بعد التحكيم
٢٢٥	ملحق رقم (٤) قائمة المحكمين للاستبانة
٢٢٦	ملحق رقم (٥) نسخة طلب تسهيلات إدارية من الشركة محل الدراسة
٢٢٧	ملحق رقم (٦) تقرير المركز الوطني عن عنوان الدراسة

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

١.١ المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

٢.١ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

١.١ المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

١.١.١ مقدمة:

تواجه الشركات العديد من التحديات في بيئة الأعمال والتي تتمثل أهمها بالتغيرات الاقتصادية (التضخم ، والركود)، وهنا ينبغي على الشركات التكيف معها من خلال اقتناص فرص النمو، والحد من التهديدات، وهناك التغيرات التكنولوجية، والتي يتعين على الشركات تجاهها توفير منتجات مبتكرة ومواكبة للتطورات لتلبية احتياجات العملاء والتفوق على المنافسين، كما تواجه الشركات في بيئة الأعمال تحديات التغيرات السياسية والقانونية، والتي يجب استيعابها وتحديث الممارسات الإدارية والسياسات وفقاً للمتطلبات الجديدة، بالإضافة إلى التغيرات الاجتماعية والثقافية؛ والتي تتطلب من الشركات استيعاب احتياجات العملاء، ومن أكبر التحديات التي قد تواجهها الشركات "المنافسة" التي تعد أحد أكثر القوى المؤثرة في منظومة بيئة الأعمال، والتي تتطلب من شركات الأعمال انتهاج أساليب إدارية حديثة، وتطوير استراتيجيات فعالة تضمن لها البقاء والحفاظ على حصتها السوقية والتفوق على المنافسين، ويتحقق ذلك من خلال العمل على بناء ميزة تنافسية والمحافظة عليها وتعزيزها.

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء الشركات ومن الصعب أن تمتلك الشركة سبقاً تنافسياً على جميع الأصعدة وفي كافة المجالات المختلفة قياساً بالمنافسين الآخرين، حيث تمثل الميزة التنافسية مفتاح لنجاح شركات الأعمال (ريان والحاجة فاطمة، ٢٠٢٢، ص ١٧)

مما سبق نجد بأن امتلاك الميزة التنافسية والعمل على تعزيزها من أجل الحفاظ عليها؛ يعد هدفاً استراتيجياً تسعى له كافة الشركات باختلافها، وتعمل جاهدة لتحقيقها في ظل تحديات بيئة الأعمال.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

يعد الذكاء الاستراتيجي عملية دائرية متكررة؛ لتحويل البيانات إلى ذكاء مفيد لتحقيق أهداف المستخدم من خلال توليد المعرفة لدعم اتخاذ القرار مع مجالات التأثير المختلفة في واجهة ديناميكية (IGI) (Global,2021,p1340)

يركز مفهوم الذكاء الاستراتيجي على إيجاد أفضل السبل لموقف الشركة للتعامل مع التحديات المستقبلية، والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية، وغالباً ما يتم استخدام الذكاء الاستراتيجي في المستويات العليا من شركات الأعمال، والتي تتطلب فهم وتحليل الكميات الكبيرة من المعلومات، والمعرفة، وهو ما يميز هذا النوع من الذكاء (الناصر، ٢٠١٩، ص١٨٥).

في بعض الأحيان يتعين علينا التكيف مع عالم متعدد الأبعاد معقد حيث جميع المعلومات تتطور باستمرار فالاستراتيجية تتطلب تغيير أشكال العمل واستخدام الطريق الصحيح في الوقت المناسب (Nadoulek, 2002,P1)

نجد بأن أحد مراحل تعزيز الميزة التنافسية تبني أساليب إدارية حديثة، وهنا يبرز مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوصفه صيغه تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء منها: الذكاء التنافسي، وذكاء الأعمال، والذكاء الاصطناعي، وإدارة المعرفة (الناصر، ٢٠٢٢، ص١٢١).

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات منها دراسة شيماء وحمزة (٢٠٢٤)، وأبو بكر (٢٠٢٣)، وعلي (٢٠٢٣)؛ أكدت وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في إدارة الشركات، حيث أثبتت الدراسات السابقة بأن الذكاء الاستراتيجي أسلوب استراتيجي حديث وفعال من خلال أبعاده لمواجهة حالة عدم التأكد والديناميكية السريعة لبيئة الأعمال؛ وتحقيق فرص للشركة من منظور مستقبلي، وصولاً إلى أفضل النتائج التي تعزز للشركة ميزة في بيئتها التنافسية، ليصبح الذكاء الاستراتيجي سلاح تنافسي يمكن من تحسين وتعزيز الميزة التنافسية، من خلال اتخاذ استراتيجيات ملائمة لمواجهة المنافسين،

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

تعمل على تطوير وتفعيل العمليات والأساليب الإدارية الحديثة وتطوير الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحسين جودة الموارد المستخدمة مما يعزز الاحتفاظ بالميزة التنافسية.

بيئة الأعمال اليمنية تتسم بتغيراتها السريعة نظراً للأوضاع السياسية والاقتصادية السائدة، كما تتسم بتنافسيتها الشديدة بسبب انفتاح السوق اليمنية، من هنا نجد الحاجة للذكاء الاستراتيجي كأحد أدوات نجاح الإدارة الاستراتيجية، كونه يعتمد على قدرة صناع القرار على استيعاب وتحليل المعلومات البيئية وترشيد القرارات، وفهم الاتجاهات الحالية والمستقبلية للشركة، بما يضمن الاحتفاظ بالميزة التنافسية على المدى البعيد، والتي تعد أحد معايير نجاح، وتطور المنظمات ونموها في بيئة الأعمال.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق لجزئيات الإطار العام للدراسة من (مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، أبعاد متغيرات الدراسة والنموذج المعرفي لها، حدود الدراسة، ومصطلحات الدراسة).

٢.١.١ مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد الميزة التنافسية هدفاً رئيسياً" تسعى جميع الشركات لبلوغها، وتكمن المشكلة الأساسية التي تواجهها الشركات في الاستمرارية والبقاء في الصناعة أو السوق الذي تختاره؛ مما يتطلب امتلاكها الأسس الاستراتيجية الداعمة لذلك (الكعيدي، ٢٠١٩، ص ٢٥)

في الدراسة الحالية قامت الباحثة بعمل دراسة حالة لشركة يمنية خاصة كمجتمع للدراسة، حيث تبين من خلال بحث استطلاعي ونزول ميداني لشركة جمعان للتجارة والاستثمار، ومن خلال المقابلة وعقد اجتماع مع إدارة الشركة وطرح قائمة أسئلة موضحة في ملحق رقم (١)، اتضح بأن الشركة تعاني من صعوبة في الحفاظ على ميزتها التنافسية وحصتها السوقية، ويعزى ذلك بحسب إدارة الشركة إلى ما

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

تتسم به بيئة الأعمال اليمنية والتي تعد سلاح ذو حدين؛ من حيث انفتاح السوق اليمنية، وما توفره قوانين الاستثمار من تسهيلات لنمو الشركات، ولكن بالمقابل يشكل ذلك تهديد لدخول منافسين جدد، بالإضافة إلى تحديات وتهديدات بيئة الأعمال اليمنية من اضطرابات سياسية، وما يتبعها من اضطرابات اقتصادية، وتغيرات قانونية تشكل تهديداً لوجود واستمرار العديد من الشركات، من هنا تمثلت مشكلة الدراسة في الصعوبة التي تواجهها شركة جمعان للتجارة والاستثمار في تعزيز تنافسيتها، وتراجع قدرتها في المحافظة على ميزتها التنافسية، وتراجع مستوى المرونة والتكيف لدى الشركة في ظل تغيرات بيئة الأعمال اليمنية، وما تبعها من تحديات منها الاقتصادية والسياسية والقانونية وخصوصاً التنافسية منها.

من خلال ما سبق يمكننا بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة)، في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الإبداع، الاستجابة لحاجات العميل، الجودة، الحصة السوقية، المرونة الاستراتيجية) في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؟
- ما مستوى الميزة التنافسية بأبعادها في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؟
- التعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، والمؤهل

العلمي) في الشركة محل الدراسة؟

٣.١.١ فرضيات الدراسة:

تمت صياغة الفرضيات توافقاً مع مشكلة وتساؤلات الدراسة وأبعادها؛ كالتالي:

١.٣.١.١ الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، والشراكة) عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الابداع، الجودة، المرونة، الحصة السوقية، والاستجابة لحاجات العملاء) في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- (H1:1) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.
- (H1:2) يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.
- (H1:3) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.
- (H1:4) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تعزيز الميزة التنافسية.
- (H1:5) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.

٢.٣.١.١ الفرضية الرئيسية الثانية (H2):

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في استجابة أفراد العينة حول مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم، الدافعية، والشراكة) ومستوى الميزة التنافسية بأبعاده: (الجودة، الاستجابة لحاجات العملاء، المرونة، الحصة السوقية، الإبداع)؛ تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التالية (المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.

٤.١.١ أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف الدراسة بناءً على ارتباطها بمشكلة وتساؤلات الدراسة في هدف رئيس هو: التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة)، في تعزيز الميزة التنافسية بأبعاده: (الإبداع، الاستجابة لحاجات العميل، الجودة، الحصة السوقية، المرونة الاستراتيجية) ويتفرع من الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

١. التعرف على مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده لدى شركة جمعان للتجارة والاستثمار.

٢. التعرف على مستوى الميزة التنافسية لشركة جمعان للتجارة والاستثمار.

٣. الكشف عن مدى وجود فروق في آراء عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي) في الشركة محل الدراسة.

٥.١.١ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها، وهنا سيتم ذكر أكثر النقاط توضيحاً لأهمية الدراسة من الناحية العلمية والعملية؛ كالتالي:

١.٥.١ الأهمية العلمية:

تكمُن الأهمية العلمية للدراسة فيما ستضيفه للمكتبة المحلية والعربية، ومن خلال التأكيد على أهمية متغيري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية)، ويمكن توضيحها في النقاط التالية:

- تعد من الدراسات القليلة حسب علم الباحثة، ثاني دراسة على مستوى الجمهورية اليمنية بحسب معلومات المركز الوطني حتى ديسمبر ٢٠٢٤م؛ والتي جمعت بين متغيري (الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية) في بيئة الأعمال اليمنية، وخصوصاً القطاع التجاري والسلي.
- تسليط الضوء على الذكاء الاستراتيجي كأسلوب إداري برزت أهميته حديثاً، للحد من الأساليب التقليدية والعشوائية.
- التعرف على أطر تفعيل الذكاء الاستراتيجي؛ من خلال تفعيل أهم أدوات الذكاء الاستراتيجي والتي تتمثل بأبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، والشراكة).
- تحديد أطر تعزيز الميزة التنافسية من خلال أبعادها، باعتبارها هدفاً استراتيجياً لمعظم منظمات الأعمال.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في تعزيز إدراك الأطراف المعنية بالعلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- تعد الدراسة إسهاماً في مجال دراسات العلوم الإدارية، وإثراء للمكتبة العربية واليمنية، وتوفير مرجع للباحثين المستقبليين في مجال وموضوع الدراسة.

تتمثل الأهمية العملية فيما ستقدمه الدراسة الحالية من توصيات تفيد الشركة محل الدراسة وبقية شركات الأعمال اليمنية المماثلة التي تعمل في ظروف بيئية متماثلة إلى حد ما، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تناولت الدراسة حالة قطاع مهم وحيوي على المستوى الوطني، وهو القطاع الخاص المتمثل بالشركات التجارية السلعية، والتي تعد أحد أهم دعائم الاقتصاد الوطني، وحركة التنمية في اليمن.
- يؤمل من الدراسة الحالية ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها؛ الإسهام في تحسين ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؛ ومساعدة المدراء ومتخذي القرار والمعنيين في الشركة محل الدراسة انتهاز عدد من الإجراءات والأساليب الإدارية؛ التي من شأنها رفع مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده لتعزيز الميزة التنافسية في الشركة.
- نفت انتباه قيادات ومدراء الشركات المماثلة للشركة محل الدراسة في الجمهورية اليمنية؛ إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي كأحد أساليب الإدارة الحديثة، في تعزيز الميزة التنافسية عوضاً عن الأساليب الإدارية التقليدية، وحثهم على التطبيق العملي للذكاء الاستراتيجي، من خلال دراسة وتفسير العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية والمحافظة عليها.
- تقديم عدد من التوصيات بما يفيد الشركة محل الدراسة (شركة جمعان للتجارة والاستثمار)، والباحثين في مجال متغيري الدراسة.

٦.١.١ أبعاد متغيرات الدراسة والنموذج المعرفي للدراسة:

من خلال اتباع المنهج الاستقرائي تم التوصل إلى أبعاد متغيرات الدراسة والتي يمكن تفصيلها، كالتالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

١.٦.١.١ أبعاد المتغير التابع للدراسة (الميزة التنافسية):

مثلت "الميزة التنافسية" في الدراسة الحالية "المتغير التابع"، وقد تم تحديد أبعاد الميزة التنافسية للدراسة؛

بحسب ارتباطها بالشركة محل الدراسة وتكرارها كالاتي: (الإبداع، الاستجابة لحاجات العملاء، الجودة،

الحصة السوقية، والمرونة الاستراتيجية)، والجدول (١-١) يوضح أهم أبعاد الميزة التنافسية التي تم تناولها

في دراسات سابقة، كالتالي:

جدول (١-١) أبعاد المتغير التابع للدراسة (الميزة التنافسية)

المتغير/ الدراسة	التكلفة	الجودة	الكفاءة	ربحية	الحصة السوقية	استجابة لحاجات العميل	وقت التسليم	المرونة	الإبداع	الإنتاجية
١ دراسة الجراي والشامي (٢٠٢٤)		✓					✓	✓	✓	
٢ دراسة العبسي وعلي (٢٠٢٤)	✓	✓					✓	✓	✓	
٣ دراسة الحذاء وزيد (٢٠٢٤)	✓	✓							✓	
٤ دراسة شنيف والعلفي (٢٠٢٤)						✓			✓	
٥ دراسة شيماة وحمزة (٢٠٢٤)		✓						✓	✓	
٦ دراسة أبو بكر (٢٠٢٣)	✓	✓			✓		✓	✓		
٧ دراسة زرافيلي والبشاشة (٢٠٢٣)	✓						✓	✓	✓	
٨ دراسة عثمانى (٢٠٢٣)	✓	✓						✓	✓	
٩ دراسة حياة ونادية (٢٠٢٢)	✓	✓				✓			✓	
١٠ دراسة ريان والحاجة فاطمة (٢٠٢٢)	✓	✓					✓	✓	✓	

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

	✓			✓				✓	✓	دراسة بومزونة وفطيمة (٢٠٢٢)	١١
	✓	✓					✓	✓		دراسة الضابط (٢٠٢٢)	١٢
	✓	✓		✓				✓		دراسة أحمد وشعير ومحميد (٢٠٢١)	١٣
	✓	✓	✓					✓	✓	أبو راشد (٢٠٢١)	١٤
				✓			✓	✓		الحمادي وسعيد (٢٠٢١)	١٥
✓					✓	✓			✓	دراسة هلال (٢٠٢١)	١٦
	✓			✓			✓	✓		دراسة يوسف (٢٠٢١)	١٧
	✓	✓	✓					✓	✓	الجيار (٢٠٢٠)	١٨
	✓							✓		دراسة العساسة والبشاشة (٢٠٢٠)	١٩
				✓				✓	✓	الكميم والكميم (٢٠٢٠)	٢٠
		✓	✓		✓			✓		دراسة حمدان (٢٠١٩)	٢١
		✓	✓	✓				✓	✓	دراسة الدالي (٢٠١٩)	٢٢
	✓			✓			✓	✓		دراسة دماج (٢٠١٩)	٢٣
	✓			✓			✓	✓		دراسة عايض وأبو الهادي (٢٠١٩)	٢٤
	✓							✓	✓	دراسة عبد النبي (٢٠١٩)	٢٥
				✓				✓	✓	دراسة غاني وبن سعيد (٢٠١٩)	٢٦
								✓	✓	دراسة قطب وأبو دنيا والسيد (٢٠١٩)	٢٧
				✓				✓	✓	دراسة بركات (٢٠١٨)	٢٨
		✓						✓	✓	دراسة قاسم، وإبراهيم (٢٠١٨)	٢٩
١	١٩	١٤	٩	١٢	٣	١	٥	٢٦	١٨	التكرار	

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

٢.٦.١.١ أبعاد المتغير المستقل للدراسة (الذكاء الاستراتيجي):

يمثل الذكاء الاستراتيجي المتغير المستقل في الدراسة الحالية، ومن خلال استقراء الدراسات السابقة فقد تم تحديد الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة للذكاء الاستراتيجي كالتالي: (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة)، والجدول (٢-١) يعرض عدد من الدراسات السابقة، وما تناولته من أبعاد للذكاء الاستراتيجي كالتالي:

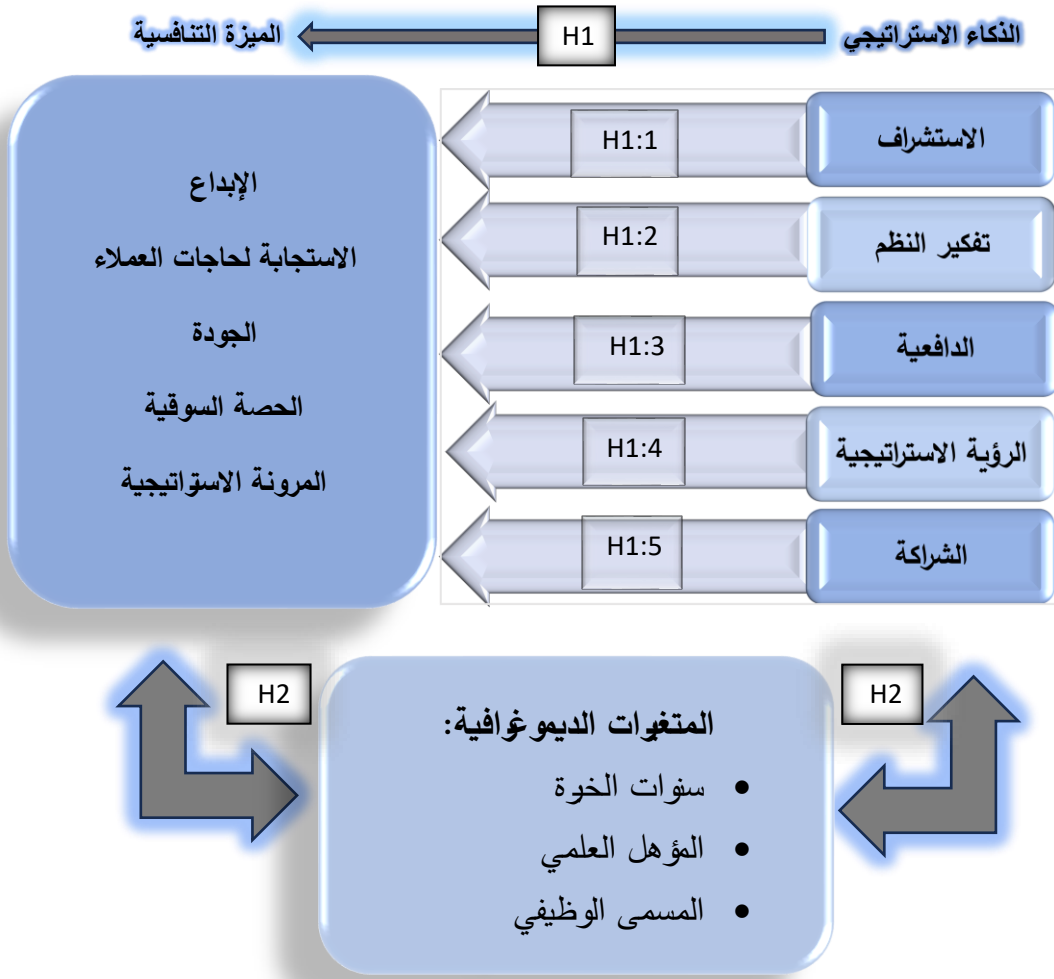
جدول (٢-١) أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

المتغير/ الدراسة	الاستشراف	الرؤية الاستراتيجية المستقبلية	تفكير النظم	الدافعية	الحدس	الابداع والتميز	الشراكة
١ دراسة شيماة وحمزة (٢٠٢٤)	✓	✓		✓		✓	✓
٢ دراسة أبو بكر (٢٠٢٣)	✓	✓	✓	✓			✓
٣ دراسة مرهج (٢٠٢٣)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
٤ دراسة الأسمرى (٢٠٢٢)	✓	✓	✓	✓			✓
٥ دراسة الربيعي (٢٠٢٢)	✓	✓	✓	✓			✓
٦ دراسة ريان والحاجة فاطمة (٢٠٢٢)	✓	✓	✓	✓			✓
٧ دراسة السرارتي والزبيدي (٢٠٢٢)	✓	✓	✓	✓			✓
٨ دراسة القاضي والبشاشة (٢٠٢٢)	✓	✓	✓	✓			✓
٩ دراسة القرص والقباني (٢٠٢٢)	✓	✓	✓	✓			✓
١٠ دراسة معلول (٢٠٢٢)	✓	✓	✓	✓			✓
١١ دراسة نعنن (٢٠٢٢)	✓	✓	✓				✓

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

✓			✓	✓	✓	✓	دراسة الحبيب والسلطان (٢٠٢١)	١٢
✓			✓	✓	✓	✓	دراسة الهاشمي (٢٠٢١)	١٣
✓			✓	✓	✓	✓	دراسة زبير (٢٠٢١)	١٤
✓		✓	✓	✓	✓	✓	دراسة صليحة (٢٠٢١)	١٥
✓			✓	✓	✓	✓	دراسة عبد الرحمن وعبد الكريم (٢٠٢١)	١٦
✓			✓	✓	✓	✓	دراسة النحال (٢٠٢١)	١٧
✓				✓	✓	✓	دراسة يوسف (٢٠٢١)	١٨
✓			✓	✓	✓	✓	دراسة فراح (٢٠٢٠)	١٩
			✓	✓	✓	✓	دراسة المنزوع (٢٠٢٠)	٢٠
✓					✓	✓	دراسة النجار والحرايزة (٢٠٢٠)	٢١
✓		✓	✓	✓	✓	✓	دراسة أبو إصبع (٢٠١٩)	٢٢
✓			✓	✓	✓	✓	دراسة حمدان (٢٠١٩)	٢٣
✓			✓	✓	✓	✓	دراسة هاشمي (٢٠١٩)	٢٤
✓			✓	✓	✓	✓	دراسة Kirilov (٢٠١٩)	٢٥
✓			✓	✓	✓	✓	دراسة بركات (٢٠١٨)	٢٦
			✓	✓	✓	✓	دراسة راضي والنفار (٢٠١٨)	٢٧
✓			✓	✓	✓	✓	دراسة مطر (٢٠١٨)	٢٨
٢٥	٢	٣	٢٥	٢٦	٢٧	٢٨	التكرار	

٣.٦.١.١ النموذج المعرفي لأبعاد لدراسة



شكل رقم (١-١) النموذج المعرفي للدراسة (اعداد الباحثة)

٧.١.١ حدود الدراسة:

١.٧.١.١ الحدود الموضوعية: تمثلت في دراسة دور النكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم، والشراكة)، في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها: (الحصة السوقية، الجودة، الاستجابة للعملاء، المرونة، الإبداع)، مع اعتبار المتغيرات الديموغرافية التالية: (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وقد تم اختيار مصطلح "تعزيز" للميزة التنافسية؛ كون الشركة محل الدراسة تعمل بنجاح منذ أكثر من (٥٠) عاماً في السوق اليمنية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

٢.٧.١.١ الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة الحالية في كافة الفروع، والأنشطة المتنوعة في محافظات الجمهورية اليمنية لشركة جمعان للتجارة والاستثمار.

٣.٧.١.١ الحدود البشرية: تمثلت في الحصر الشامل لكافة العاملين في المستويات الإدارية من القادة، والاداريين، ومدراء الفروع، ورؤساء الأقسام، ونوابهم، والموظفين المعنيين بموضوع الدراسة في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؛ والبالغ عددهم (١٣٠).

٤.٧.١.١ الحدود الزمنية: تمثلت في الفترة الزمنية التي تم فيها تطبيق الدراسة (٢٠٢٤م).

٨.١.١ مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية لها

١.٨.١.١ مصطلحات المتغير التابع (الميزة التنافسية)

*الميزة التنافسية: الوضع المتفوق الذي تحصل عليه الشركة، والذي يشكل إضافة للزبون تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين، أو منتج متميز بهدف زيادة حصتها والبقاء في السوق (أبو راشد، ٢٠٢١، ص ٩٧).
التعريف الإجرائي للميزة التنافسية: هي امتلاك شركة جمعان للتجارة والاستثمار على مزايا تكسبها التفوق على غيرها من الشركات المنافسة في السوق اليمنية، والتي تتمثل في التميز بنوعية وجودة السلع والخدمات التي تقدمها الشركة، والإبداع في تقديم منتجاتها وخدماتها، والاستجابة السريعة لعملائها، وامتلاك مرونة عالية للتكيف مع المتغيرات والتنوع في أنشطتها، مما يحقق لها حصة في السوق.

*الجودة عرفت على أنها: جملة الخصائص المتميزة والمتفردة في المنتج التي يتم إدراكها، والتطلع إليها من قبل الزبون، وتتعلق هذه الخصائص بتصميم المنتج وبخصائصه الشكلية والوظيفية على حد سواء (ريان والحاجة فاطمة، ٢٠٢٢، ص ٢٦).

الجودة يمكن تعريفها إجرائياً: بأنها مجموعة الخصائص التي توفرها شركة جمعان للتجارة والاستثمار في المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها، والتي تميزها عن غيرها من المنافسين.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

*استجابة لحاجات العميل: قدرة الشركة على أداء مهامها بشكل أفضل من المنافسين فيما يتعلق بتلبية رغبات العملاء، ما يؤدي إلى تعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها ما يعمل على تعزيز ولاء العملاء للشركة (محمد، ٢٠٢٠، ص ١٦٣)

يمكننا تعريف الاستجابة لحاجات العملاء إجرائياً: بأنها قدرة شركة جمعان للتجارة والاستثمار على الاستجابة السريعة في تلبية رغبات وطلبات عملائها من خلال توفير السلع، وتقديم الخدمات لما بعد البيع في الوقت والمكان المناسب للعميل.

*الحصة السوقية: فاعلية وكفاءة الشركة في تحقيق الأرباح وضمان الحصول على الحصة السوقية التي تهدف الشركة إلى تحقيقها (النوري، ٢٠٢٠، ص ١٣١)

التعريف الإجرائي للحصة السوقية: امتلاك شركة جمعان للتجارة والاستثمار لحصة ونصيب من السوق اليمينية، بالنسبة لمنافسيها.

*المرونة عرفت بأنها: القدرة على توليد أفكار متنوعة ومختلفة (غير روتينية) بما يسمح بتغيير منحنى التفكير عند حل مشكلة ما، أو عند التعامل مع موقف معين؛ وهذا ما يمنح القدرة على تكيف الحلول مهما تغيرت الظروف وحيثيات الموقف أو المشكلة التي تواجهها (مرزوق، ٢٠٢١ ص ٣٨).

ويمكننا تعريف المرونة إجرائياً: بأنها قدرة شركة جمعان للتجارة والاستثمار على التكيف مع المتغيرات، والمستجدات في بيئة الأعمال اليمينية بسرعة وفعالية.

*الإبداع: هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد يتسم بالأصالة ويحقق منفعة، أو دمج الآراء القديمة والجديدة في صورة حديثة، حتى تشبع الحاجات البشرية بطريقة جديدة (مرزوق، ٢٠٢١، ص ٣٨).

ويمكن للباحثة تعريف الإبداع إجرائياً: بأنه تفرد شركة جمعان للتجارة والاستثمار في أساليبها الإدارية لأنشطتها، والتفرد في السلع والخدمات التي تقدمها لعملائها في السوق اليمينية، بصورة تميزها عن منافسيها.

٢.٨.١.١ مصطلحات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

***الذكاء الاستراتيجي:** إيجاد أفضل السبل لموقف الشركة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة

لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية (الناصر، ٢٠٢٢، ص ١٢١).

في الدراسة الحالية يمكننا تعريف الذكاء الاستراتيجي إجرائياً: هي القدرات الفكرية والأساليب الإدارية التي يمتلكها القادة والإداريين والموظفين في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، لاستيعاب كافة التغيرات في بيئة الأعمال اليمنية والاستعداد لها، بما يضمن الحفاظ على الوضع الحالي، والوصول لأفضل وضع تتمناه الشركة مستقبلاً.

***الاستشراف:** هو مهارة عملية تتطوي على استقراء التوجهات العامة في حياة البشرية بهدف رسم نهج

استباقي واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها لواقع ملموس يرتقي بالعمل الشركي (عبد المجيد ٢٠٢١، ص ١٠).

التعريف الاجرائي للاستشراف: هو المهارة والأسلوب الذي ينتهجه القادة والمدراء والموظفين في شركة

جمعان للتجارة والاستثمار، لاستقراء وتوقع التوجهات المستقبلية لمسار بيئة الأعمال اليمنية، بهدف التكيف مع التغيرات واقتناص الفرص والحد من التهديدات المحتملة، وتصويب التوجهات المستقبلية للشركة.

***الرؤية الاستراتيجية:** هي الفكرة العامة المجردة، ذات المضمون الفلسفي، وهي صورة ذهنية، وتخيل

واضح، وإدراك عميق يعبر عن الغاية وما ستؤول إليه الحال في المستقبل، وهي الخطوة الجوهرية الأولى

في الإدارة الاستراتيجية (المحمدي، ٢٠٢٢، ص ٧٦)

التعريف الإجرائي للرؤية الاستراتيجية: هي الصورة المستقبلية والمثالية التي تأمل، وتسعى أن تصل إليها

شركة جمعان للتجارة والاستثمار، والمتمثلة في توسيع أنشطة الشركة لتكون شركة عالمية المستوى قادرة

على توفير دفعة للاقتصاد الوطني.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

*تفكير النظم عرف بأنه: القدرة على تنفيذ وربط العناصر المتنوعة، ودراسة الأجزاء وعلاقتها بالكل من

أجل فهم طريقة تفاعلها مع بعضها، بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالشركة (النحال، ٢٠٢١، ص ١٣)

التعريف الاجرائي لتفكير النظم: المنهج المتبع في شركة جمعان للتجارة والاستثمار لتحليل الظواهر والنظم والمشكلات إلى مكوناتها أو جزئياتها؛ بهدف فهم العلاقات التأثيرية فيما بينها بما يفيد القادة والمدراء والموظفين في الشركة لتحفيز المؤثرات الإيجابية، والحد من المؤثرات السلبية.

*الدافعية: هي سياسات الشركة التي تعتمد في دفع مواردها البشرية نحو بذل أقصى جهد ممكن للقيام بمهامهم، واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية التي تساعد في التفوق على المنافسين (عباسي ومعلول وترشة، ٢٠١٨، ص ١٥)

التعريف الإجرائي ل "الدافعية": هي سياسات التحفيز التي تستخدمها شركة جمعان للتجارة والاستثمار؛ لتحريك ودفع مواردها وإمكاناتها المتاحة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.

*الشراكة: أو ما تسمى بالتحالفات الاستراتيجية وهي القدرة التي يمتلكها القادة في إقامة شراكات كأداة لتعزيز القدرات بين الشركات المتنافسة وغير المتنافسة بغرض تقليل النزاعات والحد من الصراعات، وتحسين الأداء (يوسف، ٢٠٢١، ص ٦٥٦)

التعريف الاجرائي للشراكة: سياسات شركة جمعان للتجارة والاستثمار التي تنتهجها؛ لبناء علاقات ومصالح طويلة الأمد مع أطراف أخرى، بهدف استغلال النقاط المشتركة وتبادل المنافع.

١. ٢ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

تعد الدراسات السابقة أحد أهم الركائز الأساسية للدراسة، كونها القاعدة التي يبنى عليها النموذج المعرفي لأبعاد الدراسة، من هنا سيتم في هذا المبحث تناول: أهم الدراسات المتعلقة بأحد متغيري الدراسة الحالية أو كلاهما معاً، ومناقشة أوجه الاستفادة والتوافق والاختلاف بينها، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

١.٢.١ دراسات متعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية

١. دراسة الجراي والشامي (٢٠٢٤)، ((دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية . دراسة ميدانية في شركات تصنيع الأدوية اليمينية))، هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية بأبعادها (الجودة، الكفاءة، المرونة، التسليم) في شركات تصنيع الأدوية اليمينية، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على القياديين والمشرفين في (٨) شركات أدوية يمنية بلغ عددهم (٢١٦٠) فرداً، اختيرت عينة عشوائية مكونة من (٢٢٠) مفردة، تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة واسترد (١٩٨) استبانة صالحة للتحليل، أظهرت الدراسة عدد من النتائج كان أهمها: أن إدارة الجودة لها دور إيجابي قوي على الأسبقيات التنافسية، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الأسبقيات التنافسية وأبعاد الجودة الشاملة، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة الجودة في جميع أنحاء الشركة وزيادة التزام الإدارة العليا بالجودة؛ لما لها من أهمية في تحقيق الأسبقيات التنافسية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

٢. دراسة الحذاء وزيد (٢٠٢٤)، ((دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية))، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التوجه الاستراتيجي بأبعاده (الريادي، السوق، التكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التميز، التكلفة)، في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة صنعاء، وتحديد واقع ومستوى ممارسة التوجه الاستراتيجي، ومستوى الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية في أمانة العاصمة، وقد تم اتباع المنهج المسحي الارتباطي في تنفيذ الدراسة، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة ، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (٦٢٨) من القيادات الأكاديمية والإدارية في (٢٤) جامعة أهلية مضي على إنشائها خمسة أعوام، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (٢٣٩)، وأظهرت نتائج الدراسة: أثراً دالاً إحصائياً للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، وفي ضوء النتائج كانت أهم توصيات الدراسة: التركيز على تطوير التوجه الاستراتيجي بجميع أبعاده للجامعة وفهم احتياجات سوق العمل ومتطلباته.

٣. دراسة شنيف والعلفي (٢٠٢٤)، ((أثر جودة الملاحه الجوية على الميزة التنافسية لإقليم صنعاء الجوي . دراسة على الهيئة العامة للطيران المدني والإرصاد))، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر جودة الملاحه الجوية على الميزة التنافسية لإقليم صنعاء الجوي في الهيئة العامة للطيران المدني والإرصاد في الجمهورية اليمنية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على موظفي ومراقبي الحركة الجوية في قطاع الملاحه والبالغ عددهم (١٢٠)، تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، وزعت (١٢٠) استبانة استرد منها (٩٨) صالحة للتحليل، من أهم ما أظهرته نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية قوية بين جودة الخدمات المقدمة والميزة التنافسية لإقليم صنعاء الجوي، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: إجراء دراسات مستقبلية في ظل الاستقرار السياسي حول موضوع الدراسة الحالية التي تأثرت بالحظر الجوي المفروض على البلد.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

٤. دراسة العبسي وعلي (٢٠٢٤)، ((أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة

ميدانية على شركات صناعة الاسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية))، هدفت الدراسة إلى معرفة

أثر التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم،

الإبداع) في شركات صناعة الاسمنت الخاصة في الجمهورية اليمنية، استخدم الباحثان المنهج

الوصفي التحليلي، تم اعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من شاغلي وظائف

الإدارة والاختصاصيين في الشركات المبحوثة وعددهم (٥٦١) فرداً، تم اعتماد أسلوب الحصر

الشامل في توزيع الاستبانة استرد عدد (٤٥٢) استبانة صالح للتحليل، توصلت الدراسة لعدد من

النتائج كان أهمها: وجود أثر للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل

الدراسة، قدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها: الاهتمام بالإبداع والابتكار لضمان استمرار

المنافسة في السوق والاستثمار فيه لما يحققه من عائد في ضمان النجاح والاستمرار فيه.

٥. قتاتلية (٢٠٢٤)، ((الأداء ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة

مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة))، هدفت الدراسة إلى إبراز دور الأداء في تعزيز الميزة التنافسية في

المؤسسة الاقتصادية بالجزائر، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة والاستبانة

كأداة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على كافة الموظفين بمؤسسة سونلغاز بقالمة والذين

يقدر عددهم (٥٤٠) موظف من مختلف المستويات، تم اختيار عينة عددها (٦٠) من مجتمع

الدراسة وزع عليهم الاستبانة واسترد عدد (٥٥) كان (٥٢) منها صالحة للتحليل، خلصت الدراسة

إلى نتائج أهمها: يؤثر الأداء وتحسينه في تعزيز الميزة التنافسية في مؤسسة سونلغاز بوكالة قالمة

من خلال اسهام الأداء في استمرارية وبقاء المؤسسة في السوق، وكان من أهم توصيات الدراسة:

ضرورة وضع برامج تدريبية دورية للعاملين لرفع الأداء الفردي والجماعي والذي بدوره يساهم في

تعزيز الميزة التنافسية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

٦. دراسة زرافيلي والبشاشة (٢٠٢٣)، ((أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية))، هدفت الدراسة إلى: قياس وتحليل أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية بالشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على المدراء ونوابهم ورؤساء الأقسام في ست شركات أردنية لصناعة الأدوية البشرية والبالغ عددهم (٣٢٠)، تم اختيار عينة منهم عددها (٢٥٠)، توصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة احصائية لسلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الإبداع، المرونة، التسليم، والاستجابة)، وقد أوصت الدراسة: بضرورة تبني الشركات الأردنية لصناعة الأدوية منهجية سلسلة التوريد للاستفادة من مخرجاتها في تحقيق الميزة التنافسية.

٧. دراسة السنباني والعلمي (٢٠٢٣)، ((أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية))، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، وتحديد واقع الحوكمة في الجامعات الأهلية اليمنية، ودراسة مدى اهتمام الجامعات الأهلية اليمنية بالميزة التنافسية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي وتم تطوير استبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من القيادات الأكاديمية والإدارية في عشر جامعات أهلية في أمانة العاصمة بلغ عددهم (٥٢٤) عنصراً، تم اختيار عينة عددها (٢٢٢) مفردة وزع عليهم الاستبانة واسترجع منها (٢٠٥) صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود اهتمام مرتفع نوعاً ما بتطبيق الحوكمة، وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، وكان من أهم توصيات الدراسة: ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق الحوكمة في الجامعات المبحوثة وضرورة الاهتمام أكثر بالميزة التنافسية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

٨. دراسة العفيري والحجري (٢٠٢٣)، ((الأثر المحاسبي لمدخل التكلفة المستهدفة على الميزة التنافسية

في شركات الصناعات التحويلية في اليمن))، هدفت الدراسة إلى بيان الأثر المحاسبي لمدخل التكلفة المستهدفة على الميزة التنافسية في شركات الصناعات التحويلية في اليمن، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في شركات الصناعات التحويلية في اليمن، وبالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة قصدية عددها (١٢٥) من المحاسبين والمدراء الماليين والمراجعين من (٤٢) شركة تم استرداد (١٠٣) صالحة للتحليل، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن أثر التكلفة المستهدفة على الميزة التنافسية تؤدي إلى توفير منتج مناسب يحقق رضا العملاء من حيث السعر المنافس، وأوصت الدراسة: بضرورة استخدام مدخل التكلفة المستهدفة لتخفيض درجة عدم التأكد في الأسواق التنافسية.

٩. دراسة عمرو والنهاري (٢٠٢٣)، ((علاقة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية. دراسة

حالة الجامعة الوطنية . فرع الحديدة))، هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) واستدامة الميزة التنافسية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الوطنية فرع الحديدة والبالغ عددهم (٣٠) مفردة، وتم استخدام المسح الشامل حيث وزعت استبانات ورقية وإلكترونية تم استرداد (٢٩) منها صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) واستدامة الميزة التنافسية، وكان من أهم توصيات الدراسة: تعزيز عمليات إدارة المعرفة لما لها من أهمية في استدامة الميزة التنافسية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

١٠. دراسة الكهالي (٢٠٢٣)، ((دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات))، هدفت الدراسة: إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالشركة اليمنية العمانية للاتصالات، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات، تم اختيار عينة عشوائية لتوزيع الاستبانة عددها (١٧٠) حيث تم استرداد (١٣٩) استبانة قابلة للتحليل، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: تحسين الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يعزز الميزة التنافسية بنسبة (٠.٨٠٨٠)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها: العمل على تلافي القصور في بناء المعتقدات التنظيمية لدورها البارز في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تنمية روح المشاركة بين العاملين في الشركة، وتبادل الأفكار التي تعمل على تطوير أساليب العمل ومشاركتهم في صنع القرار.

١١. دراسة حياة ونادية (٢٠٢٢)، ((دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة البنوك الجزائرية))، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية واختبار أثر الذكاء التنافسي بأبعاده في تعزيز الميزة التنافسية، تم اعتماد المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء أقسام في البنك، تم اختيار عينة منهم عددها (١٤) مدير ورئيس قسم، وزعت الاستبانة عليهم وتم استرداد (١٢) استبانة صالحة للتحليل، أهم ما نتج عن الدراسة: وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية، وكانت أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: إنشاء خلية خاصة بالذكاء التنافسي داخل المؤسسة المبحوثة حتى يتم الاستغلال الأمثل لخلية الذكاء التنافسي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

١٢. دراسة الداودية (٢٠٢٢)، ((أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية))، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حاملي بطاقة ريادة الأعمال وعددهم (١٦٣٥)، تم اختيار عينة منهم عددها (٣٣٥) مفردة، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، وكان من أهم توصيات الدراسة: تشجيع المؤسسات محل الدراسة من خلال برامج التثقيف لأصحابها بأهمية التخطيط الاستراتيجي في ضمان التنافس وتحقيق الحصة السوقية .

١٣. دراسة ضيف الله وحميد (٢٠٢٢)، ((تطوير الإدارة التعليمية "الفصل السعيد" ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مرحلة الطفولة المبكرة في الجمهورية اليمنية))، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة التعليمية في إطار فكرة "الفصل السعيد" في تحقيق الميزة التنافسية في مرحلة الطفولة المبكرة في اليمن، واستخدم الباحثان أسلوب دلفي والمنهج المسحي على عينة من الخبراء المتخصصين والمنهج الوثائقي (الاستقرائي) لمعرفة الواقع المحلي والعربي والدولي في مجال الدراسة، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على الخبراء في المجالات التربوية والإدارية في المجتمع اليمني والأردني والبالغ عددهم (٢٢) خبيراً منهم (١٦) خبير يمني و(٨) خبراء أردنيين، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها كالتالي: اتفق الخبراء على أن تنمية الميزة التنافسية تكمن في اعتبار السعادة مؤشراً أساسياً في التعليم، وأكد البحث على إدراج السعادة في الميزة التنافسية المرتقبة باعتبارها مؤشراً للنجاح، وكان من أهم توصيات الدراسة: تفعيل

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

أعققت للاستراتيجيات الوطنية من خلال العمل بالميزة التنافسية "الفصل السعيد" التي تؤدي إلى تقويم الثغرات التعليمية، ومن ثم تطوير المجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية.

١٤. دراسة أبو راشد (٢٠٢١)، ((أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية المحافظات الجنوبية الفلسطينية . دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي))، هدفت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية في منظمة اتحاد لجان العمل الصحي، وما علاقة أبعاد الذكاء الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى البالغ عددهم (٦٨)؛ تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، وتم استرداد (٦٥) استبانة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة لجملة من النتائج كان أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية ووجود أثر بينهما، وقد أوصت الدراسة: بضرورة رفع مستوى تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسة المدروسة لرفع القدرات التنافسية لها.

١٥. دراسة الحمادي وسعيد (٢٠٢١)، ((أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن))، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، واشتمل مجتمع الدراسة على القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات التي مضى على تأسيسها عشر سنوات ولا يقل أعضاء هيئة التدريس عن (٤٥) عضواً، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها: وجود اهتمام كبير لدى الجامعات محل الدراسة في كلاً من الإبداع المنظمي، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتعزيز ممارسة الإبداع الإداري، وكذلك تعزيز ممارسة المرونة التنافسية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

١٦. دراسة هلال (٢٠٢١)، ((تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية))، هدفت الدراسة إلى: التعرف على كيفية تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، وتم اعتماد المنهج الوصفي الاستنباطي للتوصل لنتائج الدراسة، اشتمل مجتمع الدراسة على الجامعات المصرية، ومن خلال دراسة واقع الجامعات المصرية توصلت الدراسة لجملة من النتائج كان أهمها: تتوقف قدرة الجامعات المصرية على المنافسة والنجاح من خلال قدرتها على التعامل بإيجابية مع المتغيرات المجتمعية المحيطة، والتكيف والاستجابة للتغيرات السريعة في حاجات العملاء واستراتيجيات المنافسين، وكذلك قدرتها على الإنتاج المتميز، وأهم ما أوصت به الدراسة: اقتراح عدد من الإجراءات لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية.

١٧. بله ومحسن (٢٠٢٠)، ((أثر الابتكار التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصالات للهاتف النقال . دراسة حالة المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة الجزائر))، وقد هدفت الدراسة إلى: معرفة العلاقة بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية في قطاع الهاتف النقال، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في (الاستبانة، والملاحظة، والمقابلة)، تمثل مجتمع الدراسة في عملاء موبيليس، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (١٦٠) مفردة وزعت عليهم الاستبانات وتم استرداد (١٣٥) استبانة صالح للتحليل، وأهم ما نتج عن تحليلها: وجود علاقة إيجابية طردية بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية، وكانت أهم توصيات الدراسة: استمرار المؤسسة المبحوثة في الحفاظ على سياساتها التسويقية، والعمل على تجديدها لما لها من أثر كبير في تدعيم الميزة التنافسية .

١٨. الجيار (٢٠٢٠)، ((الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية . دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية))، هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

في تعزيز الميزة التنافسية في شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوظائف الإشرافية في المؤسسة المدروسة والبالغ عددهم (١٦٦)، واستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة في توزيع الاستبانة، تم استرداد (١٤٥) استبانة صالحة للتحليل، وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي: مستوى توافر الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية بدرجة موافقة كبيرة، توجد علاقة إيجابية بين ممارسة الرشاقة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية، ومن أهم توصيات الدراسة: تعزيز ممارسة الرشاقة الاستراتيجية في جميع المستويات باعتبارها عاملاً جوهرياً في تعزيز الميزة التنافسية.

١٩. دراسة العساففة والبشاشة (٢٠٢٠)، ((أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية))، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية من خلال أبعادها: (التوجه، الرؤية الاستراتيجية، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تأكيد الممارسات الأخلاقية)، في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: (التكلفة، والتمايز)، اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، اشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في البنوك التجارية في الأردن وبلغ عددهم (٨٥٣) فرداً، توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود أثر لممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية محل الدراسة، وقد أوصت الدراسة: بأن على البنوك زيادة الاهتمام بممارسات القيادة الاستراتيجية، لما لها من أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

٢٠. دراسة الكميم والكميم (٢٠٢٠)، ((دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن))، هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في الإدارات العليا والتنفيذية في (١٩) بنك

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

والذي بلغ عددهم (٤١٠)، تم اختيار عينة قصدية منهم عددها (٢٠٥) مفردة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي والميزة التنافسية للقطاع المصرفي في اليمن، وكان من أهم توصيات الدراسة: على الإدارات العليا زيادة الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي؛ لما له من دور بارز في تعزيز الميزة التنافسية عند تبني المنهج الاستراتيجي في البنوك العاملة في اليمن.

٢١. دراسة تركية (٢٠١٩)، ((التسيير الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة . دراسة حالة وكالة اكسيل اوتو تيزي وزو))، هدفت الدراسة: لمعرفة أهم التكنولوجيات الحديثة التي يجب على وكالة اكسيل اوتو في الجزائر تبنيها بغرض تحقيق الميزة التنافسية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وتمثلت أدوات الدراسة في الملاحظة والمقابلة والاستبانة، اشتمل مجتمع للدراسة على موظفي وكالة اكسيل، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة عددها (٦٥) مفردة وزعت عليها الاستبانة، وتم استرداد (٥٧) استبانة منها صالحة للتحليل، وكان من أهم نتائج الدراسة الآتي: الشركات الراغبة في البقاء هي التي تعتمد على تسيير استراتيجي مواكب للتغيرات التكنولوجية الحديثة، تفعيل نشاطات التسويق الالكتروني يؤدي إلى كسب ولاء الزبائن للمنتج وبالتالي يتميز مقارنة بمنتجات المنافسين، وكان من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: العمل بكل جهد وجدية على مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة الحاصلة في البيئة الخارجية للحفاظ على الميزة التنافسية.

٢٢. دراسة الدالي (٢٠١٩)، ((أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية . بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البرير للصناعات الغذائية ٢٠١٨:٢٠٠٨))، هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية في مجموعة شركات معاوية البرير في السودان، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، تمثل مجتمع الدراسة في موظفي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

شركة معاوية البربر للمنتجات الغذائية وعددهم (٢٠٠) موظف، تم اختيار (١٥٠) موظف منهم كعينة للدراسة وزعت الاستبانة عليهم، وتم استرداد جميعها، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: بأن لميزة التكلفة الأقل أثر على تحقيق الفرص التسويقية، وأهم ما أوصت به الدراسة: الاهتمام بعناصر الميزة التنافسية خصوصاً عنصر التكلفة.

٢٣. دراسة غاني وبن سعيد (٢٠١٩)، ((أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية))، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في جامعة أدرار بالجزائر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كما تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة لتجميع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الأساتذة والموظفين والإداريين في جامعة أدرار وعددهم (١١٩)، حيث اعتمد أسلوب الحصر الشامل لتوزيع الاستبانة وتم استرجاع (٨٦) صالحة للتحليل، وخلصت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: بأن هناك علاقة ارتباطية بين الإبداع الإداري بأبعاده والميزة التنافسية بأبعاده، وأن الكلية محل الدراسة تصبو نحو الإبداع الإداري والميزة التنافسية، وكان من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: الحرص على توظيف العلاقة الارتباطية التي توصلت إليها الدراسة بين الإبداع الإداري والميزة التنافسية.

٢٤. دراسة قطب وآخرون (٢٠١٩)، ((إستراتيجية التفكير التصميمي ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الإعلانية))، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تطبيق التفكير التصميمي في استراتيجية المؤسسة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الإعلانية وتحليل عدد من نماذج إعلانية لشركات عالمية أهمها آبل، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: ضرورة تطبيق استراتيجية التفكير التصميمي لما لها من أهمية في خلق ميزة تنافسية، ومن ضمن ما أوصت به الدراسة: يجب على

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المؤسسة الاعلانية الاهتمام ببناء ميزة تنافسية لها وأن تكون استراتيجياتها الاعلانية واضحة الملامح للمستهلك المستهدف بشكل صحيح.

٢٥. **Zulkarnain (٢٠١٨)**، ((تحليل تأثير إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية وأداء الشركة . دراسة في مصنع دجومباج الجديد لصناعة السكر))، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة سلسلة التوريد على الميزة التنافسية وأداء الشركة محل الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، اشتمل مجتمع الدراسة على موظفي مصنع السكر محل الدراسة، تم اختيار عينة قصدية من مكونة من (٣٥) قيادياً، توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: إدارة سلسلة التوريد لها تأثير على أداء الشركة المبحوثة وعلى الميزة التنافسية، كان من أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: تعزيز دور سلسلة التوريد في المنظمات والأخذ بعين الاعتبار مرونة سلسلة التوريد.

٢٦. دراسة **Kasasbeh (٢٠١٧)**، ((العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية في القطاع المصرفي ومراجعة منهجية للأدب))، هدفت الدراسة إلى دراسة نظرية للأنشطة الرئيسية التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في ماليزيا، اعتمد الباحث المنهج الوصفي من خلال دراسة الظاهرة والاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات الصلة، اشتمل مجتمع الدراسة على القطاع المصرفي في ماليزيا حيث تم عمل مراجعة منهجية أدبية، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: بعض مؤسسات القطاع المصرفي في ماليزيا تتمتع بعلامة تجارية وعوامل خاصة بالميزة التنافسية ولكنها لاتزال تشكل جزءاً من كل، قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بتعزيز العلامة التجارية والتركيز على كافة العوامل الخاصة بالمزايا التنافسية ككل.

٢٧. دراسة **opond (٢٠١٧)**، ((أثر الاستحواذ والتعريف الاستراتيجي للموهبة على الميزة التنافسية في البنوك التجارية))، هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تعريف الموهبة والاستحواذ على الميزة التنافسية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

في البنوك التجارية في كينيا، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في (٤٤) بنكاً تجارياً في كينيا، تم اختيار عينة قسدية من (٦٢) موظفاً ممن لهم علاقة بموضوع الدراسة وزعت عليهم الاستبانات واسترد جميعها، توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: مستوى التعرف إلى المواهب واكتسابها كان كبيراً إضافة إلى الاستحواذ؛ وقد أثر ذلك بشكل فعال على مستوى الميزة التنافسية للبنوك محل الدراسة، قدمت الدراسة عدد من التوصيات كان من أهمها: الاستمرار في الحفاظ على مستوى مرتفع للاستحواذ لما له من أهمية في رفع مستوى الميزة التنافسية.

٢٨. دراسة Razali (٢٠١٧)، ((أثر الفعالية والمزايا التنافسية وإمكانية الوصول إلى الأسواق على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا))، هدفت الدراسة: إلى التعرف على أثر الفعالية والمزايا التنافسية وإمكانية الوصول إلى الأسواق على أداء المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، تم استخدام المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على عدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الأغذية والمشروبات والمنسوجات والتجميل، تم اختيار عينة عددها (٢٠٠٠) وزع عليهم الاستبانات واستردت جميعها، خلصت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها: الوصول إلى المزايا التنافسية في الأسواق يؤثر على رواد الأعمال التجارية في الاستفادة من الفرص وتعزيز الأداء، ومن أهم ما أوصت به الدراسة: السعي المستمر لرفع الفعالية واكتساب مزايا تنافسية والاستفادة من فرص السوق لما يعكسه من تميز في الأداء.

٢٩. دراسة Bisaria (٢٠١٣)، ((تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة أو الكليات الخاصة))، هدفت الدراسة: إلى التعرف على العوامل التي تدعو مؤسسات التعليم إلى تحقيق ميزة تنافسية، تم اتباع المنهج الوصفي في تنفيذ الدراسة، اشتمل مجتمع الدراسة على مديري وعمداء الكليات في محافظة برديش في الهند، تم اختيار عينة عددها (٥٠) من الجامعات والكليات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المبحوثة، توصلت الدراسة إلى عدد من **النتائج** من أهمها: تحقيق الميزة التنافسية أمر قانوني وأخلاقي تلتزم به مؤسسات التعليم المبحوثة، وأهم ما **أوصت** به الدراسة: بضرورة الحرص على تحقيق الميزة التنافسية، وجعلها كمنهج حياة للمؤسسات الأكاديمية والإدارية.

٢.٢.١ دراسات متعلقة بالمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي

١. **دراسة مرهج (٢٠٢٣)**، ((أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية . دراسة حالة في قطاع البنوك . بنك سوريا والمهجر))، **هدفت** الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر ، تم اتباع **المنهج الوصفي** واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل **مجتمع** الدراسة في العاملين بالبنك، حيث تم اختيار **عينة** قصدية بلغت (٣٠٠) وزع عليهم الاستبانة وتم استرداد (٢٥٠) استبانة صالح للتحليل، وتوصلت الدراسة لجملة من **النتائج** كان أهمها: يسهم الذكاء الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في البنك، جميع العلاقات الارتباطية بين متغيري الدراسة ايجابية، بالإضافة إلى وجود فروق لأثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية يعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وكانت **أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة**: تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في البنك وإجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بالذكاء الاستراتيجي أو تنمية وتطوير الكفاءات البشرية.

٢. **دراسة الأسمرى (٢٠٢٢)**، ((أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير))، **هدفت** الدراسة إلى: معرفة أثر تطبيق الذكاء الاستراتيجي والعناصر المكونة له في تحقيق إدارة أزمات القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية - منطقة عسير، وتم اعتماد **المنهج الوصفي** والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتمل **مجتمع** الدراسة على (٢٠٠٠) موظف، وتم اختيار **عينة** عشوائية منهم عددها

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

(١٥٤) مفردة في خميس مشيط وأبها، وزعت عليهم الاستبانات وتم استرداد جميعها، توصلت الدراسة لعدد من **النتائج** كان أهمها: وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات في ظل جائحة كورونا، وتوفر تطبيق مرتفع للذكاء في القطاع المصرفي محل الدراسة ، ومن أهم **توصيات** الدراسة: الاستعانة بخبراء الذكاء الاستراتيجي للمحافظة على قوة تأثير أبعاده الخاصة للوصول إلى تميز أفضل في مواجهة أزمات المستقبل.

٣. دراسة بومزونة، وفطيمة (٢٠٢٢)، ((أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية المديرية العملياتية للاتصالات بالمديرية))، **هدفت** الدراسة إلى توضيح أثر رأس المال الفكري بأبعاده في تطوير المؤسسة محل الدراسة وتحقيق ميزتها التنافسية، تم اعتماد **المنهج** الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، واشتمل **مجتمع** الدراسة على (٧٠) موظف في مؤسسة الاتصالات الجزائرية بالمديرية، تم اختيار **عينة** عشوائية عددها (٣٠) مفردة وزعت عليهم الاستبانة، وتم استرداد وتحليل (٣٠) استبانة، خلصت الدراسة إلى عدد من **النتائج** من أهمها: يعتبر رأس المال الفكري بأبعاده عنصر فعال في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بجميع مكوناته؛ كونه الركيزة الأساسية لرفع أداء المؤسسة واستمرارية ميزتها التنافسية وبقاءها .

٤. دراسة القاضي والبشاشة (٢٠٢٢)، ((أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية))، **هدفت** الدراسة: إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية، وتم اعتماد **المنهج** الوصفي التحليلي لتنفيذ الدراسة، تكون **مجتمع** الدراسة من الإداريين والتنفيذيين في البنوك العاملة في المملكة الأردنية وعددها (١٣) بنكاً ، أما **عينة** الدراسة فتم اختيار (٣٢٠) من الإداريين والتنفيذيين في (٦) بنوك، توصلت الدراسة إلى **نتائج** كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تمكين

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

العاملين في البنوك التجارية الأردنية، وأوصت الدراسة: بضرورة الاستثمار في عمليات الذكاء الاستراتيجي من قبل البنوك التجارية الأردنية للاستفادة من انعكاساته في تحقيق الإبداع التنظيمي.

٥. دراسة **لعروسي وشعيب (٢٠٢٢)**، ((دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة حالة مؤسسة موبيليس بولاية ورقلة))، هدفت الدراسة إلى الإلمام بالإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة اليقظة والميزة، واعتمدت **المنهج الوصفي التحليلي** ودراسة الحالة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وتمثل **مجتمع الدراسة** في موظفي مؤسسة موبيليس بالجزائر، تم اختيار **عينة** من المجتمع عددها (٤٥) مفردة وزعت عليهم أداة الدراسة الاستبانة واسترجع منها (٣٧)، كانت **نتائج** تحليلها كالتالي: تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات الاقتصادية لانتهاز نقاط القوة، وتدارك نقاط الضعف لتقليل التهديدات، كما أنها تحافظ على اهتمام المؤسسة بالزبائن، وكسب ولأئهم مما يؤدي إلى تعزيز الميزة التنافسية.

٦. دراسة **نعنع (٢٠٢٢)**، ((دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية . المحافظات الجنوبية))، وقد **هدفت** الدراسة: إلى التعرف على درجة الذكاء الاستراتيجي بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، والتعرف على درجة الريادة الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، والكشف عن علاقة ودور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، حيث تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، **والاستبانة كأداة** لجمع البيانات، وتمثل **مجتمع الدراسة** بجميع العاملين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، تم اختيار **عينة عشوائية** عددها (١٩٩) مفردة تم توزيع الاستبانة عليهم واستردت جميعها، وكانت أهم **نتائج** الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الريادة الاستراتيجية والذكاء الاستراتيجي ومن أهم التوصيات: زيادة تفعيل آليات وممارسات الذكاء الاستراتيجي في الوزارة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

٧. دراسة الحبيب والسلطان (٢٠٢١)، ((أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين - دراسة

ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم))، هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، الرؤية، التفكير، الدافعية، والشراكة) على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالسعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، اشتمل مجتمع الدراسة على (١٦٠٠) موظف وموظفة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (٢٦٧) وزعت عليها الاستبانة، وكانت أهم نتائج التحليل لبيانات الدراسة كالتالي: وجود علاقة وأثر بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين، وكان مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مرتفع، كما أظهرت الدراسة فروق في إجابات العينة تعزى إلى المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، وكانت أهم توصيات الدراسة: الحفاظ على مستوى الذكاء الاستراتيجي في الوزارة و تحويل ثقافة الوزارة إلى ثقافة الذكاء الاستراتيجي.

٨. دراسة عبد الرحمن وعبد الكريم (٢٠٢١)، ((دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز.

دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية أدرار))، هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والأداء المتميز في الجامعة محل الدراسة، ومعرفة واقع تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز للمنظمة المدروسة، وتم استخدام المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، اشتمل مجتمع الدراسة على الإداريين والأساتذة في جامعة أحمد دراية، وتم اختيار عينة عشوائية عددها (٦٠) تم توزيع الاستبانة عليهم ، واسترد منها (٣٨) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها: أكدت الدراسة على وجود دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم الدافعية، والشراكة) في تحسين الأداء المتميز في الجامعة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المدرسة، قدمت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها: ضرورة استمرارية المحافظة على مكونات الذكاء الاستراتيجي في الجامعة محل الدراسة.

٩. دراسة مدوح (٢٠٢١)، ((دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية . دراسة حالة متعامل الهاتف النقال (djezzy)، وقد هدفت الدراسة: إلى استنتاج علاقة بين إدارة المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسة الاقتصادية في المصالح الإدارية والتقنية، تم اختيار عينة بلغ عددها (٤٢) مفردة لتطبيق أداة الدراسة الاستبانة وتم استرداد جميعها، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها: لإدارة المعرفة دور كبير وفعال في تحقيق تقدم تنافسي بين المؤسسات، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها: العمل على توجيه نظر القائمين على المؤسسات لأهمية إدارة المعرفة في مجال الأعمال ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

١٠. دراسة النحال (٢٠٢١)، ((أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية)) هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الإعلامية والكشف عن مستوى تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي:(الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة في اختيار خمس من المؤسسات الإعلامية الفلسطينية المرئية، وتم تطبيق أداة الدراسة الاستبانة: على عينة عشوائية طبقية عددها (٢٥٣) موظف من إجمالي عدد الموظفين (٦٣٧)، وتم استرداد (٢٤٢) استبانة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود تأثير جوهري لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي، وجود موافقة بدرجة مرتفعة من الموظفين عن الذكاء الاستراتيجي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

والأداء المؤسسي، قدمت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها: استحداث وحدات تنظيمية تعنى بالذكاء الاستراتيجي داخل المؤسسات.

١١. دراسة الهاشمي (٢٠٢١)، ((دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية))، هدفت الدراسة إلى: توضيح دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير النظمي، الدافعية، الشراكة) في تحسين الأداء المتميز للمنظمات بأبعاده: (تميز الخدمات، تميز العمليات، تميز المجال التنظيمي)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اشتمل مجتمع الدراسة على الإداريين والموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر (المديرية الولائية تبسه)، وتم اختيار عينة من المجتمع عددها (٧٠) مفردة لتوزيع الاستبانة، وتم استرجاع (٤٩) استبانة صالحة للتحليل، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي على الأداء المتميز للمؤسسة محل الدراسة، ومن أهم توصيات الدراسة: زيادة الاهتمام بتعزيز الذكاء الاستراتيجي لما له من دور في تحسين الأداء المتميز؛ من خلال ورش تدريبية تعزز من المهارات الإدارية العامة.

١٢. دراسة فراح (٢٠٢٠)، ((دور الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة saniplast بأبواب البواقي))، هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار وتفسير العلاقة الارتباطية بينهما، ومعرفة واقع الذكاء الاستراتيجي وأبعاده في المؤسسة محل الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي ودراسة الحالة، والاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وبالنسبة لمجتمع الدراسة فقد تمثل بمجموعة العاملين بالمؤسسة محل الدراسة البالغ عددهم (٣٥) بحسب إدارة الموارد البشرية، حيث تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل في توزيع الاستبانة، وتم استرداد (٣٣) استبانة صالحة للتحليل، نتج عن التحليل أهم النتائج التالية: تكمن فعالية الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة)، بالإضافة إلى وجود صعوبات

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

أمام المؤسسة في اكتساب الذكاء بسبب صعوبة الحصول على المعلومة، تزايد تدفق المعلومات بشكل معقد، عدم الاستقرار، وضرورة توافر إطار فعال للاتصال، قدمت الدراسة عدد من توصيات كان من أهمها: ضرورة تبني الذكاء الاستراتيجي في منظمات اليوم، لأنه أصبح ضرورة تحتاجها كل المنظمات لمواجهة التغيرات البيئية واتخاذ القرارات الصائبة.

١٣. دراسة المنزوع (٢٠٢٠)، ((دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية - دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في جامعة البيضاء/ الجمهورية اليمنية))، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية) في جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء، تم اعتماد المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بجامعة البيضاء حيث تم اختيار عينة عددها (٣٨) لتوزيع أداة الدراسة الاستبانة عليهم وتم استرجاع (٣٧) استبانة صالحة للتحليل، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود دور للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الدافعية، الرؤية، الشراكة بدرجة كبيرة) في تحسين جودة الخدمات التعليمية في جامعة البيضاء، عدم وجود دور لبعدي الاستشراف وتفكير النظم في تحسين جودة الخدمات التعليمية، ومن أهم توصيات الدراسة: ضرورة اهتمام قادة الجامعات بالاستفادة من الذكاء الاستراتيجي لما له من دور في تحسين الخدمات التعليمية.

١٤. دراسة النجار والحرايزة (٢٠٢٠)، ((الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الاعمال . دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى الأردن))، وقد هدفت الدراسة للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية، والشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال في أمانة عمان الكبرى، تم اعتماد المنهج الوصفي، وبالنسبة لمجتمع الدراسة فقد شمل مدراء ورؤساء أقسام في أمانة عمان عددهم (٧٤) مدير ورئيس قسم، وتم استخدام طريقة المسح الشامل لتطبيق أداة الدراسة الاستبانة، حيث وزعت على (٧٤) مفردة، تم استرداد (٦٢) فقط صالحة للتحليل، ونتج عن تحليل أداة الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

جملة من **النتائج** أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده، في إدارة استمرارية الأعمال في أمانة عمان الكبرى، قدمت الدراسة عدد من **التوصيات** كان أهمها: الاهتمام برفع مستوى تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الأمانة.

١٥. **دراسة هاشمي (٢٠١٩)**، ((دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي - دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات))، **هدفت** الدراسة: إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي، واعتمدت الدراسة **المنهج الوصفي**، واشتمل **مجتمع** الدراسة على (٤٤) مفردة بحسب إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المبحوثة، حيث تم اختيار **عينة** عددها (٤٠) مفردة وزعت عليها أداة الدراسة الاستبانة، وتم استرداد (٣٨) استبانة صالحة للتحليل، ومن أهم **نتائج** الدراسة: هناك ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده وأبعاد التميز المؤسسي، ومن أهم **توصيات** الدراسة: إعطاء الذكاء الاستراتيجي أهمية كبيرة لما يحققه من ميزات تمنح المنظمات المعلومات التي تحتاجها لمواجهة التغييرات.

١٦. **دراسة Kirilov (٢٠١٩)**، ((استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء في القطاع غير الربحي))، **هدفت** الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي الخاصة بتحسين الأداء في القطاع غير الربحي، تم اعتماد **المنهج الوصفي** ونظام Maccoby & Scudder لقياس مستوى الذكاء الاستراتيجي، وتم اعتماد المقابلة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى مراجعة الوثائق العامة والداخلية ونماذج الأداء لجمع البيانات، اشتمل **مجتمع** الدراسة على القطاع غير ربحي في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة ، تم أخذ **عينة** مكونة من ثلاثة قادة لمنظمة غير ربحية في الغرب الأوسط، خلصت الدراسة إلى **نتائج** كان أهمها: تطوير خطط تعتمد على الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يساعد قادة المنظمات الغير ربحية على في تحسين الأداء، ومن أهم **التوصيات** التي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

قدمتها الدراسة: التغيير الإيجابي؛ من خلال توفير استراتيجيات لقادة المنظمات غير الربحية حول كيفية توجيه منظماتهم عبر البيئات المتغيرة بسرعة، والتنافس بنجاح.

١٧. دراسة عذراء، وعبد (٢٠١٨)، ((دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي - بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية لجامعة الفلوجة))، هدفت الدراسة: إلى التعرف على مفاهيم الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الأداء التنظيمي، والتعرف على مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في الجامعة المبحوثة، تم اعتماد المنهج الاستطلاعي والتحليلي، تمثل مجتمع الدراسة: بالمدراء والعاملون بجامعة الفلوجة بجميع كلياتها، وتم اختيار عينة قصدية لتطبيق أداة الدراسة الاستبانة وعددها (٨٠) مفردة مكونة من: (رئيس الجامعة، معاون رئيس، عمداء، ومعاون عميد، رئيس قسم وفرع، مديري الشعب والوحدات)، وقد تم استرداد (٧٦) استبانة صالحة للتحليل، وكانت أهم النتائج كالتالي: الذكاء الاستراتيجي بأبعاده يساهم بشكل فعال في تعزيز الأداء التنظيمي، ومن أهم توصيات الدراسة: الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي للمنظمات الخدمية والعامّة؛ لما له من تأثير إيجابي على أدائها التنظيمي.

١٨. دراسة مطر (٢٠١٨)، ((دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة))، وقد هدفت الدراسة: إلى التعرف على طبيعة العلاقة التي يلعبها الذكاء الاستراتيجي في سمعة المنظمة، وواقع تطبيق الذكاء في الوزارة من وجهة نظر مديري المدارس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة للعام (٢٠١٨) موزعين على سبع مناطق بلغ عددهم (٣٩٧) مديراً، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٨٧) مدير، وزع الاستبانة عليهم وتم استرداد (١٦٧) استبانة صالحة للتحليل، ونتج عن التحليل جملة من النتائج

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

كان أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الذكاء الاستراتيجي وسمعة المنظمة في الوزارة محل الدراسة، قدمت الدراسة عدد من **التوصيات** أهمها: ضرورة أن تعتمد الوزارة المبحوثة على أبعاد الذكاء الاستراتيجي لتعزيز سمعتها؛ من خلال استحداث قسم خاص بالذكاء الاستراتيجي.

١٩. **دراسة الطعاني (٢٠١٧)**، ((كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية))، هدفت الدراسة: إلى قياس المخرجات الناتجة عن التطبيق الفعلي للعناصر الرئيسية للذكاء الاستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية ومدى تأثيره في القرار الاستراتيجي في الدائرة المبحوثة، ومدى اهتمام موظفي الدائرة بعناصر الذكاء الاستراتيجي، اعتمد الباحث **المنهج الوصفي**، والاستبانة كأداة لجمع البيانات في دراسته، تمثل **مجتمع** الدراسة في الإداريين والتنفيذيين في الدائرة محل الدراسة، تم أخذ **عينة** عددها (٩٠) مفردة وزع عليهم الاستبانة واسترد (٨٣) استبانة صالحة للتحليل، ومن أهم **النتائج** التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي وكفاءة القرارات وتطور بيئة العمل في الدائرة محل الدراسة في ظل استخدامها لعناصر الذكاء الاستراتيجي: (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تحفيز العاملين، التحالفات الاستراتيجية، وتفكير النظم)، وبأن الدائرة تقوم ضمناً باستخدام عناصر الذكاء الاستراتيجي، وكانت أهم **التوصيات** للدراسة: زيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لماله من تأثير معنوي على فاعلية اتخاذ القرارات، وجعل الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة المبحوثة.

٢٠. **دراسة Baei & Others (٢٠١٧)**، ((العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير المنظمات في الوكالات الحكومية في إيران . دراسة حالة مكتب العمل والرعاية الاجتماعية))، هدفت الدراسة: إلى التعرف على علاقة الذكاء الاستراتيجي بالتطوير التنظيمي في الوكالات الحكومية من خلال دراسة حالة مكتب العمل والرعاية الاجتماعية، تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، اشتمل **مجتمع** الدراسة على موظفي المنظمة المبحوثة وعددهم (٩٢٠)، تم اختيار **عينة** عشوائية مكونة من

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

(٤٩٣) مفردة، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة لعدد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير المنظمي في المنظمات المبحوثة، وأهم ما أوصت به الدراسة: ضرورة الاهتمام بتطوير السمات الشخصية المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي لدى موظفي الوكالات الحكومية.

٢١. دراسة sheen (٢٠١٧)، ((الذكاء الاستراتيجي والقدرة الإدراكية على توقع سلوك المنافسين))، هدفت الدراسة: إلى التعرف على تأثير القدرات المعرفية على الأداء التنافسي بالاعتماد على مدخل الذكاء الاستراتيجي، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، اشتمل مجتمع الدراسة على (١٦) سوق اختيرت عينة مكونة من (٦) أسواق، خلصت الدراسة لعدد من النتائج كانت أهمها: أن المدراء الذين يتمتعون بذكاء استراتيجي يؤدون عملهم بشكل أفضل في حين أن المنافسين ذوي المهارات التحليلية يؤدون عملهم بشكل أفضل، بالإضافة إلى أن المهارات التحليلية لا ترتبط كثيراً بالذكاء الاستراتيجي، وكانت أهم التوصيات للدراسة: زيادة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي، وتنمية القدرات الإدراكية لما لها من أهمية في تعزيز المهارات التحليلية وأداء الأعمال بشكل أفضل.

٢٢. دراسة أبو الغنم (٢٠١٦)، ((أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة - دراسة ميدانية))، هدفت الدراسة إلى: تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، تفكير النظم، والشراكة، والحدس) في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تمثل مجتمع الدراسة في موظفي ثمان شركات تأمين عددهم (٤٩٠)، تم أخذ عينة عشوائية عددها (٢٤٠) موظف وزعت عليهم أداة الدراسة الاستبانة، وتم استرداد (١٨٥) استبانة قابلة للتحليل، توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على فاعلية صنع القرارات، أوصت الدراسة: بضرورة اهتمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء الاستراتيجي والقدرة التنافسية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

٢٣. دراسة Esmaili (٢٠١٤)، ((أثر الذكاء الاستراتيجي على صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي))، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي وفي التخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظام الذكاء الاستراتيجي في مدينة كوروم اباد، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات التي تستخدم نظام الذكاء الاستراتيجي في كوروم اباد وعددها (١٥٠) منظمة، حيث وزعت (٤٠٠) استبانة على عينة عشوائية طبقية، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام نهج المعادلة الهيكلية وبرنامج AMOS 18، حيث أظهرت النتائج: بأن لنظم الذكاء الاستراتيجي تأثير إيجابي ومعنوي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدمه، قدمت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها: التركيز على نظم الذكاء الاستراتيجي وتنميتها؛ لما لها من أهمية في تحسين صنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي.

٣.٢.١ دراسات متعلقة بمتغيري الدراسة الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية

١. دراسة شيماء وحمزة (٢٠٢٤)، ((أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - مؤسسة سونلغاز بولاية البيض))، هدفت الدراسة: إلى إبراز أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعاده: (الجودة، المرونة، الإبداع) بولاية سونلغاز بولاية البيض، تم اعتماد المنهج الوصفي واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين بمؤسسة سونلغاز بولاية البيض، وتم اختيار عينة عددها (٥٠) وزع عليهم الاستبانة، واسترد (٣١) استبانة صالحة للتحليل، خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده على

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة المبحوثة، كما أوصت الدراسة: بضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي لتحقيق التميز المؤسسي؛ ولاسيما الاستشراف لأنه يعطي صورة واضحة عن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة.

٢. دراسة أبو بكر (٢٠٢٣)، (دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة))، هدفت الدراسة: إلى تشخيص واقع الذكاء الاستراتيجي في المؤسسة المبحوثة، وطبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي:(الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية والشراكة)، والميزة التنافسية لدى المؤسسة محل الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة وعددهم (٥٢٠)، حيث تم اختيار عينة عددها (٤٠) مفردة لتطبيق الأداة عليها، وكان من أهم نتائج الدراسة: بأن هناك تأثير لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والقدرات الاستراتيجية في التفوق التنافسي للمؤسسة المبحوثة، وجاءت أهم توصيات الدراسة: بضرورة وضع برنامج سنوي يعتمد على تعزيز الذكاء الاستراتيجي وبيان أبعاده المختلفة للعاملين.

٣. دراسة علي (٢٠٢٣)، (دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة مصرف السلام في بسكرة))، هدفت الدراسة: إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف السلام بسكرة، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي والاستدلالي في الجانب التطبيقي، اعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين العاملين بمصرف السلام بسكرة والبالغ عددهم (٤٩)، تم اعتماد الحصر الشامل في توزيع الاستبانة عليهم وتم استرداد (٤٥) استبانة صالحة للتحليل، وكانت من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية بالمصرف محل الدراسة، ومن أهم ما أوصت به

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

الدراسة: استخدام الذكاء الاستراتيجي وإعطائه أهمية كبرى لما له من دور في تحقيق التميز في المجال التنظيمي والإداري ما ينعكس إيجاباً على الميزة التنافسية.

٤. دراسة ريان والحاجة فاطمة (٢٠٢٢)، ((دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس بورقله))، هدفت الدراسة: إلى كشف عن دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها: >(التكلفة، الجودة، الابداع، الاستجابة، المرونة) في المؤسسات محل الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ الدراسة والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس، حيث تم اختيار عينة قصدية من المدراء ورؤساء الأقسام في الإدارات العليا والوسطى عددها (٦٥) وزعت عليهم الاستبانة، وتم استرداد (٦٠) استبانة صالح للتحليل، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة طردية قوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، وجود أثر إيجابي للذكاء على الميزة التنافسية خصوصاً الدافعية والشراكة، وكانت أهم توصيات الدراسة: إعطاء الذكاء الاستراتيجي اهتمامات بحثية لمساهمته في نجاح المؤسسات.

٥. دراسة معلول (٢٠٢٢)، ((أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية . دراسة عينة المؤسسة الاقتصادية))، هدفت الدراسة: إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من خلال القدرات الاستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي الاستدلالي في الجانب التطبيقي واستخدام أسلوب المسح الشامل، والاستبانة كأداة للدراسة حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (٢٥٩) قائد في وكالات السفريات محل الدراسة تم استرداد جميعها، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي يساهم في تحقيق أبعاد القدرات الاستراتيجية وبالتالي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

الميزة التنافسية، كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات كان أهمها: ضرورة المحافظة على مكونات الذكاء الاستراتيجي وتفعيلها لتحقيق سبق على المنافسين.

٦. دراسة زبير (٢٠٢١)، ((أثر اليقظة والذكاء الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية. دراسة تطبيقية على عينة من أصحاب العمل السوداني))، وهدفت الدراسة: إلى تحديد العلاقة بين الذكاء واليقظة الاستراتيجية وتعزيز الميزة التنافسية للمنتجات، وتقديم بعض التوصيات للمؤسسات العربية في سبيل تحقيق الميزة التنافسية بتعزيز الذكاء الاستراتيجي، تم اعتماد المنهج الوصفي والتاريخي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وشمل مجتمع الدراسة رجال الأعمال والمدراء الذين يشغلون وظائف في مبنى اتحاد أصحاب العمل، حيث تم اختيار العينة القصدية وعددها (٨٠) مفردة وزعت عليهم الاستبانة، وتم استرداد (٥٥) منها (٥٠) استبانة صالحة للتحليل، تم التوصل لعدد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام اليقظة والذكاء الاستراتيجي في المؤسسات العربية وتحقيق الميزة التنافسية في الأسواق العالمية، أهم المعوقات والمشاكل التي تحول دون التنافسية للمنتجات السودانية تتمثل في ضعف القدرة على التنافسية والإبداع والابتكار وضعف استخدام الذكاء الاستراتيجي كأسلوب حديث في أنظمة المؤسسات، وقدمت الدراسة توصيات كان من أهمها: ضرورة تعزيز وتفعيل الأساليب الحديثة في الإدارة مثل الذكاء الاستراتيجي لما له من أثر إيجابي على الميزة التنافسية.

٧. دراسة صليحة (٢٠٢١)، ((مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. عرض تجارب تشخيص الوضع التنافسي والابداعي للجزائر))، هدفت الدراسة: إلى التعرف على واقع الذكاء الاستراتيجي ومجالات تطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، واعتمدت المنهج الوصفي الاستنباطي في تنفيذ الدراسة، اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرائدة في الجزائر، وتمثلت العينة في عرض عدد من تجارب

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

المؤسسات الرائدة محل الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة نتائج كان أهمها الآتي: للذكاء الاستراتيجي مساهمة عالية في استدامة الميزة التنافسية، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها: لا بد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تسعى لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة؛ من خلال بناء منظومة للذكاء الاستراتيجي تمكنها من البقاء والربحية.

٨. دراسة يوسف (٢٠٢١)، ((دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة))، هدفت الدراسة: إلى تحديد تأثير الذكاء الاستراتيجي على تدعيم التنافسية القطاعية في الجامعات المصرية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على الجامعات المصرية الخاصة فقط وعددها (١٥) جامعة، تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (١٠٠) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المدروسة، وخلصت الدراسة لأهم النتائج التالية: الذكاء الاستراتيجي عبارة عن مجموعة من العمليات التي تجريها المؤسسات المبحوثة لجمع المعلومات من البيئة المحيطة، وتحليلها، ومعالجتها بهدف التنبؤ بالمستقبل وفق تفكير منهجي منظم بما يزيد من قدرتها على المنافسة القطاعية، قدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة السعي إلى زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة المبحوثة، وضرورة استحداث وحدة ضمن إدارة البحث والتطوير خاصة بالذكاء الاستراتيجي.

٩. دراسة كنوش وجعدي (٢٠٢٠)، ((دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدوا))، وقد هدفت الدراسة: إلى الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات في الجزائر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والميداني التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء الإدارة العليا والوسطى وذوي العلاقة بموضوع الدراسة في مؤسستي موبيليس وأوريدوا وتم استخدام أسلوب المسح الشامل، ومن خلال المنهج التحليلي الاستنباطي كانت أهم النتائج للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

كالتالي: الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً إيجابياً في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات، وكانت أهم التوصيات للدراسة: السعي لاكتساب المؤسسات لميزة تنافسية مستدامة، من خلال الذكاء الاستراتيجي باعتباره نظام متكامل للتسيير الاستراتيجي.

١٠. حمدان (٢٠١٩)، ((العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية . دراسة تطبيقية في شركات التأمين الفلسطينية))، هدفت الدراسة: للتعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بعناصره: (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) والميزة التنافسية في شركات التأمين الفلسطينية، تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، تمثل مجتمع الدراسة بالكادر الإداري في شركات التأمين برام الله وعددهم (١٤٣)، وتم استخدام المسح الشامل لجميع مفردات المجتمع في توزيع الاستبانة واسترد (١٣١) استبانة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: توفر الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين برام الله وتوفر الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والميزة التنافسية لدى شركات التأمين المبحوثة، وأوصت الدراسة: بتحسين قدرات شركات التأمين على التعامل مع المستجدات، وإعداد السيناريوهات الملائمة وتطوير وتنوع خدمات الشركات، وضرورة إقامة التحالفات مع شركات أخرى لتعزيز موقفها التنافسي.

١١. دراسة راضي والنفار (٢٠١٨)، ((أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية . قطاع غزة))، هدفت الدراسة إلى: التعرف على مدى امتلاك القيادات الجامعية الفلسطينية للذكاء الاستراتيجي وقدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، اشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في الإدارة العليا بالجامعات الفلسطينية والبالغ عددهم (١٠٨)، تم أخذ عينة طبقية عشوائية عددها (٨٠) مفردة من جامعتي الإسلامية الأهلية وجامعة الأقصى الحكومية، تم توزيع أداة جمع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

البيانات الاستبانة على العينة استرد منها (٧٤) استبانة صالحة للتحليل، توصلت الدراسة إلى عدد من **النتائج** كان أهمها: أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بالجامعات الفلسطينية المبحوثة بمعدل نسبي ٨١٪، في حين بلغ مستوى تحقيق الميزة التنافسية ٧٥٪، وأوصت الدراسة: بضرورة تعزيز جميع محاور الميزة التنافسية.

١٢. دراسة أونيس (٢٠١٧)، ((دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة . دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر . وحدة طولقة))، هدفت الدراسة: إلى تحديد أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وتحديد دوره في عمليات التغير التنظيمي، كما هدفت إلى تقصي توافر الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسة المبحوثة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من وظيفي الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر . وكالة طولقة، تم اختيار عينة عشوائية عددها (٣٥) موظف، تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد جميعها وقبول (٣٢) استبانة صالحة للتحليل، وكان من أهم **نتائج** الدراسة: أن للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، والدافعية) دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم **توصيات** الدراسة: إدراج تخصص الذكاء الاستراتيجي في قسم علوم التسيير، وإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

٤.٢.١ التعقيب على الدراسات السابقة:

١.٤.٢.١ أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أحد أهم المصادر الثانوية لجمع المعلومات، ويمكننا تلخيص أوجه الاستفادة منها بالنقاط التالية:

- **إظهار أهمية الدراسة الحالية؛** من خلال استعراض أهم الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية.
- **بناء النموذج المعرفي للدراسة الحالية،** بناءً على ماورد في الدراسات السابقة؛ فيما يتعلق بأبعاد متغيرات الدراسة.
- **صياغة الإطار النظري للدراسة الحالية،** بالاعتماد على الدراسات السابقة كأحد أهم مصادر المعلومات.
- **تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية،** مقارنة بما ورد في الدراسات السابقة.
- **أهم المصادر الثانوية لجمع المعلومات،** كخطوة أولى لبناء تصور ذهني، وقاعدة معرفية حول موضوع الدراسة الحالية.

٢.٤.٢.١ أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- **اتفقت معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية في منهجية الدراسة،** حيث اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في تنفيذ الدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وربطت بين متغيري الدراسة مثل دراسة ريان والحاجة فاطمة (٢٠٢٢) ودراسة يوسف (٢٠٢١).
- **معظم الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيري الدراسة اتفقت مع الدراسة الحالية في نتائجها،** والتي خلصت إلى وجود دور إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، كدراسة شيماء وحمزة (٢٠٢٤)، ودراسة علي (٢٠٢٣)، ودراسة زبير (٢٠٢١)، ودراسة صليحة (٢٠٢١)، ودراسة كنوش وجعدي (٢٠٢٠)، ودراسة حمدان (٢٠١٩).

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

• اتفقت عدد من الدراسات والدراسة الحالية في الأبعاد للمتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي" ومنها دراسة الأسمرى (٢٠٢٢)، ودراسة معلول (٢٠٢٢)، ودراسة صليحة (٢٠٢١)، ودراسة ناصر الدين (٢٠٢١)، ودراسة النحال (٢٠٢١)، ودراسة القاضي والبشاشة (٢٠٢٢)، ودراسة هاشمي (٢٠١٩) حيث تناولت هذه الدراسات (الاستشراف، الرؤية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة) توافقاً مع نموذج ماكوبي لقياس الذكاء الاستراتيجي.

• عدد من الدراسات اتفقت والدراسة الحالية في الربط بين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية)، منها دراسة شيماء وحمزة (٢٠٢٤)، دراسة علي (٢٠٢٣)، أبو بكر (٢٠٢٣)، دراسة ريان والحاجة فاطمة (٢٠٢٢)، دراسة معلول (٢٠٢٢)، دراسة زبير (٢٠٢١)، صليحة (٢٠٢١)، ويوسف (٢٠٢١)، ودراسة أونيس (٢٠١٧).

• اتفقت عدد من الدراسات والدراسة الحالية في اعتماد أسلوب المسح الشامل لتطبيق وتوزيع أداة الدراسة، منها دراسة عمرو والنهاري (٢٠٢٣)، دراسة أبو راشد (٢٠٢١)، دراسة الجيار (٢٠٢٠)، دراسة النجار والحرايزة (٢٠٢٠)، دراسة فراح (٢٠٢٠)، دراسة حمدان (٢٠١٩)، ودراسة غاني وبن سعيد (٢٠١٩).

٣.٤.٢.١ أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

• اختلفت الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث متغيرات الدراسة؛ حيث تناول عدد منها المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) فقط وربطه بمتغير آخر، كدراسة الأسمرى (٢٠٢٢) حيث ربطت بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الأزمات، ودراسة الحبيب والسلطان (٢٠٢١) التي ربطت بين الذكاء الاستراتيجي والأداء، ودراسة القاضي والبشاشة (٢٠٢٢) حيث ربطت بين الذكاء الاستراتيجي والإبداع المنظمي، بالمقابل عدد من الدراسات تناولت المتغير التابع (الميزة التنافسية) وتم ربطه

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

بمتغير آخر منها دراسة قتاتلية (٢٠٢٤) ربطت بين الأداء والميزة التنافسية، ودراسة زرافيلي

(٢٠٢٣) التي ربطت بين سلسلة التوريد والميزة التنافسية، ودراسة السنباني والعلمي (٢٠٢٣)

ربطت بين الحوكمة والميزة التنافسية، ودراسة الكهالي (٢٠٢٣) التي ربطت بين الثقافة التنظيمية.

• **تباينت الدراسات السابقة فيما بينها والدراسة الحالية من حيث حجم مجتمع الدراسة منها ما كان**

مجتمع الدراسة "كبير يزيد عن ٥٠٠" كدراسة الحداء وزيد (٢٠٢٤) حيث بلغ المجتمع (٦٢٨)،

ودراسة السنباني والعلمي (٢٠٢٣) بلغ مجتمعها (٥٢٤)، دراسة الأسمرى (٢٠٢٢) بلغ مجتمع

الدراسة (٢٠٠٠)، ودراسة معلول (٢٠٢٢)، ومنها ما كان "متوسط يزيد عن ١٠٠" كدراسة العفيري

والحجري (٢٠٢٣)، دراسة نعنن (٢٠٢٢)، ودراسة راضي والنفار (٢٠١٨)، ومنها ما كان "صغير

يقبل عن ١٠٠" كدراسة شيماء وحمزة (٢٠٢٤)، دراسة قتاتلية (٢٠٢٤)، ودراسة لعروسي وشعيب

(٢٠٢٢).

• كما اختلفت الدراسات السابقة والدراسة الحالية في طريقة اختيار عينة الدراسة، عدد من الدراسات

اختارت العينة العشوائية كدراسة الكهالي (٢٠٢٣)، ودراسة بله ومحسن (٢٠٢٠)، ودراسة الأسمرى

(٢٠٢٢)، ومنها استخدمت العينة القصدية كدراسة العفيري والحجري (٢٠٢٣)، دراسة الكميم

والكميم (٢٠٢٠)، دراسة مرهج (٢٠٢٣)، ودراسة ريان والحاجة فاطمة (٢٠٢٢)،

• **تباينت النتائج في الدراسات السابقة فيما بينها من حيث مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي والأبعاد**

التي تم تناولها، وكذلك مستوى الميزة التنافسية وتباين الأبعاد التي تم تناولها، وهذا الاختلاف

يعزى إلى اختلاف ظروف البيئات الاقتصادية وبيئات الأعمال للبلدان التي تم تطبيق الدراسات

فيها.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

- كان هناك تباين بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث مجتمعات الدراسة، عدد من الدراسات اختارت الجامعات كمجتمع للدراسة ومنها المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية كدراسة الحداء وزيد (٢٠٢٤)، ودراسة السنباني والعلمي (٢٠٢٣)، ودراسة عمرو والنهاري (٢٠٢٣)، ودراسة الحمادي وسعيد (٢٠٢١)، ودراسة هلال (٢٠٢١)، أما المتعلقة بالمتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي والتي اعتمدت الجامعات كمجتمع للدراسة منها دراسة عبد الرحمن وعبدالكريم (٢٠٢١)، دراسة عذراء وعبد (٢٠١٨)، وبالنسبة للدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة "الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية" والتي اعتمدت الجامعات كمجتمع للدراسة دراسة يوسف (٢٠٢١)، ودراسة راضي والنفار (٢٠١٨)، كما اتفقت عدد من الدراسات في تناول قطاع الاتصالات كمجتمع للدراسة، بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية دراسة الكهالي (٢٠٢٣)، ودراسة بله ومحسن (٢٠٢٠)، أما الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي"، والتي تناولت قطاع الاتصالات كمجتمع للدراسة منها دراسة بومزونة وفطيمة (٢٠٢٢)، دراسة مدوح (٢٠٢١)، بالنسبة للدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة والتي اعتمدت قطاع الاتصالات كمجتمع للدراسة دراسة ريان والحاجة فاطمة (٢٠٢٢)، دراسة كنوش وجعدي (٢٠٢٠)، ودراسة أونيس (٢٠١٧)، من ناحية أخرى تناولت عدد من الدراسات القطاع المالي والمصرفي كمجتمع للدراسة منها المتعلقة بالمتغير التابع "الميزة التنافسية" كدراسة حياة ونادية (٢٠٢٢)، ودراسة العساسة والبشاشة (٢٠٢٠)، ودراسة الكميم والكميم (٢٠٢٠)، ودراسة الصفار (٢٠٠٩)، بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل "الذكاء الاستراتيجي" والتي اتفقت في اعتماد القطاع المصرفي كمجتمع منها دراسة الأسمرى (٢٠٢٢)، دراسة القاضي والبشاشة (٢٠٢٢)، دراسة مرهج (٢٠٢٣)، أما الدراسات المتعلقة بمتغيري الدراسة الحالية والتي اعتمدت القطاع المصرفي كمجتمع للدراسة، كدراسة علي (٢٠٢٣).

٤.٤.٢.١ ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية)

تتميز الدراسة الحالية عن ماورد في الدراسات السابقة بعدد من النقاط، وهو ما يمثل

"الفجوة البحثية" لهذه الدراسة ويمكن تلخيصها في الآتي:

- الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي ربطت بين المتغيرين "الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، وبحسب المركز الوطني للمعلومات تعد ثاني دراسة على مستوى الجمهورية اليمنية حتى ديسمبر ٢٠٢٤م.
- الدراسة الحالية شاملة لمعظم أبعاد المتغير المستقل (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية، وتفكير النظم)، ودراسة دور تلك الأبعاد في تعزيز المتغير التابع الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الاستجابة لحاجات العملاء، المرونة، الإبداع، والحصة السوقية).
- تميزت الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة على حد علم الباحثة، ومن خلال الاطلاع على دراسات محلية وعربية هناك ندرة في تناول شركات القطاع الخاص التجاري، والتي تشكل أحد أهم دعائم الاقتصاد المحلي للبلد، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة مؤسسات خدمية، من هنا تميزت الدراسة الحالية باختيار (شركة تجارية سلعية) كمجتمع للدراسة.
- تتميز الدراسة الحالية في اعداد خطة الدراسة، وصياغة الإطار النظري، والتحليل وطريقة التعقيب على نتائج التحليل للدراسة، بالإضافة إلى أسلوب استخلاص نتائج وتوصيات الدراسة.

٢. الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

١.٢ المبحث الأول: الميزة التنافسية

٢.٢ المبحث الثاني: الذكاء الاستراتيجي

١.٢ المبحث الأول: الميزة التنافسية:

تمهيد

يعد مستوى الميزة التنافسية لأي شركة المعيار للنجاح والتفوق في السوق مقارنة بالآخرين، حيث تهدف جميع الشركات الرائدة للوصول للميزة التنافسية، وفي حال تحقيقها يتعين على تلك الشركات مراجعة مستوى الميزة التنافسية لديها باستمرار؛ بهدف المحافظة عليها وتعزيزها، وفي هذا الفصل سيتم عرض: مفهوم، وأهمية، وأهداف الميزة التنافسية، وأبعادها ومؤشراتها، بالإضافة إلى واقع الميزة التنافسية وعلاقتها.

١.١.٢ مفهوم الميزة التنافسية:

عرف (الحداء وزيد، ٢٠٢٤، ص ٧٤٠) الميزة التنافسية بأنها: قدرة الشركة على الإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات بمستوى عال من الجودة والتميز؛ مما يكسبها مزايا تنافسية في السوق؛ والوصول للتميز إقليمياً ودولياً.

عرفها (العبيسي وعلي، ٢٠٢٤، ص ٣٨١): بأنها قدرات تتفوق فيها الشركة على المنافسين في إنتاج سلع وخدمات تلبي تطلعات الزبائن؛ كون الزبون مصدر الحكم النهائي على الميزة التنافسية.

يرى (حمدي، ٢٠٢٣، ص ٨١) بأن الميزة التنافسية تعد مؤشراً إيجابياً نحو توجه الشركة لاحتلال مكانة قوية في السوق من خلال حصولها على أكبر حصة سوقية بالنسبة لمنافسيها؛ كما تمثل السلاح الرئيسي لمجابهة تحديات السوق من خلال تطوير قدراتها التنافسية لتلبية حاجات الزبائن الحالية، والمستقبلية كما تعد معياراً لتحديد الشركات الناجحة عن غيرها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

(الداودية، ٢٠٢٢، ص ٨) عرفتھا: بأنها التفرد بامتلاك الشركة للموارد والإمكانات والتكنولوجيا؛ التي توظفھا لتحقيق عوائد وأرباح مستمرة تضمن لها البقاء والنمو.

ترى (أبو راشد، ٢٠٢١، ص ٢٩) بأن: الميزة التنافسية هي قدرة الشركة على تحقيق قيمة للعملاء تعتمد على الجودة، التكلفة والخدمة، بحيث يكونون مستعدين للحصول عليها، مما يجعلها في مركز أفضل من الشركات الأخرى مع الاستغلال الممكن لجميع إمكاناتها.

(أبو راشد، ٢٠٢١، ص ٤٧) يرى بأن الميزة التنافسية: تعطي تفوق نوعي وكمي في أداء الشركة، كما تزيد من الحصة السوقية لها وبقاء الشركة في السوق، ويتم تحديد الميزة التنافسية؛ بناءً على حجم ونطاق التنافس أو السوق المستهدف.

يرى (العامري والبعدي، ٢٠٢١، ص ٨٧٩) في تعريفها بأنها: القدرة على التفرد في تقديم خدمات على مستوى عال من الجودة باتباع استراتيجية مبتكرة، الأمر الذي يكسب الشركة مزايا تنافسية على المستوى المحلي والعالمى لم يصل إليها المنافسون الحاليون والمحتملون.

عرفها (كنوش وجعدي، ٢٠٢٠، ص ١٣٠٢) بأنها: ذلك الأداء المتفوق الذي تحققه الشركة؛ من خلال استغلال الموارد المختلفة، وخصوصاً غير الملموسة منها، بأسلوب يصعب تقليده من قبل المنافسين، مع تحقق شرط تكرار هذه الميزة أو هذا التفوق.

يرى (عبد النبي، ٢٠١٩، ص ١٨٢) بأنها أحد الخيارات التي تلجأ إليها الشركات للتكيف والتلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير وعرفها: بأنها هي الهدف المراد الوصول إليه لتحقيق التميز على المنافسين، وذلك من خلال التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية في إنجاز أنشطتها ببراعة وبأفضل فاعلية وأقل تكلفة، وبشكل يحقق منافع متنوعة وقيمة مضافة لمخرجاتها نسبة إلى منافسيها، في ظل ظروف ومناخ يساعد على التنافس والتفرد.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يعرفها (غاني وبن سعيد، ٢٠١٩، ص ١٦) على أنها: طريقة أو منهج تتبناها الشركة بالاعتماد على الكفاءة والفاعلية، بغرض خلق مناخ يتميز بالأفضلية والتميز بين المنافسين.

يرى (بركات، ٢٠١٨، ص ٢٩) بأن أهمية الميزة التنافسية: تتمثل في أنها القاعدة الأساسية التي يرتكز عليها أداء الشركات، كما أنها تعتبر مفتاح لأداء الشركات، كما أنها تعد معيار نجاح الشركات، كما أنها تؤدي دور حاسم في حياة الشركات باعتبارها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم للشركة فرصة جوهرية.

يرى (حسن، ٢٠١٧، ص ١٩) بأن مفهوم الميزة التنافسية يشير: إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

كما يرى (نفس المرجع، ص ٢٢) في تعريفها: بأنها قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار الشركة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها.

يرى (أونيس، ٢٠١٧، ص ٢٦) في تعريف الميزة التنافسية بأنها: الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز على منافسيها الآخرين.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف **الميزة التنافسية** بأنها: قدرة الشركة التي تميزها عن غيرها، وتكسبها ميزة خاصة عن المنافسين، من خلال التميز بنوعية السلع والخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها، والاستجابة لرغباتهم وتقديم منتجات ذات جودة والتنوع في أنشطتها والتكيف مع متغيرات في السوق.

٢.١.٢ أهمية الميزة التنافسية:

يرى (لعروسي وشعيب، ٢٠٢٢، ص ١٢) في أهمية الميزة التنافسية الآتي:

تلعب الميزة التنافسية دوراً جوهرياً في قيادة الشركات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور الشركة واستقرار نشاطها.

يرى (هلال، ٢٠٢١، ص ٢٠٥) بأن أهمية الميزة التنافسية تتضح من خلال ما يلي:

- تساعد في إيجاد شهرة وسمعة طيبة للشركة في أذهان المستفيدين وأصحاب المصالح.
- توفر للشركة امتلاك ميزة تتفوق بها عن غيرها من الشركات.
- تلبى احتياجات وتوقعات المستفيدين من خلال الجودة.
- تساهم الميزة التنافسية في إيجاد التحسينات المستقبلية للشركة.
- تساعد في تحقيق قيمة مضافة بما يضمن جذب مستفيدين جدد وضمائم ولأئهم.
- تساعد في تحقيق الجودة وخفض التكلفة والتميز العالي للشركة.

يرى (الحيار، ٢٠٢٠، ص ٤١) بأن الميزة التنافسية تستمد أهميتها: من كونها أهم المتطلبات اللازم

توفيرها في قطاع الأعمال، وتتحقق إذا كان المنتج مختلفاً عن الآخرين، واستخدام استراتيجية التمايز والنجاح يكون بتحقيق الأرباح؛ والقدرة على حماية التمايز من التقليد لاستمرارية النجاح.

يرى (الدالي، ٢٠١٩، ص ٤٨) بأن أهمية الميزة التنافسية تزداد وبدرجات متفاوتة، مع ما يفرضه

الاقتصاد العالمي الجديد من تحولات شتى، وما يوفره في المقابل من فرص عديدة خصوصاً للشركات في الدول النامية، وإذا ما أحسنت من اغتنامها فمن شأن ذلك تعظيم عائداتها ومساعدتها على تحقيق أهدافها،

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وبالتالي فأهمية المزايا التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي، أو الحد من سلبياته.

يرى (الطالب والزعاير، ٢٠٢٠، ص ١١٥) بأن الميزة التنافسية غاية في الأهمية: لأنها تمكن الشركة

التعامل مع التهديدات والمخاطر التنافسية والحفاظ على حصتها في السوق كأساس للحفاظ على الربحية على المدى البعيد، من خلال تحقيق أداء أعلى من المعدل العام.

ترى (بوران، ٢٠١٦، ص ١٠٩) بأن أهمية الميزة التنافسية تتمثل بالآتي: تعد هدفاً استراتيجياً تسعى جميع الشركات باختلاف أنواعها لتحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي.

يرى (قشقين، ٢٠١٤، ص ٤٧) بأن أهميتها تكمن في التالي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة الشركة في أذهانهم.
- تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
- تحقيق حصة سوقية للشركة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

يرى (عبد الوهاب، ٢٠١٢، ص ٧١) بأن أهمية التنافسية: تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، بالإضافة إلى أن الشركات التي تمتلك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على رفع معيشة أفراد دولها ، والدخول في الحلقة المنتجة، وإحداث تغيير نحو المزيد من الازدهار، كما تتبع أهمية الميزة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة التخصيص للموارد وتشجيع الإبداع والابتكار، بما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاجية، وتحسين مستوى معيشة المستهلكين من خلال خفض التكاليف والأسعار.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أشار (فلة، ٢٠٠٥، ص ١١١) بضرورة تعزيز الميزة التنافسية من خلال فحص العوامل المهيمنة للتفرد، وتعد عملية الفحص هذه مهمة جداً لضمان دوام واستمرار التميز، ذلك أن بعض عوامل التفرد تؤثر بشكل دائم أكثر من العوامل الأخرى، فالاستيعاب الجيد للعوامل التي تجعل الشركة فريدة يمكنها من ضمان عدم القضاء على مصادر تميزها، كما أن مراقبة عوامل التفرد يساهم في اقتراح واكتشاف مصادر جديدة للتميز.

ومما سبق يمكننا تلخيص أهمية امتلاك وتعزيز "الميزة التنافسية" في الآتي:

- تعد معيار النجاح والتفوق للشركات.
- تعد مؤشراً للاستحواذ وامتلاك حصة في السوق.
- تمثل صمام أمان لموقف الشركة بالنسبة للمنافسين.
- حافز للشركات للبقاء والاستمرار والنمو.

٣.١.٢ أهداف الميزة التنافسية:

أشار (الجيار، ٢٠٢٠، ص ٣٩) بأنه من خلال امتلاك الميزة التنافسية يمكن تحقيق الآتي:

- تتميز الشركات عن بعضها البعض من خلال قيمة معينة.
- الاستمرارية والبقاء في ضوء وجود منافسين.
- الاستغلال الأمثل لجميع موارد الشركة.

أشار (تركية، ٢٠١٩، ص ٢١) بأن سعي الشركات لامتلاك ميزة تنافسية يهدف إلى الآتي:

- فرض وجودها في الأسواق المحلية والعالمية.
- امتلاك خاصية معينة أو أكثر لا تكون موجودة لدى المنافسين.
- التمكن من البقاء والحفاظ على مركز الشركة بين الأنداد.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أشار (حمدان، ٢٠١٩، ص ٣٣) بأن الميزة التنافسية حازت على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بهدف تحقيق الآتي:

- امتلاك عنصر التفوق، والنقطة الفارقة في عمل الشركات.
- الميزة التنافسية تحقق فجوة أكبر للشركة عن منافسيها في التكلفة أو الجودة، أو المرونة أو الإبداع، أو الوقت.

أشار (الدالي، ٢٠١٩، ص ٤٠) بأن السعي للوصول للميزة التنافسية يحقق للشركة الأهداف التالية:

- مواجهة التهديدات والتحديات البيئية.
- الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات الشركة وإمكانياتها.
- تدعيم المركز التنافسي ومواجهة تحديات المنافسة.

يرى (آدم، ٢٠١٨، ص ٦٨) بأن الميزة التنافسية تحقق عدد من الأهداف والمزايا للشركة أهمها:

- كسب ولاء ورضا المستفيدين؛ وبالتالي يصعب اختراق المنافسين لهؤلاء المستفيدين.
- الحصول على أكبر عدد من المستفيدين؛ من خلال تقديم قيمة أعلى للمستفيدين.
- زيادة المستفيدين تعكس رضاهم؛ وبالتالي تحقيق أهداف الشركة.

كما يرى (بركات، ٢٠١٨، ص ٢٨) بأن من أهم أهداف الميزة التنافسية:

- أن تبقى شركات الأعمال مستمرة في نشاطها إلى أبعد مدى ممكن.
- بالإضافة إلى تحقيق التميز.
- تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار أن المستهلك هو الحكم في السوق.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يرى (كنوش، ٢٠١٧، ص ١١٠) بأنه: من خلال الميزة التنافسية المستدامة يمكن تحقيق العديد من المزايا والأهداف أهمها:

- الأداء العالي حيث تعد الميزة التنافسية مصدر قوة للشركة.
- بناء قيمة للشركة.
- البقاء في السوق من خلال بناء القيمة.
- تعظيم الأرباح، وضمان مستويات عالية من الفعالية التشغيلية.

ومما سبق يمكننا استخلاص أهم أهداف امتلاك وتعزيز الميزة التنافسية كالتالي:

- تمييز منتجات الشركة في السوق وبالتالي زيادة قاعدة المستهلكين وضمان مستوى محدد من الأرباح.
- تعزيز موقف الشركة في السوق والتفوق على المنافسين.
- ضمان للاستمرار والبقاء في ظل المتغيرات البيئية.
- تحقيق مستوى مرغوب من الأداء، وبالتالي تحقيق الأرباح.

٤.١.٢ واقع الميزة التنافسية:

أشار (العبيسي وعلي، ٢٠٢٤، ص ٣٨٤) بأن تضاعف التحديات التي تفرضها التغيرات المتسارعة في جميع الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية، والتي تضع مختلف شركات الأعمال أمام تحديات جسيمة لمواكبة التغيرات السريعة، حيث يشكل أحد أهم مؤشرات سوق مفتوح يتسم بالمنافسة الشديدة وفق طبيعة النشاط، ولأن بيئة الأعمال اليوم تتسم بالكثير من التعقيد الناتج عن التغير السريع والمستمر وارتفاع معدلات المنافسة، الأمر الذي يكون معه نجاح أو فشل أي شركة منوط بامتلاك قادتها للمهارات الإدارية الكفيلة بتمكينهم من صياغة بدائل استراتيجية مرنة وضمان كفاءة تنفيذها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

أشار (قتاتلية، ٢٠٢٤، ص ٥٩) بأن التهديدات الناجمة عن التحولات السريعة والعميقة التي تواجهها شركات الأعمال تحتاج لمن يحسن قراءتها والتكيف معها بصورة ذكية وترتبط فعالية ذلك بقدرة الشركة على التنافسية، وتعد الميزة التنافسية جوهر التنافسية ويعتبر مفهومها من أهم ما شغل الباحثين في الاقتصاد وإدارة الأعمال، إذ تعتبر السمة التي تميز الشركة عن غيرها مما يتيح لها جذب عملاء وزيادة حصتها السوقية وتحقيق نتائج مالية أفضل.

يرى (العفيري والحجري، ٢٠٢٣، ص ٢٢٩) بأن: الشركات اليمينية ليست بعيدة عن المتغيرات الدولية في الدول المتقدمة؛ وعليه يجب أن تعمل على تطوير نضمها في التصنيع، والإدارة لضمان الوصول إلى الميزة التنافسية والحفاظ عليها وتعزيزها، فالتغير في بيئة الأعمال اليمينية وديناميكية السوق أدى إلى حدة المنافسة، الأمر الذي يحتم على الشركات تطوير وتحديث نظم الإدارة واعتماد تعظيم القيمة كأساس في التصنيع والإدارة، بالإضافة إلى صياغة رؤية واضحة للحفاظ على الميزة التنافسية وتعزيزها.

يرى (صليحة، ٢٠٢١، ص ٥٢) بأن الميزة التنافسية أصبحت مؤخراً تشغل حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الاستراتيجية واقتصاديات الأعمال، حيث تعد العنصر الاستراتيجي الذي يقدم فرصة جوهرية للشركة لكي تحقق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، ومن ثم النمو والاستمرار في السوق.

وأشار (الجيار، ٢٠٢٠، ص ٤٠) بأن الميزة التنافسية أصبحت سمة العصر ومطلب أساسي للشركات، من خلال استغلال جميع الموارد وتقديم خدمات ومنتجات فريدة بطريقة مدروسة يتعذر على الشركات المماثلة تقليدها.

يرى (الكيم والكيم، ٢٠٢٠، ص ٩٨) بأن الشركات اليمينية تسعى إلى بناء وتعزيز ميزة تنافسية؛ لاسيما في ظل مواجهتها لضغوطات وتحديات خارجية، وبالأخص تقلبات الأوضاع السياسية والاقتصادية، بالإضافة إلى ضغوط وتحديات داخلية؛ أدت جميعها إلى إهدار جزء من إمكانيات الشركات وضياح العديد

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

من الفرص المتاحة، والتي أثرت سلباً على قدرتها التنافسية؛ مما أدى إلى التوجه نحو المدخل الاستراتيجي الحل الأمثل للتغلب على تلك المعوقات البيئية؛ وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

أشار (عبد الوهاب، ٢٠١٢، ص٦٧) بأن: موضوع تطوير الميزة التنافسية حظي في السنوات الأخيرة باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، حتى أصبح يحتل أولويات دول العالم وخاصة النامية منها؛ لمواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها من خلال سياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، وأصبحت القدرة على النجاح في المنافسة من أهم عناصر نمو الشركات واستمراريتها.

كما يرى (نفس المرجع، ص٧٧) بأن المنافسة: لا تتوقف على المنافسين الحاليين بل تمتد لتشمل المنافسين المحتملين الذين ينتظرون الفرصة للدخول في السوق والتهديد؛ من خلال زيادة العرض عن الطلب؛ وبالتالي تخفيض الأسعار؛ وانخفاض الحصة السوقية.

أشار (نفس المرجع، ص٩٥) بأنه: حتى تتمكن الشركات من الحفاظ على ميزتها التنافسية ستجد نفسها مجبرة على التتبع المستمر لكل المتغيرات والمستجدات من أجل ضمان مسايرتها، واستمرارية الحفاظ على الميزة التنافسية؛ لذلك تلجأ الشركات لتنمية وتعزيز قدراتها التنافسية، وتشجيع الإبداع والابتكار لاكتشاف سبل جديدة للمنافسة.

٥.١.٢ أبعاد الميزة التنافسية ومؤشراتها

١.٥.١.٢ مفهوم الجودة ومؤشراتها

ترى (ريان والحاجة فاطمة، ٢٠٢٢، ص٢٦) في تعريف الجودة على أنها: جملة الخصائص المتميزة والمنفردة في المنتج التي يتم إدراكها والتطلع إليها من قبل الزبون، وتتعلق هذه الخصائص بتصميم المنتج وبخصائصه الشكلية والوظيفية على حد سواء.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تعتبر (أبو راشد، ٢٠٢١، ص ٣٥) تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، فتوفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات بالنسبة للمستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، ومن الجدير ذكره أن تأثير الجودة العالية؛ يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة بحيث أن أقل وقت يضيعه العامل؛ يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل حدة.

ترى (أبو راشد، ٢٠٢١، ص ٤٠) يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى التحسين المستمر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في الشركة، فالجودة مسؤولية الجميع بدءاً من مرحلة التصميم؛ إلى غاية انتهاء خدمات ما بعد البيع.

ترى (الحبيب والسلطان، ٢٠٢١، ص ٩) بأن الجودة: مصطلح اقتصادي ظهر بناءً على التنافس الاقتصادي والتكنولوجي بين الدول الصناعية المتقدمة؛ بهدف مراقبة جودة الإنتاج وكسب ثقة السوق والمشتري.

يرى (مدوح، ٢٠٢١، ص ٥٧) بأنها: اهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم من خلال الجودة، والعامل المحرك لسلوك المستهلك، فالجودة هي الاهتمام الأول للمستهلك والقيمة التي يسعى للحصول عليها، ولذلك الشركات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

ترى (عبد النبي، ٢٠١٩، ص ٢٠٨) بأن: الجودة هي أداء المهام بصورة صحيحة لتقديم مخرجات تتلاءم مع احتياجات ورغبات المستفيدين، واقناعهم بها ورضا المجتمع المحلي، وترسيخ الثقة لديهم.

يرى (حسن، ٢٠١٧، ص ٩) بأنها: مجموعة العمليات والجهود التي تبذلها الشركات؛ لتحقيق أفضل مستويات من الأداء والإنتاجية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يرى (نفس المرجع، ص ١٤) بأنها: منهجية وأسلوب تتبعه الشركة لتحسين استخدامها للموارد، وزيادة قدرتها على التنبؤ بالمشكلات والتحديات؛ بهدف تحقيق تميز في نوعية الخدمات المقدمة، كما أنها مجموعة العمليات والجهود التي تبذلها الشركات لتحقيق أفضل مستويات من الأداء والإنتاجية.

يرى (الطائي وقداه، ٢٠٠٨، ص ٧٨) بأن الجودة: هي تلبية طلبات ورغبات العملاء (الداخليين والخارجيين) أو ما يفوقها وتبنى في التصميم، والمطابقة له في الصنع من المرة الأولى وتتجسد في الأداء، وأساسها نظام الشركة ككل (المدخلات، العمليات، المخرجات) والتحسين المستمر بما يجعل كل أوجه عمل الشركة ممتازة.

ومما سبق يمكننا القول بأن مفهوم الجودة يتمثل في: مجموعة الخصائص التي تسعى إدارة الشركة لإضافتها وتوفيرها في منتجاتها؛ بهدف تمييزها عن غيرها من المنافسين.

*مؤشرات الجودة:

تعتبر (أبو راشد، ٢٠٢١، ص ٣٥) أن تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً، فتوفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات بالنسبة للمستهلكين، وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها، ومن الجدير ذكره أن تأثير الجودة العالية يصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة، بحيث أن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معينة أو خدمات ذات مستوى أقل جودة.

ترى (بوراشد، ٢٠٢١، ص ٤٠) بأن إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى التحسين المستمر تظهر في نوعية المنتجات والخدمات بمشاركة كل المستويات والوظائف في الشركة، فالجودة مسؤولية الجميع بدءاً من مرحلة التصميم إلى غاية انتهاء خدمات ما بعد البيع.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

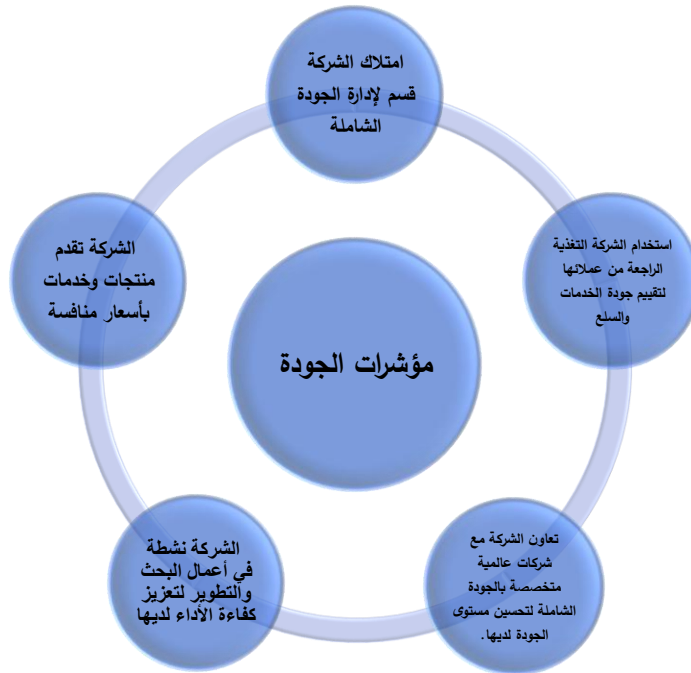
يرى (مدوح، ٢٠٢١، ص٥٧) زيادة اهتمام الشركات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها؛ هذا ما أوجب على الشركات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

يرى (حسن، ٢٠١٧، ص١٤) أن المنهجية والأسلوب الذي تتبناه الشركة لتحسين استخدامها للموارد، وزيادة قدرتها على التنبؤ بالمشكلات والتحديات؛ بهدف تحقيق تميز في نوعية الخدمات المقدمة، كما أنها مجموعة العمليات والجهود التي تبذلها الشركات لتحقيق أفضل مستويات من الأداء والإنتاجية.

مما سبق يمكننا هنا القول بأن من أهم مؤشرات الجودة لشركات الأعمال كالتالي:

- الشركات التي تهتم بالجودة، لديها قسم لإدارة الجودة الشاملة.
- تسعى كافة الشركات الناجحة لإرضاء عملائها من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات والمنتجات والأداء بشكل عام لديها، وتعد التغذية الراجعة من العملاء أحد أهم مصادر المعلومات لتقييم الجودة؛ لذلك يجب أن تسعى الشركات لتطوير مصادر التغذية الراجعة لديها.
- وجود قسم فعال ونشاط واضح لقسم البحث والتطوير في الشركة يعد مؤشر جيد لتطوير جودة الأداء لديها.
- تسعى الشركات التي تنشط في مجال تحسين الجودة، للتعاون مع شركات عالمية متخصصة بالجودة الشاملة للاستفادة من خبراتها في هذا المجال.
- الشركات التي تقدم منتجات وخدمات ذات جودة وأسعار منافسة، تمتلك مؤشر جودة عالي.

وبناءً على ما سبق تم في الدراسة الحالية الاعتماد على المؤشرات في المخطط التالي للتعرف على مستوى الجودة:



شكل رقم (٢-١) مؤشرات الجودة (اعداد الباحثة)

٢.٥.١.٢ مفهوم الإبداع ومؤشراته

ترى (أبو راشد، ٢٠٢١، ص ٣٧) بأن الإبداع: يتضمن تحسين جودة المنتجات، وزيادة الإنتاجية واستبدال وسائل الإنتاج بأخرى أسرع، وأكثر كفاءة، وتخفيف المعاناة عن العمال.

ترى (مرزوق، ٢٠٢١، ص ٣٨) بأن الإبداع: هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد يتسم بالأصالة ويحقق منفعة، أو دمج الآراء القديمة والجديدة في صورة حديثة، حتى تشبع الحاجات البشرية بطريقة جديدة.

يرى (غانى وبن سعيد، ٢٠١٩، ص ٣٠) في تعريف الإبداع: بأنه القدرة على خلق أفكار جديدة ومفيدة؛ لاستمرار العمل.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يرى (الفاخري، ٢٠١٨، ص ١٢) بأن الإبداع: يعد من المستويات العليا المعقدة من التفكير؛ لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

(النبهان، ٢٠١٥، ص ١٥) عرف الإبداع: على أنه عملية تطوير أفكار جديدة يرجح أن تكون مفيدة، ويمكن التعبير عنها.

يعرف (عبد الوهاب، ٢٠١٢، ص ٢٩) الإبداع بأنه: يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، والجزء المرتبط بالفكرة الجديدة التي تقدمها الشركة لزيائنها.

ومن خلال ما سبق يمكننا تعريف الإبداع على أنه: قدرة الشركة على إنشاء وتقديم شيء جديد، يخلق منفعة وصورة ذهنية متميزة للشركة لدى عملائها.

*مؤشرات الإبداع:

(دود جسون وجان، ٢٠٢٤، ص ١٠٦) يرون بأن على الشركات أن تبذل قدراً هائلاً من الوقت والموارد على التدريب والابداع، وتحديد حوافز ومكافآت على الإبداع الفردي، وتهتم أيضاً بتشجيع الإبداع في المجموعات، وبناء هياكل الفرق والعمليات والممارسات التنظيمية الأكثر تحفيزاً، وتجمع المجموعات بين وجهات النظر والمعارف المتباينة المهمة للإبداع، والضرورية للتوليفات الجديدة للابتكار.

ترى (مرزوق، ٢٠٢١، ص ٣٨) بأن الإبداع: يتضمن عدة متغيرات تمثل العناصر المكونة له وهي: الطلاقة والمرونة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات وروح المبادرة.

يرى (أبو راشد، ٢٠٢١، ص ٣٦) بأن الشركات مضطرة إلى إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتجاتها؛ حتى تتمكن من تلبية أذواق ورغبات المستهلكين، والحصول على حصة معتبرة من السوق تعتمد

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

على ما يلي: دراسة السوق لمعرفة الطلب الحالي والمتوقع، والاستماع إلى شكاوى وأراء الزبائن (المستهلك) حول ما تقدمه الشركة من منتج، ولا يأتي ذلك إلا بوجود نظام معلومات فعال أساسه تكنولوجياي.

يرى (الفاخري، ٢٠١٨، ص ١٥) بأن الحضارة الإنسانية إذا فقدت عنصر التجديد تصاب بالانحطاط؛ لذا يجب الاهتمام بالعقول المبتكرة بشتى الطرق والحوافز، وحثها، وتحفيزها، وتشجيعها على الإبداع.

يرى (النبهان، ٢٠١٥، ص ١٦) بأن الإبداع يتوقف على تصميم منهجية تعاون تعزز مايملكه كل شخص من موهبة وتجربة وخبرة، وأن هدف العملية الإبداعية أو غايتها هو حل مشكلة بعينها، أو تلبية حاجة محددة، ويرى بأن العملية الإبداعية مكونة من الخطوات الأربع التالية:

• تشكيل الفريق.

• توليد الخيارات.

• التقارب وصولاً للخيار الأفضل الوحيد.

يرى (عبد الوهاب، ٢٠١٢، ص ١٠٥) بأن البحث والتطوير نشاط مقترن بالإبداع والابتكار، ويمثل وظيفة اقتصادية هامة وأساسية في الشركات الاقتصادية الحديثة؛ باعتباره النشاط القاعدي للابتكار.

مما سبق نجد بأن أهم مؤشرات الإبداع في الشركات تتمثل في التالي:

• يجب أن توفر الشركات ساحة ومنطلق للعملية الإبداعية؛ من خلال تنظيم البرامج السنوية للمشروعات والأفكار الإبداعية.

• تمتلك الشركات مصادر داخلية للإبداع من خلال موظفيها، الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة بظروف بيئة الأعمال للشركة، وهنا يجب عمل اجتماعات دورية يشترك فيها الموظفين للاستفادة من أفكارهم الإبداعية في تعزيز موقعها التنافسي في السوق.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- الإبداع في تقديم منتجات وخدمات متميزة في السوق يعد أحد أهم عناصر الميزة التنافسية للشركات، ولذلك يجب أن تمتلك الشركات تقنيات للتصميم التفاعلي مع السوق لتحديث المعرفة باستمرار، بهدف تعزيز عنصر الإبداع لديها.
- الشركات التي تسعى لتطوير عنصر الإبداع لديها؛ يجب أن تمتلك قسم خاص لإدارة البحث والتطوير لتنفيذ أفكارها الإبداعية على أرض الواقع.
- الشركات التي تهتم بالتعزيز المستمر لعنصر الإبداع لديها، تنظم دورياً برامج مكافآت للأفكار والمشروعات الإبداعية.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على المؤشرات في الشكل التالي للتعرف على مستوى الإبداع:



شكل رقم (٢-٢) مؤشرات الإبداع (اعداد الباحثة)

ترى (مرزوق، ٢٠٢١ ص ٣٨) بأن المرونة: هي القدرة على توليد أفكار متنوعة ومختلفة (غير روتينية) بما يسمح بتغيير منحنى التفكير عند حل مشكلة ما، أو عند التعامل مع موقف معين، وهذا ما يمنح القدرة على تكييف الحلول مهما تغيرت الظروف وحيثيات الموقف أو المشكلة التي تواجهه.

(ريان والحاجة فاطمة، ٢٠٢٢، ص ٢٧) تعرف المرونة: بأنها قدرة الشركة للاستجابة للتغيرات في كميات الانتاج ومزيج المنتج.

يعرف (أحمد، ٢٠٢١، ص ١٨) المرونة: بأنها التحكم الكبير، والسيطرة الأكثر على الأشياء، والقدرة الأكثر على حل المشكلات.

عرف (الساعاتي والعواسا، ٢٠٢٠، ص ٢٢٩) المرونة الاستراتيجية: على أنها القدرة التي تمتلكها شركات الأعمال في سرعة الاستجابة، والتعديل نحو ما يطرأ من تغيير في المحيط التنافسي لسوق العمل الذي من خلاله تمارس اعمالها.

يرى (رزوقي وسهيل، ٢٠١٨، ص ٢٦٢) بأن المرونة هي: مهارة يمكن استخدامها لتوليد أنماط وأصناف متنوعة من التفكير، وتنمية هذه القدرة على نقل هذه الأنماط، وتغيير اتجاه التفكير من عمليات التفكير العادي إلى الاستجابة ورد الفعل وإدراك الأمور بطرق متفاوتة، أو هي مهارة فعل الأشياء وفهمها بطرق مختلفة.

يرى (الفاخري، ٢٠١٨، ص ٢٣) بأن المرونة: هي القدرة على تغيير وجهة التفكير في اتجاهات مختلفة ذات بعد وظيفي، يظهر القدرة على حل المشكلات.

وعرف (بولي وويكفيلد، ٢٠٠٩، ص ١١) المرونة: بأنها القدرة على التعافي السريع من تأثير التغيير، أو المرور بأزمة، أو سوء حظ، وترتبط المرونة بالتمدد والطفو والتأقلم.

يرى (الشياب وأبو حمور، ٢٠١٤، ص ٢٠) في تعريف المرونة: على أنها القدرة على الاستجابة، والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر، أي إمكانية تغيير استراتيجيات النظر للمثير الواحد

(خليل، ٢٠١٤، ص ٢٠٥) يرى بأن المرونة: يقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد، أو هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ومما سبق يمكننا القول بأن المرونة: قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات البيئية بصورة فعالة.

*مؤشرات المرونة:

ترى (ريان والحاجة فاطمة، ٢٠٢٢، ص٢٧) بأنه مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، عدت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع الشركة أن تتميز من خلالها، ذلك بأن المرونة وكمواجهة لتحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظام الإنتاجي للشركة مع الطلب والتغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال، تعبر المرونة على قدرة الشركة في الاستجابة والتكيف السريع لتلبية طلبات السوق كما ونوعاً وحسب متطلبات الزبائن.

يرى (أحمد، ٢٠٢١، ص١٨) بأن المرونة: تجعلك تصل إلى أهدافك مهما كانت الظروف، وتحديات الحياة صعبة عليك فإذا كانت لديك المرونة فاعلم أنك تمتلك الحلول، والخطط البديلة لتحقيق ما تريد، والمرونة تعني أيضاً سرعة التأقلم مع تغيرات البيئة؛ مما يحقق لك تقادي صعوبات الحياة.

كما يرى (أحمد، ٢٠٢١، ص٢٠) بأن هناك خطوات تساعد في الوصول للمرونة كالتالي:

• أعد خطة أهدافك مرتبة حسب الأهمية والأولوية.

• حدد الهدف الأهم.

• ضع ثلاث خطط، واترك الظروف تحدد أي منها سيتم التعامل بها.

• استعد لتحديات الحياة، وأوجد العديد من الحلول لها مقدماً.

• افتح ذهنك للأفكار الجديدة.

• راجع خططك، وعدل فيها بكل مرونة.

يرى (رزوقي وسهيل، ٢٠١٨، ص٢٦١) بأن القدرة على تحويل طرق التعامل الذهني مع الأمور بحسب طبيعتها بتحليل صعوباتها إلى عوامل يمكن الإحاطة بها، والاستفادة منها في إيجاد الحلول دون الركون

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

إلى أي من الضغوط التي ترافق المشكلة، وتوسيع دائرة التفكير والخروج عن الأفكار الاعتيادية والمألوفة، والنظر للأمور من جميع الجوانب للوصول لأفضل النتائج أو الحلول الممكنة تعد مرونة، كما أن من المرونة القدرة على توليد الأفكار المتوقعة عادةً، وتوجيه مسار التفكير مع التغير أو متطلبات الموقف، فالمرونة هي عكس الجمود، كما أنها تعني التنوع في الأفكار.

يرى (خليل، ٢٠١٤، ص ٢٠٥) لتحقيق المرونة: أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها، وألا تتوقف حول نوعية واحدة أو الوقوف عند طريق واحد لإيجاد الحلول، وإنما يتغير باستمرار في التفسير أو التفكير أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل وإيجاد تفسير جديد للهدف أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس الكم، يقصد فالمرونة نظر إلى الأشياء بمنظور جديد، أو هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف.

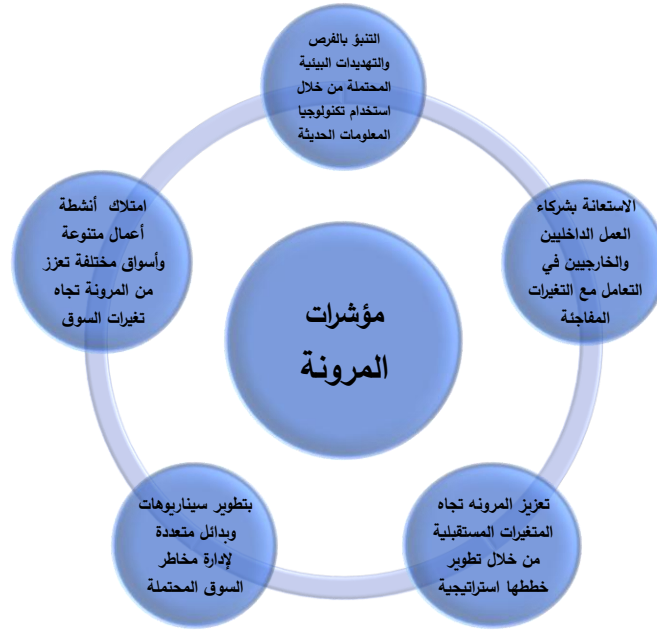
يرى (الشياب وأبو حمور، ٢٠١٤، ص ٢٠) بأن المرونة: تعد نمط من أنماط التفكير يتطلب توفر مقدار كبير من المعلومات، وتعتمد على الخصائص الكيفية للاستجابات، وتقاس بمقدار تنوع هذه الاستجابات. يرى (بولي وويكفيلد، ٢٠٠٩، ص ١٤) بأن بناء المرونة: يكون في تطوير الأفكار والتصرفات في تسع مجالات: تقبل التغيير، الاستمرار في التعلم، تحفيز الذات، الإحساس بالهدف، الهوية الشخصية، شبكات عمل مهنية، ردة الفعل، مهارة الانتقال، العلاقة مع المال.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أهم مؤشرات المرونة:

- المرونة نمط من أنماط التفكير يعتمد على توفر مقدار كبير من المعلومات، لذلك تحرص الشركات على استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة لتوفير الوصول إلى أكبر قدر من المعلومات المطلوبة عن بيئة العمل.
- تستفيد الشركات من دعم شركائها الداخليين والخارجيين في فترات التغيرات المفاجئة، مما يعزز عنصر المرونة لديها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- تعمل الشركات على بناء وتعزيز مرونتها تجاه المتغيرات المستقبلية؛ من خلال تطوير خططها الاستراتيجية.
 - المرونة تقوم على مبدأ التنوع في الأفكار، من هنا تقوم الشركات بتطوير سيناريوهات متعددة لإدارة مخاطر السوق المحتملة، مما يوفر عدد من البدائل لحل مشكلة ما.
 - المرونة عكس الجمود وبالتالي فإن تنوع الأنشطة التي تقوم بها الشركة يساعد في تعزيز مرونتها تجاه التغيرات والتهديدات، ففي حالة تأثر نشاط من أنشطتها، تستمر الأنشطة الأخرى لديها.
- وفي الدراسة الحالية وبناءاً على ما سبق تم الاعتماد على المؤشرات في المخطط التالي للتعرف على مستوى المرونة:



شكل رقم (٢-٣) مؤشرات المرونة (اعداد الباحثة)

٤.٥.١.٢ مفهوم الحصة السوقية ومؤشراتها

يرى (المعلا، ٢٠٢١، ص ٣٢٩) بأن الحصة السوقية: هي أداة متطورة يمكن الاعتماد عليها في تحديد موقف الشركة في السوق بالمقارنة بالشركات المنافسة.

الحصة السوقية = مبيعات الشركة / مبيعات الصناعة ككل

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

كما يرى (النوري، ٢٠٢٠، ص ١٣١) في مفهوم الحصة السوقية: بأنها فاعلية وكفاءة الشركة في تحقيق الأرباح، وضمان الحصول على الحصة السوقية التي تهدف الشركة إلى تحقيقها.

يرى (أونيس، ٢٠١٧، ص ٤٨) في مفهوم الحصة السوقية: حساب نصيب الشركة في المبيعات في السوق، ومقارنة مع المنافسين الرئيسيين، ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشراً عن وضع الشركة في السوق، وانخفاضه يدل أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

عرف (حسن، ٢٠١٧، ص ١٠) الحصة السوقية: بأنها نسبة إجمالي مبيعات خدمات ومنتجات الشركة، والتي يتم حسابها من خلال تحديد حجم الإيراد أو الأرباح التي حققتها الشركة، والذي بناءً عليه يتم توجيه عمليات الإنتاج، والتوزيع، والتسويق، وتحليل حصة الشركة في السوق.

يرى (خيرة ومحمد، ٢٠١٧، ص ١٢٠) بأن الحصة السوقية: أهم العناصر التي تحدد المركز التنافسي، وأن الحصة السوقية تعتبر واحدة من أهم أدوات الرقابة التسويقية التي تستخدمها الشركة، كذلك في تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب مع أوضاع التنافس مقارنة بباقي المنافسين.

يعرف (شراب، ٢٠١٥، ص ١٥٠) الحصة السوقية: بأنها مقياس للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق، ولتحديد نصيب الشركة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين

(الشريف، ٢٠١٥، ص ٤٥) يرى بأن الحصة السوقية: هي نصيب الشركة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين، ويقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات الصناعة، أما السوق فيقصد به جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم، ولديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل؛ من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتسويق وتحليل حصة الشركة في السوق.

ومما سبق يمكننا تعريف الحصة السوقية: بأنها قدرة الشركة على امتلاك نصيب ومكانة في السوق.

يرى (مدوح، ٢٠٢١، ص ٥٥) بأن الميزة التنافسية تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه الشركة، وهذا التفوق يشكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.

ويرى (أبو إصبع، ٢٠٢٠، ص ٢٢٤) هناك ثلاث أنواع للحصة السوقية وهي:

أ. الحصة السوقية الإجمالية للشركة: وتحسب بقسمة مبيعات الشركة الكلية على إجمالي المبيعات الكلية في السوق.

ب. الحصة السوقية النسبية للشركة: وهي تعطي مؤشر على مدى الفرق بين الشركة وأكبر منافسيها بدقة، وتحسب بقسمة مبيعاتها الكلية على مبيعات أكبر المنافسين في السوق.

ج. الحصة السوق المخدم: أي السوق الذي تقوم الشركة بتركيز نشاطاتها عليه، وتحسب بقسمة مبيعات الشركة الكلية على المبيعات الإجمالية للسوق المخدم.

أشار (مسعود وبركات، ٢٠١٨، ص ٣٩) بأنه: قد تكون الشركة ذات منافسة وربحية مؤقتة؛ ولكن عند انحلال العوائق تصبح غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة لذلك يجب على الشركة أن تقارن تكاليفها بتكاليف المنافسين المحتملين؛ لضمان تميزها وقدرتها على المنافسة، كما يجب أن تركز على توفر المزايا في الانتاج ومراقبة مدى جاذبية العملاء لمنتجاتها مع جاذبيتهم لمنتجات المنافسين.

يرى (حسن، ٢٠١٧، ص ٢٣) بأنه كلما كانت الحصة السوقية للشركة كبيرة، كلما دل ذلك على مدى رقي وجودة الخدمات والسلع التي تقدمها، والذي ينعكس بدوره على تحسين سمعة الشركة وعلى مكانتها القوية

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

في السوق. ولما كانت الحصة السوقية تلعب دوراً محورياً في تعظيم الأرباح، وتمكين الشركة من توسيع دائرة زبائنها والأسواق التي تتوجه إليها.

يرى (المحياوي، ٢٠٠٦، ص ٣٦٩) بأن الحصة السوقية مقياس مهم للأداء، وتعتبر من المقاييس الجيدة للتمييز بين الشركات الناجحة في أنشطتها، لذلك نجد أن أغلب الشركات تسعى لتحقيق حصة سوقية أعلى من غيرها، وذلك من خلال السعي إلى تحليل حصتها السوقية، وجمع المعلومات عن الشركات المنافسة والقوية في السوق، لكي تتمكن من توقع المستقبل.

ويمكن قياس الحصة السوقية وفق الآتي:

الحصة السوقية الإجمالية = (المبيعات السنوية للشركة / المبيعات الإجمالية للسوق) * ١٠٠

الحصة السوقية النسبية = (المبيعات السنوية للشركة / المبيعات السنوية لأكبر المنافسين) * ١٠٠

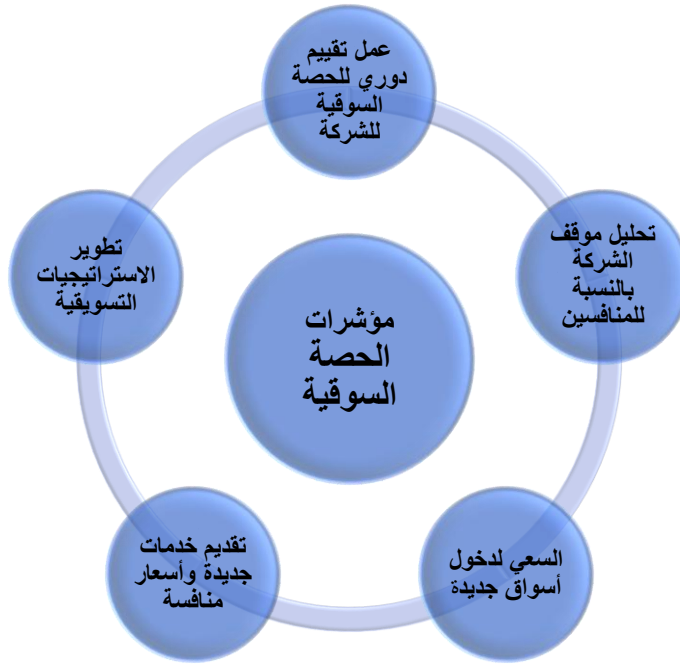
مما سبق يمكن استخلاص مؤشرات الحصة السوقية كالتالي:

- تحليل موقف الشركة في السوق، يعطي إدارة الشركة تصور واضح عن مدى تفوقها أو تخلفها في السوق من خلال المقارنة مع المنافسين.
- من خلال أبحاث السوق واستطلاعات الرأي للعملاء، يمكن لإدارة الشركة تقييم حصتها السوقية دورياً.
- العمل على تطوير الاستراتيجيات التسويقية للشركة لجذب المزيد من العملاء، وبالتالي تعزيز الحصة السوقية والحفاظ عليها.
- تقديم خدمات جديدة وأسعار متميزة عن المنافسين باستمرار؛ يعزز من الحصة السوقية للشركة.
- تقييم الفرص المتاحة لدخول أسواق جديدة باستمرار، يساعد إدارة الشركة في الحفاظ على حصتها السوقية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وبناءً على ما سبق تم اعتماد المؤشرات للحصة السوقية في الدراسة الحالية كما هي موضحة في

الشكل التالي:



شكل رقم (٢-٤) مؤشرات الحصة السوقية (اعداد الباحثة)

٥.٥.١.٢ مفهوم الاستجابة لحاجات العملاء ومؤشراتها

يرى (لعروسي وشعيب، ٢٠٢٢، ص ١٨) بأن الاستجابة لحاجات العميل: هي التركيز على العميل من

خلال الاستجابة لمتطلباته، ورغباته وفق مستويات الانتاج حسب الطلب، وتخفيض وقت الاستجابة.

عرفت (الداودية، ٢٠٢٢، ص ٦٤) الاستجابة لحاجات العملاء: بأنها الحرص على التأكد من تقديم الخدمات

للعلاء بجودة أعلى، واستجابة أسرع لما له من تأثير إيجابي على رضا العملاء، وضمان ولائهم.

يرى (الهوش، ٢٠١٨، ص ٣٠١) بأن الاستجابة: تتعلق بقدرة مقدم الخدمة، أو المنتج على الاستعداد للعميل

بشكل دائم في تقديم ما يحتاجه العميل في نفس الوقت، ومدى جاهزيته لذلك.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ترى (الشريف، ٢٠١٥، ص١٣٨) بأن الاستجابة لحاجات العملاء: هي الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع؛ وذلك لتدنية المخاطر البيئية، والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال.

يرى (كافي، ٢٠١٣، ص٢٣٦) بأنها: تحديث الأساليب والممارسات في خدمة العملاء، وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، وضمان رضاهم عما تقدمه من سلع وخدمات، وتحقيق الاستجابة لحاجات العميل من خلال فكرة التركيز عليه.

يرى (الطائي وقداة، ٢٠٠٨، ص٣٦٤) بأن سرعة الاستجابة: تتمثل في تقليص الدورات الزمنية، وأن السرعة وزيادة المرونة في الاستجابة للعملاء كل عام أصبح عنصراً حاسماً في إدارة الأعمال.

* مؤشرات الاستجابة لحاجات العملاء:

ترى (بومزونة وفطيمة، ٢٠٢٢، ص٦٢) بأن: أبعاد بناء الميزة التنافسية التي تعتبر من أهم اهتماماتها التركيز على احتياجات ورغبات العميل.

ومن نتائج دراسة (معلول، ٢٠٢٢، ص١٨٨) بأن شركات الأعمال تهتم بجمع المعارف من زبائنها من أجل الاستفادة منها في تطوير أدائها والإبداع في منتجاتها من خلال تطبيق خطوات إدارة المعرفة عليها، الأمر الذي يمكنهم من جلب زبائن جدد، حيث توظف الشركات محل الدراسة موظفين قادرين على التواصل الجيد مع زبائنها، وفتح قنوات التواصل معهم لتوقع احتياجاتهم وتلبيتها قبل غيرهم، ومعرفة آرائهم حول منتجاتها، وخدماتها من أجل التطوير وتصحيح الانحرافات.

ترى (صليحة، ٢٠٢١، ص٥٨) بأن: ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن؛ من خلال التحسين المستمر للمنتجات والخدمات المقدمة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وجد (باعمر، ٢٠١٧، ص٥٩) بأن الشركات اليابانية: عادةً ما تتجه لأخذ رأي عملائها بعد الشراء بفترة بسيطة؛ لاكتشاف مدى رضاهم وماهي مقترحاتهم بشأن تحسين المنتج، أو العرض يلي ذلك خطوة هي التحسين الفوري، وعدم الانتظار شهور أو سنوات لإدخال التجديد المطلوب بناءً على آراء الزبائن ورغباتهم. يرى (حسن، ٢٠١٧، ص٢٧) إن الشركة الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من الشركات المنافسة، أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن.

يرى (طه، ٢٠١٣، ص٣٦) بأن: فرق العمل المسؤولة عن عملية التحسين المستمر أصبحت ملتزمة بالاستجابة لحاجات ورغبات واستفسارات العميل في نفس اللحظة، ولأداء ذلك فإن العاملين يجب عليهم زيادة مهاراتهم اللازمة لمقابلة حاجات واستفسارات العملاء من خلال التدريب، فمؤشر درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات العميل يشير إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على فهم حاجات العميل، وتحديد ما بمعنى آخر كم من الوقت والجهد الذي يحتاجه مقدم الخدمة للتعرف على حاجات العميل وفهمه.

يرى (كافي، ٢٠١٣، ص٢٣٧) بأن سرعة الاستجابة لحاجات العميل تتمثل في أن يصبح العميل محور اهتمام الشركة بمحاولة الانصات له، وإدراك احتياجاته، ومتابعة المعلومات المرتدة عنه فيما يخص سلع وخدمات الشركة، وتوقع طلبه من خلال نظم المعلومات التسويقية، ومحاولة جذب العملاء، وإشباع حاجاتهم مع سرعة الاستجابة أي توفير ما يحتاجونه في الوقت المطلوب من أجل كسب مزايا تنافسية.

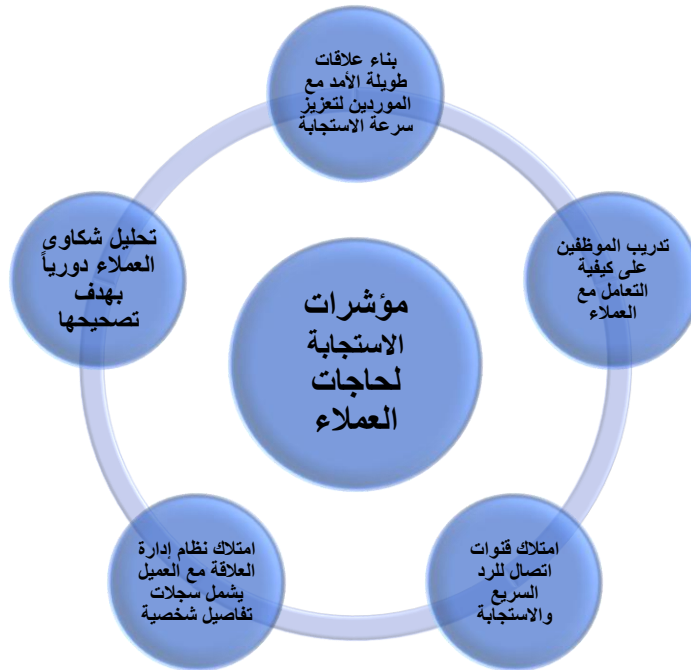
يرى (عبد الوهاب، ٢٠١٢، ص١٦٦) بأن: من أهم الجوانب التنظيمية والإجرائية التي تدعم الاستجابة لحاجات العميل؛ تستوجب عملية التعرف على العميل؛ من خلال امتلاك الشركة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول كل المشتركين؛ بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحاليل الإحصائية؛ لحساب مختلف المؤشرات، واستخلاص النماذج، والقيام بالتنبؤ بالطلب.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

مما سبق يمكننا استخلاص أهم مؤشرات الاستجابة لحاجات العميل كالتالي:

- الاستجابة الجيدة للعميل من خلال تطوير امتلاك قنوات اتصال سريعة وفعالة؛ لتلقي طلبات وآراء العملاء والاستجابة لها.
- إدارة المعرفة والعلاقة للعميل من خلال الاحتفاظ بسجلات للتفاصيل الشخصية لهم؛ يعزز الاستجابة الجيدة للعميل.
- تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع العملاء يعكس أهمية العميل لدى الشركة؛ وبالتالي يسهل عملية الاستجابة لحاجات العملاء.
- بناء علاقات طويلة الأجل؛ تعزز من قدرة الشركة على الاستجابة السريعة لطلبات عملائها.
- استقبال وتحليل الشكاوى للعملاء، وتصحيحها دورياً يحافظ على مستوى جيد للاستجابة الفعالة لحاجات العميل.

وبناءً على ما سبق الشكل التالي يمثل أهم المؤشرات للاستجابة التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية:



شكل رقم (٢-٥) مؤشرات الاستجابة لحاجات العملاء (اعداد الباحثة)

٢.٢ المبحث الثاني: الذكاء الاستراتيجي

تمهيد

يعد الذكاء الاستراتيجي أحد أدوات نجاح الإدارة الاستراتيجية، كونه يعتمد على قدرة صناع القرار في استيعاب وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة وإصدار قرارات رشيدة تتوافق والاتجاهات المستقبلية للشركة، حيث أثبتت الدراسات بأن الذكاء الاستراتيجي أسلوب فعال في مواجهة حالات عدم التأكد بما يساعد على استمرار ونمو الشركات في ظل كافة التحديات، وفي هذا المبحث سيتم تناول المتغير المستقل للدراسة "الذكاء الاستراتيجي" من حيث المفهوم، وأهميته، وأهدافه، ومبادئه، وأبعاده ومؤشراتها.

١.٢.٢ مفهوم الذكاء الاستراتيجي

عرف (الربيعي، ٢٠٢٢، ص ٣٥) الذكاء الاستراتيجي: بأنه عبارة عن صفة مميزة يمتاز بها القائد تميزه عن غيره من الأفراد، وتساعد في التنبؤ للمستقبل، وإعداد وصياغة خطط استراتيجية مهياً لكافة التغيرات التي قد تطرأ على الشركة، سواء أكانت داخلية أم خارجية، فيتم عن طريق الذكاء الاستراتيجي إيجاد الحلول المناسبة وفي الوقت المناسب، مع رسم سياسات وخطط طويلة الأمد تسهم في تحقيق أهداف الشركة. وعرفه (ريان، والحاجة فاطمة، ٢٠٢٢، ص ٥) بأنه: عملية إدارية واستراتيجية هامة تتكون من مجموعة عناصر أساسية وتهدف هذه العملية إلى تزويد قادة الشركات في الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة الضرورية عن بيئة عمل الشركة الداخلية والخارجية بهدف تمكينهم من تصميم، وصياغة الخطط الاستراتيجية المستقبلية، والاستعداد لمواجهة المخاطر والأزمات قبل وقوعها بما يضمن تحقيق النجاح الاستراتيجي للشركة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الذكاء الاستراتيجي: إيجاد أفضل السبل لموقف الشركة للتعامل مع التحديات المستقبلية، والفرص المتاحة

لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية (الناصر، ٢٠٢٢، ص ١٢١)

الذكاء الاستراتيجي: هو القدرة على اتخاذ قرارات صائبة ومناسبة من خلال المعلومات المتوفرة في الوقت

المناسب، وبدقة عالية، والقدرة على التفكير بالمستقبل، ووضع رؤية واضحة تتناسب مع التطورات والتغيرات

المحيطة (نعم، ٢٠٢٢، ص ٩)

يرى (Xu & others,2022,p182) في تعريف **الذكاء الاستراتيجي** بأنه: توفير معلومات ذات قيمة

مضافة، وخبرة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية رفيعة المستوى.

وعرفه الباحثان (راضي والنفار، ٢٠١٨، ص ٤١) بأنه: مقدرة يتمتع بها القادة ذوي الرؤية المستقبلية،

وقدرة على الاستشراف، وتفكير النظم، من خلال الاستخدام الذكي للمعلومات المتاحة وصياغة

الاستراتيجيات وبناء السياسات بهدف زيادة الميزة التنافسية للشركات.

الذكاء الاستراتيجي: أداة تستهدف الحصول على المعلومات المناسبة عن البيئة الداخلية، والخارجية،

ومعالجتها، وتحليلها، وإيصالها لمستخدميها المناسبين بغية رسم خارطة الطريق للشركة (عباسي وآخرون،

٢٠١٨، ص ٤).

الذكاء: هو القدرة المعرفية والاستيعابية على التكيف العقلي مع الواقع واجتياز العقبات والمشكلات وإيجاد

الحلول والاستعداد لها قبل حدوثها في المستقبل وفي البيئة المحيطة (الهرمزي، ٢٠١٦، ص ٦٨).

الذكاء الاستراتيجي: هو مصطلح جامع للذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة الداخلية للشركة والتي تساعد في

إدارة المعلومات الخارجية لها (نفناف، ٢٠١٥، ص ١٢).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يرى (Maccoby, 2015, p34) أن الذكاء الاستراتيجي: هو نظام من صفات العقل والقلب التي تزود القادة بالأدوات المفاهيمية الأساسية لخلق مستقبل أفضل للشركة.

يرى (Strain & Ntalia, 2013, ص 112) في تعريف الذكاء الاستراتيجي كالتالي:

يركز الذكاء الاستراتيجي بشكل خاص على الاتجاهات العامة التي يمكن تفسيرها، من خلال تحليل عدد كبير من الأنشطة الموجهة نحو هدف معين، انه بحث تطبيقي لظاهرة معينة بحيث انه وفي الوقت المناسب، فإن المعرفة المكتسبة ستساعد على توجيه العمليات وستوفر الأساس لمراجعة السياسات والتشريعات. ومما سبق يمكننا تعريف الذكاء الاستراتيجي: بأنه الأساليب التي تمتلكها إدارة الشركة لاستيعاب البيئة الداخلية والخارجية للشركة، بما يضمن التعامل الصحيح مع المؤثرات والمتغيرات المحيطة وصولاً لأفضل وضع تتمناه الشركة.

٢.٢.٢ أهمية الذكاء الاستراتيجي

أشار (الربيعي، ٢٠٢٢، ص ٤٠) أهمية الذكاء الاستراتيجي في الآتي:

- الذكاء الاستراتيجي يؤدي إلى تسخير كافة الإمكانيات، ووضع كافة التدابير اللازمة للتكيف مع كافة التغيرات التي تطرأ على الشركة.
- العمل على صياغة السياسات بشكل صحيح، وتمكين الشركة من القيام بعمليات استباقية للتقدم على كافة الشركات المنافسة؛ من خلال زيادة كفاءة وفاعلية الشركة في كافة الأنظمة المستخدمة.

يرى (ريان والحاجة فاطمة، ٢٠٢٢، ص ٦) بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتجسد في كونه:

- أداة هامة في يد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، التي تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم.

يرى (القرص، والقباني، ٢٠٢٢، ص٤٦) أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن في:

أن الذكاء الاستراتيجي يعمل على إعداد قادة يتمتعون بسمات وأنماط مختلفة من القيادة والذكاء العالي؛ يؤهلهم إلى صياغة البرامج والسياسات، ووضع الاستراتيجيات لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، والمحافظة على وضع الشركة التنافسي، والعمل على حل مشكلات البيئة الداخلية للشركة؛ من خلال مشاركة المرؤوسين؛ واتخاذ القرارات بطريقة مبتكرة

ويرى (نعنع، ٢٠٢٢، ص١٨) بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتمثل في التالي:

- يساعد الذكاء الاستراتيجي في استغلال الموارد البشرية والمادية بشكل مناسب من دون اهدار
- يعمل على تقديم الشركة منتجات وخدمات بالشكل المطلوب والمناسب من خلال استقرار المستقبل مما يعزز تميز الشركة مقارنة بالآخرين.

يرى (الحبيب والسلطان، ٢٠٢١، ص٩٣) بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتمثل في التالي:

- له دور مهم في صياغة كل الاستراتيجيات الخاصة بالشركة؛ لأنه يعتبر حجر الأساس الذي يتم الارتكاز عليه في كل العمليات التي تخطط لها الشركة في المستقبل.
- هذا النوع من الذكاء له القدرة على إدارة كل المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة، وذلك من خلال مواجهة التهديدات المحتملة من خلال طرق فعالة يستخدمها المدراء في بناء برامج لمواجهة التهديدات، والحد منها وتقليل الخسائر.
- يساعد على بناء البرامج من أجل مواجهة التهديدات والحد منها أو يتم التكيف معها مع تقليل الخسائر.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يرى (عبد الرحمن وعبد الكريم، ٢٠٢١، ص ٥) أهمية الذكاء الاستراتيجي، تتمثل في الآتي:

يعد الذكاء الاستراتيجي بمثابة السيف والدرع للشركة، حيث يلعب دوراً مهماً في كل مرحلة من مراحل استراتيجيات وعمليات المنظمة.

(النحال، ٢٠٢١، ص ٢٤) يرى بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن في الآتي:

- الذكاء الإستراتيجي يركز على قراءة المستقبل، وتهيئة العاملين وإدارات الشركة للمتغيرات البيئية.
- التمكن من تجنب التهديدات، ومعالجة نقاط الضعف في ضوء معلومات يوفرها الذكاء الاستراتيجي بشكل مبكر عن البيئتين الداخلية والخارجية.

يرى (الهاشمي، ٢٠٢١، ص ٣٨) أن أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن في:

- أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن في إعطاء صورة واضحة لقادة الشركات عما يجري من أحداث في البيئة الحالية، ومدى تأثيرها على مستقبل الشركة.
- إضافة إلى كونه أداة فاعلة تقلل المخاطر التي تحدث داخل الشركة؛ من خلال التحاور والمناقشات البناءة التي تؤدي إلى قرارات صائبة.
- يجعل مديري الشركات أكثر اندفاعاً للتوسع والنمو، فضلاً عن مساعدة قادة الشركات على تشخيص الفرص والتهديدات بوقت مبكر.
- يمكن الشركة من المحافظة على ولاء الزبون؛ من خلال تقديم المنتجات التي تلبى متطلباته ورغباته.
- يعد أداة فاعلة تستطيع من خلالها الشركات الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة، وتحقيق النجاح الاستراتيجي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- أشار (يوسف، ٢٠٢١، ص ٦٥٤) بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تتجسد في: كونه أداة هامة يستخدمها المدراء للقيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية؛ للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم.

كما يرى (Waghmare، ٢٠١٩، ص ٩) بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن في:

- يعد الذكاء الاستراتيجي أساس خطط الشركة المستقبلية.
- له دور مهم في جميع مجالات الإدارة.
- تكمن أهميته في مساعدة الشركات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال تزويد صانعي القرار بالمعلومات الدقيقة التي تستند إليها قراراتهم؛ وبالتالي تعزيز كفاءتهم لتلبية مختلف المتطلبات والتي تتضمن التواصل، التخطيط، التعبئة، الإدارة الذاتية، والعمل الاستراتيجي في البيئة المعقدة التي تواجهها الشركات حالياً.
- تمكين الشركات من تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

يرى (أونيس، ٢٠١٧، ص ١٩) بأن الأهمية للذكاء الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

- وجب انتهاج أسلوب مناسب وحديث يواكب التطورات الجارية؛ من خلال الذكاء الاستراتيجي الذي يجعل الشركة معتمدة على المعارف في تسييرها وأسبقيتها إلى المعلومة ذات القيمة الاستراتيجية مستشرفة مستقبلها، ومحققة لمكانة عالية وسمعة طيبة.

يرى (صالح والعزاوي وإبراهيم، ٢٠١٠، ص ١٤٨) أهمية الذكاء الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

- دور الذكاء في ترسيخ السمات القيادية.
- دور الذكاء في عمليات التغيير.
- دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي.

- دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة.

ومما سبق يمكن القول بأن أهمية الذكاء الاستراتيجي تكمن في:

- التخلص من الأساليب الإدارية التقليدية باستخدام أسلوب إداري استراتيجي حديث هو "الذكاء الاستراتيجي".
- يعمل على تطوير قدرات، ومهارات القادة، والموظفين في إدارة الشركة أمام التطورات، والتغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال.
- يعد سلاح تنافسي يحمي الشركة من التهديدات التنافسية المحتملة.
- يعمل على تعزيز نقاط القوة للشركة من خلال تعزيز أبعاده (الاستشراف، الابداع، الدافعية، الرؤية والشراكة).

٣.٢.٢ أهداف الذكاء الاستراتيجي

يرى (الربيعي، ٢٠٢٢، ص ٤٠) بأن أهداف الذكاء الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

- الذكاء الاستراتيجي يهدف إلى تسخير كافة الإمكانيات، ووضع كافة التدابير اللازمة للتكيف مع كافة التغيرات التي تطرأ على الشركة، والعمل على صياغة السياسات بشكل صحيح.
- تمكين الشركة من القيام بعمليات استباقية للتقدم على كافة الشركات المنافسة؛ من خلال زيادة كفاءة، وفعالية الشركة في كافة الأنظمة المستخدمة.

أشار (هلابي وهبيته، ٢٠٢٢، ص ٧) بأن من أهداف الذكاء الاستراتيجي:

- توفير تنبؤات، وتحذيرات بالتهديدات المحيطة بالشركات، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- تمكين الشركات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية، والمستقبلية، والتخطيط، والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على سمعتها وموقعها.
- تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات، وصياغة السياسات بغية الوصول إلى قرارات، وسياسات إبداعية مثلى.
- النهوض بمهمة جمع وتحليل البيانات عن البيئة الخارجية، وجعل الشركات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير.
- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول، وتمكين الشركات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية، والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها.
- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
- تمكن الشركات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً، ومستقبلاً؛ من خلال توفير معلومات استراتيجية.

يرى (النحال، ٢٠٢١، ص ٢٤) أن الذكاء الاستراتيجي يهدف إلى التالي:

- الذكاء الاستراتيجي يركز على قراءة المستقبل.
- الذكاء الاستراتيجي يمكن من تهيئة العاملين وإدارة الشركة للمتغيرات البيئية المتوقعة؛ للتمكن من تجنب التهديدات، والعمل على المعالجة لنقاط الضعف.
- الذكاء الاستراتيجي يوفر معلومات بشكل مبكر عن البيئتين الداخلية والخارجية.

يرى (الحبيب والسلطان، ٢٠٢١، ص ٩٤) أن أهداف الذكاء الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

- معالجة المخاطر من خلال إنشاء قاعدة صحيحة متينة يمكن الارتكاز عليها.
- بناء القرار يكون على قاعدة بيانات يتم الارتكاز عليها في اختيار الأفضل.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- سرعة الاستجابة لكل المتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية الحالية أو المستقبلية.
- العمل على مشروع البحث عن أفكار ودراسات يمكن الاستفادة منها.
- (أبو الغنم، ٢٠١٦، ص ١٥٠) يرى بأن أهم أهداف الذكاء الاستراتيجي تتمثل في الآتي:
- المساهمة في نجاح الشركات حيث يعد الذكاء الاستراتيجي أحد الاستراتيجيات المهمة التي ينبغي على الشركة أن تحرص على تطبيقها في إدارتها.
- تحقيق أهدافها والتفاعل مع بيئتها بدرجة كبيرة من الحكمة.
- يرى (صالح وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٦٤) بأن أهم أهداف الذكاء الاستراتيجي تتمثل في الآتي:
- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالشركات، واتخاذ الإجراءات الوقائية بأجزائها.
- تمكين الشركات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية، والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها.
- تشكيل القناعات لدى صناع القرارات، وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية مثلى.
- النهوض بجمع المعلومات، وتحليلها عن البيئة الخارجية، وجعل الشركات تتحالف في مجال البحث والتطوير.
- تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات إلى سلع قابلة للتداول.
- تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في المشكلات.
- توفير معلومات استراتيجية تمكن الشركات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً أو مستقبلياً.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يرى (Xu, 2007,p9) بأن الشركات التي تطبق الذكاء الاستراتيجي تهدف إلى تحقيق الآتي:

- امتلاك العمليات، وسلوكيات الأشخاص، والممارسات التكنولوجية التي تسمح بمشاركة المعلومات بحرية، وصراحة، وفي الوقت المناسب في جميع أنحاء الشركة.
- امتلاك الموظفين المعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الأداء المستقبلي وتشكيل مستقبل الشركة.

يرى (world customs organization, ٢٠٠٥، ص٧٠) بأن أهداف الذكاء الاستراتيجي تتمثل في الآتي:

- دعم واضعوا السياسات في صياغة، وتنفيذ الأهداف باعتبار الذكاء الاستراتيجي منهج استخباراتي.
- فرض السيطرة على العمل من خلال التركيز على الأهداف طويلة المدى، والتهديدات الناشئة، والتغيرات البيئية.
- التخطيط المنهجي، وتحقيق الاستخدام الأمثل لجميع مصادر المعلومات المتاحة.
- داعم للمديرين في تخطيط النشاط والموارد.
- دعم صناع القرار في مرحلة التخطيط من خلال إعلامهم بتطورات الوضع.

يرى (Nadoulek, ٢٠٠٢، ص٤) أن الذكاء الاستراتيجي يهدف أساساً إلى:

- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالشركات واتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها، فيما يمكن الشركات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابياً على موقعها وسمعتها

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- إن الذكاء الاستراتيجي يعد نظاماً استراتيجياً متعدد الأغراض؛ فهو يدمج جميع المجالات المختلفة التي تعمل بها الشركة، والأشكال المختلفة التي اتخذتها وفقاً للثقافة التنظيمية التي تنتمي إليها.

ومما سبق يمكن القول بأن الذكاء الاستراتيجي يهدف إلى:

- اقتناص الفرص وتجنب التهديدات المحتملة، من خلال الإدارة الصحيحة للمعرفة، ومن خلال التتبع المستمر للتغيرات البيئية المحيطة.
- تعزيز تنافسية الشركات؛ من خلال استشراف المستقبل والاستعداد المناسب لكافة التطورات.
- يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى تطوير أداء القادة في إدارة شركاتهم.
- الوصول بالشركة للوضع الذي تتمناه مستقبلاً؛ بالرغم من كافة التغيرات والتطورات البيئية المحتملة.

٤.٢.٢ مبادئ الذكاء الاستراتيجي

يرى (زبير، ٢٠٢١، ص ٤٠١)، بأن مبادئ الذكاء الاستراتيجي تتمثل في:

- أن عناصر الذكاء الاستراتيجي تعمل كنظام واحد وتحتاج أن يتم التعامل معها ككل، وهي مترابطة معاً، وهذا يدفع القادة إلى صياغة وإنجاز الاستراتيجية، وتحقيق الإبداع الاستراتيجي بعمل قادة الشركة كفريق فعال في اتجاه تحقيق المستقبل إلى جانب توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي لقيادة الشركة بفعالية.
- تحديد وتشخيص احتياجات الشركة، والتحديات التي تواجهها ثم تنفيذ ورش عمل، وحلقات مناقشة وحوارات وإيجاد الحلول العلمية الملائمة لها؛ لأن هذه المناقشات تساعد على تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى المدراء، وتساعد في مواجهة كافة التحديات والمشاكل التي تواجه الشركة مهما كانت درجة تعقدها.

يرى (بركات، ٢٠١٨، ص ٢٠) بأن أهم مبادئ الذكاء الاستراتيجي تتمثل في التالي:

- التركيز على المستفيد، حيث يساعد الذكاء الاستراتيجي صناع القرار في الشركة، ويجعلهم يركزون في عملهم على حاجات المستفيدين في جميع المجالات.

- يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز الشركة؛ وذلك لتحليل وتفسير المعلومات وتقديمها لمتخذي القرارات.

- رصد التغيرات في بيئة العمل المفاجئة، وطويلة الأجل، وتحليلها والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

وأشار (Esmaeili، ٢٠١٤، ص ٢٦) بأن من مبادئ الذكاء الاستراتيجي:

- يجب أن يكون هناك مرونة في الوقت بما يتناسب مع الأهداف.

- يراقب ويحلل القضايا الاستراتيجية ويعمل على تشخيص التغيرات التي تودي بحدوث تغيرات في المستقبل.

- التخطيط الدقيق وتنفيذ جميع البيانات.

- دمج وتحليل واستخلاص الفرضيات.

- المشاركة عبر تنظيم عمليات حوار بين مختلف الأقسام ليتحقق التوافق بين الجميع.

أشار كلاً من (Tubke & Moncada، ٢٠٠١، ص ٢٦) إلى أربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي:

١. مبدأ المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الأقسام داخل الشركة، والتي تشترك

في صياغة السياسات؛ بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

٢. مبدأ الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلفة بتقييم المؤشرات المناسبة، والتحليل وآليات معالجة البيانات.

٣. مبدأ التوسط والتنظيم: يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم، الأمر الذي يساعد في توفير الإجماع حول التصورات ويسهل النقاشات داخل الشركة، ويساعد في حل النزاعات، والصراعات التي تحدث في الشركات.

٤. مبدأ دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الإستراتيجي اتخاذ القرارات، والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

أشار (Pauker، ٢٠٠٠، ص ٨١) بأن مبادئ الذكاء الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

- يجب أن يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفاتهم استراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكتفون بأبحاثهم، وتحدياتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الأنشطة الاستراتيجية.
- يراقب ويحلل القضايا الاستراتيجية، ويتعقب آثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة المدى، ويشخص التغيرات التي توحى بحدوث تغييرات في المستقبل.
- يجذب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز الشركة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة، والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.
- يجب أن يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز الشركة؛ ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة، والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.

ومما سبق يمكن استخلاص أهم المبادئ للذكاء الاستراتيجي كالتالي:

- "الترابط"، فالذكاء الاستراتيجي عبارة عن عدد من العمليات المترابطة، التي تعمل على التشخيص والاستعداد في الوقت المناسب.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- "الاستمرارية"، حيث يعتمد الذكاء الاستراتيجي على الرصد البيئي المستمر لمتغيرات البيئة المحيطة.
- المشاركة تعد أحد أهم مبادئ الذكاء الاستراتيجي، وقد تكون داخل الشركة من خلال مشاركة المعلومات والمشكلات والمنجزات مع الأطراف ذوي العلاقة بالشركة، بالإضافة إلى المشاركة الخارجية مع شركات وجهات اقتصادية، وإقامة تحالفات استراتيجية تدعم موقف الشركة في بيئتها.
- الشمول حيث تشمل المعلومات التي يستخدمها الذكاء الاستراتيجي البيئة الداخلية والخارجية للشركة.

٥.٢.٢ أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومؤشراتها

١.٥.٢.٢ مفهوم الاستشراف ومؤشراته

ويعرف (النحال، ٢٠٢١، ص ١٣) الاستشراف بأنه: القدرة على استقراء المستقبل، ودراسة البيئتين الخارجية والداخلية للشركة، وتحديد جوانب القوة، وجوانب الضعف، والفرص والتهديدات المتوقع ظهورها مستقبلاً.

عرف (عبد المجيد، ٢٠٢١، ص ١٠) الاستشراف: بأنه مهارة عملية تنطوي على استقراء التوجهات العامة في حياة البشرية؛ بهدف رسم نهج استباقي واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها لواقع ملموس يرتقي بالعمل الإداري.

(نفس المرجع السابق، ص ١١) يرى بأن الاستشراف: هو وسيلة منظمة لتشكيل المستقبل وأسلوب منهجي وتشاركي؛ لتطوير استراتيجيات وسياسات فعالة من أجل المستقبل، واتخاذ القرارات، والتصرف من خلال النظر في مستقبل التكنولوجيا والاقتصاد والمجتمع، وتفاعلاتها من أجل تعزيز المنفعة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.

يرى (رمضاني، ٢٠٢٠، ص ٤١٠) بأن الاستشراف: هو ذلك الجهد الإنساني الذي يعمد إلى توظيف المنهجية العلمية سبيلاً لاستشراف احتمالات، أو ترجيح بعضها في تطور الحاضر وصولاً للمستقبل.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

الاستشراف: من المسلمات الأساسية في الشركات الناجحة كونه يساهم في منع حدوث الأزمة أو عنصر المفاجأة؛ من خلال الإلمام بجوانب المشكلة ومن ثم الإرشاد إلى رد فعل منظم وفعال لمواجهة بكفاءة عالية (البارودي، ٢٠١٩، ص ١٥٧).

الاستشراف: إمكانية اسقاط حالة العالم الراهنة، على المستقبل بإبصار التطورات وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه (الخفاجي، ٢٠١٩، ص ١٧).

يعرفه (أبو الغنم، ٢٠١٧، ص ١٥٢) بأنه: القدرة على رؤية الاتجاهات المستقبلية وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه؛ عبر إجراء مسح للعوامل الديناميكية في الماضي والحاضر.

وتعرف الباحثة الاستشراف بأنه: أسلوب ومنهج مدروس يقوم على استقراء وتوقع التوجهات المستقبلية لمكونات النظام البيئي المحيط بالشركة؛ بهدف الاستعداد لكافة التغيرات الإيجابية والسلبية، وتصويب التوجهات المستقبلية للشركة.

*مؤشرات الاستشراف:

يرى (الهنداوي، ٢٠١٧، ص ٤٧) بأن المعرفة أصبحت تتضاعف كل ١٨ شهراً، ومن المتوقع مستقبلاً أن تتضاعف كل ١٢ ساعة.

كما يرى (رضوان، ٢٠١٣، ص ١٣) بأن الاستشراف ضد العشوائية ويتم وفقاً لخطوات مرحلية وبمنهجية من خلال:

- تعريف المشكلة، واختيار وبناء نموذج، وتحديد المتغيرات الأساسية، ومرحلة تجميع المعلومات والمعطيات، وتشكيل النظريات؛ لنتمكن في النهاية من بناء الخيارات المستقبلية الممكنة؛ وبالتالي تتمكن الإدارة عبر جهاز ومسؤولي الاستشراف من تحديد الخيارات الاستراتيجية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

- كما ويرى بأن الاستشراف ليس نشاط فردي؛ بل هو عمل جماعي يضم الأشخاص المؤهلين من اختصاصات مختلفة، مع توفير كل الإمكانيات اللازمة له ليتمكن من استشراف المستقبل، ووضع رؤية واقعية وصحيحة يمكن السير على هديها.
- كما يرى (نفس المرجع السابق، ص ١٦) بأن من أهم منهجيات الدراسات الاستشرافية التالي:
 - الشمول والنظرة الكلية للأمور (العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية).
 - مراعات التعقيد، وتقادي الإفراط في التبسيط والتجريد للظواهر المدروسة والعلاقات والتشابكات للمتغيرات.
 - القراءة الجيدة للماضي باتجاهاته العامة السائدة والراهنة يشكل مفاتيح جيدة لاتجاهات محتملة في المستقبل.
 - المزج بين الأساليب الكيفية والكمية؛ فقد ثبت بأن تعدد الأساليب المستخدمة في دراسة ظاهرة ما، والمزج بين نتائجها يؤدي إلى نتيجة أفضل مما إذا جرى الاعتماد على أسلوب واحد.
 - الحيادية والعملية: دراسة المستقبلات البديلة بدرجة عالية من الحيادية العلمية، وعدم استبعاد بدائل معينة قد لا تتوافق مع رؤية أو مصلحة المستشراف.
- أشار (عامر، ٢٠٠٨، ص ٣٨) بأن استشراف أبعاد المستقبل أمر لا علاقة له بالتكهن؛ فهو يعتمد على أساليب الاستشراف العلمي الذي يقوم على فهم للماضي والحاضر والعوامل المختلفة التي امتدت إليها؛ ولذلك فإن الاستشراف العلمي يتوقف على كم ونوع المعرفة العلمية المتوفرة عن الواقع.
- يرى (الدجاني، ١٩٩٦، ص ٤٦) بأن علم الإنسان يتوافر على عوالم ثلاث:
 - عالم التذكر للماضي، عالم التفكير في الحاضر، وعالم التخيل (استشراف المستقبل).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

من خلال ما سبق يمكن القول بأن أهم مؤشرات الاستشراف تكمن في:

- الاعتماد على معلومات شاملة لكافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية في استشراف ودراسة المستقبل.
 - إشراك أطراف ذوي خبرة من مختلف الأطراف داخل الشركة، وخبراء خارجيين في عملية استشراف ودراسة المستقبل.
 - تستخدم الشركة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة البيانات الكمية، بالإضافة إلى الخبرات النوعية والمعرفة؛ لتعزيز قدرتها على استشراف المستقبل في اكتشاف وتعزيز المزايا التنافسية للشركة.
 - تصور سيناريوهات متعددة لمواجهة احتمالات التغيرات، والمخاطر، والاحتياجات المستقبلية.
 - الرصد البيئي المستمر للتطورات التكنولوجية، الاقتصادية، والسياسية، والاتجاهات في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على الشركة.
 - دراسة وتحليل الاتجاهات الماضية والحالية لاستخلاص توقعات المستقبل.
- وبناءً على ما سبق في تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المؤشرات في المخطط التالي للتعرف على

مستوى الاستشراف:



شكل رقم (٢-٦) مؤشرات الاستشراف (إعداد الباحثة)

تفكير النظم يعرفه (النحال، ٢٠٢١، ص١٣) بأنه: القدرة على تنفيذ وربط العناصر المتنوعة، ودراسة الأجزاء وعلاقتها بالكل؛ من أجل فهم طريقة تفاعلها مع بعضها، بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالشركة.

تفكير النظم: هو القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها، لتشكيل صورة واضحة عن الأشياء التي يتم التعامل معها (عباسي وآخرون، ٢٠١٨، ص١٦).

ويعرفه (أبو الغنم، ٢٠١٦، ص١٥٢) بأنه: القدرة على توليف العناصر المختلفة؛ لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها؛ لتشكيل صورة واضحة عن الأشياء التي نتعامل معها.

تفكير النظم: منهج التفكير النظامي للأشياء والظواهر المحيطة يتجاوز المنهج التقليدي للأشياء، والحقائق كمعطيات مستقلة ومنفصلة لا ترتبط بعلاقات متفاعلة فيما بينها، فتفكير النظم تعدى ذلك على فهم أي ظاهرة؛ من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساسية، وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات ضمن إطار عام يتضمن كل أبعاد الظاهرة موضوع الدراسة (محمد، ٢٠١٥، ص١٧).

وتعرف الباحثة تفكير النظم: بأنه أسلوب أو منهج للتفكير في الحقائق والبيانات المستمدة من البيئة المحيطة، يعتمد على تحليل الظواهر والنظم إلى جزئياتها؛ بهدف فهم العلاقات التأثيرية فيما بينها بما يفيد الشركة في استيعاب واستغلال وتحفيز المؤثرات الإيجابية، وتجنب أو الحد من المؤثرات السلبية.

*مؤشرات تفكير النظم:

ويرى (حسني، ٢٠٢٢، ص٣) بأن تفكير النظم: عبارة عن طريقة للتعامل مع المشكلات التي تعكس التعقيد؛ بسبب عناصرها المختلفة التي تؤثر على بعضها البعض داخل نظام معين، بدلاً من الرد على المشكلات الفردية التي تظهر، كما أن تفكير النظم كان الأساس نحو ولادة نموذج جبل الجليد الذي أصبح

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يستخدم في الكثير من المجالات كأداة لتمثيل المدخلات والمخرجات، والذي يقوم على فلسفة الحالات قيد البحث إلى نوعين النوع الأول يقع على قمة الجبل وهي حالات ظاهرة وواقعة يمكن التعامل معها وعلاجها ببسر أو إدارتها بالشكل المطلوب، بينما الحالات التي تقبع تحت الجبل في المنطقة المظلمة تعكس أنماط وهيكلية مختلفة المطلوب التعامل معها بدقة؛ من أجل معالجتها وإدارتها بالصورة الصحيحة.

ويجد (عبد الرحمن وعبد الكريم، ٢٠٢١، ص ٨١) بأن تفكير النظم: يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة؛ لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف الشركة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقديمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام.

يرى (النحال، ٢٠٢١، ص ١١٣) بأن تفكير النظم يساعد في حل المشكلات التي تواجه الشركات، ويؤكد على أنه جزء أصيل ولا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار، وعلى أهميته للإدارات الشركات المختلفة.

يرى (السرسك، ٢٠٢٠، ص ٣١) بأن التفكير النظمي: قدرة القيادات الإدارية على تطبيق الفكر التنظيمي الاستراتيجي للشركة عبر جميع المستويات الوظيفية؛ لتشكل مجتمعة منظومة مترابطة، ومتكاملة يمكن من خلالها تحقيق أهداف الشركة.

ويرى (أبو إصبع، ٢٠١٨، ص ١٦) بأن فوائد تفكير النظم تبرز كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيئ أطر للتفكير الاستراتيجي، وأسلوباً لمواجهة التعقيدات البيئية، وطريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر، واكتساب المعرفة، ورؤية أوضح كما يوفر طرائق أفضل لابتكار الاستراتيجيات الكفيلة بتجاوز المشكلات المعقدة، وتفعيل التغييرات الاستراتيجية، ويوفر الفرصة للمشاركة (الأفراد وفرق العمل) في اتخاذ القرار داخل الشركة، فعندما يتمتع القائد بعنصر تفكير النظم؛ يجعله يملك منهجاً تحليلياً ويصبح لديه القدرة على ربط أجزاء النظام مع بعضها وقادراً على فهم المشكلة كنظام، وتشخيص السبب الحقيقي لها؛ وبالتالي اتخاذ قرارات إيجابية تساهم في تفعيل العملية التسييرية بالشركة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يرى (فولان، ٢٠١٧، ص ٤٩) بأن التفكير النظمي لكي يحقق أثره المنشود يجب ألا يقتصر على مجموعة صغيرة من الاختصاصيين؛ بل يجب أن يكون متاح عملياً لمجموعة كبيرة من القادة الجدد والناشئين، ومن الضروري أن نمح القادة خبرات تزيد من قدرتهم على أخذ الصورة الأشمل بعين الاعتبار ربما لا تكون لديهم أفضل النظريات تفصيلاً بشأن كيفية تطور الأنظمة على المدى البعيد، ولكنهم سيكونون في خضم العمل مع نظرة نظامية، كما أنهم سيتفاعلون مع الآخرين لتعزيز الوعي بالنظام من خلال أعمالهم ونقاشاتهم.

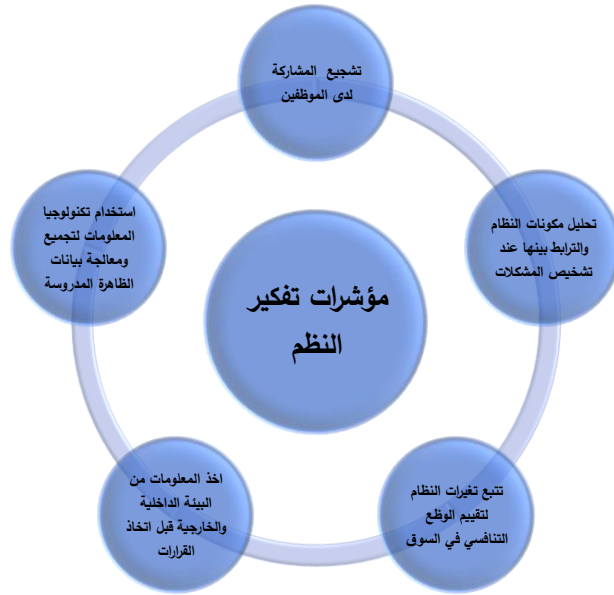
ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن أهم مؤشرات تفكير النظم كالتالي:

- يقوم تفكير النظم على تحليل مكونات النظام إلى أجزاءه، ودراسة الترابط والتفاعل فيما بينها عند دراسة الظواهر أو تشخيص المشكلات.
- يعتمد تفكير النظم على تجميع ومعالجة كافة البيانات المرتبطة بالظاهرة المدروسة؛ لفهم تركيب وتكامل العناصر المتنوعة المكونة للنظام؛ ولذلك يجب استخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل هذه المهمة أو العملية.
- يعتمد تفكير النظم على مبدأ المشاركة ولذلك يجب ألا يقتصر على مجموعة صغيرة من الاختصاصيين؛ وإنما يجب إشراك القادة الجدد والقادة المستقبليين.
- يعتمد تفكير النظم على الشمول في التحليل البيئي؛ من خلال جمع المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للشركة.
- يعمل تفكير النظم من خلال تتبع التغيرات في مكوناته، وتأثيرها وتفاعلها مع بعضها البعض على تقييم التوجه المستقبلي لتنافسية الشركة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

وبناءً على ما سبق تم الاعتماد في الدراسة الحالية على المؤشرات في المخطط التالي للتعرف على

مستوى تفكير النظم:



شكل رقم (٢-٧) مؤشرات تفكير النظم (اعداد الباحثة)

٣.٥.٢.٢ مفهوم الرؤية المستقبلية ومؤشراتها

يعرف (الداودية، ٢٠٢٢، ص ٨) الرؤية بأنها: حلم مكتوب وواضح ومفهوم، ومناسب لإمكانات الشركة، وقابل للتغيير.

الرؤية: هي الفكرة العامة المجردة، ذات المضمون الفلسفي، وهي صورة ذهنية، وتخيل واضح، وإدراك عميق يعبر عن الغاية وما ستؤول إليه الحال في المستقبل، وهي الخطوة الجوهرية الأولى في الإدارة الاستراتيجية (المحمدي، ٢٠٢٢، ص ٧٦).

(النحال، ٢٠٢١، ص ١٣) عرف الرؤية بأنها: وصف للموقع أو المكانة التي تطمح الشركة أن تكون عليها مستقبلاً، وتتخطى الوضع الراهن الذي هي عليه الآن.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

عرفها (عباسي وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٥) بأنها: النجاح، ووصف واضح، وموجز لما تريد أن تصل إليه الشركة بعد تنفيذها لاستراتيجياتها، وتحقيق كامل إمكانياتها.

الرؤية: حلم يستلهم المستقبل البعيد ويتمحور حول التساؤل الحيوي للشركة وقيادتها (ماذا نريد أن نصبح عليه؟)، أو هي بيان فنتازي ووصف مثالي حالم للشركة يصور شكلاً لمستقبلها المقصود إدراكه (الجنابي، ٢٠١٧، ص ١٣١).

الرؤية: هي وصف صورة لمستقبل الشركة الطموح، بمعنى أكثر تفصيلاً هي عبارة عن الآمال، والأحلام، والتصورات الطموحة البعيدة المدى للشركة (العريقي، ٢٠١٧، ص ١٣٧).

الرؤية: وصف لطموحات الشركة في المستقبل، وتتسم بالعمومية والشمول دون تحديد الوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات، وهي أحد أقوى الأدوات التحفيزية التي تجعل الشركة تتحرك للأمام (التوجيهي، ٢٠١٢، ص ٣٩).

ومما سبق يمكن تعريف الرؤية بأنها: عملية تكوين صورة ذهنية ومثالية تسعى أن تصل إليها الشركة مستقبلاً.

* مؤشرات الرؤية المستقبلية:

يرى (النحال، ٢٠٢١، ص ٣٠) بأن دور الرؤية المستقبلية يبرز في رصد تحركات عملاء الشركة بين الشركات المنافسة بالإضافة إلى تلمس رضاهم عن المنتجات، وصياغة رؤى جديدة عنهم، والوصول إلى تقنيات جديدة في خدمتهم.

يرى (مطر، ٢٠١٨، ص ١٣٢) بأن الرؤية المستقبلية: تكمن في التطلعات المستقبلية للقادة التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للشركة، التي تريد أن تحققها بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها.

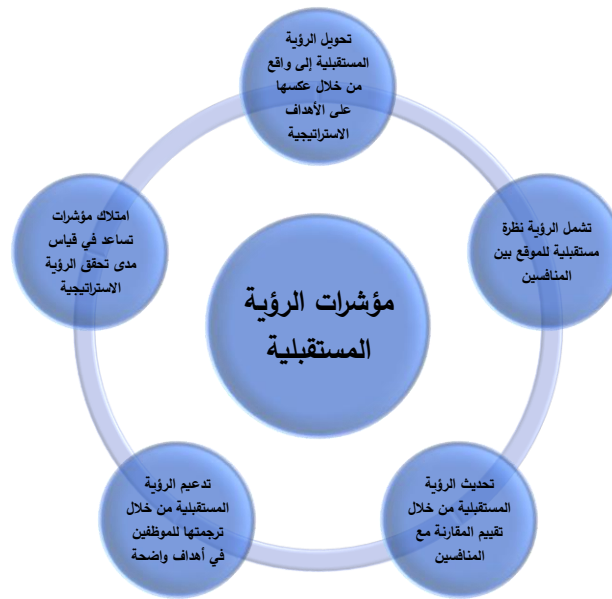
يرى (ريان والحاجة فاطمة، ٢٠٢٢، ص ٦٠) أن الرؤية المستقبلية: هي من أهم عناصر الذكاء الاستراتيجي التي تساعد على التنبؤ بالفرص والمخاطر، وقراءة الظروف المستقبلية، ومواجهة الاحتمالات المستقبلية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

من خلال ما سبق يمكننا تلخيص أهم مؤشرات الرؤية المستقبلية في التالي:

- تمثل الرؤية المستقبلية الآمال والطموح في المستقبل ولذلك يجب أن تشمل على نظرة مستقبلية واضحة لطموح الشركات بالنسبة للمنافسين.
- تكون الرؤية المستقبلية قابلة للتحقق من خلال انعكاسها على الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- تحتاج الرؤية المستقبلية إلى التقييم المستمر لتحركات وتوجهات السوق؛ للتنبؤ بالفرص، والتغلب على المخاطر التي قد تعيقها، ولتحديثها على فترات زمنية بحسب التغيرات.
- إعلان الرؤية المستقبلية، وترجمتها إلى أهداف استراتيجية؛ يدعم السير نحو تحقيقها.
- الرؤية المستقبلية صورة لمستقبل الشركة المرغوب؛ ولذلك التأكد من فعاليتها من خلال مؤشرات أداء للقياس، والتعرف على مدى تحققها.

في الدراسة الحالية بناءً على ما سبق تم الاعتماد على المؤشرات في المخطط التالي للتعرف على مستوى الرؤية المستقبلية في الشركة:



شكل رقم (٢-٨) مؤشرات الرؤية الاستراتيجية (اعداد الباحثة)

الشراكة: هي الحرص على اتسام طبيعة العمل داخل الشركة بالشراكة، والاستفادة من جهود كافة العاملين، والسعي نحو تطوير خبراتهم (نعنع، ٢٠٢٢، ص ٢٢).

يرى (الهاشمي، ٢٠٢١، ص ٥٢) في تعريف الشراكة: إقامة الشركة علاقات داخلية وخارجية على أساس الثقة المتبادلة، والفلسفة المشتركة، وتقاسم المخاطر والكفاءات، والتحالفات الاستراتيجية هي اتفاقية بين عدد من الشركات لاستثمار الموارد المشتركة لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة، يمكن من خلالها تحسين الموقع التنافسي للشركة، وتقاسم المخاطر، وتقاسم تكاليف تطوير المشاريع الرئيسية.

الشراكة: أو ما تسمى بالتحالفات الاستراتيجية هي القدرة التي يمتلكها القادة في إقامة شراكات كأداة لتعزيز القدرات بين الشركات المتنافسة وغير المتنافسة؛ بغرض تقليل النزاعات والحد من الصراعات، وتحسين الأداء (يوسف، ٢٠٢١، ص ٦٥٦).

الشراكة: هي تطوير والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأمد يتم من خلالها تبادل المنافع من قبل الطرفين ويمكن صياغة هذه العلاقة مع المتعاملين والمجتمع والموردين والشركات الأخرى، وتتسم العلاقات في هذه الحالة بالانفتاح والثقة التامة والاحترام المتبادل (داوود، ٢٠٢٠، ص ٢٨).

يعرف (مطر، ٢٠١٨، ص ١٧) الشراكة بأنها: القدرة على إقامة الشراكات الاستراتيجية مع شركات أخرى، ومشاركة الموارد والخبرات وإضافة قيمة جديدة للشركة وذلك بهدف تحقيق أهداف الشركات المتحالفة.

مما سبق يمكننا تعريف الشراكة بأنها: سياسة تنتهجها الشركة في بيئتها الداخلية، ومع بيئتها الخارجية تعتمد على بناء علاقات طويلة الأمد والاحتفاظ بها من خلال استغلال النقاط المشتركة وتبادل المنافع؛ بما يعمل على التعزيز من نقاط القوة، وتوفير فرص لدى الشركة والحد من نقاط الضعف والتحديات.

يرى (ريان والحاجة فاطمة، ٢٠٢٢، ص ٩) بأن الشراكة: تمثل عملية التعاون وتبادل المعلومات بين شركتين أو أكثر؛ لبناء استراتيجية أعمال ناجحة، والاستغلال الذكي لكامل طاقة الشراكة لتحقيق الأهداف المنشودة، كذلك الشراكة تعكس قدرات المدير الذكي استراتيجياً على إقامة تحالفات إستراتيجية.

يوصي (زبير، ٢٠٢١، ص ٤١١) بضرورة الانفتاح على الشركات العالمية، وتبني مبدأ الشراكة معها لتبادل الأفكار مع كوارر عالمية لها خبرة عالية بنماذج الإنتاج وبتفكير النظم، وتحسن استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنتاج منتجات تواكب ذوق العملاء.

أشار (النحال، ٢٠٢١، ص ١١٧) بأن الشراكة ذات أهمية بسبب ما تمنحه للشركات من ميزات وخبرات، وقدرة على التنافسية.

يرى (المغربي، ٢٠٢٠، ص ٤٧) بأن للشراكة مزايا أخرى بالإضافة إلى تقليل المخاطر، حيث تستفيد الشركة من معرفة الشريك الآخر للسوق المحلي أو من علاقاته في بلده؛ مما يحسن صورة الشركة، كما قد تنهياً للشركة بهذه الطريقة مزايا عديدة تقنية أو إدارية موجودة لدى الشريك.

يرى (أونيس، ٢٠١٧، ص ٥٢) بأن الشراكة تفيد الشركات المتحالفة من الخبرات والمعارف المشتركة بينهم، والمحافظة على بقاء المتنافسين، وتوسيع الحصة السوقية.

يرى (العنزي وراضي، ٢٠٠٩، ص ٢٣٦) بأن انتشار التحالفات الاستراتيجية قد أحدث تغييراً كبيراً في لعبة الأعمال، وأن هذه الاتفاقات التعاونية أصبحت الجزء الأساس وحجر الزاوية للاستراتيجيات التنافسية، فالتنافس من خلال التعاون يعد الدعامة الأساسية لكسب المزايا التنافسية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

من خلال ما سبق تم استخلاص أهم مؤشرات الشراكة في شركات الأعمال من كالتالي:

- تقوم الشراكة على أساس مبدأ المشاركة أو التعاون؛ لتبادل الموارد والأفكار والخبرات بين الشركات المتحالفة.
 - توفر الشبكات والمنشآت الاقتصادية المحلية والعالمية دعم للشراكة والتعاون من خلال توفير ساحة لتبادل المعارف والخبرات بين الشركات.
 - يعد من دعائم الشراكة الاستفادة من خبرات ومعارف وأفكار الموظفين في مناقشة جدوى المشروعات الجديدة، وإيجاد حلول للمشكلات من خلال الاجتماعات، وجلسات العصف الذهني.
 - أحد أهم أوجه الشراكة إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين؛ لضمان استمرارية تلبية احتياجات السوق؛ مما يعزز المحافظة على الموقع التنافسي للشركة في السوق.
 - بناء الشراكة وتنفيذ العلاقات والتحالفات في إطار قانوني واضح يعمل على توازن العلاقة مع الشركاء واستمراريتها.
- وفي الدراسة الحالية وبناءً على ما سبق تم الاعتماد على المؤشرات في المخطط التالي للتعرف على مستوى الشراكة:



شكل رقم (٢-٩) مؤشرات الشراكة (اعداد الباحثة)

يعرف (زبير، ٢٠٢١، ص ٤٠١) الدافعية بأنها عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه واستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف.

يعرف (المغربي، ٢٠٢١، ص ١٩١) الدوافع: بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.

ويعرف (النحال، ٢٠٢١، ص ١٤) الدافعية على أنها: القدرة على تحفيز الفرد في تبني وجهة نظر معينة؛ لإنجاز العمل المكلف به على أكمل وجه.

الدافعية: هي سياسات الشركة التي تعتمد في دفع مواردها البشرية نحو بذل أقصى جهد ممكن للقيام بمهامهم، واستثمار ذلك في تحقيق العديد من المزايا التنافسية التي تساعد في التفوق على المنافسين (عباسي وآخرون، ٢٠١٨، ص ١٤).

كما عرفها (نفس المرجع السابق، ٢٠١٨، ص ١٥) بأنها: عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه، والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين.

ويعرفها (الحري، ٢٠١٦، ص ١٦٠): بأنها الرغبة في عمل شيء، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل (الفعل)، في اشباع ما لدى الفرد.

ويمكننا تعريف "الدافعية": بأنها محفز ومحرك داخل الشركة، يدفعها للتقدم في تحقيق أهدافها وآمالها المستقبلية باستخدام مواردها وامكانياتها المتاحة.

يجد (ريان والحاجة فاطمة، ٢٠٢٢، ص ١٠) بأن الدافعية: هي تحفيز عواطف ورغبات الفرد؛ لحثه على القيام بعمل معين وتجد دوافع الفرد في هيئة سلوك يعبر عن بذله مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله ثم إشباع ما يشعر به من نقص في الحاجات من العوائد المادية والمعنوية المتحققة نظيره.

(عبد الرحمن وعبد الكريم، ٢٠٢١، ص ٨) يرون بأنه للارتقاء بفاعلية هذا العنصر (الدافعية)، تبرز ضرورة تقديم الحوافز للعاملين؛ كونها مثيرات تظل خارج كيان العاملين، وتدفعهم للعمل والالتفاف حول هدف عام يجمعهم ويوجه سلوكهم، ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية، والبحث عن عناصر الدفع الذاتي في داخلهم، وبما ينمي فيهم المبادرة ثم الإيمان بأداء ما يوجههم قادتهم.

يرى (النحال، ٢٠٢١، ص ٣١) بأن الدافعية: هي القدرة لدى القادة الذين يتمتعون بالنكاه الإستراتيجي على تحفيز العاملين، ودفعهم للعمل من خلال رفع روح الحماس لديهم؛ ما يؤدي لتحقيق ميزة تنافسية في الشركة.

يرى القحطاني (٢٠١٩، ص ٥٧) بأن الدافعية: عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان لأن يتصرف، ويعمل من أجل اشباع حاجات معينة يحس ويشعر بها، وهنا تلعب الحوافز دوراً في تشكيل الدافعية الإنسانية من خلال فرص ووسائل يمكنه بواسطتها إثارة رغبات الفرد، وخلق الدافع لديه من أجل الحصول عليها وإشباعها من خلال سلوك مرغوب فيه.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يرى (مطر، ٢٠١٨، ص ١٣٣) بأن الدافعية: هي قدرة القادة على تحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال تقديم الحوافز المتنوعة؛ لتوجيه جهود العاملين على تنفيذ التصورات والرؤى، ويوجه سلوكهم ويغرس فيهم الشعور بالمسؤولية.

يرى (أونيس، ٢٠١٧، ص ٥٣) إن الدافعية الحقيقية في الشركة تجعل الأفراد العاملين مرتبطين بالشركة دائماً، ويسعون للرقى بها في ظل المنافسة المحتدمة، والتغيرات البيئية المتسارعة، ويجعل العاملين من أنصار التغيير والتجديد، كل هذا يمكن الشركة من بناء ميزة تنافسية قوية تواجه بها مختلف التحديات في المنافسة.

يرى (محمد، ٢٠١٠، ص ٢١٣) بأن المديرين عند رغبتهم للحصول على مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية يستطيعون أن يستفيدوا من نظرية الدافعية ويصمموا برامج الدافعية الفاعلة لموظفيهم، وعن طريق فهم أفضل للأمور الثلاثة التالية يستطيع المديرين إعداد برامج تحفيزية تجمع بين أهداف الفرد وأهداف الشركة وهذه الأمور الثلاثة:

- الحاجات التي تثير الفرد لكي يبذل الجهد.
- عمليات التفكير التي تحدد القرار الذي يتخذه الشخص لكي يشبع هذه الرغبات.
- الآثار التي يتركها التعزيز على السلوك.

فتكون الخطوة الأولى للمديرين: هي تحديد الأهداف ووضع معدلات الأداء، أما الخطوة الثانية: فيقوم المديرين بوضع نظام مكافأة لتشجيع العاملين على إنجاز تلك الأهداف والمعدلات وتكون المكافآت إما داخلية (مثل الشعور بالإنجاز)، أو خارجية (مثل إعطاء مكافئة مادية)، وأخيراً قياس أثر التشجيع على الأداء.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

ومما سبق يمكن استخلاص أهم مؤشرات الدافعية في الشركات من خلال النقاط التالية:

- رفع الدافعية للعمل لدى الموظفين؛ من خلال التوعية بالعلاقة الارتباطية بين المصالح والمنافع الوظيفية، وتدعيم القدرة التنافسية وموقع الشركة في السوق من خلال مجهودات العاملين.
- تدعيم الدافعية من خلال اعتماد معدلات أداء وبالتالي منح الحوافز والمكافآت على أساس الأداء.
- من أهم عوامل حفز الدافعية لدى الموظفين توفير البيئة التنظيمية الواضحة، وتوفير بيئة العمل المناسبة.
- الإعلان الدوري للموظفين عن الانجازات للشركة؛ يعزز من الدافعية لديهم من خلال معرفة الناتج الايجابي لمجهوداتهم المبذولة.
- اهتمام الشركات بالدافعية لدى موظفيها من خلال التقييم الدوري للأداء.

وبناءً على ما سبق تم في الدراسة الحالية الاعتماد على المؤشرات في المخطط التالي للتعرف على

مستوى الشراكة:



شكل رقم (٢-١٠) مؤشرات الدافعية (اعداد الباحثة)

٦.٢.٢ علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية

يرى (شيماء وحمزة، ٢٠٢٤، ص ٩٧) بأن السعي الدائم للشركات في الحصول على مزايا تنافسية والمحافظة على استدامتها؛ أدى بها للبحث عن السبل التي تسوقها لذلك، ومن بينها الذكاء الاستراتيجي الذي يعد أفضل الخيارات التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، فمن خلال معرفة البيئة السوقية والتنبؤ بما سيكون مستقبلاً، وكذا تحفيز العاملين، وإقامة شراكات مع شركات آخر يمكن للشركة من تحقيق تميزاً مستديماً، وهذا ما أدت عليه الدراسة من خلال نتائجها بوجود تأثير إيجابي للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية.

أشار (أبو بكر، ٢٠٢٣، ص ٤٤) بأن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تتبع من الدور البارز الذي يلعبه الذكاء الاستراتيجي في توفير آليات مواجهة التحديات المتعاضمة التي تعيشها الشركات جراء القلق الاستراتيجي وظواهر التنافس، من خلال فهم واقعي للوضع، وعمل استراتيجيات تلائم الظروف والأعمال، ويعمل الذكاء الاستراتيجي على تحليل البيئة وفهم الواقع لتطوير الاستراتيجيات التي تتناسب مع طبيعة الظروف البيئية للشركة؛ من أجل المحافظة على قدرتها التنافسية على المدى الطويل في مواجهة التحديات المستقبلية المتوقعة الحدوث.

كما أشار (نفس المرجع، ص ٤٥) بأن العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تتجلى في العلاقة بين أبعاده والميزة التنافسية كالتالي:

- العلاقة بين الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية: تعتبر الرؤية المستقبلية أداة حكم قوية لمراجعة القرارات الاستراتيجية للشركة، حيث تسمح باستيعاب وإدراك أهداف الشركة بصورة صحيحة تتحدد من خلالها الاتجاهات الاستراتيجية الجديدة، فالرؤية الواضحة تعمل كموجه ومحفز لكل أفراد الشركة نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

• العلاقة بين الشراكة والميزة التنافسية: حيث يبرز دور الشراكة في الميزة التنافسية من خلال اعتبارها أحد آليات التكيف مع التحديات البيئية، وفرصة لتبادل الخبرات والتجارب والأفكار بين الشركاء، وتوفير إطار عمل تعاوني، مما يساعد في تحقيق أهداف الشركات المتحالفة وتعزيز ميزتها التنافسية.

• العلاقة بين الدافعية والميزة التنافسية: يقوم العاملان بأداء وتسيير العمل تحت نفس الظروف البيئية، ولكن تفسير الدافعية لديهم؛ والذي تنعكس بدورها على إنتاجية العاملين يعد أحد التحديات التي تواجهها الشركات لذلك يلقي موضوع الدافعية اهتمام في الأوساط الاقتصادية والإدارية؛ كون العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج في شركات الأعمال، والتي تؤثر بشكل مباشر في تحقيق الميزة التنافسية لتلك الشركات.

يرى (ريان والحاجة فاطمة، ٢٠٢٢، ص ٣٢) بأن: بيئة الأعمال التنافسية متغيرة باستمرار، لذا يجب على الشركة أن تكون على علم بكافة المستجدات في بيئتها الخارجية، حيث تمثل كل معلومة فرصة يمكن أن تستغلها لصالحها تعزز مكانتها وحصتها في السوق، أو تهديد وقيود معوق يشكل لها خسارة ونقص في حصتها وأرباحها، الأمر الذي يتطلب التكيف مع التهديد ومحاولة التقليل منه أو تجنبه، من هنا تظهر أهمية دراسة البيئة الخارجية وضرورة إيجاد نظام محاكي لهذا التغير المستمر، كما يجب على الشركة اكتشاف مواطن القوة والضعف في بيئتها الداخلية، ولا يمكن ذلك إلا من خلال تبني نظام الذكاء الاستراتيجي، حيث أكدت الدراسة الخاصة بالباحثين على وجود دور للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

يرى (صليحة، ٢٠٢١، ص ٥٧) بأن دور الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية يكمن في الآتي:

• دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير: فهذا النمط من الذكاء يعد شرطاً أساسياً لعمليات

التغيير، وجعل القادة يديرون من الخارج إلى الداخل وليس العكس، من خلال تفحص تغييرات البيئة

في إطار المعلومات المتوفرة، ورسم الحد الفاصل بين الشركة وعالمها الخارجي، واعتماد رؤى

مستقبلية تعزز من عملياتها.

• دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي: يبرز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء

في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطوير، والارتقاء بمستوى الأعمال

في بيئة ديناميكية تعمل فيها الشركات جاهدة لمواجهة التحديات المحيطة بها.

كما أشار (نفس المرجع السابق، ص ٦٣) بأن الذكاء الاستراتيجي: يعتبر آليه لإدارة كافة المعلومات المحيطة

بالشركة وتوليد معارف جديدة وتطوير المعارف الموجودة بما يضمن وقوع الميزة التنافسية والمحافظة عليها،

أي أن للذكاء الاستراتيجي مساهمة عالية في استدامة الميزة التنافسية، كما ويعد الوسيلة والأداة الأكثر

نجاحاً للشركات الصغيرة والمتوسطة من أجل ضمان الحفاظ على مكانتها وكذا تعزيزها.

أشار (كنوش وجعدي، ٢٠٢٠، ص ١٣٠٧) بأن للذكاء الاستراتيجي دور مهم في اكتساب الشركة لميزة

تنافسية باعتباره نظاماً متكاملًا للتسيير، ناهيك عن أنه نظام متكامل يمكن الشركة من العمل بكل أريحية

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

في ظل بيئة تنافسية قوية؛ من خلال معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الخاصة، والفرص والتهديدات

في البيئة العامة، واتخاذ قرارات مناسبة تصب في مصلحة الشركة.

يرى (راضي والنفار، ٢٠١٨، ص ٤٢) بأن الذكاء الاستراتيجي يعد سلاح تنافسي، من خلال مساعدة

الشركة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في سوق المنافسة، وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية،

والشركات التي تمتلك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة هي التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع

اتجاهات السوق المستقبلية، والفرص بالنجاح والاستجابة لها.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

١.٣ المبحث الأول: منهجية الدراسة

٢.٣ المبحث الثاني: أداة الدراسة وخطوات بنائها

١.٣ المبحث الأول: منهجية الدراسة

تمهيد:

تُعد منهجية الدراسة وإجراءاتها بمثابة الأدوات الفاعلة التي تعين الباحث على جمع البيانات والمعلومات النظرية والميدانية وتصنيفها وتحليلها وتطويعها وفق المسارات المنهجية والعلمية والمبدئية التي يؤمن بها ويعتمدها في دراسته التي يقوم بها؛ للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (القاسم، ٢٠٢١، ص ٥٣٢).

خصص هذا المبحث لتناول نبذة عن الشركة محل الدراسة، منهجية الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، مصادر جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

١.١.٣ نبذة عن الشركة محل الدراسة:

تأسست شركة جمعان للتجارة والاستثمار منذ أكثر من (٥٠) عاماً، وبمعدل دوران بلغ أكثر من (٧) مليار ريال يمني في السنوات الماضية.

تعد شركة جمعان أحد أهم مزودي السوق المحلي بآلات البناء، والمعدات الصناعية والبحرية والزراعية، وقطع الغيار العسكرية والمدنية، والمركبات العسكرية والمدنية، وتقديم خدمات ما بعد البيع من خلال عدة أقسام، بالإضافة إلى عدد من الأنشطة الفرعية للشركة، والمتمثلة في مجال المشاريع الخاصة والمناقصات، والمواد الغذائية، والأعلاف الحيوانية، والاتصالات والصرافة.

أهم أهداف الشركة دعم الاقتصاد الوطني، وتوفير منتج عالي الجودة يمكن الاعتماد عليه في تقديم الأداء والخدمة التي يحتاجها العميل.

لدى الشركة ارتباطات مع شركات تصنيع عالمية تقوم بتزويدها بالمنتجات، بالإضافة إلى التدريب والتطوير من قبل تلك الشركات لموظفي شركة جمعان في اليمن.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

تحرص إدارة الشركة على ضمان التفاعل بينها وبين الشركات الدولية والعملاء لتحقيق علاقات تجارية متبادلة المنافع، وطويلة الأمد.

تركز الشركة وفروعها في محافظات الجمهورية اليمنية على عناصر العمل الأساسية، وتبسيط وظائف العمل الرئيسية؛ نظراً للمناخ الاقتصادي العالمي السائد لتحقيق الاستقرار، والتقدم على المدى الطويل، من هنا تم اختيار الشركة لتكون محل للدراسة حيث أبدت تعاون في تقديم التسهيلات الإدارية ملحق رقم (٥).

٢.١.٣ المنهج المتبع في تطبيق الدراسة:

يعرف المنهج بأنه: مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشة أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة (مصباح، ٢٠١٧، ١٣)، ويعرف بأنه مجموعة القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها للتوصل إلى حقائق مقبولة، حول القضية موضوع البحث (الخرابشة، ٢٠١٢، ١١٩).

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجية موضوعية يتبعها الباحث لدراسة وتتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة أو حالة معينة، بقصد تشخيصها للكشف على جوانبها، والبحث عن أوصافها الدقيقة لتحديد أبعادها بشكل شامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها لمعرفة أسبابها، ودلالاتها، بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة (عمار وزكية ومحرز، ٢٠١٩، ١١٩).

٣.١.٣ مجتمع الدراسة:

يشير مجتمع الدراسة إلى المجموعة الكاملة من الأشخاص أو الملاحظات التي تهتم بها، أو التي تتم دراستها، أو هي مجموعات من الأفراد، أو الشركة، أو المنتجات، أو أي موضوع يهمك وترغب بدراسته

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

(Marko, & Erik, 2019, 38) كما يعرف مجتمع الدراسة بأنه: عبارة عن مجموعة الأرقام، أو الأفراد، أو الأحداث التي يتم سحب العينة منها (Hair, 2014, 233).

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، والمتمثلين في (مدير عام/ نائب، مدراء إدارات، رؤساء الأقسام، والمشرفين، والموظفين المختصين)؛ كونهم هم من يفترض أن يكونوا على علم ودراية ومعرفة بحكم عملهم بممارسة الذكاء الاستراتيجي، ومستوى الميزة التنافسية، ويبلغ حجم مجتمع الدراسة (١٣٠) موظف.

ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة فقد تم استخدام طريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، المتمثل بالعاملين في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، والبالغ عددها (١٣٠) موظف إضافة مرجع حجم العينة الملائم.

٤.١.٣ درجة الاستجابة

وبالنسبة لدرجة لاستجابة في الدراسة الحالية فقد تم توزيع (١٣٠) استبانة منها (١٠٠) استبانة ورقية استرد منه (٦٦) صالحة للتحليل و(٣٠) استبانة إلكترونية تم تلقي (٢٨)، ليصبح إجمالي ما تم استرجاعه (٩٤) استبانة من الاستبانات الموزعة، صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، أي ما نسبته (٧٢.٣١٪) من مجموع الاستبانات الموزعة.

٥.١.٣ مصادر جمع البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة ومعلوماتها من مصدرين أساسيين هما:

أولاً: المصادر الأولية: تم إعداد استبانة لأغراض جمع البيانات والمعلومات من العاملين في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، للتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، وتم توزيع استبانة الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة، كما تم اعداد قائمة من الأسئلة طرحت من قبل الباحثة في عقد اجتماع مع إدارة الشركة.

ثانياً: المصادر الثانوية: تم جمع البيانات والمعلومات الثانوية عن طريق الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من مصادرها المختلفة (الكتب، والأطروحات، والأبحاث العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة والأدلة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

٦.١.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. اختبار الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis): لاختبار التوزيع الطبيعي.
٢. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي، وصدق الاتساق الداخلي.
٣. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة.
٤. التكرارات Frequencies: لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ولمعرفة تكرار فئات متغير معين.
٥. المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

٦. الانحراف المعياري (Standard deviation): لمعرفة مدى تشتت إجابات العينة حول المتوسط

الحسابي.

٧. اختبار معامل تقييم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح

(Tolerance) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

٨. تحليل الانحدار الخطي البسيط: Simple Regression Analyses تم استخدامه لمعرفة أثر

المتغير المستقل على المتغير التابع (لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى).

٩. الانحدار الخطي المتعدد: Multiple Regression Analysis لاختبار الفرضيات الفرعية للفرضية

الرئيسية الأولى.

١٠. تحليل التباين F الأحادي (One Way Anova): لاختبار الفروق في آراء العينة حول المتغيرات

التي تحتوي على ثلاث فئات فأكثر: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

٢.٣ المبحث الثاني: أداة الدراسة وخطوات بنائها

تمهيد

تعرف الأداة بأنها: الوسيلة التي تستخدم في جمع البيانات من الواقع الميداني وهي على درجة كبيرة من الأهمية بالبحث الاجتماعي، وتعد الاستبانة أداة من أدوات البحث الاجتماعي التي تساعد على ضمان موضوعية البيانات المطلوبة إلى حد كبير (الخواجة، ٢٠١٠، ٢٣١).

خصص هذا المبحث لتناول أداة الدراسة وخطوات بنائها، واختبار التوزيع الطبيعي لفقرات الاستبانة، وأخيراً قياس مدى صدق أداة الدراسة وثباتها.

١.٢.٣ خطوات بناء أداة الدراسة

قد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتعرف الاستبانة بأنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه (المحمودي، ٢٠١٩، ص ١٢٦). وتم تصميم وتطوير استبانة لتحديد دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، من خلال الرجوع إلى الأدبيات العلمية المختلفة والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتم ذلك وفقاً للخطوات التالية:

(١) استقراء الأدب النظري السابق والاطلاع على الأدبيات العلمية المختلفة والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والاستفادة من النظريات والنماذج العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف التحديد الدقيق للعناصر التفصيلية والمؤشرات ومتغيرات وأبعاد الدراسة.

(٢) مراجعة أدوات جمع البيانات التي اهتمت بجوانب الدراسة الحالية، والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة للاستفادة منها في بناء أداة الدراسة.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

٣) تحديد المجالات والأبعاد الرئيسية للاستبانة، وصياغة الفقرات لكل مجال من مجالات الدراسة.
٤) تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية **ملحق رقم (٢)**، وتم عرضها على المشرف، بهدف تقييم الاستبانة، وإبداء الملحوظات حول فقرات الاستبانة فيما يتعلق بمدى انتماء الفقرات للمؤشرات والأبعاد، والتأكد من مدى مناسبة الفقرات ووضوحها، وإعادة صياغة الفقرات أو تعديلها أو حذفها، لتصبح الاستبانة في صورتها الأولية جاهزة متضمنة (٥٠) فقرة.

٥) لتحسين الاستبانة والتأكد من مدى مناسبتها، ووضوحها لقياس متغيرات الدراسة، تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة؛ لاستطلاع آراءهم حول أداة الدراسة، ولاختبار صدق الأداة، **والملحق (٤)** يوضح قائمة بأسماء المحكمين.

٦) تم الأخذ بآراء المحكمين من خلال تعديل ما يجب تعديله في الفقرات، من حيث الإضافة أو الحذف أو التعديل لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية بعدد (٥٠) فقرة.

٧) بعد إجراءات التحكيم تم التصميم النهائي للاستبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، **والملحق رقم (٣)** يوضح الاستبانة في صورتها النهائية.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين أساسيين، هما:

القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة والتي شملت: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتضمن الفقرات الخاصة بقياس دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار ويتكون من (٥٠) فقرة مقسمة على محورين هما:

المحور الأول: يتناول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) ويتكون من (٢٥) فقرة موزعة على خمسة أبعاد كما في الجدول (٣-١).

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

المحور الثاني: ويتعلق بالفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية) ويتكون من (٢٥) فقرة موزعة على خمسة أبعاد، كما في الجدول (١-٣).

جدول (١-٣): مكونات استمارة الاستبانة

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	٥
	تفكير النظم	٥
	الدافعية	٥
	الرؤية الاستراتيجية	٥
	الشراكة	٥
	إجمالي الذكاء الاستراتيجي	٢٥
الميزة التنافسية	الإبداع	٥
	الجودة	٥
	الحصة السوقية	٥
	الاستجابة لحاجات العملاء	٥
	المرونة الاستراتيجية	٥
	إجمالي الميزة التنافسية	٢٥
الإجمالي		٥٠

٢.٢.٣ مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، لقياس استجابات

المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث استخدمت خمس بدائل للإجابة أمام كل فقرة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (٢-٣): مقياس أداة الدراسة (بدائل الإجابات)

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

ولغرض وصف الاجابات إلى (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥-١=٤) ومن ثم تقسيمة على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤/٥ = ٠.٨٠) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول (٣-٣) (Alkharusi, 2022, 15):

جدول (٣-٣) تفسير قيم المتوسط الحسابي

مستوى التحقق (التوفر)	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	غير موافق	من ١ إلى ١.٨٠
منخفضة	غير موافق	من ١.٨١ إلى ٢.٦
متوسطة	محايد	من ٢.٦١ إلى ٣.٤
عالية	موافق	من ٣.٤١ إلى ٤.٢
عالية جداً	موافق بشدة	من ٤.٢١ حتى ٥

٣.٢.٣ اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل البدء باختيار الفرضيات تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي لإجابات أفراد العينة؛ حيث يفيد هذا الاختبار في تحديد نوع الأساليب الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات حيث يرى (Jaiswal & Dhar, 2015) إذا كانت إجابات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي؛ فيتم اتباع الأساليب الإحصائية المعلمية، وإذا كان توزيع إجابات أفراد العينة مشتتة ولا تتبع التوزيع الطبيعي؛ يتم اتباع الأساليب الإحصائية اللامعلمية، وللتأكد من أن جميع الفقرات تتبع التوزيع الطبيعي تم استخدام طريقة فحص الالتواء والتفلطح (Skewness & Kurtosis) لجميع فقرات وأبعاد الاستبانة، حيث يتم اعتبار الفقرة أو البعد تتبع

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

التوزيع الطبيعي إذا جاءت قيمة كل من الالتواء والتفلطح بين (+1.96) و(-1.96) عند مستوى دلالة

(0.05) (Jaiswal & Dhar, 2015) والجدول (3-4) يوضح نتيجة ذلك الاختبار.

جدول (3-4): اختبار التوزيع الطبيعي على مستوى كل فقرة

رقم الفقرة	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)	رقم الفقرة	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
١	٠,٨٣١-	٠,٨٩٩	٢٦	٠,١٣٧	٠,٢٠٤-
٢	٠,١٣٧-	٠,٦٩٨-	٢٧	٠,٩٠٦-	٠,٧٠١
٣	٠,١٠٨-	٠,٥٠٤-	٢٨	٠,٤٨٨-	٠,٢٨٠-
٤	٠,٩٠٠-	١,٩٤٣	٢٩	٠,٠٣٥	٠,٢٩٩
٥	٠,٢٥٣-	٠,١٨٨	٣٠	٠,٦٤٩-	٠,٢٩٤
٦	٠,٧٦٩-	١,٥٨٤	٣١	٠,٣٦٣-	٠,٦٩٥-
٧	٠,٤٦٠-	٠,٦٢٤	٣٢	٠,٦٦٩-	٠,٠١٢
٨	٠,٠٨٥-	٠,٣٣٧-	٣٣	٠,٧٤٨-	٠,٥٥١
٩	٠,٢٠٧-	٠,٢٣١-	٣٤	٠,١٤٧-	٠,١٢٣-
١٠	٠,٥٦٥-	٠,٢٢٥	٣٥	٠,٢٣٢-	٠,٩٣٦-
١١	٠,٢٦٦-	٠,٠٩٩-	٣٦	٠,٢٧٣-	٠,٢٧٩
١٢	٠,٤٢٢-	٠,٦٦٦-	٣٧	٠,٥٣٩	٠,٨٩٩-
١٣	٠,٥٤٤-	٠,٠٣٠	٣٨	٠,٠٣٩	٠,٣١٠
١٤	٠,٣٢٢-	٠,٥٨٥-	٣٩	٠,٢٣٩-	٠,٢٥٤-
١٥	٠,٢٢٠-	٠,٦٩٥-	٤٠	٠,٠٠٨	٠,١٨١-
١٦	٠,٠٩٥-	٠,١٢٣-	٤١	٠,٢٠٤-	٠,٦٨٢-
١٧	٠,٣٩٧-	٠,٦١٢	٤٢	٠,٢٩٣-	٠,٠٩٤-
١٨	٠,٠٦١	٠,٨٣٦-	٤٣	٠,٠٠٤	٠,٠٠١
١٩	٠,٣٢٦	٠,٨٦٦-	٤٤	٠,٨٤٦-	١,٣٥٣
٢٠	٠,٢١٦	٠,٩٣٩-	٤٥	٠,٠٢٧-	٠,٣٤٠-
٢١	٠,٥١٨-	٠,١٤٢-	٤٦	٠,١٩٤	٠,٥٠٧-
٢٢	٠,٢٤٢-	٠,٩٤٨-	٤٧	٠,٤٤٦-	٠,١٤٦
٢٣	٠,٦٢١-	٠,٤٢٧	٤٨	٠,٥٢٦-	٠,١٤٢
٢٤	٠,٠٦٧-	٠,٥٤٠-	٤٩	٠,١٠٨-	٠,٠٢٣
٢٥	٠,١٥١-	٠,٥٤٢-	٥٠	٠,٠٠٤-	٠,٠٠١

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول (٣-٤) أن جميع قيم الالتواء لجميع فقرات الاستبانة تراوحت بين (-٠.٩٠٦) و(+٠.٥٣٩)، كما تراوحت جميع قيم التفلطح لجميع فقرات الاستبانة بين (-٠.٩٤٨) و(+١.٩٤٣) أي أنه لا يوجد بُعد يتجاوز فيها قيمة الالتواء أو التفلطح عن (+١.٩٦٦) و(-١.٩٦٦)، وهذا يشير إلى أن جميع فقرات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة، والجدول (٣-٥) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات على مستوى المتغيرات والأبعاد.

جدول (٣-٥)، اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات على مستوى المتغيرات والأبعاد

محاور الاستبانة	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفلطح (Kurtosis)
الاستشراف	-٠.٠٦١	-٠.١٧٥
تفكير النظم	-٠.١٥٨	٠.٧٣٧
الدافعية	-٠.٥٣٣	٠.٣١٨
الرؤية الاستراتيجية	٠.٤٦١	-٠.١٨٣
الشراكة	٠.١٧٤	-٠.٥٧٣
إجمالي الذكاء الاستراتيجي	٠.٢٩٥	٠.٤١٦
الإبداع	-٠.٣٩٦	٠.٦٣٥
الجودة	-٠.٠١٠	-٠.٩٠٥
الحصة السوقية	٠.٥٧٧	-٠.٠٣٨
الاستجابة لحاجات العملاء	٠.٦٦٩	٠.٢٨٤
المرونة الاستراتيجية	٠.٠٨٧	٠.١٩٨
إجمالي الميزة التنافسية	٠.٣١٣	٠.١٦٧

يتضح من الجدول أن جميع قيم الالتواء لجميع المتغيرات تراوحت بين (-٠.٥٣٣) و(+٠.٦٦٩)، كما تراوحت جميع قيم التفلطح لجميع المتغيرات والأبعاد بين (+٠.٩٠٥) و(+٠.٧٣٧) أي أنه لا يوجد بُعد أو متغير يتجاوز فيها قيمة الالتواء أو التفلطح عن (+١.٩٦٦) و(-١.٩٦٦)، وهذا يشير إلى أن جميع

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

متغيرات وأبعاد الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي، وأن العينة التي تم جمع البيانات الأولية من خلالها تعد ممثلة لمجتمع الدراسة.

٤.٢.٣ اختبار صدق أداة الدراسة

عرف (القحطاني، العامري، وآل مذهب، ٢٠٢٠، ص ١٨٩) الصدق بأنه عبارة عن قدرة أداة الدراسة (الاستبانة) على إنجاز وقياس ما وضعت لأجله وبما يحقق أهداف الدراسة ويُجيب عن أسئلتها وفرضياتها، وقد تم التأكد من صدق الأداة ودقة فقرات القياس، وتناسقها للبعد الذي أدرجت فيه، وملاءمتها لموضوع الدراسة، ووضوحها ومدى صلاحيتها لغوياً، فقد تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات بالطرق الآتية:

١.٤.٢.٣ الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

يعد الصدق الظاهري أحد أنواع صدق الأداة التي يعتمد عليها في القياس، حيث يعرف بقدرة المقياس على قياس ما ينبغي قياسه، من خلال النظر إليه، وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس أبعاد المتغير المختلفة (Hair et al., 2010)، وقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال إدارة الأعمال والبحث العلمي، والإحصاء، وتم الطلب منهم إبداء آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، واستناداً إلى الملاحظات التي أبدتها المحكمون تم تنفيذ التعديلات التي أتفق عليها من قبل أغلب المحكمين ملحق رقم (٤) يوضح قائمة المحكمين للاستبانة، حيث تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف بعضها الآخر.

٢.٤.٢.٣ الصدق البنائي لأداة الدراسة:

يقصد بالصدق البنائي مدى ارتباط درجة كل بند من بنود الاختبار بالدرجة الكلية للاختبار، ويستخدم كمعيار داخلي لقياس صلاحية البنود، وقياسها لما يقيسه الاختبار (المحمودي، ٢٠١٩، ١٣٥)، ولتحديد الصدق البنائي لأداة الدراسة تم استخراج معامل ارتباط (Pearson Correlation)، لتحديد مدى ارتباط

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه؛ ومدى ارتباط كل بُعد والمتغير الذي ينتمي له البعد الفرعي؛ وذلك لتحديد قدرة فقرات وأبعاد المقياس على دعم القدرة التفسيرية لنتائج المتغير الذي تنتمي إليه، وتعتبر الفقرات أو الأبعاد السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها (AI-

Zahrani ، 2023 ، ص 72) ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

3.4-2.3 اختبار الصدق البنائي لفقرات المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

جدول (3-6) الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي

الاستشراف			تفكير النظم			الدافعية		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	**796.	0,000	1	**619.	0,000	1	**536.	0,000
2	**835.	0,000	2	**846.	0,000	2	**802.	0,000
3	**799.	0,000	3	**782.	0,000	3	**880.	0,000
4	**605.	0,000	4	**873.	0,000	4	**826.	0,000
5	**564.	0,000	5	**791.	0,000	5	**806.	0,000
الرؤية الاستراتيجية			الشراكة					
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة			
1	**811.	0,000	1	**842.	0,000			
2	**733.	0,000	2	**823.	0,000			
3	**780.	0,000	3	**726.	0,000			
4	**820.	0,000	4	**679.	0,000			
5	**782.	0,000	5	**704.	0,000			

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01 ≤ p)

يتضح من الجدول (3-6) أن هناك ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل "الذكاء

الاستراتيجي" والبعد الذي تنتمي له، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (0.536 و 0.880)، وهذا مؤشر على

وجود اتساق بين فقرات المتغير المستقل وأبعادها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما

وضعت لقياسه.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

٤.٤.٢.٣ اختبار الصدق البنائي لفقرات المتغير التابع (الميزة التنافسية)

يتضح من الجدول (٧-٣) أن هناك ارتباط عالي بين كل فقرة من فقرات المتغير التابع الميزة التنافسية والبعد الذي تنتمي له، وقد تراوحت درجة الارتباط بين (٠.٥٨٦ و ٠.٩٠٠)، وهذا مؤشر على وجود اتساق بين فقرات المتغير التابع وأبعادها، وبذلك تعتبر أبعاد وفقرات المتغير التابع صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (٧-٣): الصدق البنائي لفقرات أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية

الإبداع			الجودة			الحصة السوقية		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
١	**٧٧٢.	٠,٠٠٠	١	**٧٦٣.	٠,٠٠٠	١	**٧١٧.	٠,٠٠٠
٢	**٨٦٦.	٠,٠٠٠	٢	**٩٠٠.	٠,٠٠٠	٢	**٨٥٤.	٠,٠٠٠
٣	**٨٢٩.	٠,٠٠٠	٣	**٨٢٠.	٠,٠٠٠	٣	**٨٠٠.	٠,٠٠٠
٤	**٨٦٠.	٠,٠٠٠	٤	**٥٩٥.	٠,٠٠٠	٤	**٨٥١.	٠,٠٠٠
٥	**٨٤٣.	٠,٠٠٠	٥	**٨٤٥.	٠,٠٠٠	٥	**٧٩٢.	٠,٠٠٠
الاستجابة لحاجات العملاء			المرونة الاستراتيجية					
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة			
١	**٧٠٠.	٠,٠٠٠	١	**٨١٤.	٠,٠٠٠			
٢	**٦٧٦.	٠,٠٠٠	٢	**٩٠٦.	٠,٠٠٠			
٣	**٨٤٣.	٠,٠٠٠	٣	**٨٨٨.	٠,٠٠٠			
٤	**٦٣٩.	٠,٠٠٠	٤	**٨٢٥.	٠,٠٠٠			
٥	**٧٧٥.	٠,٠٠٠	٥	**٥٨٦.	٠,٠٠٠			

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq ٠,٠١$)

٥.٤.٢.٣ اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة المختلفة:

للتأكد من عدم وجود أبعاد فرعية في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام

طريقة قياس معامل الارتباط بين كل بُعد والمتغير الرئيسي الذي ينتمي له البعد الفرعي والجدول (٨-٣)

يوضح نتيجة هذا الاختبار.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

جدول (٣-٨) الصدق البنائي بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه

المتغير	البعد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
الذكاء الاستراتيجي	الاستشراف	.٧٨٢**	٠,٠٠٠
	تفكير النظم	.٨٨٥**	٠,٠٠٠
	الدافعية	.٨٨٩**	٠,٠٠٠
	الرؤية الاستراتيجية	.٨٤٢**	٠,٠٠٠
	الشراكة	.٧١١**	٠,٠٠٠
الميزة التنافسية	الإبداع	.٨٨٨**	٠,٠٠٠
	الجودة	.٨٦٢**	٠,٠٠٠
	الحصة السوقية	.٨٤٠**	٠,٠٠٠
	الاستجابة لحاجات العملاء	.٨٥٦**	٠,٠٠٠
	المرونة الاستراتيجية	.٨٩٥**	٠,٠٠٠

(**) وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($p \leq 0.01$)

يتضح من الجدول (٣-٨) أنَّ جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تتراوح بين (٠.٧١١) و(٠.٨٩٥) بشكل عام، ما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية البنائية للمتغيرات.

٥.٢.٣ اختبار ثبات أداة الدراسة

يعتبر اختبار الثبات للبيانات مهم جداً قبل أن يتم تحليلها، ويقصد بمقياس الثبات أن أداة الدراسة تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط (Bougie & Sekrana, 2016, 224)، وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تكون قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمتها أكبر من (٠.٧٠) وكلما اقتربت القيمة من (١) واحد؛ أي ١٠٠ %، دلَّ هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (AI-Zahrani, 2023, p73) والجدول (٣-٩) يوضح نتائج اختبار كرونباخ.

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

جدول (٣-٩) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المجال / البعد	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	$\sqrt{\text{Alpha}}$ درجة المصادقية
الاستشراف	٥	٠,٧٧٦	٠,٨٨١
تفكير النظم	٥	٠,٨٣٩	٠,٩١٦
الدافعية	٥	٠,٨٣٣	٠,٩١٣
الرؤية الاستراتيجية	٥	٠,٨٣٧	٠,٩١٥
الشراكة	٥	٠,٨١١	٠,٩٠١
إجمالي المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي	٢٥	٠,٩٣٦	٠,٩٦٧
الإبداع	٥	٠,٨٩١	٠,٩٤٤
الجودة	٥	٠,٨٤٩	٠,٩٢١
الحصة السوقية	٥	٠,٨٦٠	٠,٩٢٧
الاستجابة لحاجات العملاء	٥	٠,٧٦٤	٠,٨٧٤
المرونة الاستراتيجية	٥	٠,٨٦٨	٠,٩٣٢
إجمالي المتغير التابع: الميزة التنافسية	٢٥	٠,٩٥٣	٠,٩٧٦
الاستبانة بشكل عام	٥٠	٠,٩٧٠	٠,٩٨٥

يتضح من الجدول (٣-٩) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جاءت جيدة لكل بعد من أبعاد "الذكاء الاستراتيجي" حيث تراوحت بين (٠.٧٧٦ و ٠.٨٣٩) وبدرجة مصادقية تتراوح بين (٠.٨٨١ و ٠.٩١٥)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات الإجمالي محور الذكاء الاستراتيجي (٠.٩٣٦)، وبدرجة مصادقية (٠.٩٦٧)، فيما جاءت قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) جيدة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية حيث تراوحت بين (٠.٧٦٤ و ٠.٨٩١)، وبدرجة مصادقية تتراوح بين (٠.٨٧٤ و ٠.٩٤٤)، بينما بلغ الإجمالي لمحور الميزة التنافسية (٠.٩٥٣)، وبدرجة مصادقية (٠.٩٧٦).

وبشكل عام بلغت قيمة الثبات (ألفا كرونباخ) لأداة جمع البيانات (٠.٩٧٠)، وبدرجة مصادقية (٠.٩٨٥)، وهذا يعني أنها جاء بنسبة ثبات مرتفعة، ودرجة مصادقية مرتفعة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة مرتفع.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: عرض نتائج تحليل بيانات متغيرات الدراسة

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

١.٤ المبحث الأول: عرض نتائج تحليل بيانات متغيرات الدراسة

تمهيد

بعد استعراض منهجية الدراسة وإجراءاتها، خصص هذا المبحث لعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها من خلال عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة، وعرض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة ومن ثم فقرات أبعاد الدراسة من أجل التعرف على مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، والتعرف على مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، وقد تم ذلك على النحو الآتي:

١.١.٤ عرض خصائص مجتمع الدراسة

في هذا الجزء تم وصف خصائص العينة التي تكونت منها الاستبانة، والتي تمثلت في (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وقد تم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، للمتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

١.١.١.٤ خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (٤ - ١) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دكتوراه	٤	٤.٢٦%
ماجستير	١٨	١٩.١٥%
بكالوريوس	٦٩	٧٣.٤٠%
ثانوية	٣	٣.١٩%
الإجمالي	٩٤	١٠٠,٠%

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتبين من الجدول (٤-١) أن ما نسبة (٧٣.٤٠٪) من أفراد العينة هم من حملة المؤهل العلمي بكالوريوس، فيما كان حملة المؤهل العلمي (ثانوية) الأقل توفراً بنسبة (٣.١٩٪)، ويمكن تفسير أن حملة المؤهل العلمي بكالوريوس كانت الأعلى نسبة لكون المؤهل بكالوريوس هو الأكثر طلباً في التوظيف في الشركات بشكل عام، وفي الشركة محل الدراسة بشكل خاص.

٢.١.١.٤ خصائص مجتمع الدراسة بحسب متغير المستوى الوظيفي:

جدول (٤-٢) خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير عام/نائب	٢	٢.١٣٪
مدير إدارة/ نائب	٢٩	٣٠.٨٥٪
رئيس قسم/ مشرف	٣٠	٣١.٩١٪
موظف	٣٣	٣٥.١١٪
الإجمالي	٩٤	١٠٠.٠٠٪

يتبين من الجدول (٤-٢)، أن نسبة (٣٦.١٧ %) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة المستوى الوظيفي (موظف)، يليها فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم/ مشرف) بنسبة (٣١.٩١٪)، تليها فئة المستوى الوظيفي (مدير إدارة/ نائب) بنسبة (٣٠.٨٥٪)، وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (مدير عام/ نائب) بنسبة (٢.١٣٪). ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن هذا التوزيع يتناسب مع توزيع عدد العاملين في الشركة، كون أعداد العاملين في أي شركة تكون الأكثر عدداً في القاعدة، وأقل عدداً في المستويات الإدارية الأعلى، وبالتالي فهذه النتيجة تُعد ظاهرة طبيعية أيضاً، كون مدرء الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين متقارب كون الشركة لديها فروع ومراكز في أمانة العاصمة والمحافظات، وبالتالي فمسؤولي الفروع اعتبروا أنفسهم مدرء إدارات، ومسؤولي المراكز والورش رؤساء أقسام ومشرفين.

جدول (٣-٤) خصائص عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من ٥ سنوات	١٧	%١٨.٠٩
من ٥ - ١٠ سنوات	٢٥	%٢٦.٦٠
من ١١ - ١٥ سنة	٢١	%٢٢.٣٤
أكثر من ١٥ سنة	٣١	%٣٢.٩٨
المجموع	٩٤	١٠٠,٠%

يتبين من الجدول (٣-٤) أعلاه بأن أكبر عدد من أفراد العينة لديهم خبرة (أكثر من ١٥ سنة) بإجمالي

(٣١) فرداً، ويمثلون نسبة (%٣٢.٩٨) من إجمالي المستجيبين، يليهم من لهم خبرة تتراوح بين (٥-١٠

سنوات) بإجمالي (٢٥) فرداً، ويمثلون نسبة (%٢٦.٦٠) من إجمالي المستجيبين، فيما كانت المجموعة

الثالثة ذات الخبرة ما بين (١١ - ١٥ سنة) بعدد (٢١) مستجيباً، وتمثل نسبة (%٢٢.٣٤)، وأخيراً تضمنت

عينة الدراسة (١٧) فرداً بنسبة (%١٨.٠٩) سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات).

وهذه النتيجة تبين أن نسبة (%٨١.٩١) من عينة الدراسة سنوات خبرتهم ٥ سنوات فأكثر ما يعني

أن لديهم خبرة علمية مناسبة، وبالتالي إمكانية الاعتماد بشكل أفضل على إجاباتهم، ويمكن أن يعزى ذلك

إلى سياسة التعيين في الشركة التي تضع الأولوية للتعيين في المناصب القيادية لأصحاب الخبرة الطويلة،

وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع نسبة الوعي لدى أفراد العينة، ويجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو

سلبية أكثر دقة تجاه موضوع الدراسة.

٢.١.٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

١.٢.١.٤ التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية):

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول (٤-٤).

جدول (٤ - ٤) نتائج التحليل الوصفي لمتغير الميزة التنافسية

الرتبة	مستوى التوفر	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	مرتفعة	٪٨١,٤٩	٠,٥٩	٤,٠٧	الجودة
٢	مرتفعة	٪٧٩,٣٦	٠,٤٨	٣,٩٧	الاستجابة لحاجات العملاء
٣	مرتفعة	٪٧٨,٠٩	٠,٥٣	٣,٩٠	الحصة السوقية
٤	مرتفعة	٪٧٦,٣٠	٠,٥٦	٣,٨١	المرونة الاستراتيجية
٥	مرتفعة	٪٧٠,٧٧	٠,٧١	٣,٥٤	الإبداع
	مرتفعة	٪٧٧,٢٠	٠,٥٠	٣,٨٦	متوسط الميزة التنافسية

يتضح من الجدول (٤-٤) أن مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار كان مرتفعاً

حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد حصل على بمتوسط حسابي (٣.٨٦)، وأهمية نسبية (٧٧.٢٠٪) وانحراف

معيارى (٠.٥٠)، وهذه الدرجة تُظهر بأن الميزة التنافسية متحققة بمستوى مرتفع في شركة جمعان للتجارة

والاستثمار، ويُعزى ذلك إلى المدة الزمنية الطويلة لممارسة النشاط وإدراك قيادة الشركة محل الدراسة أن

تحقيق الميزة التنافسية تمثل أولوية مهمة لها؛ كونها تُعد سلاحاً لمواجهة تحديات الأسواق والشركات

المنافسة، وتُعد السبيل للتمييز على المنافسين، والاستمرار، والبقاء، وزيادة حصتها السوقية، مقارنة

بالمنافسين، كما أن الاهتمام بالميزة التنافسية يضمن استمرار العملاء الحاليين وإضافة عملاء جدد، لذلك

تحرص شركة جمعان للتجارة والاستثمار على بذل الجهود للبقاء في الصدارة مقارنة بالمنافسين؛ وذلك من

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

خلال تطوير استراتيجيات لتقديم منتجاتها بطرق إبداعية، وبجودة عالية، وتكلفة أقل من المنافسين، إضافة إلى امتلاكها المرونة للاستجابة للتغيرات المستمرة، بما يحقق لها التميز عن منافسيها.

كما يتضح من الجدول (٤-٤) أن جميع أبعاد الميزة التنافسية حصلت على درجات مرتفعة، وقد جاء بُعد (الجودة) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٠٧) وأهمية نسبية (٨١.٤٩٪)، وانحراف معياري (٠.٥٩)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد (الاستجابة لحاجات العملاء) بمتوسط (٣.٩٧) وأهمية نسبية (٧٩.٣٦٪)، وانحراف معياري (٠.٤٨)، فيما جاء في المرتبة الثالثة بُعد (الحصة السوقية) بمتوسط (٣.٩٠) وأهمية نسبية (٧٨.٠٩٪)، وانحراف معياري (٠.٥٣)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد (المرونة الاستراتيجية) بمتوسط (٣.٨١) وأهمية نسبية (٧٦.٣٠٪)، وانحراف معياري (٠.٥٦)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد (الإبداع) بمتوسط (٣.٥٤) وأهمية نسبية (٧٠.٧٧٪)، وانحراف معياري (٠.٧١).

ولمعرفة مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، بحسب فقرات كل بُعد من أبعادها سوف نوضح ذلك على النحو الآتي:

١.١.٢.١.٤ البعد الأول: الإبداع

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار من خلال بُعد الإبداع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول (٤-٥).

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول (٤-٥) نتائج التحليل الوصفي لُبُعد الإبداع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
٣	تقوم إدارة الشركة باجتماعات دورية مع موظفيها للحصول على أفكار إبداعية لتعزيز موقعها التنافسي في السوق.	٣,٧٤	٠,٨٧	٧٤,٨٩%	مرتفعة	١
٢	تستخدم إدارة الشركة التحديث المستمر للمعرفة عن طريق تقنيات التصميم التفاعلي مع السوق لتعزيز عنصر الإبداع لديها.	٣,٥٧	٠,٨٦	٧١,٤٩%	مرتفعة	٢
٥	لدى إدارة الشركة قسم خاص بإدارة البحث والتطوير لتنفيذ الأفكار الإبداعية.	٣,٥٦	٠,٩٠	٧١,٢٨%	مرتفعة	٣
١	لدى الشركة برنامج سنوي للمشروعات والأفكار الإبداعية.	٣,٤١	٠,٧٤	٦٨,٣٠%	مرتفعة	٤
٤	تحفز إدارة الشركة التفكير الإبداعي لدى موظفيها من خلال برامج مكافآت للأفكار والمشروعات الإبداعية.	٣,٣٩	٠,٨٧	٦٧,٨٧%	متوسطة	٥
متوسط بُعد الإبداع		٣,٥٤	٠,٧١	٧٠,٧٧%	مرتفعة	

يوضح الجدول (٤-٥) أنّ جميع فقرات بُعد "الإبداع" حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة

الدراسة، عدا الفقرة (٤) فقد حصلت على درجة متوسطة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين

(٣.٧٤) و(٣.٣٩)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (٧٤.٨٩%) و(٦٧.٨٧%)، وبشكل عام بلغ المتوسط

الكُلّي لُبُعد "الإبداع" (٣.٥٤)، وأهمية نسبية (٧٠.٧٧%)، وانحراف معياري (٠.٧١) وهذه الدرجة تعني أن

هناك توجهاً عالياً من قبل الشركة محل الدراسة على تحقيق الإبداع.

كما يُبين الجدول أنّ الفقرة رقم (٣) التي تنص على: (تقوم إدارة الشركة باجتماعات دورية مع موظفيها

للحصول على أفكار إبداعية لتعزيز موقعها التنافسي في السوق) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

(مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٧٤) وأهمية نسبية (٧٤.٨٩٪) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وهذا يفسر بأن إدارة الشركة تقوم باجتماعات دورية مع موظفيها للحصول على أفكار إبداعية لتعزيز موقعها التنافسي في السوق.

في حين كانت الفقرة رقم (٤) التي تنص على: (تحفز إدارة الشركة التفكير الإبداعي لدى موظفيها من خلال برامج مكافآت للأفكار والمشروعات الإبداعية) بدرجة موافقة (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (٣.٣٩) وأهمية نسبية (٦٧.٨٧٪) وانحراف معياري (٠.٨٧)، وهذه الدرجة المتوسطة تعني أن إدارة الشركة تحفز التفكير الإبداعي لدى موظفيها من خلال برامج مكافآت للأفكار والمشروعات الإبداعية إلى حد ما، ما يعني أنها ما زالت بحاجة إلى المزيد من الاهتمام بتحفيز التفكير الإبداعي لدى موظفيها.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن شركة جمعان للتجارة والاستثمار تحرص حرصاً مرتفعاً على تحقيق الإبداع، من خلال قيامها باجتماعات دورية مع موظفيها للحصول على أفكار إبداعية لتعزيز موقعها التنافسي في السوق، واستخدامها التحديث المستمر للمعرفة عن طريق تقنيات التصميم التفاعلي مع السوق لتعزيز عنصر الإبداع لديها، كما أن لديها قسم خاص بإدارة البحث والتطوير لتنفيذ الأفكار الإبداعية، ولديها برنامج سنوي للمشروعات والأفكار الإبداعية.

وتعزو الدراسة ذلك إلى إدراك إدارة شركة جمعان للتجارة والاستثمار بأن الإبداع يعتبر أحد الأسس التي تسهم في المحافظة على مكانة الشركة وموقعها بين المنافسين، وأن تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يتحقق ويستمر دون أن يكون هنالك إبداع فكري لأفكار جديدة، وإدخال مفاهيم أو أساليب جديدة أو نماذج جديدة تساعد على تقديم منتجات أو خدمات متميزة وبأساليب مهنية حديثة، وبدون ذلك لا معنى للميزة التنافسية لأنها ستكون نسخ لأفكار مماثلة تم تقليدها من قبل الآخرين وبالتالي تنتهي هذه الميزة التنافسية، لذلك تحرص على القيام بأشياء مختلفة عن المنافسين.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

٢.١.٢.١.٤ البعد الثاني: الجودة:

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار من خلال بُعد الجودة تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول (٤-٦).

جدول (٤-٦) نتائج التحليل الوصفي لبُعد الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
١	تمتلك إدارة الشركة قسم لإدارة الجودة الشاملة	٤,٢٩	٠,٦٥	٪٨٥,٧٤	مرتفعة جداً	١
٢	تقوم إدارة الشركة بالتعاون مع شركات عالمية متخصصة بالجودة لتحسين مستوى الجودة لديها.	٤,٠٥	٠,٨٣	٪٨١,٠٦	مرتفعة	٢
٥	تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها بأسعار منافسة.	٤,٠٥	٠,٧٨	٪٨١,٠٦	مرتفعة	٢
٣	تنشط إدارة الشركة في أعمال البحث والتطوير لتعزيز كفاءة الأداء لديها.	٤,٠٤	٠,٧٩	٪٨٠,٨٥	مرتفعة	٣
٤	تستخدم إدارة الشركة التغذية الراجعة من عملائها لتقييم جودة الخدمات والسلع.	٣,٩٤	٠,٦٧	٪٧٨,٧٢	مرتفعة	٤
متوسط بُعد الجودة		٤,٠٧	٠,٥٩	٪٨١,٤٩	مرتفعة	

يوضح الجدول (٤-٦) أنّ جميع فقرات بُعد "الجودة" حصلت على درجة موافقة مرتفعة، عدا الفقرة

(١) فقد حصلت على درجة مرتفعة جداً، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٤.٢٩)

و(٣.٩٤)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (٨٥.٧٤%) و (٧٨.٧٢%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي

لبُعد "الجودة" (٤.٠٧)، وأهمية نسبية (٨١.٤٩%)، وانحراف معياري (٠.٥٩)، وهذه الدرجة تعني أن شركة

جمعان للتجارة والاستثمار تبدي اهتماماً مرتفعاً بتحقيق الجودة في منتجاتها وخدماتها.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

كما يُبين الجدول أنّ الفقرة رقم (١) التي تنص على: (تمتلك إدارة الشركة قسم لإدارة الجودة الشاملة) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة جداً)، وبمتوسط حسابي (٤.٢٩) وأهمية نسبية (%٨٥.٧٤) وانحراف معياري (٠.٦٥)، وهذه الدرجة تؤكد وجود قسم لإدارة الجودة الشاملة في الشركة، في حين كانت الفقرة رقم (٤) التي تنص على: (تستخدم إدارة الشركة التغذية الراجعة من عملائها لتقييم جودة الخدمات والسلع) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٤) وأهمية نسبية (%٧٨.٧٢) وانحراف معياري (٠.٦٧)، وهذه الدرجة تعني أن إدارة الشركة تستخدم التغذية الراجعة من عملائها لتقييم جودة الخدمات والسلع.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن شركة جمعان للتجارة والاستثمار تبدي اهتماماً مرتفعاً بتحقيق الجودة، حيث تمتلك الشركة قسم لإدارة الجودة الشاملة، وتتعاون مع شركات عالمية متخصصة بالجودة لتحسين مستوى الجودة لديها، وتتشط في البحث والتطوير لتعزيز كفاءة الأداء لديها، كما تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها بأسعار منافسة، وتستخدم التغذية الراجعة من عملائها لتقييم جودة الخدمات والسلع. ويمكن تفسير ذلك إلى قناعة شركة جمعان للتجارة والاستثمار بأن الجودة أصبحت تمثل حجر أساس في نجاح الشركات واستمراريتها وتميزها عن الآخرين، خاصة في ظل التغيرات المستمرة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعلوماتية، ما جعلها تنتهج استراتيجية توجّها نحو تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات العملاء، ولحسب رضاهم وولائهم من خلال إجراء البحوث ومعرفة التغير في حاجات العملاء في المنتج أو الخدمة للقيام بعمليات التحسين المستمر لتحقيق رغباتهم ومتطلباتهم.

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار من خلال بُعد الحصة السوقية تم

استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما في الجدول (٤-٧).

جدول (٤ - ٧) نتائج التحليل الوصفي لبُعد الحصة السوقية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
٣	تعمل الشركة باستمرار على تطوير استراتيجياتها التسويقية لجذب المزيد من العملاء.	٤,٠٧	٠,٥٥	٨١,٤٩%	مرتفعة	١
٥	تسعى الشركة باستمرار لتقييم الفرص المتاحة لدخول أسواق جديدة.	٣,٩٨	٠,٦٠	٧٩,٥٧%	مرتفعة	٢
٤	تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة وأسعار تميزها عن المنافسين.	٣,٩٤	٠,٧٣	٧٨,٧٢%	مرتفعة	٣
١	تمتلك إدارة الشركة تصور واضح عن مدى تفوقها أو تخلفها في السوق من خلال المقارنة مع المنافسين.	٣,٨٤	٠,٦٦	٧٦,٨١%	مرتفعة	٤
٢	تقيم إدارة الشركة حصتها السوقية دورياً من خلال أبحاث السوق واستطلاعات الرأي للعملاء.	٣,٦٩	٠,٧٢	٧٣,٨٣%	مرتفعة	٥
	متوسط بُعد الحصة السوقية	٣,٩٠	٠,٥٣	٧٨,٠٩%	مرتفعة	

يوضح الجدول (٤-٧) أن جميع فقرات بُعد " الحصة السوقية" حصلت على درجة موافقة مرتفعة،

حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٤.٠٧) و(٣.٦٩)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين

(٨١.٤٩%) و (٧٣.٨٣%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "الحصة السوقية" (٣.٩٠)، وأهمية

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

نسبية (٧٨.٠٩%)، وانحراف معياري (٠.٥٣) وهذه الدرجة تشير إلى أن شركة جمعان للتجارة والاستثمار تعطي اهتماماً عالياً بالحصصة السوقية.

كما يُبين الجدول أنّ الفقرة رقم (٣) التي تنص على: (تعمل الشركة باستمرار على تطوير استراتيجياتها التسويقية لجذب المزيد من العملاء) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٤.٠٧) وأهمية نسبية (٨١.٤٩%) وانحراف معياري (٠.٥٥)، وهذه الدرجة تشير إلى أن الشركة تطور استراتيجياتها التسويقية باستمرار لجذب المزيد من العملاء.

في حين كانت الفقرة رقم (٢) التي تنص على: (تقيم إدارة الشركة حصتها السوقية دورياً من خلال أبحاث السوق واستطلاعات الرأي للعملاء) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٦٩) وأهمية نسبية (٧٣.٨٣%) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وهذه الدرجة تعني أن إدارة الشركة تقيم حصتها السوقية دورياً من خلال أبحاث السوق واستطلاعات الرأي للعملاء.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن شركة جمعان للتجارة والاستثمار تحرص حرصاً مرتفعاً على زيادة حصتها السوقية؛ من خلال تطوير استراتيجياتها التسويقية باستمرار لجذب المزيد من العملاء، وسعيها باستمرار لتقييم الفرص المتاحة لدخول أسواق جديدة، وحرصها على تقديم خدمات جديدة وأسعار تميزها عن المنافسين، إضافة إلى امتلاكها تصور واضح عن مدى تفوقها أو تخلفها في السوق من خلال المقارنة مع المنافسين، كما تحرص على تقييم حصتها السوقية دورياً من خلال أبحاث السوق واستطلاعات الرأي للعملاء.

ويُفسر ذلك إلى وجود استعداد مرتفع لدى شركة جمعان للتجارة والاستثمار للبقاء والازدهار في البيئة التنافسية، ولذلك تحرص على النمو والتوسع في أعمالها، والاهتمام بالعملاء وتلبية احتياجاتهم، والاستجابة السريعة لطلباتهم، وتحرص تقديم منتجات ذات خصائص متفردة عن المنافسين وبأسعار تنافسية، إضافة

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

إلى اكتساب المعلومات حول المنافسين ووضعهم التنافسي، من أجل تحقيق التفوق على المنافسين، وزيادة حصتها السوقية.

٤.١.٢.١.٤ البعد الرابع: الاستجابة لحاجات العملاء

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار من خلال الاستجابة لحاجات

العملاء تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول (٤-٨).

جدول (٤-٨) نتائج التحليل الوصفي لبُعد الاستجابة لحاجات العملاء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
١	تمتلك الشركة قنوات اتصال فعالة للرد السريع والاستجابة لطلبات العملاء.	٤,١٨	٠,٦٦	٨٣,٦٢%	مرتفعة	١
٥	تعمل الشركة دورياً بتحليل شكاوى العملاء وتصحيح الانحرافات.	٤,٠٤	٠,٦٢	٨٠,٨٥%	مرتفعة	٢
٤	تحرص إدارة الشركة على سرعة الاستجابة لعملائها من خلال بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين	٣,٩٩	٠,٧٣	٧٩,٧٩%	مرتفعة	٣
٣	تعمل الشركة على تدريب الموظفين على أهمية وكيفية التعامل مع العملاء.	٣,٩٦	٠,٥٩	٧٩,١٥%	مرتفعة	٤
٢	لدى الشركة نظام إدارة العلاقة مع العملاء CRM يشتمل على سجلات التفاصيل الشخصية لهم	٣,٦٧	٠,٧٥	٧٣,٤٠%	مرتفعة	٥
	متوسط بُعد الاستجابة لحاجات العملاء	٣,٩٧	٠,٤٨	٧٩,٣٦%	مرتفعة	

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يوضح الجدول (٤-٨) أنّ جميع فقرات بُعد "الاستجابة لحاجات العملاء" حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، وتتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٤.١٨) و(٣.٦٧)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (٨٣.٦٢%) و (٧٣.٤٠%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "الاستجابة لحاجات العملاء" (٣.٩٧)، وأهمية نسبية (٧٩.٣٦%)، وانحراف معياري (٠.٤٨) وهذه الدرجة تشير إلى أنّ شركة جمعان للتجارة والاستثمار تظهر اهتماماً مرتفعاً بالاستجابة لحاجات العملاء.

كما يُبين الجدول أنّ الفقرة رقم (١) التي تنص على: (تمتلك الشركة قنوات اتصال فعالة للرد السريع والاستجابة لطلبات العملاء) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٤.١٨) وأهمية نسبية (٨٣.٦٢%) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وهذا يدل على أنّ الشركة تمتلك قنوات اتصال فعالة للرد السريع والاستجابة لطلبات العملاء.

في حين كانت الفقرة رقم (٢) التي تنص على: (لدى الشركة نظام إدارة العلاقة مع العملاء CRM يشتمل على سجلات التفاصيل الشخصية لهم) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٦٨) وأهمية نسبية (٧٣.٤٠%) وانحراف معياري (٠.٧٥)، وهذا يعني بأن لدى الشركة نظام إدارة العلاقة مع العملاء CRM يشتمل على سجلات التفاصيل الشخصية لهم.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أنّ شركة جمعان للتجارة والاستثمار تُولي اهتماماً مرتفعاً بالاستجابة لحاجات العملاء، حيث تمتلك قنوات اتصال فعالة للرد السريع والاستجابة لطلبات العملاء، وتقوم دورياً بتحليل شكاوى العملاء وتصحيح الانحرافات، وتحرص على سرعة الاستجابة لعملائها من خلال بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين، وتدريب الموظفين على أهمية وكيفية التعامل مع العملاء، كما أنّ لدى الشركة نظام إدارة العلاقة مع العملاء CRM يشتمل على سجلات التفاصيل الشخصية لهم.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ويمكن تفسير ذلك إلى أن شركة جمعان للتجارة والاستثمار تسعى إلى الاحتفاظ بعملائها كونها تدرك أنهم سبب بقائها واستمرارها، خاصة في ظل اشتداد حدة المنافسة وتعدد المنافسين، وتُدرِك بأنها لن تستطيع تحقيق أهدافها ما لم تحقق استجابة فعالة لاحتياجات العملاء وبالتالي تتعامل مع التغيرات أو التطورات المتغيرة بسرعة، من خلال الاستفادة من الموارد المتاحة والامكانيات الذاتية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية، وتوظف التقنيات الحديثة للاستجابة السريعة للظروف البيئية المتغيرة، كما تتبنى استراتيجيات تساعد في الاهتمام بعلاقات العملاء واكتساب ولائهم وثقتهم.

٥.١.٢.١.٤ البعد الخامس: المرونة الاستراتيجية

لمعرفة مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار من خلال بُعد المرونة الاستراتيجية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول (٤-٩).

جدول (٤-٩) نتائج التحليل الوصفي لبُعد المرونة الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
٥	لدى الشركة أنشطة أعمال متنوعة وأسواق مختلفة تعزز من مرونتها وتخفض من تأثير التغيرات البيئية.	٤,٠٤	٠,٥٩	٨٠,٨٥٪	مرتفعة	١
٤	تقوم إدارة الشركة بعمل سيناريوهات محتملة للتعامل مع مخاطر السوق.	٣,٨٣	٠,٦٣	٧٦,٦٠٪	مرتفعة	٢
٣	تتسم الشركة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة للوصول للمعلومات للحفاظ على ميزتها التنافسية.	٣,٧٧	٠,٧٨	٧٥,٣٢٪	مرتفعة	٣
١	تقوم الشركة بالاستعانة بشركاء العمل الداخليين والخارجيين للتعامل مع التغيرات المفاجئة.	٣,٧٢	٠,٦٨	٧٤,٤٧٪	مرتفعة	٤

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر	الرتبة
٢	تستخدم الشركة نتائج التقييم والتحليل المستمر للأداء والسوق في اعداد استراتيجيات التعامل مع التغيرات البيئية.	٣,٧١	٠,٧٤	٧٤,٢٦%	مرتفعة	٥
متوسط بُعد المرونة الاستراتيجية		٣,٨١	٠,٥٦	٧٦,٣٠%	مرتفعة	

يوضح الجدول (٤-٩) أنّ جميع فقرات بُعد "المرونة الاستراتيجية" حصلت على درجة موافقة مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٤.٠٤) و(٣.٧١)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (٨٠.٨٥%) و (٧٤.٢٦%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "المرونة الاستراتيجية" (٣.٨١)، وأهمية نسبية (٧٦.٣٠%)، وانحراف معياري (٠.٥٦) وهذا يشير إلى اهتمام شركة جمعان للتجارة والاستثمار اهتماماً مرتفعاً بالمرونة الاستراتيجية.

كما يُبين الجدول أنّ الفقرة رقم (٥) التي تنص على: (لدى الشركة أنشطة أعمال متنوعة وأسواق مختلفة تعزز من مرونتها وتخفف من تأثير التغيرات البيئية) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٤.٠٤) وأهمية نسبية (٨٠.٨٥%) وانحراف معياري (٠.٥٩)، وهذه الدرجة تشير إلى أنّ لدى الشركة تنتهج استراتيجيات التنوع في أنشطة وأعمال متنوعة وأسواق مختلفة تعزز من مرونتها وتخفف من تأثير التغيرات البيئية.

في حين كانت الفقرة رقم (٢) التي تنص على: (تستخدم الشركة نتائج التقييم والتحليل المستمر للأداء والسوق في اعداد استراتيجيات التعامل مع التغيرات البيئية) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٧١) وأهمية نسبية (٧٤.٢٦%) وانحراف معياري (٠.٧٤)، وهذا يدل على أنّ الشركة تستخدم نتائج التقييم والتحليل المستمر للأداء والسوق في اعداد استراتيجيات التعامل مع التغيرات البيئية.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن الشركة محل الدراسة تحرص حرصاً مرتفعاً على تحقيق المرونة الاستراتيجية، لزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة للظروف البيئية المتغيرة، والتقلبات في بيئة الأعمال لضمان استمراريتها، ولزيادة قدرتها التنافسية، وتلبية احتياجات ومتطلبات عملائها، وبالتالي تنوع أنشطتها، وأسواقها، وتعد سيناريوهات للتعامل مع مخاطر السوق، كما تتبنى تكنولوجيا المعلومات الحديثة للوصول للمعلومات للحفاظ على ميزتها التنافسية، وتستخدم نتائج التقييم والتحليل المستمر للأداء والسوق في اعداد استراتيجيات التعامل مع التغيرات البيئية.

ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك إدارة شركة جمعان للتجارة والاستثمار بأن المرونة الاستراتيجية تعتبر سر النجاح، وأحد الأسس التي تسهم في المحافظة على مكانة الشركة وموقعها بين المنافسين، وأنها مقياساً لقدرة الشركة على تحقيق أهدافها في ظل تفاعلها مع البيئة المحيطة والمتغيرة، وقدرتها على الاستجابة لهذه البيئة، وحل المشكلات التي تواجهها، ولذا تحرص على المنافسة من خلال التعامل بسرعة مع الظروف المتغيرة، وتقديم مجموعة واسعة من السلع والخدمات، وتقديم سلع وخدمات جديدة باستمرار، فضلاً عن السرعة في تحديد وتطوير السلع الموجودة والاستجابة بشكل عام لاحتياجات العملاء، وفقاً لأسس ومعايير موضوعية، تفرضها متطلبات النشاط فيها، وعلى ضوء أهدافها طويلة الأمد، لتحقيق الميزة التنافسية.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير التابع اتضح أن مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار بأبعادها (الإبداع، الجودة، الحصة السوقية، الاستجابة لحاجات العملاء، المرونة الاستراتيجية) كان مرتفعاً، ولذلك يمكن القول بأن الهدف الفرعي الثاني للدراسة الذي ينص على: (التعرف على مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول بأن التساؤل الفرعي الثاني للدراسة (ما مستوى الميزة التنافسية لشركة جمعان للتجارة والاستثمار؟) قد تمت الإجابة عنه.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

٢.٢.١.٤ التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)

لمعرفة مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة، كما في الجدول (٤-١٠).

جدول (٤ - ١٠) التحليل الوصفي لمتغير الذكاء الاستراتيجي

الرتبة	مستوى الممارسة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لأبعاد
١	مرتفعة	٪٧٨,٤٧	٠,٥٨	٣,٩٢	الشراكة
٢	مرتفعة	٪٧٥,٧٤	٠,٥٥	٣,٧٩	الاستشراف
٣	مرتفعة	٪٧٥,٦٢	٠,٥٧	٣,٧٨	الرؤية الاستراتيجية
٤	مرتفعة	٪٧٥,٠٦	٠,٥٨	٣,٧٥	تفكير النظم
٥	مرتفعة	٪٧٢,٥٥	٠,٧١	٣,٦٣	الدافعية
	مرتفعة	٪٧٥.٤٩	٠.٥٠	٣.٧٧	متوسط متغير الذكاء الاستراتيجي

يتضح من الجدول (٤-١٠) أن مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة

والاستثمار كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور "الذكاء الاستراتيجي" (٣.٧٧)، وأهمية نسبية

(٪٧٥.٤٩) وانحراف معياري (٠.٥٠)، وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في

شركة جمعان للتجارة والاستثمار كان (مرتفعاً).

ويُعزى ذلك إلى أن قيادة الشركة محل الدراسة تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي في الوصول إلى الميزة

التنافسية، خاصة في عالم الأعمال الذي يشهد تغيرات جذرية متسارعة من حيث النظم، وتكنولوجيا

المعلومات، والاتصالات، كما يرتبط بقاء الشركات وازمحلها بالحاجة إلى قيادة فاعلة تتسم بمجموعة

من الصفات تمكنها من مواكبة التطورات والتفكير بطرق عصرية جديدة للحفاظ على سمعتها ومكانتها

وعلاقتها مع أصحاب المصالح، وزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة للظروف البيئية المتغيرة، والتقلبات

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

في بيئة الأعمال لضمان استمراريته، ولزيادة قدرتها التنافسية، والذكاء الاستراتيجي يعتبر سلاحًا يُمكنها من التعامل بفاعلية مع تلك التطورات واستيعابها بالشكل الذي يؤمن لديها الانفتاح، ومن ثم الاستجابة لتلك التطورات ويتيح لها تأمين المسارات الفاعلة لتحقيق الميزة التنافسية.

كما يتضح من الجدول (٤-١٠) أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي متوفرة بدرجة مرتفعة، وقد جاء في المرتبة الأولى بعد الشراكة بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وأهمية نسبية (٧٨.٤٧%)، وانحراف معياري (٠.٥٨)، وجاء في المرتبة الثانية بعد الاستشراف بمتوسط حسابي (٣.٧٩) وأهمية نسبية (٧٥.٧٤%)، وانحراف معياري (٠.٥٥)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الرؤية الاستراتيجية بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وأهمية نسبية (٧٥.٦٢%)، وانحراف معياري (٠.٥٧)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد تفكير النظم بمتوسط حسابي (٣.٧٥) وأهمية نسبية (٧٥.٠٦%)، وانحراف معياري (٠.٥٨)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الدافعية بمتوسط حسابي (٣.٦٣) وأهمية نسبية (٧٢.٥٥%)، وانحراف معياري (٠.٧١).

ولمعرفة مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار بحسب فقرات كل بُعد من أبعاده سوف نوضح ذلك كما يأتي:

١.٢.٢.١.٤ البُعد الأول: الاستشراف

للتعرف على مستوى ممارسة مهارة الاستشراف في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول (٤-١١).

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول (٤ - ١١) نتائج التحليل الوصفي لُبعد الاستشراف

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
١	تعمل إدارة الشركة من خلال الرصد البيئي لمراقبة تغيرات السوق على استشراف توجهات المستقبل.	٣,٨٩	٠,٧٧	٧٧,٨٧%	مرتفعة	١
٥	تستفيد إدارة الشركة من الخبرات السابقة في تطوير المهارات الفكرية الاستشرافية لدى المدراء.	٣,٨٥	٠,٦٧	٧٧,٠٢%	مرتفعة	٢
٤	لدى إدارة الشركة تصوراً عن احتياجاتها المستقبلية من الموارد.	٣,٨٤	٠,٥٩	٧٦,٨١%	مرتفعة	٣
٣	تقوم إدارة الشركة بتطوير خطط استراتيجية خاصة بتعزيز موقعها التنافسي مستقبلاً.	٣,٧٨	٠,٧٩	٧٥,٥٣%	مرتفعة	٤
٢	تقوم إدارة الشركة بتطوير استراتيجياتها المستقبلية لمواجهة التغيرات المحتملة بناءً على المستجدات البيئية.	٣,٥٧	٠,٩٠	٧١,٤٩%	مرتفعة	٥
متوسط بُعد الاستشراف		٣,٧٩	٠,٥٥	٧٥,٧٤%	مرتفعة	

يوضح الجدول (٤-١١) أنّ جميع فقرات بُعد "الاستشراف" حصلت على درجة موافقة مرتفعة من

قبل عينة الدراسة، وتتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣.٨٩) و(٣.٥٧)، ويقابلها أهمية نسبية

تتراوح بين (٧٧.٨٧%) و(٧١.٤٩%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لُبعد "الاستشراف" (٣.٧٩)، وأهمية

نسبية (٧٥.٧٤%)، وانحراف معياري (٠.٥٥)، وهذه الدرجة تشير إلى أن الشركة محل الدراسة تبدي اهتماماً

عالياً بممارسة الاستشراف.

كما يُبين الجدول أنّ الفقرة رقم (١) التي تنص على: (تعمل إدارة الشركة من خلال الرصد البيئي

لمراقبة تغيرات السوق على استشراف توجهات المستقبل) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)،

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

وبمتوسط حسابي (٣.٨٩) وأهمية نسبية (٧٧.٨٧%) وانحراف معياري (٠.٧٧)، وهذه الدرجة تؤكد إلى أن إدارة الشركة تعمل من خلال الرصد البيئي لمراقبة تغيرات السوق على استشراف توجهات المستقبل. في حين كانت الفقرة رقم (٢) التي تنص على: (تقوم إدارة الشركة بتطوير استراتيجياتها المستقبلية لمواجهة التغيرات المحتملة بناءً على المستجبات البيئية) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٥٧) وأهمية نسبية (٧١.٤٩%) وانحراف معياري (٠.٩٠)، وهذه الدرجة تعني إلى أن إدارة الشركة تقوم بتطوير استراتيجياتها المستقبلية؛ لمواجهة التغيرات المحتملة بناءً على المستجبات البيئية.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن إدارة شركة جمعان للتجارة والاستثمار تبدي اهتماماً عالياً بممارسة الاستشراف، وتعمل من خلال الرصد البيئي لمراقبة تغيرات السوق على استشراف توجهات المستقبل، وتستفيد من الخبرات السابقة في تطوير المهارات الفكرية الاستشرافية لدى المدراء، كما أن لدى إدارة الشركة تصوراً عن احتياجاتها المستقبلية من الموارد، وتقوم بتطوير خطط استراتيجية خاصة بتعزيز موقعها التنافسي مستقبلاً، وتقوم بتطوير استراتيجياتها المستقبلية لمواجهة التغيرات المحتملة بناءً على المستجبات البيئية.

ويمكن تفسير ذلك إلى إدراك إدارة الشركة محل الدراسة بأنها تعمل في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير، إضافة إلى اشتداد حدة المنافسة بين الشركات المحلية، ومنافسة الشركات الأجنبية، الأمر الذي تطلب منها تطور استراتيجيات استباقية للتعامل مع منافسيها، وذلك لوضع خطط استراتيجية تعتمد على استقراء المستقبل، وإسقاط الوضع الراهن على المستقبل، للتعرف على المتغيرات المحيطة، والاستفادة قدر الإمكان من الفرص المتوفرة في البيئة، وتجنب التهديدات أو الحد من أثارها، وتوقع المشاكل المحتملة قبل وقوعها وتضع الخطط البديلة لمواجهةها.

للتعرف على مستوى تبني شركة جمعان للتجارة والاستثمار لتفكير النظم، تم استخراج المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول (٤-١٢)

جدول (٤-١٢) نتائج التحليل الوصفي لُبعد تفكير النظم

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
١	تأخذ إدارة الشركة بالاعتبار المعلومات من متغيرات أو مكونات البيئة الخارجية والداخلية قبل اتخاذ القرارات.	٣,٨٣	٠,٧٦	٪٧٦,٦٠	مرتفعة	١
٢	تقوم إدارة الشركة عند تشخيص المشكلات بتحليل جزئياتها لدراسة الترابط والتفاعل فيما بينها.	٣,٨١	٠,٦٦	٪٧٦,١٧	مرتفعة	٢
٥	تعزز إدارة الشركة التفكير النظمي لديها من خلال تشجيع المشاركة والاتصال بكافة الأطراف ذوي العلاقة بها.	٣,٧٨	٠,٧٨	٪٧٥,٥٣	مرتفعة	٣
٤	تعمل إدارة الشركة على تتبع التغيرات في مكونات نظامها البيني لتقييم وضعها التنافسي في السوق.	٣,٧٢	٠,٧٧	٪٧٤,٤٧	مرتفعة	٤
٣	تستخدم إدارة الشركة تكنولوجيا المعلومات لتجميع ومعالجة البيانات المختلفة للظاهرة المدروسة.	٣,٦٣	٠,٧٨	٪٧٢,٥٥	مرتفعة	٥
	متوسط بُعد تفكير النظم	٣,٧٥	٠,٥٨	٪٧٥,٠٦	مرتفعة	

يوضح الجدول (٤-١٢) أنّ جميع فقرات بُعد " تفكير النظم" حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل

عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣.٨٣) و(٣.٦٣)، ويقابلها أهمية نسبية

تتراوح بين (٧٦.٦٠%) و (٧٢.٥٥%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكُلّي لُبعد "تفكير النظم" (٣.٧٥)،

وأهمية نسبية (٧٥.٠٦%)، وانحراف معياري (٠.٥٨)، وهذه الدرجة تشير إلى أن الشركة محل الدراسة

تبدي اهتماماً مرتفعاً بتفكير النظم.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

كما يُبين الجدول أنّ الفقرة رقم (١) التي تنص على: (تأخذ إدارة الشركة بالاعتبار المعلومات من متغيرات أو مكونات البيئة الخارجية والداخلية قبل اتخاذ القرارات) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٨٣) وأهمية نسبية (%٧٦.٦٠) وانحراف معياري (٠.٧٦)، وهذه الدرجة تثبت أن إدارة الشركة تأخذ بالاعتبار المعلومات من متغيرات أو مكونات البيئة الخارجية والداخلية قبل اتخاذ القرارات.

في حين كانت الفقرة رقم (٣) التي تنص على: (تستخدم إدارة الشركة تكنولوجيا المعلومات لتجميع ومعالجة البيانات المختلفة للظاهرة المدروسة) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٦٣) وأهمية نسبية (%٧.٥٥) وانحراف معياري (٠.٧٨)، وهذه الدرجة تعني بأن إدارة الشركة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتجميع ومعالجة البيانات المختلفة للظاهرة المدروسة.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن إدارة شركة جمعان للتجارة والاستثمار تُولي اهتماماً مرتفعاً، بممارسة تفكير النظم، حيث تدرس الاتجاهات البيئية وأثرها المحتمل على مستقبل الشركة قبل اتخاذ القرارات، وعند تشخيص المشكلات تقوم بتحليل جزئياتها لدراسة الترابط والتفاعل فيما بينها، وتعزز التفكير النظمي لديها من خلال تشجيع المشاركة والاتصال بكافة الأطراف ذوي العلاقة بها، كما تعمل على تتبع التغيرات في مكونات نظامها البيئي لتقييم وضعها التنافسي في السوق، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات لتجميع ومعالجة البيانات المختلفة للظاهرة المدروسة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة الشركة محل الدراسة تدرك وتتفهم أهمية تفكير النظم في إحداث نوع من التوازن بين متطلبات جميع أصحاب المصلحة، وفي تصميم برامج وأفكار ذكية غير نمطية لمواجهة التغيرات البيئية ولتحقيق أهدافها بكفاءة، من خلال إحداث التكامل بين العناصر المتنوعة، وفهم تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهدافها، ويعمل على إتاحة الفرصة للمشاركة والتعاون بين الجميع؛ لتحليل

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أساس المشكلة التي تواجهها الشركة، والعمل على مواجهة التحديات والسلبيات الناجمة عن العقبات والمشاكل، كما يساعد في تقييم مجريات الأحداث في الشركة بشكل دقيق.

٣.٢.٢.١.٤ البُعد الثالث: الدافعية

للتعرف على مستوى ممارسة بُعد الدافعية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول (٤-١٣).

جدول (٤-١٣) نتائج التحليل الوصفي لبُعد الدافعية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
١	تقوم إدارة الشركة بتوعية موظفيها بالعلاقة الارتباطية بين مصالحهم الوظيفية وتدعيم القدرة التنافسية للشركة في السوق من خلال مجهوداتهم.	٣,٩٤	٠,٧٢	٪٧٨,٧٢	مرتفعة	١
٣	تحرص إدارة الشركة على توفير بيئة عمل مناسبة لموظفيها.	٣,٦٦	٠,٩٦	٪٧٣,١٩	مرتفعة	٢
٥	تستخدم إدارة الشركة معدلات الأداء للموظفين في التقييم الدوري للدافعية لديهم.	٣,٥٤	٠,٩٠	٪٧٠,٨٥	مرتفعة	٣
٤	تقوم إدارة الشركة بالإعلان دورياً لموظفيها عن إنجازات الشركة الإيجابية.	٣,٥٢	٠,٨٦	٪٧٠,٤٣	مرتفعة	٤
٢	تمنح إدارة الشركة الحوافز والمكافآت لموظفيها بناءً على الإنجاز والأداء.	٣,٤٨	١,١١	٪٦٩,٥٧	مرتفعة	٥
	متوسط بُعد الدافعية	٣,٦٣	٠,٧١	٪٧٢,٥٥	مرتفعة	

يوضح الجدول (٤-١٣) أنّ جميع فقرات بُعد "الدافعية" حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل

عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣.٩٤) و(٣.٤٨)، ويقابلها أهمية نسبية

تتراوح بين (٧٨.٧٢٪) و (٦٩.٥٧٪)، وبشكل عام بلغ المتوسط الحسابي لبُعد الدافعية (٣.٦٣)، وأهمية

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

نسبية (٧٢.٥٥%)، وانحراف معياري (٠.٧١)، وهذه الدرجة تشير إلى أن الشركة محل الدراسة تمارس سياسات الدافعية لدفع العاملين للإنجاز بدرجة مرتفعة، ورغم أن هذا البعد حصل على درجة مرتفعة إلا أنه جاء في المرتبة الأخيرة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

كما يُبين الجدول أنّ الفقرة رقم (١) التي تنص على: (تقوم إدارة الشركة بتوعية موظفيها بالعلاقة الارتباطية بين مصالحهم الوظيفية وتدعيم القدرة التنافسية للشركة في السوق من خلال جهوداتهم) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٤) وأهمية نسبية (٧٨.٧٢%) وانحراف معياري (٠.٧٢)، وهذه الدرجة تدل على أن إدارة الشركة تقوم بتوعية موظفيها بالعلاقة الارتباطية بين مصالحهم الوظيفية، وتدعيم القدرة التنافسية للشركة في السوق من خلال جهوداتهم.

في حين كانت الفقرة رقم (٢) التي تنص على: (تمنح إدارة الشركة الحوافز والمكافآت لموظفيها بناءً على الإنجاز والأداء) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٤٨) وأهمية نسبية (٦٩.٥٧%) وانحراف معياري (١.١١)، وهذه الدرجة تعني بأن إدارة الشركة تمنح الحوافز والمكافآت لموظفيها بناءً على الإنجاز والأداء، ومع ذلك هذه الفقرة جاءت في المرتبة الأخيرة يعني أنه يوجد عدد من الموظفين غير راضين عن أن إدارة الشركة تمنح الحوافز والمكافآت لموظفيها بناءً على الإنجاز والأداء، ما يحتاج إلى زيادة الاهتمام من قبل الشركة بهذا الجانب.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن شركة جمعان للتجارة والاستثمار تحرص حرصاً مرتفعاً على ممارسة سياسات الدافعية لتحفيز العاملين على الانجاز، حيث تقوم بتوعية موظفيها بالعلاقة الارتباطية بين مصالحهم الوظيفية وتدعيم القدرة التنافسية للشركة في السوق من خلال جهوداتهم، وتحرص على توفير بيئة عمل مناسبة لموظفيها، وتقوم بالإعلان دورياً لموظفيها عن إنجازات الشركة الإيجابية، كما تستخدم الشركة معدلات الأداء للموظفين في التقييم الدوري للدافعية لديهم.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى حرص إدارة الشركة على توفير مناخ تنظيمي صحي وملائم يشجع

العاملين على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء لتحسين الأداء، وذلك من خلال التأثير في سلوك

العاملين ودفعهم وتحفيزهم وتشجيعهم، للعمل لتحقيق الأهداف.

٤.٢.٢.١.٤ البُعد الرابع: الرؤية الاستراتيجية

للتعرف على مستوى الاهتمام بالرؤية الاستراتيجية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، تم استخراج

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول (٤-١٤).

جدول (٤-١٤) نتائج التحليل الوصفي لبُعد الرؤية الاستراتيجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
٢	تشمل رؤية الشركة نظرة مستقبلية لموقع الشركة بين المنافسين.	٣,٩٥	٠,٦٦	٪٧٨,٩٤	مرتفعة	١
٥	تمتلك إدارة الشركة مؤشرات أداء تساعد في قياس مدى تحقيق الرؤية المستقبلية لها.	٣,٨٥	٠,٧٠	٪٧٧,٠٢	مرتفعة	٢
٤	تقوم الشركة بتحديث رؤيتها من خلال تقييم المقارنة مع المنافسين في السوق.	٣,٧٨	٠,٦٩	٪٧٥,٥٣	مرتفعة	٣
١	تعمل الشركة على تحويل رؤيتها إلى واقع من خلال أهدافها الاستراتيجية.	٣,٧٧	٠,٦٨	٪٧٥,٣٢	مرتفعة	٤
٣	تدعم إدارة الشركة رؤيتها من خلال ترجمتها لموظفيها إلى أهداف استراتيجية واضحة.	٣,٥٦	٠,٩٢	٪٧١,٢٨	مرتفعة	٥
	متوسط بُعد الرؤية الاستراتيجية	٣,٧٨	٠,٥٧	٪٧٥,٦٢	مرتفعة	

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يوضح الجدول (٤-١٤) أنّ جميع فقرات بُعد "الرؤية الاستراتيجية" حصلت على درجة موافقة مرتفعة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣.٩٥) و(٣.٥٦)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (٧٨.٩٤%) و(٧١.٢٨%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "الرؤية الاستراتيجية" (٣.٧٨)، وأهمية نسبية (٧٥.٦٢%)، وانحراف معياري (٠.٥٧)، وهذا يعني أن هناك تقارباً كبيراً بين مستوى تحقق فقرات هذا البُعد، ما يشير إلى وجود اهتماماً مرتفعاً من الشركة المبحوثة بالرؤية الاستراتيجية.

كما يُبين الجدول أنّ الفقرة رقم (٢) التي تنص على: (تشمل رؤية الشركة نظرة مستقبلية لموقع الشركة بين المنافسين) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٩٥) وأهمية نسبية (٧٨.٩٤%) وانحراف معياري (٠.٦٦)، وهذه الدرجة تؤكد أن رؤية الشركة تشمل نظرة مستقبلية لموقع الشركة بين المنافسين.

في حين كانت الفقرة رقم (٣) التي تنص على: (تدعم إدارة الشركة رؤيتها من خلال ترجمتها لموظفيها إلى أهداف استراتيجية واضحة) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٥٦) وأهمية نسبية (٧١.٢٨%) وانحراف معياري (٠.٩٢)، وهذه الدرجة تعني ان إدارة الشركة تدعم رؤيتها من خلال ترجمتها لموظفيها إلى أهداف استراتيجية واضحة.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن إدارة شركة جمعان للتجارة والاستثمار تُولي اهتماماً مرتفعاً بالرؤية الاستراتيجية، ما يعني أن إدارة الشركة تمتلك رؤية مستقبلية ذات أبعاد شمولية تعكس أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، وتشمل نظرة مستقبلية لموقع الشركة بين المنافسين، وتعمل على تحديث رؤيتها من خلال تقييم المقارنة مع المنافسين في السوق، وتعمل الشركة على تحويل الرؤية المستقبلية إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس، وتدعم إدارة الشركة رؤيتها من خلال ترجمتها لموظفيها إلى أهداف استراتيجية واضحة.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ويمكن تفسير ذلك أن شركة جمعان للتجارة والاستثمار تمتلك تصوراً واضحاً عن رؤيتها المستقبلية التي تتطلع للوصول إليها، وهذا التصور يمثل قاعدة وأساساً لرسالتها وقيمتها وغاياتها وأهدافها واستراتيجياتها، كما تعتبر الرؤية الاستراتيجية موجهاً لشركة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

٥.٢.٢.١.٤ البُعد الخامس: الشراكة

للتعرف على مدى حرص شركة جمعان للتجارة والاستثمار على الشراكة، تم استخراج المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، كما في الجدول (٤-١٥).

جدول (٤-١٥) نتائج التحليل الوصفي لبُعد الشراكة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الممارسة	الرتبة
٥	تعمل إدارة الشركة على موازنة العلاقة مع شركائها من خلال تنفيذ علاقاتها التعاقدية في إطار قانوني واضح.	٤,١٧	٠,٦٣	٨٣,٤٠%	مرتفعة	١
٤	تحرص إدارة الشركة على إقامة شراكات طويلة الأمد مع مورديها لتعزيز موقعها التنافسي في السوق.	٤,٠٧	٠,٦٤	٨١,٤٩%	مرتفعة	٢
٣	تحرص إدارة الشركة على الانضمام لشبكات ومنتديات اقتصادية محلية أو خارجية لتبادل المعارف والخبرات.	٣,٨٦	٠,٧٧	٧٧,٢٣%	مرتفعة	٣
٢	تقوم إدارة الشركة بتعزيز الشراكة مع موظفيها من خلال جلسات العصف الذهني للمشاركة في إيجاد حلول المشكلات التي تواجهها.	٣,٨٢	٠,٩٥	٧٦,٣٨%	مرتفعة	٤
١	لدى إدارة الشركة اتفاقيات تعاون وتبادل الموارد مع شركات أخرى.	٣,٦٩	٠,٨٣	٧٣,٨٣%	مرتفعة	٥
	متوسط بُعد الشراكة	٣,٩٢	٠,٥٨	٧٨,٤٧%	مرتفعة	

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يوضح الجدول (٤-١٥) أنّ جميع فقرات بُعد "الشراكة" حصلت على درجة موافق مرتفعة من قبل عينة الدراسة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٤.١٧) و(٣.٦٩)، ويقابلها أهمية نسبية تتراوح بين (٨٣.٤٠%) و(٧٣.٨٣%)، وبشكل عام بلغ المتوسط الكلي لبُعد "الشراكة" (٣.٩٢)، وأهمية نسبية (٧٨.٤٧%)، وانحراف معياري (٠.٥٨)، وهذه الدرجة تعني أن الشركة محل الدراسة تظهر اهتماماً مرتفعاً بالشراكة وإقامة تحالفات استراتيجية، ولديها توجه للشراكة والتحالف مع شركات أخرى، كما أن هذا البُعد جاء في المرتبة الأولى ضمن أبعاد الذكاء الاستراتيجي.

كما يُبين الجدول أنّ الفقرة رقم (٥) التي تنص على: (تعمل إدارة الشركة على موازنة العلاقة مع شركائها من خلال تنفيذ علاقاتها التعاقدية في إطار قانوني واضح) احتلت المرتبة الأولى، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٤.١٧) وأهمية نسبية (٨٣.٤٠%) وانحراف معياري (٠.٦٣)، وهذه الدرجة تثبت أن إدارة الشركة تعمل على موازنة العلاقة مع شركائها من خلال تنفيذ علاقاتها التعاقدية في إطار قانوني واضح.

في حين كانت الفقرة رقم (١) التي تنص على: (لدى إدارة الشركة اتفاقيات تعاون وتبادل الموارد مع شركات أخرى) في المرتبة الأخيرة، بدرجة موافقة (مرتفعة)، وبمتوسط حسابي (٣.٦٩) وأهمية نسبية (٧٣.٨٣%) وانحراف معياري (٠.٨٣)، وهذه الدرجة تعني أن لدى إدارة الشركة اتفاقيات تعاون وتبادل الموارد مع شركات أخرى.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن إدارة شركة جمعان للتجارة والاستثمار تهتم اهتماماً مرتفعاً، بالشراكة وإقامة تحالفات استراتيجية مع أطراف مهمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحرص إدارة الشركة على إقامة شراكات طويلة الأمد مع مورديها لتعزيز موقعها التنافسي في السوق، وعلى الانضمام لشبكات ومنتديات اقتصادية محلية أو خارجية لتبادل المعارف والخبرات، وتعمل على موازنة العلاقة مع شركائها من خلال تنفيذ علاقاتها التعاقدية في إطار قانوني واضح، وتقوم بتعزيز الشراكة مع موظفيها من خلال

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جلسات العصف الذهني للمشاركة في إيجاد حلول المشكلات التي تواجهها، وإدارة الشركة اتفاقيات تعاون وتبادل الموارد مع شركات أخرى، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى حرص شركة جمعان للتجارة والاستثمار على تكوين شراكات استراتيجية مع شركات أخرى للوصول للأهداف المشتركة.

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي للمتغير المستقل اتضح أن مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في الشركة محل الدراسة بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية الشراكة) كان مرتفعاً، ولذلك يمكن القول بأن الهدف الفرعي الأول للدراسة الذي ينص على: (معرفة مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده لدى شركة جمعان للتجارة والاستثمار) قد تم تحقيقه.

كما يمكن القول بأن التساؤل الفرعي الأول للدراسة الآتي (ما مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؟) قد تمت الإجابة عنه.

٢.٤ المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تمهيد

في هذا المبحث سيتم تناول اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار تحليل الانحدار المتعدد واختبار التباين، وقد اشتملت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين الفرضية الأولى (H1) متعلقة بمتغيرات أبعاد الدراسة حيث تم اشتقاق خمس فرضيات فرعية منها، والفرضية الثانية (H2) متعلقة بالمتغيرات الديمغرافية للدراسة.

١.٢.٤ اختبار مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار

قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، وحتى يمكن الوثوق من نتائج تحليل الانحدار المتعدد، ينبغي إجراء التحليلات الأولية، لأن توزيع البيانات له تأثير على نتائج تحليل الانحدار المتعدد، وهناك مجموعة من المسلمات الأساسية التي يجب أن تتحقق لتحليل الانحدار وهي: أن تكون البيانات الكمية التي تعبر عن المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وأخطاء القياس (أو البواقي Residuals)، موزعة طبيعياً وتستبعد المتغيرات التي لا تحقق هذا الشرط، وأن يتم التأكد من أن البيانات يمكن تمثيلها خطياً، وخلصت نتائج الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد (Morgan et al., 2011, p140-141).

١.١.٢.٤ التوزيع الطبيعي واستقلالية البواقي

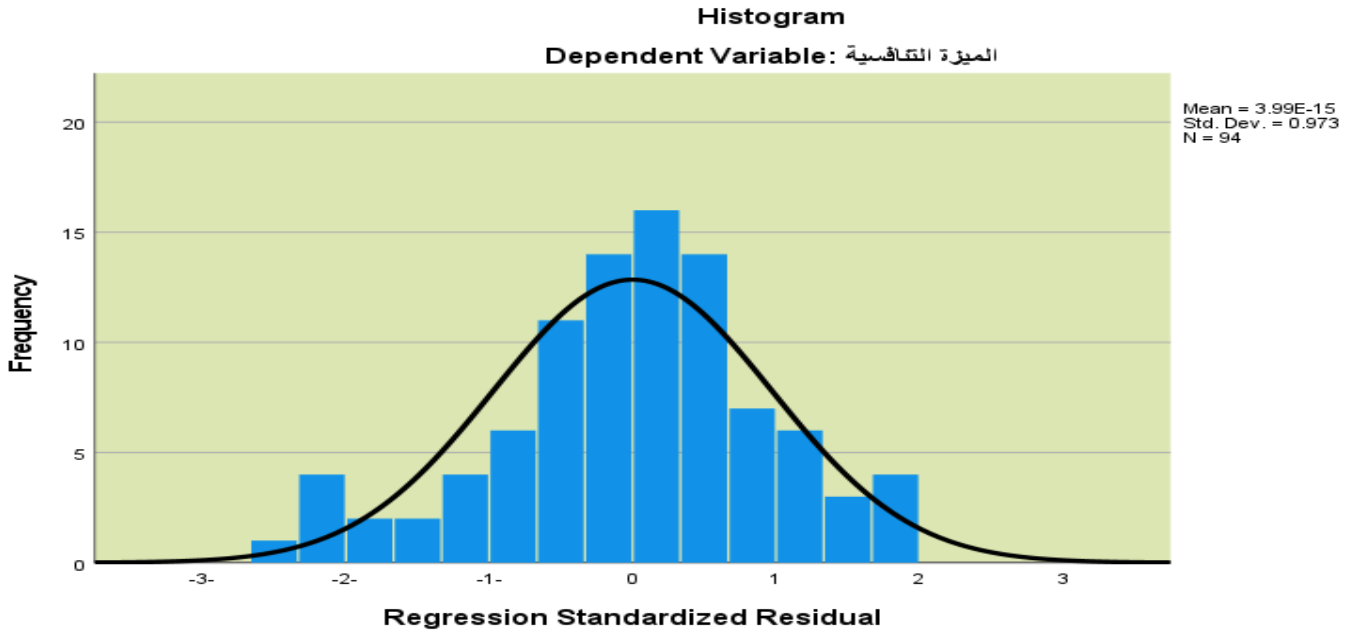
تعرف البواقي على أنها الفرق بين القيم الملاحظة للمستجيبين في المتغير التابع، وبين القيم التي ينتبأ بها نموذج الانحدار في عينة الدراسة، ولأن الأخطاء غير مشاهدة في المجتمع فيتم الاستدلال بالبواقي، وبالتالي إذا كانت البواقي موزعة توزيع طبيعي يمكن أن نستدل بالأثر الموجود في مجتمع الدراسة بناءً

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

على عينة الدراسة، وعدم تحقق هذا الافتراض يعني أن البواقي لا تتبع التوزيع الطبيعي، ويُعد ذلك مشكلة في الانحدار عندما تكون البواقي غير متجانسة (Rabe-Hesketh & Skrondal., 2012, p101).

وتم تقييم التوزيع الطبيعي للبواقي من خلال فحص الرسم البياني الذي يوضح فيما إذا كانت

البواقي تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، كما في الشكل الآتي:



شكل (٤-١): التوزيع الطبيعي للبواقي

من الشكل (٤-١) يتضح أن البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً مع وجود بعض الانحرافات التي لا تؤثر

على النتائج، وبالتالي يمكن القول إن النموذج صالح للاختبار.

وبالنسبة لاستقلالية البواقي فقد تم استخدام إحصائية (Durbin-Watson) لمعرفة استقلالية البواقي

حيث أن قيمة (Durbin-Watson) تكون بين (٠ و٤)، فإذا كانت (أقل من ١) فهذا يعني أن هناك

ارتباط موجب بين البواقي، وإذا كانت (أكبر من ٣) فهذا يعني أن هناك ارتباطاً سالباً، وإذا كانت (قريبة

من ٢) فهذا مؤشر أن البواقي غير مرتبطة ببعضها البعض (Field, 2018, p581-582)، وتم التحقق

من ذلك كما يأتي:

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول (٤-١٦) استقلالية البواقي (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية)

Durbin-Watson	Model
٢.١١٨	١

تشير النتائج في الجدول (٤-١٦) أن هناك استقلالية في البواقي حيث جاءت قيمة اختبار درين وتسن (Durbin-Watson) = (٢.١١٨)، وهي قريبة من (٢) مما يؤكد أن الاستجابات لعينة الدراسة كانت مستقلة وأن النتائج والتقديرية الإحصائية في النموذج سليمة وخالية من الأخطاء.

٢.١.٢.٤ اختبار التداخل الخطي المشترك (التباين المشترك)

للتأكد من عدم وجود مشكلة في التباين المشترك تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وهو تباين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي لا يمكن أن تفسرها المتغيرات المستقلة الأخرى، وتم استخدام اختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يجب ألا تتجاوز قيمة (VIF) عن (١٠)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (٠.٢٠) (Hair et al., 2010, 316)، والجدول (٤-١٧) يوضح ذلك.

جدول (٤-١٧) نتائج اختبار التباين المشترك المتعدد لمتغيرات الدراسة

العلاقة الخطية الإحصائية		المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة
VIF معامل تضخم التباين	Tolerance نسبة التفاوت	
٢.٤٥٩	٠.٤٠٧	الاستشراف
٢.٩٧٨	٠.٣٣٦	تفكير النظم
٢.٩٥٨	٠.٣٣٨	الدافعية
٢.٤٦٣	٠.٤٠٦	الرؤية الاستراتيجية
١.٧٩٠	٠.٥٥٩	الشراكة

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتضح من الجدول (٤-١٧) عدم وجود مشكلة التباين المشترك، حيث جاءت أقل قيمة لنسبة التفاوت تساوي (٠.٣٣٦) وهي أكبر من (٠.٢) كما يتضح أن أكبر قيمة لمعامل تضخم التباين (VIF) تساوي (٢.٩٧٨) وهي أقل من القيمة الافتراضية لوجود مشكلة التباين المشترك المتعدد (١٠) وبالتالي نثبت فرض خلو المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد، أي لا يوجد تداخل بين أبعاد (الذكاء الاستراتيجي) في تأثيرها في الميزة التنافسية، وبالتالي نثبت ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد، وعلى هذا الأساس تم اختبار الفرضيات كما يأتي:

٢.٢.٤ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار".

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد كما في الجدول (٤-١٨).

جدول (٤-١٨) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار B	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط
٠,٠٠٠	١٩,٠٦٠	٠,٨٩٩	٠,٠٠٠	٣٦٣,٢٦٧	٠,٧٩٨	٠,٨٩٣

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤-١٨) وجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، فمعامل التحديد R² يوضح بأن الذكاء الاستراتيجي بشكل عام يفسر ما نسبته (٠.٧٩٨) من التغيرات الحاصلة في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، ما يشير إلى أن (٧٩.٨٠٪) من مستوى تعزيز

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار ناتجة عن ممارسة الشركة سلوكيات الذكاء الاستراتيجي، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.899)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة ستؤدي الزيادة بنسبة (100%) في مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار إلى زيادة بمقدار (89.90%) في مستوى الميزة التنافسية في الشركة، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (363.267) عند مستوى دلالة (0.005)، وهذا يثبت وجود دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، ما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار".

٣.٢.٤ اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

تم اختبار الفرضيات الفرعية باستخدام الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis كما

يلي:

جدول (٤-١٩) مؤشرات جودة نموذج الانحدار المتعدد

تحليل التباين ANOVA						ملخص النماذج Model Summary			المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل المعدل التحديد Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0.000*	٤٦٧.٩١	3.868	5	19.340	الانحدار	0.829	0.839	.916	الميزة التنافسية
		0.042	88	3.721	البواقي				
			93	23.062	المجموع				

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (p ≤ 0.05))

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

من الجدول (٤-١٩) يتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية الشراكة) وبين الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، حيث بلغت درجة الارتباط المتعدد (٠.٩١٦) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥)، وجاءت قيمة معامل التحديد R^2 (٠.٨٣٩)، وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تفسر (٨٣.٩٠٪) من مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، وهذه النتيجة تعني أن (١٦.١٠٪) من التغيرات التي تحدث في الميزة التنافسية تعود لعوامل أخرى غير الذكاء الاستراتيجي، لم يتم الإشارة إليها في النموذج. كما أن قيمة (F) التي بلغت (٩١.٤٦٧)، ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥)، ما يؤكد أن النموذج ذو قوة تفسيرية لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. والجدول (٤-٢٠) يوضح التفاصيل حول أثر المتغيرات المستقلة (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية الشراكة) في المتغير التابع (الميزة التنافسية)، كما يأتي:

جدول (٤-٢٠): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	معامل الانحدار B	نص الفرضية الفرعية
*٠.٠٣٦	٢.١٣١	٠.١٤٣	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية
*٠.٠١٢	٢.٥٥٨	٠.١٨٩	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية
٠.٢٣٢	١.٢٠٤	٠.٠٨٩	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

٠.٠٠٠*	٤.٢٢٤	٠.٢٨٤	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرؤية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية
٠.٠٠٠*	٧.٢٧١	٠.٤١٧	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية

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

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤ - ٢٠) وجود دور ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (٠.١٤٣) وكانت قيمة T (٢.١٣١) دالة احصائيا عند مستوى دلالة اقل من (٠.٠٥) وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (١٠٠٪) في مستوى الاهتمام بالاستشراف في شركة جمعان للتجارة والاستثمار ستؤدي إلى زيادة بمقدار (٤.٣٠٪) في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤ - ٢٠) وجود دور ذو دلالة إحصائية للتفكير النظامي كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (٠.١٨٩) وكانت قيمة T (٢.٥٥٨) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (١٠٠٪) في مستوى الاهتمام بتفكير النظم في شركة جمعان للتجارة والاستثمار ستؤدي إلى زيادة بمقدار (١٨.٩٠٪) في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير النظامي كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤ - ٢٠) عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، حيث كانت قيمة T (١.٢٠٤) غير دالة إحصائياً، فمستوى الدلالة (Sig.) المقابلة لها بلغت (٠.٢٣٢) وهي أكبر من مستوى دلالة (٠.٠٥)، كما كانت قيمة معامل الانحدار β صغيرة حيث بلغت (٠.٠٨٩)، وهذا يشير إلى أن الدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي ليس لها تأثير في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة (H_1)، ونقبل الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.

ويمكن تفسير عدم وجود دور للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية، إلى أن هذا البعد حصل على أقل درجة موافقة ضمن أبعاد الذكاء الاستراتيجي، كما أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي، ما يعني أن الدافعية في الشركة محل الدراسة لم تصل إلى المستوى المطلوب، وأنها بحاجة إلى المزيد من الاهتمام للمحافظة على العاملين وزيادة دافعيتهم وأدائهم، وبالتالي انعكس ذلك على تعزيز الميزة التنافسية في الشركة.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤ - ٢٠) وجود دور ذو دلالة إحصائية للرؤية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (٠.٢٨٤) وكانت قيمة T (٤.٢٤٦) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (١٠٠٪) في مستوى الاهتمام بالرؤية الاستراتيجية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار ستؤدي إلى زيادة بمقدار (٢٨.٤٠٪) في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة التي

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تتص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرؤية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.

كما يتضح من البيانات الواردة في الجدول (٤ - ٢٠) وجود دور ذو دلالة إحصائية للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار β (٠.٤١٧) وكانت قيمة T (٧.٢٧١) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) وهذا يشير إلى أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بنسبة (١٠٠٪) في مستوى الاهتمام بالشراكة في شركة جمعان للتجارة والاستثمار ستؤدي إلى زيادة بمقدار (٤١.٧٠٪) في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة التي تتص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.

بناءً على ما سبق وبَعْد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسة الأولى للدراسة، والفرضيات الفرعية لها، يمكن القول إن الهدف الرئيس للدراسة الذي ينص على: (التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده) (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية والشراكة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعاده في شركة جمعان للتجارة والاستثمار)، والهدف الفرعي الثالث للدراسة الذي ينص على: (التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده) (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية والشراكة) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار) قد تم تحقيقهما.

كما يمكن القول إن التساؤل الرئيس للدراسة الذي ينص على (ما دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده) (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية والشراكة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعاده (الإبداع، الجودة، الحصة السوقية، الاستجابة لحاجات العملاء، المرونة الاستراتيجية) في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؟) وما تفرع عنه من تساؤلات قد تمت الإجابة عنهم.

٤.٢.٤ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة عند مستوى

دلالة (٠.٠٥) حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي،

المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وللتأكد من وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية تُعزى

للمتغيرات الديمغرافية والمتمثلة بـ (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) تم استخدام اختبار

تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة متغيرات فأكثر كما يأتي:

١.٤.٢.٤ نتائج اختبار الفروق حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية حسب متغير المؤهل العلمي

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في

استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار

تُعزى للمتغير (المؤهل العلمي) والنتائج كما في الجدول (٤-٢١).

جدول (٤-٢١) الفروق في آراء العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند ٠,٠٥
الذكاء الاستراتيجي	دكتوراه	٤	٤.٣١	٠.٦٨	٣.٠٤٠	*٠.٠٣٣
	ماجستير	١٨	٣.٦٠	٠.٤٢		
	بكالوريوس	٦٩	٣.٧٧	٠.٤٨		
	ثانوية	٣	٤.١٥	٠.٤٦		
	الإجمالي	٩٤	٣.٧٧	٠.٥٠		
الميزة التنافسية	دكتوراه	٤	٤.٤٢	٠.٦٧	٢.٢٥٧	٠.٠٨٧
	ماجستير	١٨	٣.٧٣	٠.٤٤		
	بكالوريوس	٦٩	٣.٨٦	٠.٤٩		
	ثانوية	٣	٤.٠٠	٠.٤٥		
	الإجمالي	٩٤	٣.٨٦	٠.٥٠		

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (٠.٠٥))

يتضح من الجدول (٤ - ٢١) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لمحور (الميزة التنافسية)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

وتعزو الباحثة عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المؤهل العلمي حول الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، أنّ أفراد العينة يعملون في ظروف عمل واحدة، ويخضعون لذات اللوائح، والأنظمة، والممارسات الإدارية، وهذا جعل العاملين في شركة جمعان للتجارة والاستثمار يدركون مستوى الميزة التنافسية، بغض النظر عن مؤهلاتهم، الأمر جعل آرائهم حول مستوى الميزة التنافسية أكثر تجانساً وتقارباً.

كما يتضح من الجدول (٤ - ٢١) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لمحور (الذكاء الاستراتيجي)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية، والجدول

(٢٢-٤) يوضح ذلك

جدول (٢٢-٤): نتائج اختبار (Tukey HSD) للفروق في آراء العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	ثانوية
دكتوراه	٤.٣١		*٠.٠٤٤	٠.١٣٦	٠.٩٧٠
ماجستير	٣.٦٠	*٠.٠٤٤		٠.٥٤١	٠.٢٧٠
بكالوريوس	٣.٧٧	٠.١٣٦	٠.٥٤١		٠.٥٥٠
ثانوية	٤.١٥	٠.٩٧٠	٠.٢٧٠	٠.٥٥٠	

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05))

يتضح من الجدول رقم (٢٢-٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول

الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث ظهرت الفروق بين فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) وفئة المؤهل العلمي (ماجستير) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥)، ولصالح فئة المؤهل العلمي (دكتوراه) لأنها حصلت على أعلى متوسط حسابي من الفئتين.

ويمكن تفسير وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المؤهل العلمي عن الذكاء الاستراتيجي

في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، ولصالح حملة المؤهل العلمي (دكتوراه)، إلى أن حملة المؤهل العلمي

(دكتوراه) هي الفئة الأعلى مؤهلاً وبالتالي فمعرفتهم قد تكون أكثر من بقية الفئات، ماجعل نظرتهم مختلفة

عن بقية فئات المؤهل العلمي حول الذكاء الاستراتيجي.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

٢-٤.٢.٤ نتائج اختبار الفروق حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية حسب متغير المسمى الوظيفي

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في

استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار

تُعزى للمتغير (المسمى الوظيفي) والنتائج كما في الجدول (٤-٢٣).

جدول (٤-٢٣) الفروق في آراء العينة حسب متغير المسمى الوظيفي

البيد	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند ٠,٠٥
الذكاء الاستراتيجي	مدير عام/نائب	٢	٤.٣٢	٠.٨٥	١.٤٩٠	٠.٢٢٣
	مدير إدارة/ نائب	٢٩	٣.٦٦	٠.٤٣		
	رئيس قسم/ مشرف	٣٠	٣.٨٣	٠.٥٤		
	موظف	٣٣	٣.٧٩	٠.٤٩		
	الإجمالي	٩٤	٣.٧٧	٠.٥٠		
الميزة التنافسية	مدير عام/نائب	٢	٤.٤٢	٠.٨٢	١.١٠٢	٠.٣٥٣
	مدير إدارة/ نائب	٢٩	٣.٨٠	٠.٤١		
	رئيس قسم/ مشرف	٣٠	٣.٨٣	٠.٥٤		
	موظف	٣٣	٣.٩٠	٠.٥١		
	الإجمالي	٩٤	٣.٨٦	٠.٥٠		

يتضح من الجدول (٤-٢٣) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي،

جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لمحوري (الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية)،

وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول الذكاء

الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب المسمى الوظيفي حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، إلى أن المستويات الوظيفية لم تؤثر في رؤية أفراد المجتمع حول موضوع الدراسة، قد تعزى إلى الهيكل التنظيمي للشركة.

٣.٤.٢.٤ نتائج اختبار الفروق حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية حسب متغير سنوات الخبرة

استخدمت الدراسة اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تُعزى للمتغير (سنوات الخبرة) والنتائج كما في الجدول (٤-٢٤).

جدول (٤-٢٤) الفروق في آراء العينة حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند ٠.٠٥
الذكاء الاستراتيجي	أقل من ٥ سنوات	١٧	٣.٥٤	٠.٣٧	١.٨٣٩	٠.١٤٦
	من ٥ - ١٠ سنوات	٢٥	٣.٧٨	٠.٤٠		
	من ١١ - ١٥ سنة	٢١	٣.٨٠	٠.٣١		
	أكثر من ١٥ سنة	٣١	٣.٨٨	٠.٦٧		
	الإجمالي	٩٤	٣.٧٧	٠.٥٠		
الميزة التنافسية	أقل من ٥ سنوات	١٧	٣.٦٠	٠.٤٣	٣.٢٦٧	*٠.٠٢٥
	من ٥ - ١٠ سنوات	٢٥	٣.٨٢	٠.٤٦		
	من ١١ - ١٥ سنة	٢١	٣.٨٥	٠.٢٥		
	أكثر من ١٥ سنة	٣١	٤.٠٤	٠.٦٢		
	الإجمالي	٩٤	٣.٨٦	٠.٥٠		

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥))

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتضح من الجدول (٤-٢٤) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لمحور (الذكاء الاستراتيجي)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب سنوات الخبرة حول الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، إلى أن المبحوثين مروا بنفس الظروف التي زرعت فيهم ثقافة مشتركة مما جعل نظرتهم متشابهة حول ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.

وكما يتضح من الجدول (٤-٢٤) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أصغر من مستوى الدلالة (٠.٠٥)، في الدرجة الكلية لمحور (الميزة التنافسية)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار (Tukey HSD) للمقارنات البعدية، والجدول

(٤-٢٥) يوضح ذلك.

جدول (٤-٢٥): نتائج اختبار (Tukey HSD) للفروق في آراء العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من ٥ سنوات	من ٥ - ١٠ سنوات	من ١١ - ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة
أقل من ٥ سنوات	٣.٦٠		٠.٤٦٩	٠.٣٧٤	*٠.٠١٥
من ٥ - ١٠ سنوات	٣.٨٢	٠.٤٦٩		٠.٩٩٥	٠.٣٠٤
من ١١ - ١٥ سنة	٣.٨٥	٠.٣٧٤	٠.٩٩٥		٠.٤٩٢
أكثر من ١٥ سنة	٤.٠٤	*٠.٠١٥	٠.٣٠٤	٠.٤٩٢	

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي (0.05))

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يتضح من الجدول رقم (٤-٢٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) حول الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث ظهرت الفروق بين فئة سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) وفئة سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) عند مستوى دلالة أقل من (٠.٠٥)، ولصالح فئة سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) لأنها حصلت على أعلى متوسط حسابي من الفئتين.

ويمكن تفسير وجود اختلافات في إجابات المبحوثين حسب سنوات الخبرة حول الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار ولصالح فئة سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة)، إلى أن هذه الفئة قد تكون أكثر معرفة وخبرة من بقية فئات سنوات الخبرة، وبالتالي كان إدراكها لمستوى الميزة التنافسية في الشركة أكثر من غيرهم.

وبعد الانتهاء من اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أظهرت نتائج الدراسة:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تعزى لمتغير (المؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يمكن القول أن الهدف الرابع للدراسة الذي ينص على: (معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تُعزى للمتغيرات في (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)، قد تم تحقيقه.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

كما يمكن القول أن التساؤل الفرعي الرابع للدراسة الذي ينص على: (ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تُعزى للمتغيرات في (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة؟) قد تمت الإجابة عنها.

٥.٢.٤ ملخص نتائج الدراسة:

فيما يأتي سنوضح خلاصة بالنتيجة العامة للدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة، وتحقيق لأهدافها،

وننتج اختبار فرضياتها كما في الجدول (٤-٢٦):

جدول (٤-٢٦) خلاصة نتائج الدراسة

فرضيات الدراسة	القبول أو النفي	أسئلة الدراسة	أهداف الدراسة
الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.	تم قبول الفرضية	تمت الإجابة عن التساؤل الرئيس للدراسة الاتي: ما دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية والشراكة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعاده (الإبداع، الجودة، الحصة السوقية، الاستجابة لحاجات العملاء، المرونة الاستراتيجية) في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؟	تم تحقيق الهدف الرئيس للدراسة الذي ينص على: التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية والشراكة) في تعزيز الميزة التنافسية بأبعاده (الإبداع، الجودة، الحصة السوقية، الاستجابة لحاجات العملاء، المرونة الاستراتيجية) في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أهداف الدراسة	أسئلة الدراسة	القبول أو النفي	فرضيات الدراسة
<p>تم تحقيق الهدف الفرعي الأول الثالث الذي ينص على: التعرف على دور الذكاء الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية والشراكة) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.</p>	<p>تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث للدراسة الآتي: ما دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية والشراكة) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؟</p>	تم قبول الفرضية	<p>الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.</p>
		تم قبول الفرضية	<p>الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير النظمي كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.</p>
		تم رفض الفرضية	<p>الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.</p>
		تم قبول الفرضية	<p>الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرؤية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.</p>
		تم قبول الفرضية	<p>الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشراكة كأحد أبعاد الذكاء</p>

الفصل الرابع: عرض تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أهداف الدراسة	أسئلة الدراسة	القبول أو النفي	فرضيات الدراسة
			الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.
تم تحقيق الهدف الفرعي الرابع للدراسة الذي ينص على: معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)	تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي الرابع الآتي: ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تُعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)؟	عدم وجود فروق حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية بحسب (المسمى الوظيفي). وجود فروق حول الذكاء الاستراتيجي بحسب (المؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق بحسب (سنوات الخبرة). عدم جود فروق حول الميزة التنافسية بحسب (المؤهل العلمي)، ووجود فروق بحسب (سنوات الخبرة).	الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة حصائية عند مستوى دلالة $(0,05) \leq \alpha$ في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة)
ومن خلال نتائج الإحصاء الوصفي			
تم تحقيق الهدف الفرعي الأول للدراسة الذي ينص على: معرفة مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.			تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول الذي ينص على: ما مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؟
تم تحقيق الهدف الفرعي الثاني للدراسة الذي ينص على: التعرف على مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.			تمت الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني الذي ينص على: ما مستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؟

٥. الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

١.٥ المبحث الأول: الاستنتاجات

تمهيد

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لبيانات أداة الدراسة، تناول هذا المبحث عرضاً لأهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من تلك النتائج، وذلك على النحو الآتي:

*استنتاجات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الأولية تم الخروج بالاستنتاجات التالية:

- ١- تهتم شركة جمعان للتجارة والاستثمار اهتماماً مرتفعاً بممارسة الذكاء الاستراتيجي، بجميع أبعاده، وقد جاءت بالترتيب تنازلياً (الشراكة، الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم، الدافعية).
- ٢- تمتلك شركة جمعان للتجارة والاستثمار قدرة عالية على الاستشراف لاستشراف وتوقع المستقبل، من خلال الرصد البيئي لمراقبة التغيرات السوقية، وتستفيد من الخبرات السابقة في تطوير المهارات الفكرية الاستشرافية لدى المدراء، كما أن لدى إدارة الشركة تصوراً عن احتياجاتها المستقبلية من الموارد، وتقوم بتطوير خطط استراتيجية خاصة بتعزيز موقعها التنافسي مستقبلاً، وتقوم بتطوير استراتيجياتها المستقبلية لمواجهة التغيرات المحتملة بناءً على المستجدات البيئية.

- ٣- تعتمد شركة جمعان للتجارة والاستثمار على تفكير النظم لرؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً، عبر دراسة الاتجاهات البيئية وأثرها المحتمل على مستقبل الشركة قبل اتخاذ القرارات، وعند تشخيص المشكلات تقوم بتحليل جزئياتها لدراسة الترابط والتفاعل فيما بينها، كما تعمل على تتبع

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

التغيرات في مكونات نظامها البيئي لتقييم وضعها التنافسي في السوق، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات لتجميع ومعالجة البيانات المختلفة للظاهرة المدروسة.

٤- تحرص شركة جمعان للتجارة والاستثمار حرصاً مرتفعاً على ممارسة الدافعية، لتحفيز العاملين على الإنجاز، حيث تقوم بتوعية موظفيها بالعلاقة الارتباطية بين مصالحهم الوظيفية وتدعيم القدرة التنافسية للشركة في السوق من خلال مجهوداتهم، وتحرص على توفير بيئة عمل مناسبة لموظفيها، وتقوم بالإعلان دورياً لموظفيها عن إنجازات الشركة الإيجابية لتحفيزهم على الإنجاز.

٥- تمتلك شركة جمعان للتجارة والاستثمار رؤية مستقبلية تعكس أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، وتشمل نظرة مستقبلية لموقع الشركة بين المنافسين، وتعمل على تحديث رؤيتها باستمرار بحسب المستجدات، وتعمل على تحويل رؤيتها إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس، وتدعم إدارة الشركة رؤيتها من خلال ترجمتها لموظفيها إلى أهداف استراتيجية واضحة.

٦- تهتم شركة جمعان للتجارة والاستثمار اهتماماً مرتفعاً، بالشراكة وإقامة تحالفات استراتيجية مع أطراف مهمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحرص على إقامة شراكات طويلة الأمد مع مورديها لتعزيز موقعها التنافسي في السوق، وعلى الانضمام لشبكات ومنشآت اقتصادية محلية أو خارجية لتبادل المعارف والخبرات، وتعمل على موازنة العلاقة مع شركائها من خلال تنفيذ علاقاتها التعاقدية في إطار قانوني واضح، وتعزز الشراكة مع موظفيها من خلال جلسات العصف الذهني للمشاركة في إيجاد حلول المشكلات التي تواجهها.

٧- أن شركة جمعان للتجارة والاستثمار تهتم اهتماماً مرتفعاً بتحقيق الميزة التنافسية بكافة أبعادها، وقد كان اهتمامها ببعدها (الجودة)، أكبر من اهتمامها ببقية الأبعاد مرتبة تنازلياً كالتالي: (الاستجابة لحاجات العملاء، الحصة السوقية، المرونة الاستراتيجية، الإبداع).

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

٨- أن شركة جمعان للتجارة والاستثمار تحرص حرصاً مرتفعاً على تحقيق الإبداع، من خلال حرصها على الحصول على أفكار إبداعية لتعزيز موقعها التنافسي في السوق، واستخدامها التحديث المستمر للمعرفة عن طريق تقنيات التصميم التفاعلي مع السوق لتعزيز عنصر الإبداع لديها، كما أن لديها قسم خاص بإدارة البحث والتطوير لتنفيذ الأفكار الإبداعية.

٩- تُولي شركة جمعان للتجارة والاستثمار اهتماماً مرتفعاً بتحقيق الجودة، من خلال تخصيص قسم لإدارة الجودة الشاملة، وتسعى للتعاون مع شركات عالمية متخصصة بالجودة لتحسين مستوى الجودة لديها، وتنشط في البحث والتطوير لتعزيز كفاءة الأداء لديها، وتستخدم التغذية الراجعة من عملائها لتحسين الجودة.

١٠- تعمل شركة جمعان للتجارة والاستثمار على زيادة حصتها السوقية، من خلال تطوير استراتيجياتها التسويقية باستمرار لجذب المزيد من العملاء، وسعيها باستمرار لتقييم الفرص المتاحة لدخول أسواق جديدة، وتحرص على تقديم خدمات جديدة بأسعار تميزها عن المنافسين، كما تحرص على تقييم حصتها السوقية دورياً من خلال أبحاث السوق واستطلاعات الرأي للعملاء.

١١- تُعطي شركة جمعان للتجارة والاستثمار اهتماماً مرتفعاً بالاستجابة لحاجات العملاء، حيث تمتلك قنوات اتصال فعالة للرد السريع والاستجابة لطلبات العملاء، وتقوم دورياً بتحليل شكاوى العملاء وتصحيح الانحرافات، وتحرص على سرعة الاستجابة لعملائها من خلال بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين، وتدريب الموظفين على أهمية وكيفية التعامل مع العملاء.

١٢- تحرص شركة جمعان للتجارة والاستثمار حرصاً مرتفعاً على تحقيق المرونة الاستراتيجية، لزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة للظروف البيئية المتغيرة، والتقلبات في بيئة الأعمال لضمان استمراريتها، ولزيادة قدرتها التنافسية، وتلبية احتياجات ومتطلبات عملائها، وبالتالي تنوع أنشطتها، وأسواقها، وتعد

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

سيناريوهات للتعامل مع مخاطر السوق، كما تتبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة للوصول للمعلومات للحفاظ على ميزتها التنافسية.

١٣- أن هناك دوراً ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.

١٤- أن تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، متفاوت فقد جاء للأبعاد مرتبة تنازلياً (الشراكة، الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم) دور في تعزيز الميزة التنافسية، فيما انعدم تأثير بعد (الدافعية) في تعزيز الميزة التنافسية.

١٥- تتجانس وجهات نظر أفراد العينة حول الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان للتجارة والاستثمار بحسب (المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة) وتختلف بحسب مؤهلاتهم العلمية، وبالنسبة للميزة التنافسية تختلف وجهات نظر أفراد العينة بحسب (سنوات الخبرة)، وتتجانس بحسب (المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي).

٢.٥ المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

تمهيد

في ضوء الاستنتاجات التي تم استخلاصها في المبحث السابق، ومن خلالها تم طرح عدد من التوصيات والمقترحات كالتالي:

١.٢.٥ التوصيات

في ضوء استنتاجات الدراسة التي تم الحصول عليها خرجت الدراسة مجموعة من التوصيات كما يأتي:

- ١- زيادة الاهتمام من قبل شركة جمعان للتجارة والاستثمار بممارسات الذكاء الاستراتيجي، كونه يُمكن الشركات من الاستجابة للمتغيرات المحيطة؛ ويمثل العنصر الفعال في نجاح الشركات.
- ٢- الحفاظ على مستوى الاهتمام بالاستشراف من قبل شركة جمعان للتجارة والاستثمار، باعتباره أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي لها دور في تحقيق أهداف الشركات.
- ٣- ضرورة الاهتمام بشكل أكبر من قبل شركة جمعان للتجارة والاستثمار بتفكير النظم كإطار للتفكير الاستراتيجي وأسلوب وطريقة لمواجهة التغيرات المحيطة، من خلال إحداث التكامل بين العناصر المتنوعة وفهم تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى الأهداف المحددة.
- ٤- ضرورة زيادة الاهتمام بشكل أكبر بالدافعية من قبل شركة جمعان للتجارة والاستثمار لا سيما وهي الأقل تحققاً ضمن أبعاد الذكاء الاستراتيجي، من خلال الحرص على منح الحوافز والمكافآت لموظفيها بناءً على الإنجاز والأداء.
- ٥- زيادة الاهتمام بالرؤية المستقبلية وتعزيز هذا الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية الحديثة في الذكاء الاستراتيجي واتباع خيارات استراتيجية لتحقيقها.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

- ٦- المحافظة على مستوى الاهتمام بمبدأ الشراكة والاستفادة من الخبرات المحلية والإقليمية، من خلال السعي لاعتماد إطاراً تعاونياً للتشارك في الموارد النادرة.
- ٧- إعطاء المزيد من الاهتمام من قبل شركة جمعان للتجارة والاستثمار بالميزة التنافسية بجميع أبعادها، خاصة في ظل المنافسة التي تتميز بها الشركات العاملة في نفس القطاع.
- ٨- ضرورة الحرص بشكل أكبر من قبل شركة جمعان للتجارة والاستثمار على تحقيق الإبداع، من خلال انتهاج سياسة التجديد والإبداع في أساليبها الإدارية وطرق تقديم المنتجات والخدمات، والاهتمام بتحفيز التفكير الإبداعي لدى العاملين.
- ٩- المحافظة على مستوى الاهتمام بجودة المنتجات المقدمة من قبل شركة جمعان للتجارة والاستثمار، لما لذلك من أثر على العملاء وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- ١٠- تعزيز مستوى الحصة السوقية، من خلال الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر لكافة الأنشطة، والاهتمام أكثر بدعم أبحاث السوق واستطلاعات الرأي للعملاء.
- ١١- زيادة الاهتمام من قبل شركة جمعان للتجارة والاستثمار بتحقيق الاستجابة لحاجات العملاء، وإيجاد العديد من الوسائل، لمساعدتهم في تلبية طلبات العملاء بالسرعة المناسبة، والسعي لإيجاد قنوات مختلفة مع العملاء والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بما يساعد على الاستجابة السريعة، حيث ينبغي على الشركة أن تولي عناية متميزة بالعميل الذي هو أساس وجود الشركة عبر معالجة شكاواه ووضع برامج استطلاعية لمعرفة آرائه وتطلعاته والاستجابة لها، وكذا استغلال كل الامكانيات المتاحة لتحقيق رضاه.
- ١٢- المزيد من الاهتمام بالمرونة المتحققة في الشركة من خلال الحرص على استخدام نتائج التقييم والتحليل المستمر للسوق في إعداد استراتيجيات التعامل مع التغيرات البيئية.

٢.٢.٥ المقترحات البحثية

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون

مكملة لهذه الدراسة، وإثراء لها، وذلك على النحو الآتي:

- دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين اتخاذ القرار.
- دراسة أثر إدارة علاقات العملاء على تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة أثر التسويق الابتكاري على تحقيق الميزة التنافسية.
- دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع الإداري.
- محاولة تطبيق الدراسة الحالية ميدانياً في شركات أخرى: شركات صناعية، أو شركات الاتصالات، أو شركات التأمين، أو البنوك.
- محاولة تطبيق الدراسة في قطاع محدد كقطاع الأغذية مثلاً كدراسة مقارنة.

قائمة المراجع والمصادر:

القرآن الكريم

أ) الكتب:

١. أحمد، خالد جمال (٢٠٢١)، *مفاتيح الشخصية المتميزة - وصفة النجاح في الحياة*، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
٢. آدم، أحمد محمد عثمان (٢٠١٨)، *دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر.
٣. البارودي، منال أحمد (٢٠١٩)، *علم استشراق المستقبل*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٤. باعمر، محسن بن حفيظ، (٢٠١٧)، *منهجية كايزن اليابانية*، دار الأصحاب للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥. بوران، سمية بن عامر (٢٠١٦)، *إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة*، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، المملكة الأردنية.
٦. بولي، ماري لين وويكفيلد مايكل (٢٠٠٩)، *بناء المرونة كيف تنجح في أوقات التغيير*، ترجمة الهاجري، سعيد، العبيكان للنشر، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم بالتعاقد مع مركز القيادة الإبداعية كارولينا، المملكة العربية السعودية.
٧. التويجري، صالح بن محمد (٢٠١٢)، *ويسألونك عن الإدارة*، العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.

٨. الجنابي، أكرم سالم (٢٠١٧)، *الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين*، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية.
٩. الحريري، محمد سرور (٢٠١٦)، *ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة*، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية.
١٠. حسني، إبراهيم حسين (٢٠٢٢)، *تفكير النظم والنظام التفاعلي - التفكير من خارج الصندوق*، الناشر المؤلف، القاهرة، جمهورية مصر.
١١. حمدي، شريف (٢٠٢٣)، *تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال*، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر.
١٢. الخرابشة، عمر محمد عبد الله (٢٠١٢)، *أساليب البحث العلمي*، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية.
١٣. الخفاجي، نعمة عباسي (٢٠١٩)، *العدسات الاستراتيجية*، اليازوري للتوزيع والنشر، عمان، المملكة الأردنية.
١٤. خليل، نبيل سعد (٢٠١٤)، *إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة*، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر.
١٥. الخواجة، محمد ياسر (٢٠١٠)، *البحث الاجتماعي أسس منهجية ونماذج تطبيقية*، القاهرة، جمهورية مصر.
١٦. داوود، محمد محمد (٢٠٢٠)، *إدارة التميز والابداع الإداري*، ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية.
١٧. الدجاني، أحمد صدقي (١٩٩٦)، *تجديد الفكر استجابة لتحديات العصر*، دار المستقبل العربي للنشر، القاهرة، جمهورية مصر.

١٨. رزوقي، رعد مهدي وسهيل، جميلة عيدان (٢٠١٨)، التفكير وأنماطه، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان.

١٩. رضوان، محمود عبد الفتاح (٢٠١٣)، مهارات استشراف المستقبل، الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر.

٢٠. رمضان، مازن إسماعيل (٢٠٢٠)، دراسات المستقبلات ومشاهد المستقبل، الموج الأخضر للنشر، جمهورية الجزائر.

٢١. الساعاتي، شوقي ناجي والعواسا، صالح إبراهيم (٢٠٢٠)، إدارة الموارد البشرية استراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري للتوزيع والنشر، عمان، المملكة الأردنية.

٢٢. الشيايب، أحمد محمد وأبو حمور، عنان محمد (٢٠١٤)، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية.

٢٣. صالح، أحمد علي والعاوي، بشرى هاشم وإبراهيم، إبراهيم خليل (٢٠١٠)، الإدارة بالنكاهات نهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية.

٢٤. الطائي، رعد عبد الله وقداة، عيسى (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية.

٢٥. الطالب، غسان والزعاير، راکز (٢٠٢٠)، الادارة الالكترونية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للتوزيع والنشر، عمان، المملكة الأردنية.

٢٦. طه، عاطف جابر (٢٠١٣)، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، جمهورية مصر.

٢٧. عامر، طارق عبد الرؤوف (٢٠٠٨)، أساليب الدراسات المستقبلية، دار اليازوري العلمية، المملكة الأردنية.

٢٨. عبد المجيد، علي (٢٠٢١)، الإدارة الحديثة أسس ومبادئ وغايات، وكالة الصحافة العربية للنشر، الهرم، جمهورية مصر.

٢٩. العريقي، منصور محمد (٢٠١٧)، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

٣٠. عمار، بوحوش، وعائشة، عياش وزكية، رانجة ومحرز، ليندة (٢٠١٩)، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا.

٣١. العنزي، سعد علي وراضي، جواد محسن (٢٠٠٩)، التحالفات الاستراتيجية في منظمات الأعمال - مفاهيم - مدخل - تطبيقات، اليازوري للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية.

٣٢. الفاخري، سالم عبد الله (٢٠١٨)، سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، المملكة الأردنية.

٣٣. فولان، مايكل (٢٠١٧)، القيادة والاستدامة . المفكرون النظميون في الميدان، ترجمة مدرسة الظهران الأهلية، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، الدمام، السعودية.

٣٤. القحطاني، محمد بن دليم (٢٠١٩)، بيئة عمل الشركات - نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، إي كتب للنشر، مسجل في إنجلترا، المملكة المتحدة.

٣٥. القحطاني، سالم بن سعيد آل ناصر وآخرون (٢٠٢٠)، منهج البحث في العلوم السلوكية، الطبعة الخامسة، الرياض، السعودية.

٣٦. كافي، يوسف مصطفى، (٢٠١٣)، اقتصاديات البيئة، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

٣٧. الكعيدي، وائل فاضل (٢٠١٩)، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية.
٣٨. محمد، موفق حديد (٢٠١٠)، المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال - وظائف المدير، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية.
٣٩. محمد، جمال عبد الله (٢٠١٥)، نظم المعلومات الإدارية، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية.
٤٠. المحمدي، سعد علي (٢٠٢٢)، الإدارة الاستراتيجية . النظر إلى الحاضر بعين المستقبل، دار اليازوري للتوزيع والنشر، عمان، المملكة الأردنية.
٤١. المحمودي، محمد سرحان، (٢٠١٩)، مناهج البحث العلمي، الطبعة الثالثة، دار الكتب، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
٤٢. مصباح، عامر (٢٠١٧)، منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام، ديوان المطبوعات الجامعية، جمهورية الجزائر.
٤٣. مرزوق، سارة إبراهيم (٢٠٢١)، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين رؤية جديدة، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية.
٤٤. المحياوي، قاسم نايف (٢٠٠٦)، إدارة الجودة في الخدمات - مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية.
٤٥. المعلا، ناجي (٢٠٢١)، إدارة التسويق مدخل استراتيجي متكامل، دار اليازوري للتوزيع والنشر، عمان، المملكة الأردنية.
٤٦. المغربي، محمد الفاتح (٢٠٢٠)، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، جمهورية السودان.

٤٧. المغربي، محمد الفاتح (٢٠٢١)، *السلوك التنظيمي*، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية.
٤٨. النبهان، الحارث (٢٠١٥)، *تشجيع الإبداع - حلول من الخبراء لتحديات يومية*، العبيكان للنشر بالتعاون مع مطبعة كلية هارفرد للأعمال، المملكة العربية السعودية.
٤٩. الناصر، عامر عبد الرزاق (٢٠١٩)، *إدارة المعرفة في إطار نظم إدارة الأعمال*، دار اليازوري للتوزيع والنشر، عمان، المملكة الأردنية.
٥٠. الناصر، عامر عبد الرزاق (٢٠٢٢)، *نظم نكاه الأعمال*، دار اليازوري للتوزيع والنشر، عمان، المملكة الأردنية.
٥١. الهرمزي، سيف نصرت (٢٠١٦)، *مقتربات القوة الذكية كآلية من آليات التغيير الدولي*، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الطعنين، قطر.
٥٢. الهنداوي، أحمد ذوقان والمعايطة، رولا نايف والحموري، سليم (٢٠١٧)، *استشراف المستقبل وصناعته*، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، دبي، الإمارات.
٥٣. الهوش، أبو بكر محمود (٢٠١٨)، *إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي*، دار حميثرا للنشر والترجمة، القاهرة، جمهورية مصر.

ب) الدوريات والمجلات العلمية:

١. أبو الغنم، خالد محمد عبد العزيز (٢٠١٦)، أثر النزاهة الاستراتيجية في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة . دراسة ميدانية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، فلسطين، مج ٢، ع ١٤، ص ١٣٩ ص ١٧٢.
٢. أحمد، أحمد خضير وشعير، حاضر صباح ومحميد، كفاح عباس (٢٠٢١)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي . دراسة ميدانية لآراء المدراء في عدد من شركات الاتصالات العراقية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة الشيخ العربي التبسي، جمهورية الجزائر، مج ٥، ع ١٤، ص ١١٩ ص ١٣٧.
٣. الأسمرى، عبد الرحمن علي (٢٠٢٢)، أثر النزاهة الاستراتيجية على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، مج ٦، ع ٣٤، ص ١٠٢ ص ١٢٥.
٤. بله، سعد ومحسن زوييدة (٢٠٢٠)، أثر الابتكار التسويقي في تدعيم الميزة التنافسية بمؤسسة الاتصالات للهاتف النقال . حالة المديرية الجهوية لموبيليس ورقلة الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، جمهورية الجزائر، مج ٦، ع ٢٤، ص ٢٦٤ ص ٢٧٨.
٥. الجراي، خديجة محمد والشامي، أحمد محمد (٢٠٢٤)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية . دراسة ميدانية في شركات تصنيع الأدوية اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، مج ٢، ع ١٤، ص ١١٢ ص ١٣٦.
٦. الحبيب، ربي عبد العزيز والسلطان، مي عبد الرحمن (٢٠٢١)، أثر أبعاد النزاهة الاستراتيجية على أداء العاملين دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم،

(رسالة ماجستير)، المجلة العربية للنشر العلمي، المملكة العربية السعودية، ٣٥٤، ص ٨٦ ص ١٣٥.

٧. الحذاء، فؤاد أحمد وزيد، جمال درهم (٢٠٢٤)، دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، الجمهورية اليمنية، مج ٢، ع ١، ص ٣١ ص ٧٥٨.

٨. الحمادي، أمين عبد الوهاب وسعيد، فيصل هزاع (٢٠٢١)، أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الأهلية العاملة في اليمن، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجمهورية اليمنية، ع ٤١، مج ٨.

٩. حياة، صديقي ونادية، حمود (٢٠٢٢)، دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة حالة البنوك الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جمهورية الجزائر، مج ٥، ع ١، ص ٣١ ص ٥٢.

١٠. خيرة، بن يمينة ومحمد، يعقوب (٢٠١٧)، قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي للمؤسسة، مجلة التنظيم والعمل، جمهورية الجزائر، مج ٦، ع ١٤.

١١. زبير، علوية سعيد (٢٠٢١)، أثر اليقظة والذكاء الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية . دراسة تطبيقية على عينة من اتحاد أصحاب العمل، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المملكة العربية السعودية، مج ١٠، ع ٢، ص ٣٩٦ ص ٤١٤.

١٢. زرافيلي، لينا شكري والبشاشة، سامر عبد المجيد (٢٠٢٣)، أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية، مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية، مج ٨، ع ٤، ص ١١٧ ص ١٦٢.

١٣. السرارتي، كريم فخري والزيدي، مها محسن (٢٠٢٢)، الذكاء الاستراتيجي وعلاقة بالنهوض الأكاديمي لدى طلبة الدراسات العليا، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق، مج ٣٠، ع ١١٤، ص ١٤٧ ص ١٦٥.

١٤. السنباني، جبر عبد القوي والعلمي، عبد السلام عبد الله (٢٠٢٣)، أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية . دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، الجمهورية اليمنية، مج ٥، ع ١٤، ص ١٩ ص ١٥٦.

١٥. شنيف، أشرف يحيى والعلفي، نبيل محمد (٢٠٢٤)، أثر جودة الملاحه الجوية على الميزة التنافسية لإقليم صنعاء الجوي . دراسة على الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، الجمهورية اليمنية، مج ٣، ع ٦٤، ص ٣٨٦ ص ٣٩٧.

١٦. شيماء، حسيني وحمزة، سايح (٢٠٢٤)، أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة . مؤسسة سونلغاز بولاية البيض، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، جمهورية الجزائر، ع ١٤، مج ٧، ص ٨١ ص ١٠٠.

١٧. الصفار، أحمد عبد إسماعيل (٢٠٠٩)، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية .

دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، المملكة الأردنية، ع ٧٦٤، ص ٦٥ ص ٩٦.

١٨. الضابط، محمود محمد (٢٠٢٢)، دور الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على المنظمات الغير ربحية بالسعودية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مج ٤٢، ع ٢٤، ص ٢٧ ص ٤٢.

١٩. ضيف الله، زينة عبد اللطيف وحמיד، صالح محمد (٢٠٢٢)، تطوير الإدارة التعليمية (الفصل السعيد) ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في مرحلة الطفولة المبكرة في الجمهورية اليمنية،

(أطروحة دكتوراه)، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، كلية الآداب، جامعة نمار،
الجمهورية اليمنية، ع ١٦، ص ٨٤ ص ١٢٣.

٢٠. الطعاني، عناد صايل (٢٠١٧)، كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الاستراتيجي
في دائرة الجمارك الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم
ونشر الأبحاث، المملكة الأردنية، مج ١، ع ١٠، ص ٥٤ ص ٧٥.

٢١. العامري، نورا عبد الجليل والبعداني، فؤاد (٢٠٢١)، دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة
التنافسية لمدارس التعليم الأهلي في الجمهورية اليمنية، مجلة جامعة البيضاء، قسم أصول
التربية، جامعة البيضاء، الجمهورية اليمنية، ع ٢، مج ٣، ص ٨٧٥ ص ٩٠٣.

٢٢. عايض، عبد اللطيف مصلح وأبو الهادي، أحمد جابر (٢٠١٩)، أثر رأس المال الفكري في
تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. دراسة ميدانية في الشركات اليمنية للصناعات الغذائية، مجلة
الآداب، كلية الآداب، جامعة نمار، الجمهورية اليمنية، ع ١٢، ص ١٧١ ص ٢١٠.

٢٣. عبد النبي، سعاد بسيوني (٢٠١٩)، الحوكمة الرشيدة مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس
الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة،
جامعة جنوب الوادي، جمهورية مصر، ع ٥، ص ١٧٨ ص ٢٢٢.

٢٤. العبسي، عدنان محمد وعلي، محمد عبد الرشيد (٢٠٢٤)، أثر التخطيط الاستراتيجي في
تحقيق الميزة التنافسية. دراسة ميدانية على شركات صناعة الاسمنت الخاصة في الجمهورية
اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، مج ٣، ع ٣،
ص ٣٨٣ ص ٤٢١.

٢٥. العساففة، نبيل عبد المجيد والبشاشة، سامر عبد المجيد (٢٠٢٠)، أثر ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة مؤتمه للبحوث والدراسات، جامعة مؤتمه، الكرك المملكة الأردنية، ع٤٤، مج٤، ص٢٧٩ ص٣٢٠.
٢٦. العفيري، فؤاد أحمد والحجري، سليم ناصر (٢٠٢٣)، الأثر المحاسبي لمدخل التكلفة المستهدفة على الميزة التنافسية في شركات الصناعات التحويلية في اليمن، مجلة الباحث الجامعي، جامعة إب، الجمهورية اليمنية، ع٥٢٤، مج١.
٢٧. عمرو، طارق علي والنهاري، عبد الله محمد (٢٠٢٣)، علاقة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية . دراسة حالة الجامعة الوطنية . فرع الحديدة، مجلة تهامة، جامعة الحديدة، الجمهورية اليمنية، ع١٨، ص١١٥ ص١٣٧.
٢٨. القرص، عبد الفتاح والقباني، تركي يحيى (٢٠٢٢)، أثر النزاء الاستراتيجي في تعزيز استراتيجيات إدارة المواهب في البنوك التجارية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية، ع٥٤٤، ص٣٢ ص٨٤.
٢٩. قطب، ميسون محمد وأبو دنيا، سمر هاني والسيد إيمان المحمدي (٢٠١٩)، إستراتيجية التفكير التصميمي ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الإعلانية، المجلة الدولية للدراسات الإبداعية والتطبيقية، ع١٤، مج٢٧، ص١٤٦ ص١٦٤.
٣٠. الكميم، جمال ناصر والكميم، ماجد محمد (٢٠٢٠)، دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن، مجلة الجامعة اليمنية، صنعاء، الجمهورية اليمنية، ع٣، ص٩٨ ص١٣٣.

٣١. كنوش، محمد وجعدي، نبيلة (٢٠٢٠)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة. دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدوا، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، جمهورية الجزائر، مج ٧، ع ٣٤، ص ١١١٢ ص ١٣٠٩.
٣٢. الكهالي، محمد عبد الله سرحان (٢٠٢٣)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة الشركة اليمنية العمانية المتحدة للاتصالات، مجلة جامعة الملكة أروى العلمية المحكمة، صنعاء، الجمهورية اليمنية، ع ٢٦، ص ١ ص ٢٤.
٣٣. محمد، محمود محمد السيد (٢٠٢٠)، عوامل بناء الميزة التنافسية في المؤسسات التعليمية، (رسالة ماجستير)، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ع ٢١٤.
٣٤. المنزوع، زايد علي (٢٠٢٠)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين جودة الخدمات التعليمية دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية بجامعة البيضاء، مجلة جامعة البيضاء، جامعة البيضاء، الجمهورية اليمنية، مج ٢، ع ٢٤.
٣٥. النجار، فايز جمعة والحرايرة، أروى محمد (٢٠٢٠)، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال. دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج ٣، ع ٨٤، ص ٣٣٧ ص ٣٥٤.
٣٦. النوري، لقاء مطر (٢٠٢٠)، أثر الذكاء التسويقي في تحقيق الأداء التنافسي. دراسة حالة في مديرية اتصالات و بريد البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، العراق، ع ٥٧، مج ١٥.

٣٧. هلال، محمد سعيد (٢٠٢١)، تعزيز القدرات التنافسية للجامعات المصرية في ضوء الرشاقة الاستراتيجية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جمهورية مصر العربية، ع٢٩، ص٢٤٨ ص٣٣٦.

٣٨. يوسف، شريف محمد (٢٠٢١)، دور النزاهة الاستراتيجية في تدعيم الميزة التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للتجارة والاقتصاد، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة أكتوبر، جمهورية مصر العربية، ص٦٤٣ ص٦٧٦.

ج) الدراسات والرسائل والأطروحات العلمية:

١. أبو إصبع، علي فيصل (٢٠١٩)، الدور المتوقع للنزاهة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية. دراسة تحليلية، (أطروحة دكتوراه)، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.

٢. أبو بكر، بعيسى (٢٠٢٣)، دور النزاهة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة المؤسسة لصناعات الكوابل بسكرة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جمهورية الجزائر.

٣. أبو راشد، ميرفت محمد سلامة (٢٠٢١)، أثر النزاهة الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية المحافظات الجنوبية الفلسطينية - دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي، (رسالة ماجستير)، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.

٤. أونيس، الخير (٢٠١٧)، دور النزاهة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. وحدة طولقة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جمهورية الجزائر.

٥. بركات، محمد منصور (٢٠١٨)، *النكاء الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية*. دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

٦. بومزونة، عتيقة وفطيمة، طريفي (٢٠٢٢)، *أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة " مؤسسة اتصالات الجزائر" المديرية العملياتية للاتصالات بالمدينة*، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى فارس بالمدينة، جمهورية الجزائر.

٧. تركية، أيت عبد المالك (٢٠١٩)، *التسيير الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة - دراسة حالة وكالة اكسيل او تونيزي وزو*، (رسالة ماجستير)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة معمرى، جمهورية الجزائر.

٨. الجيار، مدحت حمدي (٢٠٢٠)، *الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية*. دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

٩. حسن، أحمد إبراهيم (٢٠١٧)، *أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات*، (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الأردنية.

١٠. حمدان، عبيدة محمد (٢٠١٩)، *العلاقة بين النكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية*. دراسة تطبيقية في شركات التأمين الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.

١١. الدالي، عبد الله التوم (٢٠١٩)، *أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية*. بالتطبيق على

مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية ٢٠١٨:٢٠٠٨، (أطروحة دكتوراه)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، جمهورية السودان.

١٢. الداودية، رحمة بنت علي (٢٠٢٢)، أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية، (رسالة ماجستير)، كلية إدارة الأعمال، شمال الشرقية، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.

١٣. دماج، أميرة أمين (٢٠١٩)، دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس المرحلة الثانوية بالجمهورية اليمنية، قسم الأصول والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.

١٤. راضي، أمن عبد القادر والنغار حسام نعيم (٢٠١٨)، أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية . قطاع غزة، مجلة جامعة العين للأعمال، والقانون، الإمارات، مج ٢، ع ٢٤.

١٥. الربيعي، أحمد خضير (٢٠٢٢)، أثر الذكاء الاستراتيجي في الحد من الانهيار التنظيمي . دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العلمية والإدارية في الجامعات والكليات الأهلية بمحافظة كربلاء، (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

١٦. ريان، مرابطي والحاجة فاطمة، قريشي (٢٠٢٢)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جمهورية الجزائر.

١٧. السرسك، هاشم صلاح عاشور (٢٠٢٠)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

١٨. شراب سائد حسين (٢٠١٥)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد، الجامعة السالمية، غزة، فلسطين.

١٩. الشريف، روان باسم (٢٠١٥)، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق
الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، (رسالة ماجستير)، كلية الأعمال، جامعة الشرق
الأوسط، المملكة الأردنية.

٢٠. صليحة، قدور (٢٠٢١)، مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة . عرض تجارب، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة ٨ مايو ١٩٩٥، قالمه، جمهورية الجزائر .

٢١. عباسي، سهيلة ومعلول، ليله وترشة، سيف الدين (٢٠١٨)، أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية
اتخاذ القرار، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد
حمه لخضر، الوادي، الجزائر .

٢٢. عبد الرحمن، دليل وعبد الكريم، وأونجا (٢٠٢١)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء
التميز. دراسة ميدانية لجامعة أحمد دراية أدرار، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير جامعة أحمد دراية أدرار، جمهورية الجزائر .

٢٣. عبد الوهاب، بوبعه (٢٠١٢)، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة
حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير، جامعة منتوري، جمهورية الجزائر الديمقراطية الشعبية.

٢٤. علي، عثمان (٢٠٢٣)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة مصرف
السلام فرع بسكرة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة
محمد خيضر بسكرة، الجمهورية الجزائرية.

٢٥. غاني، زهرة وبن سعيد، غوتيه (٢٠١٩)، أثر الأبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة
وجهة نظر عينه من الأساتذة والموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات جامعة أدرار أنموذجاً،

(رسالة ماجستير)، كلية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة أحمد دراية - أدرار،
جمهورية الجزائر.

٢٦. فراح، حفيظ (٢٠٢٠)، دور النكاه الاستراتيجي في دعم عملية اتخاذ القرار بمؤسسة *Saniplast*

بأم البواقي، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن
مهدي، أم البواقي، جمهورية الجزائر.

٢٧. فلة، العيهار (٢٠٠٥)، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، (رسالة ماجستير)، كلية
العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، جمهورية الجزائر.

٢٨. قاتلية، نور الإسلام (٢٠٢٤)، الأداء ودوره في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية .

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وكالة قالمة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، جامعة ٨ ماي قالمة، جمهورية الجزائر الديمقراطية.

٢٩. قشقين، خالد أحمد (٢٠١٤)، إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة

تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة
الإسلامية، غزة، فلسطين.

٣٠. كنوش، محمد (٢٠١٧)، دور النكاه الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة .

دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر، (أطروحة دكتوراه)،
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجمهورية
الجزائرية.

٣١. لعروسي، مريم وشعيب، سهام (٢٠٢٢)، دور اليقظة الاستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية، (رسالة

ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جمهورية
الجزائر.

٣٢. مدوح، أحمد (٢٠٢١)، دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة متعامل الهاتف النقال *DJEZZY*، جامعة ابن خلدون تيارت، ميدان العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جمهورية الجزائر.
٣٣. مرهج، زين محمد (٢٠٢٣)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية. دراسة حالة في قطاع البنوك . بنك سوريا والمهجر، (رسالة ماجستير)، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
٣٤. مسعود، نور الهدى وبركات، خولة (٢٠١٨)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال . دراسة حالة عينة من منظمات الأعمال في ولاية ميلة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة جيلالي ليابس . سيدي بلعباس، الجمهورية الجزائرية.
٣٥. مطر، عبد الهادي إبراهيم (٢٠١٨)، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية . دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، (رسالة ماجستير)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
٣٦. معلول، ليله (٢٠٢٢)، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التفوق التنافسي من خلال القدرات الاستراتيجية . دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، جمهورية الجزائر.
٣٧. ناصر الدين، يعقوب عادل (٢٠٢١)، دور الذكاء الاستراتيجي في إدارة الأزمات - ورشة عمل، جامعة الشرق الأوسط، عمان، المملكة الأردنية.

٣٨. النحال، محمود أحمد (٢٠٢١)، أثر النكاه الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية، (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

٣٩. نعنغ، كايد أحمد (٢٠٢٢)، دور النكاه الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

٤٠. نغناف، ياسمينة (٢٠١٥)، أثر النكاه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، جمهورية الجزائر.

٤١. الهاشمي، ربيعي (٢٠٢١)، دور النكاه الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال . دراسة ميدانية، أطروحة (دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، جمهورية الجزائر.

٤٢. هاشمي، إناس (٢٠١٩)، دور النكاه الاستراتيجي في دعم التميز المؤسسي . دراسة حالة مؤسسة الشفق لصناعة البطاريات عين مليلة . ولاية أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، جمهورية الجزائر.

٤٣. هببته، شهيناز وهلابي، كوثر (٢٠٢٢)، دور النكاه الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار . دراسة عينة من العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جمهورية الجزائر.

English resources:

1. Alkharusi, H. (2022), *A descriptive analysis and interpretation of data from Likert scales in educational and psychological research*, *Indian Journal of Psychology and Education*, Vol12, Issue2, p13–p16.
2. Al-Zahrani, A. A. (2023), *Home schooling: It's justifications and importance of its application applying it in Saudi Arabia in light of Islamic Educational Principles*, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, Vol7, Issue21, p61 – p78.
3. Baei, Ahmadi & others (2017), *The relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran – Case study office of cooperation labor and social welfare*, *international review of management and marketing*, Vol7, Issue2, p244p249.
4. Bisaria, Gaurav (2013), *Achieving Competitive Advantage by Private Management Colleges or Private Universities*, *International Journal of social science & interdisciplinary research*, Vol2, Issue1.
5. Esmaeili. Mahmoud Raze, (2014), *A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning*, *International Journal of Asian Social Science*, Vol10, Issue4, p1045–p 1061.
6. Field, Andy. (2018), *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage,5 th Edition, SAGE Publications.
7. Bartolo, Sapio & Giaoutzi, Maria (2013) *Recent developments in foresight methodologies*, springer, Bartolo, USA.

8. Hair, J. F., Black, W. C., Basin, B. J., & Anderson, R. E. (2010), *Multivariate data analysis*, 7th edition, Upper Saddle River, Prentice Hall Higher Education, New Jersey.
9. Hair, J. F. (2014), *Multivariate data analysis*, 7th edition, Pearson Education Limited, London.
10. IGI Global (2021), *Research Anthology on system and decision management in health care*, business and engineering, IGI global publisher of timely knowledge, USA.
11. Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015), *Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity –A multilevel study*, International Journal of Hospitality Management, Vol51, p30–p41.
12. Kasasbeh, Emad Ali (2017), *Factors Influence Competitive Advantage in Banking sector A System Literature Review*, Research journal of business management, Vol11, Issue2.
13. Kirilov, Igloka (2019), *Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector*, doctoral study, College of Management and Technology, Walden University, USA.
14. Maccoby, Michael (2015), *Strategic Intelligence –conceptual tools for leading change*, Oxford university press, United Kingdom.
15. Marko, S., & Erik, M. (2019), *A Concise Guide to Market Research the Process, Data, and Methods Using, IBM SPSS Statistics*.

16. Morgan, G. A., Barrett, K. C., Leech, N. L., & Gloeckner, G. W. (2011), *IBM SPSS for introductory statistics, Fourth Edition*, Use and interpretation. Routledge, Taylor & Francis Group 270 Madison Avenue New York.
17. Nadoulek, Bernard (2002), *intelligence strategic*, concept et method, p.1–p16.
18. Opondo, Florence (2017), *The Effect of Strategic Talent Identification and Acquisition on Commercial Banks*, *Asian journal of business and management*, Vol2, Issue3.
19. Pauker, Benjamin & Whitaker Joel (2000), *Strategic Intelligence, Providing critical information for strategic decisions*, Corporate Executive Board, Executive Inquiry,
20. Qorbani, Mehrdad (2016), *Invisible architects—crafting the future of strategic intelligence and analysis*, Bloomsbury publishing, London, UK.
21. Rabe, Hesketh, S., & Skrondal, A. (2012), *Multilevel and longitudinal modeling using Stata*, 3rd edition, Texas Stata Press.
22. Razali, Razleena (2017), *The Influences of Effectiveness competitive Advantage and Market Accessibility on SME Performance in Malaysia*, *Education social science & technology management journal*, Vol150, Issue70.
23. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016), *Research Methods for Business: A Skill–Building Approach*, 7th edition, Chichester John Wiley & Sons Ltd.
24. Sheen, Levine (2017), *Strategic Intelligence the Cognitive Capability to Anticipate Competitor*, *Strategic management journal* Vol38, Issue12.
25. Strain English, Michael & Natalia, Ana. (2013). “*Strategic intelligence role in the management of organizations*”. *The USV Annuals of Economic and Public Administration*. Vol13, Issue18, p109– p116.

26. Tubke, Ducatel, Gavigan, & Moncada, Pick (2001), *Strategic Policy Intelligence: Current Trends, The State of Play & Perspectives/S & T Intelligence for Policy-Making Processes*, Joint Research Center: European Commission, European Science & Technology Observatory, Institution for Prospective Technological.
27. Waghmare. Sulbha. (2019). “*Strategic intelligence and its importance in management of organization*”. Neville Wadia Institute of Management Studies & Research. Vol1, p182–p188.
28. World customs organization (2005), *The global information and intelligence strategy*, customs compendium, Brussels.
29. Xu, Mark (2007) *Managing strategic intelligence–techniques & technologies*, Information science reference, Hershey, Portsmouth university, UK.
30. Xu, Juiping & others (2022), *Information resources management*, springer international publishing.
31. Zulkarnain, Salim (2018), *The Effect Analysis of Supply Chain Management on Competitive Advantage and Company Performance – Study at New Djombang sugar factory*, *South east journal of contemporary business economics and law*, Vol15, Issue5, p63p69.

ملحق رقم (١) قائمة أسئلة المقابلة

- (١) ما نوع الأنشطة التي تعمل بها الشركة؟
- (٢) هل تمتلك الشركة فروع لأنشطتها في المحافظات المختلفة للجمهورية اليمنية؟
- (٣) ما شكل الهيكل التنظيمي للشركة؟
- (٤) لدى الشركة توجه استراتيجي؟
- (٥) ماهي المزايا التنافسية التي تمتلكها الشركة؟
- (٦) ماهي التهديدات التي تواجهها شركتكم في البيئة التنافسية؟
- (٧) ماهي الصعوبات التي تواجهها الشركة تجاه متغيرات البيئة؟

ملحق رقم (٢) نسخة الاستبانة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم



الجمهورية اليمنية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الأندلس للعلوم والتقنية

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

استمارة تحكيم

الأستاذ الدكتور / المحترم

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: استبانة في ((دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية))

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة جمعان للتجارة والاستثمار"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الأندلس للعلوم والتقنية.

ونظراً لخبرتكم في مجال البحث العلمي، فإننا نأمل منكم التكرم بتحكيم استبانة الدراسة المرفقة وإثرائها بما ترونه مناسب في تعزيز نجاح هذه الدراسة، شاكرين لكم تعاونكم ودعمكم لنا في مجال البحث العلمي، حفظكم الله ذخراً للعلم والوطن.

البيانات الشخصية للمحكم:

الاسم:

الدرجة العلمية:

الجامعة/ الكلية:

التخصص:

الرقم:

المشرف أ.د/ محمد عبدالله سرحان الكهالي

الباحثة/ فنون مندي عديريه ديان

رقم الهاتف/ ٧٧١٥٥١٥٦٥

أولاً: البيانات الديموغرافية:

يرجى وضع علامة (✓) تحت الفقرة التي تتناسب مع حالتك:

١) الموهل العلمي			
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	ثانوية
٢) سنوات الخبرة			
أكثر من ١٥ سنة	من ١١-١٥ سنة	من ٥-١٠ سنوات	أقل من خمس سنوات
٣) المسمى الوظيفي			
مدراء عموم ونوابهم	مدراء إدارات ونوابهم	رؤساء أقسام ومشرفين	غير ذلك

ثانياً: بيانات متغيرات الدراسة:

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يتوافق مع رأيك:

التعديل المقترح	مدى انتماء للمقياس		مدى صلاحية الفقرات		الفقرات
	لا تنتمي	تنتمي	لا تصلح	تصلح	
					أولاً: أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي: هو القدرات والأساليب التي يمتلكها متخذي القرارات الاستراتيجية، لاستيعاب البيئة الداخلية والخارجية للشركة وكافة المؤثرات المحيطة، بما يضمن اتخاذ القرارات الصحيحة الخاصة باقتناص الفرص ومواجهة التهديدات والتعامل مع التغيرات في بيئة الأعمال وصولاً لأفضل وضع تسعى إليه الشركة.
					البعد الأول: الاستشراف: المهارة والأسلوب الذي ينتهجه القادة والمدراء والموظفين المعنيين في الشركة لاستقراء وتوقع التوجهات المستقبلية للنظام البيئي المحيط بالشركة، بهدف الاستعداد لكافة التغيرات الإيجابية والسلبية وتصويب التوجهات المستقبلية للشركة ذاتها.
					١ تعمل إدارة الشركة على تطوير استراتيجيات بعيدة المدى لمواجهة التغيرات المحتملة بناءً على تحليل معلومات البيئة الخارجية والداخلية.
					٢ تمتلك الشركة تصوراً عن احتياجاتها المستقبلية من الموارد والمنتجات.
					٣ تقوم الشركة بوضع خطط استراتيجية بعيدة المدى لتطوير موقعها التنافسي.
					٤ تستخدم إدارة الشركة آلية دورية لمراقبة تغيرات السوق كأداة لاستشراف التوجهات المستقبلية.
					٥ تستفيد الشركة من الخبرات السابقة في تطوير المهارات الفكرية للمدراء لاتخاذ قرارات استراتيجية بعيدة المدى

<p>البعد الثاني: تفكير النظم: منهج وطريقة الشركة للتفكير في الحقائق والبيانات المستمدة من البيئة المحيطة؛ تعتمد على تحليل الظواهر والنظم إلى مكوناتها أو جزئياتها بهدف فهم العلاقات التأثيرية فيما بينها بما يفيد القادة والمدراء والموظفين المعنيين في الشركة لاستيعاب واستغلال وتحفيز المؤثرات الإيجابية وتجنب أو الحد من المؤثرات السلبية.</p>					
١					يقوم المدراء ورؤساء الأقسام عند تشخيص المشكلات بتحليل مكونات النظام وأجزائه ودراسة الترابط والتفاعل فيما بينها وصولاً للأسباب.
٢					البيئة التنظيمية للشركة تعزز التفكير النظمي من خلال تشجيع التعاون والاتصال والمشاركة لدى الموظفين (اجتماعات ورش عمل نظام اتصال فرق عمل)
٣					تمتلك الشركة هيكل تنظيمي واضح يحدد طبيعة العلاقة بين مكونات النظام.
٤					يأخذ المدراء ورؤساء الأقسام بالاعتبار المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية وأصحاب المصالح قبل اتخاذ القرارات
٥					تعمل الشركة على تتبع التغيرات في مكونات نظامها وتحليل العلاقات السببية وتأثيرها على المكونات الأخرى
<p>البعد الثالث: الدافعية: هي السياسات التحفيزية التي تستخدمها الشركة لتحريك ودفع مواردها وإمكاناتها المتاحة نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية.</p>					
١					تقوم إدارة الشركة بتوعية الموظفين بالعلاقة الارتباطية بين مصالحهم الوظيفية في الشركة ومستوى قدرة الشركة التنافسية في السوق.
٢					تقوم الإدارة بمنح العاملين الحوافز والمكافآت بناءً على الإنجاز والأداء
٣					تحرص إدارة الشركة على توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين.
٤					تقوم الشركة بالإعلان دورياً عن إنجازاتها الإيجابية للموظفين.
٥					تعمل الشركة على التقييم الدوري للدافعية من خلال تصميم استبيان قياس الدافعية لدى الموظفين.
<p>البعد الرابع: الرؤية الاستراتيجية: هي الصورة المستقبلية والمثالية التي تطمح وتتطلع أن تصل إليها الشركة.</p>					
١					تشمل رؤية الشركة نظرة مستقبلية واضحة لموقع الشركة بين المنافسين.
٢					تقوم الشركة بتحويل رؤيتها إلى واقع من خلال رسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، وخططها، وثقافتها وقيمتها.
٣					تعمل الشركة على تقييم وتحديث رؤيتها دورياً من خلال المقارنة مع المنافسين في السوق.
٤					تترجم الشركة رؤيتها إلى أهداف تعزز من ميزتها التنافسية في السوق.
٥					تمتلك الشركة مؤشرات أداء تساعد في قياس مدى تحقيق الرؤية المستقبلية للشركة.

البعد الخامس: الشراكة: هي سياسات الشركة التي تنتهجها في بيئتها الداخلية، ومع بيئتها الخارجية لبناء علاقات طويلة الأمد والاحتفاظ بها واستغلال النقاط المشتركة وتبادل المنافع؛ بما يعمل على التعزيز من نقاط القوة وتوفير الفرص لدى الشركة والحد من التهديدات.					
١					لدى الشركة اتفاقيات تعاون وتبادل الموارد مع شركات أخرى
٢					تحرص الشركة على تبادل المعرفة والخبرات من خلال الانضمام لشبكات ومنتديات محلية أو خارجية.
٣					تقوم إدارة الشركة مع موظفيها دورياً بعمل اجتماعات لتبادل الأفكار وورش عمل لتعزيز الولاء والشراكة مع موظفيها
٤					تمتلك الشركة نظام اتصال فعال للوصول لعملائها الداخليين والخارجيين.
٥					تقوم الشركة بتنفيذ علاقاتها التعاقدية في إطار قانوني واضح يحدد الحقوق والالتزامات ويوازن العلاقة مع شركائها.
ثانياً: أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية: هي قدرات الشركة التي تكسبها ميزة خاصة تميزها عن غيرها من الشركات في السوق وتتمثل في التميز بنوعية السلع والخدمات التي تقدمها الشركة لعملائها والأسعار والتنوع في أنشطتها.					
البعد الأول: الإبداع: هو طريقة تفكير غير تقليدية وأسلوب جديد للعمل على تطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء في الشركة					
١					لدى الشركة برنامج سنوي عام للمشروعات والأفكار الإبداعية
٢					تقوم الشركة بجلسات العصف الذهني مع موظفيها لمناقشة المشروعات والمشكلات
٣					لدى الشركة قسم للبحث والتطوير لتطوير أساليب العمل في الشركة وتطوير الخدمات
٤					تعمل الشركة على التحديث المستمر للمعرفة من خلال تقنيات التصميم التفاعلي مع السوق (تواصل مع العملاء والجمهور).
٥					تنظم الشركة برامج مكافآت للأفكار والمشروعات الإبداعية لتحفيز التفكير الإبداعي لدى الموظفين
البعد الثاني: الجودة: مجموعة الخصائص المتوفرة في المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة تميزها عما يقدمه غيرها من المنافسين.					
١					تمتلك الشركة قسم لإدارة الجودة الشاملة
٢					لدى الشركة توجه للحصول على جوائز عالمية للجودة والتميز
٣					تنشط الشركة في أعمال البحث والتطوير لتقديم منتجات وخدمات تميزها عن المنافسين
٤					تتعاون الشركة مع مؤسسات عالمية لتحسين مستوى الجودة لدى الشركة.
٥					تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها بأسعار منافسة.
البعد الثالث: الحصة السوقية: هي الحصة والمكانة التي تستحوذ عليها وتمتلكها الشركة مقارنة بالمنافسين في السوق					
١					تعمل الشركة باستمرار على تطوير استراتيجياتها التسويقية لجذب المزيد من العملاء.
٢					تسعى الشركة باستمرار لتقييم الفرص المتاحة لدخول أسواق جديدة.

					٣	تقيم الشركة حصتها السوقية دورياً من خلال أبحاث السوق واستطلاعات الرأي للعملاء.
					٤	تمتلك الشركة تصور واضح عن مدى تفوقها أو تخلفها في السوق من خلال المقارنة مع المنافسين.
					٥	تعمل الشركة على تقديم خدمات جديدة وأسعار تميزها عن المنافسين.
البعد الرابع: الاستجابة لحاجات العملاء: هي قدرة الشركة وإمكاناتها في تلبية رغبات وطلبات العملاء بتوفير السلع وتقديم الخدمات في الوقت والمكان المناسب.						
					١	تمتلك الشركة قنوات اتصال فعالة للاستجابة والرد السريع لاستفسارات وشكاوى العملاء
					٢	لدى الشركة نظام إدارة العلاقة مع العملاء CRM وسجلات التفاصيل الشخصية لهم
					٣	تحرص الشركة على بناء علاقات طويلة الأجل مع الموردين
					٤	تعمل الشركة على تدريب الموظفين على أهمية وكيفية التعامل مع العملاء.
					٥	تعمل الشركة دورياً بتقييم وتحليل شكاوى العملاء وتصحيح الانحرافات.
البعد الخامس: المرونة الاستراتيجية: هي قدرة الشركة على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات سواء الإيجابية منها أو السلبية المحيطة الداخلية أو الخارجية.						
					١	تتسم الشركة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة للوصول للمعلومات والتواصل الداخلي والخارجي للحفاظ على ميزتها التنافسية.
					٢	تقوم الشركة بالاستعانة بشركاء العمل الداخليين والخارجيين للتعامل مع التغيرات المفاجئة.
					٣	تستخدم الشركة نتائج التقييم والتحليل المستمر للأداء والسوق في اعداد استراتيجيات التعامل مع التغيرات البيئية.
					٤	تقوم إدارة الشركة بعمل سيناريوهات محتملة للتعامل مع مخاطر السوق.
					٥	لدى الشركة أنشطة أعمال متنوعة وأسواق مختلفة تعزز من مرونتها

ملحق رقم (٣) نسخة الاستبانة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

المحترمون

الإخوة/ في شركة جمعان للتجارة والاستثمار

تحية طيبة وبعد:

الموضوع: استبانة في ((دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية))

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة جمعان للتجارة والاستثمار"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ومن متطلبات الدراسة اعداد استبانة في مجال موضوع الدراسة أعلاه، وتتضمن المحاور التالية:

(مدى تطبيق الذكاء الاستراتيجي لدى الشركة، ومستوى الميزة التنافسية لدى الشركة ودور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية).

وقد تم اختيار شركتكم لتكون محل الدراسة وتطبيق أدواتها؛ نظراً لكونكم شركة تجارية من كبرى الشركات اليمنية، وعليه نأمل منكم التكرم بتحديد رأيكم؛ وذلك من خلال عمل إشارة (✓) تحت العمود الذي ترونه مناسباً للمستوى الأفقي لكل فقرة من فقرات الاستبانة في الجدول أدناه، علماً بأن المعلومات لن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي، شاكرين لكم تعاونكم معنا في إتمام هذه الدراسة العلمية.

ملاحظة هامة: نتائج تحليل الاستبانة ستكون مفيدة بالنسبة للشركة فيما يخص موضوع الدراسة ومتغيراتها؛ وعليه نأمل منكم الإجابة عن جميع العبارات بموضوعية وواقعية، وعدم ترك أي عبارة فارغة بدون اختيار لكي تكون الاستبانة معتمدة، شاكرين اهتمامكم في دعم نجاح هذه الدراسة العلمية.

الباحثة/ فنون مندعي عبدربه ديان
رقم الهاتف/ 771551565

أولاً: البيانات الديموغرافية:

يرجى وضع علامة (✓) تحت الفقرة التي تتناسب مع حالتك:

1) المؤهل العلمي			
دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس	ثانوية
2) سنوات الخبرة			
أكثر من 15 سنة	من 11- 15 سنة	من 5- 10 سنوات	أقل من خمس سنوات
3) المسمى الوظيفي			
مدير عام/ نائب	مدير إدارة/ نائب	رئيس قسم/ مشرف	موظف

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة
أولاً: أبعاد المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي:					
البعد الأول: الاستشراف:					
					1 تعمل إدارة الشركة من خلال الرصد البيئي لمراقبة تغيرات السوق على استشراف توجهات المستقبل.
					2 تقوم إدارة الشركة بتطوير استراتيجياتها المستقبلية لمواجهة التغيرات المحتملة بناءً على المستجدات البيئية.
					3 تقوم إدارة الشركة بتطوير خطط استراتيجية خاصة بتعزيز موقعها التنافسي مستقبلاً.
					4 لدى إدارة الشركة تصوراً عن احتياجاتها المستقبلية من الموارد.
					5 تستفيد إدارة الشركة من الخبرات السابقة في تطوير المهارات الفكرية الاستشرافية لدى المدراء.
البعد الثاني: تفكير النظم:					
					1 تأخذ إدارة الشركة بالاعتبار المعلومات من متغيرات أو مكونات البيئة الخارجية والداخلية قبل اتخاذ القرارات.
					2 تقوم إدارة الشركة عند تشخيص المشكلات بتحليل جذرياتها لدراسة الترابط والتفاعل فيما بينها.
					3 تستخدم إدارة الشركة تكنولوجيا المعلومات لتجميع ومعالجة البيانات المختلفة للظاهرة المدروسة.
					4 تعمل إدارة الشركة على تتبع التغيرات في مكونات نظامها البيئي لتقييم وضعها التنافسي في السوق.
					5 تعزز إدارة الشركة التفكير النظمي لديها من خلال تشجيع المشاركة والاتصال بكافة الأطراف ذوي العلاقة بها.
البعد الثالث: الدافعية:					
					1 تقوم إدارة الشركة بتوعية موظفيها بالعلاقة الارتباطية بين مصالحهم الوظيفية وتدعيم القدرة التنافسية للشركة في السوق من خلال مجهوداتهم.
					2 تمنح إدارة الشركة الحوافز والمكافآت لموظفيها بناءً على الإنجاز والأداء.
					3 تحرص إدارة الشركة على توفير بيئة عمل مناسبة لموظفيها.
					4 تقوم إدارة الشركة بالإعلان دورياً لموظفيها عن إنجازات الشركة الإيجابية.
					5 تستخدم إدارة الشركة معدلات الأداء للموظفين في التقييم الدوري للدافعية لديهم.
البعد الرابع: الرؤية الاستراتيجية					

					1	تعمل الشركة على تحويل رؤيتها إلى واقع من خلال أهدافها الاستراتيجية.
					2	تشمل رؤية الشركة نظرة مستقبلية لموقع الشركة بين المنافسين.
					3	تدعم إدارة الشركة رؤيتها من خلال ترجمتها لموظفيها إلى أهداف استراتيجية واضحة.
					4	تقوم الشركة بتحديث رؤيتها من خلال تقييم المقارنة مع المنافسين في السوق.
					5	تمتلك إدارة الشركة مؤشرات أداء تساعد في قياس مدى تحقيق الرؤية المستقبلية لها.
البع: الخامس: الشراكة.						
					1	لدى إدارة الشركة اتفاقيات تعاون وتبادل الموارد مع شركات أخرى.
					2	تقوم إدارة الشركة بتعزيز الشراكة مع موظفيها من خلال جلسات العصف الذهني للمشاركة في إيجاد حلول المشكلات التي تواجهها.
					3	تحرص إدارة الشركة على الانضمام لشبكات ومنتديات اقتصادية محلية أو خارجية لتبادل المعارف والخبرات.
					4	تحرص إدارة الشركة على إقامة شراكات طويلة الأمد مع مورديها لتعزيز موقعها التنافسي في السوق.
					5	تعمل إدارة الشركة على موازنة العلاقة مع شركائها من خلال تنفيذ علاقاتها التعاقدية في إطار قانوني واضح.
ثانياً: أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية:						
البعد الأول: الإبداع						
					1	لدى الشركة برنامج سنوي للمشروعات والأفكار الإبداعية
					2	تستخدم إدارة الشركة التحديث المستمر للمعرفة عن طريق تقنيات التصميم التفاعلي مع السوق لتعزيز عنصر الإبداع لديها.
					3	تقوم إدارة الشركة باجتماعات دورية مع موظفيها للحصول على أفكار إبداعية لتعزيز موقعها التنافسي في السوق.
					4	تحفز إدارة الشركة التفكير الإبداعي لدى موظفيها من خلال برامج مكافآت للأفكار والمشروعات الإبداعية.
					5	لدى إدارة الشركة قسم خاص بإدارة البحث والتطوير لتنفيذ الأفكار الإبداعية
البعد الثاني: الجودة:						
					1	تمتلك إدارة الشركة قسم لإدارة الجودة الشاملة
					2	تقوم إدارة الشركة بالتعاون مع مؤسسات عالمية متخصصة بالجودة لتحسين مستوى الجودة لديها.
					3	تنشط إدارة الشركة في أعمال البحث والتطوير لتعزيز كفاءة الأداء لديها.
					4	تستخدم إدارة الشركة التغذية الراجعة من عملائها لتقييم جودة الخدمات والسلع.
					5	تقدم الشركة منتجاتها وخدماتها بأسعار منافسة.

ملحق رقم (٤) قائمة الحكّمين للاستبانة

الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	المنصب الحالي	اسم الجامعة
١	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	رئيس قسم إدارة الأعمال	جامعة الأندلس
٢	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	نائب عميد كلية التجارة والاقتصاد	جامعة عمران
٣	إدارة أعمال	أستاذ مشارك	عميد كلية الأعمال	جامعة عمران
٤	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	عميد كلية المال والأعمال	جامعة الرشيد الذكية
٥	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	عميد شؤون الطلبة	جامعة الرشيد الذكية
٦	إدارة أعمال	أستاذ دكتور	رئيس قسم إدارة الأعمال الدولية	الجامعة الإماراتية الدولية
٧	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	عضو هيئة التدريس	جامعة العلوم والتكنولوجيا
٨	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	عضو هيئة التدريس	الجامعة الإماراتية الدولية
٩	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية	الجامعة الإماراتية الدولية
١٠	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	مسؤول وحدة الإرشاد الأكاديمي	الجامعة الإماراتية الدولية
١١	إدارة أعمال	أستاذ مساعد	عميد كلية التجارة والاقتصاد سابقاً	جامعة صنعاء

ملحق رقم (٥) طلب تسهيلات إدارية من الشركة محل الدراسة



الإخوة/ ..شركة جمعان للتجارة والاستثمار... المحترمين

الموضوع: طلب الحصول على تسهيلات إدارية لإجراء دراسة ميدانية.

تقوم الباحثة بعمل دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على (درجة الماجستير في إدارة الأعمال)، والدراسة بعنوان:

دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية

دراسة حالة/ شركة جمعان للتجارة والاستثمار

وكون شركتكم أحد أهم الشركات اليمنية المتميزة والناجحة، نأمل منكم التعاون معنا؛ من خلال الموافقة على طلبنا بتقديم تسهيلات إدارية كمجتمع للدراسة، والسماح لنا بتطبيق أداة الدراسة والمتمثلة بتوزيع استبيان، والمقابلة مع الإداريين، والموظفين ذوي العلاقة بمجال عنوان الدراسة، ونتعهد بالمحافظة على سرية المعلومات واستخدامها في مجال إجراءات وتحليلات الدراسة شاكرين لكم تعاونكم معنا، ودعمكم لنا في مجال البحث العلمي.

الباحثة/ فنون مندعي عبدربه ديان السعدي

رقم الهاتف/ ٧٧١٥٥١٥٦٥

جمعان للتجارة والاستثمار

Jumaan Trading & Investment

التوقيع للموافقة/

ملحق رقم (٦) تقرير المركز الوطني عن عنوان الدراسة

الرقم : (7664)
التاريخ : 1445 / 4 / 9
الموافق : 2023 / 10 / 24



الجمهورية اليمنية
رئاسة الجمهورية
المركز الوطني للمعلومات
المكتبة الرقمية

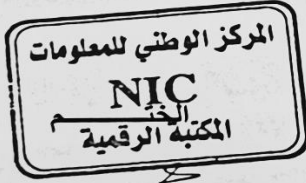
إفادة

تفيد إدارة المكتبة بالمركز الوطني للمعلومات بأن البحث المعنون :
دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية :
دراسة حالة شركة جمعان للتجارة والاستثمار

الذي تقوم الأخت / فنون مندعي عبدربه ديان - للتقدم به لرسالة الماجستير
قسم / إدارة اعمال كلية / الدراسات العليا - جامعة الاندلس - الجمهورية اليمنية
لم يصلنا أي عنوان مشابه له منذ العام 2001 حتى تاريخ يومنا :

((ضمن قاعدة البيانات المحتوية ما يزيد عن 19,000 رسالة))

وعليه تم إصدار هذه الإفادة



مدير المكتبة الرقمية
عالم محمد السابري

سارح الستين الجنوبي - عمارات الاوقاف - جولة المصباحي / جوار مستشفى الاوقاف (المستشفى الايراني سابقا)
مقابل مكاتب الخطوط الجوية اليمنية -

studies.Yemen-nic.info

Republic of Yemen
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Alandalus University for Science and Technology
Deanship of Postgraduate Studies and Scientific Research
College of Administrative Sciences
Department of Business Administration



The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Competitive Advantage

Case Study - Jumaan Trading and Investment Company

A Thesis Submitted to Complete the Requirements for Obtaining a Master's
Degree in Administrative Sciences - Business Administration Specialization

Prepared by the Researcher/

Funoon Mandaee Abd Rabbuh Dayan

Supervised by Prof. Dr/

Muhammed Abdullah Sarhan Al-Kuhali

Assistant Professor, Dean of the College of Administrative Sciences - Emirates
International University

2024 - 2025