



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بابل / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة الصناعية / الدراسات العليا

تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقدرات الجوهرية
(دراسة استطلاعية لآراء مدراء شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل /
المدحتية)

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل لنيل درجة الماجستير في
الإدارة الصناعية

من قبل الباحث (كرار عادل مطلق)

إشراف

أ.م. رحاب حسين جواد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ الْكَافِرُونَ
أَمْ نُنِيعُ الْعُلَمَاءَ
وَالْكَافِرِينَ أَمْ نُنِيعُ الْعُلَمَاءَ
وَالْكَافِرِينَ

وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

سُبْحَانَ اللَّهِ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

[سورة المجادلة: الآية ١١]

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل على قرار لجنة المناقشة

أ.م. د حيدر علي محمد

عميد كلية الإدارة والاقتصاد

٢٠٢٢/ /

الإهداء

الى ملاكي وكل شيء لدي ...الى من هوى نجاحي الحقيقي بين قدميها ...
الى من هي اعز من الروح ...الى شجرتي التي لا تدبل ...
الى ظلي الذي اوي الية في كل حين
امي الغالية.

الى حياتي وانفاسي ...الى قلبي وفؤادي ...
الى قدوتي الأولى ...الى نبراسي المنير لدربي ...
الى من اعطاني بلا حدود ومازال يعطيني ...الى فخري وعزي ...
ابي الغالي.

الى الشموع التي انارت لي الطريق وسندي وساعدي وكانوا لي عوناً في رحلتي البحثية
اخوتي واخواتي والشكر الخاص الى اخي الدكتور سلام عادل مطلق واختي الأستاذة صفا
عادل مطلق لما قدموه من معلومات قيمة لي وما بذلوه من جهد معي.
الى جوهرتي المضيئة واللؤلؤة والدرة المكنونة ورفيقة دربي ومهجتي وخير انس وبهاء
لحياتي ومن شاطرتني الألم والامل واشعلت شموع التضحية حبا وكرامة
زوجتي الغالية.

الى بذرة الفؤاد وامل الغد ابني الحبيب والغالي (مطلق).
الى شهداء العراق الابطال.

الى كل من علمني حرفا وكان له دورا من قريب او بعيد في إتمام الدراسة وساندي ولو
بابتسامة.

الى العلم ... ورواده ... وطلابه ... اهدي لكم جميعا ثمرة جهدي المتواضع

الباحث

---الشكر والتقدير---

قال تعالى {ومن يشكر فإنما يشكر لنفسه} [لقمان: ١٢]

وقال الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وآله وسلم: (من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل).

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين ومن اهتدى بهدية إلى يوم الدين. أسجد لله حمدا وشكرا وتعظيما الذي هداني ويسر لي أمري ومنحني الصبر والعزم وأعانني على إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع وما توفيقى إلا بالله.

أما بعد...

فمن هنا اغتنم هذه الفرصة كي أتقدم بالشكر والامتنان والعرفان إلى كل من ساهم في غرس بذور هذا العمل المتواضع حتى ظهر للنور حيث أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة المشرفة على هذه الرسالة (أ. م. رحاب حسين جواد) لما بذلته من جهد وتوجيهات سديدة بغية الارتقاء بالرسالة والتشجيع الدائم في مسيرتي العلمية لإتمام هذا العمل وكذلك أقدم شكري وتقديري إلى كل من قدم لي يد العون فجزاهم الله خير الجزاء وحفظهم من كل سوء ومكروه، ويسرنى إن أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للسيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد (أ.م. د حيدر علي محمد الدليمي) وإلى رئيس وأستاذه قسم الإدارة الصناعية المحترمين لما بذلوه من جهود علمية وتشجيع.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان والعرفان إلى كل من رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بقبول مناقشة الرسالة وتجشمهم عناء السفر لما أبدوه من ملحوظات قيمة ورصينة كما وأشكر كل من الأستاذة المقوم العلمي والمقوم اللغوي لجهودهم المبذولة والقيمة في إظهار الرسالة بالوجه السليم والصحيح علميا ولغويا وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة المحكمين الذين بذلوا جهدا طيبا في تحكيم الاستمارة الخاصة بالدراسة وتقويمها. وإلى كل من درسني وتعلمت على يده في هذه الكلية الموقرة أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان. أخيرا أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل زملائي طلبة الدراسات العليا وأقدم اعتذاري لكل من لم تسعفني الذاكرة به فلم أذكره.

الباحث

المستخلص:

سعت هذه الدراسة الى محاولة تخفيض او هدم الفجوة الرئيسة بين ثلاثة متغيرات رئيسة هي (الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة) عبر التعرف على طبيعة العلاقة التي تجمع بينهما وذلك انطلاقا من فكرة رئيسة مفادها ان الذكاء الاستراتيجي هو المرتكز الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة مع مراعاة المبادئ الخاصة بمقدرات الذكاء الاستراتيجي وتحقيقا لذلك تم استطلاع آراء عدد من (مديرو الاقسام والوحدات) لشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية ولتحقيق هذا الهدف تم اعداد استبانة مثلت الأداة الرئيسية لجمع البيانات وقد وزعها الباحث على (100) (مدير وحدة وقسم) ، وقد ضم المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) خمسة ابعاد هي: (الاستشراف ، تفكير النظم ،الرؤية المستقبلية ، الشراكة ،الدافعية)، اما المتغير الوسيط المقدرات الجوهرية فقد ضم خمسة ابعاد هي: (المرونة الاستراتيجية ، التمكين ، راس المال البشري ،المقدرات التكنولوجية ،التعلم التنظيمي) ،واما المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة فقد ضم أربعة ابعاد هي: (الكفاءة المتميزة ، الجودة ، الابداع والابتكار ، الاستجابة للجمهور المستفيدين) وكان عدد الاستبانات المسترجعة هي (100) استبانة بمعدل 100% من الاستبانات المسترجعة وتم تحليلها بواسطة البرامج الإحصائية البرنامج (SPSS V. 23).والبرنامج (Amos V. 23)والبرنامج (Microsoft Excel 2010)،وقد أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ان متغيرات الدراسة الثلاث كانت نسبتها معتدلة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة قيد الدراسة، كما أظهرت نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين المتغيرات قيد الدراسة، فضلا عن وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقدرات الجوهرية ، لذا اوصت الدراسة في ظل المنظور الفكري الى ضرورة الاهتمام من قبل المديرين بالموارد البشرية الفكرية لما لها من أهمية في نجاح الشركة وتميزها او تفردا .

المصطلحات الرئيسية: (الذكاء الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، الميزة التنافسية المستدامة، شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة).

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الاهداء .
ب	الشكر والتقدير .
ت	المستخلص
ث	المحتويات .
خ	فهرست الاشكال .
د	فهرست الجداول .
ر	فهرست الملاحق
2- 1	المقدمة
	الفصل الأول – الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة :
3	التمهيد:
4	المبحث الأول – الدراسات السابقة / بعض الاسهامات المعرفية السابقة:
22	اهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:
22	مميزات الدراسة الحالية:
23	الفجوة المعرفية:
24	المبحث الثاني - منهجية الدراسة:
24	أولا – مشكلة الدراسة
25	ثانيا- اهداف الدراسة
25	ثالثا – أهمية الدراسة
26	رابعا – المخطط الفرضي للدراسة
27	خامسا – فرضيات الدراسة
29	سادسا – مجتمع الدراسة وعينتها
34	سابعا – خصائص عينة الدراسة الاحصائية
34	ثامنا – أساليب جمع البيانات والمعلومات
34	تاسعا – وسائل التحليل الاحصائي

35	عاشرا- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
	الفصل الثاني – الجانب النظري:
	المبحث الأول – الذكاء الاستراتيجي :
38	التمهيد:
39	أولا- مفاهيم الذكاء الاستراتيجي:
42	ثانيا- أهمية الذكاء الاستراتيجي:
45	ثالثا- خصائص الذكاء الاستراتيجي:
47	رابعا- التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي:
48	خامسا- اهداف الذكاء الاستراتيجي:
50	سادسا- مراحل الذكاء الاستراتيجي:
51	سابعا- ابعاد الذكاء الاستراتيجي:
	المبحث الثاني – المقدرات الجوهرية
59	أولا- مفاهيم المقدرات الجوهرية:
63	ثانيا- أهمية المقدرات الجوهرية:
65	ثالثا- خصائص المقدرات الجوهرية:
69	رابعا- اهداف المقدرات الجوهرية:
70	خامسا- مصادر المقدرات الجوهرية:
72	سادسا- ابعاد المقدرات الجوهرية:
	المبحث الثالث- الميزة التنافسية المستدامة
77	أولا- مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة:
80	ثانيا- أهمية الميزة التنافسية المستدامة:
82	ثالثا- خصائص الميزة التنافسية المستدامة:
84	رابعا- مصادر الميزة التنافسية المستدامة:
86	خامسا- مداخل تنفيذ الميزة التنافسية المستدامة:
89	سادسا- استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:

90	سابعا- ابعاد الميزة التنافسية المستدامة:
	المبحث الرابع – العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة:
96	علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية المستدامة
98	علاقة المقدرات الجوهرية بالميزة التنافسية المستدامة
101	علاقة الذكاء الاستراتيجي بالمقدرات الجوهرية
	الفصل الثالث - الجانب العملي :
	المبحث الأول - اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة:
103	التمهيد :
104	شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة
106	أولا- الترميز والتوصيف الخاص بمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية:
107	ثانيا- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى:
108	ثالثا- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:
110	رابعا- اختبار الصدق البنائي التوكيدي:
116	خامسا- الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس:
118	سادسا- اختبار الاتساق الداخلي:
	المبحث الثاني- تحليل نتائج الدراسة ووصفها وتشخيصها:
121	أولا- وصف وتشخيص واقع متغير الذكاء الاستراتيجي:
129	ثانيا- وصف وتشخيص واقع متغير المقدرات الجوهرية:
138	ثالثا- وصف وتشخيص واقع متغير الميزة التنافسية المستدامة:
	المبحث الثالث- اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتفسيرها:
145	أولا- اختبار علاقات الارتباط الرئيسية والفرعية:
151	ثانيا- اختبار فرضيات التأثير:
	الفصل الرابع- الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية :
167	المبحث الأول - الاستنتاجات :
170	المبحث الثاني – التوصيات والمقترحات المستقبلية:

170	اولاً- التوصيات
171	ثانياً- المقترحات المستقبلية
172	المصادر
172	المصادر

فهرس الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	تسلسل الشكل
23	الفجوة المعرفية للدراسة	1-1
27	المخطط الفرضي للدراسة	2-1
31	النوع الاجتماعي لعينة الدراسة	3-1
32	الفئة العمرية لعينة الدراسة	4-1
32	المنصب الوظيفي الحالي لعينة الدراسة	5-1
33	مستوى التعليم لعينة الدراسة	6-1
34	مدة الخدمة لعينة الدراسة	7-1
45	خصائص الذكاء الاستراتيجي	8-2
69	خصائص المقدرات الجوهرية	9-2
84	خصائص الميزة التنافسية المستدامة	10-2
87	القوى الخمسة لـ (Porter)	11-2
92	ابعاد الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر شارلزهل	12-2
111	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي	13-3
113	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية	14-3
115	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة	15-3
129	التمثيل البياني لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي	16-3
138	التمثيل البياني لأبعاد متغير المقدرات الجوهرية	17-3
144	التمثيل البياني لأبعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة	18-3

152	تأثير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة	19-3
155	تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة	20-3
156	تأثير الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية	21-3
159	تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية	22-3
160	تأثير المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة	23-3
163	تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة	24-3
165	تأثير غير المباشر للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة من خلال توسيط المقدرات الجوهرية	25-3

فهرست الجداول

الصفحة	الموضوع	تسلسل الجدول
30	خصائص عينة الدراسة	1-1
40	التطور التاريخي لمفهوم الذكاء الاستراتيجي	2-2
51	ابعاد الذكاء الاستراتيجي	3-2
60	التطور التاريخي لمفهوم المقدرات الجوهرية	4-2
72	ابعاد المقدرات الجوهرية	5-2
78	التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة	6-2
91	ابعاد الميزة التنافسية المستدامة	7-2
107	ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية وعدد فقراتها	8-3
108	نسب اتفاق الخبراء المحكمين حول فقرات القياس في الاستبانة	9-3
109	اختبار التوزيع الطبيعي (التفلطح والالتواء) لمتغيرات الدراسة	10-3
110	مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي	11-3
112	معلمت الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الذكاء الاستراتيجي	12-3

114	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير المقدرات الجوهرية	13-3
116	معلومات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الميزة التنافسية المستدامة	14-3
117	معاملات الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	15-3
118	الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس ومتغيراته وأبعاده	16-3
122	الإحصاءات الوصفية لبعد الاستشراف	17-3
124	الإحصاءات الوصفية لبعد تفكير النظم	18-3
125	الإحصاءات الوصفية لبعد الرؤيا المستقبلية	19-3
126	الإحصاءات الوصفية لبعد الشراكة	20-3
127	الإحصاءات الوصفية لبعد الدافعية	21-3
128	الإحصاءات الوصفية لمتغير الذكاء الاستراتيجي	22-3
130	الإحصاءات الوصفية للمرونة الاستراتيجية	23-3
131	الإحصاءات الوصفية لبعد التمكين	24-3
133	الإحصاءات الوصفية لبعد راس المال البشري	25-3
134	الإحصاءات الوصفية لبعد المقدرات التكنولوجية	26-3
136	الإحصاءات الوصفية لبعد التعلم التنظيمي	27-3
137	الإحصاءات الوصفية لمتغير المقدرات الجوهرية	28-3
139	الإحصاءات الوصفية لبعد الكفاءة المتميزة	29-3
140	الإحصاءات الوصفية لبعد الجودة	30-3
141	الإحصاءات الوصفية لبعد الابداع/ الابتكار	31-3
142	الإحصاءات الوصفية لبعد الاستجابة للجمهور والمستفيدين	32-3
143	الإحصاءات الوصفية للميزة التنافسية المستدامة	33-3
145	تفسير قيمة علاقة الارتباط	34-3
146	معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة	35-3

148	معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والمقدرات الجوهرية	36-3
150	معاملات الارتباط بين المقدرات الجوهرية بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة	37-3
153	مسار ومعلمات اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة	38-3
155	مسارات ومعلمات تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة	39-3
157	مسارات ومعلمات اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية	40-3
159	مسارات ومعلمات تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية	41-3
161	مسارات ومعلمات اختبار تأثير المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة	42-3
164	مسارات ومعلمات تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة	43-3
165	مسارات ومعلمات اختبار التأثير غير المباشر للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة عن طريق توسيط المقدرات الجوهرية	44-3
166	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسة السابعة	45-3
166	نتائج اختبار (Sobel)	46-3

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	ت
172	أسماء السادة المحكمين	1
173	كتاب تسهيل مهمة	2
174	استمارة الاستبانة	3

المقدمة:

تنتقل الفكرة الرئيسة لهذه الدراسة من التحديات وكثرة المنافسة التي يواجهها المديرون في المنظمات التي يكون من أولوياتها تلبية حاجات الزبائن لذا وجب عليها استعمال الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لبقائها وذلك من خلال المقدرات الجوهرية او كونها ستعمل المنظمة على كسب ولاء الزبون والمحافظة على حصتها في السوق.

ان الذكاء الاستراتيجي هو اداة فاعلة توجه المنظمات الى تحقيق أهدافها على المدى البعيد واداه للتفكير بمستقبل المنظمات لما له من مكونات تساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ولفهمها لبيئتها الداخلية والخارجية، ومواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة، وتمكن القادة من استشعار الفرص، فقد بدأت الحاجة الى توظيف هذ النوع من الذكاء بالمنظمات.

اما مشكلة الدراسة فهنا تتلخص بعدم وضوح الرؤيا تجاه موضوع تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة المنظمات او الشركات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للحفاظ على موقعها وزبائنها من خلال المقدرات الجوهرية، وما هو تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقدرات الجوهرية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية، وتأتي أهمية الدراسة من خلال ما تقدمه للعينة والمجتمع من أهمية متغيرات الدراسة المتمثلة بـ (الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة) حيث تساعد المنظمة او الشركة المدروسة في معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق المقدرات الجوهرية الى جانب أهمية الشركة المدروسة، هذا وتهدف اهداف هذه الدراسة الى تشخيص وتحليل موضوع الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقدرات الجوهرية والتعرف على العلاقة فيما بينهم، وعلية اعتمدت فرضيات الدراسة على فرضيات الارتباط والتأثير ما بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المدروسة ، فقد جاءت الدراسة في أربعة فصول:

الفصل الأول ويتضمن: (بعض الاسهامات المعرفية السابقة ومنهجية الدراسة) في مبحثين تناول المبحث الأول بعض الاسهامات المعرفية السابقة اما المبحث الثاني منهجية الدراسة، ويتناول الفصل الثاني فيتضمن: (الجانب النظري للدراسة) في أربعة مباحث

اختص المبحث الأول بماهية الذكاء الاستراتيجي ويوضح المبحث الثاني مفهوم المقدرات الجوهرية في حين تضمن المبحث الثالث توضيح الميزة التنافسية المستدامة وأخيرا اختص

المبحث الرابع بالعلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة والمقدرات الجوهرية فيما جاء الفصل الثالث ليوضح الجانب العلمي للدراسة حيث اشتمل على ثلاثة مباحث كان المبحث الأول اختبارات الصدق والثبات لمقياس الدراسة ، اما المبحث الثاني فجاء ليوضح تحليل النتائج ووصفها وتشخيصها ، اما المبحث الثالث فاخص باختبار الفرضيات وعرض النتائج وتفسيرها ، وأخيرا جاء الفصل الرابع فقد استعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها على كل من الصعيدين النظري والعلمي وأيضا التوصيات المستقبلية.

الفصل الأول

المبحث الأول: بعض الاسهامات

المعرفية السابقة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

التمهيد:

يستهدف هذ الفصل تحديد المنهجية المتعمدة في الدراسة فضلا عن عرض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية واهم مجالات الإفادة منها لذا قسم الفصل الى مبحثين، هما.

المبحث الأول - الدراسات السابقة.

المبحث الثاني - منهجية الدراسة.

الدراسات السابقة بعض الاسهامات المعرفية السابقة

التوطئة:

ان من الأمور الضرورية والأساسية لأي دراسة هو تحديد الفجوة المعرفية في مجال معرفي محدد والغرض من ذلك بيان مدى إمكانية الاستمرار في عمل البحوث ضمن إطار بحثي ما فالهدف من هذه الفقرة هو تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة ضمن النطاق البحثي لثلاثة متغيرات هي (الذكاء الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، الميزة التنافسية المستدامة) ومن ثم سيتم تحديد الفجوة المعرفية لها فيما يأتي:

أولاً. بعض الدراسات السابقة للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي):

1 - الدراسات (باللغة العربية)

دراسة عبيد 2015	إثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، العراق.
هدف الدراسة	استكشاف تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده في أساليب اتخاذ القرار المتمثلة بالعقلانية والحدسية والعفوية
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	العراق
مجال الدراسة	دراسة ميدانية / العراق
مجتمع الدراسة	مجموعة من القيادات الإدارية في ديوان وزارة الاعمار والإسكان وبعض تشكيلاتها
حجم العينة	104
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين للانحدار و SPSS
نتائج الدراسة	وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين الذكاء الاستراتيجي على المستوى العام وأبعاده الفرعية ماعدا بعد الشراكة وبين أساليب اتخاذ القرار

تناولت كلتا الدراستين الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل	اوجه التشابه
استعملت الدراسة السابقة متغيرين في حين استعملت الدراسة الحالية ثلاثة متغيرات	أوجه الاختلاف

قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية	دراسة صقور (2017)
معرفة مدى توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين في المنظمات المتوسطة في محافظة دمشق و الاسهام في زيادة اهتمام المنظمات المتوسطة السورية بمفاهيم الذكاء الاستراتيجي وبلورة أبعاده والتطلع لبناء المستقبل تفادياً لمواجهة الأزمات وتحقيق اهدافها بعيدة الأمد.	هدف الدراسة
وصف تحليلي	منهج الدراسة
الجمهورية العربية السورية	البلد
دراسة ميدانية/ سوريا	مجال الدراسة
الإداريون الذين يعملون في المنظمات الواقعة في محافظتي دمشق وريف دمشق	مجتمع الدراسة
١٨٠ مديراً	حجم العينة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل التباين للانحدار	الاساليب الاحصائية
أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تتوافر بنسب عالية لدى المديرين في المنظمات المدروسة، مع وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الذكاء على القدرات التنافسية وتبين أن الانموذج العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة وبين القدرات التنافسية له دلالة وأهمية إحصائية	نتائج الدراسة
تناولت كلتا الدراستين الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل	اوجه التشابه
استعملت الدراسة السابقة متغيرين في حين استعملت الدراسة الحالية ثلاثة متغيرات	أوجه الاختلاف

دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة	دراسة الشمري (2020)
: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/ العراق	هدف الدراسة
نشر الذكاء الاستراتيجي كثقافة للمنظمات لما لها من اهمية في تحقيق تحالفات استراتيجية ناجحة	منهج الدراسة
وصف تحليلي	البلد
العراق	

مجلة الدراسة	شركة زين للاتصالات في العراق
مجتمع الدراسة	الافراد العاملين في مستويات تنظيمية مختلفة في شركة زين للاتصالات / العراق
حجم العينة	40 عاملا
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي المعياري والانحراف المعياري
نتائج الدراسة	ان كل مكونات الذكاء الاستراتيجي لها تأثير واضح في تحقيق التحالفات الاستراتيجية.
أوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل
أوجه الاختلاف	استعملت الدراسة السابقة متغيرين في حين استعملت الدراسة الحالية ثلاثة متغيرات

دراسة الصعوب واخرون (2021)	الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية
هدف الدراسة	التعرف إلى الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الاتية: (الاستشراف، والتفكير المنظمي، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة والدافعية) في الميزة التنافسية المتمثلة بـ (الجودة، وتخفيض التكلفة، وسرعة التسليم) للمصارف الإسلامية في الأردن
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	الأردن
مجلة الدراسة	المصارف الإسلامية
مجتمع الدراسة	العاملون من الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في الأردن
حجم العينة	٢٣١ عاملا
الاساليب الاحصائية	معامل ألفا كرو نباخ ومعامل الالتواء
نتائج الدراسة	وجود أثر دال إحصائيا لكل من الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال الإبداع المنظمي في المصارف الإسلامية في الأردن. وللذكاء الاستراتيجي في الجودة عن طريق الإبداع المنظمي، والذكاء الاستراتيجي في تخفيض التكلفة من خلال الإبداع المنظمي، والذكاء الاستراتيجي في سرعة التسليم من خلال الإبداع المنظمي
أوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل
أوجه الاختلاف	استعملت الدراسة السابقة المجال الخدمي (المصارف الإسلامية) في حين الدراسة الحالية استعملت في مجال الإنتاجي للموس

2- الدراسات (باللغة الانكليزية)

Challenges and Implications of Implementing Strategic Intelligence Systems in Mexico تحديات وانعكاسات تنفيذ أنظمة الذكاء الاستراتيجي في المكسيك، أطروحة دكتوراه ، جامعة ولدن ، الولايات المتحدة الامريكية	دراسة 2016،Ochoa
استكشاف ووصف التجارب الحية للرؤساء التنفيذيين (CEOs) في شمال المكسيك للحصول على نظرة ثاقبة لتحديات تنفيذ أنظمة ذكاء الاعمال	هدف الدراسة
وصف تحليلي	منهج الدراسة
المكسيك	البلد
شركات صغيرة ومتوسطة في المكسيك	مجال الدراسة
الرؤساء التنفيذيين للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم	مجتمع الدراسة
9	حجم العينة
((SPSS)) والفا كرو نباخ	الاساليب الاحصائية
ندرة استعمال أنظمة تكنولوجيا المعلومات وتنفيذها في المكسيك ولأ توجد معلومات كافية تقريبا حول تنفيذ نظام ذكاء استراتيجي بنجاح في شركة مكسيكية	نتائج الدراسة
تناولت كلتا الدراستين الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل	اوجه التشابه
استعملت الدراسة السابقة متغير واحد في حين استخدمت الدراسة الحالية ثلاثة متغيرات	أوجه الاختلاف

The Impact of Strategic Intelligence of Managers on the Effectiveness of Group Work and Performance of Employees in General Directorate of Education تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين في فاعلية العمل الجماعي وأداء العاملين في المديرية العامة للتعليم	دراسة Abdimomynova (2017) Almakul
---	---

هدف الدراسة	التحقيق في تأثير الذكاء الاستراتيجي للمديرين على فاعلية العمل الجماعي و أداء الموظفين
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	آيتكي، كازاخستان
مجال الدراسة	المديرية العامة للتربية والتعليم
مجتمع الدراسة	جميع العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم
حجم العينة	169 موظف
الاساليب الاحصائية	ألفا كرو نباخ و (spss)
نتائج الدراسة	الذكاء الاستراتيجي للمديرين كانت فاعلة في فاعلية العمل الجماعي وأداء العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم.
اوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل
أوجه الاختلاف	طبقت الدراسة السابقة على المستويات الإدارية الوسطى والعليا فيحين طبقت الدراسة الحالية طبقت على المستويات العليا الاستراتيجية

دراسة 2019•Kirilov	Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء في القطاع الغير ربحي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة لندن ، الولايات المتحدة الامريكية
هدف الدراسة	استكشاف الاستراتيجيات التي يوظفها قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط تحسين الأداء بناء على الذكاء الاستراتيجي
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	الولايات المتحدة الامريكية
مجال الدراسة	المنظمات غير الربحية للولايات المتحدة الامريكية
مجتمع الدراسة	قادة لمنظمة غير ربحية في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة
حجم العينة	3 مدراء
الاساليب الاحصائية	ألفا كرو نباخ و (spss)
نتائج الدراسة	ان تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القائمة على الذكاء يمكن يساعد قادة المنظمات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي ، ويشتمل ان الآثار المترتبة على هذه الدراسة من أجل التغيير الاجتماعي الإيجابي وتوفير استراتيجيات لقادة المنظمات غير الربحية حول كيفية توجيه منظماتهم من خلال البيانات السريعة التغير ، والتنافس بنجاح ، والحفاظ على تسليم السلع والخدمات ذات التأثير القوي في الجمهور والمجتمعات التي يخدمونها .
اوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل

أوجه الاختلاف	الدراسة السابقة طبقت في المنظمات غير الربحية اما الدراسة الحالية فقد طبقت في المنظمات الربحية
دراسة Masoud و Ahmadi وآخرون (2020)	Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in اقتراح نموذج للذكاء الاستراتيجي للمدير ، وتطوير المنظمة ، وسلوك ريادة الأعمال في المنظمات
هدف الدراسة	فحص العلاقة بين استراتيجية الذكاء (SI) مع التطوير التنظيمي (OD) ، وسلوك ريادة الأعمال (EB) في الحكومة وكالات في البلدان المتخلفة.
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	الأردن
مجال الدراسة	بلدان مختلفة
مجتمع الدراسة	المديرون التنفيذيون
حجم العينة	٢٧٤ مديرا
الاساليب الاحصائية	برنامج (SPSS ٢٢) وألفا كرو نباخ.
نتائج الدراسة	هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتطوير التنظيمي.
أوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل
أوجه الاختلاف	استعملت الدراسة السابقة النموذج للذكاء الاستراتيجي في حين بينت الدراسة الحالية بينت تأثير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة من خلال وجود المقدرات الجوهرية

ثانيا /الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية)

1- الدراسات (باللغة العربية)

دراسة الموسوي (2016)	المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي
هدف الدراسة	توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للمقدرات الجوهرية وفق رؤية العاملين في المصارف قيد الدراسة وتحليل تأثيرها وتشخيصها في دعم وتعزيز الذكاء التنافسي

منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	العراق
مجال الدراسة	المصارف العراقية الخاصة بمحافظة كربلاء المقدسة
مجتمع الدراسة	المديرون والعاملون في المصارف العراقية الخاصة بمحافظة كربلاء المقدسة
حجم العينة	45مديرا
الاساليب الاحصائية	(Spss) والفا كرونباخ
نتائج الدراسة	اهتمام المصارف بالمقدرات الجوهرية ومكوناتها
أوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين المقدرات الجوهرية
أوجه الاختلاف	استعملت الدراسة السابقة المقدرات الجوهرية كمتغير مستقل اما الدراسة الحالية فقد استعملت كمتغير وسيط

دراسة خالد 2016	التفكير الاستراتيجي لمديري القبول والتسجيل في الجامعات الأردنية وأثره في تطوير القدرات الجوهرية لتحسين أداء دوائهم :دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري القبول والتسجيل
هدف الدراسة	معرفة أهمية التفكير الاستراتيجي لمديري القبول والتسجيل في الجامعات الأردنية وأثره في تطوير القدرات الجوهرية ومنها العالمية.
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	الأردن
مجال الدراسة	مديرو القبول والتسجيل العاملين في الجامعات الاردنية الخاصة والحكومية من ذوي الباع الطويل في مجال العمل الاداري.
مجتمع الدراسة	١٧ جامعة حكومية وخاصة
حجم العينة	١٧ استبانة
الاساليب الاحصائية	Spss
نتائج الدراسة	يمتلك مديرو القبول والتسجيل استراتيجيات أعمال واضحة، مصممة بشكل يتفق مع طبيعة الأنشطة والفعاليات الجامعية المتطورة الى جانب ان الادارة العليا للجامعات تشجع الاندفاع الذاتي للعمل الجاد وتتقبل المقترحات التي تصب في مصلحة دائرة القبول والتسجيل في الجامعة.
أوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين المقدرات الجوهرية
أوجه الاختلاف	استعملت الدراسة السابقة متغيرين اما الدراسة الحالية فقد استعملت ثلاثة متغيرات وطبقت في مجال الإنتاج

دراسة وسام (2018)	التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة
هدف الدراسة	بيان العلاقة والأثر بين التفكير الاستراتيجي من خلال أبعاده الداخلية (التفكير الإبداعي، التفكير النظمي، الرؤيا) والمقدرات الجوهرية من خلال أبعادها (المرونة الاستراتيجية ، تطوير الخدمات، قيمة الزبون) والميزة التنافسية المستدامة المتمثلة بكل من (الأبداع ، الجودة، التميز)
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	العراق
مجال الدراسة	شركة (زين) للاتصالات العاملة في العراق
مجتمع الدراسة	مدير من العاملين في شركة (زين) للاتصالات العاملة في العراق
حجم العينة	(٨٠) مديرا من العاملين في الشركة وفروعها من المجتمع الكلي
الاساليب الاحصائية	SPSS
نتائج الدراسة	شخصت حقيقة واقع المتغيرات المبحوثة في بيئة أعمال الشركة، وفي ضوء ذلك تم تقديم عدد من التوصيات أهمها التأكيد على أهمية المتغيرات المدروسة في تحقيق التميز والانفراد لشركة مقارنة بنظيراتها.
أوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين المقدرات الجوهرية
أوجه الاختلاف	استعملت الدراسة السابقة المقدرات الجوهرية كمتغير تابع اما الدراسة الحالية فاستعملت كمتغير وسيط الى جانب ذلك الدراسة السابقة طبقت في منظمة خدمية اما الدراسة الحالية فقد طبقت في منظمة إنتاجية

دراسة مهدي وسهيل (2020)	أثر المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعلم التنظيمي: دراسة حالة شركة مطاحن بلغيث الكبرى
هدف الدراسة	معرفة أثر المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي في مطاحن بلغيث الكبرى من خلال التعلم التنظيمي
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	تونس
مجال الدراسة	شركة مطاحن بلغيث الكبرى
مجتمع الدراسة	الموظفون في الادارة العليا والوسطى بشركة مطاحن بلغيث الكبرى
حجم العينة	٥٠ موظف

الاساليب الاحصائية	Smart والبرنامج (SPSS)
نتائج الدراسة	وجود أثر معنوي للمقدرات الجوهرية عن طريق التركيز على مصادرها في المركز التنافسي، فكلما ازدادت قوة المقدرات الجوهرية لدى الشركة ازداد تأثيرها المباشر وغير المباشر عبر التعلم التنظيمي إيجاباً في المركز التنافسي
أوجه التشابه	كلتا الدراستين طبقت في منظمات ربحية
أوجه الاختلاف	استعملت الدراسة السابقة المقدرات الجوهرية كمتغير مستقل اما الدراسة الحالية فقد استعملت كمتغير وسيط

2 - الدراسات (باللغة الإنكليزية):

دراسة Almudena and Jon Paul Laka(2019)	Defining Sustainability Core Competencies in Business and Management Studies Based on Multinational Stakeholders' Perceptions تحديد المقدرات الجوهرية الأساسية للاستدامة في دراسات الاعمال والإدارة بناء على تطورات أصحاب المصلحة
هدف الدراسة	تحديد المقدرات الجوهرية للاستدامة، مع الأخذ في الاعتبار ثلاث مناطق جغرافية مختلفة (أوروبا وأمريكا اللاتينية وآسيا الوسطى)، والمنظور من أربعة أصحاب مصلحة مختلفين (الخريجون وأرباب العمل والطلاب والأكاديميون).
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	اسبانيا
مجال الدراسة	ثلاث مناطق تم تحليلها (أوروبا ، أمريكا اللاتينية وآسيا الوسطى)
مجتمع الدراسة	الأكاديميون ، أرباب العمل ، الطلاب والخريجون.
حجم العينة	اجرت الدراسة خمسة تحليلات فردية للحالة بناءً على (٢٣) تقريراً سنوياً وثمانية من المحاضرين مقابلة متعمقة.
الاساليب الاحصائية	عامل الاستكشاف (EFA).
نتائج الدراسة	الكشف عن وجود عامل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستدامة، الذي يتضمن المقدرات.
أوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين المقدرات الجوهرية
أوجه الاختلاف	استعملت الدراسة السابقة متغير في حين استعملت الدراسة الحالية ثلاثة متغيرات

<p>The Effect of Choosing Strategic Goals and Core Capabilities on the Creative Behavior of Organizations أثر اختيار الأهداف الإستراتيجية والقدرات الجوهرية على السلوك الإبداعي للمنظمات</p>	<p>دراسة Hamdan1. El Talla2, Shobaki3, Abu-Naser4 (2020)</p>
<p>التعرف على أثر اختيار الأهداف الاستراتيجية والقدرات الجوهرية في السلوك الإبداعي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>وصف تحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>فلسطين</p>	<p>البلد</p>
<p>المنظمات غير الحكومية الفلسطينية</p>	<p>مجال الدراسة</p>
<p>منتسبو الجمعيات العاملة في محافظات قطاع غزة</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>343 عامل</p>	<p>حجم العينة</p>
<p>عامل تضخم التباين و ألفا كرو نباخ</p>	<p>الاساليب الاحصائية</p>
<p>فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات اختيار الأهداف الاستراتيجية والقدرات الموضوعية المنسوبة إلى متغير الفئة العمرية والمؤهل العلمي وليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي حسب متغير الجنس</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>تناولت كلتا الدراستين المقدرات الجوهرية</p>	<p>اوجه التشابه</p>
<p>استعملت الدراسة السابقة المقدرات الجوهرية كمتغير مستقل في حين استعملت الدراسة الحالية المقدرات الجوهرية كمتغير وسيط</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>

<p>Effects of Pharmaceutical Salesperson's Perception on Core Capabilitie -Focusing on the Company Culture and Reputation of Pharmaceutical Companies أثار تصور مندوب مبيعات الأدوية على القدرات الجوهرية- التركيز على ثقافة الشركة وسمعة شركات الأدوية</p>	<p>دراسة Ki-hwan Ryu(2021)</p>
<p>تحديد تأثير مندوبي المبيعات العاملين في الصيدلة الشركات في قدراتها التشغيلية بين الكفاءات الأساسية على أساس تصورهم للشركة الثقافة والسمعة</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>وصف تحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>الصين</p>	<p>البلد</p>

مجالات الدراسة	شركات الأدوية والخصائص العامة الناتجة
مجتمع الدراسة	وظائف المبيعات العاملة في المنازل شركات الأدوية والخصائص العامة الناتجة
حجم العينة	150
الاساليب الاحصائية	تحليل الانحدار
نتائج الدراسة	أثرت العلاقة بين ثقافة الشركة والكفاءة الأساسية في كل من التواصل الثقافة والثقافة التنظيمية.
أوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين المقدرات الجوهرية
أوجه الاختلاف	الاختلاف في الجانب الاحصائي وكذلك موقع متغير المقدرات الجوهرية

دراسة	On the Mechanism of Building Core Competencies: a Study of Chinese Multinational Port Enterprises: حول الية بناء الكفاءات الأساسية : دراسة لشركات الموانئ الصينية متعددة الجنسيات
HUANG Jianji (2021)	
هدف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية بناء شركات الموانئ الصينية المتعددة الجنسيات (MNPEs) مقدراتهم الجوهرية.
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	الصين
مجالات الدراسة	خمس شركات صينية رائدة في مجال صناعة الأسلحة النووية وثلاث جمعيات صناعية كشركات كيس.
مجتمع الدراسة	كبار المديرين التنفيذيين لشركات كيس
حجم العينة	تشمل البيانات التي تم جمعها عشرة تسجيلات ومذكرة مكتوبة واحدة من (11) متعمقة و(88) مقابلات و(23) تقريرًا سنويًا لشركات الحالة الخمس.
الاساليب الاحصائية	SPSS

نتائج الدراسة	الابتكار في نماذج الأعمال والعمليات واستعمال التقنيات والحصول على الموارد الاستراتيجية، طورت الإطار المفاهيمي لآلية البناء المقدرات الجوهرية (MBCC)، وهي عملية تغيير التعلم الجماعي في الاستخدام الفعال ولموارد الشركة استجابة للأحداث الحرجة، اقترحت ثلاثة مسارات لبناء المقدرات الجوهرية، أي تعزيز المقدرات الجوهرية واختيار العمليات المستدامة وبناء قاعدة الموارد.
أوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين المقدرات الجوهرية
أوجه الاختلاف	طبقت الدراسة السابقة في مجال صناعة الأسلحة النووية اما الدراسة الحالية فقد كانت في مجال الصناعات الغذائية

ثالثا / الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) 1 - الدراسات (باللغة العربية)

دراسة بدر 2003	دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الاردنية
هدف الدراسة	التعرف على مدى توفير المتطلبات التنظيمية والتكنولوجية لنظم المعلومات في شركات الادوية الأردنية ومعرفة مستوى استعمال نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	الأردن
مجال الدراسة	(١٤) شركة ادوية في الأردن
مجتمع الدراسة	مدراء الاقسام في شركات الادوية
حجم العينة	110
الاساليب الاحصائية	برنامج (SPSS ٢٢) وألفا كرو نباخ. الوسط الحسابي والانحراف المعياري
نتائج الدراسة	تتوفر لدى شركات انتاج الأدوية الأردنية المتطلبات التنظيمية لنظم المعلومات، كما تتوفر لدى هذه الشركات المتطلبات التكنولوجية لنظم المعلومات - تساهم نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تأثيرها في أهم المتغيرات المتعلقة بالميزة التنافسية وهي جودة المنتجات،

الأداء المالي للشركات، السيطرة على الأسواق ، الإبداع و التطوير وكفاءة العمليات	
تناولت كلتا الدراستين الميزة التنافسية كمتغير تابع	اوجه التشابه
استعملت الدراسة السابقة متغيرين في حين استعملت الدراسة الحالية ثلاثة متغيرات	أوجه الاختلاف

الابداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال	دراسة د. بوسعدة (2018)
إبراز واقع الإبداع الإداري ومدى مساهمة في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس .	هدف الدراسة
وصف تحليلي	منهج الدراسة
الجزائر	البلد
موبيليس للهاتف النقال في الجزائر	مجال الدراسة
مديرو الموارد البشرية ورئيس مصلحة تسيير الحياة المهنية ورئيسة مصلحة التنبؤات.	مجتمع الدراسة
المسح المكتبي للاطلاع على مختلف الدراسات النظرية والميدانية المتعلقة بالإبداع الإداري و تصميم مقابلة شخصية تتضمن أسئلة واستفسارات عن مختلف متغيرات الدراسة وجوانبها موجهة لكل من مديرو الموارد البشرية ورئيس مصلحة تسيير الحياة المهنية ورئيسة مصلحة التنبؤات، على مستوى الدراسة الميدانية، وقد تم اختيار هؤلاء المسؤولين يصفهم الجهة الأكثر اطلاعا واستشعارا لنتائج تبني الإبداع الإداري كمدخل للتنافس على مستوى مؤسسة موبيليس	حجم العينة
المسح المكتبي للاطلاع على مختلف الدراسات النظرية والميدانية المتعلقة بالإبداع الإداري وتصميم مقابلة شخصية تتضمن أسئلة واستفسارات عن متغيرات مختلفة	الاساليب الاحصائية
تمثل الاستراتيجيات التنافسية الأساس الذي تستمد منه إدارة المؤسسة أهدافها ويعد الإبداع مصدرا متجددا لدعم هذه الاستراتيجيات وتعزيزها في المؤسسة.	نتائج الدراسة
تناولت كلتا الدراستين الميزة التنافسية كمتغير تابع	اوجه التشابه

أوجه الاختلاف	استعملت الدراسة السابقة متغيرين وكذلك طبقت في المجال الخدمي اما الدراسة الحالية فقد طبقت في المجال الإنتاجي
دراسة زهراء (2020)	أثر أرس المال المهني في الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان
هدف الدراسة	بيان أثر راس المال المهني في الميزة التنافسية المستدامة بوجود قابليات إدارة الموارد البشرية المتغير الوسيط في شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	عمان
مجال الدراسة	مجموعة شركات
مجتمع الدراسة	١٤٠٠ فرد من جميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية
حجم العينة	250 فرد
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة اختبار (t) لجميع متغيرات الدراسة واجراء اختبارات التوزيع الطبيعي
نتائج الدراسة	تبين أن مستوى أرس المال المهني كان مرتفعا وأن مستوى الميزة التنافسية المستدامة كان متوسط، في حين أظهرت النتائج أن مستوى قابليات إدارة الموارد البشرية كان مرتفع في الشركات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمّان
اوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين الميزة التنافسية كمتغير تابع
أوجه الاختلاف	الدراسة السابقة طبقت على المستويات الإدارية الوسطى اما الدراسة الحالية فقد طبقت على المستويات الإدارية العليا
دراسة مصلح وقحطان (2021)	التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز"
هدف الدراسة	التعرف على التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية الجامعات الخاصة في اليمن
منهج الدراسة	وصف تحليلي
البلد	اليمن

مجال الدراسة	الجامعات في محافظة تعز اليمنية
مجتمع الدراسة	الموظفون والأكاديميون في الجامعات الخاصة اليمنية في محافظة تعز
حجم العينة	70
الاساليب الاحصائية	(Spss)، الفا كرو نباخ، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد.
نتائج الدراسة	توافر مستوى عالٍ للتسويق الداخلي في الجامعات الخاصة اليمنية. وكذلك مستوى عالي للميزة التنافسية في الجامعات الخاصة. كما تبين وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والميز التنافسية
أوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع
أوجه الاختلاف	استعملت الدراسة السابقة متغيرين في حين استعملت الدراسة الحالية ثلاثة متغيرات

2- الدراسات (باللغة الإنكليزية):

Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation The role of inter-organizational learning. تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال التوجه الريادي واتجاه السوق	Aluisius, Noviaty Kresna, Ananta Yudiarso, Bok Gyo Jeong, (2019)
تهدف هذه الورقة إلى دراسة دور التعلم المشترك بين المنظمات المساهمة في تحويل توجه ريادة الأعمال الخضراء وتوجه السوق إلى تحسين الميزة التنافسية المستدامة.	هدف الدراسة
وصف تحليلي	منهج الدراسة
اندونيسيا	البلد
شركات مختلفة في اندوسيا	مجال الدراسة
المديريون التنفيذيون .	مجتمع الدراسة
(٢٨٠) شركة.	حجم العينة
المعادلة الهيكلية	الاساليب الاحصائية
هناك ميل قوي إلى أن التعلم بين المنظمات يؤدي دورًا محوريًا بصفة المتغير المتداخل الذي يعمل من خلال تلقي المدخلات من سوق وتوجيه المشاريع الخضراء، الذي يؤدي دور البناء الخارجي. ومن ثم، فإن التعلم بين المنظمات الأكبر يقود الشركات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على نحو أكبر	نتائج الدراسة

أوجه التشابه	تناولت كلتا الدراستين القدرة التنافسية كمتغير تابع
أوجه الاختلاف	استعملت الدراسة السابقة الميزة التنافسية المستدامة كمتغير مستقل اما الدراسة الحالية استعملت كمتغير تابع

Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana	Daniel Quaye, Isaac Mensah, (2019)
الابتكار التسويقي والميزة التنافسية المستدامة لتصنيع الشركات الصغيرة والمتوسطة في غانا	
تحديد كيفية عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم (SMEs) يمكن أن تستمر صناعات المياه والمشروبات والصابون والمنظفات وتصنيع المعادن والأخشاب والأثاث أو تحسين ميزتها التنافسية من خلال دمج الموارد والقدرات المحددة	هدف الدراسة
وصف تحليلي	منهج الدراسة
غينيا/ افريقيا	البلد
الشركات الصغيرة والمتوسطة في غانا	مجال الدراسة
الشركات الصغيرة والمتوسطة في الماء والمشروبات والصابون تم أخذ عينات من المنظفات وتصنيع المعادن وصناعات تصنيع الأخشاب والأثاث للدراسة.	مجتمع الدراسة
591	حجم العينة
المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات	الاساليب الاحصائية
وجدت الدراسة أن تصميم المنتجات وابتكارات التعبئة والتغليف وابتكارات الترويج وتجارة التجزئة توفر الابتكارات وابتكارات التسعير ميزة سوقية مستدامة للمياه والمشروبات والمنظفات والشركات الصغيرة والمتوسطة لتصنيع المعادن	نتائج الدراسة
تناولت كلتا الدراستين القدرة التنافسية كمتغير تابع	أوجه التشابه
استعملت الدراسة السابقة الميزة التنافسية المستدامة كمتغير مستقل اما الدراسة الحالية فاستعملت كمتغير تابع	أوجه الاختلاف

<p>Role of Social and Technological Challenges in Achieving a Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Business Performance</p> <p>دور التحديات الاجتماعية والتكنولوجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء الأعمال المستدام</p>	<p>دراسة Muhammad , Hafezali Iqbal Hussain , Sebastian Kot (2019)</p>
<p>دراسة أدوار التحديات الاجتماعية والتكنولوجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وأداء أعمال مستدام</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>وصف تحليلي</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>ماليزيا</p>	<p>البلد</p>
<p>الشركات الماليزية الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>مجال الدراسة</p>
<p>الموظفون الإداريون للشركات الماليزية</p>	<p>مجتمع الدراسة</p>
<p>٥٠٠ استبانة</p>	<p>حجم العينة</p>
<p>تحليل عامل التأكيد</p>	<p>الاساليب الاحصائية</p>
<p>أن التحديات الاجتماعية والتكنولوجية لعبت دورًا رئيسيًا الأدوار في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وأداء الأعمال المستدام. علاوة على ذلك، كان التوافق الاستراتيجي عاملاً رئيسيًا في عكس الأدوار الإيجابية للعوامل الاجتماعية والتكنولوجية في الميزة التنافسية المستدامة</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>تناولت كلتا الدراستين القدرة التنافسية كمتغير تابع</p>	<p>اوجه التشابه</p>
<p>استعملت الدراسة السابقة على المستويات الإدارية الوسطى اما الدراسة الحالية فقد طبقت على المستويات الإدارية العليا</p>	<p>أوجه الاختلاف</p>

Strategies for MSMEs to Achieve Sustainable Competitive Advantage: The SWOT Analysis Method استراتيجيات للمؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة لتحقيق تنافسية مستدامة الميزة: طريقة تحليل (SWOT)	دراسة Bambang JATMIKO1 (2021), et al
تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطبيق طريقة تحليل (SWOT).	هدف الدراسة
وصف تحليلي	منهج الدراسة
إندونيسيا	البلد
منطقة كولونبروغو ريجنسي ، يوجياكارتا ، إندونيسيا	مجال الدراسة
مشروعات صغيرة في منطقة كولونبروغو ريجنسي ، يوجياكارتا ، إندونيسيا	مجتمع الدراسة
(٣٩) مشروع صغيرا	حجم العينة
استعمال البيانات الأولية من الملاحظة والاستبيان والمقابلة وهذا البحث أيضا تستخدم البيانات الثانوية في شكل وثائق من MSME Kulonprogo	الاساليب الاحصائية
يجب أن تولى (Kulonprogo) المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة الانتباه إلى سبعة جوانب من إدارة الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. السبعة جوانب هي: ١- استراتيجية العمل ٢- الموارد البشرية ٣- تكنولوجيا المعلومات ٤- المنتجات ٥- الترويج ٦- التعاون. ٧- المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR).	نتائج الدراسة
تناولت كلتا الدراستين القدرة التنافسية كمتغير تابع	أوجه التشابه
استعملت الدراسة السابقة متغيرين في حين استعملت الدراسة الحالية ثلاثة متغيرات	أوجه الاختلاف

رابعاً: اهم مجالات الإفادة من الدراسات السابقة:

- 1 – التعمق في المنظور الفكري لموضوع الدراسة والاستعانة بما ورد فيها بشأن هذا الجانب.
- 2 – تحديد المكونات الأساسية للذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة التي اشارت اليها الدراسات كونها من أسس تمكين المنظمة ونجاحها.
- 3 – ابرزت اغلب الدراسات على أهمية متغيرات الدراسة مما كان دافعا للباحث لتبني الموضوع ودعمه لاختباره.
- 4 – معظم الدراسات النظرية والتطبيقية لم تكن ذات ارتباط مباشر بموضوع الدراسة الحالية ضمن متغيراتها، مما حث الباحث على تبني الدراسة لمحدودية تطبيقه بشكل شمولي في هذه الدراسات.

خامساً - مميزات الدراسة الحالية:

يمكن تحديد اهم ما تتميز به هذه الدراسة بالاتي:

- 1 – اغلب الدراسات السابقة عدت الذكاء الاستراتيجي احد اهم المتغيرات التي لا بد من الاهتمام به في مجال الإنتاج ولكن بالرغم من ذلك توجد ندرة الدراسات التي حاولت قياسها بخمسة ابعاد وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في بيئة إنتاجية بعامة وفي شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية بخاصة وهذا ما تتميز به الدراسة الحالية.
- 2 – ان للمقدرات الجوهرية أهمية كبيرة وهي موضحة في الدراسات السابقة ولكن ندرة الدراسات التي جعلت من المقدرات الجوهرية متغيرا وسيط وأبعاده الخمسة هي : (المرونة الاستراتيجية، التمكين، راس المال البشري، المقدرات التكنولوجية، التعلم التنظيمي) في بيئة إنتاجية بعامة وفي شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية بخاصة وهذا ما تتميز به الدراسة الحالية.
- 3 – ان العديد من الدراسات تعد الميزة التنافسية المستدامة الهدف الأساس لها والذي ترغب في تحقيقه في منظمات الاعمال كافة وبخاصة في المنظمات الإنتاجية وبالرغم من ذلك هناك ندرة في الدراسات التي حاولت قياسه عبر ابعادها الأربعة: (الكفاءة المتميزة، الجودة، الابداع والابتكار،

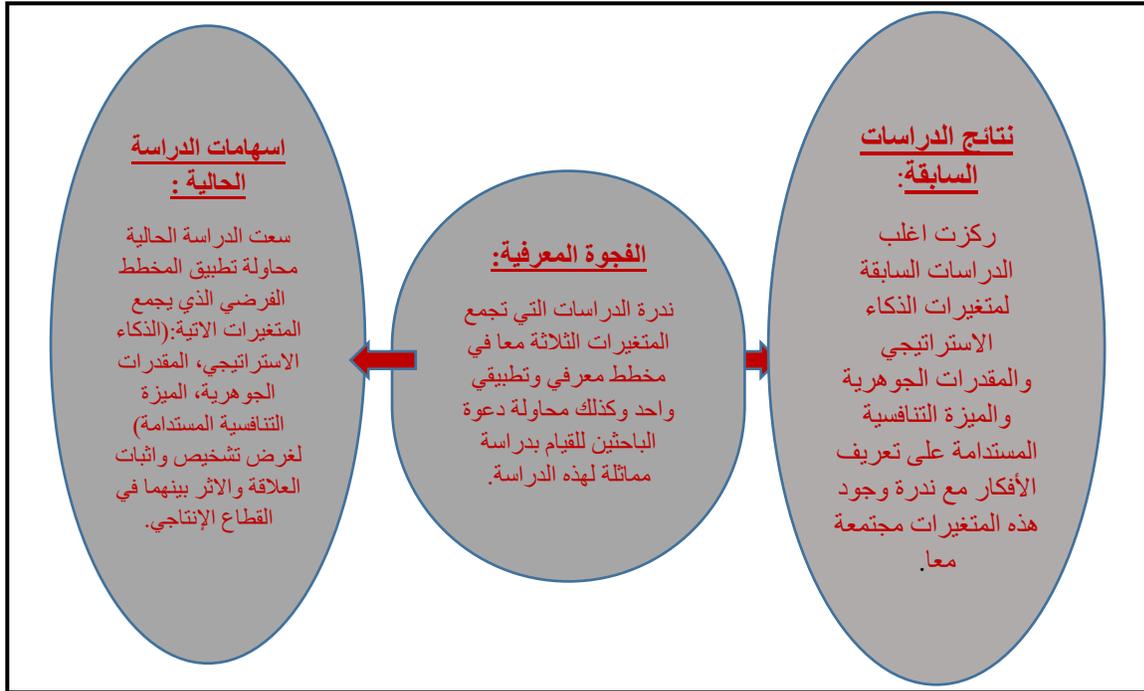
الاستجابة للجمهور المستفيدين) في بيئة إنتاجية بعامة وفي شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية بخاصة وهذا ما تتميز به الدراسة الحالية.

4 – ان تفسير العلاقة التي تجمع المتغيرات (الذكاء الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، الميزة التنافسية المستدامة) توضح الندرة في هذا المجال اذ جمعت بين ثلاث متغيرات تساهم في تفسير العلاقة بين هذه المتغيرات في الجانب العملي.

5 – لغرض تفسير طبيعة العلاقة التي تجمع ما بين متغيرات (الذكاء الاستراتيجي، المقدرات الجوهرية، الميزة التنافسية المستدامة) نلاحظ هناك ندرة في هذا المجال اذ اقتصرت الدراسات السابقة على متغيرين في إشارات معرفية وما يميز هذه الدراسة انها تساهم في تفسير العلاقة بين ثلاث متغيرات أساسية في الجانب العملي او التطبيقي.

سادسا - الفجوة المعرفية:

نتيجة لما تم استعراضه من دراسات سابقة تتعلق بالذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة يمكن القول ان هذه الدراسة تحاول تقليص او ردم الفجوة المعرفية ما بين المتغيرات الثلاث السابقة ويمكن اظهار الفجوة المعرفية لهذه الدراسة بالشكل (1-1) الآتي:



الشكل (1-1) الفجوة المعرفية للدراسة

منهجية الدراسة

التوطئة:

يتضمن هذا المبحث المنهجية المعتمدة بالدراسة من حيث إيضاح ماهية مشكلتها وأهدافها وأهميتها ومخططها وفرضياتها وأهم الأساليب الإحصائية الموظفة لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة.

أولاً - مشكلة الدراسة:

إلى جانب ما تم التطرق إليه في المقدمة نلاحظ أن المنظمات بدأت تدرك أهمية الذكاء الاستراتيجي وبدأت تكيف حاجاتها مع هذا النمط من الذكاء فقد ظهرت مفاهيم تتصف بالحدثة ومقدرات جوهرية في مجال الإنتاج والاعمال الإدارية وتضمنت مجابهة التحديات التي تواجهها في بيئة الاعمال وتهدف في الوقت ذاته إلى تحقيق الريادة والتميز للوصول إلى مكانة ومنافسة مستدامة جيدة فالذكاء الاستراتيجي أهم هذه الموضوعات فهو أحد أنواع الذكاء الذي يتميز به القائد الناجح ويوفر لهم مهارات مقدرية عالية للحصول على البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ومما تم توضيحه انفا يمكن صياغة مشكلة الدراسة عن طريق التساؤلات الآتية :

١. ما مستوى إدراك عينة الدراسة بالذكاء الاستراتيجي بأبعاده في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة؟
٢. ما مستوى إدراك عينة الدراسة بالمقدرات الجوهرية بأبعاده في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة؟
٣. ما مستوى إدراك عينة الدراسة بالميزة التنافسية المستدامة بأبعاده في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة؟
٤. هل هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وبين الميزة التنافسية المستدامة؟
٥. هل هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وبين المقدرات الجوهرية؟
٦. هل هناك علاقة بين المقدرات الجوهرية وبين الميزة التنافسية المستدامة؟

٧. هل يوجد تأثير غير مباشر للذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة من خلال

المقدرات الجوهرية؟

ثانيا - اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق هدف أساسي وهو التحقق من مستوى توافر وطبيعة الأثر والعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة والمقدرات الجوهرية ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة اهداف فرعية ممثلة بالاتي:

1-تشخيص مستوى إدراك مفهوم الذكاء الاستراتيجي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية قيد الدراسة.

2-تشخيص مستوى إدراك مفهوم الميزة التنافسية المستدامة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية قيد الدراسة.

3-تشخيص مستوى إدراك مفهوم المقدرات الجوهرية ومدى تحققها داخل شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية قيد الدراسة.

4-توضيح وتحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية.

5-تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية.

6-تحديد طبيعة العلاقة بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية.

7-التحقق من وجود إثر بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة عن طريق تحقيق المقدرات الجوهرية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية.

ثالثا - أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة بجانبين أحدهما (الأهمية النظرية) والآخر (الأهمية الميدانية) وكما هي موضحة بالآتي:

١ -الأهمية النظرية وتتضمن الاتي:

أ - ان الاهتمام الملحوظ من قبل العلماء والباحثين بموضوع الذكاء الاستراتيجي وكونه أحد الموضوعات الأساسية المهمة في مجال مساعدة المدراء لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، كان دافع للباحث في محاولة لمعرفة وبناء العلاقة ما بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية وقدرتها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ب - إيضاح فلسفة ومتطلبات تطبيق الذكاء الاستراتيجي من خلال الدراسات التي تناولت الموضوع.

ت - التعرف على السمات والخصائص التي يعتمد عليها لغرض تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٢ - الأهمية الميدانية وتتضمن الآتي:

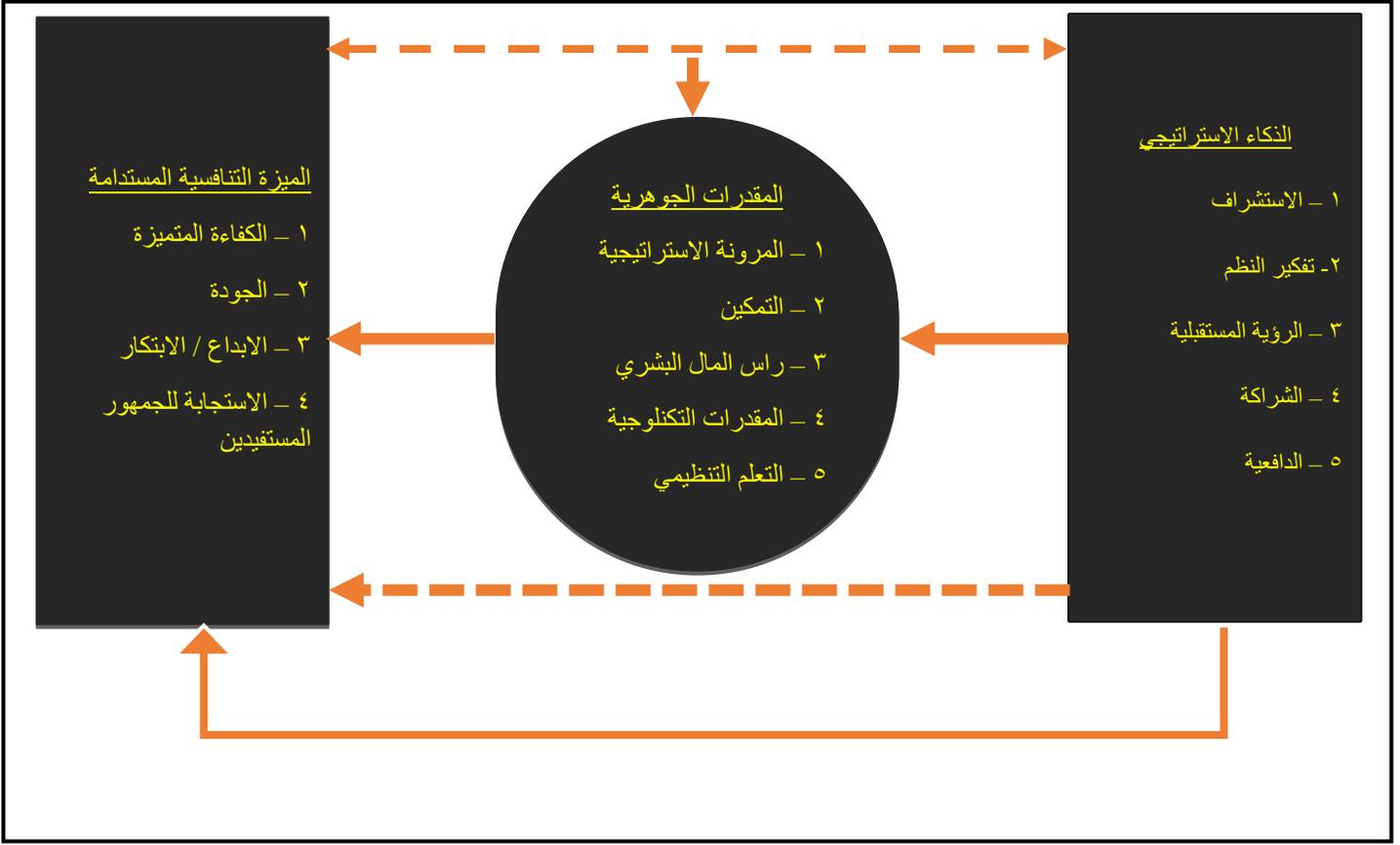
أ - ابراز الدور الأساسي لتبني كل من الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية.

ب - توضيح واستعمال اهم المقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة سواء كانت محلية ام عربية ام عالمية لقياس الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة.

ت - تقديم أطار شامل ليكون دليلا ومرشدا للمنظمات الإنتاجية كافة لغرض تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها وبذات الوقت يخلق وعي واهتمام لدى القيادات الاستراتيجية لتبنيها لما لهُو من اثار جيدة فيها.

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:

تم بناء المخطط الفرضي للدراسة في الشكل (1-2) الذي يبين لنا العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي المتكون من خمسة ابعاد هي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) ومتغير الميزة التنافسية المستدامة المتكون من أربعة ابعاد هي: (الكفاءة المتميزة، الجودة، الابداع/ الابتكار، الاستجابة للجمهور والمستفيدين) من خلال متغير المقدرات الجوهرية المتمثل بخمسة ابعاد هي: (المرونة الاستراتيجية، التمكين، راس المال البشري، المقدرات التكنولوجية التعلم التنظيمي) بناء على الفرضيات التي تم صياغتها.



الشكل (2-1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد من ادبيات

خامسا - فرضيات الدراسة: بناء على ما جاء من تساؤلات في مشكلة الدراسة تم تطوير

وصياغة عدد من الفرضيات التي توضح العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية وكما يأتي:

أ - فرضيات الارتباط: وتنقسم الى:

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده

والميزة التنافسية المستدامة) وتنبثق منها عدة فرضيات فرعية هي :

1 - (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف والميزة التنافسية المستدامة)

- 2- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفكير النظم والميزة التنافسية المستدامة)
- 3- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية المستدامة)
- 4 - (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة والميزة التنافسية المستدامة)
- 5- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية والميزة التنافسية المستدامة)
- الفرضية الرئيسية الثانية:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والمقدرات الجوهرية) وتنبثق منها عدة فرضيات فرعية هي:

- 1- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراف والمقدرات الجوهرية)
- 2- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تفكير النظم والمقدرات الجوهرية)
- 3 – (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والمقدرات الجوهرية)
- 4- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة والمقدرات الجوهرية)
- 5 – (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافعية والمقدرات الجوهرية)
- الفرضية الرئيسية الثالثة:** (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة) وتنبثق عنها عدة فرضيات فرعية هي:

- 1- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة)
- 2- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التمكين والميزة التنافسية المستدامة)
- 3- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين راس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة)
- 4- (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة)
- 5- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة)

ب – فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسية الرابعة: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ومباشر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الميزة التنافسية المستدامة) وينبثق عنها عدة فرضيات فرعية هي كل مما يأتي:

- 1- (هناك إثر مباشر ومعنوي للاستشراف في الميزة التنافسية المستدامة)
- 2- (هناك إثر مباشر ومعنوي لتفكير النظم في الميزة التنافسية المستدامة)
- 3- (هناك إثر مباشر ومعنوي للرؤية المستقبلية في الميزة التنافسية المستدامة)

- 4- (هناك إثر مباشر ومعنوي للشراكة في الميزة التنافسية المستدامة)
- 5- (هناك إثر مباشر ومعنوي للدافعية في الميزة التنافسية المستدامة)
- الفرضية الرئيسية الخامسة:** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ومباشر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في المقدرات الجوهرية) وينبثق عنها عدة فرضيات فرعية هي:
- 1 – (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للاستشراف في المقدرات الجوهرية)
- 2 – (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لتفكير النظم في المقدرات الجوهرية)
- 3 – (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للرؤية المستقبلية في المقدرات الجوهرية)
- 4 – (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للشراكة في المقدرات الجوهرية)
- 5 – (هناك تأثير ذو دلالة معنوية للدافعية في المقدرات الجوهرية)
- الفرضية الرئيسية السادسة:** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ومباشر للمقدرات الجوهرية بأبعاده في الميزة التنافسية المستدامة) وينبثق عنها عدة فرضيات فرعية هي:
- 1- (هناك إثر مباشر ومعنوي للمرونة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة)
- 2- (هناك إثر مباشر ومعنوي للتمكين في الميزة التنافسية المستدامة)
- 3- (هناك إثر مباشر ومعنوي لراس المال البشري في الميزة التنافسية المستدامة)
- 4- (هناك إثر مباشر ومعنوي للمقدرات التكنولوجية في الميزة التنافسية المستدامة)
- 5- (هناك إثر مباشر ومعنوي للتعلم التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة)
- الفرضية الرئيسية السابعة:** (هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقدرات الجوهرية)

سادسا: مجتمع الدراسة وعينتها:

1- نظرا لحيوية القطاع الصناعي وأهميته في البلد اختيرت شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية كونها الشركة الموجودة في محافظة بابل لإنتاج الزيت والسكر وتغطي منتوجات البلد بأصناف مختلفة ويتكون مجتمع الدراسة من (100) عينة قسدية

كونها قيادات إدارية ووصفها مسؤولين ومشرفين من الفنيين والجدول (1-1) ادناه يوضح خصائص عينة الدراسة:

الجدول (1-1) خصائص عينة الدراسة

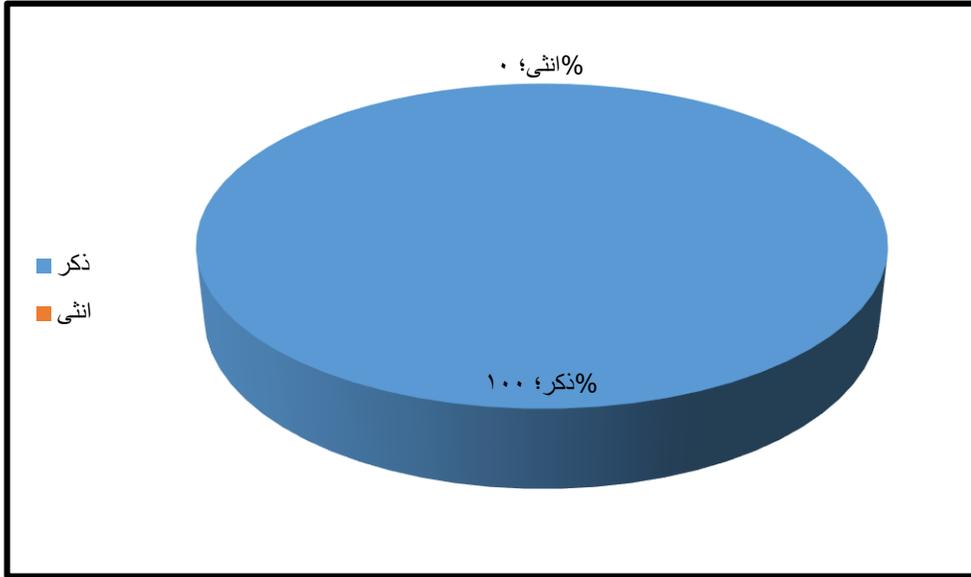
النسبة المئوية	التكرار	المعلومات الشخصية	
100%	100	ذكر	النوع الاجتماعي
0%	0	انثى	
100%	100	المجموع	
59%	59	21-30	الفئات العمرية
39%	39	40 - 31	
2%	2	50 - 41	
100%	100	المجموع	
51%	51	مدير وحدة	المنصب الوظيفي
30%	30	مدير شعبة	
18%	18	مدير قسم	
1%	1	مدير عام	
100%	100	المجموع	
11%	11	اعدادية فما فوق	مستوى التعلم
69%	69	بكالوريوس	
12%	12	دبلوم عالي	
6%	6	ماجستير	
2%	2	دكتوراه	
100%	100	المجموع	
86%	86	اقل من ١٠ سنوات	سنوات الخدمة
10%	10	20 – 11	
4%	4	30 – 21	

100%	100	المجموع
------	-----	---------

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسبة.

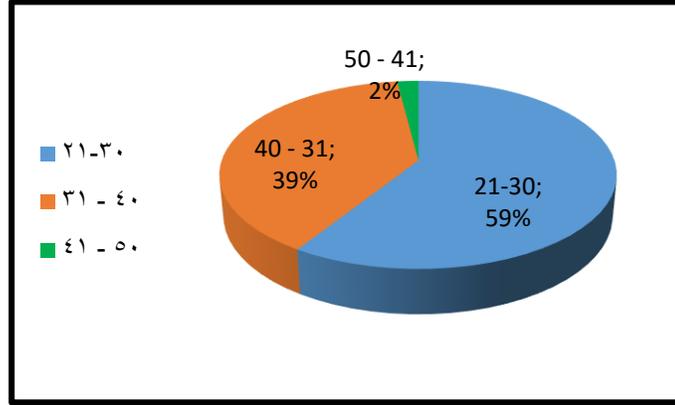
ويتضح لنا من الجدول (1-1) الاتي:

النوع الاجتماعي: يشير الجدول (1-1) والشكل (3-1) الى ان العينة المدروسة كانت محسومة فقط من الذكور لعدم وجود اناث في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة حسب طبيعة عمل الشركة.



الشكل (3-1) النوع الاجتماعي لعينة الدراسة

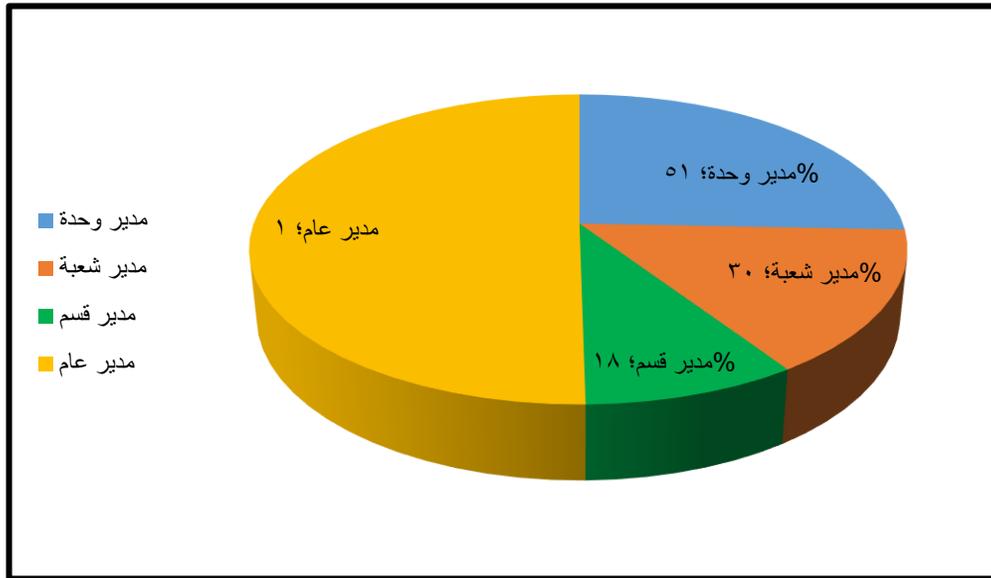
حسب العمر: يتضح لنا من الجدول (1-1) والشكل (4-1) بان النسبة الأكبر هي (21-30) وبنسبة بلغت (59%) ثم الفئة (31-40) وبنسبة بلغت (39%) اما الفئة (41-50) فكانت النسبة (2%) وهذا يعني ان المناصب القيادية اشتملت على القيادات الشابة التي تتسم طبيعتها الفكرية بالتجديد .



الشكل (4-1) الفئة العمرية لعينة الدراسة

المنصب الوظيفي الحالي:

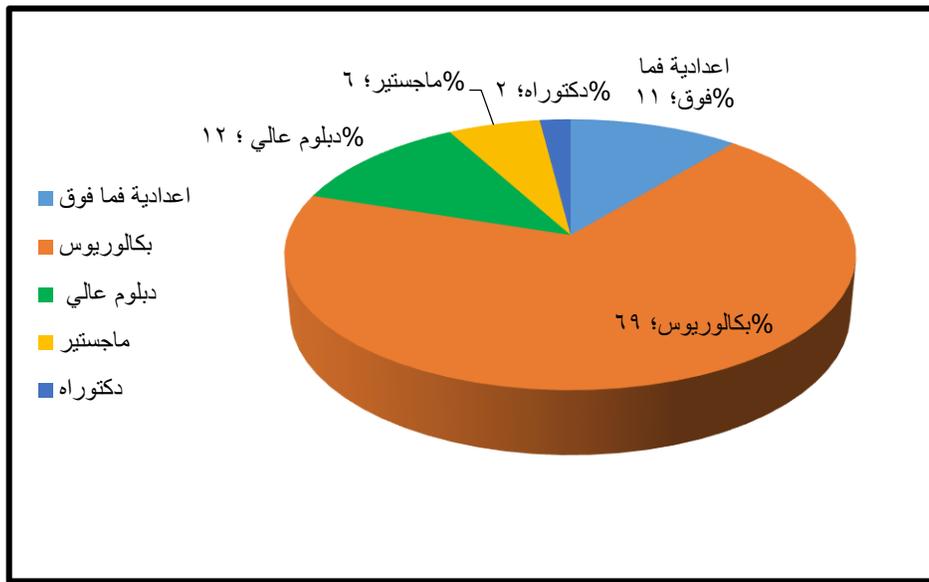
نرى من خلال الجدول (1-1) والشكل (5-1) ان العينة المدروسة كانت النسبة الأكبر لرؤساء الوحدات وبنسبة (51%) اذا تشكل ما يقارب اكثر من نصف العينة وتليها مدراء الشعب بنسبة (30%) اما مديرو الأقسام فقد كانت النسبة (18%) واما المدير عام فبنسبة (1%).



الشكل (5-1) المنصب الوظيفي الحالي لعينة الدراسة

مستوى التعليم:

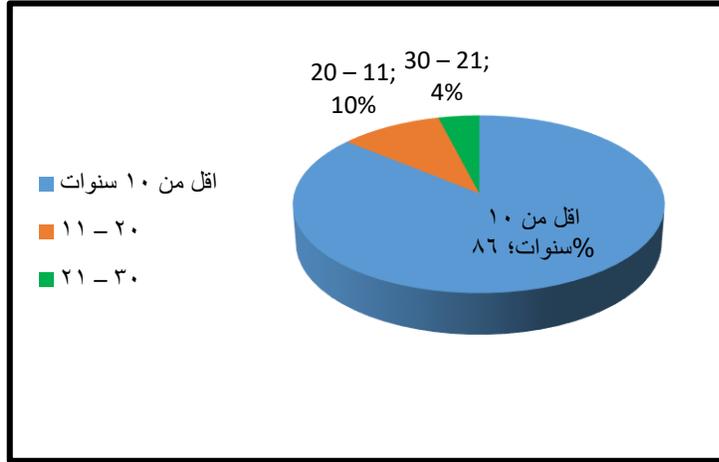
نجد من خلال الجدول (1-1) والشكل (1-6) ان العينة المدروسة كانت النسبة الأكبر لمستوى التعليم فيها هم حملة شهادة البكالوريوس وبنسبة (69%) اذا تشكل ما يقارب اكثر من نصف العينة ثم تليها حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (12%) ثم بعدها حملة شهادة الإعدادية فما فوق بنسبة (11%) واما حملة شهادة الماجستير فكانت بنسبة (6%) وحملة شهادة الدكتوراه بنسبة (2%)



الشكل (1-6) مستوى التعليم لعينة الدراسة

مدة الخدمة:

يبين لنا الجدول (1-1) والشكل (1-7) ان العينة المدروسة كانت النسبة الأكبر لعينة الدراسة هم الذين لديهم خدمة اقل من (10 سنوات) بنسبة (86%) ثم تليها الفئة التي تتراوح ما بين (11-20 سنة) بنسبة (10%) وأخيرا الفئة التي تتراوح ما بين (21-30 سنة) وكانت بنسبة (4%).



الشكل (7-1) مدة الخدمة لعينة الدراسة

سابعا: خصائص عينة الدراسة الإحصائية:

وتتضمن (العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، المنصب الحالي، مدة الخدمة).

ثامنا: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

وهي (الوثائق والسجلات والتقارير الخاصة بالشركة المبحوثة، مقابلات شخصية، الاستبانة، اختبارات الصدق والثبات).

تاسعا: وسائل التحليل الإحصائي:

استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية لغرض تحليل البيانات وجرى معالجتها بتوظيف الحاسبة الالكترونية والحزمة الإحصائية:

أ. أدوات الصدق والثبات ، وتتمثل بالاتي :

١. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد أدوات التحليل المناسبة في اختبار الفرضيات.
٢. التحليل العاملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان ملائمتها لمبانيها النظرية.
٣. معامل الثبات (كرونباخ الفا) : للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات ميدانياً دون تعقيد او تداخل.

ب. الأدوات الإحصائية الوصفية ، وتتمثل بالآتي:

١. الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
 ٢. الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي.
 ٣. معامل الاختلاف النسبي : لتحديد مدى تجانس اجابات العينة .
 ٤. الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى اهميتها النسبية ميدانياً.
- ج. الأدوات الإحصائية التحليلية ، وتشمل الآتي:
١. معامل ارتباط (Pearson) : يستعمل في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .
 ٢. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : يستعمل لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.
 ٣. تحليل المسار (Path Analysis) : يستعمل لتحديد مستوى التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث .
 ٤. اختبار (Sobel) : يستعمل لاختبار مدى معنوية المتغير الوسيط ومدى جدواه في تحقيق دور الوساطة .

وقد أُعتمدَ في تنفيذ الادوات اعلاه على بعض البرامج الجاهزة هي :

١. البرنامج (SPSS V. 23).
٢. البرنامج (Amos V. 23).
٣. البرنامج (Microsoft Excel 2010).

عاشرا: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة: يعرض مخطط الدراسة عدد من المتغيرات الرئيسية والفرعية وسنركز في هذه الدراسة على تقديم بعض التعريفات الإجرائية وكالاتي:

1- الذكاء الاستراتيجي:

قدرة القائد على تكوين صورة شاملة عن مستقبل منظمته وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها ويعمل على تحفيز الافراد العاملين وإقامة الشراكات واتخاذ القرارات الفاعلة.

أ - الاستشراف: هو مدى قدرة الفرد او الجماعة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلا والتكيف مع التغيرات البيئية.

ب - تفكير النظم: وهي القدرة او المهارة على تحليل المشكلة في نظام معقد وفهم الكيفية التي تمكن جزء من أجزاء النظام التأثير في بعضها بعضا لتكوين رؤية شاملة هدفها تحقيق نجاح المنظمة.

ت - الرؤية المستقبلية: هي مدى امتلاك المنظمة نظرة واضحة حول مستقبلها بحيث تكون قادرة على مواجهه التحديات المستقبلية في ظل التغيرات الحاصلة في بيئتها.

ث - الشراكة: هي مدى قدرة المنظمة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع الاخرين سواء من قطاع الصناعة نفسة او من قطاع اخر.

ج - الدافعية: هي مدى قدرة إدارة المنظمة على تحفيز العاملين ودفعهم نحو تحقيق أهدافها.

2 - المقدرات الجوهرية: هي المعرفة والخبرة والمهارة والتكنولوجيا والمعلومات التي توفرها المنظمة للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية لديها وللتفوق على منافسيها.

أ - المرونة الاستراتيجية: هي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية والرد على البيئات غير المستقرة والاستخدام الأمثل للموارد للتكيف مع الظروف وزيادة نمو المنظمة عن طريق اكتساب الموارد الجديدة وزيادة قابليتها على توليد المزايا التنافسية.

ب - التمكين: هي منح العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات بشأن جميع الأمور المتعلقة بالمنتجات او الخدمات المقدمة للزبون.

ت - راس المال البشري: هو كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين وذلك من خلال المهارات المعرفية والتقنية (العلم والخبرة والمهارات التقنية) التي يكتسبونها، فهو الذي يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الابداع والابتكار وتشغيل العمال بشكل افضل أي على أساس الابداع والابتكار .

ث - المقدرات التكنولوجية: هي مسؤولية المديرين والتنفيذيين ومجلس الإدارة وهي تتألف من قيادة العملية والهيكل التنظيمية والعمليات التي تكفل التكنولوجيا في المنظمة الى دعم استراتيجيات المنظمة واهدافها.

ج - التعلم التنظيمي: هو قدرة المنظمة على إدارة مواردها للاستجابة التنافسية من خلال توليد الأفكار والمعرفة، ويحدث ذلك عن طريق التعاون والاشترك والتدخل لفهم المشكلات.

3 - الميزة التنافسية المستدامة: هي قدرة المنظمة على انتاج منتجات او خدمات تبدو للزبائن انها أكثر قيمة من التي ينتجها المنافسون الاخرون.

أ - الكفاءة المتميزة: هي الموارد والقدرات (المالية، المادية، البشرية، الزمن) التي تميز المنظمة عن منافسيها.

ب - الجودة: هو رضا الزبائن عن المنتجات او الخدمات المقدمة من قبل المنظمة من خلال تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات بما يتناسب مع متطلبات الزبون وسوق العمل.

ت - الابداع / الابتكار: الابداع هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة والعمل الخلاق وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، اما الابتكار فيشير الى ما هو حديث وجديد بطريقة إدارة منتجات المنظمة أي كل تطور حاصل في أنواع المنتجات، نظم الإدارة، عمليات الإنتاج، الاستراتيجيات، الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المنظمة.

ث - الاستجابة للجمهور والمستفيدين: هو تقديم المنتجات او الخدمات بناء على احتياجات المستفيدين حيث يؤدي ذلك الى تكوين العلاقات بصورة جيدة مع المستفيد مما يؤدي الى زيادة ثقتهم ومن ثم تكوين العلاقة الطويلة الأمد معهم وكذلك توضح حاجات ورغبات المستفيدين

بوضوح

الفصل الثاني

الإطار الفكري للدراسة

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

المبحث الثاني: مدخل مفاهيمي للمقدرات الجوهرية

المبحث الثالث: مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

المبحث الرابع: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات

الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة

التمهيد:

يستعرض هذا الفصل الإطار الفكري لمتغيرات الدراسة الأساسية إذ قسم هذا الفصل إلى أربعة مباحث تناول، المبحث الأول / المدخل المفاهيمي للذكاء الاستراتيجي وتضمن المبحث الثاني / المدخل المفاهيمي للمقدرات الجوهرية في حين ركز المبحث الثالث على المدخل المفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة وأخيرا انفرد المبحث الرابع بالعلاقة بين (الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة).

المبحث الأول:

مدخل مفاهيمي للذكاء الاستراتيجي

التوطئة:

يعد الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المهمة بما يمثله من منظومة تساعد في رصد المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والعمل على الاستفادة منها واستغلالها وسنسلط الضوء في هذا المبحث على اهم المفاهيم والأهمية والهدف والخصائص والابعاد الخاصة به.

أولاً- مفاهيم الذكاء الاستراتيجي:

قبل الدخول في مفهوم الذكاء الاستراتيجي لابد لنا من التطرق الى مفهوم مصطلح الذكاء حيث عرف بانه القدرة على تطبيق واكتساب المعرفة وبناء وتحويل اكبر قدر ممكن من المعرفة الى معرفة قابلة للاستعمال في اتخاذ القرارات الجيدة (عزراء ، ٢٠١٨ : ١١٣) ، ويرى (Croft,2016,41) ان الذكاء هو انتاج المعرفة على أساس الخبرة والقدرة على فهم وادراك الحقيقة او هو أسلوب لحل المشكلات والتكيف مع البيئة ، في حين عرف الذكاء بانه موهبة انشاء النموذج الحقيقي والدقيق للذات والقدرة على استعمال هذا الانموذج خلال الحياة (Ahmadi;etal,2017,3) ، اما (طبيبي) فقد عرف الذكاء بانه جزء من القدرة الفعلية الفائقة حيث يعتقد ان كل من يتمتع بالذاكرة القوية يمكن ان يكون قائد ناجح واحد الموارد الأساسية للمنظمة ، ويعد الذكاء احد مقومات التميز والتفوق التي عند توفرها في الفرد يستطيع ان يكون مبدعا او مخترعا ومتميزا في عملة ويجد الحلول للمشاكلات التي تواجه عمله بالمنظمة (طبيبي ، ٢٠١٨ ، ١١) ، وعرف كل (المعاضيدي وسليمان ، ٢٠١٥ : ٤٣) من الذكاء بانه القدرة على الفهم والتعلم والتعامل مع الحالات الجديدة والقدرة على التعامل مع البيئة حيث ان الذكاء هو تمام الشئ في اللغة . اما الاستراتيجي فيمثل وجودها عاملا لنجاح الكثير من الاعمال عن طريق اتخاذ القرارات المناسبة التي تؤدي الى تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة .فقد عرفها (Alfred Chandler,1962,13) هي اعداد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الاجل للمنظمة وتخصيص الموارد الضرورية واختيار خطط للعمل ،وأشار (Basile ،2018, 59) بان الاستراتيجي هي جزء لا يتجزأ من إدارة

المنظمة حيث يتطلب قرارات استراتيجية تستند الى المعلومات الصحيحة والقابلة للتنفيذ)، اما (Kirilov,2019, 6) فقد أشار بان قادة المنظمات الذين يواجهون تغيرات معقدة في بيئة عملهم وزيادة بالضغوط التنافسية ولكي يحافظون على منظماتهم والأداء والسياقات والظروف الصعبة فهم بحاجة الى الاستفادة من الاستراتيجيات يصفها استراتيجية مصممة لدعم القيادة بالتغيير ، وحسب (Alhamadi,2020,1) فان جميع المنظمات تهدف الى تنفيذ استراتيجية عالية القيمة للمنظمة تزود المنظمة بمصدر الميزة التنافسية المستدامة .

ومن هنا أدرك الباحثون والأكاديميون أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات وعملوا على تجسيد منظورهم من خلال التعريفات التي تصنف الى مداخل متعددة، وفيما يأتي بعض تعريفات الذكاء الاستراتيجي الموضحة في الجدول (2-2) مفاهيم الذكاء الاستراتيجي.

الجدول (2-2) التطور التاريخي لمفاهيم الذكاء الاستراتيجي

ت	المؤلف	السنة /الصفحة	المفهوم
1	kuhIm ann et al	1999 14	ابتكار خرائط توجه متخذي القرار نحو اتخاذ القرارات الصائبة وذلك عن طريق توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالجودة والدقة والكمية المطلوبة لاتخاذ القرارات الصائبة .
2	Than & Kim	2002 1	هو ما تحتاج المنظمة الى معرفة عن بيئة اعمالها (الأنشطة – المصادر – الزيوت – الأسواق – المنتجات – الخدمات – السعر) لتضع تصورا إزاء عملياتها الراهنة واستباق وإدارة التغييرات استعدادا للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق القيمة للزيوت وتحسين الربحية في الأسواق الحالية والجديدة.
3	Quar mby	2003 3	هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى ما من المديرين من اجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية الطويلة الأمد للمنظمة .
4	Sharf man	2004 4	انه عملية إعادة النظر في العدد الهائل من البيانات المتأتية من المصادر المحتفلة لكي تتمكن من ربط عدد قليل من هذه البيانات وبما يخدم اهداف المنظمة.
5	FinIan d et al	2005 14	انه عملية منهجية ومستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية على نحو عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل .
6	Servic e	2006 6	هو القدرة على تطوير الاستراتيجيات الملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل : (الموهبة ، الفهم ، المعرفة ، المرونة ، الخيال الواسع) .

7	Xu	2007	1	هو وصول المعلومات الصحيحة الى ايدي الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة والعملية حول مستقبل عمل المنظمة .
8	Clar et al	2008	10	انه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها ، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب .
9	McDowell	2009	7	هو أداة إدارية تستعمل في اتخاذ القرارات بشأن القضايا المهمة والشاملة .
10	صالح واخرون	2010	124	هو ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس، الابداع). ويرتكزون على نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة القرارات الفاعلة .
11	Seitovirta	2011	10	انه جمع وتحليل ونشر البيانات ذات الصلة باتخاذ القرارات الاستراتيجية .
12	العيدي النياس	2012	4	هو المفهوم الجامح لكل من الذكاء الاقتصادي وهو إدارة المعلومات الداخلية للمنظمة وحمايتها وكذلك إدارة المعرفة والتي تعرف بكل عام على انها إدارة المعلومات الخارجية للمنظمة .
13	عبيد	2015	19	انه القدرة التي تمكن القائد من تكوين صورة شاملة عن مستقبل منظمته والفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها، وتحفيز الافراد العاملين وإقامة الشراكات التي تساعد على تأطير هذه الصورة، واتخاذ القرارات الفاعلة تجاهها.
14	Croft	2016	39	هو الذي يجمع بين الذكاء والاستراتيجية بالرغم من ان العلاقة بين الكلمتين تخضع لتفسيرات مختلفة حيث بدأ الباحثون الاكاديميون يدركون أهميته وحاجة المنظمة الى هذا النوع من الذكاء .
15	Ahmedi et al	2017	3	هو ما ينتج عنه القيادة الاستراتيجية والتي تؤثر في الافاق الإيجابية لنجاح المنظمة من خلال تأثيرها في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد والتوجه عن طريق التكيف مع البيئة الغامضة والمعقدة الغير الموثوقية .
16	طبيي	2018	21	هو ابتكار طريق توجه صناعات القرار نحو صناعة القرارات الأكثر وعياً بواسطة تلبية حاجاتهم الشديدة للمعلومات ، وتوفيرها في الوقت المناسب وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية .
17	رحمون، وعبد القادر، وقشوط	2019	165	الذكاء الاستراتيجي عبارة عن ذكاء يتصف به القادة الذين يتمتعون بالرؤية المستقبلية، والقدرة على التحفيز، والإبداع، والحدس، ويمكنهم من توظيف ما ينتج من أفكار في اتخاذ القرارات.
18	J. R. López-Robles af1, J. R.	2020	1	يُنظر إلى الذكاء الاستراتيجي على أنه نشاط أساسي في الأعمال أو العلوم أو التعليم أو أي مجال يكون فيه استعمال البيانات والمعلومات والمعرفة عالية القيمة أمرًا حيويًا لتحقيق أهدافهم.

*المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على ما ورد من ادبيات في هذا الجدول.

وعلية يمكن القول أنّ مفهوم الذكاء الاستراتيجي هو (عملية الحصول على المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية بالجودة والوقت المناسبين لتساعد المنظمة في اتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق اهداف المنظمة عن طريق خلق قيمة للزبون وتحقيق الربحية).

ثانيا- أهمية الذكاء الاستراتيجي: يعد الذكاء الاستراتيجي لب عملية اتخاذ القرار ومن المتطلبات الأساسية لنجاح المنظمة فقد أشار (جثير واخرون) الى أهمية الذكاء الاستراتيجي وتتلخص في: (جثير واخرون، ٢٠١٣: ٣٧٣)

١- الحاجة الى وجود قيادة وقادة تتمتع بأنماط مختلفة من الذكاء من اجل مواكبة ومجاراة التطوير والتغير الحاصل في البيئة.

٢- الذكاء الاستراتيجي يؤهل المنظمات ان تكون قادرة على الابداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة.

٣- يساعد بشكل فعال في عملية اتخاذ القرارات.

٤- دوره في نجاح صياغة سياسات الابداع وايجاد منهجيات مبتكرة في مواجهة ما يعترضها من مشكلات.

٥- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين.

٦- الذكاء الاستراتيجي ودوره المهم في اعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم وصل قدراتهم لتمكينهم من قيادة المنظمة.

٧- التمكين لضمان النجاح الاستراتيجي.

٨- تشخيص الفرص الاستراتيجية وما يتلزم معها من اخطار وتهديدات في بيئة الاعمال الالكترونية.

٩- للذكاء الاستراتيجي اهمية في جعل القائد مستعدا لفهم واعداد السياق والظروف التي يعمل فيها لكي يتمكن من اداء عمله بطريقة جيدة. كما انه مجموعة من القدرات منها: الاستشراف والرؤية المستقبلية والتفكير بمنطق النظم والشراكة والتمكين.

١٠- يسمح الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات باستيعاب مصادر المعلومات على ادراج جميع المعلومات الخاصة بهم وراس المال الفكري في عملية واحدة يمكن التحكم بها بسهولة.

- ١١ - الذكاء الاستراتيجي اداة مهمة بيد المديرين بهدف القيام بمجموعة من الخطوات للوصول الى المراكز المتقدمة في البيئة العالمية
- ١٢- يؤدي دورا كبيرا في بناء المؤسسة وادارتها ويساهم بوجه كبير في نموها.
- ١٣ - تبرز اهميته في ادارة المخاطر التي تواجه المنظمة، ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد وفهم سياسة المنظمة.
- فيما أشار الظالمي الى هذه الاهمية بالآتي (الظالمي، ٢٠١٦: ١١):
- 1 -لتمكين ضمان النجاح الاستراتيجي " الجودة الاستراتيجية أو التفوق الاستراتيجي "
 - 2 -تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والوعي بقدراتهم ونوع استجاباتهم، اي ربط المقدرات للمنظومات الذكية بالمقدرات الجوهرية التي يتمتع بها الإنسان كأحد التطورات المهمة لتكنولوجيا المعلومات.
 - 3 - بناء المركز الاستراتيجي لمنظمات الأعمال بخاصة القيادية منها.
 - 4 -تشخيص الفرص الاستراتيجية وما يتلزم معها من أخطار وتهديدات في بيئة الأعمال الإلكترونية.
 - 5 -تعزيز القدرات الاستراتيجية، وهندسة بناء، وسيناريوهات استراتيجية.
 - 6 -التفكير لاستراتيجي وما يتصل به من " ذاكرة وتمثيل وهيكله واستجابة " مؤثرة في محفظة خياراتها الاستراتيجية التي تنظم القيمة المعرفية وعوائدها.
 - 7 -دعم القرارات التفاوضية والابداعية لمنظمات الاعمال العالمية والدولية والمحلية.
- فيما أكد بعضهم على ضرورة ان تعد المنظمات هذا النمط من الذكاء بمثابة السيف والدرع (محمد واخرون، ٢٠١٨: ١٧٨) وهذا ما اكده (يوسف ٢٠٢٠: ٢٠٥).
- في حين نجد كل من (Maccoby atel,2011,33)، (حافظ واخرون، ٢٠١٧، ١٤٨١)، (فائق وعبد، ٢٠١٨: ١١٣-١١٤)، (صالح وسليمان، ٢٠٢٠: ١٠٩-١١٠) وضح هذه الاهمية على النحو الاتي:
- 1 - مساعدة المنظمة في تنفيذ عملياتها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة بهدف ضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي.

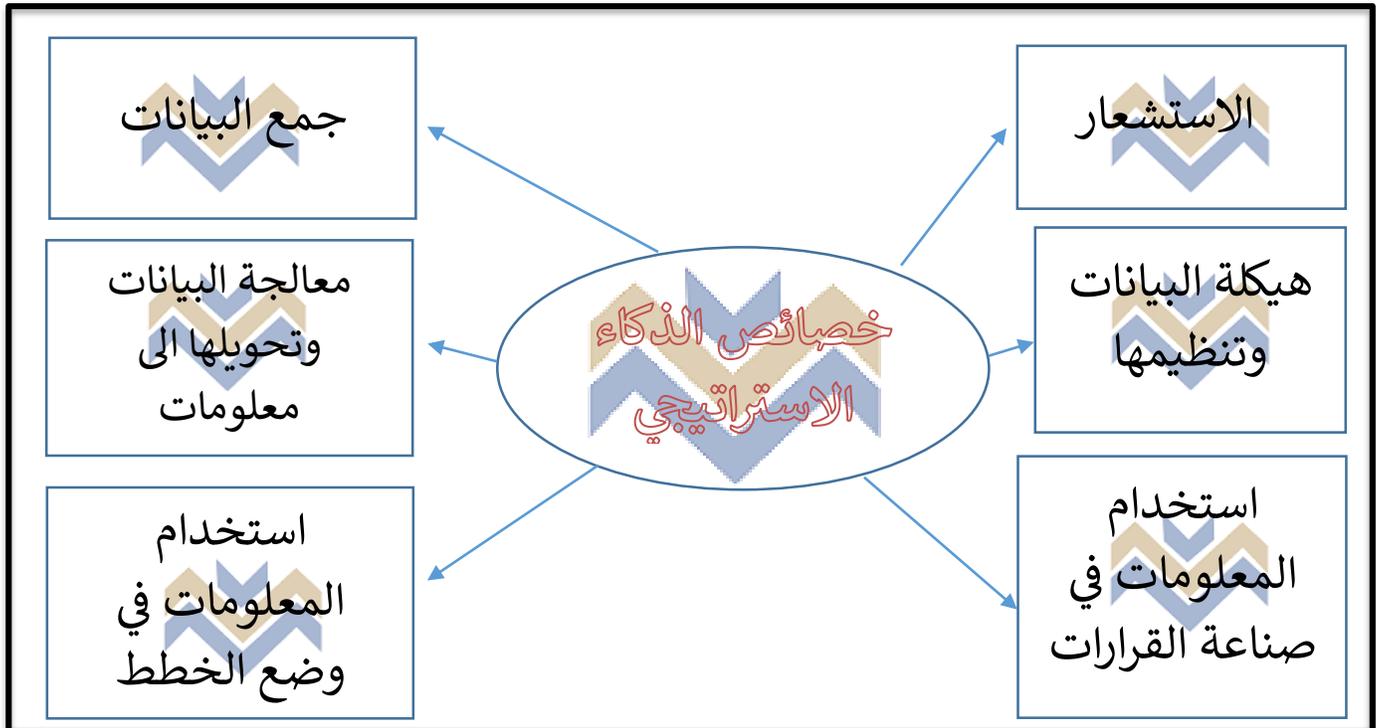
- 2 - رسم التوجه الاستراتيجي للمنظمة في إطار البيئة التي تعمل ضمنها.
 - 3 - التمكين القيادي عن طريق إعداد وتكوين القادة وتعزيز صفاتهم وصقل قدراتهم لقيادة المنظمة في سبيل مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في البيئة
 - 4 -تحديد أوجه التنافس التي يمكن ان تعتمد عليها المنظمة في انشطتها.
 - 5 - يشكل إحدى الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في التحليل الاستراتيجي (الداخلية والخارجية).
 - 6 -يمثل إحدى الأدوات الرئيسة التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات.
 - 7- دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي متقدم مقارنة بالآخرين.
 - 8 -الذكاء الاستراتيجي يؤهل المنظمات لان تكون قادرة على الإبداع وصياغة استراتيجيات تغيير مبتكرة.
 - 9 - تحليل الأهداف التي يسعى اليها منافسو المنظمة ومعرفة ماهية استراتيجياتهم والوعي بإمكاناتهم وافتراضاتهم وكيفية تجاوبهم مع الوضع.
 - 10- دوره في نجاح صياغة سياسات الإبداع وإيجاد منهجيات مبتكرة لمواجهة ما يعترضها من مشكلات.
- وتبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ومساعدة المنظمة في المحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات على المدى البعيد وكذلك يوجه قادة المنظمة الى الطريق الذي ستمضي فيه المنظمة والتركيز على النشاطات الاستباقية (Pirtimaki, 2007,8) ، حيث يقوم الذكاء الاستراتيجي بتحليل المخاطر والتحري عنها وتقييم التنبؤات والمعلومات في المستقبل وتقليل مخاطر الكوارث (Bray,2017,10) ، ويقدم الذكاء الاستراتيجي بيانات تحليلية متكاملة لإدارة البيانات ويوفر الفاعلية والكفاءة التي تتطلبها المنظمات التنافسية (Conzales & Zaima,2008,3-4) ، وتكمن أهميتها أيضا في تطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي وكذلك هي عامل لتطوير المنافسة والابتكار (Brouard,2002,19).

وهنا يمكن القول ان هذه الاهمية ناتجة من كون الذكاء الاستراتيجي هو المحرك الاساسي للعمليات الانتاجية والتقنية فلولاها لما كانت هناك منافسة وتحليل وفهم للقدرات البشرية.

ثالثا- خصائص الذكاء الاستراتيجي:

يتسم الذكاء الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص وهي (نضال، ٢٠١٥، ١٢٨٨):

- 1 -مرحلة الاستشعار بمؤشرات الخارجية والداخلية وتشخيصها على مستوى المنظمة.
- 2 -الجمع للبيانات ذات المغزى.
- 3 -هيكله البيانات وتنظيمها على شكل مصادر للمعلومات.
- 4 -معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات.
- 5 -استعمال المعلومات في صناعة القرارات ووضع الخطط وإجراءات تنفيذها.



الشكل (2-8) خصائص الذكاء الاستراتيجي

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على الادبيات

ويمكن توضيح خصائص الذكاء الاستراتيجي من خلال معرفة خصائص القادة الاذكياء استراتيجيا: اذ تبلورت هذه الخصائص في الكثير من القراءات منها: ذكر (Maccoby) أنه إذا أراد القائد الوصول بمنظّمته الى اعلى مستويات التقدم والنجاح بما فيها من تعقيدات، فإنه يجب أن يتحلى بالذكاء الاستراتيجي وذلك لما يوفره لهم من مميزات مثل: (Maccoby, et al,2004,49):

1- القدرة على التخيل والتصور.

2- القدرة على خلق جو من المشاركة والتفاعل.

3- القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم ودفعهم لإظهار أقصى طاقة.

4- القدرة على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة في ظل بيئة ديناميكية متغيرة.

5- القدرة على التفكير استراتيجيا.

وأشار صالح وآخرون إلى أن هؤلاء القادة يوسمون أيضاً بـ (صالح وآخرون، ٢٠١٠: ١٥٢-١٥٣):

1- أنهم كالمحاربين الحكماء يتصرفون بحسم (يفعلون ما يقولون)، ويتمتعون بقدرات استراتيجية عالية، ووضوح في التفكير، وهم ذوو حكمة واستقامة، ويحفزون الآخرين على الأداء المتميز، فضلا عن إدارة الصراعات المنظمة بثقة وسيطرة عاليتين، وتوظيف العقل الاستراتيجي في هذا المجال.

2 - إنهم لا يعتمدون على الطرائق التقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظّماتهم، مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظّماتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.

3 -التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل والأمد، وتلهم من يعملون معهم بالمزيد من الإبداع.

وإلى جانب ما ذكر، فإن هذا النمط من الذكاء يجعل القائد الذي يوسم به ذا مخيلة وبصيرة واسعتين، ويتسم بالعلم والمهارتين الفكرية والتحليلية، ويعتمد العقل المفكر والمعرفة بدل من قوته العضلية

في إنجاز العمل، مع عجرفة فكرية وثقل ظل يفقدانه محبة المحيطين به (صالح وآخرون، ٢٠١٠: ١٥١)، ومن هنا تتفق هذه الدراسة مع دراسة (العزاوي، ٢٠٠٨: ٣٤) و (Maccoby, 2001, 1)، التي تتضمن على ضرورة تمتع القادة ذوي الذكاء الاستراتيجي بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الاستراتيجي، عن طريق الاقتراب من العاملين واستيعاب مشاعرهم وبناء العلاقات الطيبة والفاعلة معهم، وهذا سيثير الرغبة في العمل، ويعزز دور ذكائهم الاستراتيجي في السير بمنظمتهم نحو النجاح الاستراتيجي.

رابعاً: التطور التاريخي للذكاء الاستراتيجي :

كانت بداية ظهور الذكاء الاستراتيجي في العصور القديمة، وكان اول استعمال للذكاء الاستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد لتحقيق الاهداف الاستراتيجية وبقال (Sun Tzu) أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم (McDowell) حيث اشار في كتبه الى اهمية استعمال هذا الذكاء قائلاً " اذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو ان تخاف نتائج مائة معركة، واذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو فانت احمق وسوف تواجه هزيمة في كل معركة " وكانت وكالة الاستخبارات المركزية اول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسليح اذ تصف الوكالة دورة الذكاء بعملية لاقتناء المعلومات وتقييمها وتحليلها، ثم لتقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي تعتمد في صناعة القرارات (Johnson,2009,3), (McDowell,2000,2239).

الى جانب ما ذكر، استخدم هذا الذكاء في صناعة القرارات السياسية الخارجية للدول وقراراتها الرئاسية مما جعله دليلاً لاساستها، كونه يمددهم بالمعلومات التي يصعب الحصول عليها بالأساليب التقليدية (Russel,2002,45) و (Barry,2004,765)، وجد هذا النمط من الذكاء موطى قدم له في تحديد شكل الديموغرافيا الكندية ك (تعداد السكان، وتحديد الاديان، وشؤون الإقامة والهجرة الداخلية والخارجية) من قبل مجموعة الذكاء الاستراتيجي في الـ (Credit Union central of Canada) الاتحاد الائتماني المركزي الكندي.

كما ان استخدام الذكاء في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد فقد تم توسيع الافاق للذكاء الاستراتيجي لكي يلعب دورا رئيسا في منظمات الاعمال التجارية (chanter,2009,466) .

ويزداد اهتمام ادارة منظمات العمال العالمية والدولية منها بتشكيل فرق الذكاء الاستراتيجي واتجهت الى مستهل العقد الاول من القرن الحادي والعشرين الى الترويج لمجتمع الذكاء الاستراتيجي بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من افكار ذات قيمة اقتصادية وثقافية، كما وأنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معا، وفي خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الافكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة الى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل ادارة الاعمال تحت مظلة الذكاء الاستراتيجي (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩، ٣٤).

كما بدأت الكثير من الجامعات مثل (جامعة ولاية بورتلاند) بتدريس الذكاء الاستراتيجي لطلبة قسم الهندسة وادارة التكنولوجيا (صالح واخرون، ٢٠١٠، ٤٥)، والعديد من المنظمات في الوقت الحاضر تواصل بناء ذكائها الاستراتيجي وتطويره عن طريق مجموعة من الاختصاصيين الذين يقومون بتوفير التحليلات الاساسية التي تشكل قاعدة لقرارات الادارة العليا في القضايا الرئيسية مثل الاندماج مع منظمات اخرى (xu,2007,).

خامسا- اهداف الذكاء الاستراتيجي:

تتمثل اهداف الذكاء الاستراتيجي بالآتي:(العزاوي، ٢٠١٦ : ٣١٢/الخير اونيس ٢٠١٧ : ٢٤):

1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية أزائها.
2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج بما ينعكس إيجابيا على سمعتها وموقعها.
3. تشكيل القناعات لدى صناعات القرارات وصياغة السياسات لغرض الوصول إلى القرارات والسياسات الإبداعية المثلى.

4. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن البيئة الخارجية وجعل المنظمات تقيم التحالفات في مجال الدراسة والتطوير.

5. تقديم الأفكار الهادفة التي تحول الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول.

6. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية والاعتماد على هذه الأحداث كأساس في المشكلات.

7. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها الان ومستقبلاً.

فيما أشار الابراهيمي الى ان هدف الذكاء الاستراتيجي الرئيسي هو وضع مجموعة الأدوات القادرة على مساعدتنا في كشف القضايا المعقدة والحصول على المعلومات الدقيقة في الوقت المحدد. (الابراهيمي، ٢٠١٨، ٤٣٠)

ويرى (Martinet) ان الذكاء الاستراتيجي يستعمل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالأقسام والمجالات داخل المنظمة وهي: (تطوير منتج جديد، زيادة المبيعات، تحسين الأداء، اتخاذ القرارات، الحصول على الميزة التنافسية، تدفع المنظمة للمساهمة في التغيير بدلا من الاقتصار على ردة الفعل، مصدر للابتكارات عن طريق تطوير وتحفيز البحوث الجديدة ومساعدة المنظمة على معرفة التهديدات التي ستوجهها والحصول على ميزة تنافسية كونه يجمع كل من (الترصد، التكنولوجيا، اليقظة التنافسية، اليقظة الحركية الخ ومقارنة أداء المنظمة وتطويرها) ولعل اهم هدف حسب Martinet هو تطوير الخطط الاستراتيجية والبحث وخطط استثمار راس المال والابتكار على المدى الطويل (Martinet,2001,13).

وعليه يمكن القول ان الهدف من الذكاء الاستراتيجي هو الوصول الى درجات عالية من التقييم الخاص بالمنظمات بحيث تواكب كافة التغيرات والاحتياجات الخاصة للبشر.

سادسا: مراحل الذكاء الاستراتيجي:

يمر الذكاء الاستراتيجي بمراحل متتابعة كل مرحلة تضيف قيمة له ويؤثر في خلق قيمة المنظمة من خلال تحويل البيانات الى ذكاء (Kruger,2010,104) و (عباس واخرون، ٢٠١٨: ٦) وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى/ مرحلة الاستشعار: تتضمن بناء القدرة والوعي لدى القادة على تشخيص التغيرات الداخلية والخارجية المناسبة للمنظمة.

المرحلة الثانية/ مرحلة الجمع: أي جمع البيانات ذات الصلة.

المرحلة الثالثة/ مرحلة التنظيم: ويقصد بها هيكلية البيانات ووضعها كمصدر للمعلومات.

المرحلة الرابعة/ مرحلة المعالجة: ويقصد بها تحليل المعلومات ومعالجتها بطرق مناسبة.

المرحلة الخامسة/مرحلة الاتصال: أي تسهيل وصول المعلومات الى المستخدمين.

المرحلة السادسة/ مرحلة التوظيف او الاستعمال: والمقصود بها هو الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات ووضع الخطط وتنفيذها.

ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

تختلف ابعاد الذكاء الاستراتيجي بتباين طبيعة الدراسة وأهدافها والجدول ادناه يلخص هذه الابعاد حسب دراسات:

الجدول (2-3) ابعاد الذكاء الاستراتيجي

ت	الباحث	الرؤية المستقبلية	الدافعية	الشراكة	فاعلية صنع القرار	التفكير النظمي	الاستشراف	التبصر
1	Maccoby 2001	*	*	*		*	*	
2	Maccoby & Scudder 2011	*	*	*		*		*
3	ثامر حمدان عبد القادر ٢٠١٥	*		*		*	*	
4	خالد محمد عبد العزيز ابو الغنم ٢٠١٥	*		*	*	*		
5	فراس رحيم العزاوي ٢٠١٦	*		*			*	
6	دراسة زايدي وخذيري ٢٠١٦						*	
7	ريهام ممدوح سليم البوجي ٢٠١٧	*	*	*		*	*	
8	عذراء محسن عبد، تلا عاصم فائق ٢٠١٨	*		*		*	*	
9	طبيبي نادية ٢٠١٨	*		*		*	*	
10	رنا زاهر سلمان الجنابي ٢٠٢٠	*	*	*		*	*	
11	الشمري واخرون ٢٠٢١	*	*	*		*	*	

*المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد من الادبيات اعلاه.

وقد تم الاعتماد هنا على الابعاد الأكثر شيوعا والتي تعد أساسا يستند عليه لدراسة العينة ومجتمع الدراسة وهو مقياس (Maccoby,2001) كمقياس لعمل الاستبانة وتضمنت كل من (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة، التفكير النظمي، الاستشراف) وفيما يلي توضيح لكل بعد من هذه الابعاد:

1 – الرؤية المستقبلية: عرفها (Maccoby) مدى امتلاك المنظمة للنظرة الواضحة حول مستقبلها بحيث تكون قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية في ظل التغيرات الحاصلة في بيئتها (Maccoby,2001,58-59).

وأشار (Carton etal) على انها صورة مستقبلية ومثالية نابضة بالحياة توضح ما تطمح المنظمة الى تحقيقه في المستقبل وهناك ثلاث مهام أساسية لتكوين الرؤية الاستراتيجية وهي. (Carton etal,2014,1544)

أ - التوصل الى رسالة مستهدفة توضح اعمال المنظمة ووضعها في الوقت الحاضر.
ب – استعمال الرسالة المستهدفة كأساس لتخطيط مسار المنظمة الاستراتيجية الذي ينبغي ان تتبعه.
ت - تساهم في زيادة الالتزام على مستوى المنظمة.
كما عرفها (عبيد) على انها وصف للصورة المستقبلية الأفضل والتي تتطلع اليها المنظمة بحيث تتفوق بها على أوضاعها الراهنة بجانب او أكثر من جوانب تلك الصورة (عبيد، ٢٠٠٩: ٣٩)
اما (قاسم) فقد بين الرؤية المستقبلية في هذا المفهوم عن طريق: (قاسم، ٢٠١١: ٤٥)

أ - تضع الية تمكن العاملين من أداء عملهم بكفاءة عالية وتوجه سلوكهم داخل المنظمة.
ب - تضع رؤية مستقبلية ناجحة تساعد على توجيه الافراد العاملين داخل المنظمة الى تحقيق الأهداف المستقبلية ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة لغرض تحقيق الموقع التنافسي المتميز في السوق.
ت - يعد إيصال رسالة ورؤية المنظمة الى جميع العاملين عاملا مهماً يخلق حالة من التعاون الجماعي الإيجابي مما يساهم بزيادة الابداع والإنتاجية لديهم.

ويمكن القول هنا ان الرؤية المستقبلية هي صورة المنظمة المستقبلية وقدرتها على التفوق وتحقيق الأهداف ومواجهة التحديات ومساعدته الافراد العاملين على اتخاذ القرار وتوجيه سلوكهم لغرض تحقيق الموقع التنافسي الأفضل في السوق.

2- الدافعية: يعمل الدافع على تحفيز العاملين على تبني الهدف المشترك وتنفيذ هذه الرؤية والتي هي شيء ينبغي التحرك نحوه في عمل الفرد ويشمل قدرة القائد وتحفيزه على تنفيذ الخطط المختلفة والاهداف للرؤية الجديدة ووضع الخطط الاستراتيجية والاهداف بمكانها الصحيح وتشجع العاملين على المشاركة الفاعلة بتنفيذ الخطط والقدرة على التحفيز والاهتمام لتحقيق الأداء العالي (Abuzaid,2017,885). وقد عرفها (maccoby) بانه مدى قدرة إدارة المنظمة على تحفيز العاملين ودفعهم نحو تحقيق أهدافها (Maccoby,2001,59-60). في حين أشار إليها (طبيي) بانها الارتقاء بفاعلية الدافعية تكون بضرورة تقديم الحوافز للعاملين بوصفها مثيرات تقع خارج كيان العاملين وتدفعهم للالتفاف والعمل حول هدف يجمعهم ويوجه سلوكهم ويغرس فيهم شعور المسؤولية ودراسة عناصر الدافع الذاتي داخلهم مما يؤدي الى تنمية المبادرة فيهم وثم الايمان بأداء ما يوجه قادتهم لإنجازه من اعمال والارتقاء بأداء العاملين والمنظمة من جهة أخرى (طبيي، ٢٠١٨، ٦٨). وقد جسد (مطر) الدافعية بكونها جزء من التحفيز الذكي وكالاتي: (مطر، ٢٠١٨، ١٥)

أ - السبب: ربط المهام مع النتائج وبيان الغرض.

ب - المسؤوليات: أي المصالح ومؤامة المهام والمهارات مع العاملين الذين لديهم فرصة لإنجاز المهام بنجاح.

ت - الاعتراف: وهو الإحساس والاهتمام بالتقدير للفرد العامل.

ث - المكافآت: أي توفير المكافآت المناسبة للأداء سواء كانت ملموسة او غير ملموسة.

ج - العلاقات: ويعني بها تكوين ثقافة تحفز على العمل الجماعي والانفتاح.

اما جلاب فقد عرفها على انها أداة فاعلة لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال تأثيرها بتوجهات العاملين وفقد بين (Maccoby) انه لكي يتم استخدام الدافعية بشكل فعال ينبغي تقديم حوافز للعاملين كالمكافآت والمسؤوليات والأسباب والعلاقات. (جلاب، ٢٠١١، ٢١٤-٢١٥)،

(Maccoby, etal ,2004 ,5)

كما وأشار (Yassierli) الى ان الدافعية هي عملية سيكولوجية تهدف الى التأثير على الافراد وحثهم على الاستمرار بأداء الاعمال الموكلة إليهم لغرض تحقيق الأهداف المرجوة (Yassierli,2013,1)
بينما قسمت (امال ، ٢٠٠٨ : ٣٤) الدوافع الى نوعين هما :

أ - الدوافع الأساسية: وتسمى (بالدوافع الغريزية او الفطرية) وترتبط بالجوانب الفسيولوجية والعضوية للفرد مثل (الحاجة للغذاء والماء والهواء والخ) وتعد هذه الدوافع مهمة جدا وعلى إدارة المنظمة ان تأخذها بنظر الاعتبار إذا ارادت البقاء والمحافظة على افرادها العاملين لمدة أطول.
ب - دوافع ثانوية: وتسمى (بالدوافع المكتسبة او المتعلمة) التي يكتسبها الفرد بالاحتكاك والمعاملة الاجتماعية التي تتغير بتغير المجتمع الذي يعيشه الفرد كال(أسرة والمدرسة وغيرها)

ويمكن القول الى ان الدافعية هي قدرة القائد على تحفيز العاملين لأداء المهام والواجبات الموكلة إليهم وخلق رغبة لديهم في اداء أفضل وتشجعهم على المشاركة الفاعلة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3- الشراكة : تركز الشراكة على العلاقات البعيدة المدى المستندة على تراكم الموارد للتطوير المستقبلي فهي قدرة الشركة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع الشركات الأخرى حيث يميل القادة ذو الذكاء الاستراتيجي الى تكوين التحالفات والشراكات لتحقيق الأهداف المشتركة (النعيمي ، ٢٠٠٨ ، ١٧٣ - ١٧٤) ، كما وأشار اليها (Maccoby) على انها مدى قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع الاخرين سواء من نفس قطاع الصناعة او من قطاع اخر (Maccoby,2001,60) وهناك دوافع للشراكات والتحالفات التي أشار اليها (الطائي والخفاجي ، ٢٠٠٩ ، ٢٦٢-٢٦٣) وهي :

1- دوافع للدخول الى الأسواق.

2- دوافع مرتبطة بالسوق والمنتج.

3- دوافع مرتبطة بهيكلية السوق.

4- دوافع مرتبطة بكفاءة استعمال الموارد.

5- دوافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد.

6- دوافع مرتبطة بمهارات التعلم من المتحالفين وتعزيز المهارات.

وهناك سببان يدفعان المنظمة الى الدخول بالتحالفات الاستراتيجية الجديدة التي أشار اليها (Mowla,2012,4-5)

السبب الأول: يتعلق بقدرة المنظمة على توظيف مواردها بكفاءة وفاعلية مما يساهم بتخفيض كلفة التسويق والتصنيع.

السبب الثاني: اما هذا السبب فيتعلق بزيادة مهارات العاملين من خلال التعلم لمهارات جديدة من الشركات وتعزيز المهارات الحالية لديهم عن طريق الاحتكاك بالشركاء الجدد.

بينما اشير للشراكة بانها تعني الامكانية والقدرة على إقامة تحالفات وشركات استراتيجية للوصول الى الأهداف المشتركة. (محمد واخرون، ٢٠١٨، ١٧٩)

ويتحدد دور الشراكة بالارتقاء بقدرات القادة في المنظمة كما حددها (صالح وسليمان، ٢٠٢٠، ١١١) : أ - أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة والحديثة التي تمهد الى تحسين كفاءة الشركاء ومشاركتهم في أداء المهام لتقليل التكاليف وتحول التنافس فيما بينهم الى تعاون.

ب - الية للانسجام مع التحديات البيئية المضطربة وضمان انسيابية الخبرات والأفكار بين الشركاء واستثمار الفرص في التطورات التقنية.

ت - إطار عمل للتعاون والمشاركة بتهديدات الدخول الى الأسواق الجديدة والموارد النادرة والتكيف مع التغيرات في البيئة.

ث - السعي لإرضاء المستفيدين واشباع حاجاتهم والابداع في إيجاد الحلول للمشكلات ودعم الاستثمار على المدى البعيد والتفوق في الأداء وتحقيق قيمة أكبر لأطراف الشراكة.

ج - التخلص من جمود المنظمة وتقليل المخاطر الناتجة عن تصنيع المنتجات الجديدة وتسويقها
اما (Alhamadi) فقد بين ان مفهوم الشراكة هو قدرة القائد على انشاء شركات استراتيجية مع الجهات المستفيدة الأخرى المتشابهة له في الصناعة او المجال ومشاركة خبراتها وتجاربيها من اجل تطوير المنظمة(Alhamadi,2020:3).

وهنا يمكن القول ان الشراكة هي قدرة المنظمة على التحالف والتعاون مع منظمات او شركات أخرى بنفس المجال لغرض المشاركة بالموارد والقدرات والمهارات والخبرات وتحقيق الميزة التنافسية.

4- تفكير النظم: هي تجسيد القدرة على دمج العناصر المختلفة وذلك لغرض تحليل وفهم الكيفية التي تتفاعل من خلالها لتكوين صورة واضحة عن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعيمي، ٢٠٠٨، ١٧٣). وهي القدرة او المهارة على تحليل المشكلة في نظام معقد وفهم الكيفية التي تمكن جزءاً من أجزاء النظام في التأثير على بعضها البعض لتكوين رؤية شاملة هدفها تحقيق نجاح المنظمة (رنا الجنابي، ٢٠٢١، ٤٢). وتم توضيح هذا العنصر من قبل (Haines) لأهميته في ما يقدمه كونه أداة تستخدمها المنظمة لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية ويساهم بدعم إدارة المنظمة بجعلها قادرة على ابتكار أشياء جديدة ويعزز موقعها التنافسي بالسوق وكذلك يتيح الفرصة لإدارة المنظمة باكتساب الخبرات والتعلم لغرض الوصول الى النجاح الاستراتيجي للأفكار في ظل بيئة متغيرة ديناميكية وغير مستقرة ويسهم في تقييم مجريات العمل السائد بالمنظمة بدقة ويحدد طبيعة العلاقة بين مكونات النظام ويساعد على ابتكار الاستراتيجيات المناسبة لغرض مواجهة المشكلات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمة عن طريق توفير المعلومات اللازمة لذلك الابتكار (Haines,2007,84-85). وقد ذكر صالح بان القادة الذين يتمتعون بالتفكير النظمي يمتلكون دماغاً تحليلياً ومع الخبرة والتعلم المتراكمة سينجحون في إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل وسيخطون السبب الحقيقي لأي مشكلة. وان ارتكاز التفكير النظمي على مفهوم النظام يجعله قابل للتأثير بالبيئتين الداخلية والخارجية مما يستوجب تحليل التفاعل بين عناصره في اطارها لغرض الارتقاء بفاعلية النظام (صالح واخرون، ٢٠١٠، ١٨١)، اما (Arnold& Wade) فقد عرفها على انها مجموعة من المهارات التحليلية المرتبطة والمستخدمه لتحسين القدرة على فهم وتحديد الأنظمة والتنبؤ بسلوكياتها وابتكار تعديلات عليها من اجل احداث التأثيرات المطلوبة (Arnold& Wade,2015,670)

في حين عرفها (Alhamadi) على انه القدرة على دمج العناصر المتنوعة وكيفية التفاعل فيما بينها من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية فهوا طريقة لاكتساب المعرفة الجديدة وتعلم الأشياء الجديدة بسهولة من اجل دمج الأفكار الجديدة داخل بيئة المنظمة حيث توفر رؤية أوضح وتقييم ادق لعناصر النظام. (Alhamadi,2020,3).

وقد ذكر (الظالمي) ان التفكير النظمي هو عنصر تحليلي يبين دور الذكاء الاستراتيجي كأخذ سمات القادة الناجحين كونه يهيئ الاتي: (الظالمي، ٢٠١٦: ١٢)

- أ - أسلوب لمواجهة التعقيدات البيئية وأطار للتفكير الاستراتيجي.
- ب - يفترض ثبات القواعد الأساسية من نظام لأخر وطريقة لتعلم الأشياء الجديدة والسهلة.
- ت - طريقة لاكتساب المعرفة والتعلم لغرض التكامل الاستراتيجي للأفكار الجديدة.
- ث - تقييم ادق ورؤية واضحة للأحداث في المنظمة والعلاقات والنتائج المتخصصة من تلك العلاقات في تلك المنظمة.
- ج - طريقة لابتكار أفضل الاستراتيجيات لتجاوز المشكلات المعقدة وبقاء الأهداف والرؤى حية في جميع الأوقات وتفعيل التغيرات الاستراتيجية.
- ح - فرصة لمشاركة فرق العمل والعاملين بتحديد المشكلات ذات الأثر البعيد المدى في المنظمة وتقليل الآثار السلبية الممخضة عنها.
- خ - نظام متقدم من التفكير النقدي للمديرين ووسائل الاتصال الحديثة بين اقسام المنظمة.
- ومن هنا يمكن القول ان التفكير النظمي يعزز دور الذكاء الاستراتيجي بالمنظمات كونه مدخل متقدم للتفكير الاستراتيجي والتكيف مع الحياة وتكيف المنظمة مع بيئتها.
- 5- الاستشراف: عرف صالح الاستشراف بانه إمكانية اسقاط حالة العالم المرهونة بالمستقبل فقد ابصر تطوره مستقبلا وتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه ويجسد الاستشراف الماضي والحاضر لتحديد معالم المستقبل من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ واعداد السيناريوهات المتعددة (صالح واخرون ، ٢٠١٠ : ١٧٨)، في حين عرفها (Maccoby) بمدى قدرة الفرد او الجماعة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلا والتكيف مع التغيرات الخارجية (Maccoby ;2001 :75-58)
- بينما بين قاسم أهمية الاستشراف كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي من خلال دورها في(قاسم ،٢٠١١:٤٢،

- أ - توقع الفرص والتهديدات التي يحتمل ان تواجهها المنظمة في المستقبل.
- ب - تطور المهارات الفكرية للمديرين وتمنحهم رؤية أوسع للتعامل مع المنافسين في السوق.
- ت - تربط ما بين الماضي والحاضر لكي تتنبأ بالمستقبل من خلال التوقع واعداد السيناريوهات الموقفية.
- ث - تزود المديرين بالمعلومات الخاصة بالمستقبل التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي بدورها تمكنهم من استغلال الفرص ومواجهة المخاطر والتحديات التي تواجه المنظمة.

ويرى أبو الغنم ان الاستشراف هو تحديد الاحتمالات المختلفة ليتم تطويرها مستقبلاً وترجيح الاحتمال الأفضل على غيرة. (أبو الغنم، ٢٠١٦: ١٥١)، اما الشبخلي وعبيد فذكرا ان الاستشراف هو عملية لتوسيع حدود الادراك من خلال: (الشبخلي وعبيد، ٢٠١٥: ٩)

- أ - التقييم المستمر: أي تقييم نتائج القرارات والأنشطة الحالية.
 - ب - التوجيه المبكر: أي اكتشاف المشكلات وتجنبها قبل حدوثها.
 - ت - الصياغة المبكرة والاستباقية للاستراتيجيات: أي اخذ النتائج الحالية المتوقعة عن الاحداث المستقبلية بنظر الاعتبار.
 - ث - اعداد السيناريوهات: أي تصور السمات المرغوبة للمستقبل.
- وتكمن أهمية الاستشراف في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات عن طريق كل مما يأتي (عطا ٢٠١٥: ١٤٤).

- أ - الاعتماد على التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب منظم وهادي حتى في أوقات الازمات
- ب - النجاح في تقديم السيناريوهات من قبل القادة كوصف للأحداث المستقبلية البديلة واستشعار التغيرات البيئية بصورة قوى غير مرئية.
- ت - توفير طاقة استقرائية تسمح للقادة بتطوير استراتيجيات موجهة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

فالاستشراف من وجهة نظر الباحث هو عملية تحديد الاحتمالات المختلفة واختيار الاحتمال الأفضل ومعرفة المشاكل التي تواجه المنظمة والعمل على تجنبها والتنبؤ بالمستقبل واستغلال الفرص وتجنب المخاطر التي تواجهها المنظمة.

المبحث الثاني

مدخل مفاهيمي للمقدرات الجوهرية

التوطئة:

نظراً للمنافسة الشديدة بين المنظمات سواء كانت صغيرة ام كبيرة نتيجة التطور السريع في التكنولوجيا ومحدودية الموارد والمعرفة بان من الضروري ان تسعى المنظمات للتركيز على المقدرات الجوهرية التي تمكنها من التفوق على منافسيها وذلك بـ التركيز على ندرة مواردنا والتي تمكنها من تقديم المنتجات التي تلبي بها حاجات الزبائن وتعزز القدرة التنافسية لها على المدى البعيد وسنسلط الضوء في هذا المبحث على اهم المفاهيم والأهمية والهدف والخصائص والابعاد الخاصة بالمقدرات الجوهرية.

أولاً: مفاهيم المقدرات الجوهرية:

أصبحت المقدرات الجوهرية احدى مصطلحات مجال الاعمال ، توظف للحصول على الميزة التنافسية (Chen& Chang;2011,5738)، ان اول من استعمل مصطلح المقدرات المتميزة هو (Distinctive Competency) عندما وصفها بـ الخصائص النادرة والتي تتميز بها المنظمة الصناعية عن باقي المنظمات المتنافسة في المجال نفسه (القيسي، ٢٠١٧، ٤٢)، حيث تم تطوير مفهوم المقدرات الجوهرية من وجهه نظر قائمة على الموارد بأسماء كالمقدرات التنظيمية او القدرات المتميزة او بالقدرات الديناميكية وجميعها تدل على نفس المعنى (Gokkaya&Ozbay ، 2015,91) ، ان اول من دعا اليها من الكتاب هم كل من ((Prahalad & Hamel)) بوصفها عامل أساسياً لعمل المنظمة او العاملين (٢٠١٧، ٢٥٣، Kawshala) ، ويرى (Javidan) بان المقدرات الجوهرية هي مجموعة من المقدرات الموجودة بالمنظمة والتي ينتج عنها تفاعل فيما بينها (Agha, etai, 2012,194) ، اما (Boyatzis) فعرفها بانها مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات والسلوكيات التي تستعمل من اجل تحسين الأداء لمساعدة العاملين على انجاز أعمالهم بكفاءة عالية في المنظمة (Agbada, 2013,57)، وطبقاً لـ (Gokkayg& Ozbay) فقد عرفها بانها القدرة التي تعد أساساً لنشاط توليد القيمة للمنظمة بدلا من الموارد وهي من الأصول القائمة على المعرفة التي تكون متميزة ويصعب تقليدها (Gokkaya& Ozbay, 2015,91)، وكما تعرف بـ

قدرة المنظمة على العمل بكفاءة في بيئة الاعمال والاستجابة السريعة للتحديات والمخاطر (Kabue& Kilika ،2016،98) ، ويرى (Wheelen) على انها مجموعة من المقدرات التي تحيط مفاصل المنظمة بحيث تمكنها من أداء عملها على نحو متميز وجيد (2018،167) ، (Wheelen etal) في حين عرفها (توحي) المقدرات الجوهرية بانها كل الموارد المملوكة من قبل المنظمة الصناعية وتتصف بكونها نادرة وصعبة التقليد وذات قيمة بحيث تسهم في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها وتطلعاتها المستقبلية (توحي، ٢٠١٩: ٢٧٧) ، اما (Witcher) فذهب الى انها القدرات الخاصة بالمنظمة التي يتشارك فيها العاملون ومن خلالها تتحقق الميزة التنافسية (Witcher ، 2020،31). ويرى (Greaver) بانها المعرفة والخبرة والمهارة والتكنولوجيا والمعلومات التي توفرها المنظمة للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية لديها وللتفوق على منافسيها (Greaver,1999).

ومن هنا أدرك الباحثون والأكاديميون أهمية المقدرات الجوهرية للمنظمات وعملوا على تجسيد منظورهم من خلال التعريفات التي تصنف الى مداخل متعددة، وادناه التطور التاريخي لمفهوم المقدرات الجوهرية وكما موضح في الجدول (4-2).

الجدول (4-2) التطور التاريخي لمفهوم المقدرات الجوهرية.

ت	المؤلف	السنة -الصفحة	المفهوم
1	Prahalad and Hamel	1990 68	موارد الميزة التنافسية الحقيقية والاهتمام بالموجودات الملموسة والغير الملموسة .
2	Leonard & Barton	1992 112	منظومة معرفية متكاملة من العاملين والمهارات والنظم التقنية والإدارية والقيم والأعراف .
3	Hamel & Heene	1994 113	الصفات والخصائص المعرفية والمهارات المتخصصة التي تحقق اعلى مستوى من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين.

هو ما يتعلمه العاملون من مهارات تزيد من قدرة المنظمة على استغلال الموارد بالوجة الأمثل .	42	1997	Thomps so & Strickl and	4
نظام فرعي اداري او فني يكامل ما بين العمليات والتكنولوجيا والمعرفة المتنوعة والموارد التي تمنح المنظمة الميزة التنافسية المستدامة وفريدة.	124	2000	Macmi lan & Tampo	5
هي جذور التنافس لدى المنظمات وتمثل التطور في تاريخ المنظمة لتوضيح ميزتها التنافسية .	276	2005	Ward etal	6
هي جوهر راس المال الفكري والقيمة المتجددة للمنظمة كون رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو انشاء وتوليد المعرفة .	156	2008	نجم	7
المعرفة التنظيمية والمهارات التي لن تكون المنظمة موجودة بدونها والتي تجعل المنظمة تعمل بشكل افضل من أي منظمة أخرى أي جعلها فريدة .	112	2010	Silber & Kearny	8
ما تقدمه المنظمة من خدمة استثنائية او جودة عالية او تسليم سريع او تكلفة اقل وتميزها عن المنظمات المتنافسة الأخرى .	18	2010	Russell & Taylor	9
دمج المعرفة التراكمية والقدرات التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية .	159	2012	Lin, etal	10
الموارد المتميزة والفريدة التي تملكها المنظمة وتمكنها من تقديم المنتجات الجديدة والدخول الى الأسواق الجديدة .	290	2013	راضي	11

القدرة الفريدة التي تمتلكها المنظمة على مدى فترة زمنية بعيدة على شكل معرفة او موارد او قوى عاملة ماهرة تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من حيث الإنتاج والتوزيع والتصميم وتضيف قيمة للزبون .	3	2014	Gupta	12
مجموعة من التقنيات والمهارات التي تساعد المنظمة على تقديم الفائدة للزبون.	245	2015	Lynch	13
هي المقدرات القائمة على المعرفة المستقرة في افراد المنظمة ورسالتها الفكري .	86	2016	Thompson, et al	14
هي نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة وتمثل أساس توفر القيمة المضافة لها وذلك من خلال التعلم الجماعي وتنسيق المهارات وتراكم الخبرات ودمج التقنيات .	253	2017	Kawshala	15
مجموعة من القدرات الخاصة او الخصائص التي تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية .	46	2018	Steven son	16
مجموعة من القدرات والمهارات الفريدة والمميزة للمنظمة .	37	2019	Jones, et al	17
هي تلك الخبرات والعمليات والمهارات والأنشطة التي تملكها المنظمة وتطورها وتحافظ عليها من اجل استعمالها بالتميز والتفوق على الاخرين .	441-476	2019	عبد الكريم ومحمد	18
هي أساس تحقق الميزة التنافسية للمنظمة	1608	2020	Sihotan g, et al	19
قدرات خاصة يشترك بها العاملون بالمنظمة والتي تمنحها تطبيق الميزة التنافسية.	31	2020	Witcher	20

مجموعة فريدة من المهارات التي تمتلكها المنظمة وتجعلها قادرة على منافسة الآخرين عن طريق ما تمتلكه من معرفة ومهارة وقوى عاملة تجعل المنظمة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في بيئة عمل سريعة التغيير وديناميكية وتساعد في الدخول للأسواق العالمية.	80	2020	حافظ	21
---	----	------	------	----

*المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد من الادبيات أعلاه.

ويمكن القول بان مفهوم المقدرات الجوهرية هي مجموعة من المهارات والقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة أي الموارد الملموسة والغير الملموسة وتتركز بخاصة على الموارد الغير الملموسة من خبرات وثقافة منظمة وقيم وكفاءة القوى العاملة والتي تحقق اعلى مستوى من رضا الزبون من خلال ما تقدمه من خدمات او تكلفة انتاج اقل او سرعة تسليم او جودة المنتج والتي تعمل بدورها على تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وتجعلها تتفوق على منافسيها.

ثانيا: أهمية المقدرات الجوهرية:

ان من أسباب الاهتمام بالمقدرات الجوهرية هي عن طريق نظرة للمنظمات التي لم تعد تقوم بتطوير وتوليد المقدرات فقد باتت مفككة وظيفيا ومستويات التفوق فيها باتت عرضة للتدهور وذات تغييرات سريعة (الصواف ويونس، ٢٠١٦: ٨) اذ لم يعد للمنظمات القدرة على التعامل مع التطورات السريعة والواسعة اعتماداً على سياسات العمل والاستراتيجيات السابقة فكان لا بد للمنظمة من ان تركز على قدراتها وما هو جوهرى (توحي، ٢٠١٩: ٢٢٧) كما ان للموارد أهمية كبيرة في توليد المقدرات الجوهرية ويتم تقسيم الموارد الى الملموسة وغير الملموسة وتتجسد المقدرات الجوهرية غالبا بالموارد الغير ملموسة مثل (تراكم المعرفة والتعلم التي يصعب تقليدها) (Jabbouri & Zahari، 2014، 132) اذ تمثل المقدرات الجوهرية احد نقاط القوة للمنظمة فهي افضل الوظائف التي تقوم بها المنظمة كونها تعطي المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين في السوق (المشهداني، ٢٠١٩: ٨٥) .

ان من أسباب اهتمام المنظمات بالمقدرات الجوهرية كما أشار اليه (2014,178-177 Yang) .

- 1- قوة النمو: متمثلة بالأعمال التي تؤدي الى مساهمات كبيرة للمنظمة (كالدخول الى أسواق جديدة، تطوير الاعمال، زيادة الإيرادات، زيادة الأرباح، ولاء الزبائن).
 - 2- قدرة المنظمة التنافسية: كتوفر المنتجات ذات الجودة العالية للزبائن.
- كما ويعتقد (جهاد، ٢٠١٧: ١١) ان أهمية المقدرات الجوهرية هي كما يأتي:
- 1 - تمكن المنظمة من تحقيق هدفها المتمثل بالحفاظ والحماية وخلق المقدرات لنجاح المنظمة وبقاءها وتمكنها من الحصول على رؤية استراتيجية للمدى البعيد.
 - 2 - هي ثقافة ومجموعة قيمة تعمل وترتكز على الكفاءة والتعاون في جميع مستويات المنظمة.
 - 3 - تعمل على نقل ونشر وتوزيع المهارات والموارد في جميع مستويات المنظمة.
 - 4- تعد المفتاح المهم والحل الأساسي الذي يعمل على وضع الافراد العاملين بالمكان المناسب بما يتوافق مع مقدراتهم وامكانياتهم.
- وقد حدد (عبد الكريم ومحمد، ٢٠١٩: ٤٤٩) أهمية المقدرات الجوهرية بالآتي:
- ١- من السمات المتميزة التي تمتلكها المنظمة للدخول الى الأسواق الجديدة
 - ٢- تعد مؤشرا لقدرة المنظمة على التفوق على المنافسين الاخرين.
 - ٣- تمكن المنظمة من الاستجابة السريعة للظروف البيئية وتغييراتها.
 - ٤- دورها كبير في تعزيز نقاط القوة للأفراد العاملين في المنظمة وتتجاوز نقاط الضعف لديهم .
 - ٥- تكمن أهميتها في بناء منظمة متعلمة وتكوين نظام مفتوح لتتمكن من استخراج الأفكار الجديدة وتزويد الإدارة برؤية واضحة عن قدرات العاملين.
- اما (جاين، ٢٠١٨: ٣٦) فركز على مجموعة من النقاط وذلك لأهمية المقدرات الجوهرية هي:
- ١- تحقق التفوق على المنظمات المنافسة وذلك من خلال تطوير المنتجات الجديدة وتلبية متطلبات الزبائن والأداء المتميز.
 - ٢- تساعد على تطوير الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة من اجل المحافظة على موقعها في السوق.

٣- تعمل على زيادة مرونة المنظمة وتكيفها مع البيئة الخارجية السريعة التغيير واستثمار الفرص المتاحة.

٤- تجعل المنظمة من المنظمات العالمية وان كانت تركز على السوق المحلي وتحقق اعلى الأرباح.

في حين ذكر (Kawshala,2017,253-256) الى أهمية المقدرات الجوهرية تتجلى بكونها تمنح المنظمة الميزة التنافسية من خلال التوظيف الجيد للموارد والقدرات والكفاءات التي تمتلكها مما يجعلها قادرة على النمو والاستمرار والبقاء.

اما (النجار وصالح، ٢٠٢٠: ٢٥٦-٢٧٦) فقد أشار الى أهمية المقدرات الجوهرية ودورها في نجاح المنظمات من خلال الاتي:

- ١- مؤشر على قدرة المنظمة بتحسين أدائها والتفوق على منافسيها.
- ٢- تساعد المنظمة بالدخول الى الأسواق المحتملة.
- ٣- جعل المنظمة مرنة عن طريق مساعدة وتمكين العاملين في تحديد نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.
- ٤- تعمل على بناء منظمة دائمة التعلم وذلك من خلال تبني أفكار جديدة وتزود المنظمة برؤية واضحة حول قدرات وعارف العاملين فيها.
- ٥- تتجسد بتبني المنظمة النشاطات الفكرية وتحافظ على أفضل موقع لها في السوق.
- ٦- ان إدراك المنظمة لمقدراتها الجوهرية يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية من خلال انتاج المنتجات الجديدة وأدراك التصميم التنظيمي.

اما (Witcher, 2020، 31) فقد ذكر ان أهمية المقدرات الجوهرية تكمن في تعزيز العمل متعدد الوظائف للمجاميع العاملة وإدارة المشاريع وإتاحة طريقة مختلفة للعمل وتحدث فرقا تنافسيا تميزها عن المنافسين وتجعل المنظمات غير قادرة على منافستها ، وفي نفس الاتجاه جاء كل من (Walters & Helman ،2020، 58) على العمل الجماعي اذ ذكروا ان أهمية المقدرات الجوهرية بكونها تساعد المنظمة على الاتصال والعمل الجماعي بين الافراد العاملين داخلها وخارجها وبالتالي تحقق الأهداف بسرعة.

ثالثا: خصائص المقدرات الجوهرية:

يمكن القول ان خصائص المقدرات الجوهرية تتمثل بالآتي: (Hitt et al ، 2001، 120)

- ١- مهمة لبقاء المنظمة على المدى البعيد والقصير.
 - ٢- مبهمة للمنافسين.
 - ٣- خاصة وفريدة بالمنظمة.
 - ٤- صعوبة التقليد.
 - ٥- تنتج عن مزيج من الموارد والعمليات والمهارات الفردية.
 - ٦- تكون أكبر من المقدرة الفردية.
 - ٧- يمكن تسويقها.
 - ٨- أساسية للخيارات الاستراتيجية للمنظمة.
 - ٩- تنفذ القصد الاستراتيجي للمشروع.
 - ١٠- ضرورة لتطوير المنتجات الأساسية والنهائية.
- اما (White، ٢٠٠٤، ٢٠٠) فقد حدد مجموعة من المميزات التي تحدد المقدرات الجوهرية وقوتها وهي
- ١- التفوق: وتتحدد الميزة بقيمة الزبون ودرجة التمايز.
 - ٢- غير قابلة للتقليد وتتحدد الميزة بالسبب المبهم والتفرد والاعتماد.
 - ٣- المتانة: وتتحدد الميزة بالاستدامة وديمومة الإمكانيات.
 - ٤- قابلية الاحلال او الاستبدال: وتتحدد الميزة بمدى توفر المصادر البديلة.
- وقد أشار(نجم، ٢٠٠٨، ١٥٩-١٦٠) الى دور المعرفة في المقدرات الجوهرية وتتطلب معرفة الخصائص الأساسية للمقدرات الجوهرية وكما يلي:
- ١- التعلم الجماعي في المنظمة فهي معرفة تكتسبها المنظمة عندما تودي واجباتها.
 - ٢- تكون في مهارات التنسيق للتكنولوجيا ومختلف العمليات وإدارة العلاقة مع الزبون.
 - ٣- تكمن بفهم حاجات الزبون الضمنية قبل تحولها الى حاجات صريحة.
 - ٤- تتجلى في فهم إمكانيات المنتج والسوق والانسجام مع المعرفة التكنولوجية.
 - ٥- تتجسد في الكوادر الغير ملموسة بالمنظمة كالثقافة والقيم.
- كما بين كل من (Barney& Hesterly، ٢٠١٠، ٨١) و (الياسري واخرون، ٢٠١٤: ١٧) الى اهم الخصائص التي تميز المقدرات الجوهرية عن بقية المفاهيم المرادفة وهي خمس خصائص:

- ١- التراكمية: ان التراكمية تجعل قدرة المنظمة تتصف بالشمولية والافادة في مجال عملها وتمكن المنظمة من الدخول الى الأسواق الجديدة او تقديم المنتجات الجديدة وهناك ثلاث سمات تتصف بها التراكمية هي:
- أ - عبر المنتج: يفترض ان تمتلك المقدرات الجوهرية القدرة على تقديم المنتجات والخدمات المتنوعة وازافة قيمة للمنظمة بتكامل الموجودات والمهارات المتعددة.
- ب - عبر الوظيفة: تشكل المقدرات الجوهرية عن طريق تكامل جهود الفرق المتعددة على مستوى فعاليات المنظمة ونشاطاتها ان وجود المقدره امر ضروري لنجاح المنظمة وتفوق عملياتها الوظيفية.
- ت - عبر الاعمال: ان وجود مثل هذه المقدرات يحقق التكامل الأفضل لوحدات الاعمال الاستراتيجية فان المقدره عنصر أساسي من عناصر عملية نشاط الاعمال عندما تتكامل هذه المقدرات افقيا عبر المجالات الوظيفية للمنظمة.
- ٢- التفرد: يعد التفرد من الخصائص البارزة للمقدرات الجوهرية ويمكن ان يكون اداه لمنع المنافسين من تجريد المنظمة من ميزتها التنافسية الناجمة عن امتلاكها مقدره ما ولتحقيق التفرد يجب ان تتوافر أحد السمات الاتية:
- أ - الندرة في السوق: اذ امتلكت المنظمة واحدة او أكثر من القدرات البارزة تستطيع ان تتمتع بالميزة التنافسية من خلال تنفيذ استراتيجيه خلق القيمة المستندة لهذه القدرات.
- ب - صعوبة التقليد: أي المدى الذي لا يمكن تقليد قدرات وموارد المنظمة من قبل المنافسين اذ سوف تحقق قيمة إضافية للمنظمة وكلما كانت المقدره صعبة التقليد حافظت المنظمة على التفوق وتنشأ صعوبة التقليد بعدم توافر المعلومات اللازمة بشكل كامل فاذا كانت المعلومات متوافرة لدى المنافسين حول مقدره محددة غير كاملة وناقصة عندئذ تحمي المقدره خصوصيتها لفترة طويلة من الزمن.
- ت - عدم الاحلال او الاستبدال: تعد هذه الخاصية تهديداً لقيمة المقدرات الجوهرية الى ان وجود البدائل يعني ذلك ان المنظمة لا تستطيع خلق القيمة المميزة لزيانها لمدة أطول.
- ٣- الموارد والقدرات المكملة: أي ان تكون المنظمة قادرة على استغلال مواردها وقدراتها المتاحة بما يضمن تحقيق أفضل أداء وضرورة تنظيمها لنفسها ويتضمن عنصر التنظيم عدداً من المكونات هي (نظم الرقابة الإدارية وسياسات التعويض واعداد التقارير الرسمية) حيث ان هذه المكونات يطلق عليها بـ (الموارد والقدرات المكملة) لعدم

قدرتها على توليد الميزة التنافسية بمفردها الا ان دمجها بالمقدرات والموارد الأخرى يمكنها من الوصول وتحقيق الميزة التنافسية.

٤- التفوق: أي ان يضيف المورد من خلال مساهمة في منح قيمة للزبون قيمة للمنظمة وقدرة المورد على مساعدة المنظمة لاستغلال الفرص وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية وتساعد المنظمة على تلبية رغبات الزبائن بطريقة تفوق قدراتها على قدرات المنافسين.

٥- الثبات: ان مدة بقاء تفرد المقدره يرتبط بدورة حياه المنتج والتكنولوجيا فعندما يكون تفرد المقدرات الجوهرية سريع الزوال تكون الميزة التنافسية ذات قيمة محددة وقصيرة الاجل.

ويرى (الموسوي، ٢٠١٦: ٣٢) ان المقدرات الجوهرية تتصف بالخصائص التالية:

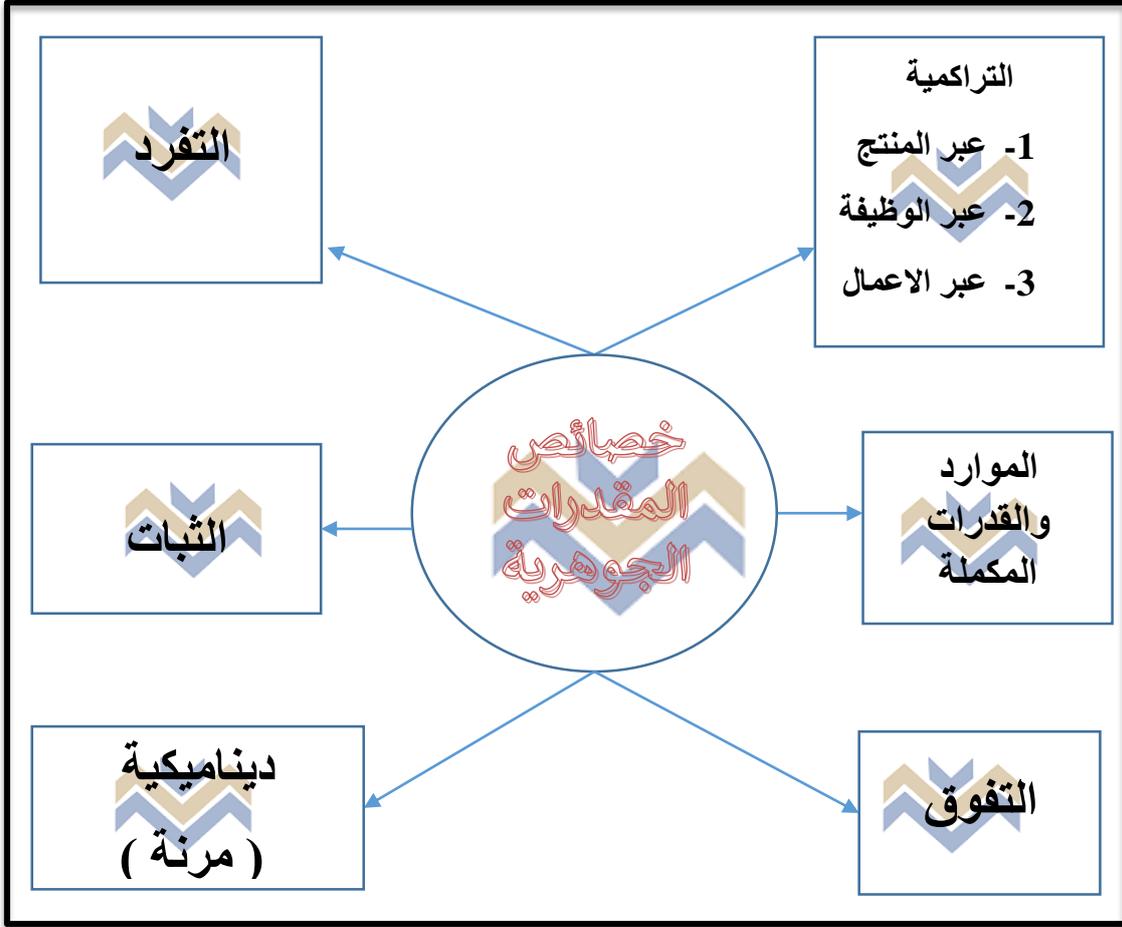
١- ان المقدرات الجوهرية هي المعرفة الكامنة والمهارات في راس المال الفكري للمنظمة والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

٢- تركز على الموارد الغير ملموسة وبعدها الأساس في خلق القيمة للمنظمة من خلال ما تقدمه من أفكار وكسب ولاء الزبائن.

٣- المقدرات الجوهرية هي نقاط قوة المنظمة فمن خلالها تؤدي أنشطتها بشكل أفضل من الاخرين.

٤- تكون هذه المهارات من التعلم الجماعي والفردي وخبرات العاملين.

٥- يصعب تقليدها من المنافسين كونها سمة خاصة بالمنظمة ولا يمكن استنساخها.



الشكل (2-9) خصائص المقدرات الجوهرية

المصدر: اعداد الباحث طبقاً لما ورد من ادبيات سابقه

رابعاً-اهداف المقدرات الجوهرية:

يمكن القول ان اهداف المقدرات الجوهرية كما ياتي : (الشخيلي والكبيسي، ٢٠١١: ٥٦)
(مهدي واخرون، ٢٠٢١: ٦٧٦)

- 1 -التركيز الاستراتيجي ويتضمن رؤية شاملة لموارد وقدرات المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيف هذه القدرات والموارد لتحقيق النجاح الاستراتيجي.
- 2 -انشاء بنية تحتية للمنظمة لتكامل مواردها وقابلياتها عن طريق إعادة بناء الإجراءات التكاملية.

3 -الإدارة بكفاءة للوقت لاسيما في استثمار نفس الموارد والقابليات بالوقت المناسب وأسرع من المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية.

4 -ان استدامة الميزة التنافسية تساهم في إعادة انتاج أنواع جديدة من المقدرات الجوهرية وذلك من خلال تشخيص المنظمة لمواردها وقابلياتها.

خامسا: مصادر المقدرات الجوهرية:

هنالك ثلاث مصادر توفر للمنظمة قدرة تنافسية عالية من المقدرات الجوهرية وحسب دراسة (حسون الطائي، ٢٠٠٧):

١- الإدارة التكنولوجية: أي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العملية والعلمية وإجراءات وطرق ومعدات وقدرات تطور او تصمم منتج جديد. (البغدادى والعطواني، ٢٠١٤: ٥٩)

٢- المرونة الاستراتيجية: أي قدرة الشركة على الاستجابة للتغيرات في ظل بيئة تنافسية.

٣- راس المال البشري: كل ما يزيد إنتاجية العمال من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها من خلال الخبرة والعلم فهو يدعم عمليات الابداع والابتكار ويعزز الإنتاجية.

وأضاف كل من (Wang & Zhu,2007,26) الى مصادر بناء المقدرات الجوهرية وهي:

١- إدارة التسويق.

٢- إدارة الموارد البشرية.

٣- الإدارة الاستراتيجية.

٤- إدارة العمليات.

٥- الإدارة المنظمة والابتكارات.

٦- الإمكانيات الابتكارية.

٧- إدارة المعلومات.

٨- الإمكانيات المالية.

٩- الثقافة المنظمة.

اما(Essmail & Hafeez ٢٠٠٧، ٥٣١) فقد بين ان بناء المقدرات الجوهرية يكون من خلال مزج الموجودات الملموسة مع الموجودات الغير ملموسة لتطوير

المقدرات على المستوى التنظيمي كونها تمثل حلقة الوصل بين الموارد الفريدة وموجوداتها الخاصة وبين الميزة التنافسية وتمثل القاعدة التي تركز عليها عمليات إضافة القيمة، أما (Bateman & Shell) فقد أوضح للمديرين الذين يسعون لتقوية تنافسية منظماتهم الاعتماد على المقدرات الجوهرية إذ يحتاجون للتركيز على وسائل مرتبطة بالنقاط الآتية: (Bateman & Shell,2009,329)

- ١- تحديد المقدرات الحالية.
 - ٢- امتلاك وبناء مقدرات جوهرية تكون مهمة مستقبلاً.
 - ٣- اتساع المقدرات لإيجاد فرص لسوق الغد وتطبيقات جديدة.
 - ٤- المحافظة على بقاء المنظمة أفضل من منافسيها واستغلال المقدرات.
- وقد اوجد (Gamble &Thompson ٢٠١١ ، ٢١٧) الأولويات المهمة للمنظمة عند تنفيذ الاستراتيجية تكون ببناء وتقوية تنافسية المقدرات الجوهرية والإمكانات القيمة .

ابعاد المقدرات الجوهرية: تختلف ابعاد المقدرات الجوهرية بتباين طبيعة الدراسة وأهدافه، والجدول يلخص هذه الابعاد حسب دراسات:

الجدول (5-2) ابعاد المقدرات الجوهرية

ن	الابعاد المولف	الروية المشتركة	التعلم التنظيمي	البعد التكاملي	الانتماء الوظيفي	تحسين الجودة	التزام العاملين	القرارات	تركيز الخدمة	العمل الجماعي	التواصل	التركيز على	التعلم المستمر	التركيز على	المرونة	حل المشاكل	التعاون	التمكن	الإدارة	المقدرات	مقدرات الإنتاج	القيمة	القدرة	مكافحة التباين	راس المال	المقدرات	المقدرات	المقدرات	المعرفة والخبرة	التكنولوجيا	موارد غير قابلة
1	prahalad& hamel 1993	√	√	√																											
2	Haggan 1996	√			√	√	√																								
3	Zhang 1998		√																	√	√										
4	Mcdermott 2003			√																	√										
5	Wang& Yang 2004																							√	√	√					
6	Belen&Carlos 2005					√	√																								
7	Ennis 2008	√								√	√	√	√	√	√	√															
8	Chen2010		√														√				√										
9	Agha etal 2012	√															√	√													
10	أبو ليفة ٢٠١٦																					√	√								
11	راضي ٢٠١٦																					√	√								
12	Hitt etal 2017																					√	√								
13	Chatzoglou etal 2018																											√			
14	عبد الكريم محمد ٢٠١٩		√														√							√	√						
15	امنتال رشيد بجاي ٢٠٢٠																										√	√			
16	النجار وصالح ٢٠٢٠																	√						√	√						
17	جعفري وهداجي	√															√	√													

*المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على ما ورد من ادبيات.

ويمكن القول ان الابعاد الأكثر شيوعا والتي تعد أساسا يستند عليها لدراسة العينة ومجتمع الدراسة هي ابعاد (Chen et al, Jambour, 2010) واستخدمت كمقياس لعمل الاستبانة لعملائنا وهي (المرونة الاستراتيجية، التمكين، راس المال البشري، المقدرات التكنولوجية، التعلم النظمي) ولكونها تتسق وتتوافق مع اهداف الدراسة وغاياتها وإمكانية قياسها وتطبيقها .

1- المرونة الاستراتيجية : ان صعوبة ادراك البيئة المحيطة بالمنظمة وكون المنظمات تعيش في بيئة سريعة ومضطربة لذلك يستوجب تطوير مناهج عمل لغرض التكيف مع البيئة لغرض التفوق على المنافسين واختيار مناهج تعتمد على المهارات الإبداعية اساسياً (السيد، ٢٠٠٠: ٢٢)، ان استعمال المنظمات للمرونة الاستراتيجية يمكنها من الحصول على حصة سوقية كبيرة عن طريق التفوق وان المنظمات الحديثة تحتضن المرونة الاستراتيجية بصفاتها موجوداً استراتيجياً مهم في حالات يكون فيها المفاجئات والتوقع صعبا وبهذا تكون المرونة الاستراتيجية عاملاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Lau, 1996, 155). فقد عرفها (تايه محمد) بانه قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية والرد على البيئات الغير المستقرة والاستخدام الأمثل للموارد للتكيف مع الظروف وزيادة نمو المنظمة عن طريق اكتساب الموارد الجديدة وزيادة قابليتها على توليد المزايا التنافسية. (تايه محمد، ٢٠١٣: ٤٤٠) وقد عرف (Vijande, Sanchez & Trespalacios, 2012, 1082) المرونة الاستراتيجية على انها قدرة الشركة على الاستجابة والتغيير بسرعة للتغير في ظل بيئة تنافسية .

وتتجلى أهمية المرونة الاستراتيجية ب الاتي (تايه محمد، ٢٠١٣: ٤٤٠)

أ - تمكن المنظمة من مواجهة التغيرات البيئية
ب - تمكن المنظمة من استعمال الموارد للتكيف مع الظروف البيئية والاستجابة للتغيرات في البيئات

ت - تطيل من عمر المنظمة ونموها من خلال اكتساب الموارد الجديدة وتزيد من قابليتها على توليد الميزة التنافسية

اما (عبد الكريم ومحمد، ٢٠١٩: ٤٦) فوصفاها من الابعاد المهمة للمنظمة كون بقاء الشركات يعتمد عليها من خلال قدرتها على التأقلم والتكيف مع الظروف المتغيرة في السوق والقدرة على استغلال الفرص والاستجابة للتغيرات البيئية، ويمكن القول ان المرونة الاستراتيجية هي قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة نتيجة للمنافسة الشديدة وتلبية احتياجات

ورغبات الزبائن المتغيرة وكذلك الاستخدام الأمثل للموارد ومن ثم الحصول على الميزة التنافسية المستدامة من خلال اكتساب الموارد الجديدة والتي تطيل من عمر المنظمة.

2 - راس المال البشري: هو كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين وذلك من خلال المهارات المعرفية والتقنية (العلم والخبرة والمهارات التقنية) التي يكتسبونها، فهو الذي يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الابداع والابتكار وتشغيل العمال بشكل أفضل أي على أساس الابداع والابتكار، فراس المال البشري الثروة الحقيقية واساس عملية التنافس الاقتصادي كونه أساس الابداع والابتكار ويعد راس المال البشري الكفو والمدرّب عاملاً وحيداً لتحقيق الأهداف التنظيمية وان راس المال البشري هو مصدر تفوق للمنظمة (جبار كاظم، عبيد ومخيف، ٢٠١٥: ٢٩٨). ويعد راس المال البشري مصدر مهم للميزة التنافسية من خلال ما يمتلكه من خبرات ومهارات ومعارف مما يساعده على اداء دورة بكفاءة وفاعلية (النجار وصالح، ٢٠٢٠ والنجار وشعيب، ٢٠٢١: ٣٣٩).

ومن هنا يمكن القول ان راس المال البشري هو كل ما يكتسبه افراد المنظمة من معرفة وخبرة ومهارة مما يعزز لديهم الابداع والابتكار فان أساس نجاح أي منظمة واستمرارها وتفوقها يعتمد بالأساس على راس مالها البشري الذي يحقق الميزة التنافسية المستدامة يصعب على منافسيها تقليدها.

3 - التمكين : هي منح العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات بشأن جميع الأمور المتعلقة بالمنتجات او الخدمات المقدمة للزبون (Noe,etal,2011,36) أي منح الافراد العاملين الحرية والقوه والمعلومات للمشاركة في اتخاذ القرارات وصنعها (Deft,2010,503)، وهي اكتساب مهارات ومعارف ذات صلة في بيئة العمل والقدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذها (Croteau;January,2001,3-6)، ووصفت بانها أسلوب للعمل الجماعي الذي ينقل صلاحية ومسؤولية اتخاذ القرار الى العاملين بالمستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للقيام بالمهام (Krajewski,etal, ٢٠١٣,١٨٣) وقد أشار (حسونة) الى التمكين بكونها عملية ابعده من إعطاء الموظف او العاملين المسؤوليات والصلاحيات بل انها تشمل دائرة أوسع تضم الثقة بالذات والمعرفة والمستوى التقني التي من شأنها ان تعطي للعاملين افضل النتائج بصعيد عملة (حسونة واخرون، ٢٠١٣: ٤٩-٥٠) كما عرفها (عبد القادر واخرون، ٢٠١٩:

٨٨) هي اكتساب المعارف والمهارات ذات الصلة ببيئة العمل والقدرة على تنفيذ واتخاذ قرارات الاعمال وان التمكين يمكن ان يحقق الميزة التنافسية المستدامة اذا تم تبنيها بالشكل الصحيح.

ويتحدد نجاح التمكين بالمنظمة بعدة عوامل هي: (Jambour,2010,345)

- أ - فاعلية نظام التغذية الراجعة او العكسية ونظام الاتصالات بالمنظمة.
 - ب - مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات الى العاملين او المرؤوسين.
 - ت - الثقة بين المديرين والموظفين.
 - ث - وجود نظام للتقييم والتعيين عادل قائم على توظيف العمال المهرة.
 - ج - تدريب الموظفين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعمال الموكلة إليهم.
 - ح - تكون الحوافز سواء المعنوية او المادية اعتمادا على الأداء.
- ويمكن القول ان التمكين هو البعد الذي يزيد من حماس وانتماء الافراد العاملين في المنظمة ويولد لديهم الشعور بالمسؤولية والالتزام بعملهم وذلك بـ منحهم الصلاحية في اتخاذ القرارات وصنعها بشأن المنتجات والخدمات المقدمة للزبون.

4 -التعلم التنظيمي: هو قدرة المنظمة على إدارة مواردها للاستجابة التنافسية من خلال توليد الأفكار والمعرفة، ويحدث ذلك من خلال التعاون والاشتراك والتدخل لفهم المشكلات وتكتسب المنظمة المهارات في خلق المعرفة وتحويلها وتعديل السلوك الذي يعكس المعرفة الجديدة، لكي يصبح التعليم ذا مغزى عندها يتعلق بهدف المنظمة، لذا يجب ان تفهم الافكار الجديدة الضرورية، فالتعلم يجب ان يحدث عن طريق الابداع من خارج المنظمة او من خلال معرفة العاملين.

(المعاضيدي ،٢٠٠٧: ٢٣-٢٥). ويرى (kabue,2016,45) ان فكرة التعلم التنظيمي معرفة لرجال الاعمال ومدراء المنظمات لعقود من الزمن، اذ لوحظ تطبيق هذا المصطلح منذ زمن بعيد في المنظمات الامريكية والانكليزية والكندية، لما له دور كبير في انتقال المعلومات داخل المنظمة ، في حين اشار (jabbour el al,2014,765) الى ان التعلم التنظيمي هو عملية نفسية اجتماعية على مختلف مستويات المنظمة، ينطوي على اكتساب المعرفة والمعلومات وتفسيرها ضمن الذاكرة التنظيمية للمنظمة .

ويمكن القول ان التعلم التنظيمي هو عملية استثمار تجارب وخبرات المنظمة ومراجعتها لغرض الاستفادة منها في حل المشكلات وتحسين قدرتها وتطور ذاتها وتزيد من كفاءة افرادها، حيث يمكن

التعلم التنظيمي العاملين من التفكير بشكل جماعي وكذلك يزيد من كفاءتهم ويحسن أداء المنظمة وقدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة.

5- المقدرات التكنولوجية: هي الخبرة العلمية والعملية وطرق وإجراءات وتجربة ومعدات (Coyne and Stebhen,2004,138)، ومسؤولية المديرين والتنفيذيين ومجلس الإدارة وهي تتألف من قيادة العملية والهياكل التنظيمية والعمليات التي تكفل التكنولوجيا في المنظمة الى دعم استراتيجيات المنظمة واهدافها. (الطاهر محمد، ٢٠٢١: ٨٩) ان المقدرات التكنولوجية هي مجموعة مرتبطة بالمعرفة التي تتضمن الخبرة العلمية والعملية، وطرق محددة، واجراءات وتجربة ومعدات وقدرتها على تطوير او تصميم منتج جديد (صفاء ٢٠١٣: ٤٤).

ومن هنا نستطيع القول ان المقدرات التكنولوجية بانها ما تمتلكه المنظمة من مهارات ومعارف وخبرات وطاقات وموارد تكنولوجية لغرض استثمارها واستغلالها لصالح تحسين جودة منتجاتها وعملياتها بكفاءة وفاعلية، ان وجود هيكل فعال لعملية المقدرات التكنولوجية انما يبسر ايجاد وعي ملائم بالأهمية الاستراتيجية لهذا التكنولوجيا لدى المديرين والموظفين، كما انها تعزز بوصفها اداة استراتيجية وعاملا يمكن من زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة وتسيير عملية ادارة التغيير.

المبحث الثالث

مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية المستدامة

التوطئة:

تعد الميزة التنافسية المستدامة من المفاهيم المهمة حيث تعتبر جوهر تميز المنظمة عن منافسيها والقاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات ومفتاح نجاحها وسنسلط الضوء في هذا المبحث على اهم المفاهيم والأهمية والهدف والخصائص والابعاد الخاصة بها.

أولاً- مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة:

كانت بداية ظهور مصطلح الميزة التنافسية في (١٩٨٠ - ١٩٨٧) عندما كان هنالك عجز في الميزان التجاري للولايات المتحدة الامريكية لاسيما في تبادلاتها مع اليابان وازدياد ديونها الخارجية وبكونها نتائج للنظام الاقتصادي وظهور العولمة والتوجه العام لتطبيقات اقتصاديات السوق (الفوزان بن براك، ٢٠١٥: ١٧٩)، حيث أشار Hofer (١٩٨٠) بان الميزة التنافسية هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسيها ، وعرفها (Gzepiel) عام (١٩٩٢) بانه القدرة على تقديم المنتجات او الخدمات بشكل افضل من المنافسين وعلى المدى البعيد (الزاوي، ٢٠١٢: ١١) ، اما (الزغبي، ٢٠٠٥: ١٣٨) فذهب الى انها خاصية او مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نتيجة لصعوبة تقليدها ومحاكتها حيث تمكنها من التفوق على المنافسين بما تقدمه من خدمات او منتجات ، وعرفها (أبو بكر ، ٢٠٠٦ : ١٣) بانها قدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها بالمركز الأفضل مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة بنفس القطاع او المجال.

وبالنظر الى التحديات الاستراتيجية والمخاطر التي تواجه المنظمة من التغيرات في بيئة العمل ، الامر الذي يتطلب إعادة صياغة وتخطيط توجهاتها الاستراتيجية لغرض اكتساب ميزة تنافسية تجعلها قادرة من الحصول على موقع في السوق ، والمحافظة على ذلك الموقع في ظل التغيرات البيئية والمنافسين المحتملين والحاليين ، ويكون ذلك عن طريق الحصول على الميزة التنافسية المستدامة والعمل على إيجاد وتقديم كل ما هو جديد بما يحقق الاسبقية والنجاح لها في ميدان التنافس (الدوري، ٢٠١١، ٩) ، فقد اطلق مصطلح الاستدامة في ثمانينات القرن وظهر مصطلح الميزة التنافسية المستدامة عام (١٩٨٤) عندما طرح (Day George) فكرة ومفهوم الميزة التنافسية المستدامة وأشار الى انه يمكن الحصول على نماذج استراتيجية مختلفة لمساعدة

المنظمة على البقاء ودراسة الاستراتيجيات المقترحة لاستمرار الميزة التنافسية على الأمد البعيد (Barney,2015,300)(Hakkak,1991,99) ، وقد تطور هذا المصطلح في عام (1985) من قبل (Porter) عندما قدم نموذجا يحدد فيه استراتيجيات التنافس (استراتيجيات قيادة التكاليف ، والتركيز ، والتميز) والتي تم ربطها بالبيئة من خلال المنتجات التي تقدمها المنظمة بما تتلاءم مع حاجات الزبائن ورغباتهم ، حيث عد كل من (Day و Porter) الميزة التنافسية هدف استراتيجي (ميمون ، 2019 : 209) ، وقدم (Barney) عام 1991 تعريفا للميزة التنافسية المستدامة بكونها تطبيق استراتيجيات فريدة لغرض خلق قيمة افضل من المنافسين الذين يكونون غير قادرين على تقليدها او نسخها (Reed,2000,9) وقد عرفها (HAKKAK,2015,299) بان الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المنظمة على انتاج منتجات او خدمات تبدو للزبائن انها اكثر قيمة من التي ينتجها المنافسون الاخرون ، اما (Sriwidad,2016,38) فقد عرفها بانها تنفيذ استراتيجية لخلق القيمة التي لايمكن تنفيذها من قبل المنافسين بنفس الوقت ولايمكن تكرار فوائدها.

ومن هنا أدرك الباحثون والأكاديميون أهمية الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات وعملوا على تجسيد منظورهم عن طريق التعريفات التي تصنف الى مداخل متعددة، وادناه التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة وكما موضح في الجدول (6-2)

الجدول (6-2) التطور التاريخي لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة

ت	المؤلف	السنة / الصفحة	المفهوم
1	Porter	1985 167	قدرة المنظمة على اجراء الخطوات اللازمة للحصول على تكاليف اقل من المنافسين وبطريقة فاعلة وفريدة وتخلق قيمة للمشتريين (الزبائن).
2	Coyne	1986 29	هي مصدر اربع قابليات متميزة لا يمكن للمنافسين تقليدها او التفاوض بشأنها تتمثل بالمهارات والمعرفة والقيم وخبرات العاملين في المنظمة.
3	Barney	1991 17	خلق قيمة لا يمكن تقليدها او الحصول عليها من قبل المنافسين الحاليين والمحتملين مستقبلا وغير مقلدة في الماضي .

4	السلمي	104	200	هي الموارد والمهارات التي تتيح للمنظمة انتاج منافع وقيم للزبائن تزيد عما يقدمه المنافسون لتميزها واختلافها من وجهه نظر الزبون.
5	الزغبى	137	200	مجموعة خصائص تتميز بها المنظمة وتحتفظ بها لمدة طويلة نسبيا لصعوبة محاكتها ، تحقق خلالها منفعة وتمكنها من التفوق على المنافسين عن طريق ما تقدمه من خدمات وسلع.
6	Kuuml	2011	52	هي الاخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية وتلبية الحاجات الحالية للسوق.
7	Hakkak	2015	299	قدرة المنظمة على انتاج سلع وخدمات تبدو للعميل او الزبون اكثر قيمة من سلع وخدمات المنافسين الاخرين.
8	Sriwidad i	2016	38	هي استراتيجية تنشأ قيمة لا يمكن للمنافسين تنفيذها في وقت واحد ولا تكرر فوائدها.
9	Bauman n	2017	64	هي قيام الوحدة الاقتصادية بتنفيذ استراتيجية تخلق قيمة لها يتعذر تكرارها او تقليدها من قبل منافسين الوحدة الاقتصادية.
10	Kuncoro & Suriani	2018	186	القيمة التي تعمل المنظمة على تحقيقها للزبائن والمحافظة على ديمومتها.
11	Salunke	2019		قدرة المنظمة على تحقيق موقعا متميزا في السوق .
12	Malik	2019	212	قدرة المنظمة على تحقيق الربح عن طريق صياغة استراتيجيات تحقق تعظيم في الإيرادات من الاستثمارات .
13	Gloet & Samson	2020	45	الميزة التنافسية تكتسب من خلال الابتكار والقدرة تطوير وإدارة اشكال جديدة من المعرفة والخبرة.

هي الموارد والقدرات التي تمنح المنظمة او الوحدة الاقتصادية ميزة على منافسيها وتؤدي الى الأداء عالي نسبيا.	16 2020	Novita & Husna	14
القدرات التي تمكن الوحدة الاقتصادية مالا يمكن للمنافسين الاخرين للوحدة تقديمه او تقليده	94 2021	الجابري	15

*المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على ما ورد من الادبيات اعلاه.

ويمكن القول بان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هي الموارد والقدرات الفريدة والنادرة التي تمتلكها المنظمة من مهارات ومعرفة وقيم وخبرات العاملين والتي يصعب على المنافسين تقليدها وتقدم للزبون قيمة أكثر من منافسيها وتأخذ بنظر الاعتبار الحاجات المستقبلية والحالية للسوق وتحقق أرباح للمنظمة من خلال الأداء العالي.

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

الميزة التنافسية المستدامة هي أداة تساعد المنظمات في بناء وتحديد المقدرات الجوهرية وذلك عن طريق أربعة معايير هي (الندرة والقيمة وعدم القابلية على الاستبدال والتقليد) اذ تعد هذه المقدرات أبرز مصادر للميزة التنافسية المستدامة التي تستخدمها المنظمات ضد منافسيها ولا يمكن تحقيقها الا اذ توفرت جميع هذه المعايير في نفس الوقت والتي أشار إليها (Hoskisson & Other,2011,82-83) وهي على النحو الاتي:

- 1- قدرات نادرة: وهذه القدرات تكون قليلة الوجود ولا يملكها المنافسون.
 - 2- قدرات القيمة: قدرات تسمح للمنظمة باستغلال الفرص وتحديد التهديدات في بيئتها الخارجية.
 - 3- غير قابلة للاستبدال: اي قدرات ليس للمنافسين نظائراً استراتيجياً لها.
 - 4- ارتفاع تكاليف التقليد: قدرات لا يمكن للمنظمات تقليدها وتطويرها بسهولة.
- في حين حددت أهمية الميزة التنافسية المستدامة بالاتي: (Vinayan et al,2012,22) و(سعيد، ٢٠١٣: ٧٣) و (Huang et a,2015,617)

- 1-الميزة التنافسية المستدامة تؤدي الى زيادة الحصة السوقية وربحية المنظمة.
- 2-تمثل دعماً لاستراتيجية خلق القيمة التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.
- 3-تعتبر عنصراً مهماً لبقاء المنظمات على المدى الطويل.

4 - تحقق للمنظمات إيرادات اقتصادية وعوائد اعلى من المتوسط وتركز على تحقيق مزايا للمنظمات والمحافظة عليها.

5 - تحقق قوتين هما (القوة الداخلية) من القابليات والموارد و(القوة الخارجية) هي مكانة السوق.

6 - ان امتلاكها يساعد على خلق الفرص وتحديد وتجنب التهديدات واستغلال التغيرات في البيئة الخارجية.

وقد اشار (ابو حمرة ٢٠١٧: ٤٣) الى ان الميزة التنافسية المستدامة امر في غاية الاهمية وذلك لعدة اسباب هي:

1 - تعطي قيمة للزبائن وتلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم لها وتحسن سمعة وصورة المنظمة في اذهانهم.

2 -تحقق التميز على المنافسين من خلال الخدمات التي تقدمها للزبائن وإمكانية تميز الموارد والكفاءات والاسرراتيجيات في ظل البيئة التنافسية الشديدة.

3- تؤثر إيجابيا على المتعاملين مع المنظمة ومدركات الزبائن.

4 - تحقق للمنظمة افضلية على المنافسين وتوفقا نوعيا.

5 - تحقق نتائج أداء عالية.

ان الميزة التنافسية المستدامة تحقق المنفعة الطويلة الأمد وذلك عن طريق تطبيق اسرراتيجية خلق القيمة التي توفر الأداء العالي للمنظمة والثقة المالية حيث يتم بناء الميزة التنافسية المستدامة عن طريق دمج الموارد الجوهرية للمنظمة والمهارات بطرق فريدة ودائمة لا يمكن للمنافسين من تقليدها وتنتج أهمية الميزة التنافسية المستدامة بكونها منتج يرتبط بجانبين هما (الميزة التنافسية والميزة الاسرراتيجية) باعتبار ان الميزة التنافسية المستدامة تلبي حاجات السوق الحالية وتأخذ في الاعتبار حاجات السوق المستقبلية ولذلك تعتبر الميزة التنافسية المستدامة من الاسرراتيجيات المهمة في المنظمات التي تسعى الى تحقيق الريادة والتفوق على المنافسين كونها السبيل الى التطوير والتميز وذلك عن طريق استعمالها للموارد بنجاح لبناء الميزة التنافسية وتحسينها باستمرار لضمان استدامتها ، فيما تمحورت أهمية الميزة التنافسية المستدامة بالآتي(العكيدي، ٢٠١٩: ٤٥-٤٩):

1 - تعد مؤشراً لقدرات المنظمة في حين قدراتها بالاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب الزبائن الجدد وحصولها على حصة سوقية أكبر من المنافسون.

- 2- تعد مؤشراً دقيقاً في تحديد نجاح المنظمة من خلال ايمانها بان أداء اليوم يجب ان يكون أفضل من أمس وأداء الغد يجب ان يكون أفضل من اليوم.
- 3 - تمكن المنظمة من مواجهة التحديات في السوق وذلك عن طريق تطوير قدراتها باستمرار لكي تكون قادرة على استغلال الفرص.

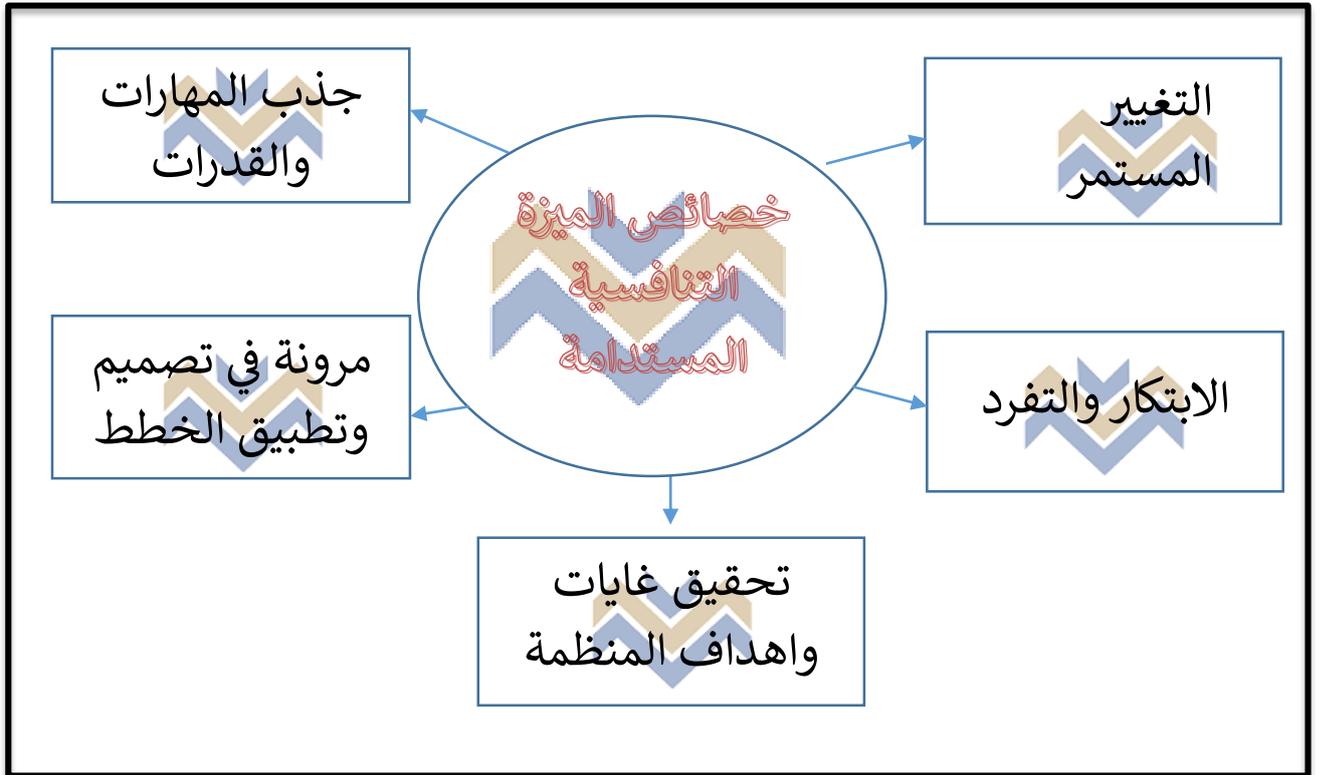
ثالثاً - خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

يمكن القول ان خصائص الميزة التنافسية تتمثل بالآتي: (الغالبى، ادريس ٢٠٠٧: ٣٥٦)

- 1-تحقق التفوق والافضلية على المنافسين.
 - 2- تحقق قيمة للمنظمة وتتبع من داخلها.
 - 3- تزول بسرعة عند تطويرها وتجديدها وتكون لمدة طويلة.
 - 4 -تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
 - 5- تنعكس في قيمة ما تقدم للزبائن او في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها.
 - 6 - تحفز المستفيدين للتعامل مع المنظمة وادراكهم للأفضلية.
- كما ويرى (Dirisu, et al,2013,258) ان للميزة التنافسية لها مجموعة خصائص تنفرد بها وهي .

- 1- تتبع سياسة التغيير المستمر الذي يسعى الى تحسين أداء الشركة وتطويرها وزيادة أرباحها.
 - 2-ان الميزة التنافسية المستدامة تتسم بقدرتها على جذب العاملين المهرة الذين يمتلكون قدرات ومهارات استثنائية وكذلك جذب المبدعين والقادرين على الابتكار للخطط والسياسات الجديدة للمنظمة.
 - 3 -تراعي وتنتهج الابتكار وتسعى للتفرد في خدماتها وسلعها التي تقدمها للزبائن وهي من اهم خصائصها.
 - 4- مرونة في تصميم وتطبيق الخطط بما يتناسب مع التغييرات في بيئتها السوقية وتحقق سمعة جيدة للمنظمة والتوسع في السوق المستهدف.
 - 5- تحقق اهداف وغايات المنظمة التي تصبو لها وتسعى لوضع خطط استراتيجية ذات رؤية بعيدة المدى تحقق للمنظمة التفرد والتميز المستدام
- وذكر (عبد الغفور ،٢٠١٥، ٣٠ -٣١) ان الميزة التنافسية المستدامة تتمتع بمجموعة من الخصائص هي:

- 1- تشتق من حاجات ورغبات الزبائن.
 - 2- تساهم في تقديم قاعدة للتحسينات المستقبلية.
 - 3- تساهم في نجاح الاعمال.
 - 4 - يصعب تقليدها من قبل المنافسين وطويلة الأمد.
 - 5 -تساعد على المواءمة بين موارد المؤسسة والفرص في بيئتها الخارجية.
- كما وأشار (العكدي ٢٠١٩ : ٤٨) الى مجموعة من الخصائص يجب ان تتمتع بها الميزة التنافسية المستدامة وهي كالآتي:
- 1 - نسبية الميزة التنافسية: تجعل هذه الخاصية الميزات في إطار يصعب تحقيقه وتقليده من قبل المنافسين.
 - 2 -استمرارية الميزة التنافسية: أي جعل المنظمة قادرة للتفوق على المنافسون وعلى المدى الطويل.
 - 3 -تجدد الميزة التنافسية: أي سعي المنظمة لتحسين وتجديد مخرجاتها وتطوير الميزة التنافسية وفق المتغيرات في البيئة الخارجية والقدرات والكوادر والامكانات للمنظمة.
 - 4 -مرونة الميزة التنافسية: أي ان تتسم الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة بالمرونة لزيادة قدراتها وتحسينها.
 - 5 -انسجامها للأهداف والنتائج: أي ان تكون الميزة التنافسية مناسبة اثناء استعمالها لتحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لتحقيقها المنظمة بالأمدين القريب والبعيد.



الشكل (2-10) خصائص الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: اعداد الباحث وفقا لما ورد من ادبيات سابقة

رابعاً - مصادر الميزة التنافسية المستدامة:

اشار (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩: ١٥٨) الى مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة هي:

- 1- مزايا العلاقات: كولاء الزبائن للعلامة التجارية والتحالفات الاستراتيجية وارتفاع كلفة التحويل عند الزبون.
- 2- مزايا قانونية: منافع العقود وقيودها وتسجيل العلامة التجارية وبراءة الاختراع.
- 3- مزايا تنظيمية: معدات حديثة ومصانع - وفرة الموارد المالية - فاعلية نظم الاستخبارات عن المنافسين والزبائن.
- 4- مزايا الموارد البشرية: استخدامها بالعمل - إدارة المواهب بكفاءة - قوة الثقافة التنظيمية.
- 5- مزايا المنتج: البحث والتطوير - منتجات فريدة وراقية - الاسم وحقوق الملكية والعلامة التجارية.
- 6- مزايا التسعير: ضخ حجم عملية الشراء - حجم الإنتاج ووفرات اقتصادية - تكاليف انتاج منخفضة.
- 7- مزايا الترويج: الابداع - تفوق قوى البيع - تصوير المنظمة.

8- مزايا التوزيع: ملاءمة المواقع – كفاءة التوزيع – تكامل كثافة سلسلة التوزيع.

في حين يرى (Johnson, et al,2011,95-99) ان مصادر الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات كالاتي:

1 - المصادر المتاحة: وتشمل الأصول والقدرات والمعرفة ومعلومات المنظمة حيث وصف (Silva et al,2019,12) المصادر المتاحة على النحو الاتي :

أ - المصادر المادية: ك (المباني والآلات والطاقة الإنتاجية).

ب - المصادر المالية: مثل (راس المال والدائنين والمدنيين والنقد والمساهمين وغيرهم).

ت - الموارد البشرية: ك (المهارات والمعرفة لدى العاملين في المنظمة).

ث - راس المال الفكري: أي (براءة الاختراع وقواعد بيانات الزبائن والعلامة التجارية).

2 - المصادر المرحلية: يقصد بها المصادر المتاحة للمنظمة خلال مدة زمنية معينة ولكنها تتلاشى بمرور الزمن بفعل المنافسين والداخلين الجدد الذين يطورون منتجاتهم.

3 -المصادر الاستثنائية: أي المصادر الرئيسية للميزة التنافسية المستدامة وتشمل الأصول الملموسة وغير ملموسة والموارد المرتبطة بالمنظمة ك (الخبرة والعلامة التجارية والعاملين ذوي المهارات العالية والتكنولوجية).

بينما (Negulescu,2019,71-72) (قمري، ٢٠١٧: ٧-٩) فقد قسما مصادر الميزة التنافسية المستدامة الى مصدرين هما :

1-مصادر خارجية: هي مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والديموغرافية التي تؤثر على المنظمة بشكل سلبي او إيجابي. أي قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الخارجية التي تساهم في خلق الفرص لتحقيق الربح وتوقع التغيرات بمرور الوقت، ان الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقق الا من خلال قدرات وموارد المنظمة في تعاملها مع التهديدات واستغلال الفرص لذا تعتمد على المصادر الداخلية أكثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وتشمل المصادر الخارجية:

أ - تغيرات في طلب الزبون.

ب - تغيرات في الأسعار.

ت - التغيرات على المستوى الفني والتكنولوجي.

ث - قدرة المنظمة في الحصول على المعلومات ومسح البيئة الخارجية.

ج - المرونة في الاستجابة للتغيرات في الهيكل التنظيمي والمعدات والثقافة والبرامجيات وغيرها.

2 - مصادر داخلية: جميع الجوانب داخل المنظمة المرتبطة بالموارد والمهارات والأنشطة والتي يمكن ان تخلق ميزة مقارنة بالمنافسين وتشمل:

أ - الموارد: الملموسة (الموارد المالية، الموارد التنظيمية، الموارد المادية، الموارد التكنولوجية) الغير الملموسة (الموارد البشرية، موارد الابتكار، موارد السمعة).

ب - الأنشطة والمهارات: أي استغلال المنظمة نقاط قوتها الداخلية في أداء أنشطتها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تقليدها وتحقيقها وضرورة تركيز المنظمة على تنمية المقدرات الجوهرية والاعتماد على الموارد الفريدة.

ت - ابداع أعضاء المنظمة.

ث - القابلية على الابتكار.

ج - التكنولوجيا المتقدمة.

ح - وفورات الحجم.

خ - قدرة العاملين على التعلم.

د -الخبرة المكتسبة.

خامساً - مداخل تنفيذ الميزة التنافسية المستدامة:

تعتمد المنظمات في تنفيذ الميزة التنافسية المستدامة على عدد من المداخل هي (Saravanan,2017,80):

1 - نموذج Porter للقوى الخمس (Porter's Model For Five Competitive Forces):

ان أحد النماذج الشائعة الاستعمال والفاعلة في صياغة استراتيجية تنافسية هو نموذج Porter للقوى الخمسة وكما يلي (الجابري، ٢٠٢١: ٩٠):

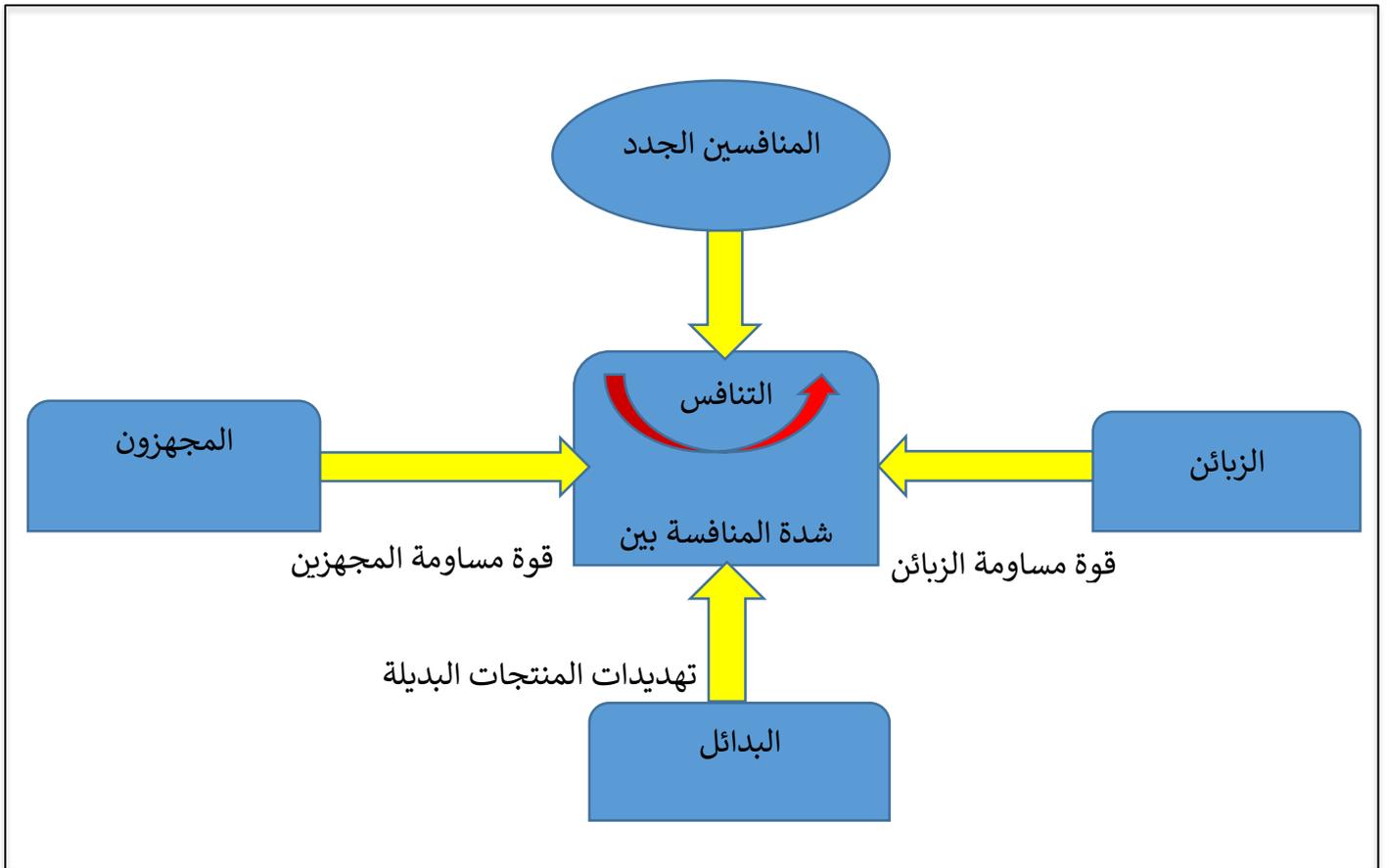
أ - المنافسون الجدد او المحتملون: يمكن ان يؤدي تهديد دخول المنافسين الجدد في الصناعة الى الضغط على المنظمات التي تحتاج الى خفض الأسعار او زيادة مستوى استثماراتها.

ب - القوى التفاوضية للزبائن: يوتر الزبائن على المنافسة وذلك عن طريق اكتساب المزيد من القيمة كتخفيض الأسعار والمطالبة بجودة أفضل او خدمة أكثر.

ت - القوة التفاوضية للمجهزين: اذ يمكن للموردين الكبار فرض أسعار اعلى والحد من جودة المنتج والخدمة، ويعد التركيز على الموردين البدلاء وتوافرهم مهماً في تحديد قوة المورد.

ث - تهديد البدائل: هي المنافسة التي تحصل في السوق عن طريق المنتجات البديلة وعندما يكون هنالك خيار للمشتري بين المنتجات التي تقدم المنفعة نفسها ويكون خطر البدائل كبيراً عندما يكون هنالك مفاضلة في السعر والأداء.

ج - شدة المنافسة بين المنظمات: وتكون شدة المنافسة بين المنظمات بأوجه متعددة ك (الخصومات على الأسعار او تقديم منتجات جديدة او جودة الخدمة) فان المنافسة العالية تحد من ربحية المنظمات. والشكل ادناه يوضح القوى الخمسة لـ Porter .



الشكل (2-11) القوى الخمسة لـ Porter

Source: Porter, Michael E., 1998, "Competitive advantage creating and sustaining superior performance", a division of Simon & Schuster Inc., p5.
2- نموذج تحليل البيئة التنافسية (SWOT Analysis)

(Environment): هو اجراء منهجي لتحديد عوامل النجاح الحاسمة (نقاط القوة والضعف

الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية)، بحيث يحدد عوامل النجاح الحاسمة التي يجب على المنظمات التركيز عليها لتحقيق النجاح (Bolcher,etal,2019,39-40).

أ - العوامل الداخلية: وتتضمن نقاط القوة والمهارات والموارد والكفاءات التي تمتلكها المنظمة وتوظفها أكثر من المنظمات الأخرى، اما نقاط الضعف فهي النقص في المهارات او الكفاءات المهمة للمنظمة وتوافرها في المنظمات الأخرى، ويمكن التعرف على نقاط القوة والضعف عن طريق النظر الى الموارد ك (الخطوط الإنتاجية والبحث والتطوير والعمليات والإدارة والتسويق).

ب - العوامل الخارجية: وتتضمن الفرص وهي المواقف المهمة والجيدة في بيئة الصناعة، اما التهديدات فتتمثل بالمواقف الغير جيدة في بيئة الصناعة كدخول المنافسين الجدد او التغيير التكنولوجي جي او التغيير في اللوائح الحكومية او ظهور منتجات منافسة ويمكن تحديد الفرص والتهديدات بسهولة عن طريق تحليل (Porter) للقوى الخمسة (تهديد المنتجات البديلة، دخول منافسين جدد، القوة التفاوضية للزبائن، القوى التفاوضية للموردين، المنافسة الشديدة بين المنظمات).

ان الخطوة الأخيرة من خطوات تحليل (Swot) هي تحديد مقاييس الكمية لعوامل النجاح الحاسمة (CSFs) التي يطلق عليها عروض القيمة، ان (CSE) تعد العملية الحاسمة للمنظمات التي تقدم قيمة للزبون، وتحول مقياس (CSF) الخاصة بخدمة الزبائن الى مقياس كمي ك (عدد شكاوى الزبائن ودرجة رضاهم) وكذلك اجراء دراسة متأنية للعمليات وتحقيق التطوير في المنتجات والتسويق والإدارة والوظائف المالية والعمليات التصنيعية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

3- انموذج مدخل النظرة القائمة على الموارد (RBV) Resource-Based View (Miethlich &Oldenburg (Approach,2019,7148-7147). يوفر هذا النموذج مدخلا منهجيا من حيث القدرات والموارد وكذلك لتطوير استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة، ان مبدا تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتمثل بان الموارد المستخدمة يجب ان تكون قيمة ونادرة نسبيا ويصعب تقليدها او استبدالها، فاذا تمكنت المنظمات من استعمال مواردها وقدراتها بشكل افضل من منافسيها سوف تتحقق الميزة التنافسية المستدامة والربحية ، ويمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق استراتيجيات التمايز التي تعتمد على الجودة الفائقة او المعرفة التامة باحتياجات الزبائن او الابتكارات الفائقة او المعرفة الفريدة او السمعة الفريدة ويمكن تصنيف الموارد على انها:

أ -الموارد المادية: ك(التكنولوجيا، الموقع الجغرافي، العقارات).
 ب - الموارد التنظيمية: ك(الهيكل التنظيمية، العمليات، التحكم).
 ت - الموارد البشرية: ك(الخبرة، الذكاء، التنوع، ثقافة المنظمة).
 وتعد الموارد البشرية ذات أهمية خاصة كونها لا تنتهي ويمكن نقلها الى منتجات وتقنيات وأسواق مختلفة.

4 – مدخل سلسلة القيمة Approach To The Value Chain: هي مجموعة من الأنشطة تمارس لتصميم منتج ما او إنتاجه وتسويقه وتسليمه ودعمه لخلق قيمة للزبائن (أي طول دورة حياة المنتج) (Bozdag &Koc,2016,6).

اذ يمكن ان تعني القيمة المتفوقة منتجا متميزا يستحق دفع المزيد مقابلة او منتجا جيدا وبسعر اقل او عرضا بأفضل قيمة، حيث يمكن للمنظمة ان توفر منتجات ذات جودة عالية لا يمكن تقليدها وقيمة مرتفعة ومن بينها تقديم المنتجات الصديقة للبيئة والاهتمام بالزبائن كل هذا يمنحها القدرة على رفع أسعارها بسعر اعلى من منافسيها واحتفاظها بالميزة التنافسية المستدامة (Thom Pson,etal,2016,47).

سادساً - استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:

تعد الاستراتيجيات عامل مهم للميزة التنافسية المستدامة حيث أشار كلا من (Borter,1998,11-16)، (الايوبي ٢٠١٠ : ٨١)، (يحياوي ٢٠١٣ : ٨٩)، (العلوان ٢٠٢٠ : ٤٥) الى استراتيجيات متعددة لتحقيق الميزة التنافسية هي:

1 – استراتيجية قيادة الكلفة: أي تحقيق كلفة اقل مقارنة بالمنافسين عن طريق تحسين الإنتاجية والكفاءة والتخلص من التالف اذ تهدف هذه الاستراتيجية الى ان يكون المنتج اقل تكلفة ويمكنها من المنافسين على أساس السعر المنخفض بدلا من تقديم منتجات فريدة.

2- استراتيجية التمايز: أي السعي الى تقديم منتجات او خدمات الى الزبائن بطريقة فريدة ومتفوقة مقارنة بالمنافسين ك (جودة المنتج والموثوقية وخدمات ما بعد البيع وتوافر المنتج ومرونة المنتج) ويتميز المنتج بعدة عوامل مختلفة عن المنافسين ك (الأداء المحسن او الجودة او الميزات او الموثوقية او الراحة او المكانة او الخدمة) وتسعى هذه الاستراتيجية الى جعل السعر عاملا اقل أهمية بالنسبة للزبون.

3 – استراتيجية التركيز: أي اختيار المنظمة شريحة من القطاعات وتصمم استراتيجية لخدمة هذه الشريحة مع استبعاد الآخرين وتركز على الأهداف المختارة وتخلق هذه الاستراتيجية الميزة التنافسية المستدامة عن طريق وضع جميع الاستراتيجيات المخطط لها فيما يتعلق بهذه الأهداف والتخصص فيها.

وذكر (Bal,2019,627) تتحقق استراتيجية التركيز بطريقتين:

أ - اكتساب ميزة الكلفة عن طريق التركيز على تخفيض الكلف ضمن أهدافها.

ب - اكتساب الميزة التنافسية عن طريق التركيز على التمايز في أهدافها.

فيما أضاف (Reider,2015,43-45) استراتيجيات أخرى وهي:

1- الاستراتيجية الوقائية: تهدف الى خلق الميزة التنافسية بمنع المنافسون من مواجهة المنتجات او الخدمات المقدمة من المنظمة كان تصبح المنظمة المصدر الوحيد لمنتج معين

2- التآزر: تتجلى فوائد التآزر عندما تتمتع المنظمة او الوحدة الاقتصادية بميزة تنافسية نتيجة ارتباطها بكيان تنظيمي اخر سواء كان داخلياً ام خارجياً اذ يمكن للكيان تبادل جهود المبيعات والتسويق والبحث والتطوير والتخزين.

وقد أشار (Thompson,etal,2020,28) الى عاملين يميزان أي استراتيجية تنافسية عن أخرى هما:

أ - ما إذا كان السوق المستهدف ضيقاً او واسعاً.

ب - ما إذا كانت المنظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية بكلفة اقل او بتمايز.

سابعا: ابعاد الميزة التنافسية المستدامة:

تختلف ابعاد الميزة التنافسية المستدامة بتباين طبيعة الدراسة واهدافها، الجدول ادناه يلخص هذه الابعاد حسب دراسات:

الجدول (7-2) ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

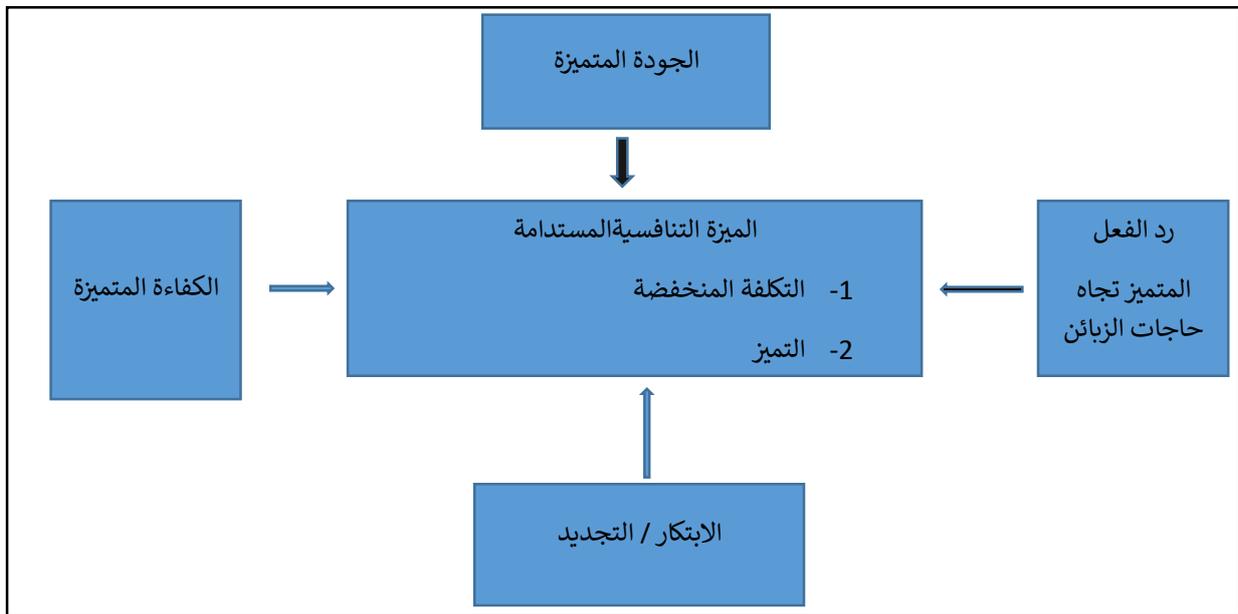
المؤلف	الموارد النادرة	الكافة الأقل	المهارات النادرة	العمليات	الإنتاج	التكامل العمودي	تقانة المعلومات	الخدمة	خفض الكافة	عوامل الإنتاج	البنية الخارجية	تحسين الجودة	التركيز	ظروف السوق	الوقت	القيمة المدركة لدى المستهلك	الثقافة التنظيمية	هيكل المنظمة	بيئة مستقرة	الفاعلية	المقدرات الجوهريّة	الثقافة الإبداعية	تكنولوجيا المعلومات	المرونة الإستراتيجية	سرعة الاستجابة	التجديد	الاستجابة لطلبات الزبائن	القيمة	الندرة	غير قابلة للتقليد	غير قابلة للإحلال	التمايز	الكفاءة							
Porter 1991	✓	✓		✓																																				
Hitt 2001					✓																																			
النجار ٢٠٠١		✓																																						
الوندأوي ٢٠٠٢						✓					✓	✓	✓	✓	✓																									
الذهب ٢٠٠٤											✓																													
مصطفى محمود ٢٠٠٦																✓																								
العززي ٢٠٠٧																	✓																							
المسعودي ٢٠٠٧																		✓																						
Altelbani 2012												✓																												
Johnson,et ,al2012																																								
الهوراني ٢٠١٧												✓													✓															
Seyyed 2017												✓													✓															
Yang& Li 2018																✓																								
الشمري واخرون ٢٠٢١																								✓																
شارلز هل ٢٠٠١												✓																												
Seyyed 2017																																								

وعلى نستطيع القول ان الابعاد الأكثر شيوعا والتي تعد أساسا يستند على دراسة العينة ومجتمع الدراسة وقد تم الاعتماد على (Seyyed,2017,187) و (شارلز هل ، ٢٠٠١، ١٩٦-٢٠١) كمقياس لعمل الاستبانة لعملائنا ولكونها تتسق وتتوافق مع اهداف الدراسة وغاياتها وإمكانية قياسها وتطبيقها بالدراسة، وهي كل من (الكفاءة المتميزة، الجودة، الابداع / الابتكار، الاستجابة للجمهور والمستفيدين)

وفيما يأتي سنذكر هذه الابعاد بصورة مفصلة:

لقد قام (Hill& Jones) بوضع أربعة ابعاد تدخل ببناء الميزة التنافسية والتي هي (الكفاءة ، الجودة ، والتجديد ، والاستجابة لحاجات الزبائن) والتي تعد أساس بناء الميزة التنافسية المستدامة التي يمكن لأي منظمة ان تتبناها بمختلف المجالات وقد أشار إليها كل من (Seyyed,2017,187) و (شارلز هل ، ٢٠٠١، ١٩٦-٢٠١)

وفيما يلي شكل يوضح ابعاد الميزة التنافسية المستدامة



الشكل (2-12) ابعاد الميزة التنافسية المستدامة

المصدر (شارلز هل ٢٠٠١ : ١٩٦)

وسيتم توضيح كل من هذا الابعاد على النحو الآتي :

1- الكفاءة المتميزة : هي نسبة المخرجات الى المدخلات ويتم قياسها من خلال تقييم ما ينتجه الموظفون او العاملون حيث يساعد في تحقيق الميزة التنافسية من خلال توفير التكاليف ، وتعد التكلفة المنخفضة عاملا حاسما في مدى استمرار وبقاء ونجاح المنظمة ، اذ انه لا بد ان تسعى المنظمة الى تحقيق الميزة التنافسية ب خفض الكلفة مقارنة بكلفة المنظمات الأخرى المنافسة ، وتشير الكفاءة الى استغلال موارد المنظمة المختلفة بأكبر قدر ممكن في توفير مخرجات تفوق بقيمتها قيمة المدخلات المستخدمة في عملية انتاج تلك المخرجات ، ان اهم مكونات الكفاءة لأي منظمة يتجسد بإنتاجية الفرد الذي يعد من احد اهم الموارد في المنظمة ، حيث اذ ما تحققت المنظمة مستوى عالي من إنتاجية الفرد ستحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج وستمتلك مزايا تنافسية تركز على التكلفة (Seyyed,2017,178). ايضا وأشار (Hitt,etal,2001,498) الى الكفاءة بانها الموارد والقدرات التي تميز المنظمة عن منافسيها ، حيث تتعلق الميزة التنافسية بالمهارات الوظيفية للمنظمة والتي تمثل العمليات والتسويق والبحث والتمويل والتطوير والامكانيات ، حيث لا يمكن ان ترفع هذه الميزة دون تطوير الموارد البشرية ، كما وتعني الكفاءة القدرة على التكيف مع البيئة والبقاء فيها أي الاستعمال الكفؤ للموارد المتاحة المادية ، المالية ، البشرية ، الزمن (Bowman,1996,48).

وتتحدد الكفاءة بوساطة تقليل التكلفة والتي تتحقق من خلال اقتصاديات الحجم أي مخرجات المنظمة العالية، وتصميم العمليات للمنتج أي تقييم كفاءة عمليات الإنتاج وتصميم المنتج والخبرة والتعلم، ان التعلم بأسلوب الممارسة يؤدي الى تقليل الوقت اللازم لعمليات الإنتاج والعمل لمدة طويلة يكسبها الخبرة، ان استمرار الميزة التنافسية من خلال المنتجات او الخدمات والعمليات الجديدة يكون أكثر كفاءة وفاعلية (Adams& Lamont,2003,144). وعالية يمكن القول ان الكفاءة المتميزة هي الجودة التي تميز المنظمة عن منافسيها وعن طريقها تمتلك المنظمة المزايا التنافسية وذلك ب تسليط الضوء على خاصية التفرد.

2 – الجودة: هو رضا الزبائن عن المنتجات او الخدمات المقدمة من المنظمة ويرتبط مفهوم الجودة بالتميز ارتباطا وثيقا، حيث فالجودة في المنظمات تعني الجهد المبذول من قبل العاملين لرفع مستوى المنتج عن طريق تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات بما يتناسب مع متطلبات الزبون وسوق العمل. كذلك تشير الجودة الى إمكانية الوثوق والاعتماد بالمنتجات والخدمات التي

تقدمها المنظمة لتحقيق الغرض التي صممت من اجله، ولقد أصبحت أهمية الجودة امر ضرورياً من اجل الاستمرار والبقاء ولكي يتحقق التميز لابد من مراعاته في المجالات الآتية:

أ - الموارد المالية: هي امتلاك المنظمة طرق تمويل تميزها عن منافسيها من حيث يتعذر على المنافسون الحصول على ذلك التمويل بالأسعار نفسها .

ب - الموارد المادية: أي امتلاك المنظمة الجودة العالية وسعر حد لامتلاك الأدوات والمعدات بتكلفة منخفضة.

ت - الموارد البشرية: هو العنصر الأهم لما تمتلك المنظمة من موارد وكفاءات والذي يمثل العنصر الجوهري للتميز.

ث - الإمكانيات التنظيمية: أي قدرة المنظمة على إدارة أنظمتها البشرية والتسويقية بكفاءة وفاعلية لسد احتياجات الزبائن (شارلزهل، ٢٠٠١: ١٩٨).

اما (Davis, etal, ٢٠١٤, ٢١٤) فقد عرفها على انها من دعائم الاستدامة للميزة التنافسية ومن اهم ابعاد الميزة التنافسية المستدامة حيث تعتمد عليها المنظمات لاختيار المسار الصحيح للمنظمة وأداء العمليات الإنتاجية، ووضحها (Jablonski) بوصفها تلك الصفات المميزة لمنتج او خدمة والتي يقارن المستفيد بها قيمة تلك الصفات عن طريق جودتها، وذكر (Juran) بان الجودة هي طريقة تتلاءم لاستعمال أي المنتجات المقدمة من قبل المنظمة يجب ان تتلاءم مع احتياجات المستفيدين والابتعاد عن العيوب والاطء بمنتجاتها (بن سعيد، ١٩٩٨: ٧٢-٧٣)، وذكر (Yang & Li, 2018, 41) ان تقديم الجودة يتطلب مستوى عالي من الاتصال بالزبون ومتانة في عملية التصنيع عن طريق تقديم منتج مميز وتقليل الأخطاء ومنع العيوب .

وعليه يمكن القول ان الجودة هي مقياس لتميز المنتجات وخلوها من العيوب والنواقص وذلك عن طريق الالتزام بمعايير قابلة للتحقق والقياس بحيث تكون قادرة على تلبية احتياجات الزبائن ومتطلباتهم.

3 - الابداع / الابتكار: يعد الابتكار عاملاً مهماً لبناء الكفاءة فهو عامل رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ويمنح المنظمة مزايا فريدة لا يمكن مضاهاتها من قبل المنافسين، ان الابداع من اهم ركائز بناء الميزة التنافسية كونه يمثل عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة والعمل الخلاق وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، اما الابتكار فيشير الى ما هو حديث وجديد بطريقة إدارة المنظمة او منتجاتها، أي كل تطور يحصل في أنواع المنتجات ونظم الإدارة وعمليات الإنتاج والاستراتيجيات والهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة، وينظر الى المنافسة كعملية موجة بوساطة الابتكار والتجديد (علوان، ٢٠٢٠: ١١٣٢). وأشار (Celtekligil,etal,2019,773)

الى ان الابداع هو تقديم منتجات او خدمات مبتكرة والاستجابة لتغير الطلب بالوقت المناسب عن طريق توظيف المهارات والإمكانات والأداء المتفوق وقد قسم الابداع الى :

أ - الابداع التقني: هو المخرجات التي تعتمد على تقنيات المنتج او الخدمة

ب - الابداع الاداري: انه الأفكار والمبادئ الجديدة

وعليه يمكن القول ان الابداع هو إعادة تقديم المنتجات القديمة للمنظمة بصورة جيدة، أي القدرة على رؤية الأشياء بطريقة لا يستطيع الاخرين رؤيتها، ويتطور الابداع من خلال اربعة جوانب كل من (المعرفي، الاجتماعي، العاطفي، البدني)، ويمكن تعريف الابداع أيضا بانه قدرة الشخص على خلق شيء جديد يكون قائم على الابتكار.

4 – الاستجابة للجمهور والمستفيدين: يعد المستفيدون هم جوهر بقاء المنظمة اذ يجب عليها تحقيق مستوى عال من الاستجابة لمتطلباتهم، حيث ان القيمة المتصورة لدى الزبائن ستجلب الميزة التنافسية للمنظمة، اذ يمكن ان يتحقق رضا الزبون من خلال الجودة العالية وابتكار منتجات وخدمات تلبي متطلباتهم الشخصية والفريدة حيث ينتج عنه هذا البعد الولاء للمنظمة، ويتطلب هذا البعد تحقيق المرونة أي تكيف المنظمة مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية، وقدرة المنظمة على تنويع منتجاتها وخدماتها في الوقت المناسب بما يتلاءم مع التغير في احتياجات المستفيدين، اما الاستجابة لحاجاتهم فتعد من أسس بناء الميزة التنافسية اذ لا بد للمنظمة من ان تكون قادرة على أداء مهامها على نحو يفوق من المنافسين و ثم تحديد واشباع حاجات المستفيدين، عندئذ تصبح منتجات المنظمة ذات قيمة أكبر من المنافسين فيساعدوا على خلق التميز. ان عملية تحسين جودة المنتج او الخدمة يجب ان تتناسب مع تحقيق الاستجابة لحاجات المستفيدين، وتحقيق انجاز ما يسمى (بالجودة المتفوقة) بهدف تحقيق استجابة لحاجات الزبائن الفردية والجماعية. ومن ثم هنالك حاجة الى بذل جهد من قبل المنظمة بتعريف منتجاتها او خدماتها الى المستفيدين (شارلز، ٢٠٠١: ١٩٦-٢٠١)، ان من اهم عوامل قياس أداء المنظمة هو الاستجابة لطلبات واحتياجات المستفيدين وتلبيتها، حيث ان الزبون او المستفيد هو من يحدد حاجاته أولا ومن ثم على المنظمة ان تقوم بإشباع هذه الحاجات وتوفيرها (Fernie & Sparks, 2004, 102) ، وأشار (Allee, 2000, 1) ان تقديم المنتجات والخدمات الجديدة يكون بناء على احتياجات المستفيد مما يؤدي الى زيادة ثقته وخلق العلاقة الطويلة الأمد وبيان حاجات ورغبات المستفيدين بشكل أوضح. وعليه يمكن القول ان الاستجابة للجمهور والمستفيدين هي قدرة الشركة على تلبية طلبات الزبائن وتوقعاتهم والاستجابة لها ويتحقق ذلك عن طريق تكيف المنظمة مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية والابتكار والجودة العالية والتنوع.

المبحث الرابع

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية والميزة التنافسية

المستدامة

أولاً - علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية المستدامة:

الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على التشخيص والتصور وتصميم الاستراتيجيات بأسلوب متطور وقادر على استيعاب العوامل المؤثرة في مستقبل المنظمة لغرض مواجهة التغيرات في البيئة الحالية والمستقبلية (عطا، ٢٠١٥: ١٤٣).

ومن هنا تكمن علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية المستدامة وذلك عن طريق ابعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة.

1- علاقة الاستشراف بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: الاستشراف هو قدرة المنظمة على رؤية الاتجاهات المستقبلية بوساطة اجراء مسح للماضي والحاضر (الظالمي، ٢٠١٦: ١١)، حيث يساهم الاستشراف في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وذلك من خلال اكتساب المنظمة المرونة في نشاطاتها والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة لكي تواكب التطورات الحاصلة في بيئتها التنافسية، ان المرونة تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات السريعة في البيئة بكفاءة وفاعلية وتعمل على إدارة نشاط المنظمة في ظل هكذا ظروف، فان من الضروري الاعتماد على المرونة لإدارة التغيرات المستمرة في السوق وفي ظل حالة اللاتأكد البيئي، فالاستشراف يضيف على المنظمة صفة المرونة في نشاطاتها حيث تساهم الأخيرة في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة وتولد قيمة حقيقية للزبائن وتجعل المنظمة سريعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في طلبات الزبائن وكذلك لأهميتها في نمو وبقاء المنظمات (الشريف، ٢٠١٥: ٤٨).

ويرى (فلة، ٢٠٠٥: ١٣٣) ان الاستشراف يساهم في تطوير وبناء الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة عن طريق رصد البيئة التنافسية عن طريق:

- أ - المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- ب - تقليص دورة حياة المنتج وسرعة الوقت.
- ت - حل المشكلات داخل المنظمة بطريقة سريعة وتزيد من التعاضد.

ث - الحصول على مورد وافر من الخبرات والمعرفة والتحسين المستمر في المنتجات والخدمات.

ج - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن وتحسين العلاقات معهم ومع الموردين.

ح - المساهمة في عمليات اتخاذ القرار ونشاطات البحث والتطوير.

2 – علاقة تفكير النظم بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: ان تفكير النظم هو القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لغرض فهم كيفية تفاعلها مع بعضها بعضاً للوصول الى اهداف المنظمة، فالنظام يشتمل خواصه وسلوكه من الطريقة التي تتفاعل فيها أجزاؤه وليس من كيفية عملها عندما تنفصل عن بعضها بعضاً فعندما يتجزأ النظام الى أجزاء منفصلة سوف يفقد الخواص الجوهرية له (حموده، ٢٠١٤: ٢١).

يساهم تفكير النظم في تعزيز قابلية المنظمات وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن والكشف عن أي تفضيلات للزبائن وتهتم بقدرة المنظمة التسويقية عن طريق عملية التفاعل فيما بينها وبين زبائنها ومن ثم تحقق الميزة التنافسية المستدامة (الشريف، ٢٠١٥: ٤٨).

3- علاقة الرؤية المستقبلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: والرؤية المستقبلية هي وصف ما ينبغي ان تكون عليه المنظمة في الأمد البعيد ويتطلب استعمال الرؤية التميز وبذل الجهد لتحقيق طرائق الميزة التنافسية المستدامة، وتعد الرؤية إدراكاً عقلياً لنوع المنظمة التي يرغب القائد الاستراتيجي فيها ضمن افق زمني واسع (امين، ٢٠١٤: ١٨٧).

ان الرؤية المستقبلية هي من تحدد توجه المنظمة نحو المنتج او الزبون او السوق مما يتيح لها انتهاج استراتيجية مناسبة فالرؤية تساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة القوية للمنظمة، حيث تساهم في تميز المنظمة في منتجاتها ذات الجودة العالية التي يصعب على المنافسين تقليدها كما وتشجع على الابتكار وتكسب المنظمة المرونة في ادائها (أونيس، ٢٠١٧: ٥١).

4- علاقة الشراكة بالميزة التنافسية المستدامة: والشراكة هي على انها إمكانية إقامة التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات الأخرى حيث يميل أصحاب الذكاء الاستراتيجي الى تكوين الشراكات والتحالفات من اجل بلوغ الاهداف المشتركة فالتحالف الاستراتيجي هو اتفاق بين منظمين او أكثر لغرض المشاركة بمواردها لتطوير مشروع مشترك (امين، ٢٠١٤: ١٨٧).

ان الميزة الاستراتيجية لتكوين التحالفات تحقق اهداف المنظمة وتزيد من قدرتها على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية باعتبارها تمكين المنظمة من التوغل الى الأسواق الدولية والحصول على معلومات عن الأسواق والثقافات المحلية وتسمح بالوصول الى المزيد من الفرص واكتساب

موارد وكفاءات لا يمكنها الحصول عليها بمفردها وأيضا اتقان التكنولوجيا الجديدة وتكوين خبرات وكفاءات جديدة، وان قيمة التحالف تمكين الشركاء من إزالة الخلافات وتساهم في التعاون الفاعل والتكيف مع التغيرات والتعلم المتبادل لغرض بناء الميزة والقيمة الجديدة وليس تبادل الأفكار والمعلومات فقط (وسيلة، ٢٠١٢: ٧٦).

5- علاقة الدافعية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: تمثل الدافعية القوى والطاقات النفسية الداخلية التي تعمل على تنسيق تصرفات الافراد وسلوكهم اثناء الاستجابة للمواقف البيئية المؤثرة فيهم (الطائي، ٢٠١٥: ١٣٣).

ان لتحفيز العاملين في المنظمة له اثر كبير في أداء المنظمة لبناء ميزة تنافسية مستدامة قوية لها من جودة المنتج بتكاليف منخفضة ومرونة عالية وكذلك يشجع على الابتكار حيث توفر الدافعية المناخ التنظيمي المناسب للأبداع ويشعر الافراد بانتمائهم للمنظمة كونها جزءاً لا يتجزأ منهم، مما يجعلهم يسعون للرقى بها في ظل المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة كل هذا يمكن المنظمة من إيجاد ميزة تنافسية مستدامة قوية تواجه بها مختلف التحديات في المنافسة (أونيس، ٢٠١٧: ٥٣).

ثانياً- علاقة المقدرات الجوهرية بالميزة التنافسية المستدامة:

أكد (Lindgrer,2012,11) ان استعمال تكنولوجيا المعلومات الحديثة في اسناد المقدرات الجوهرية يمكن الشركات من التركيز على نقاط القوة الامر الذي يدفعها الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، اما (Michael,2001,35) فقد أشار الى ان جميع مدخلات المنظمة التي تعتمد في الإنتاج لا يمكن اعتمادها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الا من خلال بناء وتفعيل المقدرات الجوهرية لتكون هنالك عملية مزج تساهم في تطوير خدمات جديدة عالية الجودة تستطيع من خلالها المنظمة التميز والتفوق والتفرد في المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ويمكن توضيح العلاقة بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة وذلك عن طريق ابعاد المقدرات الجوهرية الخمسة وعلاقتها بالميزة التنافسية المستدامة (Yonggui & Hing,2003,38)

1- علاقة المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بين أهمية المرونة الاستراتيجية كل من (Yonggui & Hing) لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال:

أ - المرونة الاستراتيجية هي شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات السريعة في البيئة التي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية وكذلك تمكنها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، فمن الضروري الاعتماد على إدارة حالة التغير في الأسواق وفي ظل حالة عدم التأكد البيئي.

ب - المرونة الاستراتيجية تعزز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن وكذلك الكشف عن تفضيلات الزبائن واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية عن طريق عملية التفاعل فيما بينها وبين زبائنها.

ت - المرونة الاستراتيجية تساهم في زيادة قدرة المنظمة على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة وتوليد قيمة حقيقية للزبائن وتجعل المنظمة سريعة الاستجابة للتغيرات الحاصلة في طلبات الزبائن المتغيرة وله دور في نمو المنظمات وبقائها، وتولد فرصاً للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع.

2- علاقة التمكين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : يتحقق ذلك ب تفويض السلطة والتدريب والتحفيز وفرق العمل والاتصال ، حيث يؤدي تفويض السلطة الى خلق وتعزيز الدافعية والثقة والرضا في انفس العاملين وتدفعهم لتحمل المسؤولية وزيادة تحفيزهم للعمل، كما ويحقق التفويض اكبر عائد ممكن للمنظمة من خلال توفير الوقت والسرعة في أداء العمل ويحقق المرونة الإدارية ، اذا ان معطيات التفويض ستاتي بأثار إيجابيه وتخلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة وذلك بوساطة منح الرئيس الأعلى فرصة القيام بمهامه الأساسية وإتاحة الفرصة للأبداع والابتكار وتنمية الشعور بالثقة لدى المرؤوسين وتحملهم المسؤولية وتخفيض التكاليف وتقوية العلاقة بين العاملين ،اما التدريب فهو يساهم في الوصول الى حلول للمشكلات واتخاذ القرارات بفاعلية مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، حيث تبرز أهمية وعلاقة التدريب بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تنمية قدرات ومهارات الافراد وتنمية الاتجاهات الإيجابية (قيم، معتقدات، مبادئ) ويقلل من نسبة الوحدات التالفة، لان الحوافز تؤدي دوراً مهماً في تحفيز العاملين وزيادة انتاجيتهم سواء كانت مادية ام معنوية وتساهم في اشباع حاجات الافراد وتعزز استمرارهم بالعمل وتثير المنافسة فيهم وبذل المزيد من الجهد للأبداع وتحسين أدائهم وتزويد من ولائهم للمنظمة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، واما فرق العمل فتحقق التعاون بين أعضاء المجموعة مما يؤدي الى تحقيق السرعة في الإنجاز ، ويؤدي الاتصال دوراً مهماً في نجاح أي منظمة لتحقيق أهدافها من حيث مساهمتها في تفهم الافراد لطبيعة عملهم والتعرف على اهم المشكلات التي تواجه

العمل وتحقق التنسيق في العمل وتوفير المعلومات ، وهذا يساعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (بن سديره ، ٢٠١٥ : ٨٠-٨٣).

3 – علاقة راس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: بين (Stewart) ان الموارد البشرية هي اهم الموارد للمنظمة وان استثمارها والعمل على تعزيزها يؤدي الى التفوق التنافسي، ويعتبر (Gwan) ان القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأسمالها البشري والفكري وقدرتها على توظيف المعرفة الكامنة فيها وتحويلها الى تطبيقات تحقق الأداء العالي ومن ثم قدرتها التنافسية، وحسب Miller فان المعرفة والذكاء هي الموجودات الفكرية الأساسية لدى أي منظمة ويوثران على أداء المنظمة (دبة شيما، ٢٠١٣ : ١١٧) .

اما (حسن راوية ، ٢٠٠٥ : ٣) فقد ذكر بان على المنظمات التي ترغب في البقاء بمجال الاعمال ان تسعى جاهدة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ومن اهم المجالات التي يمكن ان تحقق من خلالها الميزة التنافسية المستدامة هي عن طريق موارد البشرية فهي تعد من اهم موارد المنظمة أي ان تكون هذه الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزاما.

4 – علاقة المقدرات التكنولوجية بالميزة التنافسية المستدامة: ان دور التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة يكون من خلال مساهمتها الجادة في التأثير على العناصر الاتية:

أ - جودة المنتج: حيث تؤدي التكنولوجيا دوراً هاماً في تحسين المنتجات وذلك بـ التقليل من المنتجات المعيبة.

ب - الأداء المالي: تحسن التكنولوجيا الأداء المالي وتزيد ربحية المنظمة عن طريق تقليل حجم المنتجات المرفوضة.

ت - السيطرة على الأسواق: وذلك كون التكنولوجيا تساعد المنظمة على مواجهة المنافسين في الدخول الى الأسواق.

ث - الابداع والتطوير: ان التكنولوجيا من اهم الوسائل التي تساعد على الابداع والتميز والتغلب على المنافسين في قطاع الاعمال.

ج - كفاءة العمليات: ان كفاءة العمليات تؤدي الى احداث التحسينات الجوهرية في عمليات المنظمة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة مستعينة بذلك على التكنولوجيا الحديثة. (شرفا، ٢٠٠٨ :

(٧١-٧٠)

5- علاقة التعلم التنظيمي بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة: يمكن للتعلم التنظيمي ان يحقق عدة مزايا تنافسية التي أشار اليها (Balet,2003,34) وذلك من خلال الاتي:

أ - مزايا تسيريه: أي تحسين مناخ العمل ونوعية المحيط التنظيمي مما يؤدي الى تحفيز الافراد العاملين.

ب - مزايا تنظيمية: أي التعلم والقدرة على التعلم والذي يكسب المنظمة المهارة في التغيير الذاتي.

ت - مزايا خلاقية: يشجع مسار التعلم على تحرير قدرات الافراد ويحثهم على الابتكار والتجديد مما ينمي القدرات الإبداعية للأفراد في المنظمة.

ث - مزايا علائقية: تسمح للمنظمات التي تتبع التعلم التنظيمي بخلق علاقات مع الزبائن والموردين والبنوك والاعلام... الخ.

وقد أكد كل من (حسون واخرون، ٢٠١٢: ٣٢) و (النسور، ٢٠١٠: ١٧-١٩) من انه توجد علاقة ارتباط موجبة بين التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة للمنظمات مما يعكس الدور الكبير الذي يوديه التعلم التنظيمي في تحقيق التفوق والتطور وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

بينما ذكر (شحاتة، ٢٠١٤: ٣٨) ان التعلم التنظيمي يساعد على خلق قيمة للمنظمة ويساعدها على تحسين أدائها والتكيف مع التغيرات وتنمي قدرة المنظمة على بناء ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثا-علاقة الذكاء الاستراتيجي بالمقدرات الجوهرية : ان التغيرات المتسارعة وما يرافقها من منافسة كبيرة في قطاعات الاعمال جعل المنظمات تتبنى أساليب مختلفة للمناورة اذا ارادت المحافظة على استمراريتها ودوام نجاحها في السوق ، ومن هنا برزت الحاجة الى إيجاد حلول للمنظمات وابتكار مدخل يساعدها على صياغة استراتيجياتها ورسم مستقبلها الا وهوا تطوير الذكاء الاستراتيجي لقيادتها بحيث تصبح هذه القيادات ذكية وقادرة على استغلال الفرص واستثمارها واستشعار التهديدات وتجنبها بشكل مسبق، ويساعد المنظمة في تطوير وبناء مواردها المادية والبشرية بما يجعلها تتميز عن المنظمات الأخرى لضمان التفوق والنجاح (شلاكة، ٢٠٢١: ٢٦١).

وقد وضحت الدراسة التي قام بها (شلاكة، ٢٠٢١: ٢٧٧) ان هنالك علاقة ارتباط وتأثير موجبة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية ، كما أشار (أبو حميد، ٢٠٢٠: ٦٣٩) الى وجود علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية وذلك من خلال مشاركة العاملين في القرارات والأمور ذات العلاقة بعملهم الخاص حيث يزيد ذلك الامر من حماسهم وائتماءهم والتزامهم في عملهم وتحملهم للمسؤولية، ان من اهم نتائج مشاركة الافراد العاملين انهم يتفوقون على عمل ما يقرونه لأنفسهم ويلتزمون به وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم لذلك تكون أعمالهم انعكاساً لمدى رضاهم على عملهم والتزامهم بأدائه على اكمل وافضل

وجه ، وكذلك يساعد على التخطيط ووضع الأهداف وتعديل السلوك. ،
وعلى فان وصول الفرد الى الأداء الجيد والفعال من خلال الإدارة يحتاج الى توفير وتفاعل ثلاثة
عناصر رئيسية التي أشار اليها (Naz, eta,2016,11) وهي المقدرات المتفوقة وفهم وادراك
طبيعة العمل والجهد الكبير حيث يكون الناتج هو الأداء المقبول ، وقد بين كل (المحاسنة
والشماسين، ٢٠١٦ : ١٧٣- ١٩٩) من خلال دراستهما للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي في تعزيز
المرونة الاستراتيجية التي هي احد ابعاد المقدرات الجوهرية ان هنالك اثراً ذات دلالة إحصائية
للذكاء الاستراتيجي من خلال ابعادها (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة) في
تعزيز المرونة الاستراتيجية وقد أوضحت نتائج الدراسة ان المنظمة المدروسة تهدف اساساً الى
إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى لغرض استثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية
وذلك لتحقيق التميز على المدى البعيد الى جانب ان هذ النوع من التحالفات سوف يعزز من قدرتها
على الاستجابة للتغيرات السريعة بالبيئة وهو ما يعكس جانب المرونة العالي وهذا ما اتفق عليه كل
من(دراسة العزاوي ٢٠١٠، وقاسم ٢٠١١، والعامري ٢٠١١).

الفصل الثالث

الجانب العملي

المبحث الأول: اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

المبحث الثاني: تحليل النتائج ووصفها وتشخيصها

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتفسيرها

التمهيد:

يستعرض هذا الفصل الجانب العملي للدراسة حيث جاء المبحث الأول في اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة في حين اهتم المبحث الثاني بتحليل النتائج ووصفها وتشخيصها وأخيرا تناول المبحث الثالث اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتفسيرها.

شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة



شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة

تأسست شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في سنة ٢٠١٢ بمنطقة المدحتية في محافظة بابل ، وكانت البداية بإنشاء مصنع تكرير السكر حيث بدأت إنتاجها من السكر الابيض المكرر في مطلع عام ٢٠١٥ ولديها طاقة إنتاجية حالية تبلغ ٣٦٠٠ طن من السكر الأبيض المكرر يوميًا، وقامت الشركة بتأسيس مصنع تكرير الزيوت النباتية في سنة ٢٠١٦ مجاور مصنع تكرير السكر حيث بدء الانتاج من الزيت النباتي المكرر مطلع عام ٢٠١٧ وبطاقة انتاجية اولية ٢٠٠٠ طن يوميا من الزيت النباتي المكرر وسوف تضاعف الطاقة الانتاجية لتصل الى ٤٠٠٠ طن يوميا. ويعمل لدى الشركة حوالي ٢٠٠٠ موظف. تمتلك شركة الاتحاد للنقل ٢٠٠ شاحنة لنقل السكر الخام و ١٠٠ صهريج لنقل الزيت الخام من ميناء ام قصر في البصرة الى موقع الشركة و ايضا تقوم الشاحنات بنقل منتجات الشركة الى السوق المحلي.

في عام ٢٠٢١ قامت شركة الاتحاد بإنشاء شركة الريان لاستخلاص الزيوت والاعلاف النباتية بطاقة انتاجية تبلغ ٣٦٠٠ طن يوميا من بذور الصويا و ٢٤٠٠ طن من بذور دوار الشمس وسيوفر هذا المشروع العملاق فرص عمل لا تقل عن ٢٢٠٠ فرصة مباشرة لتشغيل الشباب العراقي والمحافظة على العملة الصعبة داخل البلد. يذكر ان هذا المشروع يحتاج الى اسطول من الشاحنات يتكون من ٣٠٠ شاحنة سوف تضاف الى اسطول شركة الاتحاد الحالي البالغ ٣٦٠ شاحنة. تعتبر الشركة واحدة من أهم المشاريع التي تعمل على تكرير السكر الخام والزيت النباتي الخام وتصفيته وتنقيته باستخدام خطوط الانتاج الأكثر تطور عالميا. شركة الاتحاد للصناعات الغذائية هي مشروع تنموي يشكل رافعة حقيقية للاقتصاد الوطني تدفع به نحو التطور والنمو وترسي مداميك الصناعات الاستراتيجية في البلد وتلبي احتياجات المجتمع وتطلعاته بتوفير منتجات وطنية بمواصفات عالية تسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي، وتطمح في تحقيق توقعات عملائها من حيث الجودة، التسليم والتكلفة، وهذا من خلال التحسين المستمر والتفاعل مع العملاء، وتأمل كذلك في أن نصبح روادًا في مجال تكرير السكر الخام والزيت النباتي الخام من خلال التزامنا بكل ما هو جديد

ومبتكر في القيام بالأنشطة اليومية، وهذا بغرض زيادة نمو الشركة وأرباحها، إضافةً لضمان بيئة آمنة متناغمة تتسم بروح التحدي لموظفينا.

رؤيتها:

تسعى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة (مصنعي تكرير السكر والزيوت النباتية)، بأن تكون منتجاتها هي الخيار الأول للمستهلك وذلك من خلال تقديمها لمنتجات عراقية ذات جودة عالية تجعلنا نستحوذ رضا وثقة عملائنا بأن "تصنع الثقة" في نفوسهم تجاه منتجاتنا.

مهمتها:

تتطلع الشركة الى ان تكون في مستوى الشركات العالمية والاولى محلياً وذلك بالحفاظ على جودة ونوعية منتجاتها والتي تتميز بمطابقتها للمواصفات العالمية، وكذلك من خلال مواكبتها للتطورات الحديثة التي تطرأ في هذا المجال وتطوير عملها بما يناسب تلك التطورات، وللشركة نظرة مستقبلية لتوسيع منتجاتها لتغطي بذلك كافة رغبات المستهلك.

المبحث الأول

اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة

تعد اختبارات الصدق والثبات خطوة اولية مهمة جداً تسبق عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وبذلك يهدف هذا المبحث الى اختبار مقاييس الدراسة موظفاً عدة اساليب احصائية مناسبة من حيث اختبار صدق البيانات ومدى اعتداليتها وخضوعها للتوزيع الطبيعي، واختبار تناسق فقرات المقاييس والتأكد من مدى جودة المقياس من خلال التحليل العاملي التوكيدي، فضلاً عن تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها وابعادها ومتغيراتها، وعلى النحو الآتي:

اولاً - الترميز والتوصيف الخاص بمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية:

تتضمن الدراسة ثلاثة متغيرات هي :

١. المتغير المستقل : الذكاء الاستراتيجي الذي تم قياسه بخمس ابعاد فرعية هي كل من (الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، والدافعية) .
 ٢. المتغير الوسيط : المقدرات الجوهرية الذي تم قياسه بخمس ابعاد فرعية هي (المرونة الاستراتيجية ، التمكين ، راس المال البشري ، المقدرات التكنولوجية ، والتعلم التنظيمي)
 ٣. المتغير التابع : الميزة التنافسية المستدامة الذي تم قياسه بأربعة ابعاد فرعية هي (الكفاءة المتميزة ، الجودة ، الابداع / الابتكار ، والاستجابة للجمهور والمستفيدين)
- ومن هنا ومن اجل سهولة عملية اجراء الجانب التحليلي للبيانات المستخرجة من الاستبانة وتسهيل مهمة قراءتها والتعامل مع المتغيرات وابعادها الفرعية تم استعمال اسلوب ترميز وتوصيف المتغيرات، إذ يوضح لنا الجدول (٣-٨) الآتي متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية ورموزها وعدد الفقرات في كل بُعد .

الجدول (3-8) : ترميز وتوصيف المتغيرات وابعادها الفرعية وعدد فقراتها

عدد الفقرات	رمز المؤشر الاحصائي	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
5	FO	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي StrInt
5	ST	تفكير النظم	
5	FV	الرؤية المستقبلية	
5	PA	الشراكة	
5	MO	الدافعية	
5	SF	المرونة الاستراتيجية	
5	EM	التمكين	المقدرات الجوهرية CorCom
4	HC	راس المال البشري	
5	TC	المقدرات التكنولوجية	
4	OL	التعلم التنظيمي	الميزة التنافسية المستدامة SusComAdv
5	OE	الكفاءة المتميزة	
4	QU	الجودة	
5	IC	الابداع / الابتكار	
5	RAB	الاستجابة للجمهور والمستفيدين	

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى استمارة الاستبانة .

ثانياً - إختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى:

تشير مقاييس الصدق الى ان المقياس يمكن ان يقيس فعلاً ما تم وضعه لقياسه ، بعبارة اخرى هل ان المقياس يقيس الظاهرة عينة الدراسة وليس شيء اخر (Sekrana, 2006, 2003) يتضمن قياس الصدق الخاص بالاستبانة في الدراسات السلوكية بمدى قابلية اداة القياس لاختبار البناء المراد قياسه بثقة ومصداقية عالية لتوفر الخصائص التي تمثل الظاهرة المراد دراستها (Hinkin, 2015, 887) اذ يعد الصدق الظاهري من اهم انواع الاختبارات التي تحدد المدى الذي يتم فيه النظر إلى المقياس بشكل شخصي على أنه يستوعب المفهوم الذي يقصد قياسه ، ويشير إلى شفافية أو ملاءمة المقياس وتحسين مقبوليته وجودته (Connell et al, 2018, 1894) ، إما صدق المحتوى فيقصد به قدرة المقياس على التعبير عن الهدف الذي صمم من اجله ، وتحديد ما اذا كان محتوى فقراته يعبر عن البنية النظرية التي يمثلها ام لا ، اي فحص محتوى المقياس بشكل دقيق منظم لغرض تحديد اذا ما كان يشتمل على عينة تمثل الموضوع المدروس الذي يقيسه (Soundy et a, 2016, 78).

ولتحقيق الاختبارات اعلاه، توجه الباحث الى مجموعة من السادة الاساتذة المحكمين، وذلك للتأكد من الصدقين الظاهري والمحتوى لأداة القياس وتحديد مدى انتماء ووضوح كل فقرة من حيث المحتوى والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع امكانية إضافة أو حذف ما يرى المحكم من فقرات في أي محور من المحاور.

وبناءً على الملحوظات التي اقترحتها السادة المحكمون حول بعض فقرات الاستبانة قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وتغيير بعض الصياغات الخاصة ببعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً وانسجاماً مع مكان التطبيق (شركة الاتحاد الغذائية عينة الدراسة) وأكثر تمثيلاً وقياساً للأبعاد والمتغيرات التي تمثلها. ويوضح لنا الجدول (3-9) الاتي النسب المئوية لاتفاق السادة المحكمين حول فقرات القياس وحسب كل بعد فرعي.

الجدول (3-9) : نسب اتفاق الخبراء المحكمين حول فقرات القياس في الاستبانة

ت	المتغيرات	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
1	الذكاء الاستراتيجي	25	19	76	إعادة صياغة
2	المقدرات الجوهرية	23	18	78	
3	الميزة التنافسية المستدامة	19	15	79	
	المجموع	67	52	77.6	

المصدر : اعداد الباحث استناداً الى نتائج تحكيم الاستبانة .

ثالثاً- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

التوزيع الطبيعي هو التوزيع المستمر المشترك بين الاحصائيات وهو مهم للغاية كونه يوفر الأساس للاستدلال الاحصائي، كما انه يستخدم لتقريب التوزيعات الاحتمالية المنفصلة المختلفة، اذ تتطلب الاختبارات المعلمية التي ترافقها مؤشرات احصائية معينة توفر عدة شروط ليتم استعمالها ويعد خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي هنا اهم هذه الشروط (Agresti et al,2013,278).

وبذلك يعد اختبار التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات المعتمدة للتأكد من مدى اعتدالية البيانات وضمان انها تتبع التوزيع الطبيعي ام لا من اجل اختيار الاساليب التحليلية الملائمة لهذه البيانات واجراء الاختبارات المطلوبة. ولتحقيق هذا الغرض تبنى الباحث اختبار التفلطح والالتواء كونه من اكثر الاساليب شهرة ودقة للتحقق من اعتدالية البيانات وكيفية توزيعها ، وهنا اشار

(Khine,2013,35-3) الى انه يمكن الحكم على توزيع البيانات من خلال اسلوب التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) عن طريق حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة احصائية الالتواء والتفلطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها اقل من (±٢,٥٨) ($p > ٠.١$) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي .

اذ نلاحظ في الجدول (٣-١٠) الاتي ان قيم (Z) المعيارية قد جاءت محصورة بين قيمتين من النسبة المعنوية (٢,٥٨- -٢,٥٨+) ، وحسب اجابات افراد العينة على مستوى شركة الاتحاد الغذائية عينة الدراسة، وهذا يدل على ان جميع متغيرات الدراسة بأبعادها الفرعية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستعمال الاساليب المعلمية في التحليل والاختبار:

الجدول (3-10) : اختبار التوزيع الطبيعي (التفلطح والالتواء) لمتغيرات البحث

Z	الخطأ المعياري	الالتواء	Z	الخطأ المعياري	التفلطح	المتغيرات والابعاد
Skewness		Skewness	Kurtosis		Kurtosis	
2.177	0.617	1.343	-2.401	0.461	-1.107	FO
1.810	0.617	1.117	-2.289	0.461	-1.055	ST
1.818	0.617	1.122	-2.317	0.461	-1.068	FV
2.188	0.617	1.350	-2.531	0.461	-1.167	PA
2.428	0.617	1.498	-2.538	0.461	-1.170	MO
1.823	0.617	1.125	-2.299	0.461	-1.060	الذكاء الاستراتيجي StrInt
1.932	0.617	1.192	-2.252	0.461	-1.038	SF
1.815	0.617	1.120	-2.354	0.461	-1.085	EM
2.428	0.617	1.498	-2.440	0.461	-1.125	HC
2.023	0.617	1.248	-2.390	0.461	-1.102	TC
2.120	0.617	1.308	-2.436	0.461	-1.123	OL
1.814	0.617	1.119	-2.223	0.461	-1.025	المقدرات الجوهرية CorCom
2.452	0.617	1.513	-2.445	0.461	-1.127	OE
1.008	0.617	0.622	-2.330	0.461	-1.074	QU
0.483	0.617	0.298	-2.111	0.461	-0.973	IC
0.344	0.617	0.212	-1.852	0.461	-0.854	RAB
0.123	0.617	0.076	-1.703	0.461	-0.785	الميزة التنافسية المستدامة SusComAdv

المصدر : الباحث استناداً الى مخرجات برنامج (SPSS V.٢٣)

رابعاً- اختبار الصدق البنائي التوكيدي:

تسعى الابحاث الى اعتماد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لاختبار النماذج النظرية التجريبية التي تحدد العوامل الهيكلية للاختبارات او المتغيرات المدروسة ، وهو تحليل قوي معزز بالنظرية يمكنه تحديد مدى ملاءمة العناصر للظاهرة التي تدرسها ، ويمثل بناءً وتقييمًا شاملاً لأنموذج مفترض (Kaiser et al,2019,7) وهو يعد من اهم تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) ويقصد بالتحليل العاملي التوكيدي التحقق من بنية النماذج المقترحة من قبل الباحثين واذا ظهرت مشكلات في توافق الانموذج المقترح مع عينة بيانات الدراسة فلا بد من تحديد مصادر الخطأ في الانموذج المقترح ومن ثم محاولة علاجها ، ولمطابقة ملاءمة الانموذج لمجموعة من البيانات يجب الاعتماد على اوجه مختلفة مبنية على العديد من المعايير المحددة كمطابقة ملاءمة الانموذج بصفة عامة ، ومطابقة ملاءمة تقديرات معالم الانموذج بانفراد (الحربي و الجيمان ، ٢٠١٧ : ١١٦) ولتقييم الانموذج الهيكلية يتم النظر في معيارين : (Hair et al,2014,115)

١. مراجعة تقديرات المعلمة المعيارية لفقرات القياس التي يجب ان تكون أكثر من (٠,٤٠) وإذا كانت اقل من ذلك تحذف الفقرة.

٢. مؤشرات مطابقة الانموذج التي تعتمد للحكم على مستوى جودة الانموذج الهيكلية المختبر وتحديد مدى ملائمتها للبيانات التي سحبت من العينة.

وهنا سيتم الاعتماد على بعض مؤشرات المطابقة التي يمكن تحديد مدى قبولها من خلال الجدول (١١-٣) الآتي .

جدول (11-3) : مؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلية

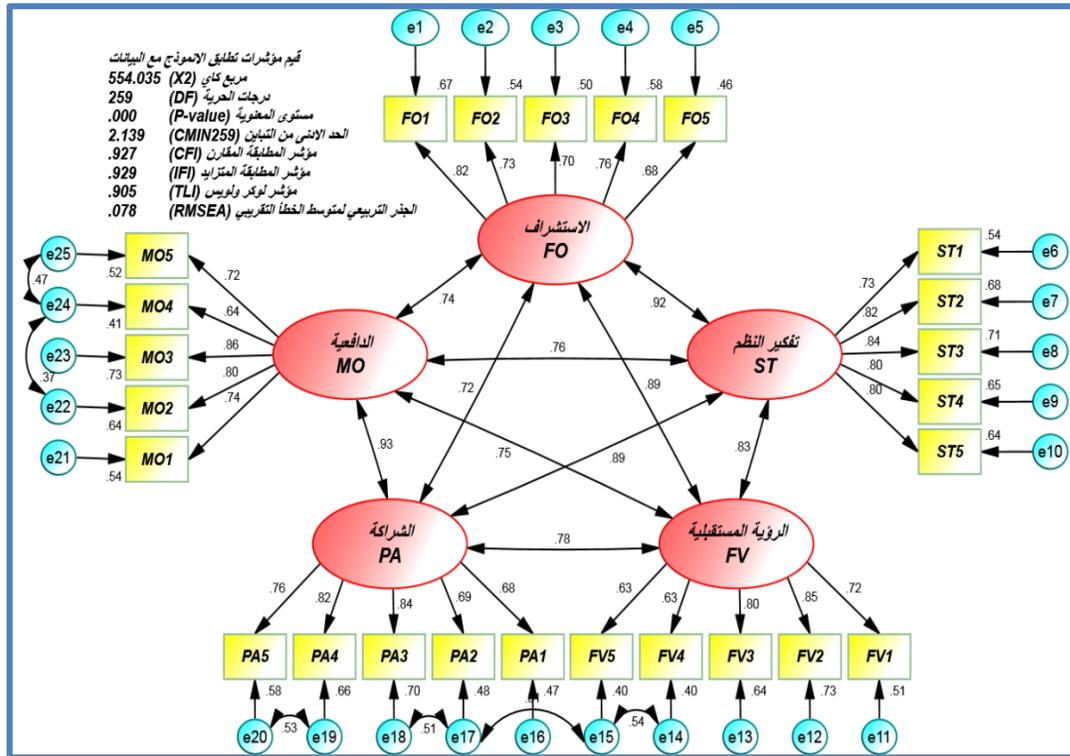
المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة	ت
النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	CMIN/DF < 5	1
مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	CFI > 0.90	2
مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	IFI > 0.90	3
مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	TLI > 0.90	4
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	RMSEA < 0.08	5

Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

١- الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي:

لقد تم قياس متغير الذكاء الاستراتيجي من خلال خمسة ابعاد فرعية هي (الاستشراف (٥) فقرة ، تفكير النظم (٥) فقرة ، الرؤية المستقبلية (٥) فقرة ، الشراكة (٥) فقرة ، والدافعية (٥) فقرة) . اذ نلاحظ في الشكل (٣-١٣) الاتي ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (٤٠ ، ٠) كما هي مبينة في الشكل (٣-١٣) الاتي وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R). الظاهرة في الجدول (٣-١٢) الاتي اتضح انها اكبر من (٢,٥٦) عند مستوى معنوية (٠,١) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء ستة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعا كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك حاز الانموذج الهيكلي على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الذكاء الاستراتيجي يقاس بخمسة ابعاد فرعية تقاس كل منها بخمس فقرات قياس .



الشكل (3-13): (الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء الاستراتيجي)

المصدر: الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (3-12): معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الذكاء الاستراتيجي

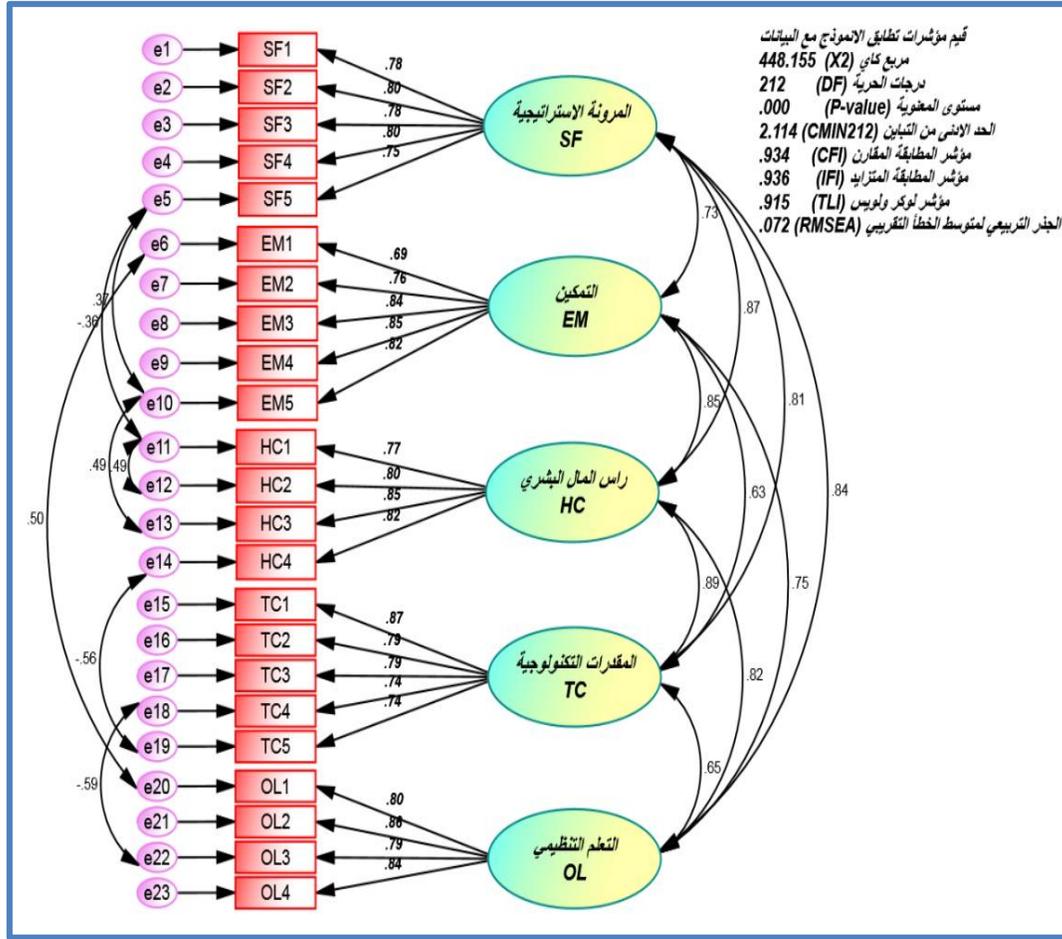
المسارات	التقديرات المعيارية	التقديرات اللامعيارية	الخطأ المعيارى	النسبة		
				النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
FO1	<---	الاستشراف	.818	1.000		
FO2	<---	الاستشراف	.732	1.081	.144	7.487 ***
FO3	<---	الاستشراف	.704	.980	.138	7.111 ***
FO4	<---	الاستشراف	.761	1.040	.132	7.884 ***
FO5	<---	الاستشراف	.676	.961	.142	6.748 ***
ST1	<---	تفكير النظم	.735	1.000		
ST2	<---	تفكير النظم	.825	1.176	.153	7.680 ***
ST3	<---	تفكير النظم	.840	1.262	.161	7.836 ***
ST4	<---	تفكير النظم	.804	1.346	.180	7.469 ***
ST5	<---	تفكير النظم	.799	1.448	.195	7.424 ***
FV1	<---	الرؤية المستقبلية	.716	1.000		
FV2	<---	الرؤية المستقبلية	.852	1.259	.171	7.378 ***
FV3	<---	الرؤية المستقبلية	.802	1.408	.202	6.976 ***
FV4	<---	الرؤية المستقبلية	.629	1.007	.184	5.482 ***
FV5	<---	الرؤية المستقبلية	.631	1.172	.210	5.570 ***
PA1	<---	الشراكة	.682	1.000		
PA2	<---	الشراكة	.691	1.061	.179	5.929 ***
PA3	<---	الشراكة	.839	1.396	.199	7.004 ***
PA4	<---	الشراكة	.815	1.404	.206	6.830 ***
PA5	<---	الشراكة	.762	1.317	.205	6.420 ***
MO1	<---	الدافعية	.738	1.000		
MO2	<---	الدافعية	.802	.984	.135	7.293 ***
MO3	<---	الدافعية	.856	1.150	.147	7.805 ***
MO4	<---	الدافعية	.644	.795	.138	5.755 ***
MO5	<---	الدافعية	.722	.892	.137	6.523 ***

المصدر: الباحث استناداً الى مخرجات برنامج (Amos V. 23).

٢ - الصدق البنائي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية :

لقد تم قياس متغير المقدرات الجوهرية من خلال خمسة ابعاد فرعية هي (المرونة الاستراتيجية (٥) فقرة، التمكين (٥) فقرة، راس المال البشري (٤) فقرة، المقدرات التكنولوجية (٥) فقرة، والتعلم التنظيمي (٤) فقرة، اذ نلاحظ في الشكل (٣-١٤) الاتي ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠) كما هي مبينة في الشكل (٣-١٤) الاتي وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (.C.R.) الظاهرة في الجدول (٣-١٣) الاتي اتضح انها أكبر من (٢,٥٦) عند مستوى المعنوية البالغ (٠,٠١) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات

وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء سبعة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) بان جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك حاز الانموذج الهيكلي على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير المقدرات الجوهرية يقاس بخمسة ابعاد فرعية تقاس كل منها بعدد مناسب من فقرات القياس.



الشكل (3-14) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير المقدرات الجوهرية

المصدر: الباحث استناداً الى مخرجات برنامج Amos v.23.

الجدول (13-3) : معاملات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير المقدرات الجوهرية

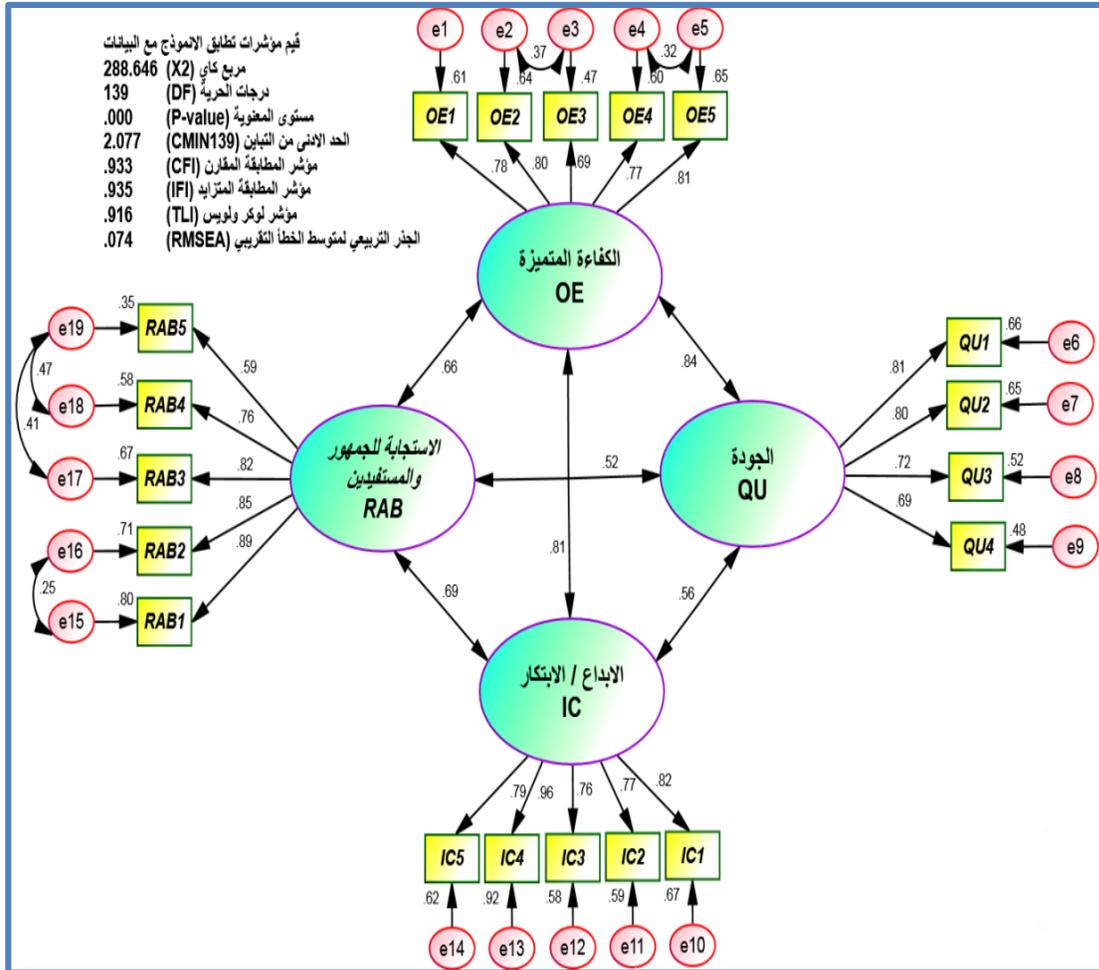
المسارات	التقديرات المعيارية	التقديرات للامعيارية	الخطأ المعيارى	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
SF5	<---	المرونة الاستراتيجية	.747	1.000		
SF4	<---	المرونة الاستراتيجية	.797	.981	.129	7.602 ***
SF3	<---	المرونة الاستراتيجية	.775	.954	.130	7.364 ***
SF2	<---	المرونة الاستراتيجية	.800	.921	.121	7.637 ***
SF1	<---	المرونة الاستراتيجية	.776	.820	.111	7.365 ***
EM5	<---	التمكين	.817	1.000		
EM4	<---	التمكين	.849	.941	.101	9.306 ***
EM3	<---	التمكين	.842	.919	.100	9.198 ***
EM2	<---	التمكين	.759	.743	.094	7.914 ***
EM1	<---	التمكين	.686	.710	.100	7.098 ***
HC4	<---	راس المال البشري	.820	1.000		
HC3	<---	راس المال البشري	.849	1.179	.123	9.595 ***
HC2	<---	راس المال البشري	.800	1.016	.117	8.687 ***
HC1	<---	راس المال البشري	.774	.950	.114	8.313 ***
TC5	<---	المقدرات التكنولوجية	.741	1.000		
TC4	<---	المقدرات التكنولوجية	.745	1.031	.143	7.193 ***
TC3	<---	المقدرات التكنولوجية	.790	.953	.127	7.485 ***
TC2	<---	المقدرات التكنولوجية	.793	.963	.130	7.415 ***
TC1	<---	المقدرات التكنولوجية	.867	1.003	.123	8.170 ***
OL4	<---	التعلم التنظيمي	.838	1.000		
OL3	<---	التعلم التنظيمي	.793	1.098	.122	9.009 ***
OL2	<---	التعلم التنظيمي	.858	1.031	.104	9.878 ***
OL1	<---	التعلم التنظيمي	.805	.969	.108	8.999 ***

المصدر: الباحث استناداً الى مخرجات برنامج (Amos V.23).

٣ - الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة :

لقد تم قياس متغير الميزة التنافسية المستدامة من خلال اربعة ابعاد فرعية هي: (الكفاءة المتميزة (٥) فقرة ، الجودة (٤) فقرة ، الابداع / الابتكار (٥) فقرة ، والاستجابة للجمهور والمستفيدين (٥) فقرة) . اذ نلاحظ في الشكل (٣-١٥) الاتي ان تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت نسبة (٠,٤٠) كما هي مبينة في الشكل (٣-١٥) الاتي وان جميعها نسب معنوية وذلك لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (٣-١٤) الاتي اتضح انها اكبر من (٢,٥٦) عند مستوى المعنوية البالغ (٠,٠١) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها.

أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الأنموذج فقد أظهرت النتائج وبعد اجراء خمسة من مؤشرات التعديل (Modification Indices) انها جميعاً كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها ، وبذلك حاز الانموذج الهيكلي على مستوى عالٍ من المطابقة مما يؤكد أن متغير الميزة التنافسية المستدامة يقاس باربعة ابعاد فرعية تقاس كل منها بعدد مناسب من فقرات القياس .



الشكل (3-15) : الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: الباحث استناداً الى مخرجات برنامج (Amos v.23).

الجدول (14-3) : معلمات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس متغير الميزة التنافسية المستدامة

المسارات	التقديرات المعيارية	التقديرات اللامعيارية	الخطأ المعيارى	النسبة الحرجة	النسبة	
					المعنوية	النسبة
OE1	<---	الكفاءة المميزة	.779	1.000		
OE2	<---	الكفاءة المميزة	.798	.948	.122	7.778 ***
OE3	<---	الكفاءة المميزة	.686	.856	.132	6.475 ***
OE4	<---	الكفاءة المميزة	.773	1.082	.145	7.447 ***
OE5	<---	الكفاءة المميزة	.808	1.324	.168	7.877 ***
QU1	<---	الجودة	.811	.906	.132	6.867 ***
QU2	<---	الجودة	.804	.996	.150	6.651 ***
QU3	<---	الجودة	.721	.807	.134	6.034 ***
QU4	<---	الجودة	.695	1.000		
IC1	<---	الابداع والابتكار	.817	.869	.074	11.755 ***
IC2	<---	الابداع والابتكار	.767	.775	.076	10.153 ***
IC3	<---	الابداع والابتكار	.763	.854	.087	9.778 ***
IC4	<---	الابداع والابتكار	.962	1.000		
IC5	<---	الابداع والابتكار	.786	.876	.084	10.396 ***
RAB 1	<---	الاستجابة للجمهور والمستفيدين	.895	1.000		
RAB 2	<---	الاستجابة للجمهور والمستفيدين	.845	.897	.076	11.869 ***
RAB 3	<---	الاستجابة للجمهور والمستفيدين	.818	1.102	.122	9.014 ***
RAB 4	<---	الاستجابة للجمهور والمستفيدين	.759	1.129	.139	8.133 ***
RAB 5	<---	الاستجابة للجمهور والمستفيدين	.594	.724	.125	5.787 ***

المصدر: الباحث استناداً الى مخرجات برنامج (Amos V,23).

خامساً - الثبات البنائي والصدق الهيكلي لأداة القياس

يقصد بالثبات صفة نسبية خاصة بـ قياس محدد او ظاهرة مدروسة محددة ، اي ان اداة القياس ثابتة في ضوء ظروف و معطيات محددة ، وهو يتأثر بالتوقعيات الزمانية والمكانية لاجراء القياس والمشكلة المحددة و صفات المقيمين وتتغير هذه الصفة بتغير العينة المستهدفة بالقياس و نوعية العوامل المحيطة بهم ، وبذلك فان اختبار الثبات يعد من اهم الركائز الاساسية التي تستند اليها ادوات القياس وتوليها الاهمية القصوى كي تأتي نتائج الدراسة على مستوى عالٍ من الثقة والتقدير (Livingston et al,2018,23) . ويعد مقياس (Cronbach Alpha) من اهم

المقاييس الموظفة في قياس ثبات الاستبانة واكثرها شهرة، فاذا بلغت قيمة الاختبار اقل من (٦٠%) فان ذلك يعد مؤشراً ضعيفاً على الثبات في حين يعد الثبات مقبولاً اذا تجاوزت قيمته (٧٠%) وتعد نسبة الثبات جيدة اذا بلغت (٨٠%) فما فوق (Sekrana,2003,311)

ولأغراض الدراسة الحالية يتضح أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (٠,٧٦٩ - ٠,٩٤٧) وتعد هذه القيم مقبولة وجيدة في الدراسات الوصفية وفي ضوء مستويات كرونباخ الفا المعيارية ، ولتأكيد هذه النتائج والاطمئنان لها فقد اعتمدت الدراسة على استخراج قيم معامل الصدق الهيكلي التي تستخرج عن طريق الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات (كرونباخ الفا) وقد كانت جميعها نسب عالية كونها تتبع في الحساب معاملات الثبات المستخرجة فقد تراوحت ما بين (٠,٩٧٣ - ٠,٨٧٧) . وبذلك أصبحت أداة الدراسة صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة والثبات العالي. ويبين لنا الجدول (٣-١٥) الاتي معاملات الثبات والصدق الهيكلي لأداة قياس الدراسة الحالية :

الجدول (3-15) : معاملات الثبات والصدق الهيكلي على مستوى المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية

ت	المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية	قيمة كرونباخ الفا	قيمة معامل الصدق الهيكلي
1	الاستشراف	0.846	0.920
2	تفكير النظم	0.828	0.910
3	الرؤية المستقبلية	0.849	0.921
4	الشراكة	0.769	0.877
5	الدافعية	0.846	0.920
6	الذكاء الاستراتيجي	0.943	0.971
7	المرونة الاستراتيجية	0.830	0.911
8	التمكين	0.884	0.940
9	راس المال البشري	0.893	0.945
10	المقدرات التكنولوجية	0.830	0.911
11	التعلم التنظيمي	0.886	0.941
12	المقدرات الجوهرية	0.947	0.973
13	الكفاءة المتميزة	0.8640	0.930
14	الجودة	0.8270	0.909
15	الابداع / الابتكار	0.885	0.941
16	الاستجابة للجمهور والمستفيدين	0.8960	0.947
17	الميزة التنافسية المستدامة	0.9360	0.967

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (SPSS V,23).

سادساً - اختبار الاتساق الداخلي:

يعد اختبار الاتساق الداخلي ذات أهمية كبيرة في الاطمئنان لمقياس الدراسة ، وبذلك جرى استعمال معامل ارتباط (Pearson) لمعرفة الارتباطات المعنوية بين المتغيرات والابعاد وفقراتها ، اذ تشير الارتباطات المعنوية الى قوة المقياس المعتمد ، ويوضح لنا الجدول (٣-١٦) الاتي قيم معاملات الارتباط بين جميع فقرات وابعاد ومتغيرات الدراسة الحالية ، اذ تبين قيم نتائج الاختبار الموضحة في الجدول (٣-١٦) الاتي الى وجود علاقات ارتباط معنوية بين جميع الابعاد وفقراتها ، فقد تراوحت بين (٠,٨٩٤ - ٠,٦٠٩) عند مستوى المعنوية البالغ (٠,٠١) ، في حين تراوحت معاملات الارتباط بين المتغيرات والفقرات القياسية ما بين (٠,٥١٠ - ٠,٨٢٢) عند مستوى المعنوية البالغ (٠,٠١) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي عالي بين جميع الابعاد وفقراتها:

الجدول (٣-١٦) : الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس ومتغيراته وابعاده

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.634**	.703**	1	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي
.01	.593**	.792**	2		
.01	.700**	.823**	3		
.01	.715**	.854**	4		
.01	.544**	.750**	5		
.01	.624**	.691**	6	تفكير النظم	
.01	.640**	.768**	7		
.01	.612**	.830**	8		
.01	.732**	.805**	9		
.01	.627**	.759**	10		
.01	.588**	.762**	11	الرؤية المستقبلية	
.01	.618**	.776**	12		
.01	.635**	.816**	13		
.01	.681**	.784**	14		
.01	.653**	.812**	15		
.01	.510**	.609**	16	الشراكة	

.01	.649**	.680**	17	الدافعية	المقدرات الجوهرية
.01	.647**	.760**	18		
.01	.619**	.785**	19		
.01	.630**	.768**	20		
.01	.596**	.716**	21		
.01	.516**	.793**	22		
.01	.659**	.864**	23		
.01	.646**	.793**	24		
.01	.655**	.785**	25		
.01	.616**	.712**	26	المرونة الاستراتيجية	
.01	.530**	.740**	27		
.01	.667**	.815**	28		
.01	.617**	.794**	29		
.01	.632**	.797**	30		
.01	.745**	.795**	31	التمكين	
.01	.662**	.823**	32		
.01	.664**	.877**	33		
.01	.719**	.894**	34		
.01	.668**	.746**	35		
.01	.725**	.871**	36	راس المال البشري	
.01	.690**	.866**	37		
.01	.767**	.890**	38		
.01	.694**	.852**	39		
.01	.710**	.801**	40	المقدرات التكنولوجية	
.01	.608**	.733**	41		
.01	.672**	.810**	42		
.01	.607**	.755**	43		
.01	.656**	.763**	44	التعلم التنظيمي	
.01	.743**	.846**	45		
.01	.770**	.877**	46		
.01	.697**	.854**	47		
.01	.755**	.876**	48		

.01	.769**	.819**	49	الكفاءة المتميزة	الميزة التنافسية المستدامة
.01	.651**	.852**	50		
.01	.634**	.775**	51		
.01	.708**	.796**	52		
.01	.822**	.788**	53		
.01	.638**	.834**	54	الجودة	
.01	.564**	.791**	55		
.01	.653**	.830**	56		
.01	.727**	.794**	57		
.01	.743**	.801**	58	الابداع / الابتكار	
.01	.695**	.823**	59		
.01	.581**	.823**	60		
.01	.724**	.874**	61		
.01	.720**	.817**	62		
.01	.780**	.885**	63	الاستجابة للجمهور والمستفيدين	
.01	.710**	.847**	64		
.01	.659**	.853**	65		
.01	.689**	.826**	66		
.01	.701**	.795**	67		

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على البرنامج (SPSS V,23).

المبحث الثاني

تحليل نتائج الدراسة ووصفها وتشخيصها

التوطئة :

يهتم هذا المبحث بـ تشخيص النتائج الأولية للبيانات التي تم جمعها من خلال عينة الدراسة باستخدام الاستبانة التي تم اعدادها لغرض قياس متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية والتعرف على التحليل الاولي للنتائج أو ما يعرف بـ(الاحصاءات الوصفية) لذا سيتم في هذا المبحث تحليل البيانات اعتماداً على المؤشرات الاحصائية (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف النسبي ، وشدة الاجابة) استناداً الى مخرجات البرامج (Microsoft Excel & SPSS) ، وكما يأتي :

أولاً- وصف وتشخيص واقع متغير الذكاء الاستراتيجي:

ويتألف هذا المتغير من خلال خمسة ابعاد فرعية وكما يأتي:

1- بعد الاستشراف:

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (FO1- FO) ، اذ نلاحظ في الجدول (3-17) الاتي الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الاستشراف ، نجد ان الفقرة (FO1) التي محتواها (ادارة الشركة تستقرئ المستقبل لغرض تطوير استراتيجيات المنظمة في الامد البعيد) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3,788) اما الانحراف المعياري (1,196) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (31,576%) و بلغت شدة الاجابة لها (75,764%) وهذا يبين انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (FO2) القائلة (ادارة الشركة تتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات في الشركة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3,282) اما

¹ وفقاً لـ (Mazahreh et al. ، 2009 : 403) فقد حُدد مستوى الاجابات في ضوء الاوساط الحسابية عن طريق تحديد انتمائها لخمس فئات هي : (1,80-1) : منخفض جداً ، (1,60-1,81) : منخفض ، (1,40-1,61) : معتدل ، (1,20-1,41) : مرتفع ، (1,00-1,21) : مرتفع جداً.

الانحراف المعياري فقد بلغ (١,٢٠١) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٣٦,٥٩٩%) وبلغت شدة اجابة (٦٥,٦٤٨%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك .

بناءً على ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده الاستشراف قد بلغ (٣,٥٠٨) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (٠,٩٣٦) في حين بلغ معامل الاختلاف النسبي قدره (٢٦,٦٧٥%) وبلغت شدة اجابة (٧٠,١٦٤%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة اي ان ادارة الشركة عينة الدراسة تهتم باستشراف المستقبل ومتابعة التغيرات التي تحصل في الظروف البيئية وصياغة الاستراتيجيات اللازمة للتكيف مع التغيرات وتحقيق الاهداف المرسومة .

الجدول (17-3)

الاحصاءات الوصفية لبعده الاستشراف

ال فقرات ادارة الشركة ...	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
تستقرئ المستقبل لغرض تطوير استراتيجيات المنظمة في الامد البعيد	3.788	1.196	31.576	75.764	مرتفع	1
تتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات في الشركة	3.282	1.201	36.599	65.648	معتدل	5
قادرة على مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية للمحافظة على تنافسيتها من خلال معرفة الاحداث البيئية	3.306	1.165	35.246	66.118	معتدل	4
قادرة على تشخيص الفرص بشكل يمكنها من استثمارها لتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها	3.494	1.231	35.225	69.882	مرتفع	3
لديها القدرة على الاستفادة من الخبرة الشخصية والامكانات الذاتية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية	3.635	1.194	32.836	72.706	مرتفع	2
المعدل العام لبعده الاستشراف FO	3.508	0.936	26.675	70.164	مرتفع	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

2 - بعد تفكير النظم:

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (ST- ST1- ST) ، اذ يتضح من الجدول (3-18) الاتي الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد تفكير النظم ، اذ يلاحظ ان الفقرة (ST 1) التي تقول (تحرص ادارة الشركة على تطوير أهدافها مجتمعة في ضوء التطورات المستقبلية) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3,600) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,187) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (32,979%) و بلغت شدة الاجابة لها (72,000%) مما يعني الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (ST 3) التي تقول (تحلل ادارة الشركة اي مشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3,200) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,111) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (34,705%) وبلغت شدة اجابة (64,000%) وضمن مستوى اجابة "معتدل".

وعلى وفق ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد تفكير النظم قد بلغ (3,355) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0,901) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (26,853%) وبلغت شدة اجابة (67,106%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة مما يعني ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على تقديم الافكار المتنوعة الخاصة بتطوير العمل بشكل نظامي وحل المشكلات ودراسة مسبباتها ومنع تكرارها في المستقبل اعتمادا على رؤية الاحداث وخبرة وقدرات مواردها البشرية .

الجدول (18-3) الاحصاءات الوصفية لبعده تفكير النظم

ال فقرات ادارة الشركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
تحرص على تطوير أهدافها مجتمعة في ضوء التطورات المستقبلية	3.600	1.187	32.979	72.000	مرتفع	1
تدرس الافكار مجتمعة بدلا من دراستها فرادى لتلمس قيمتها في الامد البعيد	3.306	1.134	34.307	66.118	معتدل	4
تحلل اي مشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها	3.200	1.111	34.705	64.000	معتدل	5
تمتلك القدرة على ربط العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	3.329	1.209	36.312	66.588	معتدل	3
لها القدرة على رؤية الاحداث التي تحيط بالشركة بصورة اكثر وضوحا عن طريق التفكير التنظيمي	3.341	1.211	36.232	66.824	معتدل	2
المعدل العام لبعده تفكير النظم ST	3.355	0.901	26.853	67.106	معتدل	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

3- بعد الرؤيا المستقبلية:

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (FV1- FV5) ، اذ يتضح من الجدول (3-19) الاتي الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده الرؤيا المستقبلية ، حيث نلاحظ ان الفقرة (FV1) التي تقول (تمتلك ادارة الشركة رؤية ذات ابعاد شمولية تحدد بوسطها اتجاه الاعمال مديري في العمل يعتقد أن الرؤيا المستقبلية يأتي من العمل الجاد والمثابرة) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3,659) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,191) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (32,545%) و بلغت شدة الاجابة لها (73,176%) مما يعني ان الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (FV5) التي تنص على ان (ادارة الشركة تستشعر بشكل متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الاثر في مستقبل الشركة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3,129) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,223) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (39,071%) و بلغت شدة الاجابة (62,588%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك .

وعليه فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده الرؤيا المستقبلية قد بلغ (3,318) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0,932) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره

(٢٨,٠٩٦%) وبلغت شدة الاجابة (٦٦,٣٥٢%)، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة مما يعني على ان ادارة الشركة عينة الدراسة تسعى الى الاعتماد على الرؤى المستقبلية لأعضائها بهدف الافادة منها في ترشيد عمليات اتخاذ القرار وتنفيذ الاستراتيجيات بهدف توحيد جهود العاملين وتحقيق الاهداف.

الجدول (3-19) الاحصاءات الوصفية لبعد الرؤيا المستقبلية

الترتيب	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات ادارة الشركة ...
1	مرتفع	73.176	32.545	1.191	3.659	تمتلك رؤية ذات ابعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الاعمال
3	معتدل	65.882	34.684	1.143	3.294	تستعمل رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهدافها
2	معتدل	67.058	36.151	1.212	3.353	تعتمد على رؤيتها في عملية اتخاذ القرارات المناسبة
4	معتدل	63.058	35.798	1.129	3.153	تمتلك القدرة على تحويل رؤيتها الى واقع ممكن التطبيق عن طريق رسالتها واهدافها
5	معتدل	62.588	39.071	1.223	3.129	تستشعر على نحو متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الاثر في مستقبل الشركة
-	معتدل	66.352	28.096	0.932	3.318	المعدل العام لبعد الرؤيا المستقبلية FV

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

4 - بعد الشراكة:

تم قياس هذا البعد بخمس مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (PA1- PA) ، اذ نرى في الجدول (3-20) الاتي الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الشراكة ، اذ يلاحظ ان الفقرة (PA1) التي تنص على ان (ادارة الشركة تؤمن بان الشراكة تساعدها في تنفيذ اهدافها) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٤٩٤) الانحراف المعياري فقد بلغ (١,١٨١) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٣٣,٨١٢%) و بلغت شدة الاجابة لها (٦٩,٨٨٢%) مما يعني الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (PA) التي تقول ان (ادارة الشركة ترى ان الشراكة مع منظمات أخرى من تمكناها تحقيق التميز) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,١١٨) اما الانحراف المعياري فقد بلغ

(١,١٧٩) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٣٧,٨٢٧%) وبلغت شدة الاجابة (٦٢,٣٥٢%) وضمن مستوى اجابة "معتدل".

وعلية فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد الشراكة قد بلغ (٣,٢٦١) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (٠,٨٦٧) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٢٦,٥٩٨%) وبلغت شدة الاجابة (٦٥,٢٢٤%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة ومما يعني على ان ادارة الشركة عينة الدراسة تؤمن بأهمية الشراكة والتعاون مع الشركات الاخرى في تنفيذ الخطط ومقاومة المنتجات المستوردة وتحقيق التميز والتقدم في قطاع الاعمال على مستوى الصناعة الغذائية .

الجدول (20-3) الاحصاءات الوصفية لبعد الشراكة

الترتيب	مستوى	شدة	معامل	الانحراف	الوسط	الفقرات
الفقرات	الاجابة	الاجابة%	الاختلاف%	المعياري	الحسابي	ادارة الشركة ...
1	مرتفع	69.882	33.812	1.181	3.494	تؤمن بان الشراكة تساعدها في تنفيذ اهدافها
2	معتدل	66.118	36.161	1.195	3.306	يزداد تنافسها عندما تكون مع منظمات تنافسية
4	معتدل	63.058	36.788	1.160	3.153	تنظران الى ان الشراكة مع المنظمات الاخرى يتيح لها فرص الاستفادة من تجارب وخبرات الاخرين
3	معتدل	64.706	40.087	1.297	3.235	تسعى الى اقامة شراكة استراتيجية مع منظمات اخرى محليا وإقليميا
5	معتدل	62.352	37.827	1.179	3.118	ترى ان الشراكة مع المنظمات الأخرى تمكنها من تحقيق التميز
	معتدل	65.224	26.598	0.867	3.261	المعدل العام لبعد الشراكة PA

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

5 - بعد الدافعية:

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (MO1- MO) ، اذ نلاحظ من الجدول (21-3) الاتي الاحصاءات الوصفية للإجابات عينة الدراسة على الخاصة ببعد الدافعية ، اذ يلاحظ ان الفقرة (MO1) التي تنص على ان (ادارة الشركة تعمل على إشاعة التنافس الإيجابي بين العاملين لتحفيزهم على الإنجاز) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٥٤١) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (١,٢٦٨) في حين كان معامل

الاختلاف النسبي قدره (٣٥,٨١٤%) و بلغت شدة الاجابة لها (٧٠,٨٢٤%) مما يعني ان الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (٢MO) التي تقول ان (ادارة الشركة تشجع العاملين على ان يؤدون مهامهم باستعمال طرق مختلفة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,١٤١) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (١,١٦٧) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٣٧,١٣٦%) وبلغت شدة الاجابة (٦٢,٨٢٤%) وضمن مستوى اجابة "معتدل".

استناداً الى ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده الدافعية قد بلغ (٣,٣١٣) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (٠,٩٧١) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٢٩,٣٠٢%) وبلغت شدة الاجابة (٦٦,٢٥٨%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة أي ان على ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعمل على تشجيع العاملين على تقديم الأداء الافضل لديهم وتعزيز امكاناتهم الذاتية بهدف تحسين قدراتهم على تنفيذ المهام المكلفين بها وتوفير افضل المناخات الخاصة ببيئة العمل الايجابية .

الجدول (21-3) : الاحصاءات الوصفية لبعده الدافعية.

الترتيب	مستوى الاجابة	شدة الاجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات ادارة الشركة ...
1	مرتفع	70.824	35.814	1.268	3.541	تعمل على إشاعة التنافس الإيجابي بين العاملين لتحفيزهم على الإنجاز
5	معتدل	62.824	37.136	1.167	3.141	تشجع العاملين على ان يؤدون مهامهم باستعمال طرق مختلفة
4	معتدل	63.764	40.055	1.277	3.188	تحث العاملين على تفضيل العمل الفرقي على غيره من اساليب العمل
3	معتدل	65.882	36.532	1.203	3.294	تكافئ العاملين في الشركة باستعمال وسائل تحفيز متنوعة نتيجة لأعمالهم وانجازاتهم
2	معتدل	68.000	36.079	1.227	3.400	تعمل على توجيه العاملين الى التصرف بانسجام مع أهدافها
-	معتدل	66.258	29.302	0.971	3.313	المعدل العام لبعده الدافعية MO

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي وما نجم عنه من اجابات عينة الدراسة بخصوص ابعاده الفرعية، نلاحظ في الجدول (3-22) الاتي الاحصاءات الوصفية و الترتيب العام لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي ميدانيا مما يعكس مدى اهتمام افراد العينة المدروسة بهذه الابعاد ، اذ جاء ترتيبها يأتي (بعد الاستشراف ، بعد تفكير النظم ، بعد الرؤية المستقبلية ، الدافعية ، والشراكة) على التوالي .

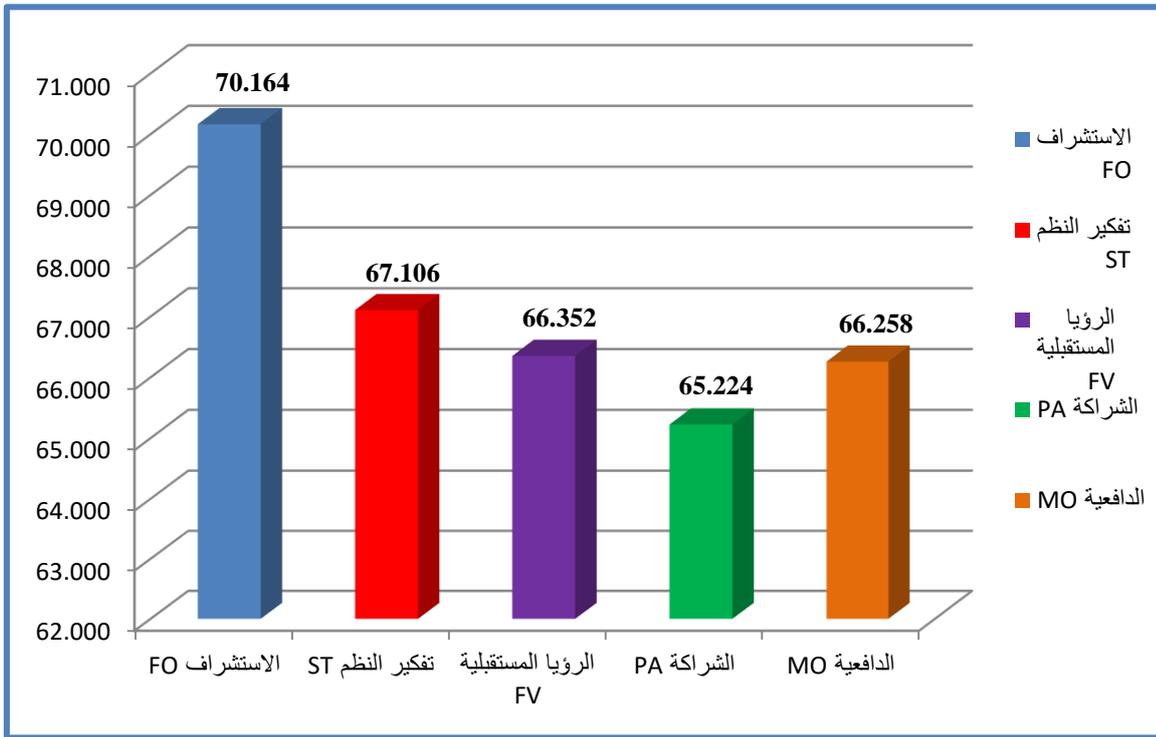
اما بالنسبة لمتغير الذكاء الاستراتيجي الرئيسي فقد حقق متوسطا حسابيا موزوناً عاماً بلغ (3,351) اما الانحراف المعياري له فقد بلغ (0,751) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي ، في حين بلغ معامل الاختلاف النسبي (22,415%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (67,022%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "معتدل" وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية معتدلة حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (3-22) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الذكاء الاستراتيجي.

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الابعاد
الاستشراف FO	3.508	0.936	26.675	70.164	مرتفع	1
تفكير النظم ST	3.355	0.901	26.853	67.106	معتدل	2
الرؤيا المستقبلية FV	3.318	0.932	28.096	66.352	معتدل	3
الشراكة PA	3.261	0.867	26.598	65.224	معتدل	5
الدافعية MO	3.313	0.971	29.302	66.258	معتدل	4
المعدل العام لمتغير الذكاء الاستراتيجي StrInt	3.351	0.751	22.415	67.022	معتدل	--

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Excel 2010 , SPSS V) (24).

وبهدف تمثيل مستوى اهمية الأبعاد الفرعية لمتغير الذكاء الاستراتيجي بيانياً على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم شدة الاجابة المتحققة وحسب الشكل (3-16) الاتي الذي يوضح ذلك.



الشكل (16-3) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي
المصدر : اعداد الباحث استنادا الى البرنامج (Excel) .

ثانياً - وصف وتشخيص واقع متغير المقدرات الجوهرية:

ويتألف هذا المتغير عن طريق خمسة ابعاد فرعية وهي:

1 - المرونة الاستراتيجية:

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (SF1- SF) ، اذ يتضح من الجدول (23-3) الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد المرونة الاستراتيجية ، حيث وجدنا ان الفقرة (١SF) التي تقول ان (ادارة الشركة تطور وتعديل استراتيجيتها وفق التغيرات البيئية المستجدة) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٦٧١) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (١,١٧٩) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٣٢,١٢٢%) و بلغت شدة الاجابة لها (٧٣,٤١٢%) مما يعني ان الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (٥SF) التي تنص على ان (ادارة الشركة تسوق منتجاتها عن طريق استعمال مواردها المرنة فضلا عن تحديد تكاليف التصليح والضمان ما بعد البيع) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,٣٦٥) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (١,٢٨٠) في حين كان معامل الاختلاف النسبي

قدره (٣٨,٠٥٢%) وبلغت شدة الاجابة (٦٧,٢٩٤%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك

بناءً على ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد المرونة الاستراتيجية قد بلغ (٣,٤٦٦) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (٠,٩٣١) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٢٦,٨٥١%) وبلغت شدة الاجابة (٦٩,٣١٨%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة ويؤكد ايضاً ان ادارة الشركة عينة الدراسة تسعى باستمرار الى تعديل اوضاعها واستراتيجياتها وخطتها بهدف تبني الافكار الجديدة المطورة للعمل التي تدعم توجهاتها في الاستمرار في قطاع الاعمال والتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة .

الجدول (23-3) الاحصاءات الوصفية المرونة الاستراتيجية

ال فقرات ادارة الشركة ...	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
تطور وتعديل استراتيجيتها وفق التغيرات البيئية المستجدة	3.671	1.179	32.122	73.412	مرتفع	1
تشجع الافكار الجديدة وتدعيمها لأنها تساعد على تطوير العمليات الانتاجية او تطوير المنتجات	3.447	1.170	33.945	68.942	مرتفع	3
تأخذ بتوصيات المستويات الادارية كافة لمواجهة التغيرات البيئية	3.471	1.221	35.174	69.412	مرتفع	2
تعمل على اجراء التغييرات في اجراءات العمل وانظمتها في ضوء المستجدات	3.377	1.175	34.796	67.530	معتدل	4
تسوق منتجاتها عن طريق استعمال مواردها المرنة فضلا عن تحديد تكاليف التصليح والضمان ما بعد البيع	3.365	1.280	38.052	67.294	معتدل	5
المعدل العام المرونة الاستراتيجية SF	3.466	0.931	26.851	69.318	مرتفع	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

2- بعد التمكين:

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (EM – EM1)، ،
اذ نلاحظ في الجدول (24-3) الاتي الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة
ببعد التمكين ، اذ يلاحظ ان الفقرة (EM١) التي تنص على ان (ادارة الشركة تؤمن بفلسفة
اعطاء مزيد من الصلاحيات بدرجة اكبر للأفراد في المستويات التنفيذية) قد حصلت على

اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٥١٨) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (١,٢٣١) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٣٤,٩٨٦%) وبلغت شدة الاجابة لها (٧٠,٣٥٢%) مما يعني الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (EM٥) التي تقول ان (ادارة الشركة تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كافة المستويات الادارية باتخاذ القرار) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,١٧٧) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (١,٢٧٤) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٤٠,١٠٩%) وبلغت شدة الاجابة (٦٣,٥٣٠%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" .

بناءً على ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده التمكين قد بلغ (٣,٢٨٥) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (١,٠١٩) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٣١,٠١٠%) وبلغت شدة الاجابة (٦٥,٦٩٤%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة اي ان ادارة الشركة عينة الدراسة تسعى الى وضع الاستراتيجيات والسياسات التي تحفز العاملين على تقبل صلاحيات اكثر ومسؤوليات اعظم في العمل الوظيفي وهذا يعتمد على مدى تطوير امكانات العاملين وتحسين مهاراتهم بعامة .

الجدول (24-3) الاحصاءات الوصفية لبعده التمكين

ال فقرات ادارة الشركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
تؤمن بفلسفة اعطاء المزيد من الصلاحيات على نحو كبير جداً للأفراد في المستويات التنفيذية	3.518	1.231	34.986	70.352	مرتفع	1
تعمل على وضع سياسات واجراءات وتحدد ما يجب القيام به لإنجاز العمل بكفاءة	3.247	1.204	37.086	64.942	معتدل	3
ليس هناك تضارب بين المسؤوليات الخاصة بالعاملين وبين الاهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الاداء الفعال	3.271	1.219	37.265	65.412	معتدل	2
تشارك الموارد المادية والمعلوماتية والتكنولوجية مع العاملين لإنجاز	3.212	1.235	38.462	64.236	معتدل	4
تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الادارية كافة باتخاذ القرار	3.177	1.274	40.109	63.530	معتدل	5
المعدل العام لبعده	3.285	1.019	31.010	65.694	معتدل	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

3 - بعد راس المال البشري:

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (HC1- HC) ، اذ نلاحظ في الجدول (3-25) الاتي الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد راس المال البشري ، اذ يلاحظ ان الفقرة (HC1) التي تنص على ان (ادارة الشركة تشجع العاملين على تطوير قدرتهم ومعرفتهم واستثمارها في تقديم اداء متميز لخدمة الزبائن) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3,553) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,268) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (35,683%) وبلغت شدة الاجابة لها (71,058%) مما يعني الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (HC3) التي تقول ان (ادارة الشركة تحتفظ بالعاملين اصحاب الكفاءات وترقيتهم يتناسب مع قدراتهم الوظيفية) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3,200) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,242) في حين معامل الاختلاف النسبي قدره (38,816%) وبلغت شدة الاجابة (64,000%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك .

بناءً على ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد راس المال البشري قد بلغ (3,338) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (1,082) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (32,412%) وبلغت شدة الاجابة (66,764%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " معتدل " مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة اي ان ادارة الشركة عينة الدراسة تهتم الى حد ما بتطوير مهارات العاملين وقدراتهم وامكاناتهم التخصصية وتعزيز جهودهم على تحسين جودة ادائهم وامكاناتهم في تقديم الافكار الابداعية التي من شأنها ان تحفظ مستقبل الشركة فضلاً عن تشجيعها لأصحاب الكفاءات وبما يتناسب مع الواقع الذي تعيشه الشركة .

الجدول (25-3) الاحصاءات الوصفية لبعدها راس المال البشري

الفرق ادارة الشركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفرق
تشجع العاملين على تطوير قدرتهم ومعرفتهم واستثمارها في تقديم الاداء المتميز لخدمة الزبائن	3.553	1.268	35.683	71.058	مرتفع	1
تشجع الادارة العليا على تطبيق الافكار المبدعة من اجل تقديم الخدمات ذات الجودة العالية	3.259	1.264	38.802	65.176	معتدل	3
تحفظ بالعاملين اصحاب الكفاءات وترقيتهم بما يتناسب مع قدراتهم الوظيفية	3.200	1.242	38.816	64.000	معتدل	4
تحرص على جذب ذوي الخبرات المتميزة	3.341	1.201	35.937	66.824	معتدل	2
المعدل العام لبعدها راس المال البشري HC	3.338	1.082	32.412	66.764	معتدل	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

4- بعد المقدرات التكنولوجية:

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (TC1- TC) ، فقد لاحظنا في الجدول (26-3) الاتي الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعدها المقدرات التكنولوجية ، اذ يلاحظ ان الفقرة (٤TC) القائلة ان (ادارة الشركة توفر قنوات الاتصال بينها وبين الجهات ذات العلاقة عن طريق استعمال تكنولوجيا المعلومات) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٦٣٥) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (١,٢٨٠) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٣٥,٢١٩%) و بلغت شدة الاجابة لها (٧٢,٧٠٦%) أي الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (٣TC) التي تقول ان (ادارة الشركة توفر الدعم المالي المطلوب للتطبيق في العمليات الانتاجية والادارية والمالية عن طريق توفير الانظمة الحديثة لأغراض سرعة الحصول على النتائج واتخاذ القرار في الوقت المناسب من قبل

الإدارة) على أدنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,٢٢٤) أما الانحراف المعياري فقد بلغ (١,٢٠٩) في حين كان معامل اختلاف نسبي قدره (٣٧,٥٠١%) وبلغت شدة الإجابة (٦٤,٤٧٠%) وضمن مستوى إجابة "معتدل" كذلك .

إذاً بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده المقدرات التكنولوجية قد بلغ (٣,٤٠٠) أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (٠,٩٥١) في حين معامل الاختلاف النسبي قدره (٢٧,٩٦١%) وبلغت شدة الإجابة (٦٨,٠٠٠%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى إجابة "معتدل" إلى حد ما مما يؤكد أهميته على مستوى أفراد العينة أي إن إدارة الشركة عينة الدراسة تسعى إلى تبني التطورات التكنولوجية الخاصة بالصناعة الغذائية لاسيماً على مستوى خطوط الإنتاج وامتلاك الآلات والمكائن الحديثة والأجهزة الإلكترونية ذات الأثر الإيجابي في الأداء الإنتاجي وتحسين مستوى المواصفات للمنتجات التي تقدمها الشركة .

الجدول (26-3) الإحصاءات الوصفية لبعده المقدرات التكنولوجية

الترتيب	مستوى الإجابة	شدة الإجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات إدارة الشركة ...
3	معتدل	68.000	35.504	1.207	3.400	تهتم بالتحول إلى تكنولوجيا المعلومات لكي تتناسب مع استراتيجية الشركة و مواردها المالية
4	معتدل	65.648	35.681	1.171	3.282	تهتم بالتحول إلى استعمال تكنولوجيا المعلومات وتراعى تكاليف شراء الأجهزة والمعدات والبرمجيات.
5	معتدل	64.470	37.501	1.209	3.224	توفر الدعم المالي المطلوب للتطبيق في العمليات الإنتاجية والإدارية والمالية خلال توفير الانظمة الحديثة لأغراض سرعة الحصول على النتائج واتخاذ القرار في الوقت المناسب من قبل الإدارة
1	مرتفع	72.706	35.219	1.280	3.635	توفر قنوات الاتصال بينها وبين الجهات ذات العلاقة عن طريق استعمال تكنولوجيا المعلومات
2	مرتفع	69.176	37.206	1.287	3.459	تستعين بمبرمجين مختصين لتحديد كلف الاعطال والصيانة المستمرة
-	معتدل	68.000	27.961	0.951	3.400	المعدل العام لبعده المقدرات التكنولوجية TC

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الإحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

5 - بعد التعلم التنظيمي:

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (OL – OL1) ، اذ لوحظ في الجدول (3-27) الاتي الاحصاءات الوصفية للإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد التعلم التنظيمي ، اذ يلاحظ ان الفقرة (OL) التي تنص على ان (ادارة الشركة تشجع تبادل المعرفة بين العاملين) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3,529) اما الانحراف المعياري (1,269) في حين معامل الاختلاف النسبي قدره (35,943%) وبلغت شدة الاجابة لها (70,588%) مما يعني الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (3OL) التي تقول ان (ادارة الشركة تشجع على اقامة المؤتمرات بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية لمديري في العمل يمكنه توضيح رؤيته الشخصية للموظفين وبصورة قابلة للتحقيق) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3,118) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,238) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (39,723%) وبلغت شدة الاجابة (62,352%) وضمن مستوى اجابة "معتدل".

بناءً على ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد التعلم التنظيمي قد بلغ (3,374) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (1,081) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (32,031%) وبلغت شدة الاجابة (67,470%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "معتدل" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة اي ان ادارة الشركة عينة الدراسة توجه العاملين نحو اكتساب المعرفة والتعلم وتمنحهم الفرص الكافية لتعظيم مستواهم العلمي ومؤهلاتهم الاكاديمية والتخصصية بهدف تعزيز فهمهم ومستوى ادراكهم للمواقف والاجراءات الخاصة بتنفيذ الواجبات المكلفين بها .

الجدول (27-3) الاحصاءات الوصفية لبعء التعلم التنظيمي

الفرقات ادارة الشركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفرقات
تشجع على تبادل المعرفة بين العاملين	3.529	1.269	35.943	70.588	مرتفع	1
تشجع على اكتساب المعارف الضرورية لأداء العمل	3.341	1.230	36.816	66.824	مرتفع	3
تشجع على اقامة المؤتمرات بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية	3.118	1.238	39.723	62.352	معتدل	4
تحث العاملين على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها	3.506	1.269	36.193	70.118	مرتفع	2
المعدل العام التعلم التنظيمي OL	3.374	1.081	32.031	67.470	معتدل	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

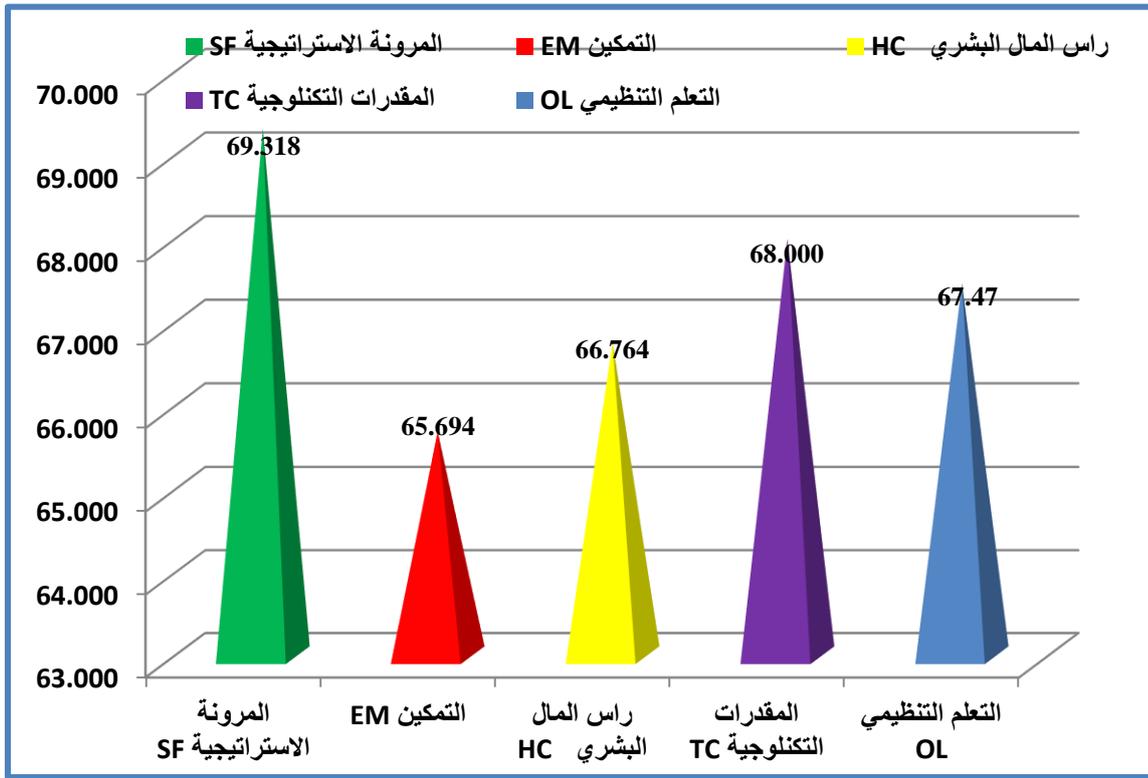
وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع أبعاد متغير المقدرات الجوهرية وما نجم عنه من اجابات عينة الدراسة بشأن ابعاده الفرعية، يوضح الجدول (3-28) الاتي الاحصاءات الوصفية والترتيب العام لأبعاد متغير المقدرات الجوهرية ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام افراد العينة المدروسة بهذه الابعاد، اذ جاء ترتيبها كما يأتي (بعد المرونة الاستراتيجية، بعد المقدرات التكنولوجية، بعد التعلم التنظيمي، بعد راس المال البشري، وبعد التمكين) على التوالي.

اما بالنسبة لمتغير المقدرات الجوهرية الرئيسي فقد حقق متوسطاً حسابياً موزوناً عاماً قدره (3,373) اما قيمة الانحراف المعياري فقد بلغ (0,843) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي، في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (24,988%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (67,450%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "معتدل" اي ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية معتدلة حسب اجابات افراد العينة.

الجدول (28-3) الاحصاءات الوصفية لمتغير المقدرات الجوهرية

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى مرتفع الاجابة	ترتيب الفقرات
المرونة الاستراتيجية SF	3.466	0.931	26.851	69.318	مرتفع	1
التمكين EM	3.285	1.019	31.010	65.694	معتدل	5
راس المال البشري HC	3.338	1.082	32.412	66.764	معتدل	4
المقدرات التكنولوجية TC	3.400	0.951	27.961	68.000	معتدل	2
التعلم التنظيمي OL	3.374	1.081	32.031	67.470	معتدل	3
المعدل العام لمتغير المقدرات الجوهرية CorCom	3.373	0.843	24.988	67.450	معتدل	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (SPSS V , Excel 2010. ٢٤).
وبهدف تمثيل مستوى اهمية الأبعاد الفرعية لمتغير المقدرات الجوهرية بيانياً على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم شدة الاجابة المتحققة وحسب الشكل (3-17) الاتي فهو خير ما يمثل ذلك.



الشكل (3-17): التمثيل البياني لأبعاد متغير المقدرات الجوهرية
المصدر: اعداد الباحث استنادا الى البرنامج (Excel).

ثالثاً - وصف وتشخيص متغير الميزة التنافسية المستدامة:

1- بعد الكفاءة المتميزة:

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (OE1 - OE)،
فقد لاحظنا في الجدول (3-29) الاتي الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة
ببعد الكفاءة المتميزة ، اذ يلاحظ ان الفقرة (OE1) التي تنص على ان (ادارة الشركة تعمل
على رفع كفاءتها عن طريق الافادة من التكنولوجيا الحديثة) قد حصلت على اعلى متوسط
حسابي بلغت قيمته (3,941) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,138) في حين كان معامل
الاختلاف النسبي قدره (28,864%) و بلغت شدة الاجابة لها (78,824%) اي الانسجام جيد
في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت
الفقرة (OE5) التي تقول ان (ادارة الشركة تحظى بسمعة طيبة فيما يخص استعمالها لموارها
البشرية قياسا بالمعامل الاخرى) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3,324) اما الانحراف

المعياري فقد بلغ (١,٢٣٨) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٣٧,٢٥١%) وبلغت شدة الاجابة (٦٦,٤٧٠%) وضمن مستوى اجابة "معتدل" كذلك .

بناءً على ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده الكفاءة المتميزة قد بلغ (٣,٦٢٠) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (٠,٩٥١) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٢٦,٢٧٣%) وبلغت شدة الاجابة (٧٢,٤٠٠%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة " مرتفع " الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة أي ان ادارة الشركة عينة الدراسة تسعى الى تطوير ادائها وتحسين امكاناتها البشرية والانتاجية والتسويقية والمالية عن طريق الاعتماد على تصميم برنامج فعال لتدريب وتطوير كفاءاتها وتبني التكنولوجيا الحديثة في مجال الصناعات الحديثة بهدف تعزيز حصتها السوقية وتحسين مركزها التنافسي .

الجدول (29-3) الاحصاءات الوصفية لبعده الكفاءة المتميزة

الفرقات ادارة الشركة ...	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفرقات
تعمل على رفع مستوى كفاءتها عن طريق الافادة من التكنولوجيا الحديثة	3.941	1.138	28.864	78.824	مرتفع	1
تقوم بتطوير الاداء عن طريق تدريب العمال وتطوير كفاءتهم وقدراتهم	3.694	1.155	31.264	73.882	مرتفع	2
تستعمل اقل ما يمكن من المدخلات للحصول على اعلى قدر ممكن من المخرجات	3.647	1.131	31.005	72.942	مرتفع	3
توفر اماكن انتظار مريحة	3.494	1.240	35.501	69.882	مرتفع	4
تحظى بالسمعة الطيبة فيما يتعلق بـ استعمالها لمواردها البشرية مقارنة بالشركات الاخرى	3.324	1.238	37.251	66.470	معتدل	5
المعدل العام الكفاءة المتميزة OE	3.620	0.951	26.273	72.400	مرتفع	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

2 - بعد الجودة:

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (QU1 - QU٥) ، فقد لوحظ في الجدول (30-3) الاتي الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده الجودة ، اذ يلاحظ ان الفقرة (QU١) التي تقول ان (ادارة الشركة تركز على دقة انجاز

العمل) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (٣,٦٠٠) اما الانحراف المعياري (١,١٩٧) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٣٣,٢٥٦%) و بلغت شدة الاجابة لها (٧٢,٠٠٠%) أي الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (٣QU) التي تنص على ان (ادارة الشركة تسعى ان يحظى كل الزبائن بخدمات ذات جودة متسقة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (٣,٤٠٠) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (١,٢٠٧) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٣٥,٥٠٤%) و بلغت شدة الاجابة (٦٨,٠٠%) وضمن مستوى اجابة "معتدل".

بناءً على ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعده الجودة قد بلغ (٣,٥٠٠) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (٠,٩٩٠) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (٢٨,٢٧٢%) وبلغت شدة الاجابة (٧٠,٠٠%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة اي ان ادارة الشركة عينة الدراسة تهتم الى حد ما بتحسين مستوى جودة المنتجات التي تقدمها في الاسواق وهذا يتحقق عن طريق تبني افضل اساليب العمل والتصنيع والاهتمام بأداء المنتجات وكيف يمكن لها ان تشبع حاجات ورغبات الزبائن وهذا يتحقق من خلال اتباع اساليب ناجحة في تقليل الكلف الكلية وتحسين مواصفات الجودة وخصائص المنتجات .

الجدول (30-3) الاحصاءات الوصفية لبعده الجودة

الفرقات ادارة الشركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفرقات
تركز على دقة انجاز العمل	3.600	1.197	33.256	72.000	مرتفع	1
تضع وقتاً مستهدفاً يتم عن طريق انجاز العمل	3.494	1.201	34.384	69.882	مرتفع	3
تسعى ان يحظى كل الزبائن بخدمات ذات جودة متسقة	3.400	1.207	35.504	68.000	معتدل	4
تسعى ان يدرك الزبائن ان جودة خدمات الشركة تفوق كلفة الحصول عليها .	3.506	1.269	36.193	70.118	مرتفع	2
المعدل العام الجودة QU	3.500	0.990	28.272	70.000	مرتفع	-

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

3- بعد الابداع / الابتكار

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (IC1- IC٥) ، از نلاحظ في الجدول (31-3) الاتي الاحصاءات الوصفية لإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعده

الابداع / الابتكار ، اذ يلاحظ ان الفقرة (IC 1) التي تقول ان (ادارة الشركة تستقطب الافكار الابداعية وتطبيقها في المؤسسة) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3,859) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,207) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (31,270%) وبلغت شدة الاجابة لها (77,176%) مما يعني ان الانسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (IC 4) التي تنص على ان (ادارة الشركة تعمل على اوصول الاهداف الاستراتيجية الى العاملين ليقدموا ما لديهم من ابتكارات وابداع) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (3,424) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,199) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (35,022%) وبلغت شدة الاجابة (68,470%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

بناءً على ما تقدم فان المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد الس الابداع / الابتكار قد بلغ (3,529) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (1,211) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (28,180%) وبلغت شدة الاجابة (70,588%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة اي ان ادارة الشركة عينة الدراسة تشجع العاملين على تقديم الافكار الابداعية والابتكارية على حد سواء في سبيل ضمان الاستمرار في قطاع الاعمال والوقوف بوجه المنافسين والمنتجات المستوردة وهي بذلك تركز على مكافئتهم عن طريق اتباع منحهم كتب الشكر والتقدير والثناء على جهودهم فضلا عن المكافئات النقدية والتقدم الوظيفي والترقية وغيرها من الاساليب المشجعة لهم .

الجدول (3-31)

الاحصاءات الوصفية لبعد الابداع / الابتكار

الفرقات مديري في العمل	الوسط الحسابي	الانحرا ف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجاب %	مست وى الاجابة	ترتيب الفقرا ت
تستقطب الافكار الابداعية وتطبيقها في المؤسسة	3.859	1.207	31.270	77.176	مرتفع	1
تتبنى الابداع في استراتيجياتها العامة	3.529	1.211	34.310	70.588	مرتفع	2
تخصص منها للتدريب الخارجي بهدف اكتساب الخبرات التي تنمي الابداع	3.435	1.190	34.632	68.706	مرتفع	4
تعمل على اوصول الاهداف الاستراتيجية الى العاملين ليقدموا ما لديهم من ابتكارات وابداع	3.424	1.199	35.022	68.470	مرتفع	5

3	مرتفع	69.648	35.340	1.231	3.482	تقدم المكافاة الى العاملين المبدعين بما ينسجم مع مبادراتهم ونوعيتها المعدل العام الابداع / الابتكار IC
-	مرتفع	70.918	28.180	0.999	3.546	

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

4 - بعد الاستجابة للجمهور والمستفيدين:

تم قياس هذا البعد بخمسة مؤشرات ميدانية برموزها الاحصائية (RAB1- RAB) ، فقد لوحظ في الجدول (3-32) الاتي الاحصاءات الوصفية للإجابات عينة الدراسة الخاصة ببعد الاستجابة للجمهور والمستفيدين ، اذ يلاحظ ان الفقرة (RAB1) التي تقول ان (ادارة الشركة تقدم تعريفاً كافياً للمستفيدين بالمنتج الذي تقدمه) قد حصلت على اعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (3,682) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,177) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (31,970%) و بلغت شدة الاجابة لها (73,648%) مما يعني انسجام جيد في اجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة ، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" ، في حين حصلت الفقرة (RAB4) التي تنص على ان (ادارة الشركة توفر نظام لتلقي الشكاوي والعمل على حلها ضمن أنظمة وقواعد معروفة وبشكل عادل) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ قدره (3,412) اما الانحراف المعياري فقد بلغ (1,256) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (36,824%) وبلغت شدة الاجابة (68,236%) وضمن مستوى اجابة "مرتفع" كذلك .

وعليه بلغ المتوسط الحسابي الموزون العام لبعد الاستجابة للجمهور والمستفيدين قد بلغ (3,515) اما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (1,011) في حين كان معامل الاختلاف النسبي قدره (28,762%) وبلغت شدة الاجابة (70,306%) ، وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" الى حد ما مما يؤكد اهميته على مستوى افراد العينة أي ان ادارة الشركة عينة الدراسة تعتمد على الاساليب الحديثة والمتطورة للتواصل مع الزبائن والتفاعل معهم وتكليف عدد من العاملين من ذوي الخبرة بصورة مباشرة معهم والاستجابة الى آرائهم وتقبل الشكاوي منهم والمقترحات المطورة للعمل وتحسين اداء المنتج .

الجدول (3-32) الاحصاءات الوصفية لبعد الاستجابة للجمهور والمستفيدين

الفرقات ادارة الشركة ...	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفرقات
تقدم تعريفاً كافياً للمستفيدين بالمنتج الذي تقدمه	3.682	1.177	31.970	73.648	مرتفع	1

2	مرتفع	71.294	31.940	1.139	3.565	توفر عدد كافياً من العاملين المتخصصين بتقديم الخدمات للمستفيدين تقوم بالإعلان عن ما يستجد من تطورات فيها من منتجات وبرامج وأنشطه توفر نظام لتلقي الشكاوي والعمل على حلها ضمن أنظمة وقواعد معروفة وبشكل عادل تستعمل وسائل تقنية المعلومات وحوسبة الخدمات بكفاءة وفاعلية المعدل العام الاستجابة للجمهور والمستفيدين RAB
3	مرتفع	69.882	35.225	1.231	3.494	
5	مرتفع	68.236	36.824	1.256	3.412	
4	مرتفع	68.470	35.311	1.209	3.424	
	مرتفع	70.306	28.762	1.011	3.515	

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية (Microsoft Excel, SPSS).

وبعد استعراض الوصف الاحصائي لجميع ابعاد متغير الاستجابة للجمهور والمستفيدين الاستشراف وما نجم عنه من اجابات عينة الدراسة بشأن ابعاده الفرعية، نلاحظ في الجدول (3-33) الاتي الاحصاءات الوصفية والترتيب العام لأبعاد متغير الاستجابة للجمهور والمستفيدين ميدانيا مما يعكس مدى اهتمام افراد العينة المدروسة بهذه الابعاد، اذ جاء ترتيبها كما يأتي (بعد الكفاءة المتميزة، بعد الابداع / الابتكار، بعد الاستجابة للجمهور والمستفيدين، وبعد الجودة) على التوالي.

اما بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية المستدامة الرئيسي فقد حقق متوسط حسابي موزون عام قدره (3,550) اما قيمة الانحراف المعياري له (0,831) الذي يشير الى تشتت اجابات العينة عن وسطها الحسابي، في حين كان الاختلاف النسبي قدره (23,396%) وكانت شدة الاجابة المتحققة قد بلغت (71,006%) وبذلك فانه حقق مستوى اجابة "مرتفع" أي ان هذا المتغير حاز على درجة اهمية مرتفعة حسب اجابات افراد العينة.

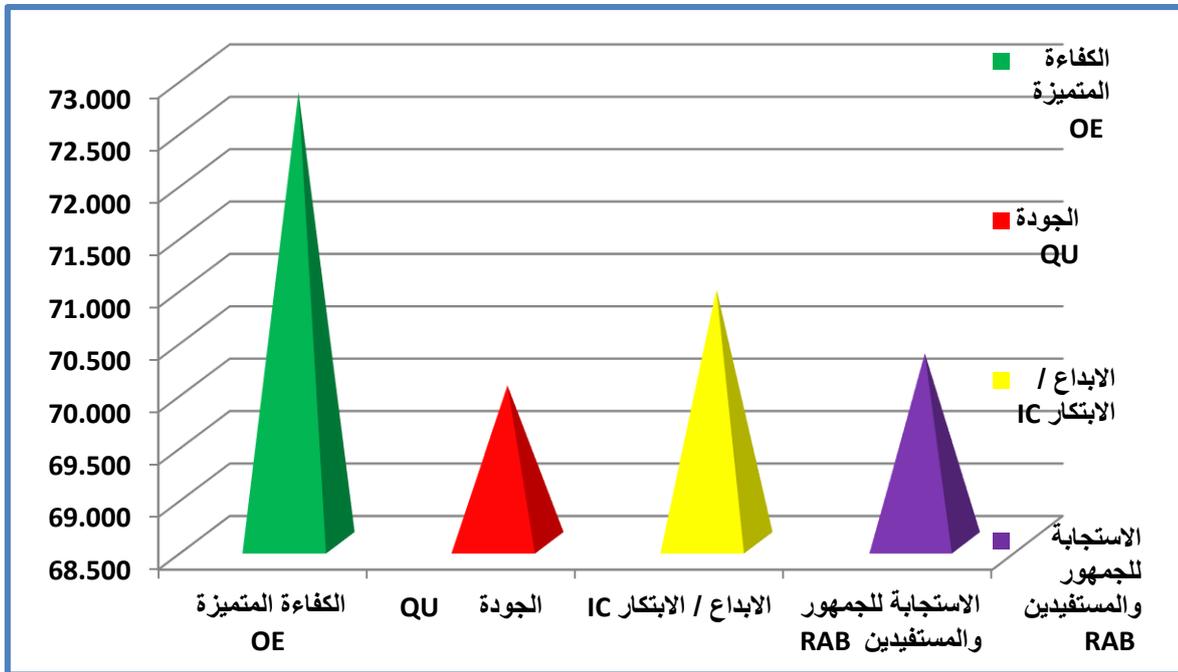
الجدول (3-33): الاحصاءات الوصفية للميزة التنافسية المستدامة

الابعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	شدة الاجابة %	مستوى الاجابة	ترتيب الفقرات
الكفاءة المتميزة OE	3.620	0.951	26.273	72.400	مرتفع	1
الجودة QU	3.500	0.990	28.272	70.000	مرتفع	4
الابداع / الابتكار IC	3.546	0.999	28.180	70.918	مرتفع	2
الاستجابة للجمهور والمستفيدين RAB	3.515	1.011	28.762	70.306	مرتفع	3

المعدل العام للميزة التنافسية المستدامة					
-	مرتفع	71.006	23.396	0.831	3.550
SusComAdv					

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرامج الاحصائية ((Excel 2010 , SPSS v.24)

وبهدف تمثيل مستوى اهمية الأبعاد الفرعية لمتغير الميزة التنافسية المستدامة بيانياً على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم شدة الاجابة المتحققة وبحسب الشكل (3-18) الاتي فهو خير توضيح لذلك:



الشكل (3-18) : التمثيل البياني لأبعاد متغير الميزة التنافسية المستدامة
المصدر : اعداد الباحث استنادا الى البرنامج (Excel)

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات وعرض النتائج وتفسيرها

التوطئة:

يسعى هذا المبحث الى اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية وتحليل وتفسير نتائجها وذلك عن طريق اختبار طبيعة ومستوى علاقات الارتباط بين المتغيرات، واختبار طبيعة ومستوى علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين المتغيرات في ضوء اجابات افراد العينة وعلى مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، وكما يأتي:

أولاً - اختبار علاقات الارتباط الرئيسية والفرعية:

تتضمن هذه الفقرة اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية وتفسير نتائجها الميدانية بوساطة الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (Pearson) الذي يبين امكانية استعماله لان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي كما في المبحث الاول من هذا الفصل، وقد استخدم لتحقيق هذا الغرض البرنامج الاحصائي (SPSS V.23)، وعلية يبين جداول التحليل الاحصائي في هذه الفقرة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ومستوى معنوية معامل الارتباط، وللحكم على قوة معامل الارتباط، سيتم الاعتماد على التقييم الخاص بتقسيمه الى خمس فئات وحسب ما هو موضح في الجدول (3-34) الاتي :

الجدول (34-3) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	$r = 0$
2	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$
3	ضعيفة ايجابية او سلبية	$0.30 - 0.00 (\pm)$
4	قوية ايجابية او سلبية	$(0.31 - 0.70) \pm$
5	قوية جدا ايجابية او سلبية	$(0.71 - 0.99) \pm$

Source : Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). "Research methods for business students" 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

1 -اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة):

نلاحظ في الجدول (3-35) الآتي وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,784**) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغ (1%) اي بنسبة ثقة (99%).

الجدول (3-35) معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة

ابعاد الذكاء الاستراتيجي						المتغير المستقل
الدافعية	الشراكة	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي	المتغير التابع
.580**	.597**	.656**	.680**	.551**	.784**	الميزة المستدامة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	التنافسية
						النتيجة (القرار)
هناك توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً وذات دلالة معنوية عند المستوى (0,01) بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة						النتيجة (القرار)

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (SPSS V.23).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بالقول ان سعي الادارات في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة للاهتمام بمتغير الذكاء الاستراتيجي وتبني ابعاده بشكل واضح (كاستشراف المستقبل واستطلاع الظروف البيئية المحيطة واتباع اسس التفكير النظمي القائم على القواعد والتعليمات والتشريعات التنظيمية وكيفية الافادة من الرؤى المستقبلية للعاملين والشراكة مع الشركات الأخرى) بهدف التعاون وامتلاك أكبر حصة سوقية من شأنه ان يحقق مستوى متميزاً من الاداء والتفوق على المنافسين، اذاً يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الاولى خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستشراف والميزة التنافسية المستدامة):

نلاحظ في الجدول (3-35) الآتي وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الاستشراف والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,551**) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (1%) اي بنسبة ثقة (99%). استناداً الى ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تفكير النظم والميزة التنافسية المستدامة):

نلاحظ في الجدول (3-35) الاتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد تفكير النظم والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٨٠,**) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%)، وعلية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ت - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية المستدامة) :

لاحظنا في الجدول (3-35) الاتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٥٦,**) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%)، وعلية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ث - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشراكة والميزة التنافسية المستدامة):

لوحظ في الجدول (3-35) الاتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الشراكة والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٩٧,**) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%).
بناءً على ماتقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الدافعية والميزة التنافسية المستدامة):

لاحظنا في الجدول (3-35) الاتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الدافعية والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٨٠,**) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%)، وعلية يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

2. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية):

لوحظ في الجدول (3-36) الاتي وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٨٠٧,**) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%) ، الجدول (3-36) معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والمقدرات الجوهرية

ابعاد الذكاء الاستراتيجي						المتغير المستقل
الدافعية	الشراكة	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي	المتغير التابع
.641**	.512**	.668**	.733**	.623**	.807**	المقدرات الجوهرية
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً وذات دلالة معنوية عند المستوى (٠,٠١) بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والمقدرات الجوهرية						النتيجة (القرار)

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (SPSS V.٢٣).

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان سعي الادارات في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة لتعزيز مستوى القدرات الذهنية للقادة والملاكات الوظيفية وتحسين امكانات الذكاء لديهم بـ استغلال الفرص البيئية وتعزيز العلاقات التنظيمية وتطوير الخطط والاستراتيجيات الوظيفية لتحسين الاداء والشراكة مع الاخرين وتشجيع العاملين على تقديم أفضل ما لديهم من اداء بهدف تعزيز مستوى المقدرات الجوهرية.

وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستشراف والمقدرات الجوهرية)

لوحظ في الجدول (3-36) الاتي وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد الاستشراف والمقدرات الجوهرية، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٢٣,**) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%) ، استناداً الى ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد تفكير النظم والمقدرات الجوهرية).

نلاحظ في الجدول (3-36) الآتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد تفكير النظم والمقدرات الجوهرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,733, **) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (1%) أي بنسبة ثقة (99%).

إذاً يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية المستقبلية والمقدرات الجوهرية).

يتبين لنا في الجدول (3-36) الآتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية المستقبلية والمقدرات الجوهرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,668, **) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (1%) أي بنسبة ثقة (99%).

وعلى ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشراكة والمقدرات الجوهرية).

نلاحظ في الجدول (3-36) الآتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الشراكة والمقدرات الجوهرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,512, **) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (1%) أي بنسبة ثقة (99%)،

بناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الدافعية والمقدرات الجوهرية).

يتبين لنا في الجدول (3-36) الآتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الدافعية والمقدرات الجوهرية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,641, **) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (1%) أي بنسبة ثقة (99%)،

وعلى ذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة).

نلاحظ في الجدول (3-37) الآتي وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط

بينهما (٠,٧٩٢**) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%)،

الجدول (3-37) معاملات الارتباط بين المقدرات الجوهرية بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة

ابعاد المقدرات الجوهرية						المتغير
التعلم	المقدرات	راس المال	التمكين	المرونة	المقدرات الجوهرية	المستقل
التنظيمي	التكنولوجية	البشري		الاستراتيجية		المتغير التابع
.677**	.566**	.621**	.665**	.592**	.792**	الميزة التنافسية المستدامة
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد هناك علاقة ارتباط ايجابية قوية جداً وذات دلالة معنوية عند المستوى (٠,٠١) (بين المقدرات الجوهرية بأبعادها والميزة التنافسية المستدامة)						النتيجة (القرار)

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (SPSS V.٢٣).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان سعي الادارات في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة للاهتمام بالمقدرات الجوهرية من حيث تحسين مستوى مرونة الشركة والتكيف مع التغيرات في الظروف البيئية وتمكين العاملون في مواقف متعددة واستثمار راس المال البشري وما يتمتع به العاملين من قدرات ومعارف ومهارات وتبني التطورات التكنولوجية في خطوط الانتاج والافادة من تكنولوجيا المعلومات وهذا من شأنه ان يحسن مستوى الميزة التنافسية للشركة.

وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الثالثة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة).

يبين لنا الجدول (3-37) الاتي وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين بعد المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٥٩٢**) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%)، اذاً يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين والميزة التنافسية المستدامة).

يبين لنا الجدول (3-37) الاتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد التمكين والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,665, **) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (1%) اي بنسبة ثقة (99%)، وعلية يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد راس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة).

نلاحظ في الجدول (3-37) الاتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد راس المال البشري والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,621, **) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (1%) اي بنسبة ثقة (99%). اذاً يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد المقدرات التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة).

يبين لنا الجدول (3-37) الاتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد المقدرات التكنولوجية والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,566, **) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (1%) اي بنسبة ثقة (99%)، استناداً الى ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (توجد هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة).

فقد لاحظنا في الجدول (3-37) الاتي وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد التعلم التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0,677, **) وهي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (1%) اي بنسبة ثقة (99%)، ومن هنا يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثالثة.

ثانياً - اختبار فرضيات التأثير:

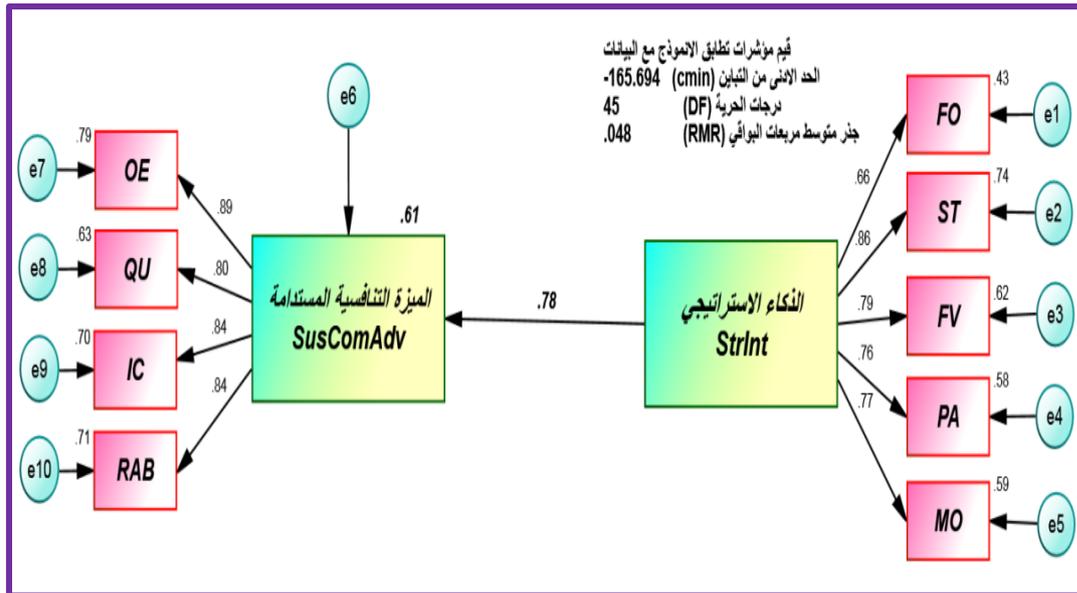
اتجهت الدراسة الحالية في تحليل علاقات التأثير الى استعمال أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اعتماداً على البرنامج (Amos V. 23) وذلك لان هذا الاسلوب يعد من افضل الاساليب الحديثة التي يمكن عن طريق مخرجاتها تحديد مستوى التأثير بين المتغيرات

اعتماداً على الانموذج الهيكلي والنتائج المتمخضة عنه ومجموعة المعلمات الظاهرة في جداول مخرجاته ، تعد هذه التقنية اسلوباً معقداً ومتعدد المتغيرات مناسب تماماً لاختبار العلاقات المختلفة المفترضة أو المقترحة بين المتغيرات مقارنة ب عدد من الأساليب الإحصائية الموظفة في البحوث الاجتماعية ويمتاز بعدد من المزايا مقارنة بأساليب التحليل الأخرى (Nami & Koizumi, 2013, 23) ، وكما يأتي :

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة).

يبين لنا الشكل (3-19) الاتي وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة، اذ نلاحظ ان قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0,78) وهذا يعني ان تغير مستوى الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحده سوف يؤثر في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (78%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. وعند تفحص هذه القيمة نجد انها قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R). البالغة (11,075) الظاهرة في الجدول (3-38) الاتي هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (0,000).

اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الميزة التنافسية المستدامة في الشكل (3-19) الاتي فهي قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0,61) وهذا يعني ان التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة يرجع (61%) منها الى تغير الذكاء الاستراتيجي والنسبة المتبقية البالغة (39%) فهي ترجع الى متغيرات اخرى غير الداخلة في انموذج الدراسة، اما بالنسبة الى نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، اذ بلغت قيمة (RMR) (0,048) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0,08). وعلية يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة.



الشكل (3-19) تأثير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة.

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (Amos V. 23).

الجدول (3-38) مسارات ومعلمات اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	المسارات	الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
الميزة التنافسية المستدامة	<---	الذكاء الاستراتيجي	.784	.872	.075	11.575	***
FO	<---	الذكاء الاستراتيجي	.656	.693	.087	7.961	***
MO	<---	الذكاء الاستراتيجي	.769	1.001	.091	11.018	***
FV	<---	الذكاء الاستراتيجي	.790	.948	.080	11.821	***
ST	<---	الذكاء الاستراتيجي	.858	1.045	.068	15.294	***
PA	<---	الذكاء الاستراتيجي	.763	.911	.084	10.827	***
OE	<---	الميزة التنافسية المستدامة	.891	1.021	.057	18.026	***
QU	<---	الميزة التنافسية المستدامة	.796	.949	.079	12.070	***
IC	<---	الميزة التنافسية المستدامة	.837	1.007	.072	14.034	***
RAB	<---	الميزة التنافسية المستدامة	.841	1.023	.072	14.231	***

المصدر: الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج (Amos V. 23).

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الرابعة خمس فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستشراف في الميزة التنافسية المستدامة).

يبين لنا الشكل (3-20) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الاستشراف في الميزة التنافسية المستدامة، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0,17) مما يعني ان بعد الاستشراف يؤثر في متغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (17%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الاستشراف في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (17%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3-39) الاتي البالغة (2,010) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (0,044).

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تفكير النظم في الميزة التنافسية المستدامة).

يوضح لنا الشكل (3-20) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده تفكير النظم في الميزة التنافسية المستدامة، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,١٨) اي ان بعد تفكير النظم يؤثر في متغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (١٨%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. مما يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تفكير النظم في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (١٨%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (.C.R). الظاهرة في الجدول (3-39) الاتي البالغة (٢,٠٤٨) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (٠,٠٤١).

إذاً يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الرؤية المستقبلية في الميزة التنافسية المستدامة).

يوضح لنا الشكل (3-20) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده الرؤية المستقبلية في الميزة التنافسية المستدامة، اذ نلاحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,٢٥) مما يعني ان بعد الرؤية المستقبلية يؤثر في متغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (٢٥%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الرؤية المستقبلية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (٢٥%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (.C.R). الظاهرة في الجدول (3-39) الاتي البالغة (٢,٥٦٤) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (٠,٠١٠).

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الشراكة في الميزة التنافسية المستدامة).

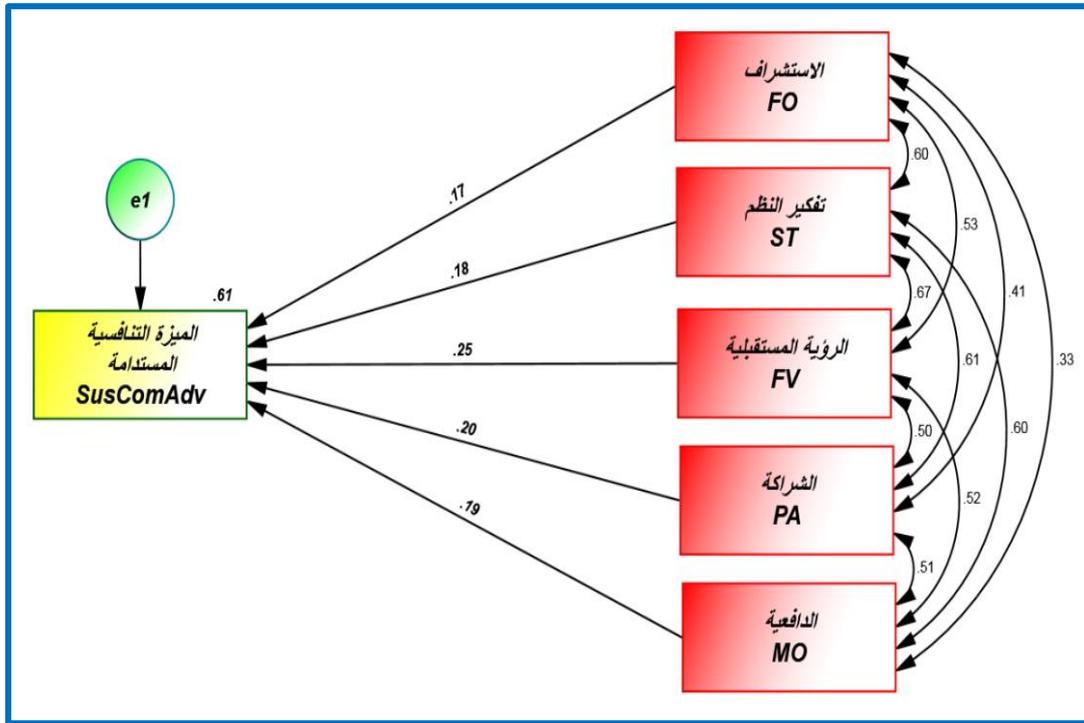
يوضح لنا الشكل (3-20) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده الشراكة في الميزة التنافسية المستدامة، فقد لاحظنا ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,٢٠) مما يعني ان بعد الشراكة يؤثر في متغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (٢٠%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الشراكة في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (٢٠%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (.C.R). الظاهرة في الجدول (3-39) الاتي البالغة (٢,٢٣٢) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (٠,٠٢٦).

إذاً يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده الدافعية في الميزة التنافسية المستدامة).

يوضح لنا الشكل (3-20) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الدافعية في الميزة التنافسية المستدامة، فقد لاحظنا ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,١٩) مما يعني ان بعد الدافعية يؤثر في متغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (١٩%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الدافعية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (١٩%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (.C.R) الظاهرة في الجدول (3-39) الاتي البالغة (٢,٠٧٩) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (٠,٠٣٨).

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الرابعة.



الشكل (3-20) تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (Amos V. 23).

الجدول (3-39) مسارات ومعلمات تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة

النسبة المعنوية P	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	التقدير المعياري Estimate	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	المسارات Paths	<---
.044	2.010	.093	.187	.168	الاستشراف	<---
.041	2.048	.082	.168	.178	تفكير النظم	<---
.010	2.564	.090	.232	.250	الرؤية المستقبلية	<---

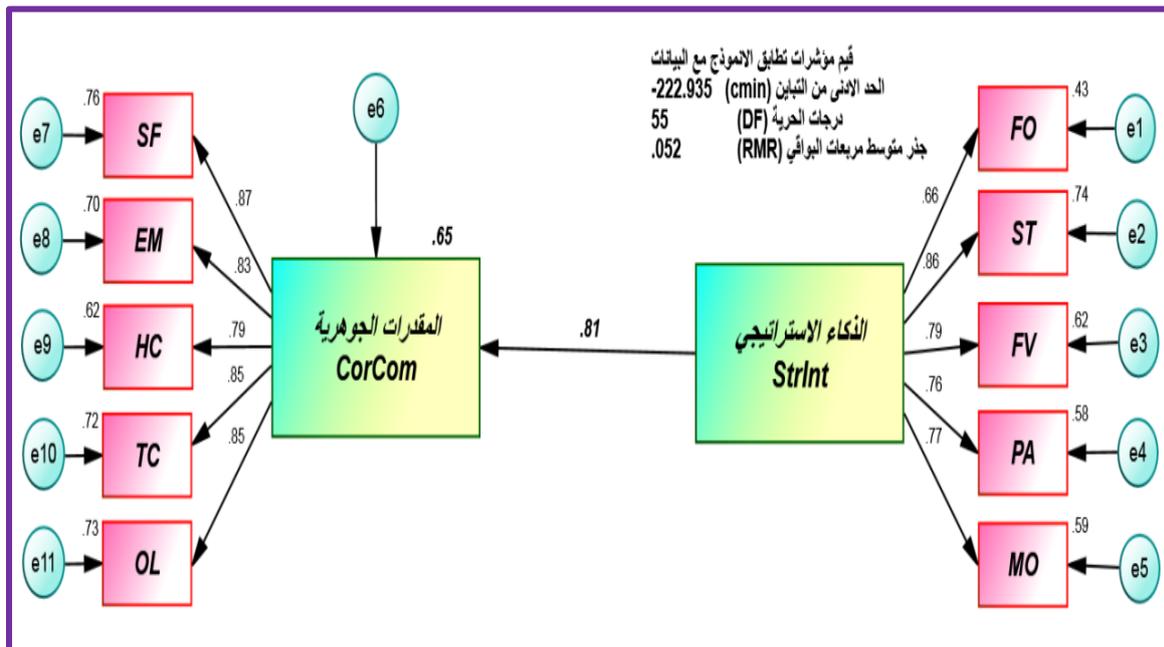
الميزة التنافسية المستدامة	<---	الشراكة	.200	.186	.083	2.232	.026
الميزة التنافسية المستدامة	<---	الدافعية	.187	.160	.077	2.079	.038

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (Amos V. 23)

5- اختبار الفرضية الرئيسة الخامسة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية).

يتضح لنا من الشكل (3-21) الاتي وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية، فقد لاحظنا ان قيمة تقدير المعلمة المعياري قد بلغت (0,81) مما يعني ان تغير مستوى الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحده سوف يؤثر في المقدرات الجوهرية بنسبة (81%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، وعند تفحص هذه القيمة نلاحظ انها قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R). البالغة (12,035) الظاهرة في الجدول (3-40) الاتي هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (0,000).

اما القيمة الظاهرة اعلى متغير المقدرات الجوهرية في الشكل (3-21) فهي قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (0,65) مما يعني ان التغيرات الحاصلة في المقدرات الجوهرية يرجع (65%) منها الى تغير الذكاء الاستراتيجي والنسبة المتبقية البالغة (35%) يرجع الى متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة. اما بالنسبة الى نتائج مؤشرات مطابقة النموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، اذ بلغت قيمة (RMR) (0,052) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (0,08).
وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسة الخامسة .



الشكل (3-21) تأثير الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (Amos V. 23).

الجدول (3-40) مسارات ومعلمات اختبار تأثير الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية

المقدرات الجوهرية	النسبة المعنوية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقدير اللامعاري	الانحدارية المعيارية	المسارات
المقدرات الجوهرية	***	12.535	.069	.866	.807	الذكاء الاستراتيجي <---
FO	***	7.961	.087	.693	.656	الذكاء الاستراتيجي <---
MO	***	11.018	.091	1.001	.769	الذكاء الاستراتيجي <---
FV	***	11.821	.080	.948	.790	الذكاء الاستراتيجي <---
ST	***	15.294	.068	1.045	.858	الذكاء الاستراتيجي <---
PA	***	10.827	.084	.911	.763	الذكاء الاستراتيجي <---
TC	***	14.550	.070	1.014	.846	المقدرات الجوهرية <---
OL	***	15.058	.067	1.008	.854	المقدرات الجوهرية <---
SF	***	16.308	.057	.931	.872	المقدرات الجوهرية <---
HC	***	11.747	.087	1.019	.788	المقدرات الجوهرية <---
EM	***	13.839	.074	1.028	.834	المقدرات الجوهرية <---

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (Amos V. 23).

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الخامسة خمسة فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستشراف في المقدرات الجوهرية).

يوضح لنا الشكل (3-22) الآتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد الاستشراف في المقدرات الجوهرية، فقد لوحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0,25) مما يعني ان بعد الاستشراف يؤثر في متغير المقدرات الجوهرية بنسبة (25%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الاستشراف في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير المقدرات الجوهرية بنسبة (25%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R). الظاهرة في الجدول (3-41) الآتي البالغة (3,214) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (0,001).

إذاً يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد تفكير النظم في المقدرات الجوهرية).

يوضح لنا الشكل (3-22) الآتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد تفكير النظم في المقدرات الجوهرية، فقد لوحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0,21) مما يعني ان بعد تفكير النظم يؤثر في متغير المقدرات الجوهرية بنسبة (21%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد تفكير النظم

في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغيير المقدرات الجوهرية بنسبة (٢١%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3-41) الاتي البالغة (٢,٠٩١) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (٠,٠٣٧).

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الرؤية المستقبلية في المقدرات الجوهرية).

يوضح لنا الشكل (3-22) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعدها الرؤية المستقبلية في المقدرات الجوهرية، فقد لوحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,١٨) مما يعني ان بعد الرؤية المستقبلية يؤثر في متغير المقدرات الجوهرية بنسبة (١٨%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. أي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الرؤية المستقبلية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير المقدرات الجوهرية بنسبة (١٨%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3-41) الاتي البالغة (٢,٠٥٥) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (٠,٠٤٢).

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.

ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الشراكة في المقدرات الجوهرية).

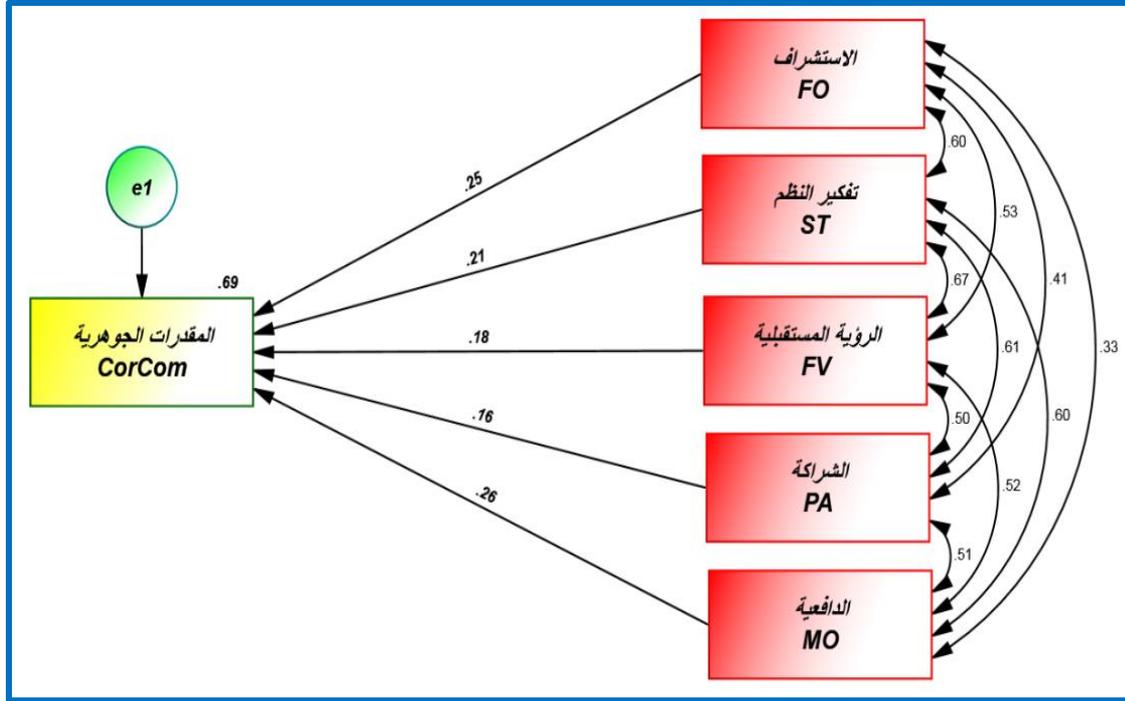
يوضح لنا الشكل (3-22) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعدها الشراكة في المقدرات الجوهرية، فقد لوحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,١٦) مما يعني ان بعد الشراكة يؤثر في متغير المقدرات الجوهرية بنسبة (١٦%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الشراكة في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير المقدرات الجوهرية بنسبة (١٦%) ، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3-41) الاتي البالغة (٢,٠٦١) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (٠,٠٣٦).

استناداً الى ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها الدافعية في المقدرات الجوهرية).

يوضح لنا الشكل (3-22) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعدها الدافعية في المقدرات الجوهرية، فقد لوحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (٠,٢٦) مما يعني ان بعد الدافعية يؤثر في متغير المقدرات الجوهرية بنسبة (٢٦%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد الدافعية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير المقدرات الجوهرية بنسبة (٢٦%) ، وتعد هذه القيمة

معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3-41) الاتي البالغة (٣,٢٦٠) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (٠,٠٠١). اي يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة.



الشكل (3-22) تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (Amos V. 23).

الجدول (3-41) مسارات ومعلمات تأثير ابعاد الذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية

المسارات Paths	الاوران الانحدارية المعيارية S.R.W.	التقدير اللامعباري Estimate	الخطأ المعباري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	النسبة المعنوية P	
المقدرات الجوهرية	<---	.251	.254	.079	3.214	.001
المقدرات الجوهرية	<---	.211	.185	.089	2.091	.037
المقدرات الجوهرية	<---	.177	.158	.077	2.055	.040
المقدرات الجوهرية	<---	.162	.146	.071	2.061	.039
المقدرات الجوهرية	<---	.258	.212	.065	3.260	.001

المصدر: الباحث اعتماداً @ على مخرجات البرنامج (Amos V، ٢٣).

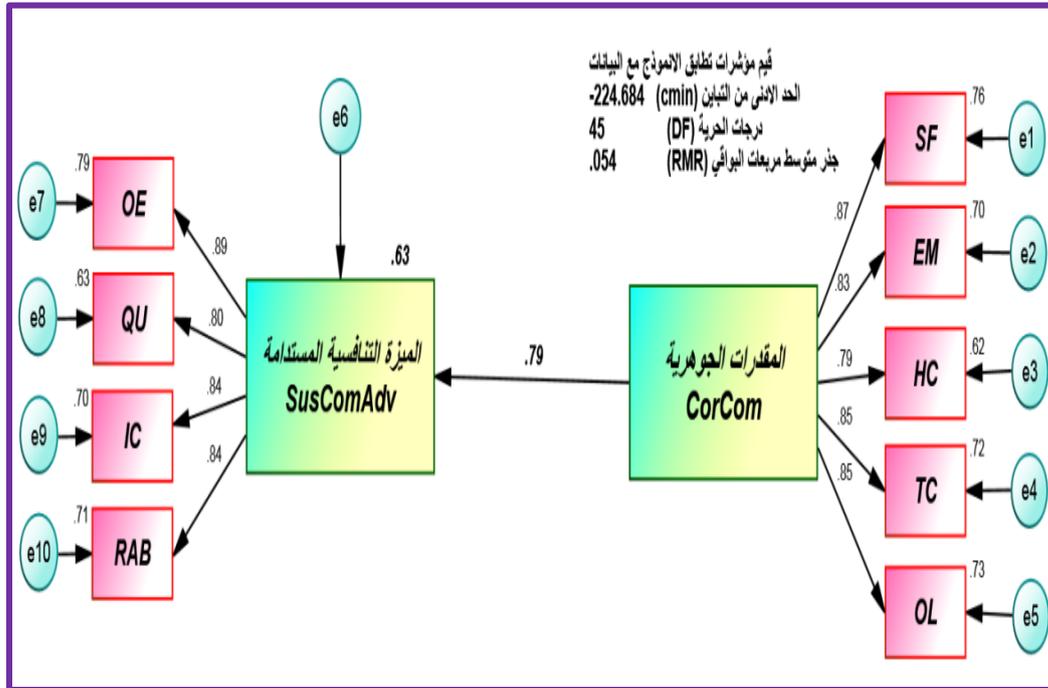
6. اختبار الفرضية الرئيسية السادسة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة).

يتضح لنا من الشكل (3-23) الاتي وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة، لوحظ ان قيمة تقدير المعلمة المعباري قد بلغت

(٠,٧٩) مما يعني ان تغير مستوى المقدرات الجوهرية بمقدار وحده سوف يؤثر في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (٧٩%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. وعند تفحص هذه القيمة نلاحظ انها قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (.C.R) البالغة (١١,٨٨١) الظاهرة في الجدول (3-42) الاتي هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (٠,٠٠٠).

اما القيمة الظاهرة اعلى متغير الميزة التنافسية المستدامة في الشكل (3-23) الاتي فهي قيمة معامل التحديد (R^2) التي بلغت (٠,٦٣) مما يعني ان التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية المستدامة يعود (٦٣%) منها الى تغير المقدرات الجوهرية والنسبة المتبقية البالغة (٣٧%) ترجع الى متغيرات اخرى غير داخلة في النموذج الدراسة، اما بالنسبة الى نتائج مؤشرات مطابقة الانموذج فقد كانت ضمن قاعدة القبول المخصصة لها، اذ بلغت قيمة (RMR) (٠,٠٥٤) وهي اقل من قيمة القبول الخاصة بها البالغة (٠,٠٨).

وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسة السادسة.



الشكل (3-23) تأثير المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (Amos V. 23).

جدول (3-42) مسارات ومعلمات اختبار تأثير المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة	المسارات	الاوزان الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
	<---	المقدرات الجوهرية	.792	.821	.069	11.881	***
SF	<---	المقدرات الجوهرية	.872	.931	.057	16.308	***
OL	<---	المقدرات الجوهرية	.854	1.008	.067	15.058	***
HC	<---	المقدرات الجوهرية	.788	1.019	.087	11.747	***
EM	<---	المقدرات الجوهرية	.834	1.028	.074	13.839	***
TC	<---	المقدرات الجوهرية	.846	1.014	.070	14.550	***
OE	<---	الميزة التنافسية المستدامة	.891	1.021	.057	18.026	***
QU	<---	الميزة التنافسية المستدامة	.796	.949	.079	12.070	***
IC	<---	الميزة التنافسية المستدامة	.837	1.007	.072	14.034	***
RAB	<---	الميزة التنافسية المستدامة	.841	1.023	.072	14.231	***

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (Amos V. 23).

وتنبثق من الفرضية الرئيسية السادسة خمسة فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المرونة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة).

يوضح لنا الشكل (3-24) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعد المرونة الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة، فقد لوحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0,18) مما يعني ان بعد المرونة الاستراتيجية يؤثر في متغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (18%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المرونة الاستراتيجية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (18%) ، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R). الظاهرة في الجدول (3-43) الاتي البالغة (1,989) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (0,043).

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التمكين في الميزة التنافسية المستدامة).

يوضح لنا الشكل (3-24) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده التمكين في الميزة التنافسية المستدامة، فقد لوحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0,21) مما يعني ان بعد التمكين يؤثر في متغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (21%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد التمكين في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (21%)، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3-43) الاتي البالغة (2,289) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (0,028).

وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.

ت- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده راس المال البشري في الميزة التنافسية المستدامة).

يوضح لنا الشكل (3-24) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده راس المال البشري في الميزة التنافسية المستدامة، لوحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0,20) مما يعني ان بعد راس المال البشري يؤثر في متغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (20%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد راس المال البشري في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (20%) ، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3-43) الاتي البالغة (2,135) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (0,031).

إذاً يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.

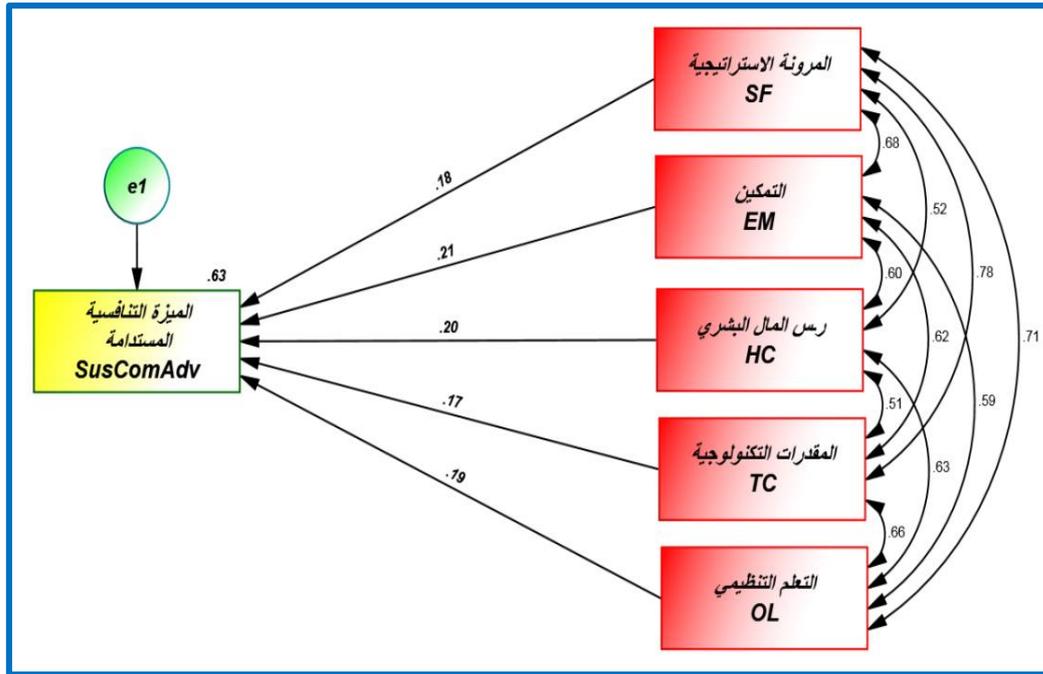
ث- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعده المقدرات التكنولوجية في الميزة التنافسية المستدامة).

يوضح لنا الشكل (3-24) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعده المقدرات التكنولوجية في الميزة التنافسية المستدامة، فقد لوحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0,17) مما يعني ان بعد المقدرات التكنولوجية يؤثر في متغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (17%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، اي ان تغير وحدة انحراف واحدة من بعد المقدرات التكنولوجية في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (17%) ، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3-43) الاتي البالغة (1,906) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (0,045).

استناداً الى ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة.

ج- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: (يوجد هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعدها التعلم التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة).

يوضح لنا الشكل (3-24) الاتي وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لبعدها التعلم التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة، فقد لوحظ ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0,19) مما يعني ان بعد التعلم التنظيمي يؤثر في متغير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (19%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، اي ان تغيير وحدة انحراف واحدة من بعد التعلم التنظيمي في الشركة عينة الدراسة سوف يؤدي الى تغيير الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (19%) ، وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R). الظاهرة في الجدول (3-43) الاتي البالغة (1,944) قيمة معنوية عند مستوى المعنوية البالغة (0,039). وعلية يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة .



الشكل (3-24) تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (Amos V. 23).

جدول (3-43) مسارات ومعلمات تأثير ابعاد المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة

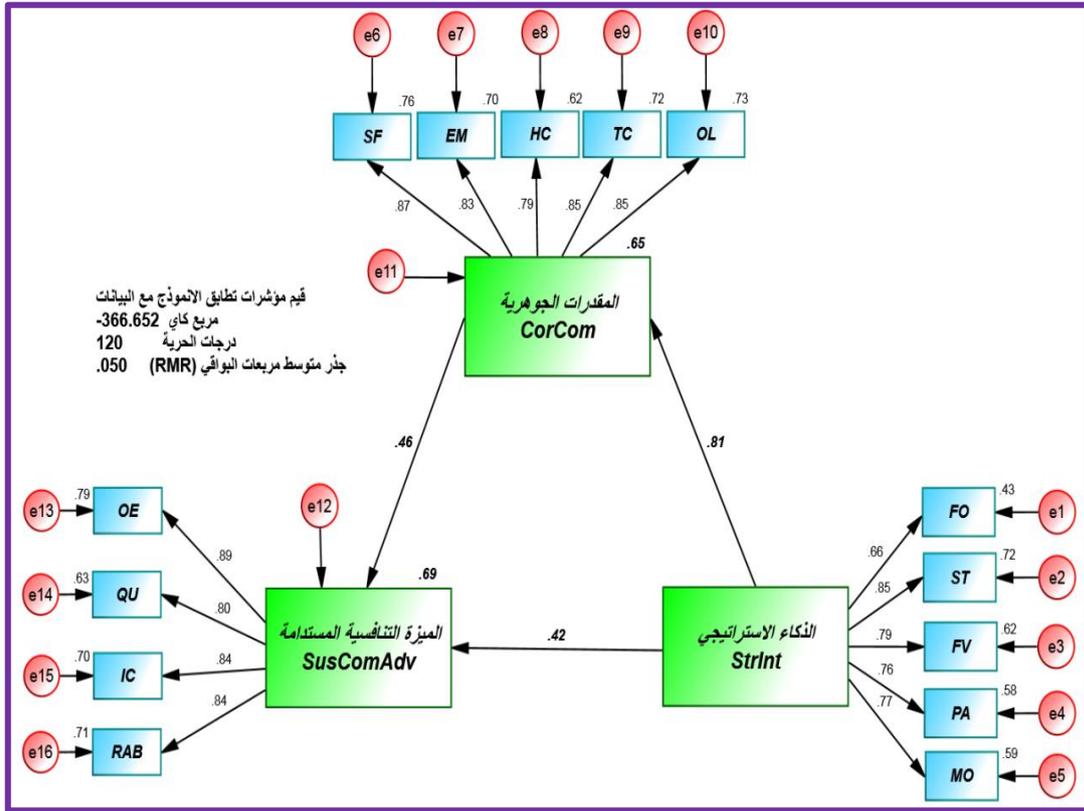
النسبة المعنوية P	النسبة الحرجة C.R.	الخطأ المعياري S.E.	التقدير اللامعياري Estimate	الاوزان الانحدارية المعيارية S.R.W.	المسارات Paths	النسبة المعنوية P
.043	1.989	.089	.177	.178	المرونة الاستراتيجية	<---
.028	2.289	.076	.174	.206	التمكين	<---
.031	2.135	.074	.158	.196	راس المال البشري	<---
.045	1.906	.085	.162	.173	المقدرات التكنولوجية	<---
.039	1.944	.09	.175	.191	التعلم التنظيمي	<---

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (Amos V. 23)

٧. اختبار الفرضية الرئيسية السابعة: (يوجد هناك تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقدرات الجوهرية).

يبين لنا الشكل (3-25) الاتي مسارات الانحدار المعيارية ونسب (R^2) الخاصة بتقييم العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات أي عرض تفسير التأثير المباشر بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) وبين المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) كما يبين لنا الشكل (3-25) الاتي قيم مؤشرات مطابقة الأنموذج التي كانت ذات مطابقة عالية إذ بلغ مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (RMR) (0.000).

كما يتضح لنا من الشكل (3-44) الاتي وجود تأثير ايجابي مباشر للذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.81) ايضاً نلاحظ وجود تأثير مباشر للمقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة ، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.46) ، في حين لاحظنا وجود تأثير مباشر للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة ، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري (0.42) ، وكانت جميع هذه التأثيرات نسب معنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3-44) الاتي والبالغة (12.035) ، (4.412 ، 4.020) على التوالي هي قيم معنوية .



الشكل (3-25) التأثير غير المباشر للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة عن طريق توسيط المقدرات الجوهرية

الجدول (3-44) : مسارات ومعلمات اختبار التأثير غير المباشر للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة من خلال توسيط المقدرات الجوهرية

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعيار ي	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية	
المقدرات الجوهرية	الذكاء الاستراتيجي	.807	.866	.069	12.535	***
الميزة التنافسية المستدامة	الذكاء الاستراتيجي	.416	.462	.115	4.020	***
الميزة التنافسية المستدامة	المقدرات الجوهرية	.456	.473	.107	4.412	***

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج (Amos V، 2023).

ومن ثم نلاحظ أن قيمة التأثير غير المباشر تستنتج عن طريق المسارين التي يتوسط فيهما المتغير الوسيط المقدرات الجوهرية بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة وبذلك بلغ التأثير غير المباشر (0,368) وهذا ما ظهر في الجدول (3-45) الاتي وبالتالي يتضح أن التأثير الكلي المباشر وغير المباشر قد بلغ (0,784).

كما نجد في الشكل (3-25) الاتي والجدول (3-45) الاتي أن قيمة معامل التفسير (R^2) الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة قد بلغت (0,69) وهي تعني أنَّ التغيرات التي تحصل في الميزة التنافسية المستدامة ترجع إلى التغير في قيمة الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية بنسبة (69%) اما النسبة المتبقية والبالغة (31%) فإنها ترجع الى تأثير متغيرات اخرى غير الداخلة في انموذج الدراسة.

الجدول (3-45) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الرئيسية السابعة

المسارات	تأثير مباشر	تأثير غير مباشر	التأثير الكلي	R^2
الذكاء الاستراتيجي>---	0.4160	-	0.7840	.690
الذكاء الاستراتيجي>--- المقدرات الجوهرية>---	0.368			

المصدر: الباحث اعتماداً @ على مخرجات البرنامج (Amos V. 23).

ولاختبار الدلالة المعنوية لنتائج التأثير غير المباشر للمتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) عن طريق المتغير الوسيط (المقدرات الجوهرية) فقد تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي يمكن من خلاله التأكد من معنوية التأثير غير المباشر الذي يدخله المتغير الوسيط، ويمكن التوصل الى قيمة (Sobel Test) عن طريق البرنامج الحاسوبي الذي يعتمد على قيمة اربعة معلمات اساسية وكما يتضح لنا في الجدول (3-46) الاتي:

الجدول (3-46): نتائج اختبار (Sobel)

الانموذج	المدخلات	قيمة اختبار Sobel	P-value
الذكاء الاستراتيجي>---	a = 0.708 b = 0.338	4.169	0.000
الذكاء الاستراتيجي>--- المقدرات الجوهرية>---	Sa = 0.070 Sb = 0.109		

المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج اختبار (Sobel)

اذ يتضح من الجدول (3-46) الاتي ان قيمة (p-value) كانت قيمة معنوية مما يؤكد الدلالة المعنوية لنتائج اختبار التأثير غير المباشر للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة عن طريق المتغير الوسيط المقدرات الجوهرية، مما يدل على دور الوساطة الجزئية الذي يضطلع به المتغير الوسيط المقدرات الجوهرية في العلاقة بين المتغير المستقل الذكاء الاستراتيجي والمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة. بناءً على ما تقدم ذكره، يمكن قبول الفرضية الرئيسية السابعة.

الفصل الرابع

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني:

أولاً- الاقتراحات والتوصيات

ثانياً- المقترحات المستقبلية

المبحث الأول:

أولاً- الاستنتاجات المرتبطة بالجانب المعرفي (النظري) وتضمنت:

- 1 - ندرة البحوث التي اهتمت بدراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية الثلاث (الذكاء الاستراتيجي ، المقدرات الجوهرية ، الميزة التنافسية المستدامة) في منظمات الاعمال بعمامة وفي المنظمة المدروسة بخاصة.
- 2- يمثل الذكاء الاستراتيجي احد اهم الوسائل التي تخدم الشركات ومنظمات الاعمال ومنها المنظمات الإنتاجية والتي تسعى الى التوسع على نحو دائم وفاعل ويتم ذلك عن طريق المقدرات الجوهرية التي لها دور فاعل في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.
- 3- ان الميزة التنافسية المستدامة تحقق منافعاً طويلة الاجل وذلك بدمج الموارد الجوهرية للمنظمة والمهارات بطرق فريدة.
- 4- تتصف المقدرات الجوهرية القدرة على دمج العناصر المتنوعة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية واكتساب المعرفة الجديدة.
- 5- تكمن علاقة الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة عن طريق ابعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية).
- 6 – ان طبيعة العمل التنافسي للمنظمات يفرض عليها الانتقال من المنظور التقليدي الى المنظور الحديث ويتم ذلك عن طريق علاقة المتغيرات الثلاث مع بعضها البعض.

ثانياً: الاستنتاجات المرتبطة بالجانب التطبيقي (الميداني):

- 1 – ان المؤشرات الإحصائية التي افرزتها إجابات عينة الدراسة لدى متغير الذكاء الاستراتيجي قد حققت مستوى إجابة معتدل حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون العام (٣,٣٥١) اما قيمة الانحراف المعياري فهي (٠,٧٥١) مما يشير الى تشتت الإجابات وهذا يدل على ان هذا المتغير قد حاز على درجة أهمية معتدلة حسب تلك الإجابات.
- 2 – بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد الاستشراف (٣,٥٠٨) وانحراف معياري (٠,٩٣٦) ومعامل اختلاف نسبي (٢٦,٦٧٥%) وشدة الإجابة (٧٠,١٦٠%) وهذا يدل على مستوى إجابة مرتفع مما يؤكد أهمية على مستوى افراد عينة الدراسة فهي تهتم باستشراف المستقبل ومتابعة التغيرات التي تحصل في الظروف البيئية وتحقيق الأهداف المرسومة.

- 3 – بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد تفكير النظم (٣,٣٥٥) وبانحراف معياري (٠,٩٠١) ومعامل اختلاف (٢٦,٨٥٣%) وشدة إجابة (٦٧,١٠٦%) مما يدل على مستوى إجابة معتدل فعينة الدراسة تعمل على تقديم الأفكار المتنوعة الخاصة بتطوير العمل.
- 4 – حصلت كل من الابعاد الأتية (بعد الرؤية المستقبلية ، بعد الشراكة ، بعد الدافعية) على مستوى إجابات معتدلة ومن ثم تأكيد أهميتها لدى عينة الدراسة.
- 5 – ان المؤشرات التي افرزتها إجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المقدرات الجوهرية حققت مستوى إجابات معتدل حيث بلغ الوسط الحسابي (٣,٣٧٣) وبانحراف معياري كان (٠,٨٤٣) وهذا يدل على تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي في حين بلغت الإجابات المتحققة (٦٧,٤٥٠) وهذا يشير الى ان المتغير حصل على درجة أهمية معتدلة حسب تلك الإجابات.
- 6 – حصل بعد المرونة الاستراتيجية على اعلى مستوى إجابة مقارنة ب الابعاد الأخرى اذ بلغ الوسط الحسابي الموزون المعدل (٣,٤٦٦) وانحراف معياري (٠,٩٣١) ومعامل اختلاف نسبي قدرة (٢٦,٨٥٢١%) وشدة إجابة هي (٦٩,٣١٨%) أي ان على إدارة الشركة تسعى باستمرار الى تعديل اوضاعها واستراتيجياتها لتبني الأفكار الجديدة.
- 7 – ان المؤشرات الإحصائية التي افرزتها إجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الميزة التنافسية المستدامة حققت مستوى إجابة مرتفع حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون (٣,٥٥٠) وقيمة انحراف معياري هي (٠,٨٣١) مما يشير الى تشتت إجابات العينة عن وسطها الحسابي في حين حصلت على معامل اختلاف (٢٣,٣٦٩%) مما يدل على ان المتغير حاز على درجة أهمية مرتفعة حسب تلك الإجابات.
- 8 – يتضح من خلال اختبار الفرضية الرئيسة الأولى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (** ٠,٧٨٤) عند مستوى المعنوية البالغة (١%) أي نسبة الثقة (٩٩%).
- 9 – يتضح لنا من اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة ، وجد ان قيمة معامل التأثير المعياري بلغت (٠,٧٨) وهذا يعني ان التغير في مستوى الذكاء الاستراتيجي بمقدار وحدة يؤثر في الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (٧٨%).

10 - يتضح لنا من اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية ارتباط إيجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية المستدامة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (** ٠,٧٩٢) عند مستوى المعنوية البالغة (١%) اي نسبة الثقة (٩٩%).

11 - يتضح لنا من اختبار الفرضية الرئيسة السادسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة فقد لوحظ معامل التأثير المعياري بلغ (٠,٧٩) وهذا يعني ان تغير مستوى المقدرات الجوهرية بوحدة واحدة يؤثر على الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (٧٩%).

12- يتضح لنا من اختبار الفرضية السابعة وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة عن طريق المقدرات الجوهرية حيث يتضح وجود تأثير إيجابي مباشر للذكاء الاستراتيجي في المقدرات الجوهرية اذ بلغ معامل الانحدار المعياري (٠,٨١) وكذلك اتضح وجود تأثير مباشر للمقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية المستدامة وبلغ معامل الانحدار المعياري (٠,٤٦) كذلك اتضح وجود تأثير مباشر للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة وبلغ الانحدار المعياري (٠,٤٢).

المبحث الثاني:**أولاً- التوصيات:**

- 1 – تعميق وعي المسؤولين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة بأهمية متغيرات الدراسة الثلاث (الذكاء الاستراتيجي ، المقدرات الجوهرية ، الميزة التنافسية المستدامة).
- 2 – تعريف المنظمات التي تبحث عن التميز المستمر بأهمية الاعتماد على الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي بصفته موضوعا ذا افاق وتوجهات استراتيجية وريادية.
- 3 – الاعتماد على الخبرات الأكاديمية لغرض تحليل العلاقة ما بين كل من (الذكاء الاستراتيجي ، المقدرات الجوهرية ، الميزة التنافسية المستدامة).
- 4 – الاهتمام بتقديم مستوى فاعل من الموارد الفكرية للمجتمع بعامه وللمنظمة بخاصة.
- 5 – الاهتمام بالممارسات الإدارية التي تحقق الاندماج الافضل للموظفين بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.
- 6 – استمرار شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في تعزيز عملية بناء خبراتها وتنمية مواردها البشرية لما له من اثر فاعل في نموها.
- 7 – الاهتمام بالمقدرات الجوهرية لدى الشركة لاسيما ببعده المرونة الاستراتيجية لما له اثر في تبني الأفكار الاستراتيجية الجديدة الحديثة.
- 8 – زيادة الدورات التدريبية الخاصة بالمديرين لغرض حشد أفكارهم لاستعمال الأساليب الإبداعية في التواصل فيما بينهم.
- 9 – الاهتمام بتقديم محتوى فاعل عن الذكاء الاستراتيجي وذلك من اجل عدم خلق الفجوة المعرفية ما بين الشركة والمستفيدين.

ثانياً-المقترحات المستقبلية:

يمكن ايجاز اهم المقترحات الخاصة ببعض الدراسات المستقبلية بالاتي:

1 - العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وتحقيق مبادئ الجودة الشاملة.

2 - العلاقة بين المقدرات الجوهرية وتحقيق هندسة الجودة.

3 - العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة وتحقيق الجودة الخضراء.

المصادر

مصادر العربية

أولاً: الكتب

١. القرآن الكريم.
٢. الزعبي، حسن على، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل إستراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الأولى، ٢٠٠٥.
٣. الفوزان، بن براك، المنافسة في المملكة العربية السعودية: الأحكام والمبادئ. مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠١٥.
٤. نجم، نجم عبود: " إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات "، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الثانية، ٢٠٠٨.
٥. أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مصر الدار الجامعية، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦.
٦. بن سعيد، خالد بن سعيد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، الكبيعان للنشر والتوزيع، الرياض، ١٩٩٨.
٧. شارلزهل، جاريثجونز، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد عبد المتعال، دار المريخ للنشر الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠٠١.
٨. صالح، احمد وآخرون، " الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات "، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى، ٢٠١٠.
٩. الطائي و محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس، " نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية "، دار النشر والثقافة عمان، الطبعة الاولى ٢٠٠٩.
١٠. العكيدي، وائل فاضل حسان، رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة زين للاتصالات الأردنية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٩.
١١. عمر سعيد الايوبي، "الاستراتيجيات التنافسية " أساليب تحليل الصناعات والمنافسة، مايكل بورتر، دار الكتاب القريب الطبعة الأولى، ٢٠١٠.
١٢. لطائي، محمد عبد حسين والخفاجي، نعمة عباس، " نظم المعلومات الإستراتيجية منظور الميزة الإستراتيجية، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩.

١٣. معن وعد الله المعاضيدي ووزيرة يحيى سليمان، " تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال " دراسة حالة في شركة الاتصالات النقالة ، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، ٢٠١٥.
١٤. النعيمي ، صلاح عبد القادر ، " المدير..القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارات التفاعل مع الآخرين " ، دار إثراء للنشر والتوزيع عمان ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٨.
١٥. جلاب ، إحسان دهش ، " إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير " ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠١١.
١٦. حسن راوية ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية ، ٢٠٠٥ .
١٧. الغالبي، طاهر محسن ؛ إدريس، وائل محمد ، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الأردن، دار وائل لمنشر، ٢٠٠٧.

الرسائل و الاطاريح الجامعية

١. راضي، أجواد محسن، المقدرات الجوهريية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة ، جامعة القادسية، ٢٠١٦ .
٢. الخير اونيس ، " دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة " جامعة محمد خيضر – بسكرة – الجزائر، ٢٠١٧.
٣. امال ، بن يوسف ، " العلاقة بين استراتيجيات التعلم والدافعية للتعلم واثرها على التحصيل الدراسي : دراسة ميدانية على تلاميذ بعض الثانويات في البلدية " ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا ، ٢٠٠٨.
٤. ابو حمرة ، سها سمير، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٧ .
٥. بوزايد وسيلة ، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية سطيف،

- مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ٢٠١٢.
٦. بن سديره نوالدين، "دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس قسنطينة - الجزائر، جامعة محمد خضير، بسكرة، ٢٠٠٥.
٧. ثامر حمدان عبد القادر أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ٢٠١٦.
٨. الحوراني، يوسف "مدى تبني استراتيجية الحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، ٢٠١٧.
٩. حيدر حسين حافظ، "ابعاد الجودة وتطوير المنتج وتأثيرهما في تعزيز معايير المقدرات الجوهرية من خلال الدور الوسيط للممارسات لسلسلة التجهيز، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، ٢٠٢٠.
١٠. خالد الزبيديين، اسامة عبد المنعم، التفكير الاستراتيجي لمدراء القبول والتسجيل في الجامعات الأردنية وأثره في تطوير القدرات الجوهرية لتحسين أداء دوائهم -دراسة ميدانية من وجهة نظر مدراء القبول والتسجيل، 2016.
١١. خالد محمد عبد العزيز ابو الغنم، اثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التامين السعودي العاملة بمدينة جدة : دراسة ميدانية، جامعة جدة / السعودية ٢٠١٥.
١٢. الخير أونيس، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة- الجزائر، ٢٠١٧.
١٣. د. مجد صقور "قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القدرات التنافسية في الجمهورية العربية السورية" ٢٠١٧.
١٤. دبة شيما، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية، (مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ٢٠١٣، جامعة قاصدي مرباح).

١٥. د. بوسعدة سعيد , "الابداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال", ٢٠١٨.
١٦. بدر "دور نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة في قطاع الصناعات الدوائية الاردنية", ٢٠٠٣.
١٧. ضرغام الموسوي "المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء الاستراتيجي(2016)"
١٨. مصلح وقحطان , "التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز", ٢٠٢١.
١٩. الذهب ، ياسر ، استراتيجية التمكين وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد, ٢٠٠٤.
٢٠. رنا زاهر سلمان الجنابي ، "تأثير الذكاء الاستراتيجي في النجاح الريادي من خلال الدور الوسيط للريادة الاستراتيجية ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء – رسالة ماجستير ، ٢٠٢١.
٢١. رند وميض عبد القادر حمودة ، أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ممارسات الجودة الشاملة، دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٤.
٢٢. روان باسم عيد الشريف ، أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٥.
٢٣. ريهام ممدوح سليم البوجي " الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة" ٢٠١٧.
٢٤. زايدي وخديري "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستديم دراسة حالة: شركة موبيليس" ٢٠١٦.
٢٥. زهراء جعفر محمد موسى , "أثر أرس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية المتخصصة في الصناعات الخرسانية في مدينة عمان", ٢٠٢٠.

٢٦. سلوى محمد شرفا دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) الجامعة الإسلامية كلية التجارة قسم إدارة الأعمال غزة فلسطين ، ٢٠٠٨ .
٢٧. الصعوب واخرون "الدور الوسيط للإبداع المنظمي في العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية" ، ٢٠٢١ .
٢٨. ضرغام محسن جبار الموسوي ، "المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي " رسالة ماجستير – جامعة كربلاء ، ٢٠١٦ .
٢٩. طارق طعمة عطية الشمري "دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة: بحث ميداني في شركة زين للاتصالات/ العراق" ٢٠٢٠ .
٣٠. طيبي ، نادية ، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ، الجزائر ، ٢٠١٨ .
٣١. عباسي ، سهيلة ومعلول ، ليله وترشة ، سيف الدين ، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير علوم اقتصادية ، اقتصاد وتسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي- ، الجزائر ، ٢٠١٨ .
٣٢. عبد الغفور ، صالح عبد الحكيم. متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، ٢٠١٥ .
٣٣. عبيد ، مهند عواد ، اثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار ، بحث تحليلي في وزارة الأعمار والاسكان – بحث مقدم إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد وهو جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير علوم في الإدارة العامة ، ٢٠١٥ .
٣٤. فراس رحيم العزاوي " تعزيز الذكاء الاستراتيجي بوساطة الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان" ٢٠١٦ .
٣٥. محمد ديوان شنيور الجابري، "توظيف الاتساق بين استراتيجيتي التصنيع الفعال والإنتاج الانظف لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، بحث تطبيقي في الشركة العامة لصناعة السيارات

- والمعدات / مصنع البطاريات في الوزيرية – بغداد، جامعة كربلاء، العراق، رسالة ماجستير، ٢٠٢١.
٣٦. المسعودي ، محمد كامل ،العلاقة بين مقدرات الأبداع والاسرراتيجية وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد, ٢٠٠٧.
٣٧. المشهداني، أمنة عبد الكريم مهدي وعلي عبد الله الحاكم، الدور الوسيط لرأس المال الاجتماعي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمقدرات الجوهرية (Doctoral dissertation)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، ٢٠١٩.
٣٨. مطر ، محمد عبد الهادي إبراهيم ، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية ، رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الجامعة الاسلامية ، فلسطين ، غزة ، ٢٠١٨ .
٣٩. معن وعد الله المعاضيدي , إدارة المخاطر الإستراتيجية المسببة لفقدان المنظمة للمزايا التنافسية الآليات والمعالجات دراسة نظرية تحليلية ، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي ٧ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة ، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة ، عمان ، الأردن : كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الزيتونة, ٢٠٠٧.
٤٠. ميمون ، معاذ ، " دور التسويق الاخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة وهران ٢ , ٢٠١٩.
٤١. النجار ، دجلة مهدي محمود ، اثر استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية " دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات القطنية معمل حياكة الكوت ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية , ٢٠٠١.
٤٢. النسور ، أسماء سالم , أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنافسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ٢٠١٠ .
- ٤٣ . الهيعار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ٢٠٠٥.
٤٤. وسام علي حسين "التفكير الاستراتيجي وانعكاسه على المقدرات الجوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (2018).

٤٥. الوندائي ، هشام طلعت عبد الحكيم ، اثر الميزة التنافسية في الأداء ودورها في بناء المحفظة الاستثمارية الكفوة ، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٢.

٤٦. يحيوي ، رزيقة ، "الابداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الاعمال ، دراسة حالة مؤسسة ملبنه الخصة بالمسيلة، رسالة ماجستير ، جامعة المسيلة ، الجزائر، ٢٠١٣.

٤٧. يوسف حجيم الطائي ومحمد جبار الصائغ وقيصر علي هادي ، صياغة الاستراتيجية المستدامة للشركة في بناء المنظمات الذكية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في شركة زين العراق للاتصالات، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، ٢٠١٣.

البحوث والدراسات والمؤتمرات او المجلات

١. راضي، جواد ، المقدرات الجوهرية وأثرها في تطوير المنتجات الجديدة: دراسة اختبارية لآراء عينة من المديرين في معمل الألبسة الرجالية / النجف، مجلة رؤى الاستراتيجية، ٦ (١٤)، ٢٩٠-٣١٠، ٢٠١٣.

٢. عبيد ، عصام ، " التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات المعلومات دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة " ، مجلة دراسات المعلومات ، ع ٤ ، ، يناير ، ٢٠٠٩ .

٣. عطا ، خالدية مصطفى ، الذكاء الاستراتيجي واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد ٤٣ ، ٢٠١٥ .

٤. نزال عبد الهادي عمران ، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية في شركة آسياسيل للاتصالات ، مجلة جامعة بابل ، العدد ٣ ، المجلد ٢٣ ، جامعة الفرات الأوسط التقنية ، العراق ، ٢٠١٥ ..

٥. الابراهيمي ، إحسان عبد الامير عزيز ، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق المرونة التسويقية ، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية ، النجف الاشرف ، السنة الثانية عشرة ، العدد ٢٢ ، ٢٠١٨ .

٦. ابو الغنم ، خالد محمد عبد العزيز ، أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية ، المجلد ٢ ، العدد ٥ ، ٢٠١٦ .
٧. أبو حميد، محمد بن سعيد، "إثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين " بحث منشور في المجلة العربية للنشر العلمي، ٢٠٢٠.
٨. أبو ليفة ، سناء ، دور الذكاء الشعوري كمتغير وسيط في علاقة مهارات القيادة الاستراتيجية بالمقدرات الجوهرية للمنظمة : دراسة ميدانية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، ٢ (٦٠) ، ٢٠١٦ ، ٦٤-٧٠ .
٩. ابو محمد، الطاهر احمد محمد علي. "اثر الثقافة التنظيمية في المقدرات الجوهرية في المؤسسات الخدمية السودانية The Impact of organizational culture on the core capabilities of the Sudanese service institutions مجلة ابن خلدون للإبداع والتنمية ٣، 10-30: (2021) no. 2
١٠. احمد كرم النجار، محمد محمود شعيب "المقدرات الجوهرية كمدخل لتعزيز الاستغراق الوظيفي في الفنادق المصرية" مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (٢٠) العدد (٢) ٢٠٢١
١١. أزهار عزيز العبيدي، حيدر جاسم الجبوري، أمير نعمة الكلابي، "استعمال رأس المال العلائقي لتعزيز التعلم التنظيمي" دراسة تطبيقية لأراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة." مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 10 ، العدد 31 (2014).
١٢. أكرم الياسري، عواد الخالدي، بشار عباس الحميري، "انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصرفي في ضوء بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في عينة من المصاريف التجارية الخاصة العراقية" مجلة اهل البيت العدد (١٦)، ٢٠١٤.
١٣. امتثال رشيد بجاي، "اثر المقدرة الجوهرية في تعزيز الأداء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصناعي " جامعة بابل مجلة كلية الإدارة والاقتصاد المجلد (١٢) العدد (٣)، ٢٠٢٠.

١٤. توحى، حلا فازع داغر، " القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل " ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المجلد (٢٥) ، العدد (١١١) ٢٠١٩ .
١٥. جابر مهدي، بارة سهيلة، رحالية بلال " اثر المقدرات الجوهرية في المركز التنافسي من خلال التعليم التنظيمي " مجلة البشائر الاقتصادية المجلد (٧) العدد (٢) ، ٢٠٢١ .
١٦. جاين ، ريم عبد الكريم , " تأثير المقدرات الجوهرية في تصميم المنتج: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية "، مجلة العلوم الادارية العراقية، المجلد (١) ، العدد (١) ، ٢٠١٧ . <https://www.iasj.net/iasj> .
١٧. جثير ، سعدون حمود ، العبادي ، هشام فوزي ، القيسي ، بلال جاسم، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، مجلد ٥ ، عدد ١٠ ، 2013.
١٨. جعفري عبد القادر ، هداي عبد الجليل ، "الدور الوسيط للمقدرات الجوهرية في تحديد العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي " مجلة مجاميع المعرفة مجلد (٧) العدد (١) ، ٢٠٢١ .
١٩. جهاد، عدي صلاح. " تحليل الارتباط لممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز المقدرات الجوهرية: بحث ميداني على عينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (٢٤) ، العدد (١٠٦) ، ٢٠١٧ . <https://www.iasj.net/iasj?func-fulltext&ald-147691> .
٢٠. حافظ ، عبد الناصر علك و حسين ، حسين وليد و محمود ، احمد عبد ، الذكاء الاستراتيجي للإدارة العليا وانعكاسه في تعزيز تماسك الجماعة ، مجلة جامعة بابل ، العلوم الصرفة التطبيقية ، العدد ٤ ، مجلد ٢٥ ، ٢٠١٧ .
٢١. الحربي ، خليل بن عبد الرحمن و الجعيان ، عبد الله بن محمد، (التكامل بين التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي في بناء اداة القياس الخصائص السلوكية لترشيح الطلبة الموهوبين) جامعة الملك فيصل ، مجلة رسالة التربية و علم النفس ، ٢٠١٧ .
٢٢. حسون ، على وسلمان ، فاضل حمد وبدعوس ، عامر ، أثر المنظمة المتعلمة في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثاني والثلاثون . ٢٠١٢ .

٢٣. حسونة عبد الباسط، بلال السكارنة، محمد ابو قلة "تمكين العاملين واثره على جودة الخدمات المصرفية" دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، مجلة تنمية الرافدين، مجلد ٣٦ العدد، ٢٠١٤.
٢٤. خالدية مصطفى عطا ، الذكاء الاستراتيجي واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية الادارة والاقتصاد، العدد ٤٣ ، ٢٠١٥.
٢٥. د محمد عبد الرحيم المحاسنة وسالم احمد الشماسين ، " اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية " دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية – مجلة جامعة الحسين بن طلال ، الأردن ، مجلد ٢، ٢٠١٦.
٢٦. الدوري ، زكريا مطلق ، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، دراسة ميدانية على اتصالات الجزائر ، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف ، الجزائر ، ١٤_١٣ / كانون الاول , ٢٠١١.
٢٧. رحمون، رزيقة، عبد القادر، منصور، وقشوط، الياس ,أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية القيادة الاستراتيجية دراسة ميدانية على شركات التأمين بقسنطينة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية: جامعة عباس لغرور خنشلة -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ١٦٥- ١٤٧ ، ٢٠١٩.
٢٨. سناء عبد الرحيم سعيد، متطلبات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في اطار بناء الاستراتيجية الخضراء لمنظمات الاعمال*(دراسة فكرية تحليلية). Journal of Economics and Administrative Sciences, 19(73), 133-133. ٢٠١٣.
٢٩. سهام احمد محمد علوان ،"إدارة الذكاء التنافسي كألية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فيروس كورونا، جامعة سوهاج، مصر، مجلة التربية، عدد مارس، ح٢(٨٣)، ٢٠٢٠.
٣٠. شحاته صفاء أحمد محمد ,التمكين المؤسسي مدخلا للتحويل إلى مؤسسات التعلم - تصور مقترح لمؤسسات التعليم الجامعي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد ٣٨ الجزء الأول، ٢٠١٤.

٣١. الشبخلي ، عبد الرزاق ابراهيم وعبيد ، مهدي عواد ، اثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد (٢١) ، عدد (٨٥) كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠١٥ .
٣٢. صادق جبار كاظم ، علي جاسم عبيد ، و أمير نعمة مخيف , المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي العلاقة والأثر دراسة تطبيقية للآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي الخاص في محافظة النجف الاشرف . مجلة الغربي للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ١٠ ، العدد ٣٣ ، ٢٠١٥ .
٣٣. صالح ، إيمان أحمد و سليمان ، نضال علي ، دور أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحقيق البراعة التنظيمية ، ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت ، المجلد (١٦) العدد (٤٩) ج ٢ ، ٢٠٢٠ .
٣٤. صفاء تايبة محمد , دور إدارة المعرفة في بناء القدرات الأساسية دراسة لعينة من أساتذة المراكز العلمية والبحثية والخدمية والاستشارية بجامعة الكوفة المجلد الأول ، العدد ١٥ ، ص ٤٤٠ . أدب الكوفة ، المجلد الأول ، العدد ١٥ ، ٢٠١٣ .
٣٥. الصواف، محفوظ حمدون ويونس، عبد الله جار الله. ، " تشخيص مدى توافر القدرات الجوهرية في شركة الحكماء لإنتاج الأدوية والمستلزمات الطبية : دراسة لآراء العاملين " ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (6) ، العدد (١) ، ٢٠١٦ .
<https://www.iasj.net/iasj?func-article&ald-109758>
٣٦. طارق كاظم شلاكة، "دور الذكاء الاستراتيجي والمقدرات الجوهرية في تحقيق التفوق المنظمي " بحث تحليلي في شركة الزوراء للصناعات الكهربائية، جامعة تكريت / كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد ١٧، العدد، ٥٥ ج ١ ، ٢٠٢١ .
٣٧. الظالمي ، محمد جبار هادي ، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المعهد التقني ، كربلاء ، العراق ، المجلد ١٨ ، العدد ١ ، ٢٠١٦ .
٣٨. محمد عوض جار الله الشمري ، موعد كاظم الاسدي ، احمد حسين احمد الموسوي . مجلة ميسان للدراسات الاكاديمية ٤٠ "الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ٢٠٢١ .

٣٩. عذراء محسن عبد ، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي ، بحث استطلاعي
لآراء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة ، جامعة بغداد ، ٢٠١٨ .
٤٠. عادل هادي البغدادي، ومهند حميد ياسر العطوي، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق
الريادي دراسة تحليلية على عينة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في محافظة النجف
الأشرف. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٦ ، ٢٠١٤ .
٤١. عبد الكريم، عزام عبد الوهاب ومحمد، روش ابراهيم، " تأثير امتلاك الشركة للمقدرات
الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات. ٤٧٦-
٤٤١. الانشائية " ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (١١) ، العدد
(٢٤) ، ٢٠١٩ .
٤٢. العزاوي ، فراس رحيم يونس ، تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استسقاء الواقع التطبيقي الفاعل
لنظم المعلومات الاستراتيجية ، بحث تطبيقي لشركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان ،
مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد ٩٠ ، المجلد
٢٢ ، ٢٠١٦ .
٤٣. العزاوي ، نجم ، أثر العوامل الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي : دراسة تطبيقية ،
بالملتقى الوطني الموسوم : استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،
جامعة قاصدي مرباح ورقلة : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، الجزائر للفترة
١٩١٨ / ابريل ، ٠١ ، ٢٠١٢ .
٤٤. على حسون الطائي ، تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية. مجلة العلوم
الاقتصادية الإدارية، المجلد ١٣ ، العدد ٤٥ ، ٢٠٠٧ .
٤٥. العنزي ، سعد ، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال .
بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد ، مجلد ١٣ ، عدد ٤٨ ، ٢٠٠٧ .
٤٦. العيداني الياس ، ضويفي حمزة ، الذكاء الاستراتيجي كالية لدعم و تعزيز القدرة التنافسية
لمنظمات الاعمال المعاصرة ، مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و
الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ،
جامعة الجزائر ، ٣ ، ٢٠١٢ .

٤٧. فائق ، تلا عاصم و عبد ، عذراء محسن ، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد ٢٤ ، العدد ١٠٧ ، ٢٠١٨ .
٤٨. قاسم ، سعاد حرب ، " اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات – دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غره الاقليمي التابع للأونروا " ، بحث غير منشور ، الجامعة الاسلامية- غزة ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، ٢٠١١ .
٤٩. محمد ، سعيد عبدالله ومحمد ، ايمان بشير و فاضل شهد عادل ، دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لداقيادات الاكاديمية ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ٨ ، العدد ٢ ، ٢٠١٨ .
٥٠. محمد جبار هادي الظالمي ، الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كربلاء، بابل، النجف، الكوفة)، المعهد التقني كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، لد ١٨ ، العدد ١ لسنة ٢٠١٦ .
٥١. مهند محمد ياسين الشخلي، وصلاح الدين عواد كريم الكبيسي، دور المعرفة الضمنية في بناء المقدرات الجوهرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٣ ، العدد ٦ ، ٢٠١١ .
٥٢. النجار ، أحمد كرم ؛ صالح ، هاني ، تأمين المقدرات الجوهرية كضمانه لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية " ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، ١٠ (٥) ، ٢٠٢٠ .
٥٣. هنار إبراهيم أمين ، دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠ ، العدد ٧٧ ، جامعة بغداد، العراق، ٢٠١٤ .
٥٤. يوسف ، سناء خضر ، دور الذكاء الاستراتيجي للقيادات العليا في تعزيز التفوق التنظيمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت ، المجلد ١٦ ، العدد ٥ ، ج ١ ، ٢٠٢٠ .

مصادر الكتب الانكليزية

1. Agresti, Alan, and Christine Franklin. "The art and science of learning from data." *Upper Saddle River, New Jersey* 88 (2007).
2. Alliance, Global Intelligence. "Building strategic intelligence capabilities through scenario planning." *GIA white paper 2* (2005): 2005.
3. Barney, Jay B., and William S. Hesterly. *Strategic management and competitive advantage: Concepts*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2010.
4. Belet ,D (2003). ,Diviner unvaried enterprise appurtenant, Edition d'organisation ,praise.
5. Blocher, E. J., D. E. Stout, P. E. Juras, and Steven Smith. *Cost Management (A Strategic Emphasis)* 8e. McGraw-Hill Education, 2019.
6. Bowman, Cliff. "The essence of strategic management." (1996).
7. Clar, Gunter, H. Acheson, S. Hafner-Zimmermann, B. Sautter, M. Buczek, and J. Allan. "Strategic Policy Intelligence Tools: Enabling better RTDI policy-making in Europe's regions." *Steinbeis-Edition Stuttgart/Berlin* (2008).
8. Greaver, Maurice F., and Maurice F. Greaver II. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. Amacom books, 1999.
9. Daft, Richard L. "Organization theory and design 10th Edition." *Mason, OH:-South-Western* (2010).
10. Lynch, Richard. *Strategic Management 7th Edn*. Pearson Education Limited, 2015.

11. Martinet , L'intelligence Économique' , deuxième édition , Editions d'organisation, Paris , 2001, P:13.
12. Russell-Jones, Neil. Decision-Making Pocketbook. Management Pocketbooks, 2017.
13. Drury, Colin. "Management and cost accounting. 10." Andover: Cengage Learning (2018).
14. Haines, Stephen. "Systems thinking: The winning formula." *Vistage Knowledge* (2007).

الرسائل و الاطاريح الجامعية الإنكليزية

1. Huang, Jianji. "On the Mechanism of Building Core Competencies: a Study of Chinese Multinational Port Enterprises." PhD diss., University of Wales Trinity Saint David, 2022.
2. Kirilov, Iglia S. "Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector." PhD diss., Walden University, 2019.
3. Kruger, Jean-Pierre. "A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa." PhD diss., 2010.

مصادر المجلات الإنكليزية

1. Abuzaid, Ahmad Nasser. "Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: A practical study on the

-
-
- Jordanian diversified financial services companies." *International Management Review* 13, no. 1 (2017): 72-84.
2. Afthanorhan, W. M. A. B. W. "A comparison of partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis." *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology* 2, no. 5 (2013): 198-205.
 3. Agha, Sabah, Laith Alrubaiee, and Manar Jamhour. "Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance." *International Journal of Business and management* 7, no. 1 (2012): 192-204.
 4. Ahmadi, Masoud, Fahime Baei, and Neda Sharifii. "The Role of the Strategic Intelligence and the Entrepreneurial Behavior in the Organizational Development." *Journal of Industrial Strategic Management* 2, no. 2 (2017): 1-22.
 5. Ahmadi, Masoud, Fahimeh Baei, Seyyed-Mahmoud Hosseini-Amiri, Alireza Moarefi, Taghrid S. Suifan, and Rateb Sweis. "Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations." *Journal of Management Development* (2020).
 6. Ahmadi, Masoud, Fahimeh Baei, Seyyed-Mahmoud Hosseini-Amiri, Alireza Moarefi, Taghrid S. Suifan, and Rateb Sweis. "Proposing a model of manager's strategic intelligence, organization development, and entrepreneurial behavior in organizations." *Journal of Management Development* (2020).

7. Aisha, Atya Nur, and Pamoedji Hardjomidjojo. "Effects of working ability, working condition, motivation and incentive on employees multi-dimensional performance." *International Journal of Innovation, Management and Technology* 4, no. 6 (2013): 605.
8. Alhamadi, Mohamed Sulaiman. "Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar." *Global Journal of Management and Business Research* (2020).
9. Allee, Verna. "The value evolution: addressing larger implications of an intellectual capital and intangibles perspective." *Journal of intellectual capital* (2000).
10. Almakul, Abdimomynova. "The Impact of Strategic Intelligence of Managers on the Effectiveness of Group Work and Performance of Employees in General Directorate of Education." *Journal of Management and Accounting Studies* 6, no. 01 (2018): 75-78.
11. Altelbani, N., M. Alaga, and S. Sharab. "Strategic planning and its relation with competitive advantage: Empirical study in distributed drugs companies in Ghaza." *Alazhar University Journal* 14, no. 2 (2012).
12. Arnold, Ross D., and Jon P. Wade. "A definition of systems thinking: A systems approach." *Procedia computer science* 44 (2015): 669-678.
13. Asli, Kuuml; ccedil; uuml; kaslan Ekmekccedil; I. "The value of environmental management and green product design within sustainable development and competitive strategies of the companies: An examination of the energy industry." *African Journal of Agricultural Research* 6, no. 1 (2011): 51-59.

14. Bal, Hasan Çebi, and Çisil Erkan. "Industry 4.0 and competitiveness." *Procedia computer science* 158 (2019): 625-631.
15. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
16. Barney, Jay. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of management* 17, no. 1 (1991): 99-120.
17. Basile, Gianpaolo, Hans Rüdiger Kaufmann, and Marco Savastano. "Revisiting complexity theory to achieve strategic intelligence." *International Journal of Foresight and Innovation Policy* 13, no. 1-2 (2018): 57-70.
18. Baumann, Chris, Susan Hoadley, Hamin Hamin, and Albert Nugraha. "Competitiveness vis-à-vis service quality as drivers of customer loyalty mediated by perceptions of regulation and stability in steady and volatile markets." *Journal of Retailing and Consumer Services* 36 (2017): 62-74.
19. Bray, David A. "Enabling Strategic Intelligence on Energy and Environmental Security Impacts and Consequences." In *Glasgow Group Meeting Regarding Energy and Environmental Security*. 2007.
20. Brouard, Feancois. "Strategic scanning: A Tool for furthering innovation in Canada." In *Statistics Canada Economic Conference*, <http://www.statcan.ca>, pp.(1-2). 2002.
21. Byun, Kwangmin, and Ki-hwan Ryu. "Effects of Pharmaceutical Salesperson's Perception on Core Capabilities-Focusing on the Company Culture and Reputation of Pharmaceutical

-
-
- Companies." *International Journal of Advanced Culture Technology* 9, no. 3 (2021): 160-166.
22. Carton, Andrew M., Chad Murphy, and Jonathan R. Clark. "A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance." *Academy of Management Journal* 57, no. 6 (2014): 1544-1570.
23. Celtekligil, Kudret, and Zafer Adiguzel. "Analysis of the effect of innovation strategy and technological turbulence on competitive capabilities and organizational innovativeness in technology firms." *Procedia Computer Science* 158 (2019): 772-780.
24. Chatzoglou, Prodromos, Dimitrios Chatzoules, Lazaros Sarigiannidis, and Georgios Theriou. "The role of firm-specific factors in the strategy-performance relationship: Revisiting the resource-based view of the firm and the VRIO framework." *Management Research Review* (2018).
25. Connell, Janice, Jill Carlton, Andrew Grundy, Elizabeth Taylor Buck, Anju Devianee Keetharuth, Thomas Ricketts, Michael Barkham, Dan Robotham, Diana Rose, and John Brazier. "The importance of content and face validity in instrument development: lessons learnt from service users when developing the Recovering Quality of Life measure (ReQoL)." *Quality of Life Research* 27, no. 7 (2018): 1893-1902.
26. Coyne, Kevin P. "Sustainable competitive advantage—What it is, what it isn't." *Business horizons* 29, no. 1 (1986): 54-61.

-
-
27. Coyne, Kevin P., Stephen JD Hall, and Patricia Gorman Clifford. "Is your core competence a mirage?." *The McKinsey Quarterly* 1 (2010): 40.
28. Croteau, A-M., Simona Solomon, Louis Raymond, and François Bergeron. "Organizational and technological infrastructures alignment." In *Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 9-pp. IEEE, 2001.
29. Davis, Markm. Aquilano, Nicholas J. Chase, Richard B. *Fundamentals of Operations Management* 4th ed, McGraw- Hil Irwin, (2003) 3. Amboise, G& Muldowney, M. *Management Theory for Small Business Attempts and Requirements*. *Academy of Management Review*, Vol. 133,1988
30. Dirisu, Joy I., Oluwole Iyiola, and O. S. Ibidunni. "Product differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (A study of Unilever Nigeria PLC)." *European Scientific Journal* 9, no. 34 (2013).
31. Eizaguirre, Almudena, María García-Feijoo, and Jon Paul Laka. "Defining sustainability core competencies in business and management studies based on multinational stakeholders' perceptions." *Sustainability* 11, no. 8 (2019): 2303.
32. Ennis, Michelle R. *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA)*. Washington, DC, USA: Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, US Department of Labor, 2008.

33. Escrig-Tena, Ana Belén, and Juan Carlos Bou-Llusar. "A model for evaluating organizational competencies: An application in the context of a quality management initiative." *Decision Sciences* 36, no. 2 (2005): 221-257.
34. Fernie, John, and Leigh Sparks, eds. *Logistics and retail management: insights into current practice and trends from leading experts*. Kogan Page Publishers, 2004.
35. Gamble, John, Arthur Thompson, and Margaret Peteraf. *Essentials of Strategic Management* 4e. McGraw Hill, 2014.
36. Gloet, Marianne, and Danny Samson. "Knowledge management and systematic innovation capability." In *Disruptive technology: Concepts, methodologies, tools, and applications*, pp. 1198-1218. IGI Global, 2020.
37. Gonzales, Michael L & Zaima, Arlene, "Strategic intelligence framework", *Teradata Magazine*, Vol. 8, No. 2, 2008.
38. Gupta, Sushil, and Martin Kenneth Starr. *Production and operations management systems*. Vol. 1. Boca Raton: CRC Press, 2014.
39. Hafeez, Khalid, and Essmail Ali Essmail. "Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process." *Management Research News* (2007).
40. Hagan, Christine M. "The core competence organization: implications for human resource practices." *Human Resource Management Review* 6, no. 2 (1996): 147-164.
41. Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolp E. Anderson, and Ronald L. Tatham. *Multivariate data analysis* 6th

- Edition." *Pearson Prentice Hall. New Jersey. humans: Critique and reformulation. Journal of Abnormal Psychology* 87 (2006): 49-74.
- 42.Hakkak, Mohammad, and Masoud Ghodsi. "Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard." *International Journal of Asian Social Science* 5, no. 5 (2015): 298-308.
- 43.Hamdan, Muhammad K., Suliman A. El Talla, Mazen J. Al Shobaki, and Samy S. Abu-Naser. "The Effect of Choosing Strategic Goals and Core Capabilities on the Creative Behavior of Organizations." (2020).
- 44.Hamel, Gary, and Aimé Heene. *Competence-based competition*. Wiley, 1994.
- 45.Haseeb, Muhammad, Hafezali Iqbal Hussain, Sebastian Kot, Armenia Androniceanu, and Kittisak Jermsittiparsert. "Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance." *Sustainability* 11, no. 14 (2019): 3811.
- 46.Hinkin , T., R., (2015) " Best Practices for Developing and Validating of Measures " *Journal of Management* , 18 , 881-905.
- 47.Hitt, M. A., R. D. Ireland, and R. E. Hoskisson. "Strategic Management Competitiveness and Globalization,(4. Baskı)." (2001).
- 48.Hitt, Michael A., R. D. Ireland, and Robert E. Hoskisson. "Strategic Management: Competitiveness and Globalization. Cincinnati: South." (2001): 1-22.

-
-
- 49.Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. "Strategic management: Concepts: Competitiveness and globalization." (2010).
- 50.Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson. Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization. Cengage Learning, 2017.
- 51.Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, S. Michael Camp, and Donald L. Sexton. "Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation." *Strategic management journal* 22, no. 6-7 (2001): 479-491.
- 52.Huang, Kuo-Feng, Romano Dyerson, Lei-Yu Wu, and G. Harindranath. "From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage." *British Journal of Management* 26, no. 4 (2015): 617-636.
- 53.In'nami, Yo, and R. I. E. Koizumi. "Structural equation modeling in educational research." In *Application of structural equation modeling in educational research and practice*, pp. 23-51. SensePublishers, Rotterdam, 2013.
- 54.Itika, Josephat Stephan. *Fundamentals of human resource management*. African Studies Centre, 2011.
- 55.Jabbouri, Nada Ismaeel, and Ibrahim Zahari. "The role of core competencies on organizational performance: an empirical Study in the Iraqi Private Banking Sector." *European Scientific Journal* 1, no. 4 (2014): 130-139.

-
-
56. Jamhour, Manar Salah. "The Impact of Core Competence on Organizational Performance." Unpublished Master, Middle East University, Amman (2010).
57. JATMIKO, Bambang, U. D. I. N. Udin, Rini RAHARTI, Titi LARAS, and Kholifah Fil ARDHI. "Strategies for MSMEs to achieve sustainable competitive advantage: The SWOT analysis method." *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8, no. 3 (2021): 505-515.
58. Johnson, Arik R. "What is competitive intelligence." *Aurora WDC Magazine* (www.auroraWDC.com) (2000).
59. Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington. *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson education, 2011.
60. Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington. *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson education, 2008.
61. Jones, Melissa S., Sandra R. Hussey, Jennifer C. Boettcher, and Anna Simon. "Crafting Competencies, Creating Culture: Using Core Competencies to Navigate Departmental Mergers." *portal: Libraries and the Academy* 19, no. 1 (2019): 35-54.
62. Kabue, Lydiah Wanjiru, and James M. Kilika. "Firm resources, core competencies and sustainable competitive advantage: An integrative theoretical framework." *Journal of management and strategy* 7, no. 1 (2016): 98-108.
63. Kaiser, Michelle, Sheila Barnhart, and Sarah Huber-Krum. "Measuring social cohesion and social capital within the context of community food security: A confirmatory factor analysis." *Journal of Hunger & Environmental Nutrition* 15, no. 5 (2020): 591-612.

-
-
- 64.Kawshala, Hirindu. "Theorizing the concept of core competencies: An integrative model beyond identification." *International Journal of Scientific and Research Publications* 7, no. 2 (2017): 253.
- 65.Kawshala, Hirindu. "Theorizing the concept of core competencies: An integrative model beyond identification." *International Journal of Scientific and Research Publications* 7, no. 2 (2017): 253.
- 66.Khine, Myint Swe, ed. *Application of structural equation modeling in educational research and practice*. Vol. 7. Rotterdam: SensePublishers, 2013.
- 67.Koc, Tufan, and Erhan Bozdog. "Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach." *European Journal of Operational Research* 257, no. 2 (2017): 559-567.
- 68.Kuhlmann, Stefan, Patries Boekholt, Luke Georghiou, Ken Guy, Jean-Alain Héraud, Philippe Laredo, Tarmo Lemola et al. "Improving distributed intelligence in complex innovation systems." (1999): 1-87.
- 69.Kuncoro, Wuryanti, and Wa Ode Suriani. "Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving." *Asia pacific management review* 23, no. 3 (2018): 186-192.
- 70.Lehane, James. "Integrating Strategic Intelligence with Organisational Risk Management." In *Proceedings of the 9th International Conference on Environmental Compliance and Enforcement*, p. 384. 2011.
- 71.Leonard-Barton, D. "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development." *Strategic Management Journal* 13 (1992): 363-380.

- 72.Lin, Hsiu-Chuan, Yen-Duen Lee, and Chein Tai. "A study on the relationship between human resource management strategies and core competencies." *International Journal of Organizational Innovation (Online)* 4, no. 3 (2012): 153.
- 73.Lindgrer.R, 2012, Strategic rethinking competence systems for innovative organization, the 11 European conference of information the system, Slovenia.
- 74.Livingston, Samuel A., J. Carlson, B. Bridgeman, M. Golub-Smith, and E. Stone. "Test reliability-basic concepts." *Research Memorandum No. RM-18-01*). Princeton, NJ: Educational Testing Service (2018).
- 75.López-Robles, José-Ricardo, Jose-Ramón Otegi-Olaso, Manuel-Jesús Cobo, Ruth Robles, Luis-Daniel López-Robles, and Nadia-Karina Gamboa-Rosales. "Exploring the use of strategic intelligence as support tool in the project management field using advanced bibliometric methods." (2020).
- 76.Maccoby, Michael et al., "To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence", Factor in Talent, 2004.
- 77.Maccoby, Michael, and Tim Scudder. "Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change." *Performance Improvement* 50, no. 3 (2011): 32-40.
- 78.Maccoby, Michael. "The human side: Successful leaders employ strategic intelligence." *Research-Technology Management* 44, no. 3 (2001): 58-60.
- 79.Malik, Abdul. "Creating competitive advantage through source basic capital strategic humanity in the industrial age 4.0." *International*

- Research Journal of Advanced Engineering and Science 4, no. 1 (2019): 209-215.
- 80.Masrurul, Mowla Mohammad. "An overview of strategic alliance: competitive advantages in alliance constellations." *Advances In Management Vol 5* (2012): 12.
- 81.Mazahreh, A. , Hammad, H. & Abu-Jaber, H. (2009) " The Attitudes of Instructors and Faculty Members about the Quality of Technical Education Programs in Community Colleges in Jordan " *Journal of Social Sciences* 5 (4), 401-407.
- 82.McDermott, Margaret Ann. An empirical investigation of core competence and firm performance. State University of New York at Albany, 2003.
- 83.McDowell, Don. *Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users*. Vol. 5. Scarecrow Press, 2009.
- 84.McDowell, Don. *Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users*. Vol. 5. Scarecrow Press, 2008.
- 85.McMillan, Hugh, and Mahen Tampoe. "Strategic management: process, content and implementation." (2000): 132-146.
- 86.Miethlich, Boris, and Anett G. Oldenburg. "Employment of persons with disabilities as competitive advantage: An analysis of the competitive implications." In *33rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020, Granada, Spain, 10-11.04. 2019*, pp. 7146-7158. King of Prussia, PA: IBIMA Publishing, 2019.

-
-
87. Naz, Fareeha, Junaid Aftab, and Muhammad Awais. "Impact of human resource management practices (HRM) on performance of SMEs in Multan, Pakistan." *International Journal of Management, Accounting and Economics* 3, no. 11 (2016): 699-708.
88. Negulescu, Oriana Helena. "The importance of competitive advantage assessment in selecting the organization's strategy." *Review of General Management* 29, no. 1 (2019): 70-82.
89. Novita, Dian, and Nurul Husna. "Competitive Advantage in The Company." *TECHNOBIZ: International Journal of Business* 3, no. 1 (2020): 14-18.
90. Pellissier, René, and J-P. Kruger. "A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa." *European Business Review* (2011).
91. Pirttimaki, V. H. "Conceptual analysis of business intelligence." *South African journal of information management* 9, no. 2 (2007).
92. Porter, M. E. "Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction, c1985." (1998).
93. Porter, Michael E. "From competitive advantage to corporate." *Readings in strategic management* (1989): 234.
94. Porter, Michael E. *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster, 2011.
95. Porter, Michael E., and Competitive Advantage. "Creating and sustaining superior performance." *Competitive advantage* 167 (1985): 167-206.

-
-
96. Prahalad, Coimbatore K. "The role of core competencies in the corporation." *Research-Technology Management* 36, no. 6 (1993): 40-47.
97. Prahalad, C. K., and Gary Hamel. "The core competence of the corporation." (1990): 79-91.
98. Pratono, Aluisius Hery, Noviaty Kresna Darmasetiawan, Ananta Yudianto, and Bok Gyo Jeong. "Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning." *The Bottom Line* (2019).
99. Quarman, Neil. "Futures work in strategic criminal intelligence." *Strategic thinking in criminal intelligence* (2004): 129-147.
100. Quayle, Daniel, and Isaac Mensah. "Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana." *Management Decision* (2018).
101. Reed, Richard, David J. Lemak, and Neal P. Mero. "Total quality management and sustainable competitive advantage." *Journal of quality management* 5, no. 1 (2000): 5-26.
102. Reider, Rob. *Developing successful business strategies: Gaining the competitive advantage*. Business Expert Press, 2014.
103. Reigel, Jack, "strategic intelligence for better design firm management," United States of America, Bascom Hill Publishing Group, 2008.
104. Rivera Ochoa, Hector de Jesus. "Challenges and Implications of Implementing Strategic Intelligence Systems in Mexico." (2016).

-
-
105. Russell Roberta & Taylor, Bernard. Operations Management 7th ed. John Wiley and Sons, United States. (2011)
https://www.amazon.com/ref=nav_logo.
106. Salunke, Sandeep, Jay Weerawardena, and Janet R. McColl-Kennedy. "The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy." *Industrial Marketing Management* 76 (2019): 144-156.
107. Santos-Vijande, María Leticia, José Ángel López-Sánchez, and Juan Antonio Trespalacios. "How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance." *Journal of business research* 65, no. 8 (2012): 1079-1089.
108. Saravanan, K. "Sources of Sustainable Competitive Advantage: A Study & Industry Outlook." *St. Theresa Journal of Humanities and Social Sciences* (2017).
109. Saunders, Mark, Philip Lewis, and Adrian Thornhill. *Research methods for business students*. Pearson education, 2009.
110. Seitovirta, Laura Camilla. "The role of strategic intelligence services in corporate decision making." (2011).
111. Sekaran, Uma, and Roger Bougie. *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons, 2016.
112. Service, R. W. "The development of strategic intelligence: a managerial perspective." *International Journal of Management* 23, no. 1 (2006): 61.
113. Seyyed-Amiri, N. A. D. E. R., Said Shirkavand, Mahjabin Chalak, and Niloufar Rezaeei. "Competitive intelligence and developing

- sustainable competitive advantage." *AD-minister* 30 (2017): 173-194.
114. Sharfman, Peter. "Information sharing in Support of Strategic Intelligence." In *Prepared For an International Conference on Countering Modern Terrorism, Current Issues & Future Threats, Berlin*. 2004.
115. Sihotang, J., R. A. A. W. Puspokusumo, Y. Sun, and D. Munandar. "Core competencies of women entrepreneur in building superior online business performance in Indonesia." *Management Science Letters* 10, no. 7 (2020): 1607-1612.
116. Silber, Kenneth H., and Lynn Kearny. *Organizational intelligence: A guide to understanding the business of your organization for HR, training, and performance consulting*. John Wiley & Sons, 2010.
117. Silva, G. A. S. K., B. N. F. Warnakulasuriya, and B. J. H. Arachchige. "HR Practices: A Source of Sustainable Competitive Advantage or Competitive Parity—A Systematic Literature Review." *Vidyodaya Journal of Management* 5, no. 2 (2019).
118. Snell, Scott A., and Thomas S. Bateman. "Management: Leading and collaborating in a competitive world." (2007).
119. Soundy, Andrew, Simon Rosenbaum, Tracey Elder, Derek Kyte, Brendon Stubbs, Laura Hemmings, Carolyn Roskell, Johnny Collett, and Helen Dawes. "The hope and adaptation scale (HAS): Establishing face and content validity." *Open Journal of Therapy and Rehabilitation* 4, no. 2 (2016): 76-86.
120. Sriwidadi, T. E. G. U. H., M. U. H. T. O. S. I. M. Arief, H. A. R. T. I. W. I. Prabowo, and A. M. Muqarrabin. "Sustainable competitive

- advantage in private higher education institutions in Indonesia." *International Journal of Economics and Management* 10, no. 1 (2016): 33-47.
121. Stevenson, William J. (2018) *Operations management* 13 ed. , McGraw-Hill Education United States of America
<https://www.amazon.com/Operations-Management-William-J-Stevenson/dp/1259667472>.
122. STRICKLAND III, A. J., Srthur A. Thompson, and John E. Gamble. "Crafting and Executing Strategy; The Quest for Competitive Advantage." (1940).
123. Tham, K. Donald. "Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modelling and ABC." (2002).
124. Thompson, A. A. "Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings/Arthur A." Thompson, Margaret A. Peteraf, John E. Gamble, AJ Strickland III. McGraw-HillEducation (2016).
125. Thompson, John. "L.,(1997) *Strategic Management: Awareness and Change*." International, Thompson Business press, (1993).
126. Vinayan, Gowrie, Sreenivasan Jayashree, and Govindan Marthandan. "Critical success factors of sustainable competitive advantage: A study in Malaysian manufacturing industries." *international journal of business and management* 7, no. 22 (2012): 29.
127. Walters, David, and Deborah Helman. *Strategic Capability Response Analysis*. Springer International Publishing, 2020.
128. Wang, Rui, and Yangjin Zhu. "Turbulent mining models and experimentations for firm's core competence." *International Journal*

- of Management Science and Engineering Management 2, no. 1 (2007): 23-39.
129. Wang, Yonggui, and Hing-Po Lo. "Customer-focused performance and its key resource-based determinants: an integrated framework." *Competitiveness Review: An International Business Journal* (2004).
130. Wang, Yonggui, Hing-Po Lo, and Yongheng Yang. "The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China." *Journal of Engineering and Technology Management* 21, no. 4 (2004): 249-280.
131. Ward, Keith, Cliff Bowman, and Andrew Kakabadse. *Designing world class corporate strategies: value creating roles for corporate centres*. Routledge, 2005.
132. White, Colin. *Strategic management*. Macmillan International Higher Education, 2004.
133. Windsor, Duane. "Corporate social responsibility: Three key approaches." *Journal of management studies* 43, no. 1 (2006): 93-114.
134. Witcher, Barry J. *Absolute essentials of strategic management*. Routledge, 2019.
135. Xu, Mark, ed. *Managing strategic intelligence: techniques and technologies: techniques and technologies*. IGI Global, 2007.
136. Yang, Ching-Chow. "The integrated model of core competence and core capability." *Total Quality Management & Business Excellence* 26, no. 1-2 (2014): 173-189.

137. Yang, Yang, and Zhongqiu Li. "European manufacturer's competitive priorities: An empirical assessment." *Human Systems Management* 37, no. 4 (2018): 399-409.
138. Zhang, Jijin. *Information systems, organizational competencies and firm performance: An investigation within the resource-based view*. Cleveland State University, 1998.

الملاحق

الملاحق رقم (١)

أسماء السادة المحكمين لاستبانة الدراسة

ت	اللقب والشهادة	الاسم	الاختصاص العام	الاختصاص الدقيق	مكان العمل
1	أ.د.	مهدي عطية الجبوري	إدارة اعمال	مالية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
2	أ.د.	زينب عبد الرزاق عبود	إدارة اعمال	سلوك	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
3	أ.د.	بشار عباس الحميري	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
4	أ.د.	اسيل علي مزهر	إدارة اعمال	إدارة انتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الفادسية
5	أ.د.	احسان دهش جلاب	إدارة اعمال	إدارة استراتيجية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القدسية
6	أ.د.	حسين حريجة	إدارة اعمال	إحصاء	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
7	أ.د.	ليث علي الحجيم	إدارة الاعمال	إدارة انتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة
8	أ.	كامل شكير الوطيفي	إدارة اعمال	موارد بشرية	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
9	أ.م.	امال غالب رشيد	إدارة اعمال	إدارة معرفة	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل
10	م.د.	فاطمة حسين	إدارة اعمال	إدارة انتاج وعمليات	كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بابل

الملاحق رقم (2)

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH BABYLON UNIVERSITY COLLEGE OF ADMINISTRATION & ECONOMIC	بسم الله الرحمن الرحيم جمهورية العراق	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا
		
العدد : ١٩٠٦ التاريخ : ٢٠٢٢ / ٣ / ٢٩		
الساندة : التاريخ : الى / شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة		
م / تسهيل مهمة		
السلام عليكم //		
يرجى تفضلكم بتسهيل مهمة طالب الدراسات العليا (ماجستير / ادارة صناعية) (كرار عادل مطلق) في كليتنا لإنجاز متطلبات بحثه الموسوم ((تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقدرات الجوهرية)) وذلك للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بعنوانها من شركتكم علماً ان البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط شاكرين تعاونكم معنا خدمة لبلدنا العزيز والمسيرة العلمية.		
مع التقدير		
		
أ.م.د. عصام محمد عبد الرضا معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا 2022/3/٢٩		
		
نسخة منه الى/// - الدراسات العليا .مع الأوليات. - الملف الشخصي للطلاب. - الصادرة.		
محمد		
		
ص ب4 الحلة - بابل - العراق هاتف 249562 (030) هاتف/فاكس 8851398 P.O.BOX4.HILLABABYLON.IRAQ.TEL/FAX 8851398.TEL.(030) 249562 E.mail:babilon@yahoo.com adminst@babylon-uni.com		

الملحق رقم (3)

استبانة رأي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بابل - كلية الادارة والاقتصاد

قسم الادارة الصناعية - الدراسات العليا

تحية طيبة ...

اما بعد

فأضع بين ايديكم استبانة وهي جزء من متطلبات اعداد رسالة ماجستير الموسومة بـ (تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقدرات الجوهرية) وتهدف الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة والمقدرات الجوهرية .املين تعاونكم وابداء الراي الصادق ، فالإجابة الصريحة والدقيقة عن فقرات هذه الاستبانة مهمة جداً في التوصل الى النتائج الدقيقة والموضوعية والمعبرة عن واقع ما يحتويه الدراسة وكلنا ثقة في تعاونكم معنا، ونود احاطتكم بانه لا ضرورة لذكر الاسم والتوقيع على الاستبانة ،وان نتائج الاجابات تظهر على هيئة جداول احصائية لا علاقة لها بكم شخصيا ، واذ نتمنى لكم دوام النجاح والتوفيق ، املين منكم الاجابة عن جميع الاسئلة خدمة لحركة البحث العلمي في بلدنا العزيز .

مع فائق التقدير والاحترام ...

الباحث

كرار عادل مطلق

المشرف العلمي

أ . م . رحاب حسين جواد

أولاً- المعلومات العامة:

يرجى وضع علامة (√) في المكان المناسب					التفاصيل
<input type="checkbox"/> أنثى		<input type="checkbox"/> ذكر			النوع الاجتماعي
<input type="checkbox"/> ٢٠ فما دون <input type="checkbox"/> ٢١-٣٠ <input type="checkbox"/> ٣١-٤٠ <input type="checkbox"/> ٤١-٥٠ <input type="checkbox"/> ٥١ فما فوق					الفئة العمرية
<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير قسم	<input type="checkbox"/> مدير شعبة	<input type="checkbox"/> مدير وحدة	<input type="checkbox"/> موظف	المنصب الحالي
<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دبلوم عالي	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> اعدادية فما فوق	مستوى التعليم
<input type="checkbox"/> اقل من ١٠ سنوات <input type="checkbox"/> ١١-٢٠ سنة <input type="checkbox"/> ٢١-٣٠ سنة <input type="checkbox"/> ٣١ فما فوق					عدد سنوات الخدمة

اولاً- الذكاء الاستراتيجي:

هو قدرة القائد على تكوين صورة شاملة عن مستقبل منظمته وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها ويعمل على تحفيز الافراد العاملين وإقامة الشراكات واتخاذ القرارات الفاعلة.

فيما يأتي مجموعة من الابعاد التي تم الاعتماد عليها بناءً على مقياس (Maccoby)
يرجى قراءتها بتمعن لغرض الاجابة عنها :

الاستشراف : هو مدى قدرة الفرد او الجماعة على التنبؤ بما سيحدث مستقبلا والتكيف مع التغيرات البيئية .					
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	إدارة المعمل : تستقرئ المستقبل لغرض تطوير استراتيجيات المنظمة في الامد البعيد				
٢	تتابع حدوث التغيرات في البيئة الخارجية ثم تعيد التفكير في انعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات في المعمل				
٣	قادرة على مواجهة التعقيدات والتغيرات المستقبلية للمحافظة على تنافسيتها عن طريق معرفة الاحداث البيئية				
٤	قادرة على تشخيص الفرص بشكل يمكنها من استثمارها لتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها				
٥	تتصف بالقدرة على الافادة من الخبرة الشخصية والامكانات الذاتية في التعاطي مع الاحداث المستقبلية				

تفكير النظم : وهي القدرة او المهارة على تحليل المشكلة في نظام معقد وفهم الكيفية التي تمكن جزءاً من أجزاء النظام التأثير في بعضها البعض لتكوين رؤية شاملة هدفها تحقيق نجاح المنظمة.					
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	ادارة المعمل : تحرص على تطوير أهدافها مجتمعة في ضوء التطورات المستقبلية				
٢	تدرس الافكار مجتمعة بدلا من دراستها على نحو منفرد لتستقر قيمتها في الامد البعيد				
٣	تحلل اي مشكلة بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها بعضا				

					٤	تمتلك القدرة على ربط العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها
					٥	تمتلك القدرة على رؤية الاحداث التي تحيط بالمعمل على نحو اكثر وضوحا عن طريق التفكير التنظيمي

الرؤية المستقبلية: هي مدى امتلاك المنظمة النظرة الواضحة حول مستقبلها بحيث تكون قادرة على مواجهه التحديات المستقبلية في ظل التغيرات الحاصلة في بيئتها.						
ت	الفقرات	ادارة المعمل :	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق تماما
١	تمتلك رؤية ذات ابعاد شمولية تحدد بوساطتها اتجاه الاعمال					
٢	تستعمل رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق أهدافها					
٣	تعتمد على رؤيتها في عملية اتخاذ القرارات المناسبة					
٤	تمتلك القدرة على تحويل رؤيتها الى واقع ممكن التطبيق عن طريق رسالتها واهدافها					
٥	تستشعر على نحو متجدد القضايا الاستراتيجية ذات الاثر في مستقبل المعمل					

الشراكة: هي مدى قدرة المنظمة على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع الآخرين سواء من نفس قطاع الصناعة ام من قطاع اخر.						
ت	الفقرات	ادارة المعمل :	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق تماما
١	تؤمن بان الشراكة تساعدها في تنفيذ وتحقيق اهدافها					
٢	يزداد تنافسها عندما تكون مع منظمات تنافسية					
٣	تعتقد ان الشراكة مع المنظمات الاخرى يتيح لها فرص الافادة من تجارب وخبرات الآخرين					
٤	تسعى الى اقامة الشراكة الاستراتيجية مع المنظمات الاخرى محليا وإقليميا					
٥	ترى ان الشراكة مع المنظمات الأخرى تمكنها من تحقيق التميز					

الدافعية : هي مدى قدرة إدارة المنظمة على تحفيز العاملين ودفعهم نحو تحقيق أهدافها

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	ادارة المعمل : تعمل على إشاعة التنافس الإيجابي بين العاملين لتحفيزهم على الإنجاز					
٢	تشجع العاملين على ان يؤديوا مهامهم باستعمال طرق مختلفة					
٣	تحث العاملين على تفضيل العمل بروح الفريق على غيره من اساليب العمل					
٤	تكافئ العاملين في المعمل باستخدام وسائل تحفيز متنوعة نتيجة لأعمالهم وانجازاتهم					
٥	تعمل على توجيه العاملين على التصرف بانسجام مع أهدافها					

ثانيا - المقدرات الجوهرية:

هي المعرفة والخبرة والمهارة والتكنولوجيا والمعلومات التي توفرها المنظمة للمساهمة في تعزيز الميزة التنافسية لديها وللتفوق على منافسيها .

فيما يأتي مجموعة من الابعاد التي تم الاعتماد عليها بناءً على مقياس (Jamhour) و (Chen) يرجى قراءتها بتمعن لغرض الاجابة عنها :

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	المرونة الاستراتيجية: هي قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية والرد على البيئات الغير المستقرة والاستخدام الأمثل للموارد للتكيف مع الظروف وزيادة نمو المنظمة عن طريق اكتساب موارد جديدة وزيادة قابليتها على توليد المزايا التنافسية.					
٢	تطور وتعديل استراتيجيتها وفق التغيرات البيئية المستجدة					
٣	تشجع الافكار الجديدة وتدعيمها لأنها تساعد على تطوير العمليات الانتاجية او تطوير المنتجات					
٤	تأخذ بنظر الاعتبار بتوصيات كافة المستويات الإدارية كافة لمواجهة التغيرات البيئية					
٥	تعمل على اجراء التغييرات في اجراءات العمل وانظمتها في ضوء المستجدات					
٥	تسوق منتجاتها بوساطة مواردها المرنة فضلا عن تحديد تكاليف التصليح والضمان ما بعد البيع					

التمكين : هي منح العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات بشأن جميع الأمور المتعلقة بالمنتجات او الخدمات المقدمة للزبون.						
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	ادارة المعمل : تؤمن بفلسفة اعطاء المزيد من الصلاحيات على نحو كبير جداً للأفراد في المستويات التنفيذية					
٢	تعمل على وضع سياسات واجراءات وتحدد ما يجب القيام به لإنجاز العمل بكفاءة					
٣	ليس هناك تضارب فيها بين المسؤوليات الخاصة بالعاملين وبين الاهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الاداء الفاعل					
٤	تشارك الموارد المادية والمعلوماتية والتكنولوجية مع العاملين للإنجاز					
٥	تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كافة المستويات الادارية باتخاذ القرار					

راس المال البشري: هو كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين وذلك عن طريق المهارات المعرفية والتقنية (العلم والخبرة والمهارات التقنية) التي يكتسبونها، فهو الذي يدعم ويعزز الإنتاجية وعمليات الابداع والابتكار وتشغيل العمال بشكل افضل أي على أساس الابداع والابتكار .						
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	ادارة المعمل : تشجع العاملين على تطوير قدرتهم ومعرفتهم واستثمارها في تقديم الاداء المتميز لخدمة الزبائن					
٢	تشجع الادارة العليا على تطبيق الافكار المبدعة من اجل تقديم الخدمات ذات الجودة العالية					
٣	تحتفظ بالعاملين من اصحاب الكفاءات وترقيتهم يتناسب مع قدراتهم الوظيفية					
٤	تحرص على جذب ذوي الخبرات المتميزة					

المقدرات التكنولوجية: هي مسؤولية المديرين والتنفيذيين ومجلس الادارة وهي تتألف من قيادة العملية والهيكل التنظيمية والعمليات التي تكفل التكنولوجيا في المنظمة بدعم استراتيجياتها واهدافها .						
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	ادارة المعمل : تهتم بالتحول الى تكنولوجيا المعلومات لكي تتناسب مع استراتيجية المعمل و مواردها المالية					

					٢	تهتم بالتحول الى توظيف تكنولوجيا المعلومات وتراعى تكاليف شراء الاجهزة والمعدات والبرمجيات.
					٣	توفر الدعم المالي المطلوب للتطبيق في العمليات الانتاجية والادارية والمالية خلال توفير الانظمة الحديثة من اجل سرعة الحصول على النتائج واتخاذ القرار في الوقت المناسب من قبل الادارة
					٤	توفر قنوات الاتصال بينها وبين الجهات ذات العلاقة بسرعة عن طريق استعمال تكنولوجيا المعلومات
					٥	تستعين بالمبرمجين المختصين لتحديد كلف الاعطال والصيانة المستمرة

التعلم التنظيمي: هو قدرة المنظمة على إدارة مواردها للاستجابة التنافسية عن طريق توليد الأفكار والمعرفة، ويحدث ذلك من خلال التعاون والاشتراك والتدخل لفهم المشكلات .						
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
	ادارة المعمل :					
١	تشجع على تبادل المعرفة بين العاملين					
٢	تشجع على اكتساب المعارف الضرورية لأداء العمل					
٣	تشجع على اقامة المؤتمرات بهدف المشاركة وتطوير المهارات المعرفية					
٤	تحث العاملين على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها					

ثالثا - الميزة التنافسية المستدامة:

هي قدرة المنظمة على انتاج منتجات او خدمات تبدو للزبائن انها أكثر قيمة من التي ينتجها المنافسون الاخرون.

فيما يلي مجموعة من الابعاد التي تم اعتمادها على مقياس (شارلزهل و Seyyed) يرجى قراءتها بتمعن لغرض الاجابة عنها :

الكفاءة المتميزة : هي الموارد والقدرات (المالية ، المادية ، البشرية ، الزمن) التي تميز المنظمة عن منافسيها .						
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	ادارة المعمل : تعمل على رفع كفاءتها من خلال الافادة من التكنولوجيا الحديثة					
٢	تقوم بتطوير الاداء من خلال تدريب العمال وتطوير كفاءتهم وقدراتهم					
٣	تستعمل اقل ما يمكن من المدخلات للحصول على اعلى قدر من المخرجات					
٤	توفر اماكن انتظار مريحة					
٥	تحظى بسمعة طيبة فيما يخص استعمالها لموارها البشرية قياسا بالمعامل الاخرى					

الجودة : هو رضا الزبائن عن المنتجات او الخدمات المقدمة من قبل المنظمة من خلال تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات بما يتناسب مع متطلبات الزبون وسوق العمل .						
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	ادارة المعمل : تركز على دقة انجاز العمل					
٢	تضع وقت مستهدف يتم من خلاله انجاز العمل					
٣	تسعى ان يحظى كل الزبائن بخدمات ذات جودة متسقة					
٤	تسعى ان يدرك الزبائن ان جودة خدمات المعمل تفوق كلفة الحصول عليها .					

الابداع / الابتكار : الابداع هو عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة والعمل الخلاق وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، اما الابتكار فيشير الى ما هو حديث وجديد بطريقة إدارة منتجات المنظمة أي كل تطور حاصل في أنواع المنتجات ، نظم الإدارة ، عمليات الإنتاج ، الاستراتيجيات ، الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة						
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
	ادارة المعمل :					
١	تستقطب الافكار الابداعية وتطبيقها في المؤسسة					
٢	تتبنى الابداع في استراتيجياتها العامة					
٣	تخصص منهجا للتدريب الخارجي بهدف اكتساب الخبرات التي تنمي الابداع					
٤	تعمل على اىصال الاهداف الاستراتيجية الى العاملين ليقدموا ما لديهم من ابتكارات وابداع					
٥	تقدم المكافاة الى العاملين المبدعين وبشكل ينسجم مع مبادراتهم ونوعيتها					

الاستجابة للجمهور والمستفيدين : هو تقديم المنتجات او الخدمات بناء على احتياجات المستفيدين حيث يؤدي ذلك الى تكوين علاقات بصورة جيدة مع المستفيد مما يؤدي الى زيادة ثقتهم وبالتالي تكوين علاقة طويلة الأمد معهم وكذلك توضيح حاجات ورغبات المستفيدين بشكل أوضح .						
ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	اتفق نوعا ما	لا اتفق	لا اتفق تماما
	ادارة المعمل :					
١	تقدم تعريفا كافيا للمستفيدين بالمنتج الذي تقدمه					
٢	توفر عدد كاف من العاملين المتخصصين بتقديم الخدمات للمستفيدين					
٣	تقوم بالإعلان عن ما يستجد من تطورات فيها من منتجات وبرامج وانشطه					
٤	توفر نظام لتلقي الشكاوي والعمل على حلها ضمن أنظمة وقواعد معروفة وبشكل عادل					
٥	تستخدم وسائل تقنية المعلومات وحوسبة الخدمات بكفاءة وفعالية					

Abstract

This study sought to try to reduce the main gap between three main variables: strategic intelligence, sustainable competitive advantage, and core capabilities. Reducing the gap can be by identifying the nature of the relationship that brings them together, based on the idea that strategic intelligence is the main foundation for achieving sustainable competitive advantage, taking into account the particular principles with strategic intelligence capabilities. To achieve the aim of the study, the opinions of one hundred customers (unit and section managers) were surveyed for Etihad Food Industries Co. Ltd. in Babylon / Al- Medhatia. The independent variable of strategic intelligence included five dimensions: (foresight, systems thinking, future vision, partnership, and motivation), while the mediating variable of core capabilities had five dimensions (strategic flexibility, empowerment, human capital, technological capabilities, and organizational learning). In addition to the dependent variable of sustainable competitive advantage, it included four dimensions (distinguished efficiency, quality, creativity and innovation, and response to the beneficiary audience). The number of the retrieved surveys was 100 and were analyzed by statistical programs (**SPSS V. 23**), (**Amos V. 23**), and (**Microsoft Excel 2010**). The results showed statistical analysis that the three variables of the study had moderate proportions in the Union Food Industries Company Limited under investigation. At the same time, the analysis results showed a positive and moral correlation between the variables under investigation and the presence of an indirect and significant effect of strategic intelligence on sustainable competitive advantage through Intrinsic capabilities. Therefore, the study recommended, considering the intellectual perspective, the need for managers to pay attention to human intellectual resources because of their importance in the success and brilliance of the company.

Keywords: strategic intelligence, core capabilities, sustainable competitive advantage

The Republic of Iraq
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Babylon University College of Administration and Economics
Department of Industrial Management / Postgraduate Studies



The Impact of Strategic Intelligence in Achieving Sustainable Competitive Advantage Through Core Capabilities

**(Study of reconnaissance for the opinion of managers of the Union Food
Industries Company Ltd. in the State of Babil/Al-Medhiyah)**

Research Submitted to

**The Council of the College of Administration and Economics
- University of Babylon it is Part of Requirements for The
Degree of Master of Science in Industrial Management**

By the student

Karrar Adil Mutlag Watifi

Supervisor

Assit Proff . Rehab Hussein Jawad

2022 A.D.

1444 AH