



The relationship of strategic intelligence to sustainable competitive advantage

*علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية المستدامة

**أ.م. رحاب حسين جواد

**كرار عادل مطلق

Abstract:

This study aimed to try to reduce the main gap between strategic intelligence and sustainable competitive advantage by identifying the nature of the relationship that brings them together, based on the main idea that strategic intelligence is the main basis for achieving sustainable competitive advantage, taking into account the principles of strategic intelligence capabilities. A number of customers entering through the preparation of a triangle questionnaire, the main tool for data collection, and it was analyzed by statistical programs (SPSS V. 23), (Amos V. 23) and (Microsoft Excel 2010), The results of the statistical analysis showed that there is a positive and moral correlation between the variables, as well as an indirect and significant effect of strategic intelligence on the sustainable competitive advantage. Therefore, the study recommended, in light of the intellectual perspective, the need for managers to pay attention to intellectual human resources because of their importance In the success and brilliance of the company.

*بحث مستل .

**جامعة بابل – كلية الإدارة والاقتصاد .

المستخلص: هدفت هذه الدراسة الى محاولة تقليل الفجوة الرئيسية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة عبر التعرف على طبيعة العلاقة التي تجمع بينهما وذلك انطلاقا من فكرة رئيسية 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 الزبائن الداخليين من خلال اعداد استبانة مثلث الأداة الرئيسية لجمع البيانات وتم تحليلها بواسطة البرامج الإحصائية برنامج (SPSS V. 23). وبرنامج (Amos V. 23) وبرنامج (Microsoft Excel 2010)، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين المتغيرات ، فضلا عن وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة ، لذا أوصت الدراسة في ظل المنظور الفكري الى ضرورة الاهتمام من قبل المدراء بالموارد البشرية الفكرية لما لها من أهمية في نجاح الشركة وتألقها.

المقدمة: تنطلق الفكرة الرئيسة لهذه الدراسة من التحديات وكثرة المنافسة التي تواجهها المدراء في المنظمات التي يكون من أولوياتها تلبية حاجات الزبائن لذا وجب عليها استعمال الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لبقائها حيث سوف تعمل المنظمة على كسب ولاء الزبون والمحافظة على حصتها في السوق. ان الذكاء الاستراتيجي هو اداة فعالة توجه المنظمات لتحقيق 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 هذ النوع من الذكاء لتوظيفه بالمنظمات.

ان مشكلة الدراسة هنا تتلخص بعدم وضوح الرؤيا تجاه موضوع تأثير الذكاء الاستراتيجي في إدارة المنظمات او الشركات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للحفاظ على موقعها وزبائنها ، وما هو تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية، وتأتي أهمية الدراسة من خلال ما تقدمه للبيئة والمجتمع من أهمية متغيرات الدراسة المتمثلة ب (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة) حيث تساعد المنظمة او الشركة المدروسة في معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الى جانب أهمية الشركة المدروسة ،اما اهم اهداف هذه الدراسة فهو تشخيص وتحليل موضوع الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

-الذكاء الاستراتيجي:

أولاً: مفاهيم الذكاء الاستراتيجي : قبل الدخول في مفهوم الذكاء الاستراتيجي لابد من التطرق الى مفهوم مصطلح الذكاء حيث عرف بانه القدرة على تطبيق واكتساب المعرفة وبناء وتحويل اكبر قدر ممكن من المعرفة الى معرفة قابلة للاستخدام في اتخاذ القرارات الجيدة (عزاء ، ٢٠١٨ : ١١٣) ، ويرى (Croft) ان الذكاء هو انتاج المعرفة على أساس الخبرة والقدرة على فهم وادراك الحقيقة او هو أسلوب لحل المشكلات والتكيف مع البيئة (Croft;2016 :41) ، فيما عرف الذكاء بانه موهبة انشاء نموذج حقيقي ودقيق للذات والقدرة على استخدام هذا النموذج خلال الحياة (Ahmadi;etal; 2017:3) ، اما (طبيبي) فقد عرف الذكاء بانه جزء من القدرة الفعلية الفائقة حيث يعتقد ان كل من يتمتع بذاكرة قوية من الممكن 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 عمله ويجد الحلول للمشاكل التي تواجه عمله بالمنظمة (طبيبي ، ٢٠١٨ : ١١) ، وعرف كل من (المعاضيدي وسليمان) الذكاء بانه القدرة على الفهم والتعلم والتعامل مع الحالات الجديدة والقدرة على التعامل مع البيئة حيث ان الذكاء هو تمام الشيء في اللغة (المعاضيدي وسليمان ، ٢٠١٥ : ٤٣) .

وأشار (Basile) بان الاستراتيجية هي جزء لا يتجزأ من إدارة المنظمة حيث يتطلب قرارات استراتيجية تستند الى معلومات صحيحة وقابلة للتنفيذ (Basile; 2018 : 59) ، اما (Kirilov) فقد أشار بان قادة المنظمات الذين يواجهون تغيرات معقدة في بيئة عملهم وزيادة بالضغط التنافسية ولكي يحافظون على منظماتهم والأداء والسياقات والظروف الصعبة فهم بحاجة الى الاستفادة من الاستراتيجيات باعتبارها استراتيجية مصممة لدعم القيادة بالتغيير (Kirilov; 2019: 6) ، وحسب (Alhamadi) فان جميع المنظمات تهدف الى تنفيذ استراتيجية عالية القيمة للمنظمة تزود المنظمة بمصدر الميزة التنافسية المستدامة (Alhamadi;2020:1) .

ومن هنا أدرك الباحثون والأكاديميون أهمية الذكاء الاستراتيجي للمنظمات وعملوا على تجسيد منظورهم من خلال التعاريف التي تصنف الى مداخل متعددة.

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

ثانياً: 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 وهذا في سبيل 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 وصقل 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 والشراسة والتمكين.

١٠- يسمح الذكاء الاستراتيجي للمؤسسات باستيعاب مصادر المعلومات على ادراج جميع المعلومات الخاصة بهم ورأس 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 أكد البعض على ضرورة ان تعد المنظمات هذا النمط من الذكاء بمثابة السيف والدرع (محمد وآخرون، ٢٠١٨: ١٧٨) وهذا ما اكده (يوسف ٢٠٢٠: ٢٠٥).

ومن هنا تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ومساعدة المنظمة بالمحافظة على وضعها التنافسي في ظل التحديات على المدى البعيد وكذلك يوجه قادة المنظمة للطريق 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;2007:10)، وتكمن أهميتها أيضا بتطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي وكذلك عامل لتطوير المنافسة والابتكار (Brouard;2002:1).

يمكن هنا 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: يمكن توضيح خصائص الذكاء الاستراتيجي من خلال معرفة خصائص القادة الازكياء استراتيجيا: اذ تبلورت هذه الخصائص في كثير من القراءات منها: ذكر Maccoby أنه إذا أراد القائد الوصول بمنظمته لأعلى 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 طرائق تقليدية في توظيف عقولهم في الاستجابة للتغيرات البيئية والتحديات المحيطة بمنظمتهم، مع حرصهم على التميز في استخدام مواردهم الفكرية والموارد المادية لمنظمتهم، وتفكيرهم بأساليب مبدعة.

3 -التمتع بثقة عالية بالنفس، واستقامة طبيعية تعزز فيهم مهارات التركيز الاستراتيجي الطويل والأمد، وتلهم من يعملون معهم مزيداً 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 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 ٢٠٠١: ١-) التي تتضمن على بضرورة تمتع القادة ذوي الذكاء الاستراتيجي بالذكاء الشعوري إلى جانب الذكاء الاستراتيجي، من خلال الاقتراب من العاملين واستيعاب مشاعرهم وبناء علاقات طيبة وفاعلة معهم، وهذا سيثير الرغبة في العمل، ويعزز دور ذكائهم الاستراتيجي في السير بمنظمتهم نحو النجاح الاستراتيجي.

رابعاً: اهداف الذكاء الاستراتيجي: يرى 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 ميزة تنافسية، تدفع المنظمة للمساهمة في التغيير بدلا من الاقتصر على ردة الفعل، مصدر للابتكارات من خلال تطوير وتحفيز بحوث جديدة 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).

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

خامساً: مراحل الذكاء الاستراتيجي: يمر الذكاء الاستراتيجي بمراحل متتابعة كل مرحلة تضيف قيمة له ويؤثر على انشاء قيمة المنظمة من خلال تحويل البيانات الى ذكاء ((Kruger,2010: 104 و (عباس وآخرون، ٢٠١٨: ٦)

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

المرحلة الثانية/ مرحلة الجمع: جمع البيانات ذات الصلة.

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

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

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

المرحلة السادسة/ مرحلة الاستخدام: الاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات ووضع الخطط وتنفيذها.

سادسا: ابعاد الذكاء الاستراتيجي:

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 على بعضها البعض 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 تحالفات استراتيجية مع الآخرين سواء من نفس قطاع الصناعة او من قطاع اخر.

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

-الميزة التنافسية المستدامة : 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

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

وعليه يمكن 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 بعين 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) إذ تعد هذه المقدرات أبرز مصادر للميزة التنافسية المستدامة التي تستخدمها المنظمات ضد منافسيها ولا يمكن تحقيقها إلا إذا توفرت جميع هذه المعايير في نفس الوقت والتي أشار إليها (Hoskisson & Other, 2011: 82-83) وهي:

- 1- قدرات نادرة: قدرات تكون قليلة الوجود ولا يملكها المنافسين.
 - 2- قدرات القيمة: قدرات تسمح للمنظمة باستغلال الفرص وتحديد التهديدات في بيئتها الخارجية.
 - 3 - غير قابلة للاستبدال: قدرات ليس للمنافسين نظائر استراتيجية لها.
 - 4- ارتفاع تكاليف التقليد: قدرات لا يمكن للمنظمات تقليدها وتطويرها بسهولة.
- فيما حددت أهمية الميزة التنافسية المستدامة بالآتي:
- 1-الميزة التنافسية المستدامة تؤدي الى زيادة الحصة السوقية وربحية الشركة
 - 2 -تعتبر دعم لاستراتيجية خلق القيمة التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين
 - 3 -تعتبر عنصر مهم لبقاء المنظمات على المدى الطويل
 - 4- تحقق للمنظمات إيرادات اقتصادية وعوائد أعلى من المتوسط وتركز على تحقيق مزايا للمنظمات والمحافظة عليها
 - 5- تحقق قوتين هما قوة داخلية من القابليات والموارد وقوة خارجية هي مكانة السوق
 - 6 -ان امتلاكها يساعد على خلق الفرص وتحديد وتجنب التهديدات واستغلال التغيرات في البيئة الخارجية
- وقد اشار ابو حمرة الى ان الميزة التنافسية المستدامة امر في غاية الاهمية وذلك لعدة اسباب هي: (ابو حمرة ٢٠١٧: ٤٣)
- 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 والاستراتيجيات في ظل بيئة تنافسية شديدة

3- تؤثر إيجابيا على المتعاملين مع المنظمة ومدرجات الزبائن

4- تحقق للمنظمة افضلية على المنافسين وتوقا نوعيا

5- تحقق نتائج أداء عالية

ثالثا: خصائص الميزة التنافسية المستدامة: يمكن القول ان خصائص الميزة التنافسية تتمثل بالآتي:
(الغالي، ادريس ٢٠٠٧: ٣٥٦)

1-تحقق التفوق والافضلية على المنافسين.

2-تحقق قيمة للمنظمة وتتبع من داخلها.

3-لا 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.

وذكر عبد الغفور ان الميزة التنافسية المستدامة تتمتع بمجموعة من الخصائص هي (عبد الغفور ٢٠١٥: ٣٠ / ٣١)

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

رابعا: مصادر الميزة التنافسية المستدامة: ان مصادر بناء الميزة التنافسية المستدامة التي ذكرها (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩: ١٥٨) هي:

١ ميزات العلاقات: كولاء الزبائن للعلامة التجارية والتحالفات الاستراتيجية وارتفاع كلفة التحويل عند الزبون.

- ٢ ميزات قانونية: منافع العقود وقيودها وتسجيل العلامة التجارية وبراءة الاختراع.
 - ٣ ميزات تنظيمية: معدات حديثة ومصانع – وفرة الموارد المالية – فاعلية نظم الاستخبارات عن المنافسين والزبائن.
 - ٤ ميزات الموارد البشرية: استخدامها بالعمل – إدارة المواهب بكفاءة – قوة الثقافة التنظيمية.
 - ٥ ميزات المنتج: البحث والتطوير – منتجات فريدة وراقية – الاسم وحقوق الملكية والعلامة التجارية.
 - ٦ ميزات التسعير: ضخ حجم عملية الشراء – حجم الإنتاج ووفرات اقتصادية – تكاليف إنتاج منخفضة.
 - ٧ ميزات الترويج: الابداع – تفوق قوى البيع – تصوير المنظمة.
 - ٨ ميزات التوزيع: ملائمة المواقع – كفاءة التوزيع – تكامل كثافة سلسلة التوزيع.
- خامسا: مداخل تنفيذ الميزة التنافسية المستدامة:** تعتمد المنظمات في تنفيذ الميزة التنافسية المستدامة على عدد من المداخل هي:
- 1- نموذج Porter للقوى الخمس (A porters Model For Five Competitive Forces):
ان أحد النماذج شائعة الاستخدام والفعالة في صياغة استراتيجية تنافسية هو نموذج Porter للقوى الخمسة وكما يلي:
 - أ - المنافسين الجدد او المحتملين: 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: يؤثر الزبائن على المنافسة وذلك من خلال اكتساب مزيد 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 مهم 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 نفس المنفعة ويكون خطر البدائل كبيرا عندما يكون هنالك مقايضة في السعر والأداء.

ج - شدة المنافسة بين المنظمات: وتكون شدة المنافسة بين المنظمات بأوجه متعددة كالخصومات على الأسعار او تقديم منتجات جديدة او جودة الخدمة فان المنافسة العالية تحد من ربحية المنظمات.

2- نموذج تحليل البيئة التنافسية (SWOT Analysis The Competitive 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.

أ - عوامل داخلية: 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 كا الخطوط الإنتاجية والبحث والتطوير والعمليات والإدارة والتسويق.

ب - عوامل خارجية: وتتضمن الفرص وهي المواقف المهمة والجيدة في بيئة الصناعة، اما التهديدات فتتمثل بالمواقف الغير جيدة في بيئة الصناعة كدخول المنافسين الجدد او التغير التكنولوجي جي او التغير 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 مقاييس كمي كعدد 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- نموذج مدخل النظرة القائمة على الموارد (RBV) Resource-Based View Approach: يوفر هذا النموذج مدخلا منهجيا من حيث القدرات والموارد وكذلك لتطوير استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة، ان مبدا تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتمثل بكون الموارد المستخدمة يجب ان تكون قيمة ونادرة نسبيا ويصعب تقليدها او استبدالها، فاذا تمكنت المنظمات من استخدام مواردها وقدراتها بشكل افضل من منافسيها سوف تتحقق الميزة التنافسية المستدامة والربحية ، ويكمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق استراتيجية 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 -موارد مادية: كالتيكنولوجيا، الموقع الجغرافي، العقارات.

ب - موارد تنظيمية: كالهياكل التنظيمية، العمليات، التحكم.

ت - موارد بشرية: كالخبرة، 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).

اذ يمكن ان تعني القيمة المتفوقة منتجا متميزا يستحق دفع المزيد مقابلة او منتجا جيد وبسعر اقل او عرضا بأفضل قيمة، حيث يمكن للمنظمة ان توفر منتجات ذات جودة عالية لا يمكن تقليدها وقيمة مرتفعة ومن بينها تقديم منتجات صديقة للبيئة والاهتمام بالزبائن كل هذا يمنحها القدرة على رفع أسعارها بسعر اعلى من منافسيها واحتفاظها بالميزة التنافسية المستدامة

سادسا: استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة: تعد الاستراتيجيات عامل مهم للميزة التنافسية المستدامة

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 كجودة المنتج والموثوقية وخدمات ما بعد البيع وتوافر المنتج ومرونة المنتج ويتميز المنتج بعدة عوامل مختلفة عن المنافسين كالأداء 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.

سابعا: ابعاد الميزة التنافسية المستدامة:

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 تعتمد عليها المنظمة.

ث - 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 توضح حاجات ورغبات المستفيدين بشكل أوضح.

منهجية البحث:

أولاً : مشكلة الدراسة : يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية :

١. هل الشركة قيد الدراسة ووفقاً لوجهات نظر العينة لها إدراك بمفهوم الذكاء الاستراتيجي

٢. هل الشركة قيد الدراسة ووفقاً لوجهات نظر العينة لها إدراك بمفهوم الميزة التنافسية المستدامة

٣. هل توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي وبين الميزة التنافسية المستدامة

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

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

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

3--توضيح وتحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل / المدحتية ووفقاً لوجهة نظر العينة

ثالثاً: أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة بجانبين أحدهما الأهمية النظرية والآخر الأهمية الميدانية وكما موضحة بالآتي:

١ - الأهمية النظرية وتتضمن الاتي:

أ - ان الاهتمام الملحوظ من قبل العلماء والباحثين بموضوع الذكاء الاستراتيجي ولكونه أحد المواضيع الأساسية الهامة في مجال مساعدة المدراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

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 الاتي:

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

ب - توضيح واستخدام اهم المقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة سواء كانت محلية او عربية او عالمية لقياس الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة

ت - تقديم إطار شامل ليكون دليلاً ومرشداً لكافة المنظمات الإنتاجية لغرض تسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية فيها وبذات الوقت يخلق وعي واهتمام لدى القيادات الاستراتيجية لتبنيها لما لها من اثار جيدة عليها .

خصائص عينة الدراسة الإحصائية: تتضمن العمر، الجنس، التحصيل الدراسي، المنصب الحالي، مدة الخدمة

أساليب جمع البيانات والمعلومات: الوثائق والسجلات والتقارير الخاصة بالشركة المبحوثة، مقابلات شخصية، الاستبانات، اختبارات الصدق والثبات

وسائل التحليل الاحصائي : استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية لغرض تحليل البيانات وجرى معالجتها باستخدام الحاسبة الالكترونية والحزمة الإحصائية:

أ. ادوات الصدق والثبات ، وتتمثل بالاتي :

١. اختبار التوزيع الطبيعي : لتحديد مدى اعتدالية البيانات بهدف تحديد ادوات 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) : يستخدم في تحديد قوة ونوع العلاقة بين متغيرين .

٢. نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) : تستخدم لقياس مستوى علاقات التأثير بين المتغيرات.

٣. تحليل المسار (Path Analysis) : يستخدم لتحديد مستوى التأثير غير المباشر بين متغيرات البحث .

٤. اختبار (Sobel) : يستخدم لاختبار مدى معنوية المتغير الوسيط ومدى جدواه في تحقيق دور الوساطة .

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

١. برنامج (SPSS V. 23).

٢. برنامج (Amos V. 23).

٣. برنامج (Microsoft Excel 2010).

المقياس: تم اختبار مقاييس الدراسة باستخدام عدة اساليب احصائية مناسبة من حيث اختبار صدق البيانات ومدى اعتداليتها و خضوعها للتوزيع الطبيعي ، واختبار تناسق فقرات المقاييس والتأكد من مدى جودة المقياس من خلال التحليل العملي التوكيدي ، اصف الى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها وابعادها ومتغيراتها.

وقد تم الاعتماد في الذكاء الاستراتيجي 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 النظامي، الاستشراف) .

اما الميزة التنافسية فان الابعاد الأكثر شيوعا والتي تعد أساسا يستند عليه لدراسة العينة ومجتمع الدراسة وقد تم الاعتماد على شارلز هل و Seyyed كمقياس لعمل الاستبانة ولكونها تتسق وتتوافق

مع اهداف الدراسة وغاياتها وإمكانية قياسها وتطبيقها بالدراسة، وهي كل من (الكفاءة المتميزة، الجودة، الابداع / الابتكار، الاستجابة للجمهور والمستفيدين)

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 : 35-36) الى انه بالإمكان الحكم على توزيع البيانات من خلال اسلوب التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) من خلال حساب قيمة (Z) المعيارية بقسمة قيمة احصائية الالتواء والتفلطح على خطأها المعياري وكلما كانت قيمتها اقل من $(\pm 2,08)$ ($p < .01$) تكون البيانات ذات توزيع طبيعي . اذ يتضح من الجدول (١) ان قيم (Z) المعيارية قد جاءت محصورة بين قيمتين من النسبة المعنوية $(\pm 2,08)$, $+2.58$) وحسب اجابات افراد العينة على مستوى شركة الاتحاد الغذائية عينة الدراسة ، وهذا يدل على ان جميع متغيرات البحث بأبعادها الفرعية تخضع للتوزيع الطبيعي وهذا يسمح باستخدام الاساليب المعلمية في التحليل والاختبار.

الجدول (١) : اختبار التوزيع الطبيعي (التفلطح والالتواء) لمتغيرات البحث

المتغيرات والابعاد	التفلطح	الخطأ	Z	الالتواء	الخطأ	Z
	Kurtosis	المعياري		Skewness	المعياري	Skewness
FO	-1.107	0.461	-2.401	1.343	0.617	2.177
ST	-1.055	0.461	-2.289	1.117	0.617	1.810
FV	-1.068	0.461	-2.317	1.122	0.617	1.818
PA	-1.167	0.461	-2.531	1.350	0.617	2.188
MO	-1.170	0.461	-2.538	1.498	0.617	2.428
الدكاء الاستراتيجي	-1.060	0.461	-2.299	1.125	0.617	1.823

StrInt						
SF	1.932	0.617	1.192	-2.252	0.461	-1.038
EM	1.815	0.617	1.120	-2.354	0.461	-1.085
HC	2.428	0.617	1.498	-2.440	0.461	-1.125
TC	2.023	0.617	1.248	-2.390	0.461	-1.102
OL	2.120	0.617	1.308	-2.436	0.461	-1.123
الميزة التنافسية المستدامة SusComAdv	0.123	0.617	0.076	-1.703	0.461	-0.785

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.23)

النتائج: الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة

اذ يتضح من خلال الجدول (٢) 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 معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%).

الجدول (٢) معاملات الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده والميزة التنافسية المستدامة

ابعاد الذكاء الاستراتيجي						المتغير
الدافعية	الشراكة	الرؤية المستقبلية	تفكير النظم	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي	المستقل
						المتغير التابع
.580**	.597**	.656**	.680**	.551**	.784**	الميزة التنافسية المستدامة
.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 والميزة التنافسية المستدامة						النتيجة (القرار)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.23).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بأن سعي الإدارات في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة للاهتمام بمتغير الذكاء الاستراتيجي وتبني ابعاده بشكل واضح كأستشراف المستقبل واستطلاع الظروف البيئية المحيطة واتباع اسس التفكير النظمي القائم على القواعد والتعليمات والتشريعات التنظيمية وكيفية الافادة من الرؤى المستقبلية للعاملين والشاركة مع الشركات الاخرى بهدف التعاون والحيازة على اكبر حصة سوقية من شأنه ان يحقق مستوى متميز من الاداء والتفوق على المنافسين .

وتأسيساً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية .

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الاولى خمس فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

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

اذ يتضح من خلال الجدول (٢) 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 معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%).

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية.

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

اذ يتضح من خلال الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد تفكير النظم والميزة التنافسية المستدامة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.680) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%).

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

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

اذ يتضح من خلال الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية المستدامة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (**0.656) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%).

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الشراكة والميزة التنافسية المستدامة)

اذ يتضح من خلال الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الشراكة والميزة التنافسية المستدامة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.597^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%).

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة.

ه. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الدافعية والميزة التنافسية المستدامة)

اذ يتضح من خلال الجدول (٢) وجود علاقة ارتباط قوية ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الدافعية والميزة التنافسية المستدامة ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.580^{**}) وهي قيمة معنوية عند مستوى معنوية (١%) اي بنسبة ثقة (٩٩%).

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة.

الاستنتاجات :

الاستنتاجات المرتبطة بالجانب المعرفي (النظري) وتضمنت:

- ١- ندرة البحوث التي اهتمت بدراسة وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية (الذكاء الاستراتيجي ، الميزة التنافسية المستدامة) في منظمات الاعمال بصورة عامة وفي المنظمة المبحوثة بصورة خاصة.
- ٢- يمثل الذكاء الاستراتيجي احد اهم الوسائل التي تخدم الشركات ومنظمات الاعمال ومنها المنظمات الإنتاجية والتي تسعى الى التوسع بشكل دائم وفعال ويتم ذلك من خلال المقدرات الجوهرية التي لها دور فعال في الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.
- ٣- تكمن علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية المستدامة من خلال ابعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية).
- ٤- ان طبيعة العمل التنافسي للمنظمات يفرض عليها الانتقال من المنظور التقليدي الى المنظور الحديث ويتم ذلك من خلال علاقة المتغيرات الثلاث مع بعضها البعض.

الاستنتاجات المرتبطة بالجانب التطبيقي (الميداني):

- ١- ان المؤشرات الإحصائية التي افرزتها إجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الذكاء الاستراتيجي قد حققت مستوى إجابة معتدل حيث بلغ الوسط الحسابي الموزون العام (٣,٣٥١) وقيمة الانحراف المعياري (٠,٧٥١) الذي يشير الى تشتت الإجابات وهذا يدل على ان هذا المتغير قد حاز على درجة أهمية معتدلة حسب تلك الإجابات.
- ٢- 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.
- ٣- بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعد تفكير النظم (٣,٣٥٥) وبانحراف معياري (٠,٩٠١) ومعامل اختلاف (٢٦,٨٥٣ %) وشدة إجابة (٦٧,١٠٦ %) وذا يدل على مستوى إجابة معتدل فعينة الدراسة تعمل على تقديم الأفكار المتنوعة الخاصة بتطوير العمل.
- ٤- حصلت كل من الابعاد التالية (بعد الرؤية المستقبلية ، بعد الشراكة ، بعد الدافعية) على مستوى إجابات معتدلة وبالتالي تأكيد أهميتها بالنسبة لعينة الدراسة.
- ٥- يتضح من خلال اختبار الفرضية الرئيسية وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جدا ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (** ٠,٧٨٤) عند مستوى معنوية ١% أي نسبة الثقة ٩٩%.

التوصيات:

- ١- تعميق وعي المسؤولين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة بأهمية متغيرات الدراسة الثلاث (الذكاء الاستراتيجي ، الميزة التنافسية المستدامة).
- ٢- معرفة المنظمات التي تبحث عن التميز المستمر بأهمية الاعتماد على الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي باعتباره موضوعا ذا افاق وتوجهات استراتيجية وريادية.
- ٣- الاعتماد على الخبرات الأكاديمية لغرض تحليل العلاقة ما بين كل من (الذكاء الاستراتيجي ، الميزة التنافسية المستدامة).
- ٤- الاهتمام بتقديم مستوى فعال من الموارد الفكرية للمجتمع بصورة عامة وللمنظمة بصورة خاصة.
- ٥- الاهتمام بالممارسات الإدارية التي تحقق اندماج افضل للموظفين بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة.
- ٦- استمرار شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في تعزيز عملية بناء خبراتها وتنمية مواردها البشرية لما له من اثر فعال في نموها.

المصادر :

- ١- عذراء محسن عبد (٢٠١٨) ، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الاداء التنظيمي ، بحث استطلاعي لآراء القيادات الادارية لجامعة الفلوجة ، جامعة بغداد ، ص ١١٣
- ٢- 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 .
- ٣- معن وعد الله المعاضيدي ووزيرة يحيى سليمان ، ٢٠١٥ " تأثير الذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال " دراسة حالة في شركة الاتصالات النقالة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٤٣
- ٤- جثير ، سعدون حمود ، العبادي ، هشام فوزي ، القيسي ، بلال جاسم (٢٠١٣) ، صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية ، مجلد ٥ ، عدد ١٠ ، ص ٣٧٣ .
- ٥- محمد ، سعيد عبدالله ومحمد ، ايمان بشير و فاضل شهد عادل ، دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدالقيادات الاكاديمية ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ٨ ، العدد ٢ ، ٢٠١٨
- ٦- 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 .
- ٧- 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
- ٨- 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 .
- ٩- 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 .

- ١٠- نضال عبد الهادي عمران (٢٠١٥) ، أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي ، دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات ، مجلة جامعة بابل ، العدد ٣ ، المجلد ٢٣ ، جامعة الفرات الأوسط التقنية ، العراق ، ص ١٢٨٨ .
- ١١- صالح ، احمد وآخرون ، " الإدارة بالذكاءات - منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات " ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، ٢٠١٠ .
- ١٢- العزاوي ، نجم (٢٠١٢ ، أبريل) ، 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 ١٨ / ١٩ / ابريل ، ٠١١ .
- ١٣- الطائي و محمد عبد حسين والخفاجي ، نعمة عباس ، " نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية " عمان ، دار النشر والثقافة الطبعة الاولى ٢٠٠٩ .
- ١٤- 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 .
- ١٥- الخير أونيس ، ٢٠١٧ ، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة- الجزائر.
- ١٦- 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 .
- ١٧- 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 ، ص ٤ .
- ١٨- الفوزان ، بن براك (٢٠١٥) . المنافسة في المملكة العربية السعودية : الأحكام و المبادئ . مكتبة القانون والاقتصاد ، الرياض.
- ١٩- الزعبي ، حسن على (٢٠٠٥) . نظم المعلومات الاستراتيجية : مدخل إستراتيجي . دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن .

٢٠- أبو بكر ، مصطفى محمود (٢٠٠٦) ، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " ، مصر الدار الجامعية .

٢١-ميمون ، معاذ ، (٢٠١٩) ، " دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة وهران ٢ .

٢٢-ابو حمرة ، سها سمير (٢٠١٧) . التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها . رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة .

١٠. Croft, Stuart, New Security Challenges, Macmillan Publishers Ltd. London,2016.

١١ 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.

١٢ 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.

١٣ Kirilov, Iglia S. "Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector." PhD diss., Walden University, 2019.

١٤ Alhamadi, Mohamed Sulaiman. "Impact of Strategic Intelligence on the sustainable competitive advantage of Industries Qatar." Global Journal of Management and Business Research (2020).

١٥ Maccoby, Michael, and Tim Scudder. "Strategic intelligence: A conceptual system of leadership for change." Performance Improvement 50, no. 3 (2011): 32-40.

Pirttimäki, V. H. "Conceptual analysis of business intelligence." South African journal of information management 9, no. 2 (2007). ١٩

Bray, David A. "Enabling Strategic Intelligence on Energy and Environmental Security Impacts and Consequences." In Glasgow Group Meeting Regarding Energy and Environmental Security. 2007. ١٧

Brouard, Francois. "Strategic scanning: A Tool for 18- innovation in Canada." In Statistics Canada Economic Conference, [http://www. statcan. ca](http://www.statcan.ca), pp.(1-2). 2002. ١٨

Maccoby, Michael et al., "To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence", Factor in Talent, 2004. ١٩

Maccoby, Michael. "The human side: Successful leaders employ strategic intelligence." Research-Technology Management 44, no. 3 (2001): 58-60. ٢٠

Johnson, Arik R. "What is competitive intelligence." Aurora WDC Magazine ([www. auroraWDC. com](http://www.auroraWDC.com)) (2000). ٢١

McDowell, Don. Strategic intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users. Vol. 5. Scarecrow Press, 2009. ٢٢

Russell-Jones, Neil. Decision-Making Pocketbook. Management Pocketbooks, 2017. ٢٣

khanter, GuruMantras™ of Strategic Intelligence, 2009 ٢٤

Xu, Mark, ed. Managing strategic intelligence: techniques and technologies: techniques and technologies. IGI Global, 2007. ٢٥

- 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
- 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.
- 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
- 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
- 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).
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington. *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson education, 2011
- Seyyed-Amiri, N. A. D. E. R., Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. *AD-minister*, (30), 173-194