



The role of strategic intelligence in achieving sustainable competitive advantage
(An analytical survey of the views of a sample of workers in the Iraqi General Insurance
Company

***دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**
(دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة)

*****علي مظهر عبد المهدي**

****أ.م.د. بشار عباس الحميري**

Abstract

of this research is to study the bonding relation between the strategic intelligence....(Foresight, Systematic Thinking, Strategic Vision, Motivation, Partnership) and sustainable competitive characteristic....(IT, self capabilities, creativity, quality). Further more, the multiple influence between the two variables mentioned above is studied as well. Considering that the research has adopted, in its theoretical framework, the strategic intelligence as an independent variable, verses certified variable for the sustainable competitive characteristic. The search problem was measured by the fundamental question of whether an organization whose leadership is strategic intelligence can achieve sustainable competitive advantage, The importance of research stems from its emphasis on a vital sector such as the insurance sector, which plays an important role in the economic activity of the country and its development. Therefore, the study of these variables (strategic intelligence and sustainable competitive characteristic) improves the performance of the organization under study ,

And hence the researchers sought to achieve a set of goals, the most important

1. Building an integrated knowledge framework for the study variables (strategic intelligence and sustainable competitive advantage).

2 - directing the attention of the concerned in the company sample research to be the adoption of scientific orientations in dealing with strategic intelligence in order to achieve the competitive advantage through the insight of leaders and those interested in strategic topics of the importance of the variables of the study and encourage them to exploit mental abilities, to achieve excellence in performance

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى اختبار علاقة الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة بـ(الاستشراف ، التفكير النظامي ، الرؤية الاستراتيجية ، الدافعية، الشراكة) و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المتمثلة بـ(تكنولوجيا المعلومات، المقدرات الجوهرية،الابداع، الجودة) . فضلا عن اختبار علاقة التأثير المتعدد بين متغيري البحث ، إذ تبنى البحث في إطاره النظري الذكاء الاستراتيجي كمتغير مستقل، اما الميزة التنافسية المستدامة فقد جاءت كمتغير معتمد ، وقد تم قياس متغيرات البحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة المعدة لهذا الغرض.وتجسدت مشكلة البحث بسؤال جوهري مفاده هل بالإمكان لمنظمة التي تتسم قيادتها بالذكاء الاستراتيجي أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة ، وتنبثق أهمية البحث من خلال تركيزه على قطاع حيوي كقطاع التأمين والذي يلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي للبلد وتطويره، لهذا فإن دراسة هذين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة) سيساعد المنظمة المبحوثة على الارتقاء بمستوى اداء خدماتها ، ومن هنا سعى الباحثان الى تحقيق مجموعة من الاهداف أهمها

- ١- بناء اطار معرفي متكامل لمتغري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة) .
- ٢- توجيه انظار المعنيين في الشركة عينة البحث الى وجوب اعتماد التوجهات العلمية في التعامل مع الذكاء الاستراتيجي بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تبصير القادة والمهتمين بالمواضيع الاستراتيجية بأهمية متغيرات الدراسة وتشجيعهم على استغلال القدرات العقلية ، للوصول للتميز في الأداء

المقدمة

ان التغيرات المتسارعة في بيئة الاعمال وظهور التحديات ما زال يمثل عقدة لكثير من المنظمات التي تعمل في ظل هذه الظروف سريعة التطور، الامر الذي يفرض على هذه المنظمات معرفة ماهي الإدارة الاستراتيجية وكيف يمكنها وضع الرؤى الاستراتيجية للمنظمات وصياغة السياسات ووضع الاهداف التي تطمح المنظمات الى تحقيقها، حيث ان معرفة عوامل البيئة الداخلية والخارجية يجعلها تتكيف مع هذه التغيرات ولاسيما المنافسة، اذ ان المنظمات

إذا ارادت ان تتكيف مع هذه التغيرات عليها ان تصوغ استراتيجياتها بدقة عالية مما يجعلها تحقق اهدافها ومن ثم السيطرة على البيئة التنافسية التي تعمل بها، وهذا ما يساعدها على حل المشاكل التي تواجهها واتخاذ القرارات على وفق قواعد واسس علمية صحيحة . حيث ان على قادة المنظمات امتلاك الذكاء الاستراتيجي الذي يساعدهم على ادارة منظماتهم بطريقة لا تجعل هذه المنظمات تعاني من صعوبات المنافسة وكيفية السيطرة على السوق، وبما ان المنظمات تعمل في بيئة تنافسية شديدة التطور الذي يفرض على قادة هذه المنظمات ان يتمتعوا بقدرة عالية من الذكاء والمهارة و رؤية واضحة نحو المستقبل للتعامل مع المشاكل التي تواجههم داخل وخارج المنظمة.

اذ يجب على المنظمات ان تكون سريعة الاستجابة استراتيجيا ومرنة لكي تكون لديها قدرة على التكيف مع الحالات الطارئة والتغيرات المفاجئة التي يحدثها المنافسين للسيطرة على الاسواق، وان تمتلك الاستباقية في التوقع للأحداث المستقبلية وسرعة في الاستجابة لهذه الاحداث.

إن إدامة الزخم الاستراتيجي للوصول الى الميزة التنافسية المستدامة تطلب من الادارات العليا الاستقراء الدقيق للبيئة الخارجية بصورة عامة وبالمنافسين بصورة خاصة من اجل الوصول الى خدمة او منتج يتمتع بخصائص متميزة يظفي عليه طابع التفضيل لدى الزبائن . لذا جاء هذا البحث ليتناول متغيري الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة ، وعليه فقد تكونت هيكلية البحث من أربعة مباحث، تناول المبحث الأول منهجية البحث ، في حين اختص المبحث الثاني بالإطار النظري للبحث من خلال مطلبين، المطلب الأول يتناول الذكاء الاستراتيجي ، واختص المطلب الثاني بالميزة التنافسية المستدامة ، في حين تضمن المبحث الثالث الإطار العملي للبحث ، وأخيرا تضمن المبحث الرابع الإستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول / منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

- تبرز مشكلة البحث بسؤال جوهري مفاده هل بالإمكان لمنظمة التي تتسم قيادتها بالذكاء الاستراتيجي أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة ، وفي ضوء ما سبق يمكن بيان مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:-
- ١- ما تصور قيادات المنظمة المبحوثة عن الذكاء الاستراتيجي؟ وما هو تصورها عن الميزة التنافسية المستدامة؟
 - ٢- ما هو دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟
 - ٣- هل هناك علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة ؟
 - ٤- هل هناك تأثير جوهري للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟

ثانياً :اهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من أهمية المتغيرات المبحوثة والتي تلعب كل منها دوراً متميزاً في واقع حال عمل الإدارة في شركة التأمين العراقية وبالتالي تكون لها الآثار المحتملة الإيجابية والسلبية في شركة التأمين العراقية ، وتتجلى أهمية البحث في الآتي :-

١- تتبثق أهمية البحث من خلال تركيزه على قطاع حيوي كقطاع التأمين والذي يلعب دورا مهما في النشاط الاقتصادي للبلد وتطويره، لهذا فإن دراسة هذين المتغيرين (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة) سيساعد المنظمة المبحوثة في الارتقاء بمستوى اداء خدماتها .

٢- إسهام النتائج العملية للبحث وتوصياته في إجراء دراسات أعمق بالنسبة للمهتمين بهذا المجال عن طريق الأفادة منها

٣- إن الخدمات التي تقدمها الشركة المبحوثة، ذات مساس مباشر برغبات المجتمع وتطلعاته. وكون مجال الشركة هو حماية المواطنين من الاخطار التي يتعرضون لها فإن مخرجاتها ذات طابع ستراتيحي ويفترض بقياداتها أن تأخذ بنظر الاعتبار مواجهة ما يمكن أن يستجد مستقبلا من خلال ما يتخذ اليوم من قرار اعتمادا على النظرة الثاقبة للمستقبل.

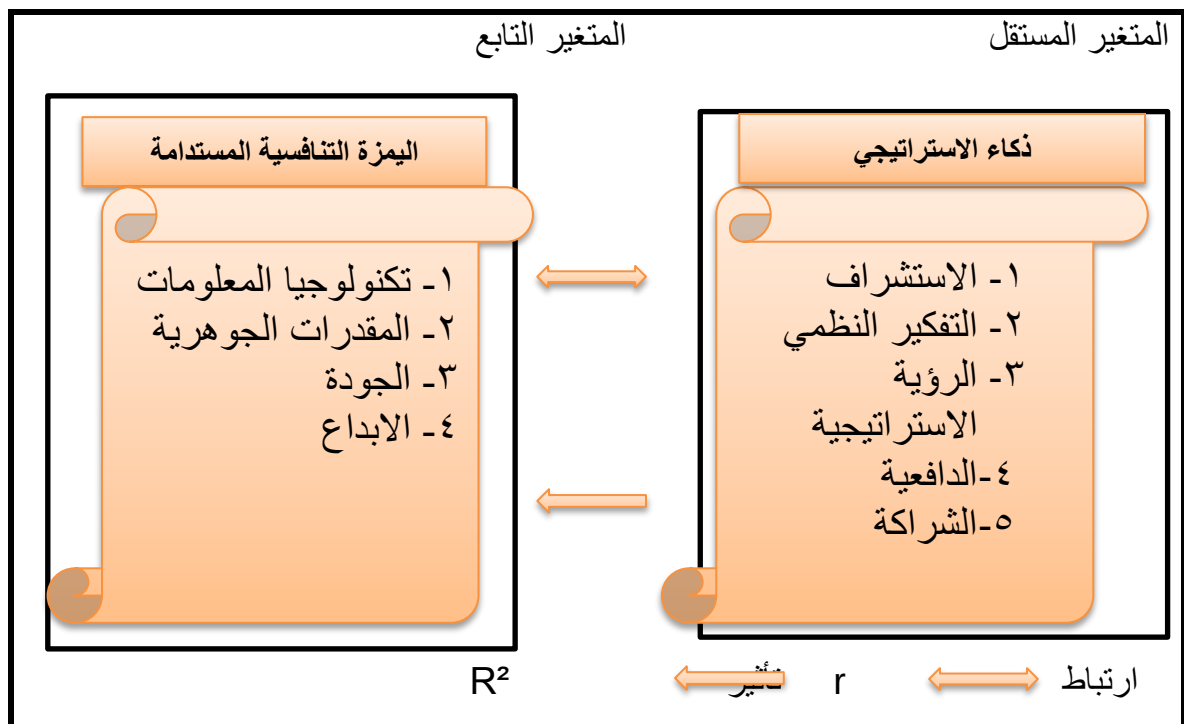
٤- توضيح دور الذكاء الاستراتيجي من تمكين الشركات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتخطيط والتوقع بالنتائج بالشكل الذي ينعكس ايجابياً على سمعتها وموقعها بما يحقق لها الميزة التنافسية المستدامة

ثالثا :اهداف البحث

- ١- بناء اطار معرفي متكامل لمتغري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة) .
- ٢- قياس قوة المتغيرين المبحوثين في الشركة عينة البحث.
- ٣- التعرف على مدى ادراك الشركة المبحوثة لممارسات الذكاء الاستراتيجي .
- ٤- توجيه انظار المعنيين في الشركة عينة البحث الى وجوب اعتماد التوجهات العلمية في التعامل مع الذكاء الاستراتيجي بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تبصير القادة والمهتمين بالمواضيع الاستراتيجية بأهمية متغيرات الدراسة وتشجيعهم على استغلال القدرات العقلية ، للوصول للتميز في الأداء
- ٥- تقديم التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل وبما يسهم في تحسين اداء الشركة المبحوثة

رابعا - مخطط الدراسة الفرضي :

استناداً إلى الإطار الفكري والمعرفي لأدبيات الذكاء الإستراتيجي و الميزة التنافسية الاستدامة سعى الباحث لتصميم مخطط فرضي للدراسة تحدد فيه الارتباط والتأثير بين متغير الدراسة المستقل " الذكاء الإستراتيجي " والمتغير التابع " الميزة التنافسية المستدامة " ، ويمكن بيان مخطط الدراسة الافتراضي من خلال الشكل
شكل (1) : مخطط الدراسة الفرضي



ويتضح من الشكل (١) : المتغير المستقل الاول الذكاء الاستراتيجي وأبعاده : (الاستشراق ، تفكير النظم ، الرؤية الاستراتيجية ، الدفاعية ، الشراكة) والمتغير التابع الثاني الميزة التنافسية المستدامة وأبعاده : (تكنولوجيا المعلومات ، المقدرات الجوهرية ، الابداع ، الجودة):

خامسا:فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الاولى : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستشراق و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 - ب- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظامي و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 - ت- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 - ث- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدفاعية و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 - ج- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
- الفرضية الرئيسة الثانية :لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستشراق في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها
- ب- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير النظامي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها
- ت- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

- ث- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للدافعية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها
- ج- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشراكة في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
- سادسا - مجتمع الدراسة وعينتها :

- ١- مجتمع البحث : تم إختيار شركة التأمين العراقية العامة كميدان للبحث وذلك ما لهذا الشركة من أهمية كبيرة في قطاع صناعة الخدمي في العراق وفي التنمية الاقتصادية للبلد.
- ٢- عينة البحث : يبلغ عدد موظفي شركة التأمين العراقية (٤١٠) موظف موزعين على المستويات الإدارية والفنية منهم (206) ذكور و (204) إناث ، وعليه حدد الباحثان حجم العينة المطلوبة بـ (١٩٩) موظف إعتتماداً على معادلة (Herbert Arkin) وكالاتي : (الحديدي،٢٠١٢:١٩)

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[(N - 1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1 - p)} = 198.5798578$$

سابعاً: حدود البحث - تتمثل حدود البحث بما يأتي:-

- ١- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية للبحث بـ (شركة التأمين العراقية) لغرض إجراء الجانب الميداني .
- ٢- الحدود البشرية : تمثلت الحدود البشرية للبحث بـ (المدير عام و مجلس الادارة ومدير قسم ومعاون مدير قسم ورئيس شعبة وبدون منصب) في الشركة المبحوثة . واذ بلغ حجم العينة (190) منتسباً ، وشكلوا (46%) من مجموع العاملين البالغ عددهم (410) في شركة المبحوثة

المبحث الثاني : المطلب اولاً : مفهوم الذكاء الاستراتيجي

الذكاء الإستراتيجي هو وظيفة رئيسة يمكن أن تساعد الفرد على التفكير المنطقي والعمل بطريقة هادفة للتكيف مع البيئة المعقدة التي تتصف بالديناميكية والتغيير السريع، (البديري ، ٢٠١٦: ٧) . وبين (Don mcdowell,1997:8) أنه ذكاء هو تطبيق خاص لمبادئ ممارسة الذكاء التقليدية ودوره في مساعدة المنظمة على إتخاذ القرارات. أما (تريكو وزيمرمان،1998:156) بين بأنها عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها على وفق نظام متسلسل يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة. ويضيف (14: Kuhlmann,et.al.,1999) ان الذكاء الاستراتيجي هو ابتكار خارطة طريق توجه القيادات الإدارية نحو إتخاذ قرارات صائبة وذلك من خلال توافر المعلومات في الوقت المناسب وبالجودة والدقة المطلوبة. كما يرى (Degenaro, et al, 2000: 5) ان مفهوم الذكاء الاستراتيجي هو أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية تطوير الاستراتيجية (. وأشار (1: Johansn,2000) بان الذكاء الاستراتيجي هو وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية وإستراتيجياتهم الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة، وإدراك قدراتهم وأبراز مكوناتهم. كما بين(Quamby,2003:3) ان الذكاء الاستراتيجي هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة . ويؤكد (Maccoby,2004:3) هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمات يتكون من عناصر الإستشراف، تفكير النظم، الرؤية

المستقبلية، والقدرة على تحفيز العاملين. بناء على ما تقدم يرى الباحثان ان مفهوم الذكاء الاستراتيجي هو عبارة عن نظام يتكون من مجموعة عمليات تستهدف البحث والاستقصاء عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول متخذي القرار في الوقت المناسب لتمكينهم من صناعة القرارات الفاعلة وصياغة الاستراتيجيات الناجحة التي تستطيع من خلالها المنظمة التكيف والتميز .

ثانياً : اهمية الذكاء الاستراتيجي

يرى (Mcdowell,2005:19) ان اهمية الذكاء الاستراتيجي كونه اداة هامة بيد المدراء، بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول الى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية التي تزداد فيها حدة المنافسة يوماً بعد يوم ، كما اشار (النعمي، ٢٠٠٨) الى اهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة (المسؤولين في الإدارات المختلفة والمرووسين) للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الإمكانيات المناسبة (المشاركة الوجدانية والفعالية في العمل ، والمعلومات والأجهزة والمعدات وغيرها) باتجاه تدعيم ما تصبو إليه المنظمة في حاضرها ومستقبلها (النعمي ، 2008:172) ، بين (Lehané ، 2011 : 2-1) ان الذكاء الاستراتيجي يلعب دوراً رئيساً في كل مجال من مجالات الادارة وقرارات المنظمة بخصوص الخطط المستقبلية ويوفر وسائل الدعم للاهداف التشغيلية عن طريق التنبؤ بالتحديات المستقبلية ، ادارة المخاطر التي تواجه المنظمة ووصف المخاطر والتهديدات والفرص بطريقة تساعد المدراء في تحديد برامج وسياسات المنظمة ،

ثالثاً : - ابعاد الذكاء الاستراتيجي

١- بعد الاستشراف Foresight : اشار كل من (Mandel & Barnes ,2014:1) ان بعد الاستشراف يمثل الدور الحيوي من الذكاء الاستراتيجي ، نظراً لدوره في تقديم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها متخذ القرار حول الظروف المستقبل وتقريب صورة المستقبل حول خطط المنظمات لاتخاذ القرار السليم والناجح الذي يعود بفوائد للمنظمات وتقريب الفرص لاستثمارها (أبو عيادة، ٢٠١٦ : ٢٤) ،

الاستشراف هو القدرة على استشعار مجموعة من التوجهات سواء كانت اجتماعية او اقتصادية او سياسية والتنبؤ بالفرص والتهديدات المستقبلية التي من الممكن ان تعيق عملك (2 : Maccoby et al ,2004) . فيما يرى (الظالمي) بأنه قدرة المدراء على التفكير والتخطيط المستقبلي غير المرئي الذي يمدهم بالبصيرة ويزيد من قدراتهم الإبداعية في تطوير استراتيجيات مبتكرة ، ويوفر لهم الدعم في عملية اتخاذ القرارات ورؤية الاتجاهات ووضع الخطط الاستراتيجية التي تصنع مستقبل المنظمة (الظالمي , ٢٠١٦ : ١١-١٢) ، إن عملية الاستشراف لا تأتي من فراغ و مخرجاتها لا تأتي بمحض الصدفة وانما هي حصيلة مجموعة عمليات تستلزم تحشيد كافة الجهود والموارد لاستكشاف ما يحمله المستقبل في طياته من فرص و تهديدات يفترض بها ان تجعل هذه العملية من أولى اهتمامات الادارة العليا،(عبيد، ٢٠١٥ : ٤١)

٢- بعد تفكير النظامي System Thinking : - يشير (Maccoby ، 2001 : 3-1) الى تفكير النظم بأنه القدرة على مزج العناصر مع بعضها اكثر من فصل ارتباطها الى اجزاء ومن تحليلها ، وترى (العزاوي ، 2008

(3) ان هذا البعد يعزز دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات يعدة مدخلا متقدما للتفكير الاستراتيجي والفكر النقدي، كونه اسلوبا معاصرا للتكيف مع الحياة اولا ، وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانيا. ويعرف تفكير النظم بأنه "دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (Maccoby,2004:1) ، بأن قادة المنظمات الذين يمتلكون هذا النوع من التفكير حتما سيقفون بمنظمتهم إلى النجاح نظرا لأن امتلاكهم لتكيف النظم سيجعلهم قادرين على إدراك الترابط بين أجزاء النظام وعلاقتها بالكل مما سيجعلهم قادرين على تشخيص الأسباب الحقيقية لأي مشكلة تواجههم كما أن اعتماد هذا النوع من التفكير في حل أي مشكلة تواجه النظام ككل سيجعلهم قادرين على تحليل كافة العوامل المسببة للمشكلة بما فيها العوامل البيئية سواء الداخلية والخارجية مما سيؤدي إلى صقل خبراتهم و مهاراتهم الفكرية في هذا المجال والقدرة على معالجة أي مشكلة من الممكن أن تواجه المنظمة مستقبلا. (ابو عيادة ، ٢٠١٦ : ٢٧) مما تقدم يتضح أن هذا بعد عزز من دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات بعدة مدخلا متقدما للتفكير الاستراتيجي والفكر النقدي، كونه أسلوباً معاصراً للتكيف مع الحياة أولاً، وتكيف المنظمات مع بيئتها ومع التطورات المتلاحقة ثانياً.

٣. الرؤية الاستراتيجية يشير مصطلح الرؤية الى القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها الا من خلال التصور الذهني والادراك والمقارنه اذ تم تعريفها على انها القدرات الخاصة التي يمتلكها القادة والتي تمكنه من التصور والاستشعار بالمستقبل (الطائي , ٢٠٠٩ : ٣٥)

ان من صفات القادة الناجحين يتميزن بمزايا استثنائية لتحفيز الآخرين نحو التوجه للغرض المشترك . لذا فإن القيادة العظيمة هي صاحبة الرؤية او الالهام ، و هذه العبارة تشير لوصف اولئك الذين يمتلكون احساسا واضحا بالمستقبل ، وفهما كبيرا للاجراءات اللازمة للنجاح . وعملية القيادة تتطلب تحويل الرؤية الى نتائج ملموسة، وردت تعاريف متعددة للباحثين تناولت الرؤية الاستراتيجية ، فقد اشار كل من (Strickland & Thompson:1995) الى ان الرؤية الاستراتيجية تعكس طموحات المنظمة وتزودها بنظرة شاملة عن (الى اين نذهب) وتعطي اشراقات حول تطلعات المنظمة وترسم مسارا استراتيجيا لها من اجل الولوج فيها (محمد واخرون ، 2012: 517) ، ويرى (البرواري ، 2006 : 21) ان الرؤية الاستراتيجية هي التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الاعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد ان تحققه بالاستناد الى البيئة التي تعمل فيها، كما عرف (O'Rourke:2010) بأنها(مفهوم معين لحقيقة مستقبلية جديدة ومرغوبة يمكن اوصولها إلى كل ارجاء المنظمة)(O'Rourke:2010:14) ، كما انها تلهم العاملين في المنظمة لإعطاء افضل ما لديهم وبذل اقصى جهودهم و توحيد تطلعاتهم بإتجاه واحد وتؤسس إطار عمل مشترك في اتخاذ القرار (Larson&Gray:2011:389)

٤. الدافعية (القدرة على تحفيز العاملين) Motivation : - يرى (Maccoby,2004) القدرة على تحفيز (دفع)العاملين او الدافعية كأحد ابعاد الذكاء الاستراتيجي فتعكس "قدرة القائد على دفع أو (تحفيز) الأفراد على

الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفيذ التصورات والرؤى أو "حثهم على تشغيل المنظمة وتقويتها، يرى كل من (العامري والغالبى ، ٢٠١١) بانه القدرة على تحفيز أو الدافعية بأنها ممارسة ادارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة(العامري والغالبى، 2011:491). ، يرى (النعيمي ، 2008 : 173) ان المقدرة تتركز في دفع الافراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي ان تكون موضع تنفيذ ، ويتطلب ذلك بالتاكيد ان يتم التعرف على ما يحرك دافعية الافراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف ، ان القدرة على تحفيز العاملين يعني " الفعل الذي يدفع الفرد الى تبني وجهة نظر ملائمة لانجاز العمل المكلف به بشكل مرضي " (Ahuja ، 1993 : 392) وبالتالي فان القائد الذكي يجب ان يعمل على اشباع حاجات العاملين دون ان يؤثر ذلك على قراراته وذلك من خلال فهم عواطف العاملين وشعورهم (قاسم ، 2011 : 46).

٥. الشراكة (التحالفات الاستراتيجية) Partnership :- يرى (Wheelen&hunger, 2014) ان مفهوم الشركة وهو عبارة شراكة بين منطمتين او اكثر او وحدات العمل التجارية التي تشكلت لتحقيق الاهداف الاستراتيجية الكبيرة التي تعود بالنفع عليها بصورة متبادلة ،(الجبوري ، ٢٠١٦ : ١٧) ، كما اوضح (David:2011) ان الشركة هي عبارة عن جمعيات تنشأ بين المنظمات العامة والخاصة لتنسيق الكفاءات والوسائل والموارد الضرورية عوضا عن ان تقوم بهذا المشروع او النشاط بصفة مستقلة وتحمل الاخطار والمنافسة وحدها وعوضا عن ان تتحد او تدوب من جراء التخلي او الاقتناء (David, 2011:190) ، ومن وجهة نظر (العزاوي ، 2008 : 40) فان الثقة والالتزام وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم ، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج تعد مقومات رئيسة لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي ، ولنمو المنظمات المنضوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من مزايا التي تحققها الاعمال الشريكة، ويدرك القادة الاذكاء استراتيجيا انهم قد لا يستطيعون تحقيق الرؤية المحددة بمفردهم وانهم سيكونون اقوى مع من سيكملهم من الاشخاص او المنظمات لمساعدتهم في احراز النجاح وتحقيق الاهداف (Maccob et al ، 2004 : 7)

المطلب الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

اولا : مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تسعى أغلب المنظمات التي ترغب بالتميز الى امتلاك ميزة تنافسية مستدامة وجعلها هدفا رئيساً لها ، فمن اهم المشاكل التي تواجه المنظمات هي مشكلة ديمومة الأسس الاستراتيجية الداعمة للنمو والازدهار والتي تستند على ميزات تنافسية مستدامة تحفز وتدعم استراتيجيات النمو والمحافظة على نجاحاتها المتميزة . كما يعد اكتساب ميزة تنافسية مستدامة هدف إستراتيجي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، للتمكن من مواجهة المنافسة المفروضة عليها سواء كانت من البيئية الداخلية او البيئية الخارجية ، وهي تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمة .

اذ تعتبر الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها منظمات الاعمال في موقع السوق، لاحتوائها على عناصر تضمن لها الاستمرارية والاحتفاظ بهذه الميزة لأطول فترة ممكنة ، ومن اجل التعرف على مفهوم واضح للميزة التنافسية المستدامة يجب ان نتعرف على ثلاث مصطلحات يرتكز عليها هذا التعريف وهي (الميزة ، التنافسية ، المستدامة) فجاء في قاموس (Webster) تعريفات لهذه المصطلحات الثلاث إذ عرف الميزة على إنها (المركز او الحالة او المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة)، كما عرف التنافسية إنها (الخصائص التي تتصف بها المنظمة موازنة بمنافسيها)، في حين عرف المستدامة على انها (التي يمكن الاحتفاظ بها أطول مدة ممكنة) (7 : 2000 , Hoffman)، الميزة التنافسية المستدامة هي الأعمال المربحة بحيث تكون القيمة التي تنشئها تتجاوز تكلفة الأنشطة على المدى البعيد . ومع ذلك وفي ظل المنافسة فإن مجرد تجاوز القيمة للتكلفة لا يكفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، لهذا فإن الشركة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية عندما تحقق في المجال الذي تعمل فيه أرباحا تتجاوز متوسط الصناعة (Reginald, 2010, p.6) .

يرى الباحثان ان مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هي إستراتيجية تعتمد المنظمة لخلق قدرة يصعب تقليدها من قبل المنظمات الأخرى وتستطيع من خلالها التميز والتفرد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و استثمار والتعامل مع التهديدات البنية التي تواجهها وبالتالي تقدم منتج او خدمة ذات قيمة عالية لايمكن للمنافسين من تقليدها او التغلب عليها في الوقت الحاضر او المستقبل القريب .

ثانيا : أهمية الميزة التنافسية المستدامة :

تتجسد اهمية الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات في ضوء مايلي :

- ١- قدرة المنظمة على إنتاج السلع والخدمات بال نوعية الجيدة والسعر الوقت المناسب , وهذا يعني انها تلبي حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى" (ابو بكر، ٢٠٠٦: ١٣) ،
- ٢- وتعد بمثابة السلاح الرئيسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المناظرة، من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل، عن طريق مقدرتها الجوهرية التي تمكنها من التكيف للفرص السريعة التغير (العاني، ٢٠٠٤: ٨٢).
- ٣- تسهم الميزة التنافسية المستدامة في التأثير الايجابي في مدركات الزبائن (نعمة، ٢٠١٠: ٢١٩)
- ٤- ان الفائدة الحقيقية التي تحصل عليها المنظمة من المزايا , هي أن المنافسين لا يمكنهم تقليدها , ولهذا فالميزة التنافسية يجب أن تكون مغروسة وبعمر في موارد ومهارات وثقافة الشركة. (Lynch,2003:152)
- ٥- تساعد المنظمة في تبني اسلوب عمل متفوق للمنظمة على مثيلاتها في سوق المنافسة من خلال تقديم قيمة اكبر للزبون والسعي لكسب رضائه . (طالب، ومحسن ، ٢٠١٢: ٧)

ثالثاً : أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

١- بعد تكنولوجيا المعلومات :

وتعتبر تكنولوجيا المعلومات مصدراً مهماً للميزة التنافسية المستدامة، خصوصاً إذا ما كانت المعلومات تمثل ثروة حقيقية هامة للمنظمة، وتساهم تكنولوجيا المعلومات المنظمة في بناء قاعدة معلومات استراتيجية لأمتلاكها القدرة الفائقة بالتعامل مع المعلومات وهذا ما يكسب المنظمة ميزة تنافسية مستدامة كما وتقدم دعماً مباشراً لإستراتيجية المنظمة وذلك لما توفره من معلومات عن عوامل المنافسة لتخطيها حواجز الزمن والمكان.

، وكما تعتبر تكنولوجيا المعلومات اداة فعالة في تقليص حجم المنظمات (الترشيح) وتقليص عدد المستويات الادارية وتبني الهياكل التنظيمية الشبكية بدلاً من التقليدية وكذلك ساعدت على تبني مداخل حديثة في تخطيط وتنظيم الاعمال مثل مدخل اعادة هندسة الاعمال (ياسين، 2003: 51). كما يرى (Daft,2001) ان تكنولوجيا المعلومات تصبح سلاحاً استراتيجياً فانها تمكن المنظمة من ان تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال نوع الاستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات الحديثة . (Daft-2001-P 243)

٢- بعد المقدرات الجوهرية

نرى ان بعد المقدرات الجوهرية يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة اذ تعتمد على ما تمتلك المنظمة من موارد فريدة وقابليات متميزة وخبرات متراكمة ، القابليات الأساسية التي تحقق المزايا التنافسية المستدامة والتي تتطور خلال فترة زمنية بناء على الخبرة والمعرفة التي تمتلكها الشركة حيث يصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها ، يرى كل من (Carpenter & Sanders,2006:68) ان المقدره الجوهرية هي القابليات الأساسية التي تعد العمليات الرئيسية للمنظمة والتي تسمح لها بتوليد المنتجات والخدمات الجديدة ، وعرف (Hitt et al,2011) على انها الموارد والقابليات التي تشكل مصدرا مهما للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة من خلال مقارنة مع المنظمات المنافسة (رشيد ، جلاوب، ٢٠١٥) ،

٣- بعد الابداع:

ان عملية توفر بعد إبداع ، بالمنظمة يتوقف على مدى تبني إدارة المنظمة لسياسات دعم وتنمية الإبداع والابتكار .كما أن الإبداع يساهم في زيادة ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة عن طريق تقديم منتجات وخدمات بجودة عالية وبتكاليف اقل تلبي رغبات ومتطلبات الزبائن و السوق. الابداع الى القدرة على جمع او مشاركة المعلومات بطرق تطوير افكار جديدة(الربيعي ، الحدراوي ، ٢٠١٤: ١١) . كما يرى (ابو ردن ، ٢٠١٢) ان الابداع يصبح رياديا إذا مكن المنظمة من تحقيق السبق بممارسة نشاطاتها إذ الإبداع من الابعاد المكونة للميزة التنافسية وهو يعطي الطابع التحويلي المستمر أي يجعل منها أداة تغيير وتجديد مستمر للمنظمة يمكنها من البقاء وبالريادة (أبو ردن، ٢٠١٢: ٥٣٦) ، يرى الحرباوي ان الابداع هو من اهم المزايا التي تستطيع المنظمة من خلالها طرح منتجات وخدمات جديدة وتطوير المنتجات والخدمات القائمة والتي يمكن من خلالها تخفيض الكلف باستخدام البدائل من المواد الاولية ومنتجات وخدمات ذات الجودة العالية وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق في تقديم منتجات وخدمات جديدة بما يتناسب مع رغبات الزبون بالاستمرار ، (الحرباوي ، ٢٠٠٩: ٨٢)

نرى بان بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات وخدمات بمواصفات تُحقّق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثمّ إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للشركة في الاسواق ، تعد الجودة من اهم المزايا التنافسية والتي تشير الى اداء الاشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات وخدمات تتلائم مع رغبات و احتياجات الزبائن، وتعرف الجودة بانها مقابلة احتياجات الزبون اولا باول وفي كل وقت (الطائي والسبعراوي ، 2013: 18) ، كما يرى البكري ان الجودة تعني كل ما يحصل على الزبون من منتجات وخدمات ذات جودة أعلى اعتماداً على المفاضلة بين السعر والجودة ، فأصبحت منظمات الاعمال تسعى للفوز بطلبات الزبون من خلال تقديمها منتجات وخدمات تحقق توقعات الزبون ورضاه ، وكما تتحقق الجودة عندما تنجح المنظمة في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمات تشبع حاجات ورغبات الزبائن، وترتبط جودة الخدمة بمدرجات الزبون لمدى تلبية الخدمة لهذه الحاجات والتوقعات، وتعتبر الجودة بعدا تنافسيا فاعلا ولن يمانع زبائن كثيرون في ان يدفعوا اكثر ليتلقوا خدمات ارفع جودة (التونى، ٢٠٠٧، ١٤٤)

المبحث الثالث : الجانب الميداني / اختبار فرضيات البحث

أولاً : اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

١- اختيار الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها :

الفرضية الرئيسة: H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

مقابل الفرضية البديلة التالية: H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

جدول (23) قيم الارتباطات بين متغيري الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الاربعة		
.994**	Pearson Correlation	الذكاء
.000	Sig. (2-tailed)	الاستراتيجي
190	N	

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

يتضح من جدول (23) ان قيمة الارتباط بين المتغيرين المذكورين بلغت 0.944 وتعني وجود علاقة طردية قوية جدا كما و نلاحظ ان قيم الارتباط كانت معنوية تحت مستوى دلالة 5% كون قيمة sig المساوية للصفر هي اقل من مستوى الدلالة المحدد وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 ونستنتج

وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية تحت مستوى 5% بين متغيري الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

وبعد أن تم إختيار الفرضية الرئيسة الاولى سيتم إختيار فرضياتها الفرعية وكالاتي :
أ- الفرضية الفرعية الاولى

نبدأ بالفرضية الصفرية التالية :

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاستشراف و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
مقابل الفرضية البديلة التالية:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري الاستشراف و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
جدول (24)

متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الاربعة		
.983**	Pearson Correlation	الاستشراف
0.000	Sig. (2-tailed)	
190	N	

قيم الارتباطات بين بعد الاستشراف و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

يتضح من جدول (24) ان قيمة الارتباط بين بعد الاستشراف ومتغير الميزة التنافسية بلغت 0,983 وتعني وجود علاقة طردية قوية جدا كما ، ونلاحظ ان قيمة الارتباط كانت معنوية تحت مستوى دلالة 5% كون قيمة sig المساوية للصفر هي اقل من مستوى الدلالة المحدد وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 ونستنتج من ذلك وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية تحت مستوى 5% بين بعد الاستشراف و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ب- الفرضية الفرعية الثانية

نبدأ بالفرضية الصفرية التالية :

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيري التفكير النظامي و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها .

مقابل الفرضية البديلة التالية:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التفكير النظامي و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
جدول (25)

قيم الارتباط بين بعد التفكير النظمي ومتغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة		
التفكير النظمي	Pearson Correlation	.970**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	190

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

يتضح من جدول (25) ان قيم الارتباط بين بعد التفكير النظمي و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها بلغت 0,970 ونلاحظ ان قيم الارتباط كانت معنوية تحت مستوى دلالة 5% كون قيمة sig المساوية للصفر هي اقل من مستوى الدلالة المحدد وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 ونستنتج من ذلك وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية تحت مستوى 5% بين بعد التفكير النظمي و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة

نبدأ بالفرضية الصفرية التالية :

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مقابل الفرضية البديلة التالية:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

جدول (26)

قيم الارتباطات بين الرؤية الاستراتيجية و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة		
الرؤية الاستراتيجية	Pearson Correlation	.968**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	190

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

يتضح من جدول (26) ان قيمة الارتباط بين بعد الرؤية الاستراتيجية و متغير الميزة التنافسية المستدامة بلغت 0,968 ، نلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين بعد الرؤية الاستراتيجية و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها، كما نلاحظ ان قيم الارتباط كانت معنوية تحت مستوى دلالة 5% كون قيمة sig المساوية للصفر هي اقل من مستوى الدلالة المحدد وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 ونستنتج من ذلك

وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية تحت مستوى 5% بين بعد التفكير النظمي و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ث-الفرضية الفرعية الرابعة

نبدأ بالفرضية الصفرية التالية :

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الدافعية و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

مقابل الفرضية البديلة التالية:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الدافعية و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

جدول (27)

قيم الارتباطات بين بعد الدافعية و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة		الدافعية
.980**	Pearson Correlation	
0.000	Sig. (2-tailed)	
190	N	

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

يتضح من جدول (27) ان قيمة الارتباط بين بعد الدافعية والميزة التنافسية المستدامة بلغت 0,980 نلاحظ وجود علاقة طردية قوية جدا بين بعد الدافعية و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها ، كما نلاحظ ان قيمة الارتباط كانت معنوية تحت مستوى دلالة 5% كون قيمة sig المساوية للصفر هي اقل من مستوى الدلالة المحدد وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 ونستنتج من ذلك وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية تحت مستوى 5% بين بعد الدافعية و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ج- الفرضية الفرعية الخامسة

نبدأ بالفرضية الصفرية التالية :

H0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

مقابل الفرضية البديلة التالية:

H1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الشراكة و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

جدول (28) قيم الارتباطات بين الشراكة و الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة		
الشراكة	Pearson Correlation	.986**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	190

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

يتضح من جدول (28) ان قيم الارتباط بين بعد الشركة ومتغير الميزة التنافسية بلغت 0,986 ، نلاحظ وجود علاقة طردية قوية جدا بين بعد الشراكة و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها ، كما نلاحظ انها قيم الارتباط كانت معنوية تحت مستوى دلالة 5% كون قيمة sig المساوية للصفر هي اقل من مستوى الدلالة المحدد وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 ونستنتج من ذلك وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية تحت مستوى 5% بين بعد الشراكة و متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ويتضح مما سبق ان اعلى ارتباط سجل بين بعد الشراكة ومتغير الميزة التنافسية المستدامة يأتي بعده بعد الاستشراف ثانيا، ومن ثم بعد الدافعية ثالثا ، ومن ثم بعد التفكير النظمي رابعا، وخامسا واخيرا جاء بعد الرؤية الاستراتيجية .

ثانياً : إختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

١- إختبار الفرضية الرئيسة الثانية وفرضياتها الفرعية المنبثقة عنها :

H0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة .
مقابل الفرضية البديلة التالية :

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة .

جدول (29)

يبين علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات البحث

Model Summary				
Model	R	R Squar e	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.994 ^a	.988	.988	.07139

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

جدول (30) قيم معامل التأثير لمتغير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81.802	1	81.802	16052.185	.000 ^b
	Residual	.958	188	.005		
	Total	82.760	189			

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

a. Dependent Variable: متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الاربعة

b. Predictors: (Constant), الذكاء الاستراتيجي

تظهر نتائج جدولين (29) و(30) إن قيم الارتباط المتعدد مساوية الى 0.994 وبقيمة معنوية sig.=0.00 وهو دليل على وجود ومعنوية هذا الارتباط تحت مستوى دلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 . نستنتج من ذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها تعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرجة 0.988 مما يعني قوة في تفسير تلك المتغير لمشكلة البحث بنسبة 98.8%.

بعد أن تم إختبار الفرضية الرئيسة الثانية سيتم إختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها

أ- الفرضية الفرعية الاولى

نبدأ بالفرضية الصفرية التالية:

H0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الاستشراف في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

مقابل الفرضية البديلة التالية :

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الاستشراف في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

جدول (31)

يبين علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات البحث

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.12268	0.966	0.966	.983 ^a	a. Predictors: (Constant), الاستشراف

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

جدول (32)

قيم معامل التأثير لبعد الاستشراف في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	5310.637	79.930	1	79.930	Regression	1
		0.015	188	2.830	Residual	
			189	82.760	Total	
a. Dependent Variable: متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الاربعة						
b. Predictors: (Constant), الاستشراف						

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

تظهر نتائج جدولين (31) و(32) إن قيمة الارتباط المتعدد مساوية الى 0.983 وبقية معنوية sig.=0.00 وهو دليل على وجود ومعنوية هذا الارتباط تحت مستوى دلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 . نستنتج من ذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للاستشراف في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها تعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرجة ٠.٩٦٦ مما يعني قوة في تفسير تلك المتغير لمشكلة البحث .

الفرضية الفرعية الثانية :

نبدأ بالفرضية الصفرية التالية:

H0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التفكير النظامي في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

مقابل الفرضية البديلة التالية

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التفكير النظامي في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

جدول (33) يبين علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات البحث

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
a. Predictors: (Constant), التفكير النظامي	.970 ^a	0.940	0.940	0.16223

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

جدول (34)

قيم معامل التأثير لبعد التفكير النظامي في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	2956.668	77.812	1	77.812	Regression	1
		0.026	18	4.948	Residual	
			18	82.760	Total	
			9			
a. Dependent Variable: متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة						
b. Predictors: (Constant), التفكير النظامي						

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

تظهر نتائج جدولين (33) و(34) أن قيم الارتباط المتعدد مساوية الى 0.970 وبقية معنوية sig.=0.00 وهو دليل على وجود ومعنوية هذا الارتباط تحت مستوى دلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 . نستنتج من ذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد التفكير النظامي في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها تعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرجة 0.940 مما يعني قوة في تفسير تلك المتغير لمشكلة البحث

الفرضية الفرعية الثالثة :

نبدأ بالفرضية الصفرية التالية:

H0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الرؤية الاستراتيجية في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها

مقابل الفرضية البديلة التالية :

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للرؤية الاستراتيجية في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها
جدول (٣٥) يبين علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات البحث

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
a. Predictors: (Constant), الرؤية الاستراتيجية	.968 ^a	0.937	0.937	0.16636

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

جدول (36)

قيم معامل التأثير لبعد الرؤية الاستراتيجية في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	2802.301	77.557	1	77.557	Regression	1
		0.028	188	5.203	Residual	
			189	82.760	Total	
a. Dependent Variable: متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة						
b. Predictors: (Constant), الرؤية الاستراتيجية						

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

تظهر نتائج جدولين (35) و(36) إن قيمة الارتباط المتعدد مساوية الى 0.968 وبقية معنوية sig.=0.00 وهو دليل على وجود ومعنوية هذا الارتباط تحت مستوى دلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0

وقبول الفرضية البديلة H1 . نستنتج من ذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الرؤية الاستراتيجية في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها تعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرجة 0.937 مما يعني قوة في تفسير تلك المتغير لمشكلة البحث بنسبة 93.7%.

الفرضية الفرعية الرابعة:

نبدأ بالفرضية الصفرية التالية:

H0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الدافعية في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مقابل الفرضية البديلة التالية :

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الدافعية في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها جدول (37) يبين علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات البحث

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
a. Predictors: (Constant), الدافعية	.980 ^a	0.960	0.959	0.13322

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

جدول (38)

قيم معامل التأثير لبعد الدافعية في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	4475.171	79.423	1	79.423	Regression	1
		0.018	188	3.337	Residual	
			189	82.760	Total	
a. Dependent Variable: متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة						
b. Predictors: (Constant), الدافعية						

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

تظهر نتائج جدولين (37) و(38) إن قيمة الارتباط المتعدد مساوية الى 0.980 وبقيمة معنوية sig.=0.00 وهو دليل على وجود ومعنوية هذا الارتباط تحت مستوى دلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 . نستنتج من ذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الدافعية في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها تعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرجة 0,960 مما يعني قوة في تفسير تلك المتغير لمشكلة البحث بنسبة 96%.

الفرضية الفرعية الخامسة:

H0 : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الشراكة في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها مقابل الفرضية البديلة التالية :

H1: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعد الشراكة في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها
جدول (39)

يبين علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات البحث

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
a. Predictors: (Constant), الشراكة	.986 ^a	0.972	0.972	0.11083

المصدر: إعداد الباحثان بالإستعانة ببرنامج SPSS v.24

جدول (40)

قيم معامل التأثير لبعد الشراكة في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	Df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	6549.586	80.451	1	80.451	Regression	1
		0.012	18	2.309	Residual	
			18	82.760	Total	
			9			
a. Dependent Variable: متوسط الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة						

تظهر نتائج جدولين (39) و(40) إن قيم الارتباط المتعدد مساوية الى 0.986 وبقية معنوية sig.=0.00 وهو دليل على وجود ومعنوية هذا الارتباط تحت مستوى دلالة 0.05 وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 . نستنتج من ذلك وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لبعدها الشراكة في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها تعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرجة 0.972 مما يعني قوة في تفسير تلك المتغير لمشكلة البحث بنسبة 97.2%.

المبحث الرابع

أولاً: الاستنتاجات

١- إن متغير الدافعية حصل على المرتبة الأولى من بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي وهذا يدل على أن إدارة الشركة المبحوثة تحفز العاملين على التصرف بما ينسجم مع أهدافها لتقديم المزيد من الانجازات ورفع قدراتهم الابداعية .

٢- إن متغير الجودة حصل على المرتبة الأولى من بين متغيرات الميزة التنافسية المستدامة وهذا يدل على أن الجودة يحتل مركزاً متميزاً في اولويات إدارة الشركة المبحوثة وذلك لأن من ضمن أسس النجاح للشركات للتواصل المستمر مع الزبائن والتعرف على آرائهم حول جودة الخدمات المقدمة التي تتميز بمواصفات عالية الجودة.

٣- تباينت الاهمية النسبية لفقرات أبعاد الذكاء الاستراتيجي ، وبهذا الخصوص فقد حققت الفقرة (٦) من بعد الاستشراف المرتبة الاولى ، والفقرة (٣) المرتبة الاولى من بعد التفكير النظامي ، وحققت الفقرة (٢) المرتبة الاولى لبعده الرؤية الاستراتيجية ، في جاءت الفقرة (٢) بالمرتبة الاولى من بعد الدافعية ، وأخيراً حققت الفقرة (٢) من بعد الشراكة أعلى أهمية نسبية بين بقية الفقرات.

٤- تباينت الاهمية النسبية لفقرات أبعاد الميزة التنافسية المستدامة ، فقد حققت الفقرة (٢) من بعد تكنولوجيا لمعلومات أعلى أهمية نسبية ، ثم الفقرة (١) من بعد المقدرات الجوهرية أعلى أهمية نسبية من بين فقرات المقدرات الجوهرية ، وحققت الفقرة (١) من بعد الابداع أعلى أهمية نسبية ، وأخيراً الفقرة (٢) من بعد الجودة أعلى أهمية نسبية بين بقية الفقرات.

٥- وجود ارتباط ذا دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة اذ بلغت قيمه (0.944) وهي قيمة معنوية تحت مستوى دلالة 5% ، وهذا يدل على امكانية تطبيق مفهوم ذكاء الاستراتيجي في الشركة المبحوثة وذلك لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٦- يتضح من المؤشرات الاحصائية ذات الصلة بمؤشرات التأثير بين متغيرات الدراسة وأبعادها وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لمتغير الذكاء الاستراتيجي في متغير الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها تعززها القيمة التفسيرية للنموذج المستخرجة 0.988 مما يعني قوة في تفسير تلك المتغير لمشكلة البحث بنسبة 98.8%.

ثانياً: التوصيات

١- تشكيل وحدة متخصصة أو مركز بالذكاء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة، لكونه يزود المنظمة والمسؤولين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمعلومات المطلوبة والاسهام برسم استراتيجيات مستقبلها ولاسيما فيما يخص المستفيدين من خدماتها، فضلاً عن القيام بدراسة متكاملة للأخطار التي تهددها، كذلك مراقبة التغيرات التي تؤثر بأنشطتها ثم مساعدة مدراءها باتخاذ الموقف المناسب إزاءها، من أجل تحقيق الثبات على المستوى وتطوير وضع قطاع التأمين وثباته بمستوى متميز.

٢- يجب على إدارة الشركة المبحوثة أن تستعين بخبراء ذوي خبرة فنية و ادارية من داخل أو خارج الشركة لأخذ رأيهم قبل الإقدام على توقيع عقد أو رفض مشاريع التأمين يمكن ان تستفاد منها الشركة مع ضرورة افساح المجال للأفراد ذوي المؤهلات لتولي مناصب إدارية ذات قرار وبهذا الشكل نتجنب إصدار القرارات التي تميل نحو الوقوع في أخطاء التحيز والمحابة.

٣- بناء وتطوير إطار استراتيجي للميزة التنافسية المستدامة للشركة وعدها خيارا استراتيجيا وليس إجراءً تكتيكياً تلجأ إليه الشركة في أوقات معينة من خلال النظر الى الميزة التنافسية المستدامة من منظورين ، الأول داخلي يستند إلى معرفتها بكيفية الاحتفاظ بمكانتها بين المنافسين ، والآخر خارجي يتمثل بقوة المنافسة في السوق ، والتي تسمح لها بخلق أو تحقيق موارد فريدة .

٤- التأكيد على استثمار الموارد البشرية وتطويرها بوصفها مورداً استراتيجيا يؤدي إلى تحقيق الأهداف على الأمد البعيد ويجعل الشركة تعتمد على خبراتها دون الاستعانة بالآخرين.

٥- قيام الشركة المبحوثة بإجراء إستبيان دوري للزبائن للحصول على آرائهم حول الخدمات المقدمة لهم ، مع دراسة هذه الآراء وتطوير النواحي الايجابية ومعالجة السلبيات والتقصير الموجود وفق آرائهم.

أولاً : المصادر العربية

أ- الكتب

١- ابو بكر ،مصطفى محمود، ٢٠٠٦، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر.

٢- التونسي، محمود احمد، الاندماج المصرفي (النشأة والتطور والدوافع والمبررات والآثار) مع نظرة على تجارب الاندماج عالميا وعربيا ومصريا، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، القاهرة، ٢٠٠٧.

٣- العامري،صالح مهدي، والغالي، طاهر محسن(2011)، "الإدارة والأعمال"، ط٣، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الاردن.

٤- النعيمي، صلاح عبد القادر(2008) ، "المدير..القائد والمفكر الاستراتيجي- فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.

٥- تريكو، بنجامين، وزيمرمان، جون، إستراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم علي البرلي، الطبعة الأولى، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1998.

٦- رشيد ، صالح عبد الرضا ؛ جلاب ، إحسان دهش ، " الإدارة الإستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة " ، الطبعة الأولى ، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، عمان، الاردن ، ٢٠١٥.

٧- ياسين ، سعد غالب ، (2003) ، "نظم المعلومات الادارية" ، طبعة الاولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

ب- الرسائل والأطاريح

٨- أبو عيادة ، ندى عمر عبدالله ، ٢٠١٦ ، "الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات ، دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، جامعة الازهر ، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، غزة، فلسطين .

٩- البرواري ، عمر حسين ويسى ، (2006) ، " دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات : دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى " ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل.

١٠- البديري ، ديانة علي شمسي، ٢٠١٦ ، "الذكاء الاستراتيجي واثره في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية "، دراسة تطبيقية ، رسالة ماجستير في علوم السياحة ، الجامعة المستنصرية.

١١- الجبوري، رقية عبد الرحيم كريم ، ٢٠١٦، المتطلبات الادارية والفنية وتأثيرها في نجاح التحالفات الاستراتيجية ، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لتنفيذ مشاريع النقل ، بحث دبلوم عالي ، جامعة المستنصرية ،كلية الادارة والاقتصاد.

١٢- الحرباوي ،هاني احمد حسين ، ٢٠٠٩، "صوت الزبون كأداة لتحقيق المزايا التنافسية ، دراسة لآراء العاملين في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل

١٣- العاني ، علي فائق ، (2004)، " دور ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة في شركات القطاع الصناعي العام "، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.

١٤- الطائي ، حميد محمد فتاح . (٢٠٠٩) . " أبعاد الذكاء الاستراتيجي ودورها في تحقيق المزايا التنافسية" – دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى – العراق ، رسالة دبلوم عالي ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل

- ١٥- عبيد، مهند عواد، ٢٠١٥، أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار، بحث تحليلي في وزارة الإعمار والاسكان – رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- ١٦- قاسم، سعاد حرب، (2011)، "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة، فلسطين.

ت- المجالات العلمية

- ١٧- أبو رذن، إيمان بشير محمد، (٢٠١٢)، "واقع تطبيق الاستراتيجيات الريادية دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، مجلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الخامس، الريادة وذكاء الأعمال في المنظمات العراقية، الجزء الثاني، وزارة التعلم العالي، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ١٨- الطائي، بسام، والسبعوي، اسراء قاسم، الاثر التتبعي لمتطلبات ادارة الجودة الشاملة والتغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في كلية الحداثة الجامعة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 10، 2013.
- ١٩- الظالمي، محمد جبار حمزة. (٢٠١٦). " الذكاء الاستراتيجي وأثره على سمعة المنظمات التعليمية " ، مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٨، العدد ١، ص ٣٣-٦.
- ٢٠- طالب، علاء، ومحسن، ليث شاكر، دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد السابع، العدد (٢١)، ٢٠١٢ جامعة بغداد

ث- المؤتمرات

- ج- الربيعي، حاكم محسن، والحدراوي، حامد كريم، التوجه الريادي كخارطة طريق استراتيجية في ظل تبني الاستثمار في راس المال الفكري المؤتمر العلمي الدولي السادس جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد، ٢٠١٤.
- ح- محمد، سعيد عبد الله، الطيب، عبد العزيز، العبدلي، سمير، (2012)، " المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة : خلاصة مداولات ومناقشات "، (عمان : جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية)

ثانياً : المصادر الاجنبية

A- Books

- 1- Carpenter, Mason A. & Sanders, W. G. (2006). Strategic Management: A Dynamic perspective, prentice – Hall, New Jersey
- 2- Daft. R. L. "Organization theory and Design", 4 th ed, South-Western College, usa, 2001.

- 3- David, Fred R, (2011), "Strategic Management Concepts & Cases", 13th ed, Pearson Education Inc. New Jersey
- 4- Lynch, Richard, (2003), "Corporate Strategy", 3rd Ed., Prentice-Hall, Inc., U.S.A.
- 5- McDowell, Don, (2005) "Strategic intelligence :a handbook for practitioners, managers, and users, 2th ed Istana Enterprises Pty. Ltd. Australia
- 6- O'Rourke, James, (2010), "Management communication" 4th ed , Prentice Hall , New York
- 7- Larson, Erik & Gray, Clifford , (2011), "*Project management*" " 2th ed International edition, McGraw Hill , Singapore.
- 8- Larson, Erik & Gray, Clifford , (2011), "*Project management*" " 2th ed International edition, McGraw Hill , Singapore.

Journal & Periodicals and Thesis

- 9- Don McDowell, Strategic intelligence & Analysis, Guidelines on methodology & Application, 1997.
- 10- Kuhlmann, Stefan et al, Improving Distributed intelligence in complex innovation systems, Advanced, 1999.
- 11- Degenaro, B., Fahey, L, & Kalarans, D; (2000), strategic Intelligence providing Critical Information for Strategic Decision , [http:// www.csb.executiveboard.com](http://www.csb.executiveboard.com)
- 12- Hoffman P. Nicole, (2000), "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage, Concept : Past, Present, and Future", Academy of Marketing Science Review, Vol. 2000, No.4.
- 13- Reginald M. Beal,. "competitive Advantage: Sustainable or Temporary in Today's Dynamic Environment?", School of Business and Industry Florida A&M University, 2010.
- 14- Maccoby, Michael, (2001), "Successful Leaders Employ Strategic Intelligence", Research Technology Management, Vol. 44, No. 3.
- 15- Maccoby, Michael, 2004, only the Brainiest succeed, RTM, vol. 44, no.5, sept- october.

16- Quarmby, neil. Futures work in strategic criminal intelligence, paper presented at the Evaluation in science Technology policy planning network (AS TPP), Targeted socio Economic Research, 2003.

17- Lehane, Ja mes, (2011),"Integrating strategic intelligence with organisational risk management", Australasian Environmental Law EnforcementandRegulators'. availablefrom: <http://inece.org/conference/9/pre-conference-papers>

Internet

18- Maccoby, Michael et al., "To Build a Strategy that Works, You Need Strategic Intelligence", Factor in Talent, 2004. Available from :<http://www.factorintalent.com>