

# دور الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الاستراتيجية – دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركة كورك للاتصالات في محافظة دهوك

د. محمد عبدالقادر محمد<sup>1</sup>نيبار تحسين نايف<sup>2</sup>علي عبداللطيف عبدالله<sup>3</sup><sup>(1)</sup> أستاذ مساعد، قسم إدارة الأعمال، الكلية التقنية الإدارية دهوك، جامعة دهوك التقنية، كردستان، العراق<sup>(2)</sup> مدرس مساعد، قسم إدارة الأعمال، الكلية التقنية الإدارية دهوك، جامعة دهوك التقنية، كردستان، العراق<sup>(3)</sup> مدرس، قسم إدارة الكبارك، المعهد التقني زاخو، جامعة دهوك التقنية، كردستان، العراق

## المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى توافر أبعاد الذكاء التنافسي لدى القيادات الإدارية في شركة كورك للاتصالات في محافظة دهوك وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية، ويمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال التساؤل البحثي الآتي: ما مدى توافر أبعاد الذكاء التنافسي لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة وانعكاسها في تحقيق السيادة الاستراتيجية؟ وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد العينة، في حين تم تحليل البيانات باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلاً عن اختياري ( $F, T$ ) ومعامل التفسير ( $R^2$ ) بالاستعانة بالحزمة الاحصائية ( $SPSS$ ). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها، هناك علاقة تأثير معنوية لأبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، والتي تم الاستناد عليها في تقديم المقترحات المنسجمة معها.

**مفاتيح الكلمات:** الذكاء التنافسي، أبعاد الذكاء التنافسي، السيادة الاستراتيجية، أبعاد السيادة الاستراتيجية.

## 1. المقدمة

الاستراتيجية، وهذا المفهوم هو الذكاء التنافسي المتمثل بالقابليات والقدرات اللازمة للحصول على كافة المعلومات التنافسية للوصول إلى ما تتضمنه من أبعاد تعزز الموقف التنافسي مقارنة بالآخرين، فضلاً عن قدرته على تخصيص الموارد للمنظمات حسب أحجامها وأنواعها ويساعد المدراء على تقييم المنافسين وتحديد الفرص السوقية وحماية المنظمة من التهديدات.

ضمت الدراسة أربعة محاور، خصص الأول لعرض منهجية الدراسة، أما الثاني فقد تناول الإطار النظري للدراسة، فيما تطرق المحور الثالث إلى الجانب العملي من الدراسة، في حين أشار المحور الرابع والآخر إلى جملة من الاستنتاجات والمقترحات.

### 1.1 منهجية الدراسة

تتضمن المنهجية المستخدمة في البحث المحاور الآتية:

### 1.1.2 مشكلة الدراسة

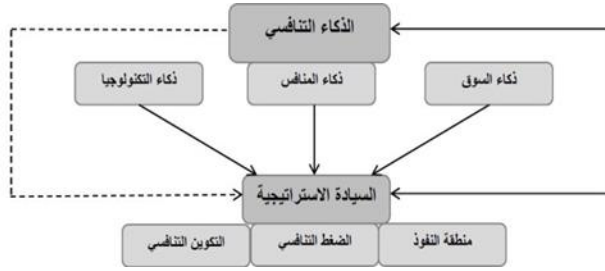
تمثل التغيرات المتسارعة من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال بالوقت الحاضر ومن أبرزها المنافسة الكبيرة بين المنظمات بصفة عامة ولا سيما العاملة منها في قطاع الاتصالات، الأمر الذي فرض عليها البحث عن أساليب مبتكرة للحفاظ على مكانتها وإدامة نجاحها. لذا دعت الحاجة إلى تبني المنظمة المبحوثة لمفهوم الذكاء

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، وتكافح باستمرار لتحقيق التفوق والسيطرة على الأسواق من خلال بسط نفوذها وتعزيز هيمنتها على المنافسين، وذلك من خلال تبني مفهوم جديد نسبياً وهو ما يعرف بالسيادة الاستراتيجية وتبرز أهمية هذا المفهوم من خلال تبني منظمات الأعمال لأبعاده (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي) وما لهذه الأبعاد من دور كبير في بناء المراكز التنافسية وقيادة الأسواق وعدم الاكتفاء ببلوغ أهداف النمو والبقاء فقط بوصفها أهداف تقليدية في ظل نظام الأعمال المعاصر، إذ أصبحت هذه الأهداف من وسائل المنظمات في تحقيق سيادتها وليست غاية نهائية، فضلاً عن النظر إلى السيادة الاستراتيجية على أنها نوع خاص من القوة يتخطى الحجم، النطاق، والبقاء فهو ليس ما تملك بقدر ما هو كيفية استخدام ما تملك.

ومن هذا المنطلق كان لا بد على منظمات الأعمال من تبني مفهوم آخر يمكنها من كيفية استخدام مواردها بذكاء ومراقبة منافسيها عن كثب، للوصول إلى ما يعرف بالسيادة

4. الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة تأثير معنوية لأبعاد الذكاء التنافسي في السيادة الاستراتيجية.

## 5.2. مخطط الدراسة



شكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

الشكل من إعداد الباحثين

## 6.2. مجتمع الدراسة وعيبتها وأدوات جمع البيانات

تمثل مجتمع الدراسة بجميع الافراد العاملين في شركة كورك للاتصالات في مدينة دهوك، أما العينة المبحوثة فقد اشتملت على عدد من القيادات الإدارية في المستويات العليا والوسطى، والبالغ عددهم (48)، وقد اعتمد الباحثين استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إذ تم توزيع (48) استمارة استبيان، وقد تم استرجاع (45)، في حين بلغ عدد استمارات الاستبيان الصالحة منها للتحليل الاحصائي (43) استمارة فقط، وبهذا بلغت نسبة الاستجابة (89.5%).

## 7.2. الأساليب الاحصائية المستخدمة

أستخدم في تحليل البيانات مجموعة من الأساليب الاحصائية ومساعدة الحزمة الاحصائية (SPSS) والمتمثلة بالنسبة المئوية، الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، اختبار (T)، اختبار (F)، ومعامل التفسير ( $R^2$ ).

## 8.2. حدود الدراسة

أ. الحدود الزمنية: امتدت مدة الدراسة من (2022/6/10) ولغاية (2022/9/1).

ب. الحدود المكانية: تمثلت بشركة كورك للاتصالات وفروعها في محافظة دهوك.

ت. الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية بعدد من القيادات الادارية في المستويات العليا والوسطى في المنظمة المبحوثة.

ث. الحدود الموضوعية: اقتصرت على كل من مفهوم الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية.

## 3. الإطار النظري للدراسة

### 1.3. الذكاء التنافسي

#### 1.1.3. مفهوم الذكاء التنافسي

تعددت الآراء والتوجهات التي أوردها الباحثين لتوضيح مفهوم الذكاء التنافسي، فمنهم من وصفه بكونه عملية في حين حدده آخرون بوصفه برامج وقدرات وأدوات استراتيجية، وفي هذا السياق فقد عرفه (سلمان، 2016، 22) بأنه عملية

التنافسي بوصفه أداة استراتيجية يمكنها من اقتناص الفرص من المنافسين الضعفاء وكسب المنافسين الأقوياء، فضلاً عن وضع أساليب جديدة لتحسين القدرة التنافسية على المستوى المعرفي والتكنولوجي لتحقيق السيادة الاستراتيجية. من هنا يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال إثارة التساؤلات البحثية الآتية:

1. ما مدى تبنى القيادات الإدارية لأبعاد الذكاء التنافسي في المنظمة المبحوثة ؟
2. ما مستوى توافر أبعاد السيادة الاستراتيجية لدى القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة ؟
3. هل لأبعاد الذكاء التنافسي أثر في تحقيق السيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة ؟

## 2.2. أهمية الدراسة

يستمد هذا البحث أهميته من خلال تسليطه الضوء على كل من موضوع الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، وموضوع السيادة الاستراتيجية بأبعاده (منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي)، في جانبه النظري ومن ثم قياس مدى توافر تلك الأبعاد في المنظمة المبحوثة ومدى تأثير الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

## 3.2. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف على مدى توافر أبعاد الذكاء التنافسي لدى القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة.
2. تقديم تأطير مفاهيمي ماهية مفهوم الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية.
3. تحديد علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد السيادة الاستراتيجية بحسب وجهة نظر أفراد العينة في المنظمة المبحوثة.
4. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي يمكن أن تكون ذات فائدة سواءاً للباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة أو للممارسين من القيادات الإدارية في منظمات الاعمال المختلفة.

## 4.2. فرضيات الدراسة

1. الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية.
2. الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية.
3. الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير معنوية للذكاء التنافسي في السيادة الاستراتيجية.

3. يعمل الذكاء التنافسي على الرصد المستمر للسوق الذي يتصف وتبميز بالتغير المستمر.
4. يعمل على توفير المعلومات عن تجارب المنافسين الحالية والمستقبلية وعن استراتيجياتهم وأنشطتهم الترويجية.
5. يمثل أداة استراتيجية تساعد على تحديد مجالات التحسين وتحديد فرص النمو وتشخيص مكان المخاطرة.

### 1-3-3 أبعاد الذكاء التنافسي

تطرق الكتاب والباحثين المهتمين بأدبيات الذكاء التنافسي إلى العديد من الأبعاد للذكاء التنافسي، إلا أننا ارتأينا في الدراسة الحالية اعتماد الأبعاد الواردة في دراسة كل من (Abderrazek, 2016, 36)، (Mekrash, 2015, 16)، (Shahri, 2013, 410) وذلك لكونها الأحدث والأكثر انسجاماً مع طبيعة الدراسة الحالية، وهذه الأبعاد هي (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

1. ذكاء السوق  
إن عدم معرفة احتياجات الزبائن وفهم رغباتهم وطلباتهم يمثل تهديداً من المنافسين لذلك تقوم المنظمات بالاستعانة بخبراء الذكاء التنافسي لتقصي اخبار الزبائن في السوق ووضع الاستراتيجيات المناسبة لهم، وجمع المعلومات الخاصة بهم عن طريق استخدام (ذكاء السوق) الذي يعرف بأنه الاهتمام الكبير بالزبون وفهم متطلباته، حيث يساعد المنظمة على الوصول إلى المعلومات لتصبح في موقف ردة الفعل الناتجة عن الفهم العميق لسلوك الزبون، وبالتالي التقليل من الانحراف في تحقيق الاهداف المخططة، علماً ان ردة الفعل هذه تحمل درجة عالية من الاستباقية لتوقعات الزبون (Abderrazek, 2016, 36).

### 2. ذكاء المنافس

يشير ذكاء المنافس على أنه المعلومات الدقيقة والموثوقة وذات العلاقة المباشرة بالمنافسين المتوفرة في الوقت المناسب، حيث يزداد هذا النوع من الذكاء المنظمات بالبيانات والمعلومات التي تمكنها من التنبؤ بما سيحدث في البيئة التنافسية، وذلك عن طريق تحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم الجوهرية ومعرفة تحركاتهم في الاسواق ونقاط قوتهم وضعفهم، والتعرف على خططهم الاستراتيجية الخاصة بأسواق معينة وفهم سياساتهم التسويقية ومعرفة الهدف السوقي للمنافسين ونشاطات البحث والتطوير وحصصهم السوقية (Nassour et al., 2018, 470).

### 3. ذكاء التكنولوجيا

ان التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا والتي احدثتها الابتكارات المستمرة تؤثر على أنشطة واعمال المنظمات، لكن المنظمات الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغيرات، بل تعمل على تتبع ومراقبة الابتكارات الجديدة في البيئة التنافسية عن طريق الذكاء التكنولوجي، الذي يعرف على انه المعلومات الحساسة حول تطوير التكنولوجيا الخارجية التي تؤثر على المنظمات المنافسة، أي التركيز على الجوانب التقنية الخارجية عن طريق البحث والتطوير في المنظمة وتحسين أدائها بواسطة تحديد الخيارات المحتملة

جمع ومعالجة ونشر المعلومات لأهداف تتحدد بالتقليل من عدم التأكد في اتخاذ جميع القرارات الاستراتيجية. ويعرف ايضاً بأنه عملية تحويل البيانات إلى معلومات ذكية، تقودها إلى اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية تساعدها على تعزيز موقعها التنافسي في بيئة الاعمال (Nikolaos and Evangelia, 2012,1). أما ( Kirkwood, 2007, 2) فقد عرفه بأنه برنامج نظمي يتضمن جمع المعلومات الخارجية وتحليلها وإدارتها بغية تسهيل عملية اتخاذ القرارات وخطط الأعمال. في حين عرف على انه تلك القدرات الموجهة نحو جمع وتحليل البيانات للتكيف مع البيئة التنافسية المعقدة، ووصفه بأنه الانذار المبكر الذي يحمي المنظمة من المخاطر البيئية، فضلاً عن كونه أداة مهمة لمتخذي القرار لتحسين الوضع التنافسي للمنظمة (Sabir et al., 2018, 112). وهناك من أشار إلى إن الذكاء التنافسي يوفر المعرفة بالمنافسين، واهدافهم واستراتيجياتهم التسويقية، وأنشطتهم البحثية، ونقاط القوة والضعف لديهم ويساعد منظمات الاعمال على فهم موقفها مقارنة بالمنافسين الرئيسيين في البيئة التنافسية العالمية، إذ ينظر اليه بوصفه عملية دعم القرارات سواء الاستراتيجية منها او التكتيكية، ومن أجل تعزيز الذكاء التنافسي، تحتاج تلك المنظمات الى الانظمة والعمليات لجمع وتحليل معلومات موثوقة في الوقت المناسب بصورة كبيرة حول المنافسين والاسواق (Nasri , 2011, 53). ويعرفه كل من ( Amiri et al., 2017, 174) بأنه أداة استراتيجية تسمح للمنظمات بالحصول على المعلومات القانونية والأخلاقية من البيئة التنافسية بطريقة منهجية، ومعالجتها وتحليلها للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للحصول على الميزة التنافسية المستدامة. وهناك من أشار إلى أن الذكاء التنافسي هو أداة يتم من خلالها إبلاغ المنظمات بشأن التهديدات والفرص المتعلقة بإجراءات المنافسين (Colakoglu, 2011, 16) وأن الوقت هو العامل الرئيس عند تنفيذ الذكاء التنافسي في العمليات الإدارية والهدف الرئيسي للذكاء التنافسي هو استخدام مصادر المعلومات المختلفة من أجل زيادة القدرة التنافسية للمنظمة، بينما تتناقص الميزة التنافسية للمنافسين (Branza & Radu,2015:695).

### 2.1.3 أهمية الذكاء التنافسي

أصبح تبنى الذكاء التنافسي في منظمات الاعمال أمراً ضرورياً لاسيما في وقتنا الحاضر الذي تشهد فيه حدة المنافسة، من هنا تبرز أهمية الذكاء التنافسي لدى منظمات الاعمال، الأمر الذي يحتم على المنظمات تبنيه في عملياتها بوصفه الاداة الاستراتيجية الفاعلة لرصد البيئة الخارجية ومراقبة تحركات المنافسين وخططهم، ومعرفة رغبات الزبائن، والابتكارات التكنولوجية وغيرها من التغيرات المتسارعة الحاصلة في البيئة المحيطة. وقد تناول الباحثين أهمية الذكاء التنافسي كلاً حسب وجهة نظره، وتبرز أهمية الذكاء التنافسي بوصفه ضرورة للتعرف على المنافسين والمواجهة مع المنظمات المنافسة في الصناعة على اساس الزبائن والاسعار والمنتجات، فضلاً عن الأخذ بمبدأ الحيلة والحذر عند الدخول في المنافسة مع المنافسين (Al-Ruwshadi, 2015, 90). في حين أكد (Aliakbaar, 2013, 406) على أهمية الذكاء التنافسي من خلال النقاط الآتية:

1. يساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي للحصول على حصة سوقية عالية مع المحافظة عليها.
2. التوقع والتنبؤ لردود افعال المنافسين والتصدي لها، لما لها من أهمية في عملية صنع القرار.

مساحات عمل أخرى، وبذلك تكسب المنظمة قوة عظمى وتفوقاً استراتيجياً واسبقية واقعية على منافسها وخاصة أثناء تشكيل التحالفات مع المنافسين وخلال عمليات التفاوض. (Mohammed and Mohammed, 2021: 474) كما يمكن توضيح أهمية السيادة الاستراتيجية من خلال جعل المنظمات ان تعمل بفاعلية في البيئات الديناميكية غير المستقرة والتكيف والاستجابة السريعة مع تغيراتها، وذلك من خلال امتلاك مهارات التحليل البيئي واليقظة الاستراتيجية التي توفر باستمرار البدائل الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع التغيرات البيئية، وهذا ما يميز المنظمة ذات السيادة عن المنافسين الآخرين الذين يواجهون التحديات في محاولات التغيير وصعوبة التكيف السريع مع التغيرات البيئية مما يفقد جزءاً من نطاق أعمالهم وفقدان الزبائن مما يضعف من قدراتهم التنافسية (Ansoff et al, 2019: 42)، وبين (D'Aveni, 2004: 5) ان أهمية السيادة الاستراتيجية تتضح من خلال جعل المنظمة ذات قوة اقتصادية وتكنولوجية مقارنة بالمنافسين، الأمر الذي يجنبها المشاكل التي تولدها ضغوط المنافسة، وبالتالي الحصول على حالة من التوازن والاستقرار النسبي في بيئة الأعمال الحالية التي تتصف بسرعة التغيرات والاضرابات المتسلسلة، ويضيف (الشريفي، 2017: 134-135) ان أهمية السيادة الاستراتيجية تكمن في قدرتها على انشاء حواجز حول المنظمة يجعل من الصعب اختراقها من قبل المنافسين وذلك من خلال ما يأتي:

- أ. التفرد او التصدر في بيئة العمل كأقوى منافس ولأطول فترة ممكنة مما يساعد في الحفاظ على الزبائن وكسب آخرين وتمديد نطاق فضاءها التنافسي.
- ب. فرض اسعار تنافسية لمنتجاتها فترة تصدورها وهيمتها والحصول على اسعار متميزة تجنبها المساومات من قبل المنافسين.

### 3.2.3. ابعاد السيادة الاستراتيجية

لأغراض الدراسة الحالية تم الاعتماد على ثلاثة ابعاد للسيادة الاستراتيجية وهي: منطقة النفوذ، الضغط التنافسي، التكوين التنافسي، والتي اتفق عليها عدد من الباحثين منهم: (D'Aveni, 2004) (Strikwerda, 2005) (الشريفي، 2017) و (الباشقالي، 2019) و (Mohammed and Mohammed, 2021) وسنستعرض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل من خلال ما يلي:

#### 1. منطقة النفوذ

تعد منطقة النفوذ المصدر الرئيسي لقوة المنظمة وتنتشر في مساحات جغرافية متعددة ومن خلالها تتمكن المنظمة فرض تفوقها وسيطرتها على المنافسين (Mohammed and Mohammed, 2021: 476) كما تعتبر القلب النابض للسيادة الاستراتيجية كونها تمثل المحفظة الاستثمارية لأنشطة ومنتجات المنظمة، ومن خلالها يتم متابعة وحصد المعلومات الدقيقة عن توقعات الزبائن وتحركات المنافسين تجاه جودة المنتجات المقدمة وملائمة الاسعار (الشريفي، 2017: 146) كما تعد منطقة النفوذ الدائرة التي من

من التكنولوجيا الجديدة بمتابعة خبراء الذكاء التكنولوجي المعنيين برصد كل ما يتعلق بالبيئة التنافسية الخارجية (Hadi, 2014, 22).

### 2.3. السيادة الاستراتيجية

#### 1.2.3. مفهوم السيادة الاستراتيجية

تم تداول مفهوم السيادة الاستراتيجية لأول مرة ضمن المجال السياسي والعسكري قبل الانتقال الى المنظمات الاقتصادية في استعارة ضرورية وعاجلة فرضتها ظروف المنافسة الشديدة للسيطرة على مجالات الأعمال وخاصة مع التقلبات والتغيرات البيئية المستمرة التي فرضت الغموض وعدم اليقين (Mohammed and Mohammed, 2021: 474)، وقد تداول مفهوم السيادة الاستراتيجية ضمن العلوم الادارية من قبل عدد من الباحثين ضمن دراساتهم في مجال الادارة الاستراتيجية، حيث عرفها (Meyer, 2012: 2) بانها القدرة التكنولوجية والاقتصادية للمنظمة وتكاملها الاستراتيجي الذي يتيح لها مواجهة المنافسين والتغلب عليهم وفرض نفسها كلاعب متصدر في القطاع الذي تعمل فيه، ويرى (Goeltz, 2014: 16) ان السيادة الاستراتيجية هي القدرة التي تمكن المنظمة من التنظيم الفعال لانشطتها الكمية والنوعية وبالشكل الذي يتيح لها تحقيق التوسع الجغرافي والتطور التكنولوجي والمعلوماتي بشكل أكبر من المنافسين، ويشير (الشريفي، 2017: 136) الى انها الفضاء التنافسي الذي يمكن المنظمة من احتواء منافسها والتفاعل معهم على اساس استباقي والحفاظة على ميزان القوى لمصلحتها، والاستمرار في ابتكار الاستراتيجيات الجديدة للسيطرة على عقول ومشاعر الزبائن وقيادة المنافسين، ويرى (الباشقالي، 2019: 127) ان السيادة الاستراتيجية تعبر عن مكانة المنظمة وهيمتها على قطاع الأعمال، الأمر الذي يتحقق من خلال صياغة الاستراتيجيات الدالة على القوة والنفوذ والتي تمكن المنظمة من اختيار مجال المنافسة ووضع قواعد اللعبة فيها مما يسمح لها بالتحكم وكل ثقة في بيئة الأعمال التنافسية.

وفي سياق ما سبق يرى الباحثين ان السيادة الاستراتيجية هي الواقع الذي يميز المنظمة وتمنحها التفوق وزيادة الأعمال بما تمتلك من مستوى عال من الذكاء التنافسي- ورؤية استراتيجية عالمية تسمح لها من السيطرة على بيئة التنافس والتحكم بالمنافسين وتوجيه تحركاتهم، الأمر الذي يمكن المنظمة من التقدم والتجديد المستمر وتوسع مناطق نفوذها حول العالم.

### 2.2.3. أهمية السيادة الاستراتيجية

تتبع أهمية السيادة الاستراتيجية من انها تمكن المنظمة من امتلاك رؤية عالمية واسعة تستطيع من خلالها صنع واقع اجتماعي مشترك بين المنافسين ضمن مساحة تنافسية معينة، ومن خلال مناورات استراتيجية معينة يتم التأثير على تصورات المنافسين وتوجيه انتباههم نحو مجال عمل معين او تغيير نواياهم بعيداً عن مجالات او

يتناول هذا البحث عرض وتحليل البيانات التي أظهرتها استمارة الاستبيان، من خلال تحليل آراء واجابات افراد العينة عن متغيرات الدراسة وأبعادها.

خلالها يتم تحليل الهدف الاستراتيجي لمحفظة المنظمة ومحتوياتها لغرض تحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة (4: D'Aveni, 2004).

## 2. الضغ

ط

التناف

سي

يوصف

الضغط

التنافسي-

بأنه

العلاقة

المدركة

بين

المنظمة

وبيئتها

التنافسية

الجدول (1) وصف أفراد عينة الدراسة

الجنس	الذكور	النساء
التحصيل الدراسي	دبلوم	31
	بكالوريوس	12
	دبلوم عالي	6
	ماجستير	27
	دكتوراه	8
مدة الخدمة في الشركة الحالية	أقل من 3 سنوات	2
	من 3 - 7 سنوات	0
	أكثر من 7 سنوات	8
العمر	20 - 30 سنة	10
	31 - 40 سنة	25
	41 - 50 سنة	9
	51 سنة فأكثر	21
		11
		2

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج إجابات افراد العينة.

بأكملها، فعندما يتم توسيع منطقة النفوذ يتفاعل المنافسون مما يولد ضغطاً

مستمراً على جميع المنظمات في القطاع، وقد أكد الخبراء الاستراتيجيون ان الضغط التنافسي يركز على خمسة قوى وهي: قوة المورد، قوة الزبائن، حواجز الدخول في الصناعة، تهديدات المنتجات البديلة، المنافسة بين الصناعات (الباشقالي، 2019: 145) والسيادة الاستراتيجية للمنظمة تمنحها القدرة على تشديد الحناق على المنافسين ومنعهم من التوسع في مساحات عمل جديدة وذلك بالاعتماد على ابتكار المنتجات الجديدة والمنافسة السعرية، ونتيجة لذلك تزداد نسبة المبيعات فتزداد التدفقات النقدية الى المنظمة مما يزيد من قوة المنظمة المالية والتنافسية وبالتالي تحقيق تقليل الضغط التنافسي (10: Strikwerda, 2005).

## 3. التكوين التنافسي

يبدأ التكوين التنافسي بإنشاء التحالفات الاستراتيجية، وبعد التحليل الاستراتيجي الذي يحدد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التنافسية شرطاً أساسياً لعملية التكوين التنافسي- والذي يساهم بدوره وبشكل كبير في تقليل التعقيد والضغط التنافسي (الشريف، 2017: 153) وان المحافظة على السيادة الاستراتيجية يتطلب من المنظمة المثقفة احيانا الانتقال الى تشكيل التحالفات مع اقرب منافسيها لتكوين قوة تنافسية جديدة تعمل تحجيم القدرات التنافسية للمنظمات الاخرى وتمنع من دخول منافسين جدد في الصناعة مما يجنب او يقلل من الضغط التنافسي على المنظمة وحماية مناطق النفوذ والربحية (11: Strikwerda, 2005).

## 4. الجانب العملي

## 1.4. وصف أفراد ومتغيرات الدراسة

## 1.1.4. وصف أفراد عينة الدراسة

## 2.4. وصف أبعاد الذكاء التنافسي

## أ. ذكاء السوق

يلاحظ من الجدول (2) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين حول هذا البعد قدرها (64.80%)، وبوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.88). في حين كانت نسب عدم الاتفاق (22.00%) وللمحايد (13.20%). ومن أبرز الأبعاد التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X1) الذي ينص على (تسعى شركتكم إلى جذب الزبائن من خلال تخفيض أسعار منتجاتها) إذ حصل على نسبة اتفاق (70%) من اجابات المبحوثين، وبوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.93)، والمؤشر (3) الذي ينص على (تتابع شركتكم بشكل مستمر احتياجات ورغبات الزبائن) والذي جاء بنسبة اتفاق (74.00%) و بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.91)، والمؤشر (X5) الذي ينص على (تعمل شركتكم على تقديم التسهيلات للزبائن لضمان ولائهم) والذي جاء بنسبة اتفاق (66.00%) وبوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.89)، ويلاحظ من النتائج أعلاه سعي المنظمة المبحوثة إلى تخفيض أسعار منتجاتها (الخدمات) بهدف جذب الزبائن، فضلاً عن متابعة احتياجاتهم ورغباتهم وتقديم التسهيلات لهم لضمان ولائهم.

الجدول (2) التوزيعات والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد ذكاء السوق

المتغير	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية											
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية	النسبة المئوية		
X1	3.78	0.93	6.0	3	12.0	6	12.0	6	38.0	19	32.0	16
X2	3.42	0.85	14.0	7	8.0	4	18.0	9	42.0	21	18.0	9
X3	3.70	0.91	8.0	4	12.0	6	6.0	3	50.0	25	24.0	12
X4	3.32	0.84	10.0	5	18.0	9	18.0	9	38.0	19	16.0	8
X5	3.60	0.89	6.0	3	16.0	8	12.0	6	44.0	22	22.0	11
المتوسط الحسابي	3.56	0.88	8.8		13.2		13.20		42.40		22.40	
النسبة المئوية			22.00		13.20		13.20		64.80			

N=43

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

## ب. ذكاء المنافس

يلاحظ من الجدول (3) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (68.00%)، وبلغت نسبة المحايدين (14.40%) وعدم الاتفاق (17.60%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.92). ومن أبرز الأبعاد التي ساهمت في إغناء نسبة الاتفاق هو المؤشر (X10) الذي ينص على (تتبنى بعد ذكاء المنافس يساعد شركتكم على توقع سلوك المنافسين تجاهها) إذ حصل على نسبة اتفاق (76%) من اجابات المبحوثين، وبوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.96).



## 3.4. وصف أبعاد السيادة الاستراتيجية

أ. منطقة النفوذ

يلاحظ من الجدول (5) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (67.60%) في حين بلغت نسبة المحايدين (13.60%) وعدم الاتفاق (18.80%) والذي جاء بوسط حسابي قدره (3.70) وانحراف معياري (0.91). ومن بين اهم الأبعاد التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو مؤشر (X1) والذي ينص على (ترغب شركتكم في السيطرة على منافسها في مناطق نفوذها) والذي جاء بنسبة اتفاق بلغت (78.00%) وبوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (1.03). والمؤشر (X5) والذي ينص على (تبحث شركتكم عن اسواق جديدة لتوسيع منطقة نفوذها) والذي جاء بنسبة اتفاق (74.00%) وبوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.93). والمؤشر (X2) الذي ينص على (تتلك شركتكم قدرات اقتصادية وتكنولوجية أفضل مقارنة بالمنافسين) والذي جاء بنسبة اتفاق (66.00%) وبوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.89). تعكس اجابات عينة البحث في المنظمة المبحوثة رغبتها في السيطرة على منافسها ضمن منطقة النفوذ، فضلاً عن بحثها عن اسواق جديدة لتوسيع دائرة نفوذها بفضل ما تمتلكه من قدرات اقتصادية وتكنولوجية افضل مقارنة بالمنافسين.

الجدول (5) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده منطقة النفوذ

الانحراف المعياري	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية									
		لا تفي بشدة		لا تفي		محايد		تفي		تفي بشدة	
		% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي
1.03	X1	4.0	2	6.0	3	12.0	6	34.0	17	44.0	22
0.89	X2	3.60	6	10.0	5	12.0	6	38.0	19	28.0	14
0.87	X3	3.52	8.0	4	14.0	7	20.0	10	34.0	17	24.0
0.87	X4	3.50	8.0	4	20.0	10	10.0	5	38.0	19	24.0
0.93	X5	3.78	6.0	3	6.0	3	14.0	7	52.0	26	22.0
0.91	المؤشر الكلي	3.70	7.6	11.2	13.60	13.60	39.20	28.40	67.60	67.60	67.60

N=43

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ب. الضغط التنافسي

يلاحظ من الجدول (6) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (70.00%) وبلغت نسبة المحايدين (13.60%) وعدم الاتفاق (16.40%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري (0.92). ومن بين اهم الأبعاد التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X6) والذي ينص على (تستطيع شركتكم ادراك نوع الضغط التنافسي عليها) وكانت نسبة الاتفاق عليه (80.00%) وبلغ الوسط الحسابي (3.96) والانحراف المعياري (0.99). والمؤشر (X8) الذي ينص على (تعتمد شركتكم على تطوير منتجاتها باستمرار للحفاظ على زبائنها) والذي جاء بنسبة اتفاق بلغت (X9) والذي ينص على (تتلك شركتكم القدرة على فرض الاسعار التنافسية لمنتجاتها) والذي جاء بنسبة اتفاق (74.00%) ووسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.94). يتبين من اجابات العينة ان المنظمة المبحوثة كفت جهودها لمعرفة نوع الضغط التنافسي الذي يفرضه منافسها، والحفاظة على زبائنها من خلال فرض الاسعار التنافسية لمنتجاتها.

والمؤشر (X6) الذي ينص على (تعتمد شركتكم على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين) والذي جاء بنسبة اتفاق (74.00%) و بوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.91). والمؤشر (X8) الذي ينص على (تعلم شركتكم على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من اجل انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية افضل من منافسها) والذي جاء بنسبة اتفاق (70.00%) وبوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.92). ويلاحظ من النتائج ان المنظمة المبحوثة تدرك ان تبني بعد ان تبني بعد ذلك المنافس بكل ما يتضمنه من انماط تفكير وسلوكيات سيساعد المنظمة المبحوثة على توقع سلوك المنافسين تجاهها، والعمل على تحليل البيئة الخارجية وجمع المعلومات لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين

الجدول (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده ذكاء التكنولوجيا

الانحراف المعياري	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية									
		لا تفي بشدة		لا تفي		محايد		تفي		تفي بشدة	
		% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي
1.02	X11	4.06	6.0	3	0.0	0	16.0	8	38.0	19	40.0
0.88	X12	3.58	12.0	6	12.0	6	12.0	6	34.0	17	30.0
0.95	X13	3.84	8.0	4	12.0	6	6.0	3	36.0	18	38.0
0.93	X14	3.76	6.0	3	14.0	7	8.0	4	42.0	21	30.0
0.98	X15	3.94	8.0	4	6.0	3	4.0	2	48.0	24	34.0
0.95	المؤشر الكلي	3.84	8.0	8.8	9.20	39.60	34.40	74.00	74.00	74.00	74.00

N=43

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ومعرفة منتجاتهم لتقديم منتجات ذات مزايا افضل مقارنة بالمنافسين.

الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده ذكاء المنافس

الانحراف المعياري	المؤشر	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية									
		لا تفي بشدة		لا تفي		محايد		تفي		تفي بشدة	
		% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي	% التكرار	% النسبي
1.01	X6	4.02	4.0	2	8.0	4	14.0	7	30.0	15	44.0
0.88	X7	3.58	10.0	5	8.0	4	18.0	9	42.0	21	22.0
0.92	X8	3.72	8.0	4	14.0	7	8.0	4	38.0	19	32.0
0.85	X9	3.40	10.0	5	16.0	8	18.0	9	36.0	18	20.0
0.96	X10	3.86	6.0	3	4.0	2	14.0	7	50.0	25	26.0
0.92	المؤشر الكلي	3.72	7.6	10.0	14.40	39.20	82.80	68.00	68.00	68.00	68.00

N=43

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ت. ذكاء التكنولوجيا

يلاحظ من الجدول (4) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الافراد المبحوثين قدرها (74.00%) وبلغت نسبة المحايدين (9.20%) وعدم الاتفاق (16.80%) والذي جاء كله بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.95). ومن بين اهم الأبعاد التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X15) والذي ينص على (توظف شركتكم التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة المنتجات المقدمة للزبائن) والذي جاء بنسبة اتفاق (82.00%) وبوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.98). والمؤشر (X11) الذي ينص على (تعتمد شركتكم على احدث التقنيات في جمع وتخزين المعلومات) والذي جاء بنسبة اتفاق (78.00%) وبوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (1.02). هذا يعني ان المنظمات المبحوثة تتبنى أحدث التقنيات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، وأيضاً في جمع وتخزين المعلومات ضمن قاعدة البيانات.

الجدول (6) التوزيع التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعدد الضغط التنافسي

الانحراف المعياري	التوزيع التكرارية والنسب المئوية										
	المؤشر	تلقى بشدة		لا تلقى بشدة		محدد		تلقى		لا تلقى	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
X6	21	42.0	19	38.0	1	2.0	5	10.0	4	8.0	3.96
X7	12	24.0	19	38.0	8	16.0	3	6.0	8	16.0	3.48
X8	13	26.0	20	40.0	8	16.0	6	12.0	3	6.0	3.68
X9	14	28.0	32	64.0	7	14.0	2	4.0	4	8.0	3.82
X10	10	20.0	24	48.0	10	20.0	4	8.0	2	4.0	3.72
المؤشر الكلي		28.00	42.00	13.60	8.0	16.40					3.73
			70.00	13.60	16.40						

N=43

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

ت. التكوين التنافسي

الجدول (8)

المستقل
---------

الجدول (9) نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة

المستقل	المعتمد
السيادة الاستراتيجية	0.743*
ذكاء السوق	0.642*
ذكاء المنافس	0.756*
ذكاء التكنولوجيا	0.697*
المؤشر الكلي	

P\* ≤ 0.05 N=43

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

2.4.4 تحليل علاقة

ت

## الارتباط بين أبعاد الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية

يلاحظ من الجدول (9) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية، إذ تراوح معامل الارتباط بين (0.642\* و 0.756\*) وهذا دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين إذ أن كل أبعاد الذكاء التنافسي ارتبطت بعلاقة معنوية مع متغير السيادة الاستراتيجية، الأمر الذي يعكس أهميتها بالنسبة للمنظمة المبحوثة، وهذا نرفض الفرضية الرئيسة الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية.

## 5.4 تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

## 1.5.4 تحليل علاقة التأثير للذكاء التنافسي في السيادة الاستراتيجية

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير معنوي للذكاء التنافسي في السيادة الاستراتيجية، إذ تشير نتائج التحليل الواردة في الجدول (10) إلى أن الذكاء التنافسي ذو تأثير معنوي في السيادة الاستراتيجية، ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (47.453) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.84) عند درجتي حرية (1.42) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R2) البالغة (0.649)، ويدعم ذلك قيمة معامل الانحدار (Beta) البالغة (0.904)، ويعزز ذلك قيمة (T) المحسوبة والبالغة (13.436) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.340)، وبناءً على ما تقدم فأنا نرفض الفرضية الرئيسة الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير معنوي للذكاء التنافسي في السيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة.

يلاحظ

من

الجدول

(7) وجود

نسبة

اتفاق

إيجابية بين

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعدد التكوين التنافسي

الانحراف المعياري	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية										
	المؤشر	تلقى بشدة		لا تلقى بشدة		محدد		تلقى		لا تلقى	
		التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
X11	13	26.0	20	40.0	7	14.0	7	14.0	2	4.0	3.66
X12	10	20.0	24	48.0	6	12.0	2	4.0	8	16.0	3.52
X13	11	22.0	20	40.0	9	18.0	3	6.0	3	6.0	3.58
X14	19	38.0	21	42.0	4	8.0	2	4.0	4	8.0	3.98
X15	20	40.0	24	48.0	1	2.0	2	4.0	3	6.0	4.12
المؤشر الكلي		29.20	43.60	10.80	8.0	16.40					3.77
			72.80	10.80	16.40						

N=43

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

الافراد المبحوثين قدرها (72.80%) في حين بلغت نسبة المحايد (10.80%) وعدم الاتفاق (16.40%) والذي جاء كله بوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري (0.93). ومن بين أهم الأبعاد التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X15) والذي ينص على (تسعى شركتكم الى التعرف على اهداف المنافسين وتوجهاتهم الاستراتيجية) والذي جاء بنسبة اتفاق (88.00%) وبوسط حسابي قدره (4.12) وانحراف معياري (1.04)، والمؤشر (X14) والذي ينص على (تسعى شركتكم الى تحقيق الاستبقية التنافسية) والذي جاء بنسبة اتفاق قدره (80.00%) وبوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.99)، والمؤشر (X12) والذي ينص على (تستطيع شركتكم تحديد نقاط قوتها واستغلالها لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات الخارجية) والذي جاء بنسبة اتفاق (68.00%) وبوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.87)، هذا يعني ان المنظمة المبحوثة ركزت على كشف أهداف المنافسين وتوجهاتهم الاستراتيجية، وتوظيف نقاط قوتها لغرض استغلال الفرص وتجنب التهديدات وبالتالي تحقيق الاستبقية التنافسية على المنافسين.

## 4.4 تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

## 1.4.4 تحليل علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية

تتضمن هذه الفقرة التحقق من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية، وتشير النتائج الواردة في الجدول (8) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.839) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يعني ان منظمات الاعمال كلما تبنت قيادتها الادارية الذكاء التنافسي

4. أوضحت نتائج التحليل وجود تأثير إيجابي للذكاء التنافسي في السيادة الاستراتيجية، إذ كان بعد ذكاء التكنولوجيا هو الذي يملك أعلى قيمة تأثير في السيادة الاستراتيجية من بين أبعاد الذكاء التنافسي، ومن ثم يليه بعد ذكاء السوق ومن ثم ذكاء المنافس، وهذا يدل على أن القدرات الذهنية التي تمتلكها المنظمات المبحوثة في التكنولوجيا والسوق، فضلاً عن المنافسة تمكنها من تحقيق السيادة على المنافسين.

5. ان السيادة الاستراتيجية تعبر عن مكانة المنظمة وهمتها في مجال عملها وقدرتها على قيادة المنافسين.

6. ان السيادة الاستراتيجية تمكن المنظمة من التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المستمرة.

7. ان امتلاك المنظمة للمهارات التحليل البيئي واليقظة الاستراتيجية يعزز من فرص تحقيقها للسيادة الاستراتيجية.

8. ان السيادة الاستراتيجية تتيح للمنظمة الاسبقية على منافسيها في استثمار الفرص وتجنب التهديدات البيئية.

## 2.5. المقترحات

1. ضرورة اعتماد القيادات العليا في المنظمة المبحوثة على الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، ذكاء التكنولوجيا) لضمان التعرف على رغبات واحتياجات الزبائن والحصول على المعلومات الدقيقة حول تحركات المنافسين في الوقت المناسب، الامر الذي يقود إلى تحقيق السيادة الاستراتيجية.

2. تأكيد القيادات الادارية في المنظمة المبحوثة على ضرورة تعزيز ومواكبة التقنيات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بوصفها البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.

3. الاهتمام بتطوير أتماط ذكاء المنافس إلى جانب ذكاء السوق في المنظمات المبحوثة بوصفه مدخل استراتيجي لتوفير المعلومات عن المنافسين والزبائن ودراسة تحركاتهم، وبالتالي اقتناص الفرص وسد الفجوات الحاصلة في السوق.

4. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بتكوين التحالفات الاستراتيجية مع القوى الكبرى في المجال التي تعمل فيه لتمكينا من التغلب على الضغوط التنافسية.

5. ضرورة اهتمام المنظمة المبحوثة بتغيير قواعد اللعبة التنافسية باستمرار وذلك لتشتيت المنافسين والسيطرة عليهم.

6. ضرورة مواكبة المنظمة المبحوثة للضغوط التنافسية بالتطوير المستمر لاستراتيجياتها التنافسية.

الجدول (10) تأثير الذكاء التنافسي في السيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة

المستقل	السيادة الاستراتيجية		R <sup>2</sup>	قيمة (T)	
	β <sub>0</sub>	β <sub>1</sub>		المصوبة	الجدولية
الذكاء التنافسي	0.838	0.904	0.649	13.436*	2.340

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية DF (1.48) P\* ≤ 0.05

## 2.5.4. تحليل علاقات التأثير لأبعاد الذكاء التنافسي في السيادة الاستراتيجية

تشير نتائج التحليل في الجدول (11) إلى أن لأبعاد الذكاء التنافسي تأثير معنوي في السيادة الاستراتيجية، ويدعم ذلك قيمة (F) والبالغة على الترتيب (14.396 ، 17.721 ، 16.384) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.84) عند درجتي حرية (1,42) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) والبالغة على التوالي (0.84 ، 0.70 ، 0.76) ومن متابعة معاملات (β) واختبار (T) لها يتضح ان هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد الذكاء التنافسي في السيادة الاستراتيجية إذ كانت قيم (T) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.340)، وتأسيساً على ما سبق فأنتنا نرفض الفرضية الرئيسة الرابعة وقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة تأثير معنوية لأبعاد الذكاء التنافسي في السيادة الاستراتيجية.

الجدول (11) تأثير أبعاد الذكاء التنافسي في السيادة الاستراتيجية على مستوى المنظمة المبحوثة

المستقل	السيادة الاستراتيجية		R <sup>2</sup>	قيمة (F)	
	β <sub>0</sub>	β <sub>1</sub>		المصوبة	الجدولية
ذكاء السوق	0.723	0.790	0.84	14.396	3.84
ذكاء المنافس	0.731	0.524	0.70	17.721	
ذكاء التكنولوجيا	0.649	0.802	0.76	16.384	

الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية N=43 DF (1.42) P\* ≤ 0.05

## 5. الاستنتاجات والمقترحات

### 1.5. الاستنتاجات

- تبين من نتائج التحليل الوصفي تبني القيادات الادارية لأبعاد الذكاء التنافسي، وان ذكاء التكنولوجيا كان من أكثر الأبعاد وجوداً في المنظمة المبحوثة.
- أشارت نتائج التحليل الوصفي على ان اجابات المبحوثين كانت متفقة على توافر أبعاد السيادة الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة.
- دلت نتائج التحليل على وجود علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء التنافسي والسيادة الاستراتيجية، وهذا يدل على إدراك القيادات الادارية في المنظمات المبحوثة على أهمية تبني الذكاء التنافسي في تحقيق السيادة الاستراتيجية.



Management, third Edition, Cham Springer International Publishing.

## 6. قائمة المصادر

### 1.6 المصادر العربية

6. Branza , Beniamin Viorel, Ioan Radua;" Transformation Of Public Management Process Due To Competitive Intelligence Implementation", Procedia Economics And Finance, Vol. 32, 2015.
7. Colakoglu, Tanju;" The Problematic Of Competitive Intelligence: How To Evaluate& Develop Competitive Intelligence?", Procedia Social And Behavioral Sciences, Vol. 24, 2011.
8. D'Aveni, Richard, (2004), "Corporate Spheres of Influence", Mit Sloan Management Review, Vol.45, No.4.
9. Goeltz, Donald R., (2014), "Globalization and hyper competition : Drivers , Linkages, and industry differences, Holy Family University, Journal of international Business and Cultural Studies, vol. 8, No 1.
10. Hadi, Fatmel (2014), investigating the relationship Between technology intelligence & business performance, Journal of Business Economics & management studies Singaporean, Vol. (2), No. (11).
11. Kirkwood H.,(2007), "An Introduction to Competitive Intelligence Management Development Serves Management.
12. Mekrash, Fawzia, (2015). The impact of management via intelligence on the institution's strategic direction of the institution: A case study of the Algerian Airlines. PhD dissertation. Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Mohamed Khidr Biskra, Algeria.
13. Meyer, clauda , (2012)," The chain–Japan rivalry for economic and strategic supremacy in Asia China" & the world series, First Edition, Global Focus World.
14. Mohammed, Dheyaa Talib and Mohammed, Nisreen Jasim, (2021), The relationship between Ambidextrous Leadership Behaviors and strategic supremacy Research analysis in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public

1. الباشقالي، محمود محمد امين عثمان عباس، (2019)، دور الارتجال الاستراتيجي في السيادة الاستراتيجية من خلال التعاون الاستراتيجي وبعتماد نضج ادارة المعرفة - دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية في عينة من الجامعات الخاصة في اقليم كوردستان العراق، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، جامعة دهوك، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، كوردستان العراق
2. سلمان، فضيلة داود، (2016)، الأداء الريادي وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد، 9، المجلد، 22.
3. الشريفي، علي كاظم حسين محل، (2017)، التجديد الاستراتيجي وانعكاسه في تعزيز السيادة الاستراتيجية من خلال الدعم المنظمي - دراسة تحليلية لآراء المديرين في الشركة العامة لصناعة الاسمنت الجنوبية، اطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الادارية، جامعة كربلاء، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، العراق.

### 2.6 المصادر الاجنبية

1. Abderrazek, Brahim, (2016). The Impact of managing the relationship with the customer on the product design in the Algerian economic establishment - a sample study from economic institutions. An unpublished PhD Dissertation. University of Biskra, Algeria .
2. Aliakbaar, Shahri, M.,(2013),Competitive Intelligence Competitive Advantage in the Success Business Organization, Journal publised RRAMT France ltd, Vol. (38), No. (2).
3. Al-Ruwshadi, Husam and Ali Muhaibes (2015). Public Organizations Pioneering in The Light of the Compatibility Between Competitive Intelligence and Strategic Innovation. An Unpublished PhD. Dissertation. College of Administration and Economics, University of Baghdad.
4. Amiri. N.S, Shirkava. S., Chalak. M., and Rezaeei N.,(2017)," competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage", Journal AD-minister Universidad Eafit Colombia, Vol.12 No.30.
5. Ansoff, H. Igor, and Kiple, Daniel, and Lewis, A. O., Stevens, Roxanne Helm, (2019), Implanting Strategic

- Works, Turkish Journal of Computer and Mathematics, Vol. 12, No. 12.
15. Nasri, Wadie, 2012, "Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process", International Journal of Business and Commerce, vol.1, No.6.
  16. Nassour, Rizan Wasber, and Saeed and Khalil, Walaa, (2018). A study of the reality of marketing intelligence in private banks operating in the Syrian coast. Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Economic and Legal Sciences Series, Vol. 40: No.5.
  17. Nikolaos, T., & Evangelia, F., (2012), Competitive intelligence: concept, context and a case of its application, Science Journal of Business Management, 2, 1-15.
  18. Sabir, Rana and Nasser, Al-Amri, Sarah Ali and Abdul-Hussein, Ali Abdul-Amir (2018), The interactive role of competitive intelligence in enhancing organizational excellence in achieving customer delight: A field research on a sample of travel and tourism companies in Baghdad, Journal of Administration and Economics, Vol.41, No. 117.
  19. Shahri , Aliakbaar, M.,(2013), Competitive Intelligence Competitive Advantage in the Success Business Organization, Journal publised RRAMT France ltd, Vol. (38), No. (2).
  20. Strikwerda, J., & Rijnders, D. (2005)." Possible End Games in the European Postal Market: Qui Bone?" In MA Crew, & PR Kleindorfer (Eds.), Regulatory and Economics Changes in the Postal and Delivery Sector, Fifth Edition, Kluwer Academic Publishers, Amsterdam, Holland.