

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

د. محمد عبد الله سرحان الكهالي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

الجامعة الإماراتية الدولية

فنون مندعي عبدربه ديان

باحثة

■ الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُزعت على جميع القيادات والموظفين في الشركة وعددهم (130) موظفًا، استُرد منها (94) استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، والشراكة) كان مرتفعًا، وجاء بُعد الشراكة في المرتبة الأولى. كما تبين أن مستوى الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، الاستجابة لحاجات العملاء، الحصة السوقية، المرونة، والإبداع) مرتفع كذلك، وكان بُعد الجودة الأعلى ترتيبًا. وأكدت النتائج وجود دور ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة. توصي الورقة بضرورة تعزيز بُعد الدافعية ضمن ممارسات الذكاء الاستراتيجي، والتركيز على الابتكار باعتباره أحد محددات الميزة التنافسية المستدامة.

■ الكلمات المفتاحية

الذكاء الاستراتيجي . الميزة التنافسية . شركة جمعان للتجارة والاستثمار.

■ Abstract:

This research paper aims to examine the role of strategic intelligence in enhancing competitive advantage at Jamaan Trading and Investment Company. The study employed a descriptive-analytical approach and a case study method, using a structured questionnaire distributed to all company leaders and employees (130 participants), of which 94 valid responses were analyzed statistically.

The findings revealed a high level of strategic intelligence practices across its five dimensions (foresight, systems thinking, motivation, strategic vision, and partnership), with partnership ranking first. Similarly, the level of competitive advantage was also high across its dimensions (quality, customer responsiveness, market share, flexibility, and innovation), with quality ranking highest. The results further indicated a statistically significant role of strategic intelligence in enhancing the company's competitive advantage.

The paper recommends strengthening the motivation dimension within strategic intelligence practices and paying greater attention to innovation as a key determinant of sustainable competitive advantage.

■ Keywords:

Strategic Intelligence – Competitive Advantage – Jamaan Company for Trade and Investment

المقدمة:

تواجه الشركات تحديات متعددة في بيئة الأعمال تتمثل في التغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والاجتماعية، إضافة إلى المنافسة الشديدة، الأمر الذي يستلزم تبني أساليب إدارية واستراتيجية حديثة لضمان استمراريتها والحفاظ على حصتها السوقية وتحقيق التفوق على المنافسين. وتعد الميزة التنافسية الأساس الذي يرتكز عليه أداء الشركات ونجاحها، حيث تمثل المفتاح لتحقيق البقاء والتميز في الأسواق (ريان & فاطمة، 2022).

ويبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة إدارية حديثة وفعالة لتحويل البيانات إلى معرفة ودعم اتخاذ القرار، عبر تحليل المعلومات والاتجاهات البيئية لتحديد الفرص والتحديات المستقبلية، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية في مواجهة ديناميكيات بيئة الأعمال (Bernard, 2002; Mehdi, 2021; الناصر، 2019) ويعد الذكاء الاستراتيجي صيغة تجميعية لأنواع متعددة من مفاهيم الذكاء مثل الذكاء التنافسي، وذكاء الأعمال، والذكاء الاصطناعي، وإدارة المعرفة (الناصر، 2022).

وأثبتت الدراسات السابقة (أبو بكر، 2023; شيماء & حمزة، 2024; علي، 2023)، وجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث يسهم الذكاء الاستراتيجي في تطوير العمليات والأساليب الإدارية، وتعزيز الموارد البشرية، وتحسين جودة الموارد، بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالميزة التنافسية وتحقيق التفوق المستدام.

وتزداد أهمية الذكاء الاستراتيجي في بيئة الأعمال اليمينية نظراً لتقلباتها السياسية والاقتصادية، وانفتاح السوق المحلي، وارتفاع مستوى المنافسة، ما يجعل قدرات صناع القرار في تحليل المعلومات البيئية واستشراف المستقبل عنصراً جوهرياً لضمان استمرار وتطور الشركات.

مشكلة البحث:

على الرغم من الأهمية المتزايدة للذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي والميزة التنافسية، إلا أن مستوى تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الشركات اليمينية بشكل عام لم يُدرس بشكل كافٍ، وما زالت هناك فجوات معرفية حول كيفية تأثير كل بُعد على الميزة التنافسية، وفي حالة شركة جمعان للتجارة والاستثمار، لم يتم بعد تقييم مدى ممارسة الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الميزة التنافسية بشكل منهجي، ومن هنا تتبع أهمية هذه الدراسة في قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتحديد أثرها على الميزة التنافسية في الشركة، بما يوفر بيانات دقيقة تمكن الإدارة من تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغيرة.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تحديد دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار،

ويتفرع عنها التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى ممارسة الشركة للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة.
2. ما مستوى الميزة التنافسية في الشركة وفق أبعادها.
3. هل للذكاء الاستراتيجي دور في تعزيز الميزة التنافسية

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، والشراكة) عند مستوى دلالة (0.05)، في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها (الابداع، الجودة، المرونة، الحصة السوقية، والاستجابة لحاجات العملاء) في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- (H1:1) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.
- (H1:2) يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.
- (H1:3) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.
- (H1:4) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرؤية الاستراتيجية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05) في تعزيز الميزة التنافسية.
- (H1:5) يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.

أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بمختلف أبعاده، وهي: الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، والشراكة، في تعزيز الميزة التنافسية بمكوناتها المختلفة، والتي تشمل: الإبداع، الاستجابة لحاجات العملاء، الجودة، الحصة السوقية، والمرونة الاستراتيجية، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يلي:

1. تحديد مدى ممارسة شركة جمعان للتجارة والاستثمار للذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة.
2. قياس مستوى الميزة التنافسية للشركة وفق أبعادها المحددة.
3. الكشف دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية

♦ أهمية الدراسة

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

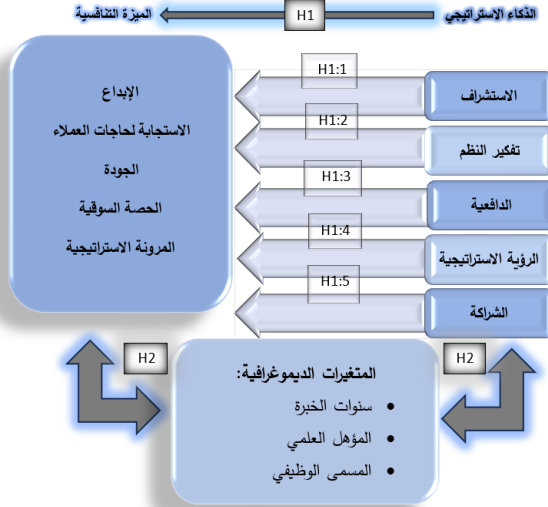
■ الأهمية العلمية:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من إسهامها في إثراء المكتبة المحلية والعربية من خلال تسليط الضوء على متغيري الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في بيئة الأعمال اليمينية، خصوصاً القطاع التجاري، حيث تعد من الدراسات القليلة التي جمعت بين هذين المتغيرين على مستوى الجمهورية اليمنية حتى ديسمبر 2024م. وتبرز أهمية الدراسة في التعرف على أطر تفعيل الذكاء الاستراتيجي عبر أبعاده (الاستشراف، التفكير النظمي، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، والشراكة)، وكذلك تحديد أطر تعزيز الميزة التنافسية باعتبارها هدفاً استراتيجياً رئيسياً لمنظمات الأعمال. كما تساهم الدراسة في تعزيز إدراك الأطراف المعنية بالعلاقة الارتباطية بين المتغيرين، وتوفير مرجع علمي للباحثين المستقبليين، بما يدعم تطوير أساليب الإدارة الحديثة والحد من الأساليب التقليدية والعشوائية في بيئة الأعمال.

■ الأهمية العملية:

تمثل الأهمية العملية للدراسة في تقديم توصيات قابلة للتطبيق تدعم شركة جمعان للتجارة والاستثمار والشركات اليمنية المماثلة، من خلال تعزيز ممارسة الذكاء الاستراتيجي لدى الإدارة ورفع كفاءة اتخاذ القرار، بما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية. كما تسلط الدراسة الضوء على القطاع التجاري السلعي الحيوي على المستوى الوطني، وتشجع القيادات على تبني أساليب إدارة حديثة قائمة على الذكاء الاستراتيجي، مع تقديم إرشادات عملية للباحثين والممارسين لتحسين الأداء الاستراتيجي والتنافسي في بيئات العمل المشابهة.

❖ النموذج المعرفي لأبعاد لدراسة:



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

■ حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تمثلت في دراسة دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم، والشراكة)، في تعزيز الميزة التنافسية بأبعادها: (الحصة السوقية، الجودة، الاستجابة للعملاء، المرونة، الإبداع)، مع اعتبار المتغيرات الديموغرافية التالية: (المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وقد تم اختيار مصطلح "تعزيز" للميزة التنافسية؛ كون الشركة محل الدراسة تعمل بنجاح منذ أكثر من (50) عاماً في السوق اليمينية.

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

الحدود البشرية: تمثلت في الحصر الشامل لكافة العاملين في المستويات الإدارية من القادة، والاداريين، ومدراء الفروع، ورؤساء الأقسام، ونوابهم، والموظفين المعنيين بموضوع الدراسة في شركة جمعان للتجارة والاستثمار؛ والبالغ عددهم (130).

الحدود الزمنية: تمثلت في الفترة الزمنية التي تم فيها تطبيق الدراسة (2024م).

■ الدراسات السابقة:

1. الجرادى والشامى (2024): هدفت الدراسة إلى تحديد دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية (الجودة، الكفاءة، المرونة، التسليم) في شركات تصنيع الأدوية اليمنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وعينة مكونة من 198 مستجيبًا. أظهرت النتائج أن إدارة الجودة لها أثر إيجابي قوي على الأسبقيات التنافسية، مع توصية بزيادة التزام الإدارة العليا ببناء ثقافة الجودة داخل الشركات (الجرادى & الشامى، 2024).
2. الحداء وزيد (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الاستراتيجي (الريادي، السوق، التكنولوجيا) في تحقيق الميزة التنافسية (الجودة، التميز، التكلفة) في الجامعات الأهلية اليمنية، باستخدام المنهج المسحي الارتباطي وعينة من 239 مشاركًا. أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للتوجه الاستراتيجي على الميزة التنافسية، مع توصية بتطوير التوجه الاستراتيجي بما يتوافق مع متطلبات سوق العمل (الحداء & زيد، 2024).
3. شنيف والعلفي (2024): هدفت الدراسة إلى تقييم أثر جودة الملاحظة الجوية على الميزة التنافسية لإقليم صنعاء الجوي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وعينة شاملة من 98 موظفًا. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية بين جودة الخدمات المقدمة والميزة التنافسية، مع توصية بإجراء دراسات مستقبلية في ظل الاستقرار السياسي (شنيف & العلفي، 2024).
4. زرافيلي والبشاشة (2023): هدفت الدراسة إلى قياس أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية (التكلفة، الإبداع، المرونة، التسليم، الاستجابة) في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وعينة من 250 مشاركًا. أظهرت النتائج أثرًا ذا دلالة إحصائية لسلسلة التوريد على الميزة التنافسية، مع توصية بتبني منهجية سلسلة التوريد لتعظيم الفائدة الاستراتيجية (زرافيلي & البشاشة، 2023).
5. مرهج (2023): هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في بنك سوريا والمهجر، باستخدام المنهج الوصفي وعينة من 250 موظفًا. أظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يسهم في تنمية الكفاءات البشرية، مع توصية بتعزيز تطبيق الذكاء الاستراتيجي وإجراء مزيد من الدراسات المرتبطة به. (مرهج، 2023)
6. الأسمري (2022): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة أزمات القطاع المصرفي السعودي خلال جائحة كورونا، باستخدام المنهج الوصفي وعينة من 154 موظفًا. أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا للذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات، مع توصية بالاستعانة بخبراء الذكاء الاستراتيجي للحفاظ على فعاليته (الأسمري، 2022).

7. بومزونة وفطيمة (2022): هدفت الدراسة إلى توضيح أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الاتصالات الجزائرية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وعينة من 30 موظفًا. أظهرت النتائج أن رأس المال الفكري عنصر فعال في تعزيز الميزة التنافسية، مع توصية بالاهتمام بمكوناته لتعزيز الأداء المؤسسي (بومزونة & طريف، 2022).
8. (2014) Esmaeili هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات باستخدام نظام الذكاء الاستراتيجي، مع عينة من 400 موظف. أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار والتخطيط، مع توصية بتطوير نظم الذكاء الاستراتيجي لتعزيز فاعلية القرار المؤسسي (Esmaili, 2014).
9. شيماء وحمزة (2024): هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الذكاء الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) على الميزة التنافسية المستدامة (الجودة، المرونة، الإبداع) في مؤسسة سونلغاز، باستخدام المنهج الوصفي وعينة من 31 مشاركًا. أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة، مع توصية بالتركيز على الاستشراف لتعزيز البيئة المؤسسية (شيماء & حمزة، 2024).
10. أبو بكر (2023): هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وعينة من 40 مشاركًا. أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية، مع توصية بوضع برامج سنوية لتعزيز الذكاء الاستراتيجي (أوبكر، 2023).
11. علي (2023): هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في مصرف السلام بسكرة، باستخدام المنهج الوصفي والاستدلالي وعينة من 45 موظفًا. أظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيًا بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مع توصية بإعطاء أهمية كبرى لتطبيق الذكاء الاستراتيجي لتعزيز التميز الإداري (علي، 2023).
12. كنوش وجعدي (2020): هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، باستخدام المنهج الوصفي والميداني التحليلي. أظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة، مع توصية بتبني نظام الذكاء الاستراتيجي كأداة متكاملة للإدارة الاستراتيجية (كنوش & جعدي، 2020).

13. حمدان (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) والميزة التنافسية في شركات التأمين الفلسطينية، باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي وعينة من 131 موظفًا. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مع توصية بتطوير قدرات الشركات على التعامل مع المستجدات وإقامة التحالفات لتعزيز التنافسية (حمدان، 2019).

■ التعقيب على الدراسات السابقة :

أظهرت الدراسات السابقة أن الذكاء الاستراتيجي يُعدّ أحد العوامل الرئيسة في تحقيق الميزة التنافسية، غير أن معظمها ركز على قطاعات محددة كالقطاع الصناعي والمصرفي، مع محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في القطاع التجاري اليمني. كما أن العديد من الدراسات السابقة لم تُحلّل بصورة تفصيلية أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، والشراكة) على عناصر الميزة التنافسية. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، بما يعزز الفهم التطبيقي لأهمية الذكاء الاستراتيجي في بيئة الأعمال اليمنية المتغيرة.

■ الاطار النظري:

◆ الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية:

تعددت تعريفات الميزة التنافسية في الأدبيات الإدارية باختلاف الباحثين، إلا أنها جميعًا تتقاطع عند كونها تمثل عنصر التفوق والتميز الذي يمكن الشركة من البقاء والنمو في بيئة تنافسية متغيرة. فقد عرفها (الحذاء & زيد، 2024) بأنها قدرة الشركة على الإبداع والابتكار في تقديم السلع والخدمات بجودة عالية وتميز، بما يمنحها تفوقًا تنافسيًا محليًا وإقليميًا ودوليًا. بينما ركز (علي، 2023) على البعد الزبائني، معتبرين الميزة التنافسية نتاجًا لقدرة الشركة على تلبية تطلعات العملاء كونهم الحكم النهائي على التميز. وأشار (حمدي، 2023) إلى أن الميزة التنافسية تمثل مؤشرًا على قوة الشركة في السوق وسلاسلًا لمواجهة تحديات المنافسة وتحقيق رضا الزبائن الحاليين والمحتملين.

كما ربط (الداودية، 2022) الميزة التنافسية بامتلاك الموارد والإمكانات والتكنولوجيا التي تحقق أرباحًا مستدامة، فيما اعتبرتها أبو (أبوراشد، 2021) قدرة على خلق قيمة للعملاء عبر الجودة والتكلفة والخدمة، وهو ما يمنح الشركة موقعًا أفضل من منافسيها. وأكد (العامري & البعداني، 2021) على أهمية الابتكار في تقديم خدمات متميزة لكسب مزايا تنافسية على المستويين المحلي والعالمي. أما (كنوش & جعدي، 2020) فركزا على الأداء المتفوق الناتج عن

استغلال الموارد غير الملموسة بطريقة يصعب تقليدها، بينما رأى (عبدالنبي، 2019) أن الميزة التنافسية تمثل الهدف الأسمى لتحقيق التميز عبر التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية.

ويرى (بركات، 2018) أن الميزة التنافسية هي القاعدة الأساسية لأداء الشركات ومفتاح نجاحها، في حين اعتبرها (حسن، 2017) انعكاساً لقدرة الشركة على صياغة وتنفيذ استراتيجيات تحقق تفوقاً على المنافسين عبر الاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد. وذهب (أونيس، 2017) إلى أنها الوسيلة التي تتيح للشركة الفوز في المنافسة السوقية.

ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها: القدرة الفريدة التي تميز الشركة عن غيرها من المنافسين، وتمكنها من تحقيق التفوق عبر تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية، وتلبية متطلبات العملاء بكفاءة، واستثمار مواردها وابتكاراتها بطريقة مستدامة تضمن لها النمو والتميز في الأسواق المحلية والدولية.

أهمية الميزة التنافسية:

تُعد الميزة التنافسية أحد المرتكزات الجوهرية لاستدامة الشركات وتعزيز قدرتها على البقاء في بيئة تتسم بشدة التنافسية وتغير الظروف الاقتصادية. فقد أكدت دراسات متعددة ولا سيما (الجبار، 2020؛ الدالي، 2019؛ العروسي & شعيب، 2022) أن الميزة التنافسية تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق التفوق المؤسسي، إذ تسهم في بناء السمعة والهوية المتميزة للشركة، وتمكينها من تلبية احتياجات المستفيدين، وخفض التكاليف، وتحقيق جودة عالية في المنتجات والخدمات. كما تُعد الميزة التنافسية وسيلةً لضمان البقاء والنمو، وتعزيز مركز الشركة في السوق، وتحقيق قيمة مضافة تضمن رضا العملاء وولاءهم المستمر.

وفي ضوء التحولات الاقتصادية العالمية المتسارعة، تزداد أهمية امتلاك الميزة التنافسية، خاصة في الاقتصادات النامية، لما توفره من فرص لتعظيم العوائد وتحقيق الاستقرار المؤسسي. وتكمن جوهرية الميزة التنافسية في قدرتها على خلق قيمة مميزة للعملاء، وتعزيز التفرد الاستراتيجي للشركات، بما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية. أما على مستوى الأهداف، فتشير الأدبيات إلى أن الميزة التنافسية تهدف إلى تحقيق التميز والتفوق على المنافسين من خلال استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة، وضمان الاستمرارية والبقاء في الأسواق المحلية والعالمية (الجبار، 2020؛ الدالي، 2019؛ بركات، 2018؛ حمدان، 2019؛ كنوش، 2017). كما تسعى إلى تحقيق الأداء العالي وتعظيم الأرباح وبناء القيمة المؤسسية، فضلاً عن تعزيز ولاء العملاء ورضاهم، باعتبارهم المحرك الأساسي لاستدامة النشاط الاقتصادي.

وعليه، يمكن القول إن الميزة التنافسية تمثل المعيار الرئيس لنجاح الشركات واستمرارها، إذ تمكنها من تحقيق التميز، وتوسيع قاعدة المستفيدين، وتعزيز مركزها السوقية في ظل بيئة تتسم بالتغير والتحديات المستمر

■ أبعاد الميزة التنافسية ومؤشراتها

■ الجودة ومؤشراتها:

تُعرف الجودة بأنها مجموعة الخصائص المتميزة والمتفردة في المنتج أو الخدمة، والتي يُدركها المستهلك ويتطلع إليها، وتشمل الجوانب التصميمية، الشكلية، والوظيفية (ريان & فاطمة، 2022). وترتبط الجودة ارتباطاً وثيقاً بالميزة التنافسية للشركة، إذ إن تقديم منتجات عالية الجودة يزيد من قيمتها في نظر المستهلك ويسمح للشركة بتحديد أسعار أعلى، كما أن الكفاءة العالية وانخفاض تكلفة الوحدة يساهمان في تحقيق منتجات أو خدمات ذات جودة متميزة (أبوراشد، 2021).

ويُنظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب يضمن التحسين المستمر بمشاركة جميع المستويات والوظائف داخل الشركة، بدءاً من مرحلة التصميم وحتى خدمات ما بعد البيع (الحبيب & السلطان، 2021)، ويرى الباحثان أن الجودة تمثل تلبية طلبات العملاء الداخلية والخارجية أو تجاوز توقعاتهم، وتعتمد على النظام الكلي للشركة وتحسين مستمر يهدف إلى تمييز جميع جوانب الأداء.

■ مؤشرات الجودة تشمل:

- وجود قسم لإدارة الجودة الشاملة مسؤول عن متابعة مستويات الأداء.
- التحسين المستمر لجودة الخدمات والمنتجات باستخدام التغذية الراجعة من العملاء.
- نشاط واضح وفعال لقسم البحث والتطوير في الشركة.
- التعاون مع شركات عالمية متخصصة بالجودة لتحسين الأداء.
- تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة بأسعار تنافسية.

■ مؤشرات الإبداع تشمل:

- توفير بيئة محفزة للعملية الإبداعية، مثل تنظيم برامج سنوية للمشروعات والأفكار.
- امتلاك مصادر داخلية للإبداع من خلال موظفين ذوي خبرة ومعرفة بالبيئة العملية.
- تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وتمييزة في السوق لتعزيز الميزة التنافسية.
- إنشاء قسم لإدارة البحث والتطوير لتنفيذ الأفكار الإبداعية عملياً.
- تنظيم برامج مكافآت لتعزيز الإبداع وتشجيع المشاريع المبتكرة.

■ المرونة ومؤشراتها:

تعرف المرونة بأنها قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتحديات المفاجئة، مع تعديل استراتيجياتها وأنماط التفكير لمواجهة الظروف المختلفة وتحقيق الأهداف (ريان & فاطمة, 2022). وتُعد المرونة عنصراً استراتيجياً يمكن الشركات من الاستجابة السريعة لتقلبات السوق وتحقيق استدامة الأعمال (الساعاتي & العواسا, 2020)

■ مؤشرات المرونة تشمل:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة للوصول إلى أكبر قدر من المعلومات لدعم اتخاذ القرارات.
- الاستفادة من شركاء داخليين وخارجيين لتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة.
- تطوير خطط استراتيجية متعددة لإدارة المخاطر المحتملة.
- تنويع الأفكار والأنشطة لضمان استمرار الأداء عند حدوث مشكلات أو تغيرات في بيئة الأعمال.
- تعزيز التفكير المرن الذي يسمح بتوليد حلول بديلة وإعادة توجيه الموارد حسب الحاجة.

■ الحصص السوقية ومؤشراتها:

تُعرف الحصص السوقية بأنها قدرة الشركة على امتلاك نصيب ومكانة في السوق مقارنة بالمنافسين، وتعد أداة مهمة لتحديد موقف الشركة في السوق وقياس قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح (المعلا, 2021). ويمكن حساب الحصص السوقية بالصيغة التالية:

$$\text{الحصص السوقية} = \frac{\text{مبيعات الشركة}}{\text{مبيعات الصناعة ككل}} \times 100X$$

ويشير الباحثون إلى أن الحصة السوقية تعكس كفاءة الشركة في الاستفادة من الفرص السوقية، وتحديد موقعها التنافسي، إذ أن انخفاضها قد يدل على وجود مشاكل تتطلب تدخل الإدارة (أونيس، 2017؛ حسن، 2017). كما تُعد الحصة السوقية أداة رقابية واستراتيجية لتحديد الخيارات التسويقية المناسبة ومتابعة المنافسة (يمنة & يعقوب، 2017).

■ مؤشرات الحصة السوقية تشمل:

ويشير الباحثون إلى أن الحصة السوقية تعكس كفاءة الشركة في الاستفادة من الفرص السوقية، وتحديد موقعها التنافسي، إذ أن انخفاضها قد يدل على وجود مشاكل تتطلب تدخل الإدارة (أونيس، 2017؛ حسن، 2017). كما تُعد الحصة السوقية أداة رقابية واستراتيجية لتحديد الخيارات التسويقية المناسبة ومتابعة المنافسة (يمنة & يعقوب، 2017).

• **الحصة السوقية الإجمالية:** تقيس نسبة مبيعات الشركة إلى إجمالي المبيعات في السوق.

• **الحصة السوقية النسبية:** تقيس الفرق بين مبيعات الشركة ومبيعات أكبر المنافسين.

• **الحصة السوقية للمخدم:** تركز على السوق الذي تعمل فيه الشركة بشكل أساسي.

ويتم تعزيز الحصة السوقية من خلال وضع استراتيجيات تسويقية فعّالة، تقديم منتجات وخدمات متميزة، وأسعار تنافسية، وتحليل موقف الشركة مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى مراقبة الفرص لدخول أسواق جديدة، كما تُعد الحصة السوقية مقياساً مهماً للأداء التنافسي ونجاح الشركة في السوق، حيث تساعد على تحسين السمعة وزيادة قاعدة العملاء وتعظيم الأرباح (بركات، 2018، ص39؛ حسن، 2017، ص23).

■ قياس الحصة السوقية:

$$100X \frac{\text{مبيعات الشركة السنوية}}{\text{المبيعات الإجمالية للسوق}} = \text{الحصة السوقية الإجمالية}$$

$$100X \frac{\text{مبيعات الشركة السنوية}}{\text{مبيعات أكبر المنافسين}} = \text{الحصة السوقية النسبية}$$

■ الاستجابة لحاجات العملاء:

الاستجابة لحاجات العملاء هي التركيز على العميل وتلبية متطلباته ورغباته بسرعة وفعالية، مع الحرص على تقديم خدمات ومنتجات بجودة عالية، ما ينعكس إيجابياً على رضا العملاء وضمنهم، ويعتبر سرعة الاستجابة عنصراً حاسماً للميزة التنافسية (الداودية، 2022؛ العروسي & شعيب، 2022).

■ مؤشرات الاستجابة لحاجات العملاء:

1. وجود قنوات اتصال فعّالة لتلقي طلبات وآراء العملاء والاستجابة لها.
 2. إدارة المعرفة والعلاقات من خلال قاعدة بيانات محدثة للعملاء وتحليل معلوماتهم.
 3. التحسين المستمر للمنتجات والخدمات بناءً على آراء العملاء.
 4. تدريب الموظفين على مهارات التواصل والتعامل مع العملاء.
 5. تركيز الشركة على العميل واستباق احتياجاته.
 6. التعامل مع الشكاوى بشكل دوري لضمان الاستجابة الفعّالة.
 7. بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء لتعزيز سرعة الاستجابة.
- ويمكن القول تهدف الاستجابة لحاجات العملاء إلى ضمان رضاهم، تعزيز ولائهم، وتحقيق ميزة تنافسية للشركة من خلال الكفاءة والسرعة في تلبية طلباتهم.

◆ الذكاء الاستراتيجي

مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للشركة، واستشراف المستقبل، وصياغة الخطط الاستراتيجية المناسبة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص، إذ يتيح الذكاء الاستراتيجي للقادة اتخاذ قرارات صائبة في الوقت المناسب، مع ضمان تحقيق الكفاءة والفاعلية، وزيادة الميزة التنافسية للشركة (الناصر، 2022؛ ريان & فاطمة، 2022).

ويعرف أيضًا بأنه مجموعة الصفات العقلية والتنظيمية التي تساعد القادة على التكيف العقلي، ومعالجة المعلومات الداخلية والخارجية، وبناء السياسات والاستراتيجيات المستقبلية لتحقيق النجاح المستدام للشركة (Strain et al., 2013).

ويمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي يمثل أداة حيوية لتمكين الشركات من فهم بيئتها، التكيف مع المتغيرات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية لتحقيق الوضع الأمثل للشركة.

■ أهمية الذكاء الاستراتيجي:

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي في كونه أحد الركائز الأساسية التي تمكّن الشركات من التكيف مع التغيرات البيئية، واستشراف المستقبل، وصياغة السياسات والاستراتيجيات المناسبة لمواجهة التحديات وتعزيز الميزة التنافسية. فهو يسهم في رفع كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية، وتمكين القادة من اتخاذ قرارات استباقية ومستنيرة قائمة على معلومات دقيقة حول البيئتين الداخلية والخارجية (النجار & الحرايزه، 2020; ريان & فاطمة، 2022). كما يساعد الذكاء الاستراتيجي في تقليل المخاطر، وتحقيق الاستقرار المؤسسي، والمحافظة على ولاء العملاء من خلال تطوير قدرات القادة والموظفين في استيعاب المتغيرات المحيطة، والاستجابة السريعة لها، بما يضمن استدامة النجاح والتميز التنظيمي (الحبيب & السلطان، 2021).

◆ أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

أولاً: الاستشراف ومؤشرات:

يُعد الاستشراف أحد أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي، إذ يعبر عن القدرة على استقراء المستقبل من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية للشركة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (النحال، 2021). كما يُمثل منهجًا علميًا ومنظمًا يهدف إلى رسم توجهات مستقبلية واقعية تساعد في صياغة السياسات واتخاذ القرارات الاستباقية (عبدالمجيد، 2021). وتبرز أهمية الاستشراف في تمكين الشركات من منع الأزمات وتقليل عنصر المفاجأة عبر استيعاب المشكلات واتخاذ ردود فعل فعالة (البارودي، 2019)، إضافةً إلى تمييز الاتجاهات المستقبلية والسيطرة على العوامل المؤثرة من خلال المسح المستمر للبيئة (أبو الغنم، 2016).

مؤشرات الاستشراف تتمثل في:

1. الاعتماد على معلومات شاملة ومتكاملة عن العوامل الداخلية والخارجية عند دراسة المستقبل.
2. إشراك الخبراء وأصحاب الاختصاص داخليًا وخارجيًا في عمليات الاستشراف.
3. استخدام التقنيات الحديثة وتحليل البيانات الكمية والنوعية لتعزيز دقة التنبؤ.
4. تصميم سيناريوهات متعددة لمواجهة التغيرات والمخاطر المستقبلية.
5. الرصد البيئي المستمر للتطورات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.
6. تحليل الاتجاهات الماضية والحاضرة لاستنتاج المسارات المستقبلية (رضوان، 2013) وبذلك، يُمكن القول إن الاستشراف يمثل الركيزة الأساسية للذكاء الاستراتيجي التي تُمكن الشركات من استباق التغيرات، وصياغة سياسات مرنة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا الرؤية المستقبلية ومؤشراتها:

تُعد الرؤية المستقبلية أحد المكونات الجوهرية للإدارة الاستراتيجية، إذ تمثل الصورة الذهنية والطموح المستقبلي الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه. وقد تناولها العديد من الباحثين بتعريفات متعددة تؤكد جميعها على كونها تصوّرًا مستقبليًا مثاليًا يعكس تطلعات المنظمة لما ترغب أن تكون عليه في المستقبل. فالرؤية. كما يرى (الداودية، 2022). هي حلم مكتوب وواضح يعبر عن إمكانيات الشركة وقابليتها للتطور، بينما يصفها (المحمدي، 2022) بأنها تصور ذهني عميق يعبر عن الغاية النهائية للشركة. ويؤكد (النحال، 2021) أنها تمثل المكانة المستقبلية المرجوة التي تتجاوز الوضع الراهن، في حين يربطها (عباسي 2018، et al.) بتحقيق النجاح الكامل لإمكانيات الشركة.

ومن خلال استعراض التعريفات، يمكن القول إن الرؤية المستقبلية هي عملية صياغة صورة ذهنية مثالية تسعى المنظمة إلى بلوغها مستقبلاً، تعكس طموحاتها واتجاهاتها الاستراتيجية. أما مؤشرات الرؤية المستقبلية فتتمثل في مجموعة من السمات والأنشطة التي تُظهر مدى وضوحها وفعاليتها داخل المنظمة. فهي. بحسب (النحال، 2021) تتجلى في رصد سلوك العملاء وتحليل رضاهم وتبني رؤى جديدة تلائم احتياجاتهم المستقبلية، بينما يرى (مطر، 2018)، أن الرؤية تُعبر عن تطلعات القيادة في تحديد الأعمال المستقبلية للشركة وفقاً لبيئتها التنافسية. كما أشار (ريان & فاطمة، 2022) إلى دورها في التنبؤ بالفرص والمخاطر ومواجهة الاحتمالات المستقبلية.

وبناءً على ذلك، يمكن تلخيص أبرز مؤشرات الرؤية المستقبلية في الآتي:

1. وضوح الطموح المستقبلي للشركة مقارنة بالمنافسين.
 2. ارتباطها الوثيق بالأهداف الاستراتيجية وقابليتها للتحقق.
 3. خضوعها للتقييم والتحديث الدوري وفقاً لتغيرات السوق والبيئة.
 4. ترجمتها إلى أهداف تشغيلية ملموسة تدعم تحقيقها.
 5. إمكانية قياس فعاليتها من خلال مؤشرات أداء دقيقة تعكس مدى تحققها.
- وبذلك تمثل الرؤية المستقبلية إطارًا موجّهًا للمنظمة نحو تحقيق أهدافها بعيدة المدى، وتعكس وعيها الاستراتيجي في استشراف المستقبل واستثمار الفرص المتاحة.

ثالثاً: تفكير النظم ومؤشرات:

يُعد تفكير النظم أحد الأبعاد الجوهرية للذكاء الاستراتيجي، إذ يمثل القدرة على تحليل وتركيب مكونات النظام، وربط الأجزاء بالكل لفهم كيفية تفاعلها بهدف تحقيق أهداف الشركة (النحال، 2021). ويُشير إلى منهج تحليلي شامل يتجاوز التفكير التقليدي القائم على دراسة الظواهر كعناصر منفصلة، نحو فهمها كوحدات مترابطة ومتكاملة ضمن منظومة واحدة (محمد، 2010). كما يرى (أبو الغنم، 2016; عباسي 2018، et al.) أن تفكير النظم يتجسد في دمج وتوليف العناصر

المختلفة بغرض تحليلها وفهم آلية تفاعلها لتكوين رؤية شاملة عن الظواهر الإدارية والتنظيمية. وتؤكد الباحثان أن هذا النمط من التفكير يتيح للإدارة فهم العلاقات التأثيرية بين العوامل المختلفة، واستثمار المؤثرات الإيجابية وتجنب السلبية بما يعزز قدرة الشركة على التعامل مع بيئتها المعقدة والمتغيرة.

مؤشرات تفكير النظم يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تحليل مكونات النظام إلى أجزائه، ودراسة العلاقات التفاعلية بين هذه الأجزاء عند معالجة المشكلات أو فهم الظواهر.
 2. تجميع ومعالجة البيانات الشاملة باستخدام أدوات وتقنيات حديثة، لفهم تكامل عناصر النظام وتحسين عملية اتخاذ القرار (حسني، 2022).
 3. المشاركة الواسعة في التفكير والتحليل، بحيث لا يُحصر هذا النمط في مجموعة محدودة من الخبراء، بل يُشرك القادة الجدد لتعزيز الرؤية الشمولية (فولان، 2017)
 4. اعتماد التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية لفهم تفاعل المتغيرات وأثرها في النظام الإداري (السرسيك، 2020).
 5. متابعة التغيرات في مكونات النظام وتقييم انعكاسها على الأداء والتنافسية لضمان اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة (أبو إصبع، 2018).
- وبذلك، يُمثل تفكير النظم أداة أساسية في بناء الذكاء الاستراتيجي، حيث يُساعد القادة على فهم المنظمات كوحدات متكاملة، وتبني حلول قائمة على التفاعل الكلي للعوامل، مما يضمن استدامة القدرة التنافسية وتحقيق التوازن بين مكونات النظام الإداري للشركة.

رابعا الشراكة ومؤشراتها:

تُعد الشراكة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات من خلال بناء علاقات تعاون داخلية وخارجية قائمة على الثقة المتبادلة وتبادل المنافع. وقد تنوعت تعريفات الباحثين لها؛ حيث أشار (نعنع، 2022) إلى أن الشراكة تتجسد في حرص الشركة على إشراك جميع العاملين والاستفادة من جهودهم لتطوير أدائهم، بينما يرى (الهاشمي، 2021) أنها تقوم على إقامة علاقات داخلية وخارجية قائمة على الثقة والفلسفة المشتركة وتقاسم المخاطر، وتشكل التحالفات الاستراتيجية إحدى صورها الأساسية. كما وصفها (يوسف، 2021) بأنها أداة لتعزيز القدرات بين الشركات المتنافسة وغير المتنافسة بهدف تقليل النزاعات وتحسين الأداء. وأكد داوود (2020) أن الشراكة تُبنى على علاقات طويلة الأمد تتسم بالثقة والاحترام المتبادل بين الأطراف، فيما أشار (مطر، 2018) إلى أنها تمثل القدرة على إقامة شراكات استراتيجية قائمة على مشاركة الموارد والخبرات لإضافة قيمة جديدة وتحقيق الأهداف المشتركة. ومن خلال ما سبق، يمكن تعريف الشراكة بأنها نهج استراتيجي تتبناه الشركة لبناء علاقات تعاون طويلة الأمد داخل بيئتها الداخلية ومع الأطراف الخارجية، بهدف تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة وتقوية المزايا التنافسية وتقليل المخاطر.

أما مؤشرات الشراكة فتتمثل في مجموعة من السمات التنظيمية والسلوكية التي تعكس مدى التزام الشركة بروح التعاون والانفتاح المؤسسي. إذ يرى (ريان & فاطمة, 2022) أن الشراكة تمثل عملية تكاملية لتبادل المعلومات والخبرات بين الشركات من أجل تحقيق أهداف استراتيجية مشتركة، في حين يؤكد (زبير, 2021) أهمية الانفتاح على الشركات العالمية لتبادل المعرفة والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة. كما أشار (النحال, 2021) إلى أن الشراكة تمنح الشركات ميزات تنافسية متقدمة، بينما يرى (المغربي, 2020; أونيس, 2017)، أن التحالفات تسهم في توسيع الحصة السوقية وتحسين صورة الشركة في الأسواق المحلية والدولية.

وبناء على ذلك، يمكن تلخيص أبرز مؤشرات الشراكة في النقاط الآتية:

1. قيام العلاقات بين الشركات على أساس التعاون وتبادل الموارد والخبرات.
 2. دعم الشبكات والمنتديات الاقتصادية لعمليات التواصل وتبادل المعرفة بين الشركات.
 3. استثمار خبرات وأفكار العاملين من خلال الاجتماعات وجلسات العصف الذهني.
 4. بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين لضمان استدامة الإمداد وتعزيز التنافسية.
 5. تنفيذ الشراكات ضمن أطر قانونية واضحة تحفظ حقوق جميع الأطراف وتضمن استمراريتها.
- وبذلك تُعد الشراكة أحد أهم مرتكزات الذكاء الاستراتيجي في بيئة الأعمال الحديثة، إذ تسهم في تحقيق التكامل المعرفي والتشغيلي بين المؤسسات بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي واستدامة التميز التنافسي.

خامساً: الدافعية ومؤشراتها:

تُعد الدافعية من أهم العوامل المؤثرة في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات، إذ تمثل القوة الداخلية التي تحرك الفرد نحو تحقيق أهدافه. وقد تناولها الباحثون بعدة تعريفات، فهي عند (زبير, 2021) عملية التأثير في السلوك من حيث التوجيه والاستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف، بينما يرى (المغربي, 2020) أنها الطاقات النفسية الداخلية التي توجه سلوك الفرد استجابة للمؤثرات البيئية. أما (النحال, 2021) فيؤكد أنها قدرة الفرد على تبني وجهة نظر معينة لإنجاز المهام على أكمل وجه.

ومن منظور تنظيمي، يرى (عباسي et al., 2018) أن الدافعية تمثل السياسات التي تعتمدها الشركات لتحفيز مواردها البشرية لبذل أقصى الجهود وتحقيق المزايا التنافسية، فيما يوضح (الحريبي, 2016) أنها الرغبة المقترنة بقدرة الفعل على إشباع حاجات الفرد. ويمكن تلخيص مفهوم الدافعية بأنها محرك داخلي يدفع المنظمة وموظفيها لتحقيق الأهداف باستخدام الموارد والإمكانات المتاحة.

أما مؤشرات الدافعية فتتجسد في قدرة المنظمة على تحفيز العاملين عبر الحوافز، ورفع روح الحماس، وتحقيق الشعور بالمسؤولية والانتماء (النحال, 2021; مطر, 2018). كما تُعد بيئة العمل الواضحة والمحفزة أحد أهم العوامل في رفع مستوى الدافعية.

- ويري (محمد، 2010) أن تصميم برامج دافعية فعّالة يتطلب تحديد الحاجات التي تثير الأفراد، ووضع معدلات الأداء المناسبة، وربطها بنظام مكافآت داخلي وخارجي.
- ومن خلال استعراض الأدبيات، يمكن تحديد أبرز مؤشرات الدافعية في الشركات في:
 1. رفع مستوى الحماس والارتباط الوظيفي لتحقيق أهداف المنظمة.
 2. تقديم الحوافز المادية والمعنوية وفق معدلات الأداء.
 3. توفير بيئة تنظيمية داعمة وشفافة.
 4. الإعلان المستمر عن إنجازات الشركة لتعزيز الدافعية.
 5. اعتماد تقييم دوري للأداء لتحفيز العاملين وتقدير مجهوداتهم.

◆ علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية:

- يُعد الذكاء الاستراتيجي أداة حيوية لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها، حيث يساعد الشركات على فهم البيئة الداخلية والخارجية والتنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية (أوبكر، 2023؛ شيماء & حمزة، 2024). ويبرز دوره في تعزيز القدرة التنافسية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:
1. الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية: تعمل الرؤية المستقبلية كأداة توجيهية تحدد الاتجاهات الاستراتيجية للشركة وتحفز الأفراد نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
 2. المشاركة والميزة التنافسية: تسهم الشركات في التكيف مع التحديات البيئية، وتبادل الخبرات والأفكار، وتوفير إطار تعاوني يعزز أهداف الشركات المتحالفة.
 3. الدافعية والميزة التنافسية: تعد الدافعية عاملاً أساسياً في تحسين أداء العاملين، ما ينعكس مباشرة على تحقيق الميزة التنافسية للشركة.
- كما يؤكد الباحثون على أهمية الذكاء الاستراتيجي في:
- إدارة التغيرات والتكيف مع بيئة الأعمال الديناميكية، واستغلال المعلومات لتعزيز مكانة الشركة وحصتها السوقية (ريان & فاطمة، 2022).
 - العمل كسلاح تنافسي من خلال صياغة الخطط والسياسات، وتطوير الأعمال، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء (مليحة، 2021).
 - اكتساب ميزة تنافسية مستدامة عبر إدارة المعلومات واستغلال نقاط القوة والفرص، ومعالجة نقاط الضعف والتحديات (كنوش & جعدي، 2020).
- بناءً على ذلك، يمكن القول إن الذكاء الاستراتيجي يُعد عنصراً محورياً في توجيه الشركات نحو استدامة الميزة التنافسية، من خلال تمكينها من التكيف مع البيئة، وتعظيم الاستفادة من الموارد الداخلية والخارجية، وتعزيز الأداء التنظيمي.

◆ نبذة عن شركة جمعان للتجارة والاستثمار

تأسست شركة جمعان للتجارة والاستثمار منذ أكثر من خمسين عامًا، وحققت معدل دوران تجاوز 7 مليار ريال يمضي في السنوات الماضية. وتعد الشركة من أبرز مزودي السوق المحلي بمجالات متعددة تشمل آلات البناء، والمعدات الصناعية والبحرية والزراعية، وقطع الغيار العسكرية والمدنية، والمركبات، بالإضافة إلى تقديم خدمات ما بعد البيع. كما تنشط الشركة في مشاريع خاصة، والمناقصات، والمواد الغذائية، والأعلاف الحيوانية، والاتصالات، والصرافة. تركز أهداف الشركة على دعم الاقتصاد الوطني وتوفير منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء، مع تعزيز الأداء والخدمة. وتتمتع الشركة بعلاقات استراتيجية مع شركات تصنيع عالمية توفر لها المنتجات، فضلاً عن التدريب والتطوير المستمر لموظفيها في اليمن. تحرص إدارة الشركة على تعزيز التفاعل مع الشركاء الدوليين والعملاء لضمان علاقات تجارية طويلة الأمد ومثمرة. كما تركز فروع الشركة على تبسيط العمليات الأساسية وتحقيق الاستقرار في بيئة اقتصادية عالمية متغيرة، مما جعلها خيارًا مناسبًا لتكون محل الدراسة نظرًا لتعاونها في تقديم التسهيلات الإدارية المطلوبة.

■ منهجية وإجراءات الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية موضوعية تهدف إلى تتبع الظاهرة، تحديد أبعادها بدقة، وفهم أسبابها ودلالاتها، للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

ثانياً: أدوات الدراسة:

تم تصميم الاستبانة من قبل الباحثين كأداة في جمع البيانات اللازمة عن الدراسة وقد جرى تحكيم هذه الاستبانة من قبل محكمين اخصائيين وتتكون الاستبانة من قسمين:
القسم الأول: يحتوي على (3) متغيرات يتناول المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة والمتمثلة في: (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
القسم الثاني: وشمل بيانات الدراسة الأساسية: وهي المحاور والتي من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة. ويشتمل هذا القسم على محورين:

المحور الأول: يقيس (الذكاء الاستراتيجي)

- ويشتمل على خمسة ابعاد أبعاد:
- البعد الأول: يقيس (الاستشراف) ويشتمل على (5) عبارة.
- البعد الثاني: يقيس (تفكير النظم) ويشتمل على (5) عبارة.
- البعد الثالث: يقيس(الدافعية) ويشتمل على (5) عبارة.
- البعد الرابع: يقيس (الرؤية الاستراتيجية) ويشتمل على (5) عبارة.
- البعد الخامس: يقيس(الشراكة) ويشتمل على (5) عبارة.

المحور الثاني: يقيس (تعزيز الميزة التنافسية)

- ويشتمل خمسة ابعاد هي
- البعد الأول: يقيس (الابداع) ويشتمل على (5) عبارة.
 - البعد الثاني: يقيس (الجودة) ويشتمل على (5) عبارة.
 - البعد الثالث: يقيس (الحصة السوقية) ويشتمل على (5) عبارة.
 - البعد الرابع: يقيس (الاستجابة لحاجات العملاء) ويشتمل على (5) عبارة.
 - البعد الخامس: يقيس (المرونة الاستراتيجية) ويشتمل على (5) عبارة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في شركة جمعان للتجارة والاستثمار بمختلف مستوياتهم الوظيفية (مدير عام/نائب، مدراء إدارات، رؤساء أقسام، مشرفون، وموظفون مختصون)، ويبلغ عددهم (130) موظفًا، و نظرا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة فإن عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة (المسح الشامل) لجميع العاملين، أما درجة الاستجابة فبلغت (72.31%)، بعد استرجاع (94) استبانة صالحة للتحليل من أصل (130) استبانة موزعة، منها ورقية وإلكترونية.

مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

- المصادر الأولية: استبانة وزعت على العاملين في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، بالإضافة إلى أسئلة وجهت خلال اجتماع مع إدارة الشركة، بهدف دراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية.
- المصادر الثانوية: مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من كتب، وأبحاث، وأطروحات، ودوريات ومجلات علمية محكمة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وشملت: اختبار ألفا كرونباخ لثبات الأداة، التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف وتحليل البيانات، بالإضافة إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد واختبار التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضيات وفروق العينة.

مقياس أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، حيث استخدمت خمس بدائل للإجابة أمام كل فقرة كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (1): مقياس أداة الدراسة (بدائل الإجابات)

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

لوصف الإجابات على المقياس الخماسي (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً)، تم حساب طول الخلية بتحديد المدى بين درجات المقياس (1-5=4) وقسمته على عدد درجات المقياس (4/5=0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس (1) لتحديد الحد الأعلى لكل خلية، وبذلك تم تقسيم الفئات وفق الجدول المرجعي.

جدول (2) تفسير قيم المتوسط الحسابي

فئات المتوسط الحسابي	التقدير اللفظي	مستوى التحقق (التوفر)
من ١ إلى ١,٨٠	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
من ١,٨١ إلى ٢,٦	غير موافق	منخفضة
من ٢,٦١ إلى ٣,٤	محايد	متوسطة
من ٣,٤١ إلى ٤,٢	موافق	عالية
من ٤,٢١ حتى ٥	موافق بشدة	عالية جداً

اختبار ثبات أداة الدراسة:

يعد اختبار الثبات ضرورياً لضمان أن أداة الدراسة تعطي نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها تحت نفس الظروف. وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ، حيث تُعتبر القيم 0.70 مقبولة، وتزداد موثوقية الأداة كلما اقتربت القيمة من 1 (100%)

جدول (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

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

بين الجدول (3) أن قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد "الذكاء الاستراتيجي" كانت جيدة، حيث تراوحت بين (0.776 و 0.839) مع درجات مصداقية تتراوح بين (0.881 و 0.915)، فيما سجل معامل الثبات الإجمالي لمحور الذكاء الاستراتيجي (0.936) بدرجة مصداقية (0.967). كما جاءت قيم ألفا كرونباخ لأبعاد "الميزة التنافسية" ضمن نطاق جيد أيضًا، بين (0.764 و 0.891) ودرجات مصداقية تتراوح بين (0.874 و 0.944)، بينما بلغ الإجمالي لمحور الميزة التنافسية (0.953) بدرجة مصداقية (0.976).

وعلى المستوى الكلي، بلغت قيمة الثبات لأداة جمع البيانات (0.970) مع درجة مصداقية (0.985)، مما يشير إلى أن الأداة تتمتع بمستوى مرتفع من الثبات والمصداقية، وبؤها لتكون أداة قياس مناسبة وفعالة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على نتائجها لتعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة عالية من الثقة.

عرض نتائج تحليل بيانات متغيرات الدراسة:

خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (4) خصائص عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	دكتوراه	٤	٤,٢٦%
	ماجستير	١٨	١٩,١٥%
	بكالوريوس	٦٩	٧٣,٤٠%
	ثانوية	٣	٣,١٩%
المستوى الوظيفي	مدير عام/نائب	٢	٢,١٣%
	مدير إدارة/ نائب	٢٩	٣٠,٨٥%
	رئيس قسم/ مشرف	٣٠	٣١,٩١%
سنوات الخبرة	موظف	٣٣	٣٥,١١%
	أقل من ٥ سنوات	١٧	١٨,٠٩%
	من ٥ - ١٠ سنوات	٢٥	٢٦,٦٠%
	من ١١ - ١٥ سنة	٢١	٢٢,٣٤%
	أكثر من ١٥ سنة	٣١	٣٢,٩٨%
المجموع		٩٤	١٠٠,٠%

يوضح جدول (4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة حسب المتغيرات الأساسية. فيما يخص المؤهل العلمي، تتوزع العينة بواقع 73.4% حاملي البكالوريوس، و19.15% حاملي الماجستير، و4.26% حاملي الدكتوراه، بينما يمثل حملة الثانوية 3.19% فقط، مما يشير إلى أن الغالبية العظمى من أفراد العينة لديهم مؤهل جامعي.

أما المستوى الوظيفي، فتظهر البيانات أن معظم العينة تتوزع بين الموظفين (35.11%) ورؤساء الأقسام والمشرفين (31.91%) ومدبري الإدارات (30.85%)، في حين يمثل المدير العام ونائبه نسبة قليلة (2.13%)، ما يعكس تمثيل متوازن نسبياً للوظائف التنفيذية والإشرافية والعمالية. بالنسبة لسنوات الخبرة، فتُظهر النتائج أن أكبر نسبة من العينة (32.98%) لديها خبرة أكثر من 15 سنة، تليها الفئة بين 5 و10 سنوات بنسبة 26.6%، ومن 11 إلى 15 سنة بنسبة 22.34%، وأقل من 5 سنوات بنسبة 18.09%، مما يشير إلى تنوع جيد في خبرات أفراد العينة، مع ميل واضح لزيادة الخبرة العملية بين أعضاء العينة.

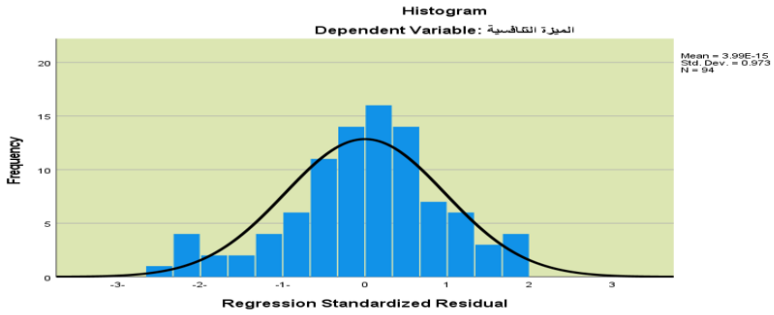
♦ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية):

اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار مدى ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد
التوزيع الطبيعي واستقلالية البواقي

البواقي هي الفرق بين القيم الملاحظة للقيم التابعة والقيم المتوقعة من نموذج الانحدار في عينة الدراسة، وتستخدم للاستدلال على الأخطاء غير المرصودة في المجتمع. إذا اتبعت البواقي التوزيع الطبيعي، يمكن استنتاج أثر المتغيرات في المجتمع اعتماداً على العينة، أما إذا لم يتحقق هذا الافتراض، فإن البواقي غير طبيعية وقد تشكل مشكلة في الانحدار عند عدم تجانسها (Rabe-Hesketh & Skrondal, 2012, p.101) وتم تقييم التوزيع الطبيعي للبواقي عبر فحص الرسم البياني المخصص لذلك، كما يظهر في الشكل التالي.



يوضح الشكل (1) أن البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً مع وجود بعض الانحرافات الطفيفة التي لا تؤثر على صحة النتائج، مما يشير إلى أن نموذج الانحدار صالح للاختبار.

جدول (17) استقلالية البواقي (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية)

Durbin-Watson	Model
٢.١١٨	١

تشير قيمة إحصائية Durbin-Watson للنموذج والتي بلغت 2.118 إلى أن البواقي غير مرتبطة ببعضها البعض، أي أنها مستقلة. هذه النتيجة تقع بالقرب من القيمة المثالية 2، مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الذاتي بين البواقي، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج نموذج الانحدار بشكل موثوق.

2- اختبار التداخل الخطي المشترك (التباين المشترك)

للتأكيد من عدم وجود مشكلة في التباين المشترك تم إجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) وهو تباين مجموعة من المتغيرات المستقلة التي لا يمكن أن تفسرها المتغيرات المستقلة الأخرى، وتم استخدام اختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة، حيث يجب ألا تتجاوز قيمة (VIF) عن (5)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.10) (Hair et al., 2010, 316)، والجدول (18) يوضح ذلك.

جدول (18) نتائج اختبار التباين المشترك المتعدد لمتغيرات الدراسة

العلاقة الخطية الإحصائية		المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة
VIF	Tolerance	
معامل تضخم التباين	نسبة التفاوت	
٢,٤٥٩	٠,٤٠٧	الاستشراف
٢,٩٧٨	٠,٣٣٦	تفكير النظم
٢,٩٥٨	٠,٣٣٨	الدافعية
٢,٤٦٣	٠,٤٠٦	الرؤية الاستراتيجية
١,٧٩٠	٠,٥٥٩	الشراكة

يتضح من الجدول (18) عدم وجود مشكلة التباين المشترك، حيث جاءت أقل قيمة لنسبة التفاوت تساوي (0.336) وهي أكبر من (0.2) كما يتضح أن أكبر قيمة لمعامل تضخم التباين (VIF) تساوي (2.978) وهي أقل من القيمة الافتراضية لوجود مشكلة التباين المشترك المتعدد (10) وبالتالي ثبت فرض خلو المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة من مشكلة التباين المشترك المتعدد، أي لا يوجد تداخل بين أبعاد (الذكاء الاستراتيجي) في تأثيرها في الميزة التنافسية، وبالتالي ثبت ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد، وعلى هذا الأساس تم اختبار الفرضيات كما يأتي:

♦ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

جدول (19) مؤشرات جودة نموذج الانحدار المتعدد

تحليل التباين ANOVA						ملخص النماذج Model Summary			المتغير التابع
مستوى الدلالة	المحسوبة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد المعدل Adjusted R2	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	
0.000*	٤٦٧.٩١	3.868	5	19.340	الانحدار	0.829	0.839	.916	الميزة التنافسية
		0.042	88	3.721	البواقي				
			93	23.062	المجموع				

(* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $p < 0.05$):

تشير البيانات الواردة في الجدول (19) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة) ومستوى الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد 0.916، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05). كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.839$ ، مما يشير إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تفسر 83.9% من التغيرات في مستوى الميزة التنافسية، بينما تعود النسبة المتبقية (16.1%) لعوامل أخرى لم تُدرج في النموذج. بالإضافة إلى ذلك، كانت قيمة F المحسوبة 91.467، وذات دلالة إحصائية أقل من (0.05)، مما يؤكد قوة النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ويبين الجدول (20) التفاصيل المتعلقة بتأثير كل بعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الدافعية، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة) على الميزة التنافسية، موضحاً مساهمة كل بعد في تعزيز القدرة التنافسية للشركة.

جدول (20): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى الدلالة .Sig	قيمة T	معامل الانحدار B	نص الفرضية الفرعية
* ٠,٠٣٦	٢,١٣١	٠,١٤٣	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاستشراف كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية
* ٠,٠١٢	٢,٥٥٨	٠,١٨٩	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتفكير النظامي كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية
٠,٢٣٢	١,٢٠٤	٠,٠٨٩	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للدافعية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية
* ٠,٠٠٠	٤,٢٢٤	٠,٢٨٤	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للرؤية كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية
* ٠,٠٠٠	٧,٢٧١	٠,٤١٧	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشراكة كأحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 < p):

تشير نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى، الموضحة في جدول (20)، إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تمارس تأثيراً متفاوتاً على تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار. فقد تبين أن أبعاد الشراكة والرؤية الاستراتيجية والتفكير النظامي والاستشراف لها أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهو ما يعكس أهمية هذه الأبعاد في تحقيق الميزة التنافسية. حيث أظهر التحليل أن الشراكة تمثل البعد الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.417$)، تليها الرؤية الاستراتيجية ($\beta = 0.284$)، ثم التفكير النظامي ($\beta = 0.189$) وأخيراً الاستشراف ($\beta = 0.143$)، مما يشير إلى أن التعاون والتحالفات الاستراتيجية والقدرة على تحديد الرؤية المستقبلية تعد من أهم العوامل التي تعزز موقع الشركة التنافسي في السوق. في المقابل، لم يظهر بعد الدافعية تأثيراً معنوياً (Sig. = 0.232)، مما يعني أن سياسات الدافعية الحالية في الشركة لم تسهم بشكل ملموس في تعزيز الميزة التنافسية بالرغم من أهميتها النظرية.

استناداً إلى هذه النتائج، يمكن الاستنتاج بأن ممارسة الشركة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي تساهم بشكل واضح في تعزيز الميزة التنافسية، مع بروز دور الشراكة والرؤية الاستراتيجية كأهم المحركات الفاعلة لذلك، بينما تحتاج سياسات الدافعية إلى تعزيز أو إعادة تصميم لضمان تأثيرها الفعلي على أداء الشركة التنافسي. هذا يدل على أن التركيز على التحالفات الاستراتيجية وتحديد الرؤية المستقبلية يمثلان عناصر حاسمة في تعزيز موقع الشركة في السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

■ الاستنتاجات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الأولية تم الخروج بالاستنتاجات التالية:

1- تهتم شركة جمعان للتجارة والاستثمار اهتماماً مرتفعاً بممارسة الذكاء الاستراتيجي، بجميع أبعاده، وقد جاءت بالترتيب تنازلياً (الشراكة، الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم، الدافعية).

2- تمتلك شركة جمعان للتجارة والاستثمار قدرة عالية على الاستشراف لاستشراف وتوقع المستقبل، من خلال الرصد البيئي لمراقبة التغيرات السوقية، وتستفيد من الخبرات السابقة في تطوير المهارات الفكرية الاستشرافية لدى المدراء، كما أن لدى إدارة الشركة تصوراً عن احتياجاتها المستقبلية من الموارد، وتقوم بتطوير خطط استراتيجية خاصة بتعزيز موقعها التنافسي مستقبلاً، وتقوم بتطوير استراتيجياتها المستقبلية لمواجهة التغيرات المحتملة بناءً على المستجدات البيئية.

3- تعتمد شركة جمعان للتجارة والاستثمار على تفكير النظم لرؤية الأحداث التي تحيط بها بصورة أكثر وضوحاً، عبر دراسة الاتجاهات البيئية وأثرها المحتمل على مستقبل الشركة قبل اتخاذ القرارات، وعند تشخيص المشكلات تقوم بتحليل جزيئاتها لدراسة الترابط والتفاعل فيما بينها، كما تعمل على تتبع التغيرات في مكونات نظامها البيئي لتقييم وضعها التنافسي في السوق، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات لجميع ومعالجة البيانات المختلفة للظاهرة المدروسة.

4- تحرص شركة جمعان للتجارة والاستثمار حرصاً مرتفعاً على ممارسة الدافعية، لتحفيز العاملين على الإنجاز، حيث تقوم بتوعية موظفيها بالعلاقة الارتباطية بين مصالحهم الوظيفية وتدعيم القدرة التنافسية للشركة في السوق من خلال مجهوداتهم، وتحرص على توفير بيئة عمل مناسبة لموظفيها، وتقوم بالإعلان دورياً لموظفيها عن إنجازات الشركة الإيجابية لتحفيزهم على الانجاز.

5- تمتلك شركة جمعان للتجارة والاستثمار رؤية مستقبلية تعكس أهدافها وتطلعاتها المستقبلية، وتشمل نظرة مستقبلية لموقع الشركة بين المنافسين، وتعمل على تحديث رؤيتها باستمرار بحسب المستجدات، وتعمل على تحويل رؤيتها إلى أهداف وأنشطة قابلة للتحقيق والقياس، وتدعم إدارة الشركة رؤيتها من خلال ترجمتها لموظفيها إلى أهداف استراتيجية واضحة.

6- تهتم شركة جمعان للتجارة والاستثمار اهتماماً مرتفعاً، بالشراكة وإقامة تحالفات استراتيجية مع أطراف مهمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحرص على إقامة شراكات طويلة الأمد مع مورديها لتعزيز موقعها التنافسي في السوق، وعلى الانضمام لشبكات ومنتجات اقتصادية محلية أو خارجية لتبادل المعارف والخبرات، وتعمل على موازنة العلاقة مع شركائها من خلال تنفيذ علاقاتها التعاقدية في إطار قانوني واضح، وتعزز الشراكة مع موظفيها من خلال جلسات العصف الذهني للمشاركة في إيجاد حلول المشكلات التي تواجهها.

7- أن شركة جمعان للتجارة والاستثمار تهتم اهتماماً مرتفعاً بتحقيق الميزة التنافسية بكافة أبعادها، وقد كان اهتمامها ببعدها: (الجودة)، أكبر من اهتمامها ببقية الأبعاد مرتبة تنازلياً كالتالي: (الاستجابة لحاجات العملاء، الحصة السوقية، المرونة الاستراتيجية، الإبداع).

8- أن شركة جمعان للتجارة والاستثمار تحرص حرصاً مرتفعاً على تحقيق الإبداع، من خلال حرصها على الحصول على أفكار إبداعية لتعزيز موقعها التنافسي في السوق، واستخدامها التحديث المستمر للمعرفة عن طريق تقنيات التصميم التفاعلي مع السوق لتعزيز عنصر الإبداع لديها، كما أن لديها قسم خاص بإدارة البحث والتطوير لتنفيذ الأفكار الإبداعية.

9- تولي شركة جمعان للتجارة والاستثمار اهتماماً مرتفعاً بتحقيق الجودة، من خلال تخصيص قسم لإدارة الجودة الشاملة، وتسعى بالتعاون مع شركات عالمية متخصصة بالجودة لتحسين مستوى الجودة لديها، وتنشط في البحث والتطوير لتعزيز كفاءة الأداء لديها، وتستخدم التغذية الراجعة من عملائها لتحسين الجودة.

10- تعمل شركة جمعان للتجارة والاستثمار على زيادة حصتها السوقية، من خلال تطوير استراتيجياتها التسويقية باستمرار لجذب المزيد من العملاء، وسعيها باستمرار لتقييم الفرص المتاحة لدخول أسواق جديدة، وتحرص على تقديم خدمات جديدة بأسعار تميزها عن المنافسين، كما تحرص على تقييم حصتها السوقية دورياً من خلال أبحاث السوق واستطلاعات الرأي للعملاء.

- 12- تحرص شركة جمعان للتجارة والاستثمار حرصاً مرتفعاً على تحقيق المرونة الاستراتيجية، لزيادة قدرتها على الاستجابة السريعة للظروف البيئية المتغيرة، والتقلبات في بيئة الأعمال لضمان استمراريتها، ولزيادة قدرتها التنافسية، وتلبية احتياجات ومتطلبات عملائها، وبالتالي تنوع أنشطتها، وأسواقها، وتعد سيناريوهات التعامل مع أخطار السوق، كما تتبني تكنولوجيا المعلومات الحديثة للوصول للمعلومات للحفاظ على ميزتها التنافسية.
- 13- هناك دورا ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي عند مستوى دلالة (0.05) في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار.
- 14- تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في شركة جمعان للتجارة والاستثمار، متفاوت فقد جاء للأبعاد مرتبة تنازلياً (الشراكة، الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، تفكير النظم) دور في تعزيز الميزة التنافسية، فيما انعدم تأثير بعد(الدافعية) في تعزيز الميزة التنافسية.

■ التوصيات والمقترحات

1. تعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي في شركة جمعان لتمكينها من الاستجابة للتغيرات المحيطة وتحقيق النجاح المستدام.
2. المحافظة على مستوى الاهتمام بالاستشراف والرؤية المستقبلية كأساليب إدارية حديثة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.
3. تعزيز التفكير النظمي لتحقيق التكامل بين عناصر الشركة وفهم تفاعلاتها لحل المشكلات بفاعلية.
4. فع مستوى الدافعية من خلال الحوافز والمكافآت لتحفيز الأداء والإنجاز لدى الموظفين.
5. تعزيز الشراكات الداخلية والخارجية للاستفادة من الموارد والخبرات المشتركة.
6. الاهتمام بالميزة التنافسية بجميع أبعادها، بما يشمل الإبداع، جودة المنتجات، الحصة السوقية، واستجابة احتياجات العملاء.
7. تعزيز المرونة الاستراتيجية عبر التحليل المستمر للسوق وتطوير استراتيجيات التكيف مع التغيرات البيئية.
8. اقتراح إجراء دراسات مستقبلية لتوسيع فهم أثر الذكاء الاستراتيجي على اتخاذ القرار، الإبداع الإداري، إدارة علاقات العملاء، والتسويق الابتكاري، وتطبيق النتائج على قطاعات متنوعة لتعميق الفهم العلمي وتقديم توصيات عملية.

■ قائمة المراجع والمصادر

- Bernard, N. (2002). Intelligence strategique: Concept et methode. ADITECH.
- Esmaeili, M. R. (2014). A study on the effect of the strategic intelligence on the strategic decision making and strategic planning. International Journal of Asian Social Science, 4(10), 1045-1061. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2014.4.10/1.10.1045.1061>
- Mehdi, K.-P. (2021). Research Anthology on System and Decision Management in Healthcare, Business, and Engineering. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-9023-2>
- Strain, M., Pavaloaia, V.-D., & Natalia, A. (2013). Strategic intelligence role in the management of organizations. The USV Annals of Economics and Public Administration, 13(1), 109-116. <http://www.seap.usv.ro/annals/ojs/index.php/annals/article/view/563>
- أبو الغنم، خ. م. ع. (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(1)، 139-172.
- أبو بكر، ع. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة لصناعات الكوابل بسكرة [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير]. الجزائر.
- أبوراشد، م. (2021). أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية المحافظات الجنوبية الفلسطينية - دراسة حالة: اتحاد لجان العمل الصحي [رسالة ماجستير، جامعة القدس - معهد التنمية المستدامة]. فلسطين.
- الأسمرى، ع. ع. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الأزمات في ظل انتشار جائحة كورونا بالتطبيق على القطاع المصرفي السعودي بمنطقة عسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية - جامعة الملك خالد، 3(6)، 102-125.
- البارودي، م. أ. (2019). علم استشراف المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الجرادي، خ. م.، & الشامى، أ. م. (2024). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية: دراسة ميدانية في شركات تصنيع الأدوية اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 2(1)، 112-136.
- الجيار، م. ح. (2020). الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى]. غزة، فلسطين.

- الحبيب, ر. ع., & السلطان, م. ع. (2021). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. *المجلة العربية للنشر العلمي*(35), 86-135.
- الحداد, ف. أ., & زيد, ج. د. (2024). دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*, (1), 731-758.
- الحري, م. س. (2016). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. *الأكاديميون للنشر والتوزيع*.
- الدالي, ع. ا. (2019). أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية: بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية 2018:2008 [أطروحة الدكتوراه, جامعة شندي]. السودان.
- الداودية, ر. (2022). أثر التخطيط الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على محافظة جنوب الشرقية [رسالة ماجستير, جامعة الشرقية]. سلطنة عمان.
- الساغاتي, ش. ن., & العواس, ص. إ. (2020). إدارة الموارد البشرية استراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. *دار اليازوري للتوزيع والنشر*.
- السرسك, ه. ص. ع. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني [رسالة ماجستير, جامعة الأقصى]. غزة, فلسطين.
- العامري, ن. ع. ا., & البعداني, ف. (2021). دور الريادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لمدارس التعليم الأهلي في الجمهورية اليمنية. *مجلة جامعة البيضاء*, (2), 875-903.
- العروسي, م., & شعيب, س. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية تحقيق الميزة التنافسية [رسالة ماجستير, جامعة قاصدي مرباح ورقلة]. الجزائر.
- المحمدي, س. ع. (2022). الإدارة الاستراتيجية: النظر إلى الحاضر بعين المستقبل. *دار اليازوري للتوزيع والنشر*.
- المعلا, ن. (2021). إدارة التسويق: مدخل استراتيجي متكامل. *دار اليازوري للتوزيع والنشر*.
- المغربي, م. ا. (2020). التخطيط الإداري. *الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي*.
- الناصر, ع. ع. (2022). نظم ذكاء الأعمال. *دار اليازوري للتوزيع والنشر*.
- الناصر, ع. ع. ا. (2019). إدارة المعرفة في إطار نظم إدارة الأعمال. *دار اليازوري للتوزيع والنشر*.

- النبهان، ا. (2015). تشجيع الإبداع: طول من الخبراء لتحديات يومية. العيكان للنشر
بالتعاقد مع مطبعة كلية هارفرد للأعمال).
- النجار، ف. ج.، & الحرايزة، أ. م. (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية
الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 3(8)،
337-354.
- النحال، م. أ. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الإعلامية
الفلسطينية المرئية العاملة في المحافظات الجنوبية [رسالة ماجستير، جامعة
الأقصى]. غزة، فلسطين.
- الهاشمي، ر. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات
الأعمال: دراسة ميدانية [أطروحة الدكتوراه، جامعة أحمد دراية أدرار]. الجزائر.
- أونيس، ا. (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة:
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر . وحدة طولقة [رسالة ماجستير، جامعة محمد
خيزر بسكرة]. الجزائر.
- بركات، م. م. (2018). الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية: دراسة
تطبيقية في شركات الأدوية الفلسطينية [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى - أكاديمية
الإدارة والسياسة]. غزة، فلسطين.
- بومزنونة، ع.، & طريقي، ف. (2022). أثر رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية:
دراسة حالة "مؤسسة اتصالات الجزائر" المدبرية العملياتية للاتصالات بالمدينة [رسالة
ماجستير، جامعة يحيى فارس بالمدينة]. الجزائر.
- حسن، أ. إ. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية:
دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات [رسالة ماجستير،
جامعة الشرق الأوسط]. الأردن.
- حسني، إ. ح. (2022). تفكير النظم والنظام التفاعلي: التفكير من خارج الصندوق. الناشر
المؤلف.
- حمدان، ع. م. (2019). العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية: دراسة
تطبيقية في شركات التأمين الفلسطينية [رسالة ماجستير، جامعة القدس]. فلسطين.
- حمدي، ش. (2023). تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات
الأعمال. العربي للنشر والتوزيع.
- رضوان، م. ع. (2013). مهارات استشراف المستقبل. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ريان، م.، & فاطمة، ق. ا. (2022). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية:
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة موبيليس. مجلة كلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح.

- زبير، ع. س. (2021). أثر اليقظة والذكاء الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسات العربية: دراسة تطبيقية على عينة من اتحاد أصحاب العمل. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، 10(2)، 396-414.
- زرافيلي، ل. ش.، & البشاشة، س. ع. ا. (2023). أثر سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. مجلة مؤتة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، 8(4)، 117-162.
- شنيف، أ. ي.، & العلفي، ن. م. (2024). أثر جودة الملاحظة الجوية على الميزة التنافسية لإقليم صنعاء الجوي: دراسة على الهيئة العامة للطيران المدني والأرصاد. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(6)، 386-397.
- شيماء، ح.، & حمزة، س. (2024). أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: مؤسسة سونلغاز بولاية البيض. مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة - جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 17(1)، 81-100.
- صليحة، ق. (2021). مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: عرض تجارب [رسالة ماجستير، جامعة 8 مايو 1995 - قالمه]. الجزائر.
- عباسي، س.، معلول، ل.، & ترشة، س. ا. (2018). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار [رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي]. الجزائر.
- عبدالمجيد، ع. (2021). الإدارة الحديثة: أسس ومبادئ وغايات. وكالة الصحافة العربية للنشر.
- عبدالنبى، س. ب. (2019). الحوكمة الرشيدة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في مصر. مجلة العلوم التربوية - جامعة جنوب الوادي، 5(5)، 178-222.
- علي، ع. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مصرف السلام فرع بسكرة [رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة]. الجزائر.
- فولان، م. (2017). القيادة والاستدامة: المفكرون النظميون في الميدان. دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع.
- كنوش، م. (2017). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو للاتصالات في الجزائر [أطروحة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف]. الجزائر.
- كنوش، م.، & جعدي، ن. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(3)، 1112-1309.

- محمد، م. ح. (2010). المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال: وظائف المدير. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مرهج، ز. م. (2023). أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية: دراسة حالة في قطاع البنوك . بنك سوريا والمهجر [رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية]. سوريا.
- مطر، ع. إ. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة [رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة]. فلسطين.
- نعنع، ك. أ. (2022). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى]. غزة، فلسطين.
- يمنة، خ. ب.، & يعقوب، م. (2017). قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي للمؤسسة. مجلة التنظيم والعمل، 6(1).
- يوسف، ش. م. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة. المجلة العلمية للتجارة والاقتصاد - جامعة عين شمس (بالتعاون مع جامعة 6 أكتوبر)، 643-676.

■ Translated Arabic References:

1. Abbasi, S., Maaloul, L., & Tarsha, S. E. (2018). The impact of strategic intelligence on the decision-making process [Master's thesis, University of Hamma Lakhdar - El Oued]. Algeria.
2. Abd Al-Nabi, S. B. (2019). Good governance as an approach to achieving competitive advantage in second cycle basic education schools in Egypt. *Journal of Educational Sciences - South Valley University*, (5), 178–222.
3. Abdul Majeed, A. (2021). *Modern management: Foundations, principles, and goals*. Arab Press Agency for Publishing.
4. Abu Al-Ghanam, K. M. A. (2016). The effect of strategic intelligence on the effectiveness of decision-making in Saudi insurance companies operating in Jeddah: A field study. *Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research and Studies*, 2(1), 139–172.
5. Abu Bakr, B. (2023). The role of strategic intelligence in achieving competitive advantage: A case study of the Cable Industry Corporation in Biskra [Master's thesis, Mohamed Khider University of Biskra]. Algeria.
6. Abu Rashid, M. M. S. (2021). The effect of economic intelligence on achieving competitive advantage in non-governmental organizations in the southern Palestinian governorates - Case study: Union of Health Work Committees [Master's thesis, Al-Quds University - Sustainable Development Institute]. Palestine.
7. Al-Amri, N. A., & Al-Baadani, F. (2021). The role of strategic entrepreneurship in achieving competitive advantage for private schools in the Republic of Yemen. *Al-Baydha University Journal*, 3(2), 875–903.
8. Al-Arousi, M., & Shuaib, S. (2022). The role of strategic vigilance in achieving competitive advantage [Master's thesis, Kasdi Merbah University Ouargla]. Algeria.
9. Al-Asmari, A. A. (2022). The effect of strategic intelligence on crisis management in light of the COVID-19 pandemic: An application on the Saudi banking sector in the Asir region. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences - King Khalid University*, 6(3), 102–125.
10. Al-Baroudi, M. A. (2019). *The science of future foresight*. The Arab Group for Training and Publishing.

11. Al-Dali, A. T. (2019). The effect of competitive advantage on achieving marketing opportunities: Applied to Moawia Elberier Food Industry Group 2008:2018 [Doctoral dissertation, Shendi University]. Sudan.
12. Al-Dawoudia, R. A. (2022). The effect of strategic planning on enhancing competitive advantage in small and medium enterprises: A field study on South Al Sharqiyah Governorate [Master's thesis, A'Sharqiyah University]. Oman.
13. Al-Habib, R. A., & Al-Sultan, M. A. (2021). The effect of strategic intelligence dimensions on employee performance: A field study at the Ministry of Human Resources and Social Development in the Qassim region. *The Arab Journal of Scientific Publication*, (35), 86–135.
14. Al-Hada, F. A., & Zaid, J. D. (2024). The role of strategic orientation in achieving competitive advantage: A field study in Yemeni private universities. *Sana'a University Journal of Human Sciences*, 2(1), 731–758.
15. Al-Hariri, M. S. (2016). The culture of strategic relations in managing global companies and international and private institutions. *Academics for Publishing and Distribution*.
16. Al-Hashimi, R. (2021). The role of strategic intelligence in improving the distinguished performance of business organizations: A field study [Doctoral dissertation, University of Ahmed Draia - Adrar]. Algeria.
17. Al-Jaradi, K. M., & Al-Shami, A. M. (2024). The role of Total Quality Management in achieving competitive priorities: A field study in Yemeni pharmaceutical manufacturing companies. *Sana'a University Journal of Human Sciences*, 2(1), 112–136.
18. Al-Jayyar, M. H. (2020). Strategic agility and its impact on enhancing competitive advantage: A field study on Palestinian pharmaceutical industry companies [Master's thesis, Al-Aqsa University]. Gaza, Palestine.
19. Al-Maghrabi, M. F. (2020). Administrative planning. *Modern Academy for University Books*.
20. Al-Mohammadi, S. A. (2022). Strategic management: Looking at the present with the eye of the future. *Al-Yazouri for Publishing and Distribution*.
21. Al-Mualla, N. (2021). Marketing management: An integrated strategic approach. *Al-Yazouri for Publishing and Distribution*.
22. Al-Nabhan, A. (2015). Encouraging innovation: Expert solutions to daily challenges. *Obeikan Publishing (Under contract with Harvard Business School Press)*.

23. Al-Nahhal, M. A. (2021). The effect of strategic intelligence on improving the performance of Palestinian visual media institutions operating in the southern governorates [Master's thesis, Al-Aqsa University]. Gaza, Palestine.
24. Al-Najjar, F. J., & Al-Harayza, A. M. (2020). Strategic intelligence and its impact on business continuity management: A case study in Greater Amman Municipality. *Global Journal of Economics and Business*, 3(8), 337–354.
25. Al-Nasser, A. A. (2019). Knowledge management within the framework of business management systems. Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
26. Al-Nasser, A. A. (2022). Business intelligence systems. Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
27. Al-Saati, S. N., & Al-Awasa, S. I. (2020). Strategic human resource management in light of contemporary global trends. Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
28. Al-Sarsak, H. S. A. (2020). The effect of strategic intelligence on enhancing the quality of decisions at the Palestinian Ministry of Interior and National Security [Master's thesis, Al-Aqsa University]. Gaza, Palestine.
29. Ali, O. (2023). The role of strategic intelligence in achieving competitive advantage: A study of Al Salam Bank, Biskra Branch [Master's thesis, Mohamed Khider University of Biskra]. Algeria.
30. Barakat, M. M. (2018). Strategic intelligence as an approach to enhance competitive advantage: An applied study in Palestinian pharmaceutical companies [Master's thesis, Al-Aqsa University - Academy of Management and Politics]. Gaza, Palestine.
31. Ben Yamna, K., & Yacoub, M. (2017). Measuring the effect of competitive environment elements on the organization's strategic decision. *Journal of Organization and Work*, 6(1).
32. Boumezouna, A., & Tarifi, F. (2022). The impact of intellectual capital on achieving competitive advantage: Case study of "Algeria Telecom" Operational Directorate in Medea [Master's thesis, University of Yahia Fares Medea]. Algeria.
33. Chaimaa, H., & Hamza, S. (2024). The impact of strategic intelligence on achieving sustainable competitive advantage: Sonelgaz Corporation in El Bayadh State. *Journal of Contemporary Economic Research - University of Amar Telidji Laghouat*, 7(1), 81–100.

34. Fullan, M. (2017). *Leadership and sustainability: System thinkers in action* (Dhahran Ahliyya School, Trans.). Educational Book House.
35. Hamdan, O. M. (2019). *The relationship between strategic intelligence and competitive advantage: An applied study in Palestinian insurance companies* [Master's thesis, Al-Quds University]. Palestine.
36. Hamdi, S. (2023). *Artificial intelligence applications and enhancing competitive advantage for business organizations*. Al-Arabi for Publishing and Distribution.
37. Hassan, A. I. (2017). *The impact of Total Quality Management practices on achieving competitive advantage: A field study in Jordanian pharmaceutical companies according to company size* [Master's thesis, Middle East University]. Jordan.
38. Hosni, I. H. (2022). *Systems thinking and the interactive system: Thinking outside the box*. Author.
39. Kannouche, M. (2017). *The role of strategic intelligence in achieving and enhancing sustainable competitive advantage: A comparative study between Mobilis and Ooredoo Telecom in Algeria* [Doctoral dissertation, Ferhat Abbas University Setif]. Algeria.
40. Kannouche, M., & Jaadi, N. (2020). *The role of strategic intelligence in achieving and enhancing sustainable competitive advantage: A comparative study between Mobilis and Ooredoo*. *Journal of Human Sciences - Oum El Bouaghi University*, 7(3), 1112–1309.
41. Mattar, A. I. (2018). *The role of strategic intelligence in enhancing the reputation of educational organizations: An applied study on the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip* [Master's thesis, Islamic University of Gaza]. Palestine.
42. Merhej, Z. M. (2023). *The effect of strategic intelligence on developing human competencies: A case study in the banking sector - Byblos Bank* [Master's thesis, Syrian Virtual University]. Syria.
43. Mohammed, M. H. (2010). *Principles and practices in business management: Manager functions*. Dar Al-Shorouk.
44. Nanaa, K. A. (2022). *The role of strategic intelligence in achieving strategic entrepreneurship at the Palestinian Ministry of Education and Higher Education* [Master's thesis, Al-Aqsa University]. Gaza, Palestine.

45. Ounis, K. (2017). The role of strategic intelligence in achieving competitive advantage in the organization: Case study of Algeria Telecom - Tolga Unit [Master's thesis, Mohamed Khider University of Biskra]. Algeria.
46. Radwan, M. A. F. (2013). Future foresight skills. The Arab Group for Training and Publishing.
47. Rayan, M., & Fatima, K. (2022). The role of strategic intelligence in achieving competitive advantage: A field study in Algeria Telecom and Mobilis. Journal of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences - Kasdi Merbah University.
48. Saliha, G. (2021). The contribution of strategic intelligence to the sustainability of competitive advantage for small and medium enterprises: A presentation of experiences [Master's thesis, University of 8 Mai 1945 - Guelma]. Algeria.
49. Shaneef, A. Y., & Al-Alfi, N. M. (2024). The impact of air navigation quality on the competitive advantage of Sana'a Flight Information Region: A study on the Civil Aviation and Meteorology Authority. Sana'a University Journal of Human Sciences, 3(6), 386–397.
50. Youssef, S. M. (2021). The role of strategic intelligence in supporting sectoral competitive advantage in Egyptian private universities. Scientific Journal for Trade and Economy - Ain Shams University, 643–676.
51. Zarafi, L. S., & Al-Bashasha, S. A. (2023). The impact of the supply chain on achieving competitive advantage: A field study on Jordanian human pharmaceutical companies. Mutah Journal for Humanities and Social Studies, 8(4), 117–162.
52. Zubair, A. S. (2021). The impact of vigilance and strategic intelligence on creating competitive advantage for Arab institutions: An applied study on a sample of the Employers' Union. Global Journal of Economics and Business, 10(2), 396–414.