



# خدماتنا

توفير المراجع

الاستشارات الأكاديمية

الترجمة الأكاديمية

ترشيح عناوين البحث

التحليل الاحصائي

خطة البحث العلمي

التدقيق اللغوي

الاطار النظري

التنسيق والفهرسة

الدراسات السابقة

النشر العلمي



احصل على خصم **10%** على جميع خدماتنا

عند طلب الخدمة من خلال الواتساب



**دراسة**

للاستشارات والتدريبات والترجمة

☎ 00966555026526 - 00966560972772  
✉ info@drasah.net - info@drasah.com  
www.drasah.com



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

اثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للتحسين  
المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية

**The Impact of Strategic Intelligence on Competitive  
Advantage: The Mediating Role of Continuous  
Improvement in Jordanian Extractive and Mining  
Companies**

إعداد

خالد حسين احمد ابوقطيش

اشراف: أ. د. شاكر جار الله الخشالي

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال في

جامعة العلوم الإسلامية العالمية

عمان: 2021/1/14



جامعة العلوم الإسلامية العالمية

كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة

اثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للتحسين

المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية

إعداد

خالد حسين احمد ابوقطيش

إشراف: أ. د. شاكر جارالله الخشالي

"قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال

في جامعة العلوم الإسلامية العالمية"

تاريخ المناقشة عمان: 2021/1/14

**The World Islamic Sciences & Education University  
(WISE)**



**Faculty of Graduate Studies**

**Department of Management**

**The Impact of Strategic Intelligence on Competitive Advantage: The  
Mediating Role of Continuous Improvement in Jordanian Extractive and  
Mining Companies**

**Prepared By:**

**Khaled Hussain Ahmad Abu ktaish**

**Supervised By:**

**Prof. Shaker Jaralla Alkshali**

**A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of Philosophy in Business  
Administration Management at the World Islamic Sciences &  
Education University**

**Amman**

**Date:14 /1/ 2021**

## الملخص

اثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات  
الاستخراجية والتعدينية الاردنية

إعداد:

خالد حسين احمد ابوقطيش

إشراف:

أ. د. شاعر جارالله الخشالي

تاريخ المناقشة: عمان 2021/1/14

هدفت الدراسة للتعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم) لشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، كما هدفت الى بيان الدور الوسيط للتحسين المستمر في الميزة التنافسية لتلك الشركات.

تكون مجتمع الدراسة من (314) مديرا في الوظائف الإدارية العليا والمتوسطة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية وعددها (10) شركات، وقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية المنتاسبة، حيث تم توزيع (200) استبانة، واسترجاع (175) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الاحصائية لتحليل بيانات الدراسة من أهمها معامل الانحدار، وتحليل المسار.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها وجود مستويات مرتفعة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، ومستويات مرتفعة لابعاد الميزة التنافسية، كما جاء مستوى التحسين المستمر مرتفعا.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية، ووجود اثر للذكاء الاستراتيجي في التحسين المستمر، ووجود اثر للتحسين المستمر في الميزة التنافسية، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر كمتغير وسيط في أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تساعد إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية في رفع مستويات أبعاد الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية والتحسين المستمر وتحقيق التوازن بينها، حيث أوصت بتشجيع أصحاب العلاقة من مديرين على تقديم الافكار التطويرية والايجابية والتحفيزية التي قد تحقق الاسبقية والميزة على الشركات المنافسة لها، والتعاون مع الشركات المتخصصة في مجال عملها لمالها من دور مهم في تحقيق التعاون في المعلومات والتطوير في هذ القطاع

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، الميزة التنافسية، التحسين المستمر، الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

## **Abstract**

### **The Impact of Strategic Intelligence on Competitive Advantage: The Mediating Role of Continuous Improvement in Jordanian Extractive and Mining Companies**

**Prepared By:**

**Khaled Hussain Ahmad Abu ktaish**

**Supervised By:**

**Prof. Shaker Jaralla Alkshali**

**Date: 14 /1/2021 – Amman**

The study aimed at identifying the impact of strategic intelligence with dimensions (foresight, systematics thinking, future vision, motivation, and partnership) on Competitive Advantage with dimensions (cost, quality, flexibility and delivery) in Jordanian Extractive and Mining Companies. It also aimed to clarify the modifying role of continuous improvement in the competitive advantage of these companies.

The study population consisted of (314) directors in the higher and middle administrative jobs in Jordanian Extractive and Mining Companies. Which consist of (10) companies and a stratified, random, and proportional sample was adopted, in which (200) questionnaires were distributed, and (175) questionnaires were valid for statistical analysis, and a set of methods were used. Statistical analysis of study data, the most important of which is the regression coefficient and path analysis.

The study reached many results, the most important of which are the existence of high levels of dimensions of Strategic Intelligence and high levels of dimensions of competitive advantage, and the levels of continuous improvement was also high.



The results of the study indicated that there is a statistically significant effect of strategic intelligence on competitive advantage, as well as the presence of a statistically significant effect of continuous improvement as mediating variable in improving the effect of strategic intelligence on competitive advantage.

In this results, the researcher suggested a set of recommendations that could help the administration of the Jordanian extractive and mining companies in raising the levels of the dimensions of strategic intelligence, competitive advantage and continuous and achieving a balance between them. Where it recommended encouraging the stakeholders of managers to present developmental, positive and motivational ideas that may achieve precedence and advantage over competing companies, and to cooperate with companies specialized in their field important role in achieving information and development in this sector and continuing the continuous improvement processes by developing workers in these companies with knowledge and procedures, as well as using the latest technologies in this field.

**Key words:** Strategic Intelligence, Competitive Advantage, Continuous Improvement, Jordanian Extractive and Mining Companies.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص باللغة الانجليزية
1	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة (1-1)
3	أهمية الدراسة (2-1)
4	أهداف الدراسة (3-1)
4	مشكلة الدراسة (4-1)
5	أسئلة الدراسة (5-1)
5	فرضيات الدراسة (6-1)
7	أنموذج الدراسة (7-1)
8	التعريفات الإجرائية (8-1)
9	حدود الدراسة (9-1)
10	محددات الدراسة (10-1)
11	<b>الفصل الثاني</b> <b>الدراسات السابقة</b>
12	تمهيد (1-2)
13	الدراسات في البيئة العربية (2-2)
29	الدراسات الأجنبية (3-2)
42	ملخص الدراسات السابقة (4-2)

56	ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	(5-2)
58	<b>الفصل الثالث</b> <b>الإطار النظري</b>	
59	الذكاء الاستراتيجي	(1-3)
75	الميزة التنافسية	(2-3)
95	التحسين المستمر	(3-3)
113	<b>الفصل الرابع</b> <b>منهجية الدراسة</b>	
114	تمهيد	(1-4)
114	نوع الدراسة وطبيعتها	(2-4)
114	الاستراتيجية المتبعة في الدراسة	(3-4)
114	مجتمع الدراسة	(4-4)
115	عينة الدراسة	(5-4)
116	وحدة التحليل	(6-4)
116	مصادر جمع البيانات والمعلومات	(7-4)
116	أداة الدراسة	(8-4)
117	صدق أداة الدراسة	(9-4)
118	ثبات أداة الدراسة	(10-4)
119	الأساليب الاحصائية للدراسة	(11-4)
121	ملاءمة النموذج	(12-4)
124	<b>الفصل الخامس</b> <b>تحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>	
125	تمهيد	(1-5)
125	وصف خصائص عينة الدراسة	(2-5)
129	تحليل الاجابات فقرات الدراسة	(3-5)
142	اختبار فرضيات الدراسة	(4-5)
154	<b>الفصل السادس</b> <b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>	

141	تمهيد	(1-6)
141	النتائج	(2-6)
161	الاستنتاجات	(3-6)
150	التوصيات	(4-6)
166	الدراسات المستقبلية المقترحة	(5-6)
167	المراجع	
168	المراجع العربية	
179	المراجع الاجنبية	
192	الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-4)	عدد المديرين مجتمع الدراسة والعينة	115
(2-4)	تقديرات الاجابات عن فقرات الاستبانة	117
(3-4)	معامل الثبات لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة	119
(4-4)	مصفوفة ارتباط بيرسون لأنواع المسار الوظيفي(المتغير المستقل)	121
(5-4)	إختبار تضخم التباين والتباين المسموح به لابعاد المتغير المستقل	121
(6-4)	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	123
(1-5)	توزيع العينة من حيث النوع الإجتماعي	125
(2-5)	توزيع العينة من حيث العمر	126
(3-5)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	127
(4-5)	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	128
(5-5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستشراق	129
(6-5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التفكير النظامي	130
(7-5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرؤية المستقبلية	131
(8-5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الدافعية	132
(9-5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشراكة	134
(10-5)	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي	135
(11-5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التكلفة	136
(12-5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الجودة	137
(13-5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المرونة	138
(14-5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التسليم	139
(15-5)	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية	141
(16-5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحسين المستمر	141
(17-5)	الانحدار المتعدد التدريجي لأثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية	143
(18-5)	أثر الذكاء الاستراتيجي في التكلفة	144

145	اثر الذكاء الاستراتيجي في الجودة	(19-5)
147	اثر الذكاء الاستراتيجي في المرونة	(20-5)
148	اثر الذكاء الاستراتيجي في التسليم	(21-5)
149	اثر الذكاء الاستراتيجي في التحسين المستمر	(22-5)
150	اثر التحسين المستمر في الميزة التنافسية	(23-5)
152	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	(24-5)
155	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	(25-5)

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	أنموذج الدراسة	(1-1)
12	مخطط الدراسات السابقة	(1-2)
62	مكونات المعرفة	(1-3)
63	انواع الذكاء	(2-3)
102	نموذج Deming للتحسين المستمر	(3-3)

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
192	الاستبانة	1
200	قائمة بأسماء محكمي الاستبانة	2



## الفصل الاول

### الإطار العام للدراسة

المقدمة

اهمية الدراسة

اهداف الدراسة

مشكلة الدراسة

اسئلة الدراسة

فرضيات الدراسة

انموذج الدراسة

التعريفات الاجرائية

حدود الدراسة

## الفصل الاول

### الاطار العام للدراسة

#### 1.1 مقدمة

لا يخفى على احد اليوم في ان عمليات ازدياد المنافسة بين المنظمات واختلاف الفلسفات في كيفية التعامل مع الظروف والتغيرات في بيئة الاعمال في مختلف المستويات عالميا ومحليا، وظهور العولمة وتأثيرها على كافة المنظمات وسهولة الاتصال والانفتاح الكبير بين الشعوب والدول حتى اصبح العالم وكأنه قرية واحدة، هذا ما اجبر المنظمات على التنبؤ بمستقبلها واتباع الاساليب العلمية والادارية من اجل التكيف والتأقلم مع التطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلة والخارجية لهذه المنظمات. في نفس الوقت اخذت هذه المنظمات تبحث عن موارد وقدرات بشرية لها القدر الكافي من المرونة لتعامل مع هذه الظروف والتغيرات، ولها القدرة على تصور المستقبل ووضع الرؤى المناسبة لها، كل ذلك من أجل تحقيق النجاح والتميز في اسواق اصبح التنافس فيها للاقوى، والبقاء فيها للذي يبحث عن الميزة التنافسية.

تعد التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال اليوم وكذلك التغيرات المتسارعة دفعت المنظمات الى البحث عن الميزة التنافسية، ليس خيارا لها وانما واجبا عليها من اجل البقاء والتفوق والاستمرار والوصول الى مرحلة التميز، وان تنال ولاء عملائها وكذلك المحافظة على الاستدامة بين المنافسين وبين خصائص الميزة التنافسية والتي تتمثل في استراتيجيات لا يطبقها المنافسون، ويصعب على الاخرين تقليدها، وكذلك تخفيض الكلف على المنتجات، وفي نفس الوقت يصعب تقليدها او استخدام بديل اخر. لتحقيق الميزة التنافسية لا بد ان يكون هناك شيء من الذكاء الاستراتيجي للوصول الى الميزة التنافسية والتي تسعى معظم المنظمات للوصول اليها في وقت تشتد فيه المنافسة بين المنظمات على نطاق واسع، وتزداد فيه المنافسة يوما بعد يوم (Mnjala, 2014).

يعتبر الذكاء الاستراتيجي شكلا من اشكال التطور الحاصل في الفكر الاداري، حيث تعمل جميع المنظمات من اجل تحقيق اهدافها والوصول الى غايتها من خلال الحصول على المعلومات المناسبة من اجل استخدامها للتنبؤ بالمستقبل، والنظرة المتكاملة للنظام الاداري، وابتكار الافكار الجديدة، والابداع في الاعمال لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة والتكيف معها.

تحاول جميع المؤسسات المحافظة على الموقع التنافسي الذي تسعى اليه وذلك من خلال مجموعة من الاجراءات والتغيرات التي تقوم بها من اجل تحقيق اهداف المنظمة من الوصول الى الميزة التنافسية التي تسعى اليها كذلك تحقيق الارباح وهذا يتطلب التحسين المستمر في جميع العمليات الانتاجية والخدمية وما تمر بها من مراحل من تصميم للمنتج الى مرحلة وصوته الى السواق (الجبوري، 2008، 254).

بناءً على ماسبق جاءت هذه الدراسة لبيان اثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية والدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

## 2.1 اهمية الدراسة

تستمد الدراسة اهميتها من خلال الامور التالية:

### الاهمية النظرية:

تكمن الاهمية النظرية لهذه الدراسة في المساهمة في اعداد وتقديم اطار نظري وفكري لموضوعات وافكار هذه الدراسة، وتقديم مساهمة علمية وبحثية فيما يتعلق بمتغيراتها، وتسهم هذه الدراسة في اثراء وتعزيز المكتبة العربية والتي تقل فيها الدراسات والابحاث التي تتخصص بموضوعات الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية، والتحسين المستمر.

### الاهمية التطبيقية:

تعتبر هذه الدراسة محاولة للمساهمة بالتعريف بالاهمية التي تحظى بها الميزة التنافسية، والتي تسعى منظمات الاعمال الوصول اليها، مما يحقق لها الاستمرار في السوق والبقاء في وقت اصبحت المنافسة على درجة عالية، وهنا ياتي دور الذكاء الاستراتيجي الذي يلعب الدور الكبير من خلال الرؤية المستقبلية والنظرة الاستراتيجية والقدرة على تحفيز العاملين، اضافة الى ذلك الدور الوسيط للتحسين المستمر والذي له الدور الكبير في هذا المجال حيث ستبين هذه الدراسة اثره في الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي، وستساهم هذه الدراسة بفتح الباب امام الباحثين ضمن متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية، والتحسين المستمر).

### 3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس للتعرف الى اثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال وجود التحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، بالاضافة الى الاهداف التالية:

- التعرف إلى الأهمية النسبية لمستوى الذكاء الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.
- التعرف إلى الأهمية النسبية لمستوى الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.
- التعرف إلى الأهمية النسبية لمستوى التحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.
- التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.
- التعرف الى اثر الذكاء الاستراتيجي في التحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.
- التعرف الى اثر التحسين المستمر في الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

### 4.1 مشكلة الدراسة

لا يخفى على احد شدة المنافسة بين منظمات الاعمال من اجل الحصول على حصة سوقية اكبر والوصول الى عدد اكبر من العملاء، حيث تسعى المنظمات الى التركيز على التميز وعلى الاستمرار في تحقيق التقدم ليس على المستوى المحلي فقط بل على المستوى العالمي احيانا اخرى، ان تحقيق الميزة التنافسية والبقاء والنجاح، وتحقيق الاهداف الحالية والمستقبلية على حد سواء، لذلك كان لا بد من حلول عملية لمواجهة هذا الزخم الكبير في المنافسة الشديدة وتوسيع الاسواق وانتشار الوسائل الحديثة وكثرة الازمات الاقتصادية المحلية والعالمية، كل ذلك دفع بهذا الاتجاه فظهرت ابحاث ودراسات وافكار في جانب الذكاء الاستراتيجي من اجل الاستعانة بها لايجاد الحلول والوصول الى التميز والتطور والاستمرار للمنظمات.

يعد التحسين المستمر اليوم من اهم العوامل في نجاح المنظمات لما له من اهمية وتأثير على المنظمة داخلها وخارجها من خلال ما يتمتع به من مرونة وتكيف وتعلم مع الصعوبات والتغيرات التي تواجه المنظمة حيث يمكن ان يلعب الدور الكبير في تحقيق الميزة التنافسية ، وكذلك من خلال الذكاء الاستراتيجي حيث يعملان معا من اجل وصول المنظمات الى اهدافها. ان هذه الدراسة ستقوم بالاجابة عن التساؤل التالي:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية في ظل وجود التحسين المستمر كمتغير وسيط ؟

### 5.1 أسئلة الدراسة

في ضوء سؤال الدراسة الرئيس يمكن تحديد الاسئلة التالية:

1. ما مستوى الأهمية النسبية لذكاء الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية؟
2. ما مستوى الأهمية النسبية للميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية؟
3. ما مستوى الأهمية النسبية للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية؟
4. ما أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية؟
5. ما اثر الذكاء الاستراتيجي في التحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية؟
6. ما اثر التحسين المستمر في الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية؟

### 6.1 فرضيات الدراسة

يمكن تحديد الفرضيات التي سوف يتم اختيارها في هذه الدراسة بالآتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى:

**Ho.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في الميزة التنافسية بأبعادهها مجتمعة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

ينبثق عن الفرضية الرئيسة الاولى الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

**Ho1.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التكلفة لشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

### الفرضية الفرعية الثانية:

**Ho1.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الجودة لشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

**Ho1.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في المرونة للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

### الفرضية الفرعية الرابعة:

**Ho1.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التسليم للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

### الفرضية الرئيسة الثانية:

**Ho.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التحسين المستمر للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

### الفرضية الرئيسة الثالثة:

**Ho.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

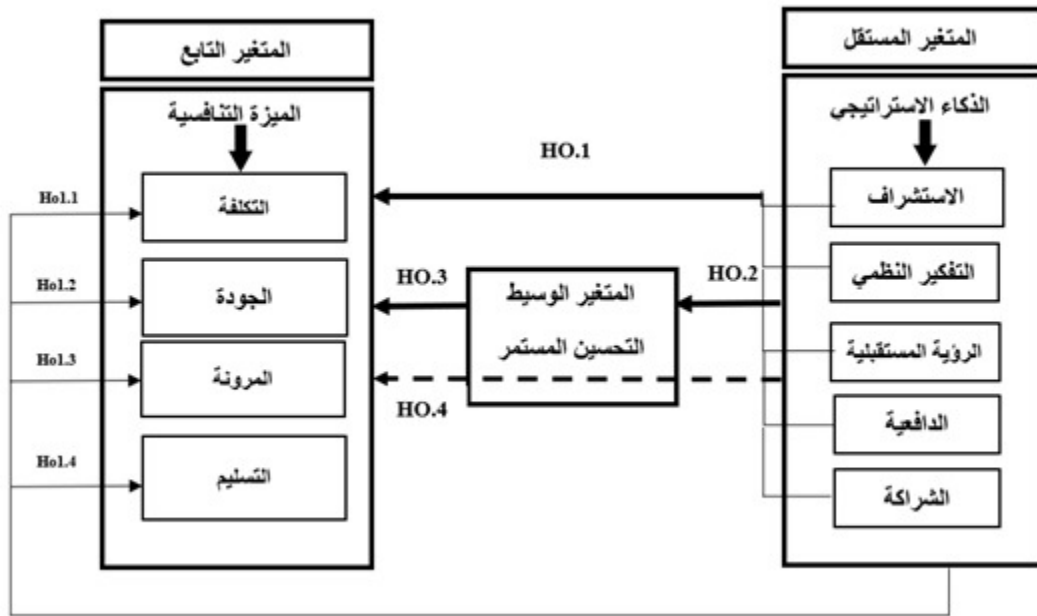
#### الفرضية الرئيسة الرابعة:

Ho.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة ابعاد (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في الميزة التنافسية بوجود التحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

## 7.1 نموذج الدراسة

يشير الشكل (1-1) إلى نموذج الدراسة والذي يتضمن متغيرات الدراسة وأبعادها والدراسات السابقة التي اعتمدها الباحث عليها.

شكل (1-1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات التالية:

المتغير المستقل: (الشيخ ومحمد علي، 2018؛ محمد وآخرون، 2018؛ عمران، 2015؛ النعيمي، 2008؛ عطا، 2015؛ Maccoby، 2001؛ Purity، 2017).

المتغير التابع: (زووي، 2018؛ فلاق، 2016؛ العواودة، 2019؛ شيخ ومنير، 2016؛ Ade et al.، 2015؛ Liu، 2013؛ Eidizadeh et al.، 2015).

المتغير الوسيط: (خنجر ويعقوب، 2018؛ جوده، 2008؛ Hilton، 2005؛ Lucas & Kirillova، 2011).



## 8.1 التعريفات الإجرائية

**الذكاء الاستراتيجي Strategic Intellegence:** هو مجموعة من الافكار والمعلومات التي في مجموعها تعمل على تكوين الذكاء الاستراتيجي حيث يكون لها دور كبير في تكوين السياسات والخطط للشركات وكذلك التنبؤ في المتغيرات في البيئة الخارجية والتغيرات التي يقوم بها المنافسين من اجل التكيف مع اية تغيرات تحصل وهذا بحاجة الى قادة لديهم مهارات في النظر الى المستقبل وقدرة عالية على التحليل والابداع من خلال المعلومات التي تتوفر لديهم.

**الاستشراف Foresight:** يشير الى القدرة على النظر الى المستقبل، وخلق نظرة لصورة مستقبلية للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، ويكون ذلك من خلال فهم وادراك ما هو كائن وما هو سوف يكون من خلال المعطيات الواقعية والمنطقية وما تتطلع له الشركة من اهداف تسعى لتحقيقها تكون افضل من الواقع الحالي.

**التفكير النظمي Thinking:** ممكن النظر اليه على انه القدرة على جمع العناصر المختلفة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية من اجل التعامل مع الامور والمستجدات كوحدة واحدة متكاملة، مما يؤدي الى وجود تفكير استراتيجي وطريقة جديدة للتعامل مع الامور المستجدة والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية بطريقة مترابطة.

**الرؤية المستقبلية Future Vision:** هي اسلوب لتوجيه مسار الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية لاتجاهات معينة تسعى للوصول اليها، وهي الصورة المستقبلية الافضل من الواقع الحالي، حيث تدفع الشركة بقوة وبكل الطاقات والامكانيات لديها نحو هذا الاتجاه وتحقيق اهدافها التي وضعتها لنفسها.

**الدافعية Motivation:** القدرة على دفع وتحفيز العاملين على تحقيق اهداف الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية من خلال تنفيذ الرؤى والتصورات الذي تسعى الى تطبيقها على ارض الواقع، ويكون ذلك من خلال معرفة ما يحرك ويدفع العاملين الى الاستجابة، ويدفعهم الى العمل وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها.

**الشراكة Partnership:** يمكن النظر إليها من خلال قدرة الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية على عمل التحالفات والتعاون الاستراتيجي مع المنظمات الاخرى للوصول الى تحقيق اهداف مشتركة لكلا الطرفين، وقد يصل احيانا الى حد الضرورة في الوقت الحاضر لشدة المنافسة.

**الميزة التنافسية Compatitive Advantege:** هي قدرة الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية على الاستمرار في التميز عن الاخرين في نفس القطاع وبشكل مستديم، وهذا التميز يدفعها دائما الى التقدم والابتكار والى التعامل مع كافة الظروف التي تمر بها.

**التكلفة Cost:** هي الاجراءات التي تتعلق بخفض الكلف في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية من خلال تقليل الاجراءات والعمليات الى درجة لا تؤثر على نوعية واداء المنتجات وكذلك المحافظة على جودة هذه المنتجات لتحقيق الميزة التنافسية.

**الجودة Quality:** هي الطرق التي تقوم بها الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية من اجل الاستمرار في تقديم المنتجات على مستوى عال من الدقة الذي يرضي العملاء، وذلك من خلال الاستمرار في التطوير والتحسين والتواصل معهم ومعرفة رغباتهم.

**المرونة Flexibility:** وهي قدرة الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية في التكيف مع احتياجات وطلبات العملاء ومراعات التغييرات في الاسواق من اجل تحقيق الرغبات بنفس الكلف والجودة وكذلك الوقت من اجل المحافظة على الميزة التنافسية التي تتطلب للوصول اليها هذه الشركات.

**التسليم Delivery:** وهي العمليات التي تقوم بها الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية من تسليم المنتجات بالوقت المناسب وفي نفس الوقت المحافظة على الجودة والنوعية ورغبات الزبائن فعملية التسليم مهمة جدا لتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها ادى هذه الشركات وزبائنها.

**التحسين المستمر Continuous Improvement:** هو مجموع ما تقوم به المنظمة من تحسينات وتطوير للافراد العاملين بها وكذلك الاتوات والاجهزة المستخدمة في هذ الجانب سواءا بشكل تدريجي او بشكل مستمر من اجل الوصول الى افضل الطرق وأقلها تكلفة لتقديم المنتجات بالسعر والجودة المناسبة من اجل السعي لتحقيق الميزة التنافسية

## 9.1 حدود الدراسة

**الحدود الموضوعية:** تتمحور الدراسة في التعرف إلى الدور الوسيط للتحسين المستمر في اثر الذكاء الاستراتيجي بابعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والمشاركة) في الميزة التنافسية بابعادها (التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم) في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة اعتباراً من الفصل الاول للعام الجامعي 2020/2019 الى الفصل الاول للعام الجامعي 2021/2020.

**الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية المسجلة في بورصة عمان.

**الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على الإدارة العليا والإدارة الوسطى للعاملين في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

## 10.1 محددات الدراسة

واجهت الدراسة بعض التحديات في عملية جمع الاستبيانات ونوزيعها بسبب الاوضاع التي صاحبت جائحة كورونا حيث ان بعض العاملين في الشركات الاستخراجية والتعدينية كانوا يعملون من منازلهم فكان هنالك بعض الصعوبات في عملية التواصل معهم وكذلك واجهت الدراسة بعض الصعوبات في عملية التواصل مع المحكمين للاستبانة نتيجة ظروف جائحة كورونا التي مرت بها المنطقة.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### تمهيد

الدراسات في البيئة العربية

الدراسات الاجنبية

ملخص الدراسات السابقة

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

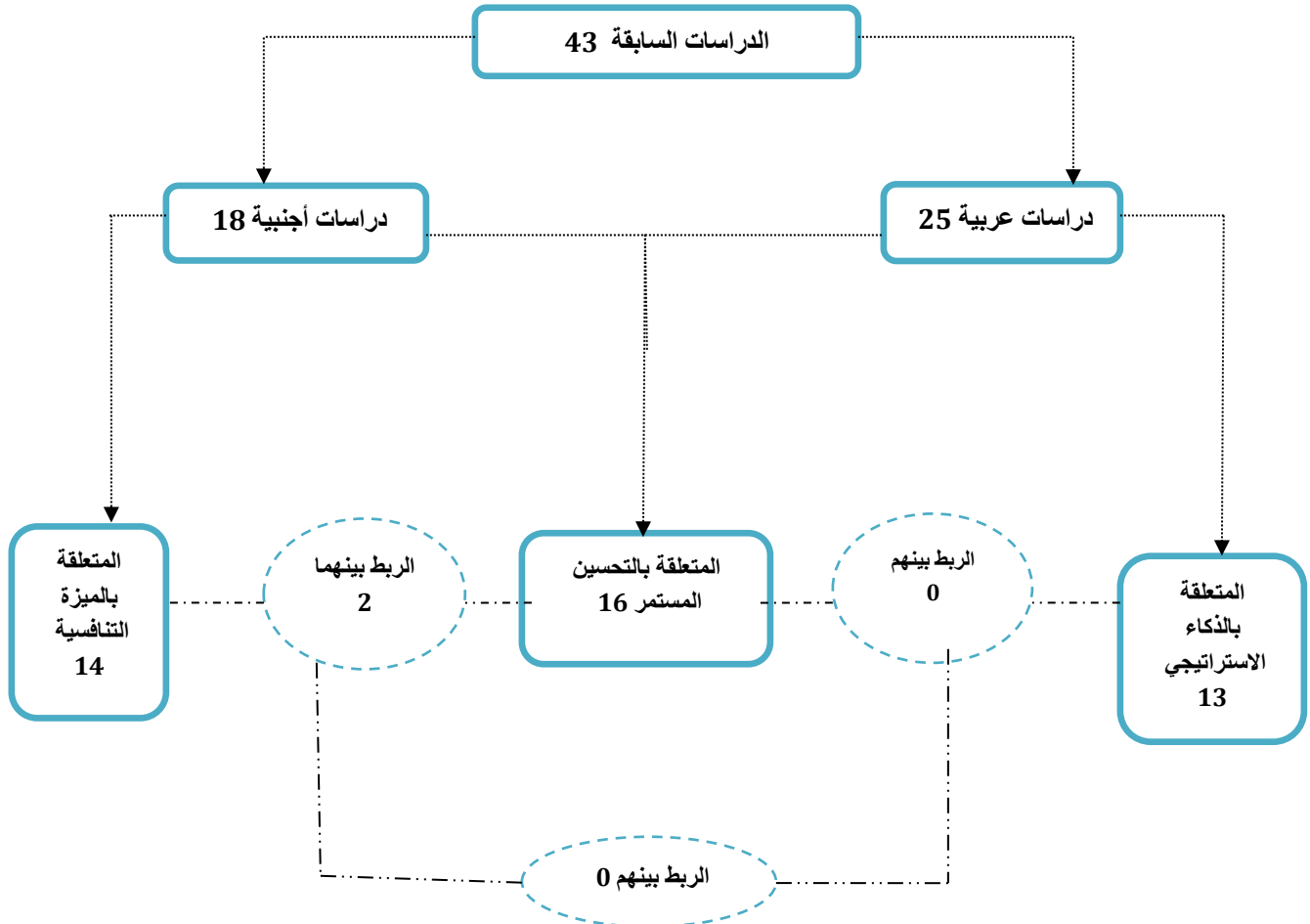
## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### 1.2 تمهيد

يقدم هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي اجريت في البيئة العربية والاجنبية لتكوين صورة واضحة حول هذه المتغيرات، بالاضافة الى بيان ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. يشير الشكل رقم (1-2) الى توزيع هذه الدراسات على متغيرات الدراسة.

الشكل الرقم (1-2) مخطط الدراسات السابقة



## 2.2 الدراسات في البيئة العربية

دراسة منصور (2020) بعنوان:

اثر تطبيق اخلاقيات العمل الاسلامي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الاسلامية في فلسطين.

قامت هذه الدراسة من اجل التعرف الى اثر تطبيق اخلاقيات العمل الاسلامي في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الاسلامية العاملة في فلسطين، ومن اجل القيام بهذه الدراسة والعمل على تحقيق اهدافها تم القيام باعداد استبانة تحتوي على (48) فقرة موزعة على مجالي تطبيق اخلاقيات العمل الاسلامي والميزة التنافسية، وقد تم اجراء الدراسة على الموظفين العاملين في المصارف الاسلامية الموجودة في فلسطين، حيث تكونت عينة للدراسة من (327) موظفا تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية.

اوضحت نتائج الدراسة ان هنالك علاقة بين تطبيق اخلاقيات العمل السلامي والميزة التنافسية، حيث بلغ كان الارتباط قويا بين المتغيرين. قدمت للدراسة مجموعة من التوصيات منها تعزيز اخلاقيات الاعمال وكذلك ضرورة ان تقوم المصارف الاسلامية في فلسطين بتحديد السياسات الاخلاقية وتوزيعها على المصرف، وكذلك تدريب العاملين على تعزيز قدرتهم لمواجهة المشاكل الاخلاقية الصعبة، بالاضافة الى ذلك اهتمام المصارف الاسلامية في فلسطين بالموضوعية والاستقلالية والقدرة على مراعاة التوازن للمصالح، والتاكيد على اهمية النزاهة والشفافية بهدف التاكيد من الحيادية والبعد عن اي تأثيرات جانبية كل، ذلك لما له تاثير على الميزة التنافسية.

دراسة النجار والحرايزة (2020) بعنوان:

الذكاء الاستراتيجي واثره في ادارة استمرارية الاعمال: دراسة حالة في امارة عمان الكبرى.

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة اثر الذكاء الاستراتيجي بابعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة) في ادارة استمرارية الاعمال بابعادها (دعم الادارة العليا، وتقييم وتخفيف المخاطر، وتحليل تاثير الاعمال، والتوعية والتدريب) في لمانة عمان الكبرى. من اجل تحقيق هذا الهدف قام الباحثان بعمل استبانة احتوت على (35) فقرة، وتالف مجتمع الدراسة من المديرين، ورؤساء الاقسام في المستويات الادارية العليا والوسطى في امانة عمان الكبرى والبالغ عددهم (74) مديرا ورئيس قسم، وقد قام الباحثان باجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث تم استعادة (62) استبانة صالحة للتحليل.

توصلت للدراسة الى مجموعة من النتائج كان من اهمها وجود اثر ذا دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بابعاده في ادارة استمرارية الاعمال بابعادها مجتمعة في امانة عمان الكبرى، وكذلك وجود اثر ذا دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بابعاده مجتمعة في ابعاد ادارة استمرارية الاعمال وذلك كلا منها منفردة في امانة عمان، وفي نفس الوقت قدمت الدراسة بعض التوصيات منها تعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين المديرين، ورؤساء الاقسام في امانة عمان الكبرى لما له من دور كبير في نجاح برامج ادارة استمرارية الاعمال، وكذلك انشاء قسم خاص لادارة استمرارية الاعمال في امانة عمان الكبرى وتدعيم القسم بانظمة المعلومات المحسوبة.

#### دراسة الكساسبية وابوبافي (2020) بعنوان :

#### أثر منهجية ديمينج في التعلم والابتكار في المصارف الاسلامية في الاردن.

هدفت هذه للدراسة الى قياس اثر منهجية ديمينج ( Deminng) في التعلم والابتكار كاحد ابعاد بطاقة الاداء المتوازن في المصارف الاسلامية في الاردن . وقد تمثلت وحدة المعاينة في العاملين لدى المصارف الاسلامية في الاردن. حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على (410) موظفا. وتم استرجاع (302) استبانة بنسبة (73.6%) من اجمالي الاستبانات الموزعة، أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للابعاد الاربعة لمنهجية ديمينج ( التخطيط، والتنفيذ، والتدقيق، والتطبيق) في الابتكار.

أوصت الدراسة بضرورة اجراء مزيد من الدراسات للتعرف الى اثير منهجية ديمينج في الادارة في منظمات اخرى غير المصارف الاسلامية كما اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوثيق نتائج التغيرات

الحاصلة في العمليات المحسنة. وضرورة اشعار العاملين باهمية الاسترشاد بمقترحاتهم نحو التغيير او التحسين.

### دراسة المناصرة (2020) بعنوان:

العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الاداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الاردن.

الهدف من هذه الدراسة الكشف عن تاثير العناصر الحرجة للتحسين المستمر بابعادها (دعم القيادة، وضبط العمليات، وتركيز العمل، وانغمار العاملين على الاداء التنظيمي) في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الاردن. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقياس المتغيرات، وتم توزيع (89) استبانة على (22) شركة صناعية من المستجيبين في الادارة العليا والوسطى في هذه الشركات. تم استخدام المنهج الوصفي الكمي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة من خلال الاساليب الاحصائية الوصفية لوصف عينة الدراسة وفقرات الاستبانة واساليب الاحصاء الكمي كالانحدار البسيط والمتعدد لاختيار الفرضيات.

توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من اهمها وجود تاثير ايجابي ذو دلالة احصائية للعناصر الحرجة للتحسين المستمر بابعادها (دعم القيادة، وضبط العمليات، وتركيز العمل، وانغماس العاملين على الاداء التنظيمي) في الشركات الصناعية في الاردن. خرجت الدراسة ببعض التوصيات منها بذل المزيد من الاهتمام بعنصر ضبط العمليات من خلال استخدام الطرق الاحصائية في ضبط الجودة والقيام بالصيانة الدورية للمكائن، وكذلك نشر ثقافة التحسين المستمر في جميع المستويات الادارية في الشركات الصناعية.

### دراسة العواودة (2019) بعنوان:

أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في الميزة التنافسية لفروع البنوك الاردنية العاملة في مدينة اربد - الاردن.



قامت هذه الدراسة من اجل التعرف على أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في الميزة التنافسية بابعادها لفروع البنوك الاردنية العاملة في مدينة اربد في المملكة الاردنية الهاشمية وشملت عناصر المعلومات الاستراتيجية وهي: الموارد البشرية، والبيانات والمعلومات، وتقنية المعلومات، فيما شملت الميزة التنافسية بعدي التكلفة، والتميز. تكونت عينة الدراسة من جميع فروع البنوك الموجودة في مدينة اربد وعددها (57) فرعا، تم توزيع الاستبانة على ثلاثة مديرين لكل فرع، فكانت الاستبانة المستخدمة في التحليل والصالحة للاستخدام (163) استبانة، واستخدم الباحث الاسلوب الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة.

توصلت الدراسة الى ان هناك اثر ايجابي لعناصر نظم المعلومات الاستراتيجية في الميزة التنافسية، وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها ان تقوم البنوك باعطاء دورات تدريبية للعاملين الجدد في مجال البرمجيات التي لها دور في تحسين كفاءتهم، وكذلك العمل على تحسين استرجاع البيانات والمعلومات من خلال الاهتمام بالنظم الموجودة، والغاء الانشطة التي لا فائدة منها، وفي نفس الوقت التركيز على دور دائرة البحث والتطوير في البنوك، والاهتمام بالادارة العليا، واقامة تحالفات استراتيجية مع البنوك الدولية من اجل

تطوير خدمات جديدة.

### دراسة البديري (2019) بعنوان:

#### استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة اسوان.

حاولت هذه الدراسة بيان دور استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية بابعادها (الموارد وقدرة المؤسسة، والابتكار والتميز، والتحسين المستمر، وتدريب العاملين وتحسينهم، والتركيز على الزبون/ الطالب). اجريت الدراسة على عدد من عمداء الكليات ومساعدى العمداء في جامعة اسوان في مصر على عينة مؤلفة من (80) فردا يمثلون مجتمع الدراسة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

بينت نتائج الدراسة وجود ارتباط بين الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور التعليم المنظمي وتحقيق الميزة التنافسية، وان هناك ضعف كامل في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة اسوان في الوضع الحالي، حيث لا

يوجد تدريب للموارد البشرية، ولا تحسين، ولا توفر الجامعة وسائل الابداع والابتكار للعاملين والاعضاء في الجامعة، ولا يوجد اي تركيز على الطلاب المتفوقين.

اوصت الدراسة بتقديم استراتيجية جديدة مقترحة من اجل النهوض بالجامعة وتحقيق الميزة التنافسية المرجوة فيها عن طريق النهوض بالتعلم المنظمي من خلال مرتكزات جديدة ونظام جديد كامل وخدمات جديدة ذات مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية، والاستخدام الامثل للموارد البشرية والقدرات الموجودة والمتاحة لتحقيق الميزة التنافسية المرجوة والتي تسعى الوصول اليها هذه الجامعة.

**لطيف وعبد (2019) بعنوان:**

**الادارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية.**

تقوم هذه الدراسة على التعرف الى دور الادارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية في شركة الاتصالات العراقية وهي: آسيا سيل، وكورك تيليكوم، وزين العراق، حيث ان جميع هذه الشركات تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية، والادارة اللوجستية تلعب الدور الكبير في هذا المجال كل ذلك من اجل السعي للمحافظة على الحصة السوقية. تم اجراء الدراسة باختيار عينة عشوائية تتكون من (200) موظف على مختلف المستويات الدارية العليا والوسطى والدنيا، وتم اجراء التحليل الاحصائي من اجل الوصول الى نتائج الدراسة.

خلصت الدراسة الى وجود ارتباط وعلاقة بين الادارة اللوجستية والميزة التنافسية، ولكن يوجد هناك ضعف في نظام المعلومات داخل الشركات، واثبتت الدراسة وجود قسمين للادارة اللوجستية هما اللوجستية الادارية وهي جزء من سلسلة التوريد ولوجستية الانتاج المتعلقة بتوريد المواد الاولية للشركة وهي مهمة للشركات من اجل تحقيق الميزة التنافسية. من توصيات الدراسة الاهتمام بتطوير نظام المعلومات في الشركة، وكذلك وضع استراتيجيات لادارة العمليات اللوجستية وضرورة عقد الدورات الخاصة بادارة العمليات اللوجستية من اجل تعزيز الميزة التنافسية.

**دراسة حامد وكامل (2019) بعنوان:**

## تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية، بحث تحليلي في الشركة العامة للاسمنت العراقية.

قامت هذه الدراسة من اجل معرفة تأثير القدرات الديناميكية بابعادها في الميزة التنافسية بابعادها (التكلفة، الجودة، والمرونة) من اجل التعرف على اداء كل واحد منهما في تحقيق الاهداف المطلوبة للمنظمة من اجل التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة. تم اجراء الدراسة على الشركة العامة للاسمنت العراقية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن. تم اخذ عينة للبحث تتكون من (75) شخصا من الادارات العليا والوسطى من المديرين العامين ومساعدتهم ومديري الاقسام، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة. خرجت الدراسة بالعديد من النتائج اهمها وجود تأثير بشكل مباشر للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بابعادها، كما خرجت ببعض التوصيات من اهمها انشاء فرق عمل تقوم بدراسة تطلبات السوق، والتغيرات في البيئة الخارجية، ودراسة اسباب النجاح، وكذلك اعادة تدريب وتأهيل القيادات الادارية في الشركة، بالاضافة الى زيادة الاهتمام بقدرات الشركة الديناميكية من اجل الوصول الى الميزة التنافسية، وكذلك استخدام التواصل الاجتماعي من اجل تقديم المنتجات والدعاية لها.

## دراسة الحنيطي والقعيد (2019) بعنوان:

أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الاردن.

سعت هذه الدراسة الى معرفة أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، والجودة، والمرونة، والابداع) وقد اجريت الدراسة على جميع مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية التي فازت بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز للدورة (2014-2015) وعددها (7) مؤسسات، وتكونت عينة الدراسة من (175) موظفا من المستويات الادارية العليا والوسطى. خرجت الدراسة بنتيجة وهي وجود أثر للهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بابعادها في مؤسسات القطاع الخاص الصناعية والخدمية الفائزة بجائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من اهمها الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات، واللجوء الى التفويض للسلطات الى الادارات الدنيا، وكذلك اتباع اسلوب الاتصال المفتوح بين العاملين بدون وجود حواجز او مشاكل، ومشاركة العاملين في عملية التغيير والتخطيط، بالاضافة الى جعل المرونة في الهياكل التنظيمية من اجل مواجهة التحديات الداخلية، والاهتمام بمواكبة

التقدم والتطور التكنولوجي في الاجهزة والمعدات وتخفيض كلف استخدام المعدات والاعتماد على الخبرة، والاهتمام بشكل اكبر بتطوير الموظفين من خلال اشراكهم بالدورات التدريبية.

### دراسة خزل وذياب (2019) بعنوان:

الابتكار الاخضر وأثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك.

قامت هذه الدراسة على معرفة اثر الابتكار الاخضر في الانتاج والعمليات في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة من ناحية الكلف والجودة في مجموعة شركات الكرونجي في مدينة كركوك العراقية، وتم استخدام عينة من الموظفين عددها (94) موظفا. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها وجود علاقة تاثير بين الابتكار الاخضر والميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات الكرونجي، وان الشركة حققت الميزة التنافسية من خلال تخفيض تكاليف الانتاج وكذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية منافسة بالاسواق. من توصيات الدراسة اعداد البرامج التدريبية، وكذلك النشرات الداخلية واللوائح التي تعمل على تبني وتدعم فكرة الابتكار الاخضر، بالاضافة الى نشر ثقافة الابتكار داخل المجموعة، وكذلك ضرورة تبني فكرة وصياغة واضحة للرؤية من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية لتحقيق الابتكار الاخضر.

### دراسة الشيخ ومحمد علي (2018) بعنوان:

أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران.

اهتمت هذه الدراسة في تحديد دور الذكاء الاستراتيجي كنمط جديد لتوجه المنظمة من اجل الوصول الى اهدافها والمحافظة على مكانتها في ظل المنافسة الشديدة. قامت الدراسة باخذ الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية، والتفكير بمنطق النظم، والشراكة)، وقامت الدراسة باخذ عينة مكونة من (110) افراد من اعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية في جامعة نجران في السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

بينت النتائج اثر الذكاء الاستراتيجي بكل ابعاده في الابداع المنظمي في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران. اوصت الدراسة على العمل على تعزيز وتفعيل دور العاملين ومشاركتهم في كافة الفعاليات العمل واستغلال قدراتهم العلمية والعملية والاستفادة من خبراتهم المتراكمة بما يكفل ويخدم مصلحة العمل، كذلك التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة والعالمية بغية الاستفادة من تأثيرها في بيئة العمل، وكذلك بناء جسور الثقة بين الادارة والعاملين بما يكفل تحقيق اهداف المنظمة على المدى البعيد، وكذلك النظر الى العاملين كوحدة واحدة من خلال الترابط لتحقيق الاهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها.

**دراسة محمد وآخرون (2018) بعنوان:**

**دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية، دراسة استطلاعية لاراء مجالس الكليات في جامعة الموصل.**

سعت هذه الدراسة الى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي باباعده (الرؤية المستقبلية، والتفكير بطريقة التصرف، والشراكة، والقدرة على التحفيز، والحدس) في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية وذلك من خلال اخذ عينة مكونة من (62) شخصا من القيادات الاكاديمية لمجالس الكليات وتشمل العمداء، ومساعدى العمداء، ورؤساء الاقسام في جامعة الموصل، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

خلصت نتائج هذه الدراسة الى ان الذكاء الاستراتيجي يساهم في تعزيز السلوك الريادي في الجامعة، وان هنالك تاثير لابعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز السلوك، وكذلك الذكاء الاستراتيجي له دور كبير في صناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات.

اوصت الدراسة القيادات الاكاديمية بالاعتماد بشكل اكبر على ابعاد الذكاء الاستراتيجي من اجل اتخاذ القرارات الاستراتيجية وصياغة الاستراتيجيات وذلك لتعزيز الشراكة والتعاون بشكل اكبر، وامتلاك مرونة استراتيجية واضحة، والتعرف على ما يحرك الافراد ويؤثر فيهم ويوجه سلوكهم من اجل الوصول الى الاهداف المنشودة، وكذلك الاهتمام بالسلوك الريادي والابداع.

**دراسة زواوي (2018) بعنوان:**

**الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.**

سعت هذه الدراسة الى معرفة دور الابداع التكنولوجي في اكتساب الميزة التنافسية المستدامة بابعادها (الجودة، والتسليم، والتكلفة، والمرونة). اجريت هذه الدراسة على مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج في الجزائر كدراسة حالة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبيان على الادارة العليا والمتوسطة في المؤسسة على عينة مكونة من (363) من الموظفين العاملين في هذه الادارات.

اثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الابداع التكنولوجي واكتساب الميزة التنافسية المستدامة بابعادها، وان اهتمام مؤسسة كوندور بالتكنولوجيا اهتمام عالي جدا.

اوصت الدراسة بان لا تعتمد المؤسسة على الابداع التكنولوجي من الخارج بشكل كامل والعمل على نشر ثقافة الابداع التكنولوجي بين العاملين من اجل تحسين الجودة وخفض التكلفة، وكذلك زيادة التواصل مع مراكز الابحاث والجامعات التي لها علاقة في هذا المجال من اجل الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة والتي تسعى اليها هذه المؤسسة.

### دراسة ابراهيم وشمسي (2018) بعنوان:

#### الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية، دراسة تطبيقية.

قامت هذه الدراسة على اختبار اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقة المنظمة، وقد اجريت الدراسة على فندقين من الدرجة الاولى في مدينة بغداد في العراق، وقد ركزت الدراسة على الجانب النظري من خلال طرح التساؤلات، وكذلك من خلال توزيع استبيان على الادارة العليا والمتوسطة في مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (60) استبيان على مجتمع الدراسة وتمت معالجة البيانات والمعلومات وتحليلها بالاعتماد على البرامج الاحصائية في هذا المجال.

توصلت الدراسة الى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في المنظمات الفندقية في تعزيز الثقة المنظمة السياحية والتي تشارك في عملية الابداع وتحقيق الاهداف والرؤية المستقبلية لهذه المنظمات بين المنافسين. خرجت الدراسة ببعض التوصيات منها توجه القيادات الادارية نحو الابتكار من خلال رسم خارطة طريق واضحة والسير عليها وكذلك بناء علاقات بين الادارات تحقق التوازن والثقة والشعور بحرية العمل بين

العاملين، وكذلك التنسيق بين القدرات المعرفية والذهنية والشخصية وتطبيقها من اجل تعزيز المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى للوصول اليها.

**دراسة خنجر ويعقوب (2018) بعنوان:**

**أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية، بحث تطبيقي في الجامعة التكنولوجية في العراق.**

هدت هذه الدراسة الى معرفة اثر التحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية، وتم التركيز في الدراسة على تكنولوجيا النانو لما لها من دور كبير في تطوير المنتجات والاجهزة الحديثة وتحسين الاداء والجودة وكذلك خفض الكلف وهذه التقنية اصبحت تستخدم في جميع انحاء العالم.

اجريت الدراسة على جامعة بتروناس التكنولوجية في ماليزيا والفائزة بعدد من الجوائز العالمية وبراءات الاختراع في هذا المجال ومقارنتها بالجامعة التكنولوجية في العراق، وتمت الدراسة من خلال اجراء المقابلات مع المدرسين في الجامعتين والرجوع الى الدراسات والابحاث في هذا المجال. خلصت الدراسة الى وجود أثر للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية، وكذلك وجود ضعف في تمويل المشاريع البحثية. اوصت الدراسة بان تقوم الجامعات العراقية التقنية بتبني الاسلوب البحثي والطرق البحثية التي تتبعها الجامعة الماليزية من اجل الوصول الى الميزة التنافسية المطلوبة.

**دراسة اشتيوي (2018) بعنوان:**

**مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.**

هدفت الدراسة الى بيان علاقة مدخل كايزن للتحسين المستمر بالتغيير المنظمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة الخمس. حيث تم اجراء الدراسة على عينة عشوائية تكون عدد افرادها من (233) فردا، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. شكلت العينة (58%) من مجتمع الدراسة الكلي، حيث تم تصميم استبانة خاصة لهذه الدراسة.

اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين مدخل كايزن للتحسين المستمر والتغيير المنظمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، كذلك بينت الدراسة بان الشركة تمارس أبعاد مدخل كايزن بنسبة متوسطة، وفي نفس الوقت اظهرت الدراسة ان ممارسة الشركة للتغيير المنظمي كانت بنسبة متوسطة، وكذلك وجود علاقة ارتباط موجبة بين مدخل كايزن والتغيير المنظمي في الشركة.

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات من اهمها ضرورة العمل على تبسيط الاجراءات بهدف تقديم الخدمة للزبائن بالوقت المناسب، وكذلك اشراك العاملين في عمليات تحسين الاداء بالاضافة الى اعتماد البحث العلمي كنقطة انطلاق نحو اي نشاط من نشاطات الشركة، وكذلك الاستعانة بمتخصصين من الخارج عند اجراء عمليات التحسين.

#### دراسة المارديني والموصلي (2017) بعنوان:

مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المصارف الاسلامية في سورية).

قامت هذه الدراسة على فحص تأثير التحسين المستمر للخدمات المصرفية بعناصره (البحوث والتطوير، والتكنولوجيا الحديثة، والابداع والابتكار) في تحقيق الميزة التنافسية في الجمهورية العربية السورية، ولاهمية المصارف الاسلامية لما لها اقبال كبير لدى الزبائن فهي تسعى للتحسين المستمر لما له اثر كبير في رضا العملاء والذي يمكن هذه المصارف في النهاية من تحقيق الميزة التنافسية.

تم اجراء الدراسة على العاملين في المصارف الاسلامية في مدينة دمشق وعددها ثلاثة مصارف (سورية الدولي الاسلامي، ومصرف الشام، ومصرف البركة). تم توزيع الاستبانات على عينة عددها (148) كان الصالح منها لاجراء الدراسة (123) استبيان. خلصت الدراسة الى نتيجة ان البنوك الاسلامية استطاعت تحقيق مستويات جيدة للتحسين المستمر، وان هناك اثر للتحسين المستمر في الميزة التنافسية التي



وصلت إليها هذه المصارف، وكان لعناصر التحسين المستمر الاثر الكبير في تحقيق الميزة التنافسية. اوصت الدراسة بالاستمرار في تحسين وسائل تقديم الخدمة المصرفية، وسرعة ادائها وذلك عن طريق استخدام التكنولوجيا المتطورة، وابتكار خدمات جديدة، وكذلك التأكيد على تميز الخدمات وفي نفس الوقت السعي الى تطبيق استراتيجية التميز من اجل الوصول الى الاهداف التي تسعى اليها هذه المصارف.

### دراسة مقداد (2017) بعنوان: دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين اداء المؤسسة.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل مناهج التحسين المستمر للعمليات من اجل تبني مناهج التحسين للتركيز على الجودة والفعالية لهذه المؤسسات، وفي نفس الوقت بيان دور هذه المناهج في تحسين العمليات وفي اداء هذه المؤسسات، ومن المهم ان تقوم كل مؤسسة باختيار المنهج المنفق مع ثقافتها وطبيعتها اعمالها واهدافها.

قامت الدراسة من اجل تحقيق اهدافها الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقديم طرح نظري لمفهوم مناهج التحسين، وفي نفس الوقت تقديم منهجية واضحة من اجل تطبيقها من خلال الواقع الذي تعيش به هذه المؤسسات، وكذلك تحليل دور مناهج التحسين في تحسين أداء المؤسسات.

اظهرت نتائج الدراسة ان التحسين المستمر مرتبط بقدرة المؤسسة على التحكم بجهازها الداخلي من عمليات انجاز وعمليات دعم وعمليات الادارة العليا، بالاضافة الى ذلك ان التحسين المستمر ليس هدفا بحد ذاته وانما الهدف منه الوصول الى تحسين اداء المؤسسة والتغلب على العقبات الموجودة في طريق المؤسسة لتحقيق اهدافها. اوصت الدراسة بتحليل الوضعية لمعرفة المشاكل والصعوبات المراد حلها والاهداف المرغوبة من اجل تحقيقها، وضرورة اخذ عامل الثقافة والعادات الموجودة بعين الاعتبار لاختيار المنهج المناسب لثقافة المؤسسة.

### دراسة الشعار وآخرون (2016) بعنوان:

لوحة القيادة (Dashboard) واثرها في التحسين المستمر، دراسة حالة شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار في الاردن.

حاولت هذه الدراسة التعرف الى أثر لوحة القيادة في التحسين المستمر كدراسة حالة لشركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار في الاردن، ولإجراء هذه الدراسة تم عمل استبانة تكونت من (26) فقرة، وكان عدد الافراد الذين تم اختيارهم (35) من مدير وموظف في شركة المحروقات والزيوت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف هذه الدراسة.

خرجت الدراسة بعدة نتائج كان من اهمها وجود أهمية نسبية مرتفعة لمبادئ لوحة القيادة، وكذلك وجود أهمية نسبية مرتفعة للتحسين المستمر في شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير، كما بينت الدراسة ان عدم وجود اثر للوحة القيادة في تحسين المنتجات، ولكن هناك تأثير للوحة القيادة في تحسين العمليات.

خرجت الدراسة ببعض التوصيات من اهمها ضرورة تبني نظام لوحات القيادة لما لها من دور فعال في رقابة الاداء، وكذلك اوصت الدراسة التركيز بشكل اكبر على التحسين المستمر للخدمات في شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير.

### دراسة ابو الغنم (2016) بعنوان:

أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التامين السعودية العاملة بمدينة جدة.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر الذكاء الاستراتيجي بابعاده (الاستشراف، والرؤية، والتفكير النظامي، والشراكة، والحدس) في فاعلية صنع القرارات في شركات التامين بمدينة جدة في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات من عينة عددها (240) حيث تم توزيعها على الموظفين، وتم استخدام منها للتحليل (185) استبانة.

توصلت الدراسة الى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بابعاده في فاعلية صنع القرارات في شركات التامين في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية، وخرجت الدراسة ببعض التوصيات منها ضرورة

الاهتمام والتركيز من قبل ادارة شركات التأمين بعملية الذكاء الاستراتيجي بابعاده لما له من أثر كبير في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك اوصت الدراسة الى دعوة الباحثين الى الاهتمام واجراء المزيد من الدراسات في مجال الذكاء الاستراتيجي والذكاء الاصطناعي ومالها من اثار على رضى العملاء وقدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية للشركات والمؤسسات التجارية.

### دراسة الشبخلي وعبيد (2015) بعنوان:

**أثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار، بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار والاسكان العراقية.**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر الذكاء الاستراتيجي بابعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في اساليب اتخاذ القرار، وقام الباحثان باخذ عينة تتكون من (104) من القيادات الادارية في ديوان وزارة الاعمار والاسكان وبعض اصحاب القرار في شركات سعد، والمنصور، والفاروق، وأشور، والمعتمصم، والرشيد، والهيئة العامة للاسكان، وتم الاعتماد على الاستبانات في جمع البيانات وكذلك الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية، وكان عدد الاستبانات الصالحة للاستعمال (77) استبانة.

توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة في اساليب اتخاذ القرار، وكان هنالك بعض التوصيات من اهمها الدفع باتجاه ان يكون الذكاء الاستراتيجي جزء من ثقافة المنظمة من خلال نشره في ارجائها، والتشجيع على تقديم الافكار الابداعية والتي تساهم في انتاج الذكاء الاستراتيجي، بالاضافة الى ذلك السعي الى اقامة شراكات استراتيجية واتفاقيات تعاونية مع منظمات محلية وعالمية في نفس المجال من اجل الاستفادة من خبراتها لمواجهة التغيرات والتحديات، والتركيز على الاستشراف كطريقة مستمرة للتعلم للتعامل مع التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة.

### دراسة عمران (2015) بعنوان:

**أثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة اساسيل للاتصالات.**

حاولت هذه الدراسة اختبار اثر الذكاء الاستراتيجي في شركة اساسيل للاتصالات بابعاده (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والدافعية، والحدس) في الابداع المنظمي في الجمهورية

العراقية وعلاقة ذلك بالقدرة الابداعية في هذه الشركة، وكيفية تاثير ذلك في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركة. لقد تم توزيع الاستبانة على (40) موظفا من الطبقة الادارية العليا ومن الخبراء في الشركة، وتم كذلك اجراء المقابلات الشخصية مع الموظفين. توصلت الدراسة الى وجود اثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في الابداع المنظمي في شركة اساسيل للاتصالات. خلصت الدراسة الى بعض التوصيات من اهمها الاهتمام بالقدرات الابداعية لدى العاملين في الشركة، وكذلك الاهتمام بالتحفيز من اجل توليد الافكار الابداعية وتوفير المرونة اللازمة للابداع.

#### دراسة عطا (2015) بعنوان:

**الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة.**

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من اهم الموضوعات في مجال الادارة الاستراتيجية لانه يلعب دور مهم ومؤثر في تحديد الخيار الاستراتيجي وتقوم هذه الدراسة على معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والدافعية) في تحديد الخيار الاستراتيجي بأبعاده المتمثلة في استراتيجية الاستقرار، واستراتيجية الانسحاب، واستراتيجية الاندماج، واستراتيجية تطوير المنتج، واستراتيجية التغلغل في السوق، في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة في الجمهورية العراقية، وتم توزيع الاستبيان على (52) موظفا من مستوى القيادة الادارية العليا في الشركة العامة لتصنيع الحبوب.

توصلت الدراسة الى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي بأبعاده ووجود اهتمامات واضحة باستراتيجيات التطوير للعمليات الانتاجية. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها ضرورة اهتمام الشركة بالذكاء الاستراتيجي وان يكون جزء من ثقافة الشركة لما له من تأثير في عمليات التحليل والمقارنة بين الخيارات الاستراتيجية وذلك للعمل على تحديد أفضل خيار بين الخيارات المطروحة.

## دراسة داود وآخرون (2015) بعنوان:

دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد في جامعة بغداد.

ان التطور السريع في تقديم الانشطة والخدمات، والخدمات الجامعية بشكل خاص ووجود انواع كبيرة في الاهداف والعمليات ادى الى ازدياد أهمية اعادة هندسة العمليات، وكذلك التحسين المستمر للخدمات الجامعية. كان من اهداف هذه الدراسة معرفة اثر اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر للخدمة الجامعية. تم اجراء الدراسة على عينة من المدرسين في كليتي الادارة والاقتصاد والقانون، وكان عدد العينة التي تم توزيع الاستبيان عليها (40) بين رتبة استاذ واستاذ مشارك فقط.

توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها وجود اثر كبير لاعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر في كليتي القانون والادارة والاقتصاد في جامعة بغداد، كذلك هناك دور للدورات التدريبية للكادر التدريسي على كيفية استخدام التقنيات الحديثة وطرق التدريس الحديثة في عملية التحسين المستمر، وفي نفس الوقت هناك دور للدورات المنعقدة للموظفين في تحقيق الاهداف الرئيسية من تطوير وتحسين لاداء الموظفين واعضاء الهيئات التدريسية وما لها من اثر في تطوير قدراتهم الذاتية والتي تنعكس في النهاية على اداء الجامعة ككل.

## دراسة وليد (2015) بعنوان:

اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير راس المال الاجتماعي.

قامت هذه الدراسة على معرفة مدى اسهام التحسين المستمر في تطوير راس المال الاجتماعي، وبمنظرة اخرى ماذا يمكن ان يعمل التحسين المستمر لمواكبة التطور والتقدم الذي يحصل في العالم مع ما يشكله راس المال الاجتماعي من المعارف والعلاقات التعاونية داخل المؤسسة، والذي يسعى بدوره الى تحقيق اهدافها. من اجل اجراء الدراسة تم اختيار عينة من العاملين لتوزيع الاستبيان عليها بلغ عددها (30) موظفا تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من جامعة دجلة.

اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين التحسين المستمر وراس المال الاجتماعي وابعاده اذ كانت جميعها ذات دلالة معنوية ايجابية، وتبين كذلك اهتمام المؤسسة المبحوثة بتعزيز راس المال الاجتماعي، واكدت الدراسة ان التحسين المستمر وابعاده تؤثر في تطوير راس المال الاجتماعي في المؤسسة. اوصت الدراسة بان تقوم المؤسسة المبحوثة بالاستفادة من تجارب الجامعات العالمية الاخرى في مجال التحسين والاستفادة منها في تطوير راس المال الاجتماعي، كذلك يمكن التركيز بشكل اكبر على عملية التحسين داخل المؤسسة من اجل الوصول الى الاهداف التي تسعى لتحقيقها.

### 3.2 الدراسات الأجنبية

دراسة (Safari et al. (2020 بعنوان:

**The effect of psychological empowerment on job burnout and competitive advantage: The mediating role of organizational commitment and creativity.**

اثر التمكين النفسي على الارهاق في العمل والميزة التنافسية: الدور الوسيط للالتزام والابداع المنظمي.

الهدف من هذه الدراسة الى التاكد من تاثير التمكين النفسي في الارهاق الوظيفي والميزة التنافسية مع وجود الدور الوسيط للالتزام المنظمي والابداع. قامت الدراسة على احدى الشركات في ايران، حيث شملت جميع العاملين والمديرين في هذه الشركة، وتم اعتماد (120) استبانة كانت صالحة للاستخدام. حاول الباحثون ايجاد علاقة الارتباط والاثر بين المتغيرات في الدراسة والعلاقة مع وجود المتغير الوسيط.

بعد اجراء الدراسة ظهرت بعض النتائج من اهمها ان التمكين النفسي له تأثير مباشر وكبير على الوظيفة وعلى الارهاق، وكذلك الامر يؤثر على الميزة التنافسية، وكذلك توصلت الدراسة الى ان التمكين

النفسي له تأثير كبير وغير مباشر على الارهاق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام المنظمي والابداع وغيرها من العوامل النفسية.

دراسة (Unzueta et al. (2020 بعنوان:

**Continuous improvement framework to develop cultural change: Case study, capital goods company.**

اطار التحسين المستمر لتطوير ثقافة التغيير: دراسة حالة لرأس مال شركة بضائع.

الهدف من هذه الدراسة هو تطوير اطار مرجعي للتكيف وتنفيذ اجراءات التحسين المستمر وذلك لتعزيز ثقافة التحسين المستمر في المنظمة. قامت الدراسة على شركة سلع راسمالية موجودة في السوق ولكنها لم تتجح في اصفاء الطابع المؤسسي على عملية التحسين المستمر على الرغم من قيام الشركة بنشر الكثير من ادوات التحسين المستمر داخل الشركة على مدار السنين الاخيرة، ولهذا كانت هذه المنظمة بحاجة الى نموذج للتحسين المستمر تم تطويره وتكييفه مع واقع هذه الشركة وذلك من خلال تعزيز وتطوير جوانب التحسين المستمر من خلال اجراء التغييرات الثقافية على المستوى المنظمي. تم استخدام اسلوب البحث الاجرائي لتنفيذ اجراءات التحسين المستمر باستخدام منهج ظاهري تأويلي لتحليل النتائج.

بعد اجراء الدراسة تم التحقق من صحة اجراءات التحسين المستمر في اربع وحدات تحليل داخل المنظمة كانت ذات صلة بالتغيير الثقافي المنظمي، وتم تحديد مقاييسها، حيث اظهرت النتائج ان الاسباب الرئيسية التي كانت تمنع من تطوير التحسين المستمر هي: البعد عن تبني العمل الجماعي، وعدم تبني واستيعاب عملية واجراءات التحسين المستمر. من محددات هذه الدراسة انها قد طبقت على منظمة واحدة فقط لذلك ان نتائج هذه الدراسة لا يمكن تعميمها على الرغم من ان هذه المنهجية المتبعة في تنفيذ اجراءات التحسين المستمر يمكن ان تناسب شركات اخرى لها نفس الظروف، وفي نفس الوقت تعتبر هذه الدراسة اطارا مرجعيا لعملية التحسين المستمر وتصف اجراءات تطبيق التحسين المستمر في المؤسسات الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم والتي تسعى الى احداث تغييرات ثقافية وتعزيز التميز المنظمي والتي تسعى الى تطبيق الذكاء الاصطناعي عن طريق استخدام منهجية الظواهر التاويلية.

دراسة (Khattak et al. (2020) بعنوان:

### **Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust.**

ربط القيادة التحويلية والتحسين المستمر: الدور الوسيط للثقة.

الهدف من هذه الدراسة هو التاكيد من ثقة الموظف في القائد وذلك على اعتبار ان القائد هو الاساس في آلية عمل القيادة التحويلية، والتعريف المنظمي للموظفين وجهود التحسين المستمر. تم جمع بيانات الدراسة من عينة مكونة من (282) موظفا يعملون في ثمانية قطاعات في مؤسسات مختلفة من مؤسسات القطاع الخاص والعام من المصارف والتعليم العالي والاتصالات السلوكية والاسلكية والقطاعات الصحية في باكستان، حيث تم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة.

خلصت الدراسة الى عدد من النتائج والتي تدعم العلاقات المفترضة التي تظهر تلك الثقة بين الموظفين والقيادة التي تقوم بالقيادة التحويلية والتعريف المنظمي للموظفين وجهود التحسين المستمر. اعتمدت هذه الدراسة على بيانات مقطعية وذلك لاثبات شروط السببية، وهناك فائدة اخرى لهذه الدراسة في ان نتائجها ستساعد المنظمات والممارسين على فهم اهمية الثقة بين القادة التحويليين والاتباع والتي سوف تؤدي في النهاية الى زيادة التعريف المنظمي والتحسين المستمر، وتساهم ادبيات الدراسة في تأكيد العلاقة بين الموظف والمؤسسة باقتراح واختيار الثقة في القائد كآلية نفسية اساسية يمكن ان تشرح تاثير القيادة التحويلية في التعريف المنظمي للموظفين وجهود التحسين المستمر.

دراسة (Kiyabo and Isaga (2019) بعنوان:

### **Strategic entrepreneurship, competitive advantage, and SMEs performance in the welding industry in Tanzania.**

الريادة الاستراتيجية، الميزة التنافسية وأداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة اللحام في تنزانيا.  
هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تاثير استراتيجية ريادة الاعمال في اداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بوجود الميزة التنافسية كعامل وسيط في الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي تعمل في صناعة



اللحام في تنزانيا. تمت الدراسة على بيانات ومعلومات جمعت من (300) من اصحاب ومديري الشركات الصغيرة والمتوسطة والتي تقوم باعمال صناعة اللحام في دار السلام وموروجور ومبيا في تنزانيا.

تم استخدام طريقة المسح المقطعي العرضي لجمع البيانات والمعلومات. اشارت الدراسة الى ان توجه التعلم في المنظمات يؤثر في وضع الاستراتيجيات، والتي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية مما يعزز من أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك اثبتت الدراسة ان وجود المعرفة يؤدي الى وضع الاستراتيجيات المناسبة والتي تحقق الميزة التنافسية في هذه المنظمات، وخلصت الدراسة الى بعض التوصيات اهمها ان تتبنى المنظمات التوجه التعليمي من اجل خلق الميزة التنافسية والذي في النتيجة يؤدي الى اداء متفوق ومميز.

دراسة (Sanches and Ziber (2019 بعنوان:

### **The adoption of cooperative strategies by micro and small consulting firms as a mechanism of competitive advantage**

اعتماد الاستراتيجيات التعاونية بواسطة الشركات الاستشارية الصغيرة والمتناهية الصغر كآلية للميزة التنافسية.

هدفت هذه الدراسة الى بيان كيفية اعتماد وتبني الاستراتيجيات التعاونية من قبل الشركات الصغيرة والشركات المتناهية الصغر كاداة لتحقيق الميزة التنافسية، حيث ان الدراسات تشير الى ان استراتيجيات التعاون كانت فقط في الشركات الكبيرة والتي تسعى لتحقيق التعاون فيما بينها من اجل تحقيق الميزة التنافسية، ولكن مع مرور الوقت اخذت الشركات الاستشارية الصغيرة والمتناهية الصغر تتبنى عملية التعاون فيما بينها، حيث قامت الدراسة على بيان وتفسير الدوافع والاسباب القوية التي ادت الى تبني والعمل بهذه الاستراتيجيات سواء من الناحية الادارية او الاقتصادية. بينت الدراسة من خلال الامثلة على ان

الشركات الصغيرة والمتناهية الصغر والتي تتبنى الاستراتيجيات التعاونية قد حققت ميزة تنافسية عالية وازدادت قيمة اكبر لاعمالها وانشطتها، مما أدى الى تخفيف الضعف التنافسي الذي كانت تواجهه في السابق قبل تبني هذه الاستراتيجيات، كما بينت ان الشركات الاستشارية التي لم تتبنى الاستراتيجيات التعاونية بقيت كما هي من حيث الضعف في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (2019) Rahmantya and Djazuli بعنوان:

### **Hospitals competitive advantage through quality, information systems and Islamic work ethics.**

الميزة التنافسية للمستشفيات من خلال جودة الخدمات وانظمة المعلومات واخلاقيات العمل الاسلامية.

هدفت هذه الدراسة الى تحليل وقياس العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية، كجودة الخدمات، واخلاقيات العمل الاسلامي، ونظم المعلومات. اقيمت الدراسة على المرضى المقيمين في المستشفيات في كوينجان، جاوة الغربية، الاندونيسية حيث تم استخدام اسلوب العينة العشوائية النسبية لتحديد العينة، وكان عدد الاستبانات التي تم الحصول عليها من المستجيبين (115) استبانة.

اثبتت الدراسة ان هناك علاقة بين الميزة التنافسية ووجود الخدمات ونظم المعلومات واخلاقيات العمل الاسلامي، حيث اثبتت الدراسة ان اخلاقيات العمل الاسلامي ايجابية ومهمة للميزة التنافسية، وكذلك وجود نظام معلومات داخل المستشفيات له تاثير كبير في تحقيق الميزة التنافسية، واكدت الدراسة على دور جودة الخدمات في المستشفيات وما له من أثر كبير في تحقيق الميزة التنافسية.

دراسة (2018) Almainan and Mclaughlin بعنوان:

### **Facilitating a continuous improvement culture: A literature review.**

تسهيل ثقافة التحسين المستمر: مراجعة ادبية.

اهتمت هذه الدراسة بمراجعة الادبيات لتحديد الجوانب المهمة في الثقافة المنظمة والتي تساهم في تحقيق التحسين المستمر، حيث ان الادبيات تحتوي على الدراسات المنشورة خلال العشرين عاما الاخيرة من القرن الماضي. تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي من خلال البحث في ثلاثة قواعد بيانات اكايمية من اجل تحقيق اهداف الدراسة وهي: Scopus, EBSCO, Web of Sciences وذلك من اجل الوصول الى ما تم نشره في هذا المجال في الجوانب المهمة للثقافة المنظمة والتي لها علاقة في التحسين المستمر.

خلصت الدراسة الى العديد من النتائج من اهمها ان الادبيات السابقة التي تم الاطلاع عليها اكدت ان التحسين المستمر يكون ناجحا فقط عندما تكون هناك ثقافة منظمة مناسبة، بالاضافة الى ذلك اظهرت نتائج الدراسة وجود نقص في الادبيات المتعلقة بالتغيير الثقافي لتسهيل عملية التحسن المستمر، وفي نفس الوقت فان التركيز على الثقافة المنظمة فقط لا يؤثر لمدة طويلة في التحسين المستمر او القدرة التنافسية. خرجت الدراسة ببعض التوصيات من اهمها اجراء دراسات تجريبية اكثر وخصوصا في البلدان النامية، بالاضافة الى ذلك اوصت الدراسة باجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالقطاعات المختلفة لاثراء الادبيات.

دراسة (Assen (2018) بعنوان:

### **The moderating effect of management behavior for Lean management and processing improvement**

الاثر المعدل لسلوك الادارة على منهجية تقليل الهدر (Lean) في تحسين العمليات.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة التأثير المعدل لسلوك الادارة من خلال استخدام منهجية تقليل الهدر والفاقد في تحسين العمليات. من اجل القيام بهذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة تحقق الغاية من ذلك، حيث تم اخذ العينة من مديري الشركات والمؤسسات الهولندية، وكان عدد المشاركين في الاستبيان (178) مشاركا.

خرجت الدراسة بنتائج مهمة منها ان اجراءات الادارة لها تاثير ايجابي في التحسين المستمر، وان عملية تشجيع التحسين المستمر ترتبط ارتباطا ايجابيا باللين ومستوى تحسين العملية، بالإضافة الى ذلك بينت الدراسة بان درجة المام الادارة العليا باهمية عملية التحسين المستمر للعمليات مرتبطة بشكل ايجابي بفاعليتهم وبادائهم. كان هناك بعض التوصيات التي خرجت بها الدراسة منها تشجيع التحسين المستمر عن طريق تعزيز العمل الجماعي وحل المشكلات القائمة على الفريق.

دراسة Ramirez et al. (2018) بعنوان:

**Kaizen, a continuous improvement practice in organization: Acomparative study in companies from Mexico and Ecuador.**

ممارسات كايزن في التحسين المستمر بالمنظمة، دراسة مقارنة في الشركات المكسيكية والاكوادورية.

الغرض من هذه الدراسة هو مقارنة ممارسات التحسين المستمر التي يتم تطبيقها في شركات التصنيع والخدمات المتوسطة والكبيرة في الاكوادور والمكسيك، وكذلك الفوائد والمشاكل التي تواجهها هذه الشركات في تطبيق هذه الاجراءات لعملية التحسين. الدراسة محصورة في البلدين المذكورين في امريكا اللاتينية وفي بيئة محددة وهي ولاية بوييلا والعاصمة كيتو. ركزت الدراسة على تصور المديرين والمشرفين المشاركين على عملية التحسين المستمر.

تعتبر الدراسة ذات اهمية كبيرة للباحثين والمديرين والاستشاريين والمهنيين الذين لهم ارتباط بمشاريع التحسين المستمر والذين يرغبون في دمج ممارسات التحسين المستمر مع مرور الوقت لتصبح جزء من العمليات في المنظمة. بينت الدراسة ان سلوك العاملين هو الاساس في عملية التحسين المستمر، حيث يتم تطوير وتدريب الموارد البشرية والتي تؤدي الى زيادة الالتزام بتحقيق التغيرات المنظمة في الشركات والمتعلق باستدامة التحسين المستمر، وبالإضافة الى ذلك قدمت هذه الدراسة فهما لممارسات التحسين

المستمر في أمريكا اللاتينية، وكذلك تسليط الضوء على العوامل التي تساعد أو تعيق عملية التحسين المستمر في شركات البلدين.

دراسة (Mandel and Barnes (2018) بعنوان:

### Geopolitical forecasting skill in strategic intelligenc

مهارات الاستشراف الجيوسياسي في الذكاء الاستراتيجي.

قام الباحثان في هذه الدراسة بتحليل (3622) تقريراً حول التوقعات الجيوسياسية المستخرجة من قبل خبراء جيوسياسيين معتمدة على الذكاء الاستراتيجي، حيث تم فحص ودراسة هذه التقارير، وظهرت النتائج بان مهارة الاستشراف كانت جيدة بشكل عام بسبب السهولة العامة للاستشراف في المواضيع قيد الدراسة، وكذلك تبين ان خصائص المهارة الموجودة لدى الباحثين كانت عالية، وظهرت الدراسة امكانية تحسين التوقعات من خلال تجنب اللغة غير الدقيقة في عملية وضع الاحتمالات القابلة للتفسير.

من خلال البحث في المقالات النظرية في هذا الموضوع تبين ان الاستشراف هو جزء حيوي من تقييم الذكاء، والذي يمكن ان يساهم في التخطيط واتخاذ القرارات التكتيكية والاستراتيجية والتنشغيلية، وكذلك ان عملية التحليل لا تكتفي بالنظر الى الوضع الحالي بل تذهب الى الاستشراف لما سوف يحدث ودراسة ردود الافعال المختلفة، والتعرف على تأثير اي تدخل يمكن ان يحصل، بالاضافة الى ذلك يقدم الاستشراف الجيوسياسي المعلومات والتنبؤ لصناع القرار الرئيسيين مثل القادة وصناع القرار في الوقت المناسب، وكذلك تؤدي الى التخفيف من المخاطر، والتخفيف من احتمالية المفاجات الاستراتيجية وفي نفس الوقت الاستفادة من التغيرات التي تحدث في البيئة.

دراسة (Bael et al. (2017) بعنوان:

**The relationship between managers strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case study: Office of cooperatives labor and social welfare).**

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمديرين وتطوير المنظمات التابعة للحكومة في ايران (دراسة حالة: مكتب العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية).

هدفت هذه الدراسة الى اختبار العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بابعاده (الابداع والابتكار، والذكاء العاطفي، والمعرفة والحكمة، والذكاء العملي) للمديرين والتطوير التنظيمي في مكتب العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية في ايران. لقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من خلال عينة عشوائية بلغت (493) مديرا.

اظهرت الدراسة عدة نتائج من اهمها وجود علاقة ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمديرين والتطوير المنظمي، وفي نفس الوقت بينت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي (المعرفة والحكمة، والذكاء العملي) والتطوير المنظمي، بينما لا توجد علاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الذكاء العاطفي، والابداع والابتكار) والتطوير المنظمي. خلصت الدراسة الى بعض التوصيات منها انه يجب على المنظمات ان تقوم بتعزيز الذكاء الاستراتيجي للمديرين وذلك من خلال التعليم والتدريب، وكذلك القيام بجمع المعلومات الصحيحة وتحسين ذكاء الاعمال.

دراسة (Sraun and Singh (2017 بعنوان:

### **Continuous improvement strategies across manufacturing SMEs of Northern India: An empirical investigation.**

استراتيجيات التحسين المستمر من خلال عملية التصنيع في الشركات الصغيرة والمتوسطة في شمال الهند: بحث تجريبي.

هدفت هذه الدراسة التعرف الى دور عملية التحسين المستمر في عملية التصنيع في شركات شمال الهند، ومدى دور تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر على اداء الصناعة من اجل الوصول الى الميزة التنافسية المطلوبة، وما هي الفوائد والمساهمات المتحققة من تطبيقها، وكذلك شملت الدراسة اختبار العلاقة بين عمليات التحسين المستمر ومعايير اداء التصنيع لمعرفة مدى تأثير التحسين المستمر في الاداء.

بينت الدراسة الجوانب الايجابية والسلبية لعملية التحسين المستمر، و قد اظهرت نتائج الدراسة ان تطبيق استراتيجيات التحسين المستمر كان لها دورا كبيرا في تحسين جودة المنتجات المصنعة في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الهند، وكان لعملية الصيانة المستمرة اثرا في تحسين اداء الصناعة وتعزيز الانتاج، وكذلك كان لتطبيق عملية التحسين المستمر الاثر الايجابي في الاداء في المصانع الصغيرة والمتوسطة في الهند.

دراسة (Purity et al. (2017 بعنوان:

**The effect of strategic intelligence on business in selected commercial banks in south - east, Nigeria.**

تأثير الذكاء الاستراتيجي في اعمال مصارف تجارية مختارة في جنوب شرق نيجيريا.

قامت هذه الدراسة من اجل معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي في نجاح الاعمال في المصارف التجارية الواقعة في المنطقة الجنوبية الشرقية من نيجيريا، وتم اخذ جميع المصارف التجارية في تلك المنطقة وعددها (10) مصارف. اجريت الدراسة على الادارة العليا والوسطى في تلك المصارف، من خلال توزيع استبانة عليهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان عدد افراد العينة التي تم توزيع الاستبيان عليها (553) موظفا. وكذلك تم اختيار اسلوب المقابلات في جمع البيانات حيث كانت بعض المعلومات يتم الحصول عليها من خلال المقابلات والتي لم يتمكنوا من الحصول عليها من خلال الاستبيان.

اشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح الاعمال، وفي انجاز اعمال المصارف وتحقيق اهدافها. اوصت الدراسة بوجود مرونة في هذه المصارف وذلك من اجل التكيف مع التغيرات الخارجية في البيئة التي تعمل فيها.

دراسة (Abbaspour et al. (2017 بعنوان:

**Identifying and describing sub-proces in the strategic intelligence process by qualitative content analysis in an inductive way.**

تحديد ووصف العمليات الفرعية للذكاء الاستراتيجي عن طريق تحليل المحتوى النوعي بطريقة استقرائية.

حاولت هذه الدراسة وصف وتحليل العمليات الفرعية في اجراءات الذكاء الاستراتيجي على المستوى المنظمي، وذلك عن طريق جمع المعلومات من اهم الكتب الاكاديمية والمجلات العلمية في قواعد البيانات (Ebsco)، وكذلك من خلال البحث في (Google Scholar) والرجوع الى قواعد البيانات في (Iran Doc) في اللغتين الانجليزية والفارسية، حيث تم فحص تسعة الاف صفحة من البيانات النصية بين الفترة (1967-2017).

من خلال هذه الدراسة تم تحديد اربع عشر عملية فرعية رئيسة لوصف اجراءات الذكاء الاستراتيجي، ومنها تحديد البيئة التي تطبق فيها الاستراتيجية، واولوياتها، وكذلك تحديد المعلومات التي تحتاجها، وتحديد فترات المراقبة لكل قسم في البيئة الاستراتيجية، وتنظيم المعلومات الرئيسية المطلوبة، وكذلك تحديد مصادر المعلومات، بالاضافة الى ذلك تم تحليل المعلومات الخارجية والداخلية، ووضع معايير لتقييم المعلومات المجمعة وتصفية وتحليل هذه المعلومات، وكذلك تم تفسيرها بطريقة منطقية، ومن ثم تم توزيعها، وفي نفس الوقت تم الاخذ بعين الاعتبار اية ملاحظات او تعديلات من اصحاب الاختصاص. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة في تكوين نموذج الذكاء الاستراتيجي. خلصت هذه الدراسة الى بعض النتائج وهي ان الذكاء الاستراتيجي موجود في عقول اصحاب القرار على المستوى الاستراتيجي للمنظمة، ويتكون لديهم من خلال البناء الاجتماعي والظروف التي مروا بها، وكذلك العمليات الفرعية الاربع عشر التي يختلف تطبيقها من منظمة لآخرى وذلك حسب حجم وعمر المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

دراسة (Ade et al. (2017) عنوان:

**The influence of marketing intelligence on business competitive advantage (A study of Diamond Bank Plc).**

اثر الذكاء التسويقي في الميزة التنافسية للأعمال (دراسة على مصرف دياموند).

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تاثير الذكاء التسويقي في الميزة التنافسية في قطاع الاعمال، واجريت الدراسة على مصرف ديموند في نيجيريا والذي يعد من اكبر المصارف. جمعت البيانات اللازمة للدراسة



عن طريق توزيع استبانة على (292) موظفا من موظفي المصرف في الادارة العامة والفروع، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

بينت نتائج الدراسة وجود اثر كبير للذكاء التسويقي في الميزة التنافسية، وكذلك بينت الدراسة ان المعلومات والبيانات عن المنافسين والفرص والتهديدات والمخاطر من المنافسين، وهذه المعلومات لها تاثير كبير وايجابي في تحقيق الميزة التنافسية، وان هذه المعلومات قد تؤدي الى تحقيق اداء افضل من المنافسين.

دراسة (Eidizadeh et al. (2017 بعنوان:

**Analyzing the role of business intelligence, knowledge sharing and organizational innovation on gaining competitive advantage.**

تحليل دور ذكاء الأعمال وتشارك المعرفة والابتكار المنظمي في اكتساب الميزة تنافسية

حاولت هذه الدراسة بيان دور ذكاء الاعمال وتبادل المعرفة والابتكار المنظمي في اكتساب الميزة التنافسية، وذلك من خلال اجراء دراسة على المديرين في بعض شركات التصدير في ايران. اجريت الدراسة على عينة من المديرين وعددهم (213) مديرا شاركوا في هذه الدراسة، وتم تحليل وتفسير البيانات بواسطة برنامج Amos. أظهرت نتائج الدراسة ان ذكاء الاعمال وتبادل المعرفة والابتكار المنظمي له دور ايجابي في اكتساب الميزة التنافسية، وكذلك ان ذكاء الاعمال له تاثير ايجابي وكبير وهام في الميزة التنافسية من خلال تبادل المعرفة والابتكار المنظمي، وان تشارك المعرفة يحقق ميزة تنافسية بشكل ايجابي وكبير، واخيرا ان الابتكار المنظمي له اثر كبير وايجابي في الحصول على الميزة التنافسية والافضلية بين الشركات في نفس مجال المنافسة.

دراسة (Duczynski and Knight (2017 بعنوان:

## Strategic intelligence analysis: Contribution from an operational design orientation.

تحليل الذكاء الاستراتيجي: من خلال مساهمات اتجاه التصميم التشغيلي.

من اجل ان تكون الاجراءات عاملا مساعدا في تحقيق الاهداف والنتائج المرجوة منها يقوم الاشخاص الذين يهتمون بعملية التخطيط الاستراتيجي باستخدام الذكاء الاستراتيجي لتطوير مسارات العمل من اجل ان تكون في الطريق الصحيح، وذلك من خلال بذل الجهد في جمع المعلومات والمواصفات واجراء التحليلات المطلوبة لذلك.

تهتم هذه الدراسة بالبحث في تصميم عملية التشغيل واجراءات التشغيل. خلصت الدراسة الى تقديم عدة اقتراحات ونتائج منها: ان استغلال العوامل والظروف والتي يمكن ان تربط بين نظامين وكذلك ايجاد اتصال وعوامل مشتركة بين هذين النظامين وهما نظام الذكاء الاستراتيجي ونظام التخطيط الاستراتيجي معا بحيث تؤدي منتجات الذكاء والتفسيرات والتحليلات التفصيلية التي يقدمها نظام الذكاء لمسارات العمل الى دفع القائمين بعملية التخطيط الاستراتيجي باتخاذ ما هو مناسب من خطط واجراءات عملية تحقق الاهداف المرجوة.

دراسة (2017) Ismail et al. بعنوان:

## Commitment and competitive advantage in export trust, performance of SMEs

الالتزام والميزة التنافسية في الثقة بالتصدير واداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

كثر في الفترة الاخيرة عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تمارس العمل في الاسواق الدولية ولكن ذلك بقي تأثيره محدودا على العلاقات الدولية وعلى سلوك هذه الشركات على المستوى الدولي، بالرغم من ان العالم اليوم اصبح كالعقريه الصغيرة من حيث التبادل التجاري والاستيراد والتصدير.

قامت هذه الدراسة على بيان العلاقات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال عبورها للحدود بين الدول، وذلك من خلال القيام بدراسة اثر ابعاد العلاقات المهمة في الميزة التنافسية، بالاضافة الى اداء هذه الشركات على اسواق التصدير، وتتمثل هذه الابعاد في الثقة والالتزام. خلصت الدراسة الى وجود ارتباط بين الثقة والالتزام، وكذلك على أداء الصادرات، وفي نفس الوقت يرتبط الالتزام وبشكل عالي وايجابي بالميزة التنافسية وذلك من خلال الالتزام واداء الصادرات، كما ان الثقة تؤثر في الميزة التنافسية من خلال الالتزام، وفي نفس الوقت يعود تاثير الالتزام في اداء الصادرات بالميزة التنافسية.

#### 2.4 ملخص الدراسات السابقة

يوضح الجدول (1-2) تلخيصا للدراسات السابقة التي اجريت في البيئة العربية والاجنبية من حيث مكان إجرائها، وأهدافها، وأهم النتائج التي توصلت اليها.

#### جدول (1.2) ملخص الدراسات في البيئة العربية والاجنبية

(1)				
الدراسات في البيئة العربية				
#	الباحث	مكان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج
1	منصور (2020)	فلسطين	هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر تطبيق اخلاقيات العمل الاسلامي على تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الاسلامية في فلسطين.	- هنالك علاقة ايجابية قوية بين تطبيق اخلاقيات العمل السلامي والميزة التنافسية.
2	النجار والحرايزة (2020)	الاردن	الهدف من هذه الدراسة معرفة اثر الذكاء الاستراتيجي في ادارة استثمارية الاعمال في امانة عمان الكبرى.	- وجود اثر ذا دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بابعاده في ادارة استثمارية الاعمال بابعادها مجتمعة في امانة عمان الكبرى. - وجود اثر ذا دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بابعاده مجتمعة في ابعاد ادارة استثمارية الاعمال وذلك كلا منها منفردة في امانة عمان.
3	المناصره (2020)	الاردن	الهدف من هذه الدراسة الكشف عن تاثير العناصر الحرجة للتحسين المستمر في الشركات الصناعية العاملة في مدينة سحاب الصناعية في الاردن.	- وجود تاثير ايجابي ذو دلالة احصائية للعناصر الحرجة للتحسين المستمر في الشركات الصناعية في الاردن.
4	العواودة (2019)	الاردن	هدفت هذه الدراسة من اجل التعرف على أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في الميزة التنافسية لافرع	- وجود علاقة ايجابية قوية بين عناصر نظم المعلومات الاستراتيجية وبين التكلفة بشكل اكبر من التمايز.

(1)				
الدراسات في البيئة العربية				
#	الباحث	مكان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج
			البنوك الاردنية العاملة في مدينة اربد في المملكة الاردنية الهاشمية.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- متغير تقنية المعلومات الاكثر تاثير في الميزة التنافسية.</li> <li>- الموظفين بحاجة الى بعض التدريب من اجل تطوير المهارات</li> </ul>
5	البدري (2019)	مصر	هدفت هذه الدراسة الى بيان دور استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعليم المنظمي في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاها المختلفة في جامعة اسوان.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود ارتباط بين الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور التعليم المنتظمي وتحقيق الميزة التنافسية.</li> <li>- وجود ضعف كامل في تحقيق الميزة التنافسية في الوقت الحاضر.</li> <li>- لا يوجد تحسين للموارد البشرية.</li> <li>- لا يوجد تركيز على الطلاب المتفوقين في الوقت الحاضر.</li> </ul>
6	لطيف وعبد (2019)	العراق	تهدف الدراسة على التعرف على دور الادارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية في شركة الاتصالات العراقية وهي: آسيا سيل، كورك تيليكوم، زين العراق.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود ارتباط وعلاقة بين الادارة اللوجستية والميزة التنافسية.</li> <li>- يوجد هنالك ضعف في نظام المعلومات داخل الشركة.</li> <li>- وجود قسمين للادارة اللوجستية هما اللوجستية الادارية وهي جزء من سلسلة التوريد ولوجستية الانتاج.</li> <li>- الادارة اللوجستية مهمة للشركات من اجل تحقيق الميزة التنافسية.</li> </ul>
7	حامد وكامل (2019)	العراق	تهدف الدراسة الى معرفة تاثير القدرات الديناميكية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد تاثير مباشر للقدرات الديناميكية في الميزة التنافسية بأبعاها المختلفة.</li> </ul>

(1)				
الدراسات في البيئة العربية				
#	الباحث	مكان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج
			في الميزة التنافسية، بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية.	- تستعمل الشركة اليات روتينية وضعيفة في الترويج والتسويق لمنتجاتها. - تحرص الشركة على تبني القدرات الديناميكية (الاستشعار، التعلم، التكامل، التنسيق، والتشكيل)
8	الحنيطي والقعيد (2019)	الاردن	هدف الدراسة معرفة أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الاردن الفائزة بجائزة الملك عبدالله وبشكل مرتفع. - قدرة العاملين على ليصال المعلومة. - اهتمام المؤسسات بتطوير نفسها. - يوجد اهتمام كبير للمؤسسات بمواكبة التقدم والتطور العلمي.	- وجود أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الاردن الفائزة بجائزة الملك عبدالله وبشكل مرتفع. - قدرة العاملين على ليصال المعلومة. - اهتمام المؤسسات بتطوير نفسها. - يوجد اهتمام كبير للمؤسسات بمواكبة التقدم والتطور العلمي.
9	خزعل وذياب (2019)	العراق	تهدف هذه الدراسة الى معرفة اثر الابتكار الاخضر في الانتاج والعمليات في تعزيز الميزة التنافسية من ناحية الكلف والجودة في مجموعة شركات الكرونجي.	- يوجد علاقة تاثير بين الابتكار الاخضر والميزة التنافسية المستدامة في مجموعة شركات الكرونجي - حققت الشركة الشركة الميزة التنافسية من خلال تخفيض الانتاج. - تقديم منتجات ذات جودة عالية
10	الشيخ ومحمدعلي (2018)	السعودية	اهتمت الدراسة بمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران في السعودية.	- يوجد اثر للذكاء الاستراتيجي بكل ابعاده في الابداع المنظمي في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران.

(1)				
الدراسات في البيئة العربية				
#	الباحث	مكان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج
				- توفر الرؤية الاستراتيجية يؤثر ويساهم في الرفع من قدرات اعضاء هيئة التدريس.
11	محمد وآخرون (2018)	العراق	هدفت الدراسة الى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية في جامعة الموصل	- الذكاء الاستراتيجي يساهم في تعزيز السلوك الريادي لدعى القيادات الاكاديمية. - الذكاء الاستراتيجي له دور كبير في صناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات.
12	زواوي (2018)	الجزائر	تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور الابداع التكنولوجي في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.	- يوجد علاقة ارتباط بين الابداع التكنولوجي واكتساب الميزة التنافسية بابعادها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. - يوجد اهتمام عالي جدا بالتكنولوجيا في المؤسسة المبحوثة. - الاعتماد على الابداع التكنولوجي من الخارج بشكل دائم.
13	ابراهيم وشمسي (2018)	العراق	تهدف الدراسة الى معرفة اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية.	- وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في المنظمات الفندقية في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية. - الذكاء الاستراتيجي له دور في عملية الابداع وتحقيق الاهداف بين المنافسين . - وجود فجوة بين القيادات الادارية والعاملين.

(1)				
الدراسات في البيئة العربية				
#	الباحث	مكان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج
				- الالتزام بالوقت مهم جدا للتميز.
14	خنجر ويعقوب (2018)	العراق	تهدف الدراسة الى معرفة أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية	- يوجد اثر كبير للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات العراقية ومشاريعها البحثية. - يجب التركيز على تكنولوجيا النانو لما لها من اثر في تحسين الاداء والجودة وخفض الكلف. - يجب الاستفادة من الخبرات الخارجية في مجالات التحسين بشكل مستمر.
15	اشنوي (2018)	فلسطين	تهدف الدراسة الى بيان مدخل كايزن للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة.	- وجود علاقة ارتباط بين مغل كايزن للتحسين المستمر والتغيير التنظيمي في شركة الكهرباء في محافظات غزة. - الشركة تمارس أبعاد مدخل كايزن بنسبة متوسطة. - ممارسة الشركة للتغيير التنظيمي بنسبة متوسطة. - وجود علاقة ارتباط موجبة بين مدخل كايزن وبين التغيير التنظيمي في الشركة.
16	المارديني والموصلي (2017)	سورية	تهدف الدراسة الى التعرف على مدى فاعلية التحسين المستمر للخدمات المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الاسلامية السورية .	- هنالك اثر للتحسين المستمر على الميزة التنافسية. - تقوم المصارف الاسلامية بالبحوث والتطوير بشكل مستمر من اجل التحسين والارتقاء بالخدمات .



(1)				
الدراسات في البيئة العربية				
#	الباحث	مكان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج
				<p>- يقوم العاملون باستخدام التكنولوجيا بشكل مستمر .</p> <p>- يوفر المصرف البيئة للابداع والابتكار</p>
17	مقداد (2017)	دراسة نظرية	<p>هدفت هذه الدراسة الى تحليل مناهج التحسين المستمر للعمليات من اجل تبني مناهج التحسين للتركيز على الجودة والفعالية لهذه المؤسسات، وفي نفس الوقت بيان دور هذه المناهج في تحسين العمليات وفي اداء هذه المؤسسات.</p>	<p>- ان التحسين المستمر مرتبط بقدرة المؤسسة على التحكم بجهازها الداخلي من عمليات انجاز وعمليات دعم وعمليات الادارة العليا.</p> <p>- ان التحسين المستمر ليس هدفا بحد ذاته وانما الهدف منه الوصول الى تحسين اداء المؤسسة والتغلب على العقبات الموجودة في طريق المؤسسة لتحقيق اهدافها</p>
18	الشعار وآخرون (2016)	الاردن	<p>التعرف على اثر لوحة القيادة في التحسين المستمر كدراسة حالة لشركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار في الاردن</p>	<p>- وجود أهمية نسبية مرتفعة لمبادئ لوحة القيادة وكذلك وجود أهمية نسبية مرتفعة للتحسين المستمر.</p> <p>- لا يوجد اثر للوحة القيادة في تحسين المنتجات وفي نفس الوقت هنالك تاثير للوحة القيادة في تحسين العمليات.</p>
19	أبو الغنم (2016)	السعودية	<p>تهدف هذه الدراسة لمعرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التامين السعودية العاملة بمدينة جدة.</p>	<p>- وجود اثر للذكاء الاستراتيجي بابعاده في فاعلية صنع القرار في شركات التامين السعودية.</p>

(1)				
الدراسات في البيئة العربية				
#	الباحث	مكان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأثير الذكاء الاستراتيجي على فاعلية التنفيذ والمتابعة كان مرتفع .</li> <li>- يوجد تأثير للذكاء الاستراتيجي على فاعلية اختيار البديل بدرجة مرتفعة.</li> </ul>
20	الشيخلي وعبيد  (2015)	العراق	<p>تقوم هذه الدراسة على معرفة اثر الذكاء الاستراتيجي بابعاده الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة في اساليب اتخاذ القرار.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد ارتباط وتأثير بين الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة على اساليب اتخاذ القرار.</li> <li>- التغيير الكبير في البيئة المحيطة بحاجة الى المزيد من الاستشراف.</li> <li>- لا يوجد تركيز على التعاون مع الشركات الأخرى فب نفس المجال وتبادل الخبرات.</li> </ul>
21	عمران (2015)	العراق	<p>اثر الذكاء الاستراتيجي بابعاده الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية والحدس على الابداع التنظيمي</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود اثر للذكاء الاستراتيجي بابعاده على الابداع التنظيمي.</li> <li>- توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقدرة الابداعية.</li> <li>- الذكاء الاستراتيجي يؤثر بشكل ايجابي على الوصول للميزة التنافسية والابداع للمؤسسات في نفس المجال.</li> </ul>
22	عطا (2015)	العراق	<p>تهدف الدراسة الى معرفة اثر الذكاء الاستراتيجي على تحديد الخيار العملياتية الانتاجية .</p> <p>العامه لتصنيع الحبوب</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد اثر للذكاء الاستراتيجي على تحديد الخيار العملياتية الانتاجية .</li> <li>- يوجد اهتمام واضح باستراتيجيات التطوير للعمليات الانتاجية .</li> <li>- يوجد استراتيجية تطوير مستمرة داخلية في هذه المؤسسة.</li> </ul>

(1)				
الدراسات في البيئة العربية				
#	الباحث	مكان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج
				- تتابع المؤسسة تطورات البيئة الخارجية والعوامل المؤثرة باستمرار.
23	داود وآخرون (2015)	العراق	هدف هذه الدراسة معرفة اثر اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر للخدمة الجامعية.	وجود اثر كبير لاعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر في كليتي القانون والادارة والاقتصاد في جامعة بغداد في العراق. يوجد دور كبير للدورات التدريبية للمدرسين والعاملين في الجامعة في تطوير القدرات. التحسين انعكس على اداء الجامعة والمدرسين والعاملين فيها.
24	وليد (2015)	العراق	معرفة مدى اسهام التحسين المستمر في تطوير راس المال الاجتماعي.	وجود علاقة ارتباط بين التحسين المستمر وراس المال الاجتماعي وابعاده اذ كانت جميعها ذات دلالة معنوية ايجابية. يوجد اهتمام في المؤسسة المبحوثة بتعزيز راس المال الاجتماعي لديها. التحسين المستمر وابعاده تؤثر في تطوير راس المال الاجتماعي في المؤسسة.

(2) الدراسات في البيئة الاجنبية				
#	الباحث	مكان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج
1	Safari et al. (2020)	ايران	الهدف من هذه الدراسة التاكيد من تاثير التمكين النفسي على الارهاق الوظيفي والميزة التنافسية مع وجود الدور الوسيط للالتزام المنظمي والابداع،	- ان التمكين النفسي له تأثير مباشر وكبير على الوظيفة وعلى الارهاق وكذلك الامر يؤثر على الميزة التنافسية، - ان التمكين النفسي له تأثير كبير وغير مباشر على الارهاق الوظيفي من خلال الدور الوسيط للالتزام المنظمي والابداع وما الى ذلك من العوامل النفسية.
2	Unzueta et al. (2020)		الهدف من هذه الدراسة هو تطوير اطار مرجعي للتكيف وتنفيذ اجراءات التحسين المستمر وذلك لتعزيز ثقافة التحسين المستمر في المنظمة.	- تم التحقق من صحة اجراءات التحسين المستمر في اربع وحدات تحليل داخل المنظمة كانت ذات صلة بالتغيير الثقافي المنظمي وتم تحديد مقاييسها. - ان الاسباب الرئيسة التي كانت تمنع من تطوير التحسين المستمر هي البعد عن تبني العمل الجماعي وعدم تبني واستيعاب عملية واجراءات التحسين المستمر.
3	Khattak et al. (2020)	باكستان	الهدف من هذه الدراسة هو التاكيد من ثقة الموظف في القائد وذلك على اعتبار ان القائد هو الاساس في الية عمل القيادة التحويلية والتعريف المنظمي	- تدعم العلاقات المفترضة التي تظهر تلك الثقة بين الموظفين والقيادة التي تقوم بالقيادة التحويلية والتعريف المنظمي للموظفين وجهود التحسين المستمر.

<p>- تساهم ادبيات الدراسة في تأكيد العلاقة بين الموظف والمؤسسة باقتراح واختيار الثقة في القائد كالية نفسية اساسية يمكن ان تشرح تأثير القيادة التحويلية على التعريف المنظمي للموظفين وجهود التحسين المستمر.</p>	<p>للموظفين وجهود التحسين المستمر</p>			
<p>- اشارت الدراسة الى ان توجه التعلم في المنظمات يؤثر على وضع الاستراتيجيات والتي تؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية والذي يعزز أداء هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة وكذلك</p> <p>- اثبتت الدراسة ان وجود المعرفة يؤدي الى وضع الاستراتيجيات المناسبة والتي تحقق الميزة التنافسية.</p>	<p>تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير استراتيجية ريادة الاعمال على اداء الشركات الصغيرة والمتوسطة بوجود الميزة التنافسية كعامل وسيط في الشركات الصغيرة والمتوسطة تعمل في صناعة اللحام في تنزانيا.</p>	<p>تنزانيا</p>	<p>Kiyabo &amp; Isaga (2019)</p>	<p>4</p>
<p>- ان هناك علاقة بين الميزة التنافسية ووجود الخدمات ونظم المعلومات واخلاقيات العمل الاسلامي حيث اثبتت الدراسة ان اخلاقيات العمل الاسلامي ايجابية ومهمة للميزة التنافسية.</p> <p>- وجود نظام معلومات في داخل المستشفيات له تأثير كبير على تحقيق الميزة التنافسية.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة الى تحليل وقياس العوامل التي تؤثر على الميزة التنافسية من جودة الخدمات واخلاقيات العمل الاسلامي ونظم المعلومات.</p>	<p>ماليزيا</p>	<p>Rahmantya &amp; Djazuli (2019)</p>	<p>5</p>
<p>- قامت الدراسة الى بيان وتفسير الدوافع والاسباب القوية التي ادت الى تبني والعمل بهذه</p>	<p>تهدف هذه الدراسة الى بيان كيفية اعتماد وتبني الاستراتيجيات التعاونية من</p>	<p>دراسة نظرية</p>	<p>Sanches &amp; Ziber (2019)</p>	<p>6</p>

<p>الاستراتيجيات سواءا من الناحية الادارية او الاقتصادية.</p> <p>- بينت الدراسة من خلال الامثلة على ان الشركات الصغيرة والمتناهية الصغروالتي تتبنى هذه الاستراتيجيات التعاونية قد حققت ميزة تنافسية.</p>	<p>قبل الشركات الصغيرة والشركات المتناهية الصغر كاداة لتحقيق الميزة التنافسية</p>			
<p>- ان التحسين المستمر يكون ناجحا فقط عندما تكون هناك ثقافة منظمة مناسبة.</p> <p>- وجود نقص في الادبيات المتعلقة بالتغيير الثقافي لتسهيل عملية التحسن المستمر.</p> <p>- ان التركيز على الثقافة المنظمة فقط لا يؤثر لمدة طويلة في التحسين المستمر او القدرة التنافسية.</p>	<p>اهتمت هذه الدراسة بمراجعة الادبيات لتحديد الجوانب المهمة في الثقافة المنظمة والتي تساهم في تحقيق التحسين المستمر، حيث ان الادبيات تحتوي على المقالات المنشورة خلال العشرين عاما الاخيرة من هذا القرن</p>	<p>دراسة نظرية</p>	<p>Almaiman &amp; Mclaughlin (2018)</p>	<p>7</p>
<p>- ان اجراءات الادارة لها تأثير ايجابي في التحسين المستمر.</p> <p>- ان عملية تشجيع التحسين المستمر ترتبط ارتباط ايجابي باللين ومستوى تحسين العملية.</p> <p>- ان درجة المام الادارة العليا باهمية عملية التحسين المستمر للعمليات مرتبطة بشكل ايجابي بفاعليتهم وبادائهم.</p>	<p>هدفت هذه الدراسة الى معرفة التأثير المعدل لسلوك الادارة من خلال استخدام اللين وتحسين العمليات.</p>	<p>هولندا</p>	<p>Assen (2018)</p>	<p>8</p>
<p>- بينت هذه الدراسة ان السلوك لدى العاملين هو الاساس في عملية التحسين المستمر حيث يتم تطوير</p>	<p>مقارنة ممارسات التحسين المستمر التي يتم تطبيقها في شركات التصنيع والخدمات</p>	<p>المكسيك والاكوادور</p>	<p>Ramirez et al. (2018)</p>	<p>9</p>

<p>وتدريب الموارد البشرية والتي تؤدي الى زيادة الالتزام بتحقيق التغيرات التنظيمية في الشركات والتي يتعلق باستخدام التحسين المستمر</p> <p>- قدمت الدراسة فهم لممارسات التحسين المستمر في امريكا اللاتينية وتسلط الضوء على العوامل التي تساعدو تعيق عملية التحسين المستمر في المكسيك واكوادور.</p>	<p>المتوسطة والكبيرة في الاكوادور والمكسيك</p>			
<p>- ان مهارة الاستشراف كانت جيدة بشكل عام بسبب السهولة العامة للتنبؤ في المواضيع قيد البحث</p> <p>- كذلك بينت ان خصائص المهارة الموجودة لدى الباحثين كانت عالية</p> <p>- كما يمكن تحسين التوقعات من خلال تجنب اللغة غير الدقيقة في عملية وضع الاحتمالات القابلة للتفسير.</p>	<p>تحليل التوقعات الجيوسياسية في الذكاء الاستراتيجي.</p>	<p>دراسة نظرية</p>	<p>Mandel &amp; Barnes (2018)</p>	<p>10</p>
<p>- وجود دور كبير لتطبيق استراتيجيات التحسين المستمر على جودة المنتجات المصنعة.</p> <p>- كان دور لعملية الصيانة المستمرة في تحسين الصناعة وتعزيز الانتاج</p>	<p>هدفت الدراسة الى التعرف على التحسين المستمر واستراتيجياته خلال عمليات التصنيع في الشركات الصغيرة والمتوسطة في شمال الهند.</p>	<p>الهند</p>	<p>Sraun &amp; Singh (2017)</p>	<p>11</p>

<p>- تطبيق عملية التحسين كان لها الدور الايجابي على الاداء في المصانع الصغيرة والمتوسطة.</p>				
<p>- وجود علاقة ايجابية كبيرة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح الاعمال. - اهمية المرونة للتكيف مع المتغيرات الخارجية في البيئة التي تعمل بها هذه المؤسسات.</p>	<p>هدفت الدراسة معرفة تأثير الذكاء الاستراتيجي في نجاح الاعمال في البنوك التجارية الواقعة في المنطقة الجنوبية الشرقية من نيجيريا</p>	<p>نيجيريا</p>	<p>Purity et al. (2017)</p>	<p>12</p>
<p>- وجود اربعة عشر عملية فرعية رئيسية لوصف اجراءات الذكاء الاستراتيجي. - البيئة الموجودة بها والاولويات لها دور كبير في تحديد اجراءات الذكاء الاستراتيجي. - الذكاء الاستراتيجي موجود في عقول اصحاب القرار على المستوى الاستراتيجي للمنظمة. - يتكون الذكاء الاستراتيجي من خلال البناء الاجتماعي والظروف التي مروا بها اصحاب القرار.</p>	<p>هدفت الدراسة الى تحليل ووصف العمليات الفرعية في اجراءات الذكاء الاستراتيجي على المستوى التنظيمي.</p>	<p>ايران</p>	<p>Abbas et al. (2017)</p>	<p>13</p>
<p>وجود اثر كبير للذكاء التسويقي في الميزة التنافسية . المعلومات والبيانات لها تأثير كبير ويجابي في تحقيق الميزة التنافسية . تحقيق الاداء الافضل يعتمد كذلك على توفر معلومات عن المنافسين.</p>	<p>قامت هذه الدراسة من اجل التعرف على مدى تأثير الذكاء التسويقي في الميزة التنافسية في قطاع الاعمال في نيجيريا.</p>	<p>نيجيريا</p>	<p>Ade et al. (2017)</p>	<p>14</p>
<p>لأظهرت نتائج الدراسة ان ذكاء الاعمال وتبادل المعرفة والابتكار</p>	<p>حاولت هذه الدراسة بيان دور ذكاء الاعمال وتبادل</p>	<p>ايران</p>	<p>Eidizadeh et al. (2017)</p>	<p>15</p>



<p>المنظمي له دور ايجابي في اكتساب الميزة التنافسية. تقاسم المعرف يحقق ميزة تنافسية بشكل ايجابي. الابتكار المنظمي له اثر كبير و ايجابي في الحصول على الميزة التنافسية والافضلية بين الشركات المنافسة.</p>	<p>المعرفة والابتكار المنظمي في اكتساب الميزة التنافسية</p>			
<p>- هناك ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي ونظام التخطيط الاستراتيجي معا بحيث تؤدي منتجات الذكاء والتفسيرات والتحليلات التفصيلية التي يقدمها نظام الذكاء الاستراتيجي لمسارات العمل الى دفع القائمين بعملية التخطيط باتخاذ ما هو مناسب من خطط واجراءات عملية تحقق الاهداف المرجوة .</p>	<p>دور الذكاء الاستراتيجي على نظام التخطيط الاستراتيجي ودور منتجات الذكاء والتفسيرات والتحليلات التفصيلية التي يقدمها نظام الذكاء لمسارات العمل على التخطيط.</p>	دراسة نظرية	Duczynski & Knight (2017)	16
<p>- وجود ارتباط بين الثقة والالتزام على أداء الصادرات - وجود اثر للالتزام والثقة وبشكل عالي و ايجابي في الميزة التنافسية لعمليات التصدير.</p>	<p>هدفت الدراسة الى بيان العلاقات بين الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيام بدراسة اثر ابعاد العلاقات المهمة وهي الثقة والالتزام على الميزة التنافسية في عمليات التصدير.</p>	دراسة نظرية	Ismail et al. (2017)	17
<p>- وجود علاقة ايجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمديرين والتطوير المنظمي.</p>	<p>دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمديرين والتطوير المنظمي. والعلاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي والتطوير المنظمي في مكتب</p>	ايران	Bael et al. (2017)	18

<p>- وجود علاقة ايجابية بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي ( المعرفة والحكمة، والذكاء العملي) والتطوير المنظمي.</p> <p>- عدم وجود علاقة بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي (الذكاء العاطفي، والابداع والابتكار) والتطوير المنظمي.</p>	<p>العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية.</p>			
---	--	--	--	--

## 5.2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها من عدة جوانب على النحو التالي:

### من حيث أهدافها:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي بدلالة ابعاده مجتمعة (الاستشراف، والفكر التنظيمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في الميزة التنافسية بدلالة ابعادها (التكلفة، والجودة، المرونة، والتسليم) في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، وهي أهداف لم يسبق أن حاولت الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها من تحقيقها.

- التوصل إلى نتائج جديدة لم تتوصل إليها الدراسات السابقة، حيث تعد هذه الدراسة على حد معرفة الباحث من أولى الدراسات التي تدرس أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية بوجود التحسين المستمر كمتغير معدل ابتداء من تحديد مفهوم الذكاء الاستراتيجي وابعاده، وتحديد مفهوم الميزة التنافسية وابعادها، وصولاً إلى تحديد الدور المعدل التحسين المستمر في تفسير أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

- تسعى هذه الدراسة إلى تقديم مادة علمية مفيدة كمرجع لدراسة متغيرات أخرى، ويمكن أن تثري المخزون المعرفي والإداري.

### من حيث متغيراتها:

تتميز هذه الدراسة من حيث المتغيرات التي تبحثها، حيث

لوحظ عدم وجود دراسات تجمع متغيرات الدراسة، وخاصة في البيئة العربية وبالتالي لا زالت بحاجة للمزيد من البحث والدراسة وعلى وجه الخصوص الميزة التنافسية.

### من حيث بيئة الدراسة:

تبين من مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية، والتحسين المستمر)، بأن معظم الدراسات طبقت في بيئات عربية وأجنبية لكل منها خصوصيتها واهتماماتها، وبالتالي يمكن القول بأن هذه الدراسة سيتم تطبيقها على قطاع الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية، والذي يعتبر من القطاعات المهمة التي تسهم في دعم الاقتصاد الوطني الأردني.

## الفصل الثالث

### الإطار النظري

الذكاء الاستراتيجي

الميزة التنافسية

التحسين المستمر

## الفصل الثالث

### الإطار النظري

## 1.3 الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence

### 1.1.3 تمهيد

اختلف الباحثون حول مفهوم الذكاء من حيث كيفية التعامل معه، وفي عملية قياسه، ومن حيث طبيعته. يكمن مفهوم الذكاء في محاولة السيطرة على حل المشكلات في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وامكانية الافراد على استغلال خبراتهم من اجل خلق المفاهيم بشكل نظري وعملي وتحديد العلاقة سواء الظاهرة منها او المخفية. كذلك يفهم الذكاء على انه التأقلم والتكيف لمتغيرات الحياة ومصاعبها (الغنودي، 2017). يرى اخرون ان الذكاء الاستراتيجي يتعلق بمعرفة نوعية التركيز على المنتجات في الوقت الحاضر وفي المستقبل القريب، من اجل تقديم المعلومات لاصحاب العلاقة لعملية التخطيط لآخذها بعين الاعتبار فيما يتعلق بالمنتجات الحالية، للقيام بالتغيير المناسب واخذ هذه الامور في الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ( Duczynski & Knight, 2016).

### 2.1.3 مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعرف الذكاء على أنه مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وادراك الحقيقة. كما يمكن تعريفه على أنه السلوك الذي يتم من خلاله حل المشكلات والتأقلم مع البيئة المحيطة، والقدرة على تكوين وتطوير المفاهيم العقلية. هناك فرق بين الذكاء والمعلومات، حيث أن المعلومات هي وقائع وحقائق تم معالجتها للوصول الى نتائج محددة، أما الذكاء فهو معلومات قد تمت معالجتها وتحليلها. يتطلب الذكاء وجود معرفة دقيقة للتمييز بين المعلومات، والذكاء - وليس المعلومات - هو ما يحتاج المديرين فعلا عند اتخاذ القرارات (Rouach & Santi, 2001). هناك مفهوم اخر للذكاء الاستراتيجي يقوم على ان الذكاء الاستراتيجي هو اكثر من عملية تهدف الى البحث عن المعلومات ثم القيام

بتحليلها ونشرها من اجل ان تكون متوفرة للجميع في الوقت الذي تكون هناك حاجة لها لاتخاذ القرار المناسب للحالة التي يجب ان يتخذ بها هذا القرار وفي الوقت المناسب (Clar et al., 2008, 173).

من وجهة نظر (Maccoby 2001) فان الذكاء الاستراتيجي يوصف به القادة المتفوقون في المنظمات، ويشتمل على مجموعة من العناصر كالاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على التحفيز. عرف الذكاء الاستراتيجي أيضا بأنه وظيفة تختص بالمنافسين أو فهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتها الحالية، وما يؤمنون به من فرضيات عن أنفسهم والصناعة. كما يعرف الذكاء الاستراتيجي على انه ما تحتاج الشركة معرفته في بيئة العمل الحالية من اجل تحديد ما يجب ان تفعله من عمليات واجراءات في الوقت الحاضر، وما تريد ان تجري من تغييرات مناسبة عليها في المستقبل، وكذلك تصميم الاستراتيجيات المناسبة في المستقبل والتي تساهم في خلق قيمة مناسبة للعملاء في الوقت الحاضر والمستقبل، كذلك تسعى لتحسين مستوى الربحية الحالية والمستقبلية (Tham & Kim, 2002, 2). كما ينظر الى الذكاء الاستراتيجي على انه يتكون من اربعة عناصر اساسية هي ادارة المعرفة، وكذلك الاستشراف، بالاضافة الى المقارنة المرجعية، واخيرا الذكاء الاقتصادي، وكل ما سبق يساهم في صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمات العاملة في قطاع الاعمال (محمد وآخرون، 2012).

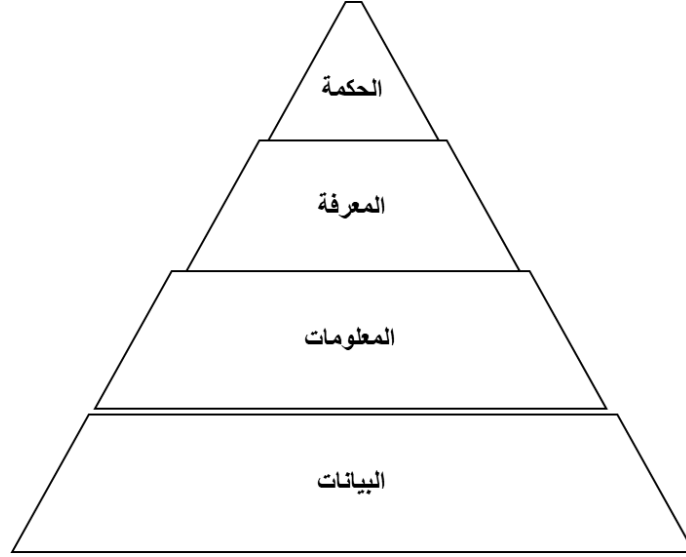
يعرف عمران (2015) الذكاء الاستراتيجي بانه مجموعة من المعلومات التي تلعب دورا مهما في تكوين الذكاء الاستراتيجي، وفي وضع القرارات وتشكيل السياسات والخطط والتنبؤ بالتغيرات في البيئة المحيطة وحركة المنافسين واعادة التكيف معها، وكذلك ينظر اليه على انه نمط يوصف به القادة الذين لديهم القدرة على النظر الى المستقبل وبطريقة تفكير على درجة عالية، وقدرة على زيادة الابداع، والتركيز على نظام معلومات يمكنهم من جمع المعلومات ومعالجتها والقيام بتحليلها، من اجل المساعدة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وان تكون على مستوى عال من الذكاء لانجاز الاعمال في الوقت المحدد والمطلوب. ينظر الى الذكاء الاستراتيجي على انه القدرة على تشكيل صورة يمكن من خلالها النظر الى البيئة التي تعمل فيها المنظمة عن بعد، وذلك من خلال النظر الى المعلومات والبيانات المتوفرة عن هذه البيئة، وكذلك يساعد في عملية التحليل، والنظر الى الخطط الاستراتيجية من اجل القيام باجراء اي تعديلات او تغيير عليها، وكذلك اعادة صياغتها بما يضمن المحافظة على تميزها (Alnoukari & Hanano, 2017).

يرى (Hollensen, 2010, 142) ان الذكاء الاستراتيجي هو الذي يوجه المنظمة نحو النظر الى المستقبل سواء كان البعيد او القريب، ويساعدها على اتخاذ القرارات المهمة والتي تعتمد على المعارف، ويهتم في نفس الوقت بالاوضاع والظروف المستقبلية للمنظمة. يشار الى الذكاء الاستراتيجي على انه مجموعة من العمليات والاجراءات والتي يتم من خلالها الوصول الى المعلومات المطلوبة والمناسبة وتوفيرها الى متخذي القرار الذين هم بحاجة اليها في وقتها من اجل اتخاذ القرار المناسب وذلك حسب التغيرات الحاصلة في بيئة الاعمال والتي تحقق الاهداف التي تسعى المنظمة للوصول اليها (كنوش، 2015). وللذكاء الاستراتيجي عناصر مهمة كالاستشراف ويتم من خلاله رسم صورة مستقبلية للمنظمة وتفكير النظم، والذي يعطي فكرة لمواجهة اختلاف البيئة والرؤية المستقبلية والتي تشكل تصورا معيناً عن الظروف والتغيرات المستقبلية والدافعية التي تؤدي الى تنشيط السلوك لتحقيق هدف معين، وكذلك الشراكة من اجل اقامة تحالفات لتحقيق اهداف المنظمة والتي تمكنها من التميز (الشيخ ومحمد علي، 2018). هناك فهم وتعريف اخر للذكاء الاستراتيجي على انه عبارة عن طريقة ادارية جديدة يقوم العمل بها من اجل اتخاذ القرار بشكل مناسب ومباشر في القضايا المهمة والشاملة في المنظمة (McDowel, 2009, 7).

يعرف الذكاء الاستراتيجي على انه العملية الممنهجة والمستمرة للقيام بانشطة المنظمة بشكل عملي ومستمر وذلك من اجل عملية اتخاذ القرارات على المدى الطويل لتحقيق اهداف المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل. كذلك يقوم الذكاء الاستراتيجي حول امتلاك المعلومات الصحيحة والمناسبة في ايدي الاشخاص المناسبين في الوقت المناسب، وذلك لكي يتمكن هؤلاء الاشخاص من القيام بالاعمال المناسبة للمنظمة والتي تؤدي الى نتائج مفيدة وذات قيمة في الوقت الحاضر والمستقبل القريب والبعيد (Marchand & Hykes 2007). وكذلك هو أحد الاسباب الرئيسة وراء اهمية التحول المنظمي هو زيادة ذكاء المنظمة حيث يشير الذكاء المنظمي الى مجموعة القواعد ذات القيمة المضافة المستمدة من الاصول غير الملموسة للمنظمة والتي تمثل في مجموعها المعرفة التي تتكون من الموظفين والادارة واصحاب المصلحة والعملاء. لزيادة معدل الذكاء في المنظمة يجب اولاً بناء تسلسل هرمي للمكونات التي تسهم في ذكاء المنظمة حيث يظهر التسلسل الهرمي في الشكل رقم (1-3) (Liebowitz, 2006, 7).

الفوائد التي يمكن الحصول عليها من استخدام المنظمة للاصول غير الملموسة والتي تم ذكرها سابقاً تظهر نوعاً جديداً من الذكاء يساعد المنظمة في عملية التحول المنظمي لاستمرارية وجودها داخل الاسواق.





شكل رقم (1-3) مكونات المعرفة

Source: Liebowitz, Jay (2006). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. New York: Auerbach Publications, 10.

### 3.1.3 انواع الذكاء

يمكن تصنيف الذكاءات حسب وجهة نظر (Liebowitz, 2006, 13) الى عدة انواع مع ظهور التطورات التكنولوجية الحديثة واستخدام التقنيات لاداء الاعمال بدلا من العنصر البشري، وتصنف الذكاءات على النحو التالي:

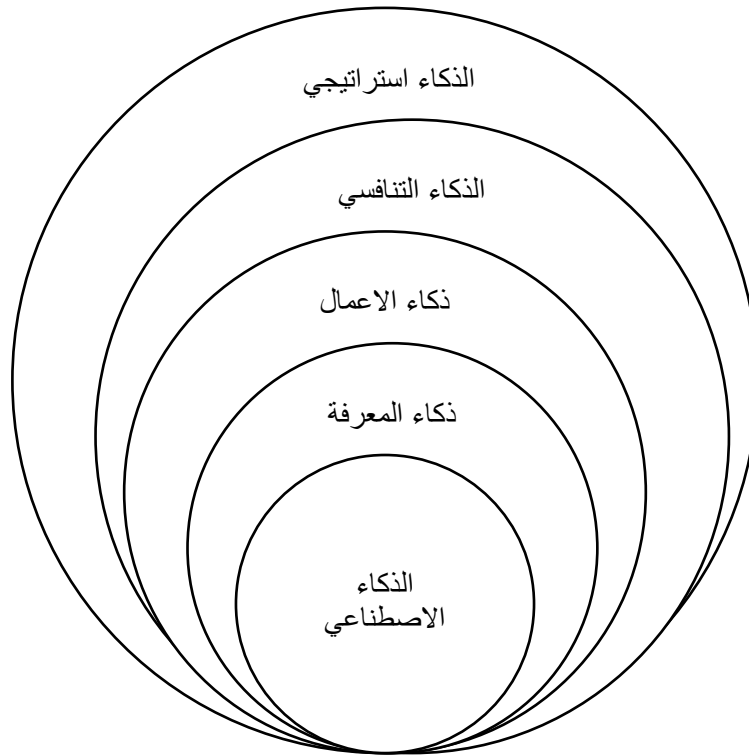
1. الذكاء الاصطناعي.

2. ذكاء المعرفة.

3. ذكاء الاعمال.

4. الذكاء التنافسي.

5. الذكاء الاستراتيجي



شكل رقم (2-3) انواع الذكاء

Source: Liebowitz, Jay (2006). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. New York: Auerbach Publications.12.

هناك الكثير من انواع الذكاءات والتي يمكن استخدامها في عالم الاعمال وذلك لفهم ما يدور في منظمات الاعمال، وكيف يمكن التعامل والدخول الى الاسواق الجديدة واكتساب فرص جديدة تمكن من المحافظة على الحصة السوقية والتي تساعد على تحقيق اليرادات والارباح للمنظمة. هنا يظهر التساؤل حول ما هي الطريقة التي يمكن من خلالها توحيد وتوليف هذه الانواع من الذكاء الهادفة في اطار هادف يساعد المنظمة لتحقيق اهدافها؟ للاجابة على هذا السؤال يوضح الشكل رقم (2-3) مدى ارتباط انواع الذكاء بعضها ببعض حيث تشير الطبقة الداخلية (الذكاء الاصطناعي) الى وجود مجال تطوير انظمة ذكية في مجال صنع

القرارات، حيث يمكن الاستفادة منها لاتخاذ القرارات بناء على قدرتها في دعم صناع القرار بناء على المحاكاة للعقل البشري من حيث التعلم والتفكير والشرح للعمليات المعرفية التي يحتاجها المدير للوصول الى القرار الافضل لمعالجة المشاكل، من هذه الانظمة والتطبيقات توجد نظم الخبرة او النظم القائمة على المعرفة، وكذلك النظم القائمة على المنطق ودراسة الحالة بالاضافة الى الروبوتات وغيرها من الانظمة الذكية المنهجية. على الرغم من اعتبار الذكاء الاصطناعي كاحد المكونات الاساسية للذكاء الاستراتيجي يلاحظ ان هناك ارتباط بين ادارة المعرفة والمستويات الاخرى من الذكاء (ذكاء الاعمال، والذكاء التنافسي، والذكاء الاستراتيجي، والذكاء الاصطناعي) حيث ان جميعها تشتمل على تقنيات وعلاقات مترابطة (Liebowitz, 2006, 15).

### 1. الذكاء الاصطناعي:

يمكن القول ان تقنيات الذكاء الاصطناعي مفيدة لانه يتعامل مع طريقة التفكير البشري، كما انه من الطبيعي ان تكون ادارة المعرفة مبنية لمساعدة الاشخاص العاملين في المنظمة الحفاظ على المعرفة وتنظيمها ومشاركتها داخل المنظمة وخارجها ومع اصحاب المصلحة، وكذلك ما يتعلق بها من البرامج التي يقدمها الحاسوب والذي يمكن المنظمة من التفاعل بين هذه البرامج والقدرات العقلية التي يتمتع بها الانسان، وهذا الامر يتطلب كذلك عند التعامل مع العملاء الاذكياء والذين لهم نفس هذه القدرات، وهذا يصنع المنظمات الذكية التي تتميز عن غيرها من المنظمات التقليدية والتي بدأت بالانحسار منذ فترة من الزمن Hult, (2003).

### 2. ذكاء المعرفة:

تاتي ادارة المعرفة في المستوى الثاني من انواع الذكاء حيث تبحث ادارة المعرفة في الطريقة التي يمكن بها للمنظمة الاستفادة من معارفها وبافضل درجة للوصول الى الابتكار واثبات قدرتها على الاحتفاظ بالمعرفة وبناء الشعور القوي للانتماء وتحسين انتاجية العاملين فيها، وان جميع ما سبق ذكره من انواع الذكاء تشكل في مجموعها الذكاء الاستراتيجي للمنظمة والذي يساعد في اتخاذ القرار بشكل افضل من حيث مسح بيئة العمل التي تعمل بها المنظمة والحصول على المعلومات العامة والكاملة عن القطاعات المختلفة بالمنظمة. يلعب ذكاء المعرفة دورا مهما من خلال انشاء وتكوين المعلومات التي تحتاج اليها المنظمة، والتي بدورها تؤدي الى عمل قيمة للمنظمة من خلال تحقيق ما تحتاج اليه من متطلبات استراتيجية او

متطلبات تكتيكية، والقيام بعملية توزيعها لتكون جاهزة للاستخدام في اي وقت، حيث تساهم مع الوقت في عملية اتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة لتكون قادرة على تحقيق اهدافها التي تسعى لتحقيقها (Liebowitz, 2006, 16).

### 3. الذكاء التنافسي:

يوصف الذكاء التنافسي بإمكانية استخدام كل المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية لتطوير برنامج منهجي لإدارة هذه المعلومات والقدرة على تحسينها وتطويرها من أجل تحسين اتخاذ القرارات المنظمة والتي تؤدي إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. إلى جانب المعرفة يجب على المنظمة استخدام المعلومات بشكل فعال، حيث أن الذكاء التنافسي يفرض على المنظمة وإدارتها استخدام هذه المعارف والخبرات وكذلك إدارة المعرفة من أجل تحسين عملية اتخاذ القرارات المنظمة، كما أنه يسمح للمنظمات المواءمة بين الأهداف والاستراتيجيات (Klein, 2004). ينظر إلى الذكاء التنافسي على أنه العملية التي من خلالها يتم تجميع جميع المعلومات عن المنظمات التي تدخل في نفس المجال وفي نفس البيئة والتنافس، واستخدام هذه المعلومات في التحليل والتخطيط وعملية اتخاذ القرار، وفي نفس الوقت يتم مراقبة حركة المنافسين، وحركة الأسواق من أجل أخذ الملاحظات والتعامل معها بأفضل الطرق، وهذا يتطلب من الإدارة أن تكون لديها المهارات العالية في التعامل مع هذه المعطيات (Fleishen & Bensoussan, 2007, 264).

### 4. ذكاء الأعمال:

هناك نوع آخر من الذكاء وهو مهم جداً للمنظمة وهو ذكاء الأعمال حيث يقوم على أن المنظمة تتعامل مع العملاء بطريقة أن العملاء هم من يديرون المنظمة من خلال تطوير سلوكياتهم وحاجاتهم ورغباتهم وهذا يدفع المنظمة إلى أن تتكيف مع العملاء بما يلبي رغباتهم واحتياجاتهم وما يتطلعون إليه من خدمات وحاجات تليها لهم المنظمة وبشكل مستمر (Sveiby, 2001). أن ذكاء الأعمال يدخل في إجراءاته تحديد الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، وكذلك دخول التكنولوجيا، بالإضافة إلى التقنيات التي تقوم المنظمات فيها بالعمل على تحليل البيانات والمعلومات وذلك من أجل القيام بالعمليات الإدارية على مستوى عالٍ من الدقة وعلى أفضل حال، وكذلك القيام باتخاذ القرارات بطريقة سريعة (Dedic & Stanier, 2016).

يقوم ذكاء الاعمال بنقل المنظمة وقدراتها من خلال المعرفة التي لديها الى مرحلة جديدة من التنافسية حيث تسعى المنظمة للوصول الى الميزة التنافسية، وذلك من خلال النظرة الشاملة الى السوق وعملية التحليل من اجل توفير المعومات عن البيئة المحيطة بالمنظمة (Rausch et al., 2013, 47).

### 4.1.3 اهمية الذكاء الاستراتيجي

يلعب الذكاء الاستراتيجي اهمية كبيرة في المنظمات التي تسعى الى تحقيق الميزة التنافسية، ونتيجة ازدياد هذه المنافسة كثرت البحوث والدراسات في هذا المجال يمكن تحديد هذه الاهمية على النحو التالي (Hisrich et al., 2017, 37؛ ابراهيم وشمسي، 2018):

1. يلعب الذكاء الاستراتيجي دورا مهما في صناعة وخلق القرارات المهمة في المنظمة من خلال ما تميز الادارة العليا في استخدام هذا الذكاء في اتخاذ القرارات المناسبة وفي قدرتها على المنافسة.
2. يمكن الذكاء الاستراتيجي الادارة العليا من تكوين وتشكيل رؤية لمستقبل المنظمة بالاضافة الى الواقع الذي تعمل فيه، ويمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة للتعامل مع التغيرات.
3. يعمل الذكاء الاستراتيجي على فتح المجال امام الادارة العليا من اجل تحقيق المخرجات التي تسعى اليها المنظمة من خلال اتخاذ القرارات اللازمة وفي الاوقات المناسبة لذلك.
4. يؤدي الذكاء الاستراتيجي الى اتخاذ القرارات المناسبة والتي تصل بالمنظمة الى اعلى درجة من التميز.

### 5.1.3 ابعاد الذكاء الاستراتيجي

للذكاء الاستراتيجي ابعاد مختلفة يمكن اجمالها على النحو التالي:

#### 1. الاستشراف: Foresight

يعبر الاستشراف عن مقدرة الانسان للتفكير بطريقة جديدة، ومن الطبيعي ان يتفكر الانسان في احداث المستقبل ومحاولة التنبؤ في المستقبل، لان الغيب شيء من علم الله وفي نفس الوقت فان الماضي والحاضر يؤثر في المستقبل بطريقة او اخرى. وهناك عدة تعريفات للمستقبل منها من يعتبر المستقبل علم جديد يحاول

الدارس ان يكون تصورا للمستقبل من خلال تشكيل تصورات مختلفة ومحتملة وفي نفس الوقت يهتم بالمتغيرات التي من المحتمل ان تكون صورة المستقبل وهذا يعمل على رسم تصور تقديري محتمل للمستقبل الى حد ما (عامر، 2008، 18). يعتبر الاستشراف احد العناصر المهمة في الذكاء الاستراتيجي فهو يبين مقدرة الادارة العليا على ان ترى ما لا يراه الآخرون، ويزيد من قدرة الادارة العليا في المنظمة على اتخاذ القرار المناسب للمستقبل القريب او البعيد، وذلك من خلال تكوين صورة غير منظورة يمكن ان تتصورها لصناعة المستقبل من خلالها (Maccoby et al., 2011).

يعرف الاستشراف لغة على انه تدقيق النظر كالذي يقوم بوضع يده على حاجبيه من اجل ان يستظل عن الشمس ليرى بوضوح (الهروي، 2001)، ويقال اشرف الشيء بمعنى انتصب وعلى، ويعرف الاستشراف على انه مجموعة من الجهود الفكرية والعملية المعقدة والمبنية على مؤشرات نوعية وكمية مختارة حسب طبيعة البحث، من اجل التنبؤ بمستقبل ظاهرة او امر معين من خلال دراسة الاحتمالات والبدائل التي تختلف في درجات وقوعها بالاعتماد على الدراسات والمناهج الاكثر وضوحا والمعلومات المتوفرة عن هذه الدراسة (عطا، 2015). ينظر الى الاستشراف على انه عملية تتعلق باجراء التوقعات بخصوص المستقبل، وتشكيل صورة واضحة عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي سوف تحدث في المستقبل البعيد ووضع السياسات والخطط للتعامل معها (محمود وحربي، 2019).

من وجهة نظر عمران (2015) فان الاستشراف يشير الى قدرة القائد على التفكير في امور غير مرئية لاشياء قد تحدث في المستقبل بحيث يمكن له ان يوظف الذكاء في عدة مجالات، منها الاعتماد على التوقعات في ادارة الامور المتغيرة في البيئة المحيطة، وكذلك استخدام السيناريوهات لوصف احداث مستقبلية والتنبؤ في البيئة الغير مرئية، وكذلك توفير قدرة استقرائية للقائد من اجل القيام بتطوير الاستراتيجيات الموجهة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، الى جانب زيادة الخيارات امام القائد والارتقاء بالمعرفة والخبرة العملية التي يحتاجها في اداء مهمته على افضل وجه.

ان عملية الاستشراف ليست بالعملية السهلة فهي بحاجة الى خبرة كافية من القيادة العليا، حيث تتطلب من القائد الذي يقوم بعملية الاستشراف وجود عدة امور من ابرزها ان يكون لديه الخيال، وكذلك الذهن الواعي الذي من خلاله يقوم برسم صورة ذهنية يتم من طريقها تحديد اية امور او مخاطر متوقعة قد تؤثر على المنظمة وادائها وطبيعة الفرص التي من الممكن ان تحققها المنظمة في المستقبل (رشيد وجلاب،

(2015). يجب ان تتوفر في القائد القدرة على الابتكار بالاضافة الى التخيل الاستباقي لما قد يحدث في المستقبل من احتمالات، وذلك من اجل اخذ البدائل ووضع الخطط الاستراتيجية، فهو في النهاية توقع امور لم تحدث الى الان في وقت لم ياتي الوقت الحاضر (محمود وحربي، 2019). هناك من يرى ان الاستشراف يتمثل في قدرة القائد على التخطيط، وكذلك القيام بالتفكير للمستقبل من خلال الاستفادة من قدرات هؤلاء المديرين الابداعية والاستفادة منها في وضع الاهداف الاستراتيجية التي تؤدي في النهاية الى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وهو ما تسعى اليه الادارة العليا (الظالمي، 2016).

هناك عدة مميزات لعملية الاستشراف التي لها تاثير كبير على عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة ومن خلالها تلعب المنظمة الدور الكبير في عملية الاستباق في اتخاذ القرارات الاستراتيجية يمكن ذكرها على النحو التالي (Leigh, 2011):

1. يمكن من خلال الاستشراف النظر الى الامور الصعبة والمعقدة بطريقة شمولية مثل الابتكار وكذلك العولمة واية امور طارئة في المستقبل، وهذا لا يمكن ان يطبق في الاوضاع العادية.
2. يتيح فرصة النظر الى السياسة الاقتصادية بشكل شامل وكلي من اجل اتخاذ القرار المناسب للاوضاع القادمة والمستقبلية والتي يمكن ان تؤثر على المنظمة وهذا بحد ذاته ميزة للمنظمة على غيرها من المنظمات.
3. يمكن المنظمة من معرفة التوقعات المالية وكذلك البيئية بالاضافة الى التغيرات الاجتماعية لتحقيق الاهداف التي تسعى لها المنظمة والنتائج المرضية لتوقعاتها.
4. يعطي الاستشراف المنظمة التميز في الوصول الى المعلومات والكفاءات في جميع انحاء العالم.

ان وجود التكنولوجيا يشكل اضافة كبيرة في تكوين الذكاء الاستراتيجي لدى المنظمات وذلك من خلال استخدام المعلومات الدقيقة التي تقدمها التكنولوجيا الحديثة والتي تخدم عملية الاستشراف الذي تقوم به القيادة في المنظمة من اجل وضع الخطط المناسبة وتطوير الخطط الحالية للوصول الى الميزة التنافسية التي تسعى لها المنظمة عن طريق الاسبقية في الحصول على المعلومة بالاضافة الى القدرة على تحليل المعلومات الموجودة لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وهذا يتطلب مهارة وقدرة عالية لدى الادارة العليا في

المنظمة وسرعة في اتخاذ القرار، فكلما استخدمت المنظمة التكنولوجيا في الحصول على المعلومات كلما كانت عملية الاستشراق بشكل افضل وبطريقة تعطي نتائج دقيقة (Rotolo et al., 2017). ان التغيير السريع والتطور الكبير الذي يحصل يحث المنظمات على العمل الجاد من اجل تطوير عملية الاستشراق، وهذا يتطلب تغيير الاساليب التقليدية لدى العاملين في هذا المجال وكذلك الحاجة الى التدريب المستمر من اجل الانجاز (Palacios, 2018).

يمكن النظر الى عملية استشراق المستقبل من خلال وجود اشخاص في المنظمة من القيادة العليا لديهم القدرة والمهارة الخاصة في عملية الاستشراق، فهي بحاجة الى مهارات التحليل وان يكون لدى الشخص القدرة على التنبؤ من خلال المعطيات الحالية، وتكون درجة الدقة في هذه العملية عالية جدا مما يجعل هذا القائد في المنظمة من الاشخاص الذين يتركون البصمة على المنظمة في تحقيق الذكاء الاستراتيجي وهذا عنصر حاسم وفعال حيث تحقق المنظمة الميزة التنافسية في وقت تتزايد فيه السيطرة على الاسواق والبحث عن اسواق جديدة (David & Barnes, 2018). تتطلب عملية الاستشراق القدرة على رسم خريطة لما سوف يحدث في المستقبل، وكذلك رسم صورة قريبة للواقع الذي سوف يحدث عن طريق اعادة التفكير ولاكثر من مرة، وهذا بحاجة الى مهارة وقدرة عالية من القيادات الموجودة في المنظمة. تكون عملية الاستشراق على مراحل مختلفة كل مرحلة لها خصوصيتها والاجراءات المطلوب القيام بها في هذه المراحل مما يجعل المنظمة في حاجة لوجود ذكاء والذي يكون جزء من الذكاء الاستراتيجي الذي تتمتع به المنظمات الذكية (Ravetz & Miles, 2016).

## 2. التفكير النظمي: System thinking

هو القدرة على جمع العناصر الغير منظمة لامر ما من اجل تحليلها واستيعاب الكيفية التي يمكن من خلالها تشكيل نظام او تصور واضح للامور التي يتم العمل بها (المؤذن، 2011، 83)، وعن طريقه يتم بناء طرق جديدة من اجل التفكير الاستراتيجي وبناء اسلوب جديد لمواجهة الاختلافات في البيئة المحيطة، كما انه يؤمن افضل الطرق من اجل صياغة استراتيجيات مناسبة للمنظمة (الشيخ ومحمد علي، 2018). ينظر للتفكير النظمي على انه منهج ومدخل قديم تم اعادة اكتشافه في العصر الحديث كطريقة حديثة ومتقدمة للتاقل مع البيئة والواقع الحالي، اذ من خلاله يمكن تعميق القدرة على تنسيق ودمج العوامل المختلفة من اجل تحليلها ومعرفة الكيفية التي تتفاعل من خلالها، من اجل تشكيل هيكل وتصور واضح للاشياء التي يتم



استخدامها والتعامل معها في ارض الواقع بما يخدم المنظمة (صالح وآخرون، 2010، 180). يمكن النظر الى التفكير النظمي من خلال معرفة العلاقة بين الكونات الداخلية والخارجية للمنظمة وطبيعة العلاقات بينها، وكيف تعمل من اجل خلق وحدة كاملة للمنظمة (محمد وآخرون، 2018). يرى بعض الباحثين ان التفكير النظمي يتعلق بالنظرة الشمولية للمنظمة، وذلك من خلال معرفة العلاقات والقوى التي تتعلق بعملية الانتاج، او تقديم البدائل لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمة، ويتم فيها التركيز على العمل الجماعي اكثر منه على الاعمال الفردية حيث يرى ان الكل اهم من الجزء وان الكلية اهم في حل القضايا الفردية، وفي مثل هذه الحالة التفكير العام الواسع افضل من الضيق (المرشد، 2019).

تلعب ثقافة المنظمة دورا مهما على رسم سلوكيات الادارة بحيث تصبح ثقافة المنظمة هي الرصيد الغني والذي من خلاله تحقق المنظمة اهدافها ومن خلاله يمكن للمنظمة تحقيق النشاطات اليومية وهي الصفة الظاهرة للمنظمة على ادائها وسلوكها الخارجي مما يجعلها تتحرك بشكل افضل وصحيح لتحقيق توقعات العملاء من خلال تأثيرها في العمل فهي تكون ضاربة في جذورها وتكون كامنة وموجودة في داخلها وظاهرة عليها (kuber, 1996, 12). ان عملية التفكير بشكل نظمي يعتبر في الوقت الحاضر من اسرار نجاح المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها، ويعتبر العمود الفقري للمنظمة لما له من اهمية كبرى، اذ يقوم على تجميع الجهود وتقسيمها داخل المنظمة بحيث يعمل الجميع بشكل متكامل ومتناسق وبكفاءة وفاعلية وباقل تكلفة ممكنة، وباسرع وقت ممكن لتحقيق اهداف المنظمة، مما يؤدي الى تجنيد الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها بالطريق الصحيح من اجل تحقيق اهداف المنظمة المحددة لها (يوسفي، 2019، 37).

يمكن تعريف التفكير النظمي على انه القدرة على الربط بين الكل والجزء، وملاحظة العلاقة فيما بينهما داخل المنظمة ومعرفة الارتباط والتفاعل بينهما وكيفية تأثير ذلك في اداء المنظمة بشكل عام، وفي نفس الوقت يمكن النظر الى المنظمة بصورة كلية وشاملة من الخارج وكانها وحدة واحدة (الشيخلي وعبيد، 2015). ان تنافسية المنظمة يتطلب منها ان تعمل بين اقسامها ووحداتها بطريقة منظمة ومتناسقة من اجل الوصول الى اهدافها، وتحقيق اقصى درجة من التنافس، والقيام بما هو مطلوب منها، وهذا يجعل لدى المنظمة الحس والذكاء الاستراتيجي والذي يتطلب تعاون الجميع وعمل الجميع كوحدة واحدة مع بعضهم البعض، وخاصة ما يحدث الان من تغير سريع في البيئة الخارجية وما يرافقها من تحديات من المنافسين على المستوى المحلي والعالمي (Alnoukari & Hanano, 2017).

ان المنظمات التي تسعى الى النجاح يجب ان ترتبط مكوناتها الداخلية مع بعضها البعض من اجل انجاز الاعمال حسب ما هو مطلوب منها، لذلك يجب ان تعمل بشكل متناسق فيما بينها، وفي نفس الوقت تتطلع الى المستقبل وتستفيد من كل فرد في المنظمة ومن طاقاته الكامنة، فتعمل الادارة على تحفيز العاملين للعمل كوحدة واحدة من اجل تحقيق الاهداف، وكذلك اغتنام الفرص سواء في الداخل او الخارج من اجل استثمار كل الامكانيات لتحقيق الاهداف العامة للمنظمة، وهذا يبين الفرق بين المنظمة التي لديها التفكير النظمي والمنظمة التقليدية التي تتعامل برود الفعل فقط (قاسم، 2018؛ Alnoukari & Hanona, 2017).

### 3. الرؤية المستقبلية: Futur Vision

تعرف الرؤية المستقبلية على انها تشمل التصورات والتوقعات لما يجب ان تكون عليه المنظمة، وهي تمثل النظرة الى المستقبل والتوقعات التي يمكن ان تحصل على المدى البعيد (الاشقر، 2012، 67). كما تعرف الرؤية المستقبلية على انها صورة المنظمة في المستقبل، وتشكل افضل ما تسعى المنظمة للوصول اليه، وتكون بشكل افضل من الواقع الحالي للمنظمة، وفي اكثر من جانب لهذه الصورة. تكون لهذه العملية ابعاد اكبر من النظر وراء الاحداث مثل الفهم واستيعاب وادراك الامور، وهي كذلك تتعلق بالقدرة على الاستعانة بالاستشراف والتفكير النظمي من اجل عمل نموذج او حالة نموذجية تسعى المنظمة الوصول اليها، وهي تعنى بنفس الوقت بتوجيه المنظمة لهذا الاتجاه (الشيخ ومحمد علي، 2018).

ان جميع المنظمات تعمل على الوصول الى المستقبل الذي تسعى اليه لتحقيق اهدافها، وهذا يتطلب وضع رؤية للوصول الى ذلك، فالرؤية هي الصورة التي تتشكل في الاهدان للمستقبل الذي تريد ان تصل اليه المنظمة (Wheelen & Hunger, 2012, 9). ينظر الى الرؤية على انها الهدف طويل الامد والذي تسيّر المنظمة باتجاهه ويكون صورة للمنظمة في المستقبل وهي تحقق الميزة التنافسية وتحقيق اهدافها من خلال زيادة الحصة السوقية للمنظمة وكيف سوف تكون في المستقبل وكذلك يساعد المنظمة على رسم الطريق لتحقيق هذه الاهداف، وفي نفس الوقت تمثل الرؤية عامل تشجيع وتحفيز للعاملين من اجل الوصول اليها على المدى الطويل وبشكل متكامل يكون للجميع سواء الادارة او العاملين داخل المنظمة على المستوى البعيد (Dess et al., 2014).

ينظر للرؤية المستقبلية على انها التوجهات والتصورات والطموحات لما يجب ان تكون عليه المنظمة، اي الاتجاهات التي تسير اليها المنظمة، فهي صورة للمستقبل الذي تسعى اليه المنظمة، ويحاول المخططون في المنظمة وكذلك العاملون تحديد هذا التصور بوضوح من خلال وضع خيارات مختلفة لتكون اكثر دقة. كلما كانت الرؤية ممكنة التحقق كانت وسيلة لدفع المنظمة للامام من اجل تحقيق اهدافها (درة وجرادات، 2014، 99). يمكن النظر الى الرؤية على انها طريقة تحت المنظمة على السعي لتحقيق اهدافها من خلال عملية تحفيز العاملين لبذل اقصى الجهود للوصول الى الاهداف المرجوة، وهي ترتبط ارتباطا حقيقيا مع باقي عناصر الذكاء الاستراتيجي لان مجموع هذه العناصر تعمل مع بعضها البعض لتحقيق رؤية المنظمة وفي نهاية المطاف تحقيق الميزة التنافسية على المنظمات في نفس القطاع (قاسم، 2018). هناك من يقول بان الرؤية تتعلق بقدرة الادارة العليا على النظر الى المستقبل، وكيف ستكون المنظمة في المستقبل، فهي عملية تصور لما ستكون عليه المنظمة مع ربط ذلك بالحاضر، اي انها تتضمن ربط الخيال بالواقع مما يساعد على الاستشراف والتفكير بشكل منظم، والذي يمكن المنظمة من تشكيل نموذج تسعى للوصول اليه مما يعمق منهج الذكاء الاستراتيجي في المنظمة والذي يقود المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية (محمد وآخرون، 2018).

هناك من يرى بان الرؤية المستقبلية للمنظمة عبارة عن التصورات والطموحات لما يجب ان يكون عليه الحال، وبالتالي تحديد وجهة المنظمة، وفي نفس الوقت تكون على شكل صورة ذهنية للمستقبل الذي تسير المنظمة اليه وتسعى الى تحقيقه، حيث يقوم المخططون في المنظمة سواء اصحاب القرار او العاملين على طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد هذه الرؤية المستقبلية بطريقة دقيقة، مما يساعد على دفع المنظمة الى الامام لتحقيق الاهداف التي تسعى لبلوغها في الوقت المناسب وعلى المدى الطويل، ولكن هذا يتطلب عمل وجهد كبيرين (درة وجرادات، 2014، 99).

#### 4. الدافعية: Motivation

تقوم الدافعية على تحفيز الافراد وجمعهم على هدف محدد من اجل تحقيق الرؤية التي تسعى المنظمة للوصول اليها، ويتم ذلك من خلال التعرف على الامور التي تؤدي الى تحفيز الافراد وزيادة الحماس لديهم والتركيز عليها من اجل الوصول الى الاهداف التي تسعى اليها المنظمة، وهذا الاسلوب له فوائد اخرى كبيرة يمكن الاستفادة منها (النعمي، 2008، 173). يرى حمود والخرشة (2015، 184) ان العديد من

المنظمات تسعى من خلال الهيكل التنظيمي، ومن خلال الاجور والرواتب ان تكون هناك العديد من المحفزات، وان العلاقة تكون قوية بين الاداء والمحفزات مما يدعو العديد من العاملين الى العمل الجاد والمخلص من اجل الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة، لان عملية الدفع والتحفيز تكون لها الاثر الكبير على العاملين في المنظمة، وهذا الذي يؤدي الى وجود فروقات بين العاملين في المنظمة والمنظمات الاخرى.

تقوم الدافعية بالتاثير في افعال العاملين في المنظمة، وذلك من خلال تبني وجهة نظر مناسبة لاتمام العمل بشكل كامل، وكذلك تحفيز وتحريك العواطف والرغبات لديهم للقيام بالاعمال المطلوبة منهم، مما يؤدي الى تحقيق اكثر من هدف في نفس الوقت، وهذا يقود الى اشباع الرغبات والحاجات المادية والمعنوية للموظفين، ويشير وجود صفات القائد الاستراتيجي الذي يتمتع بالذكاء الاستراتيجي، والذي يشعر بالعاملين وما يحتاجون اليه، وما يحفزهم (صالح واخرون، 2010، 190). هناك علاقة قوية بين قدرة العاملين على اداء مهامهم داخل المنظمة وان تكون لديهم المرونة في اداء مهامهم وقدرتهم على اداء اكثر من مهمة في بعض الاحيان والتي ممكن ان توكل اليهم والدافعية الداخلية التي تكون لديهم لانجاز هذه الاعمال مقرونة مع التحفيز والتشجيع والتقدير والدفع من قبل الرؤساء تجاه هؤلاء العاملين مما يدفعهم على القيام بهذه الاعمال وفي نفس الوقت ان المنظمات التي لديها مرونة في القيام بالاعمال تكون اكثر قدرة على الانجاز والتنافس مع وجود عوامل دفع داخلية (Tuan, 2016).

يقوم المديرون بتحريك الافراد داخل المنظمة من خلال عملية التحفيز من اجل تحقيق رؤية المنظمة، وذلك من خلال التعرف على ما يحرك ويشجع الدافعية لدى العاملين والذي يدفعهم الى العمل وتحقيق اهداف المنظمة، وفي نفس الوقت ضرورة امتلاك القادة القدرة على معرفة العواطف والمشاعر والقيام بتحريكها بدون الضغط عليهم، بل عن طريق مشاركة العاملين انفسهم من دون اية ضغوط خارجية او احراجهم (الحميري وعبد المهدي، 2019). يرى بعض الباحثين ان الدافعية تختلف من انسان الى اخر، فعلى القائد ان تكون لديه القدرة في التمييز بين الافراد وما يدفعهم الى العمل والعطاء من اجل تحقيق الرؤية التي تسعى المنظمة للوصول اليها، ومن اجل المحافظة على التميز من خلال التطوير والعمل المتواصل وهذا يتطلب امتلاك الادارة للقدرات والمهارات (Abuzaid, 2017).

يرى بعض الباحثين ان عملية دفع العاملين من اجل القيام باعمالهم على اكمل وجه تكمن في توزيع المسؤوليات عليهم، بالاضافة الى ذلك يتم الاستفادة من العلاقات الجيدة بين العاملين، والتي تعمق شعورهم

بانهم شركاء في العمل وزملاء، وكذلك من خلال المكافآت التي تلعب دورا هاما في عملية التحفيز حتى لو لم تكن ذات قيمة عالية، فهي تؤدي الى تنفيذ اوامر القائد بشكل سريع، يضاف الى ذلك وجود اسباب مقنعة لهؤلاء العاملين من اجل القيام بالاعمال الموكلة اليهم (الشيخلي وعبيد، 2015). يمكن النظر الى الدافعية من خلال توجيه السلوك وحفيزه من اجل هدف معين، وذلك عن طريق القيام بعملية التحفيز، وكذلك دفع الافراد لتحقيق رؤية معينة تسعى المنظمة لتحقيقها، وفي هذه الاثناء يجب التعرف على ما يحفز الافراد ويجعلهم يعملون لتحقيق اهداف المنظمة وفي نفس الوقت عدم التأثير على قراراتهم (سعدي، 2015).

يعتمد اداء الافراد على عاملين اساسيين وهما: القدرات والمهارات الموجودة لدى الافراد، والعامل الاخر هو الدافعية لاداء الاعمال، لذلك يرى كثير من الباحثين ان الدافعية هي العامل الرئيس للمديرين وهي المفتاح الرئيس لديهم من اجل زيادة الانتاج والجودة في المنظمة، لذلك وجب على المديرين الاهتمام بالدافعية، لان استخدام التكنولوجيا على اختلافها لن يساعد على مشاركة العاملين وخلق دافعية حقيقية لاداء الاعمال، ولن يكون هناك مستوى عال من الاداء وتحقيق للجودة (حريم، 2017، 245).

## 5. الشراكة: Partnership

تكون عملية الشراكة من خلال قدرة المنظمة على اقامة التحالفات والتعاون الاستراتيجي مع المنظمات الاخرى، وهذا بحاجة الى نوع من الذكاء الاستراتيجي من اجل الوصول الى الاهداف المشتركة بين هذه المنظمات والتحالفات. الشراكة الاستراتيجية هي اتفاق يلزم طرفين من المنظمات او اكثر في المشاركة بالموارد من اجل انجاز مشروع مشترك يمكن من خلاله تحقيق اهداف المنظمين في ان واحد، والشراكة يمكن ان تاخذ اشكال وصور مختلفة حسب المشروع (شيخ ومنير، 2016).

تمثل الشراكة قدرة القائد الذي لديه ذكاء استراتيجي على امكانيته في اقامة تحالفات استراتيجية، وان يكون لديه رؤية للشراكة والتحالف والاندماج مع منظمات اخرى. تحقق الشراكة اهداف كثيرة للمنظمة منها انها تؤدي الى تحسين قدرات المشتركين في اداء الواجبات المطلوبة منهم مع خفض التكاليف وتحويل المنافسة الى شكل تعاوني، وكذلك تعد الشراكة وسيلة من وسائل اقتناص الفرص والتاقل مع التحديات التي تحصل في البيئة الخارجية والتغيرات الحاصلة، ودخول منظمات جديدة الى السوق، وكذلك اشباع حاجات العملاء ودعم الاستثمار طويل الاجل (عمران، 2015). تعتبر الشراكة مهمة جدا في عملية تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال وجود شراكات داخل المنظمة او حتى خارجها، لان عملية النجاح

لا تكمن في قيادة واحدة لوحدها بل هي مجموعة قيادات تتعاون فيما بينها، وهذا يتطلب وجود شركات حقيقية داخل هذه المنظمات او حتى خارجها (القيوتي، 2013، 83). ان القائد الذي يستطيع عمل شركات وتكون لديه قدرة الاستفادة منها سواء على مستوى المنظمة او على المستوى الخارجي من خلال تحالفات مع المنظمات الاخرى يعتبر ذلك صفة من صفات الذكاء التي يتمتع بها القائد وهي علامة قوية على نجاح المنظمة (Baie et al., 2017).

ان المعاملة الحسنة التي تقدمها الادارة العليا في المنظمة بينها وبين العاملين، وكذلك العلاقات الطيبة بين العاملين انفسهم يعكس على اداء المنظمة ككل، لان المعاملة الحسنة تعكس على الراحة النفسية للعاملين وبالتالي تلعب دورا هاما في ادائهم وعلى العملية التشاركية وحتى في اتخاذ القرار والذي يدفع الى زيادة انتاجية المنظمة. فالعاملون يعملون مع بعضهم البعض في جو من التشاركية والرحمة والحب، وهذه مهارات يمكن ان يتدرب عليها العاملون بحيث تصبح جزء من ثقافة المنظمة (سكارنة، 2019، 110). تسعى المنظمات من خلال خطتها الاستراتيجية عمل شركات مع المنظمات التي تعمل في نفس المجال، او في الاعمال التي توجد علاقة بينها وبين المنظمات الاخرى، مما يجعل المنظمة تأخذ هذه العلاقة بالحسبان عندما تضع استراتيجياتها على المدى البعيد (Shujahat et al., 2017). تلعب الشراكة دورا مهما في استراتيجية المنظمة على المستوى الداخلي في تقديم المعلومات من العاملين في المنظمة، لذلك يجب متابعة هذه الشراكة والتأكد من انها تسير بالشكل الصحيح (Walsh, 2017).

يرى الباحث ان المنظمات في الوقت الحاضر لا بد ان يكون لديها ذكاء استراتيجي لكي تلعب الدور المناط بها والمطلوب منها سواء من الناحية التنافسية او من ناحية البقاء في الاسواق، فعليها ان تقوم بما يلزم حتى تستمر في الاداء والعطاء والتميز، وان تكون رقما صعبا بين المنافسين سواء على المستوى المحلي، او على المستوى العالمي ان كانت طبيعة عملها تتطلب ذلك، وان تكون لديها قيادة تتمتع بالذكاء الاستراتيجي لتعمل على قيادة هذه المنظمة الى تحقيق اهدافها، حيث ان الوقت الحاضر وما تمر به المنظمات في ظل جائحة كورونا وركود اقتصادي والخوف من المستقبل يتطلب كل ذلك ان يكون لدى المنظمات ذكاء استراتيجي وذلك من باب الوجوب وليس من باب الخيار لكي تبقى ولا تغلق ابوابها وتترك الكثير من العاطلين عن العمل وتترك فراغا في المجتمع الذي تعمل فيه.

على المنظمات ان يكون لديها استشراف من خلال القدرة على التنبؤ بالمستقبل وما سوف تصبح اليه الامور ومن خلال وضع الاحتمالات والفرضيات والتوقعات واسقاط الواقع ليكون صورة لما يمكن ان يكون عليه المستقبل، وكذلك التفكيرالنظمي والنظر الى المنظمة نظرة شاملة وكأنها وحدة واحدة وعمل جماعي مشترك، وان يكون للمنظمة رؤية مستقبلية للطريق الذي تريد ان تسلكه والاهداف التي تسعى لتحقيقها سواء على المستوى القريب او البعيد لتحقيق النجاح والتميز، وكذلك الامر بالنسبة للدافعية والتي تلعب اليوم دورا مهما في تحفيز العاملين والعمل على تحريكهم من اجل تحقيق الرؤية والاهداف المشتركة للمنظمة من خلال وجود ادارة قادرة على توجيه العاملين الى تحقيق التميز والنجاح للمنظمة، واخيرا ان المنظمات التي تسعى الى التميز اليوم لا بد لها من السعي الى وجود شراكات حقيقية بينها وبين المنظمات العاملة في نفس المجال للوصول الى الاهداف المشتركة بينهما.

## 2.3 الميزة التنافسية Competitive Advantage

### 1.2.3 تمهيد

هناك الكثير من الادبيات التي تحدثت عن الميزة التنافسية، وكيف ان المنظمات تعمل وتركز على العوامل سواء داخلية ام خارجية من اجل الوصول الى مستوى اعلى من المنافسين في نفس مجال عملها. ينظر البعض الى ان الميزة التنافسية على انها وسيلة تحفيز قوية تدفع الى بذل المزيد من الجهد المتواصل على كل المستويات، وذلك من اجل ضمان الاستمرار في السوق لاطول فترة ممكنة، وذلك من خلال تحقيق رغبة العملاء، وتحقيق اهداف المنظمة (كافي، 2017، 181). يعود مفهوم الميزة التنافسية الى فترة بداية الثمانينات في القرن الماضي، ويرى كثير من العلماء ان بورتر من الاوائل الذين تحدثوا وكتبوا في الامور التنافسية، ويعتبر كتابه "الاستراتيجية التنافسية" الذي صدر عام (1985) مرجعا رئيسا في هذا المجال (السرطان، 2005، 91).

هنالك من ينظر للميزة التنافسية على انها العوامل التي تقوم المنظمة باستعمالها للوصول الى مخرجات تتفوق على مخرجات المنافسين في السوق الذي تعمل فيه، وهي تركز على التكاليف، وكذلك على عملية الاستلام السريع والمرونة في التصنيع سواء في تكبير او تصغير الحجم، وكذلك بالتركيز على دوران

المخزون، والتركيز على الوقت اللازم لانتاج المواد المطلوبة بالوقت المناسب، وهذه العوامل في مجموعها تلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (العبادي والعارضى، 2012، 200).

لفهم اوضح للميزة التنافسية يرى الزعبي (2005، 138) ان الميزة التنافسية يمكن وصفها بالامور الظاهرة التالية:

1. ان الميزة التنافسية ليست بالكامل مطلقة وانما هي نسبية يمكن تطبيقها عند مقارنتها بالتنافس بين المنظمات ومن خلال المقارنة.

2. تلعب الميزة التنافسية دورا مهما في تحقيق التقدم والتفوق وكذلك تؤدي الى الوصول الى الافضلية بين المنافسين وتحقيق افضل واعلى النتائج بالنسبة للمنظمة في نفس القطاع.

3. ان الميزة التنافسية تخرج من نفس المنظمة وبالتالي تؤدي الى تحقيق قيمة حقيقية لها يمكن ان تلاحظ من قبل المنافسين.

4. تلعب الميزة التنافسية دورا مهما في كفاءة المنظمة، وينعكس ذلك على ادائها وعلى انشطتها وهذا يؤثر على الانشطة والمنتجات التي تقدمها المنظمة للعملاء ويكون له قيمة بالنسبة لهم.

5. ان الميزة التنافسية تؤثر في العملاء وتجعلهم يدركون ما هو الافضل الذي تقدمه المنظمة والذي يشجعهم على العودة الى التعامل معها في المستقبل القادم.

6. ان فكرة الميزة التنافسية تقوم على فترة زمنية طويلة ولا تنتهي بسرعة لانها تعتمد التطوير والتحسين بشكل دائم ومستمر.

ان مفهوم الميزة التنافسية يعود الى الربحية كمفهوم طويل الاجل اي ان هناك استمرارية في تحقيق الارباح، وان اداء المنظمة يكون فوق المتوسط في الصناعة التي تنتمي اليها، وهذا يكفي ان يكون دليل على تفوقها واستدامتها، لذلك يرتبط مفهوم التميز دائما بالآجال الطويلة، كما ان للوقت دلالة على الميزة التنافسية، لذا اذا سعت المنظمة على المحافظة على مكانتها وضاعفت الجهود من اجل الاستمرار في التفوق والتقدم فانها تحافظ على ميزتها التنافسية بين المنظمات في نفس القطاع (العلاق، 2016، 257). يرى



بعض الكتاب ان تقدم وفشل بعض المنظمات يعتمد على المنافسة، ومن خلال وضع الاستراتيجيات التنافسية للمنظمة والتي تقودها الى السيطرة على السوق، حيث تعمل بشكل دؤوب من اجل زيادة حصتها السوقية، وفي نفس الوقت ترى الكثير من المنظمات ان الحصول على المعلومات هي وسيلة من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة اليها واهمها العمل على تحقيق الميزة التنافسية (Clar et al., 2008, 175). الاهم من ذلك هو كيفية استخدام هذه المعلومات وتسخيرها من اجل تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة للوصول اليها، وفي نفس الوقت هناك بعض المخاطر التي يمكن ان تحدث عند استخدام هذه المعلومات، لذلك يجب ان تكون المنظمة حريصة ودقيقة عند استخدامها للمعلومات، وعليها ان تراعي كل المعطيات والتغيرات (العمرى والسامرائى، 2008، 144-145). عند وضع الخطة الاستراتيجية للمنظمة تتم دراسة عوامل القوة والضعف وتحديد البيئة الخارجية والداخلية. اثناء وضع الخطة يتم وضع الميزة التنافسية كهدف تسعى المنظمة للوصول اليه من خلال تنفيذ الاستراتيجية، وذلك من خلال استراتيجية التركيز والتي يتم الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية (Diderrich, 2019, 8).

### 2.2.3 مفهوم الميزة التنافسية

يعرف (Foon & Nair (2010) الميزة التنافسية على انها نوع من التميز يعطي المنظمة شىء من التقدم الايجابي والتميز على العاملين في نفس القطاع، ولا تعني هنا الاستمرارية لفترة محددة وانما الاستمرار الى فترة زمنية غير محددة وهدف المنظمة هو الاستمرار وتكرار المحافظة عليها، واذا لم تفعل المنظمة ذلك فسوف يكون تراجع كبير لها ولم تكون لها اية ميزة تنافسية.

هناك من يرى بان الميزة التنافسية تعتمد على استغلال الموارد عن طريق اتباع استراتيجيات التحرك السريع من خلال التعلم السريع والتعامل مع التغيرات السريعة والدائمة التي تحصل في البيئة التي تعمل فيها المنظمة (Liu, 2013). يعتقد (Vivek (2017, 199 بان تحقيق الميزة التنافسية يعود الى استخدام التكنولوجيا على اختلافها، فهي تساعد المنظمة على التحليل الدقيق وسرعة التواصل داخل المنظمة، بالإضافة الى ربطها بالعالم الخارجي الذي تتأثر به المنظمة وتؤثر فيه.

من وجهة نظر العلي (2000، 40) فان الفكرة الاساسية للميزة التنافسية تقوم على مقدرة المنظمة على القيام بتحقيق الرغبات والحاجات التي يسعى للحصول عليها العميل، او بطريقة اخرى القيمة التي يحاول

ويرجو ان يصل اليها من المنتج، وهذا هو الذي يعطي ميزة تنافسية لتلك المنظمة عن غيرها، مما يجعل العميل يعود للتعامل مع هذه المنظمة دون غيرها وبشكل دائم ومستمر ويرضى العميل.

يرى البعض ان الميزة التنافسية تتحقق من خلال تركيز المنظمة على عدة اولويات يمكن ذكرها على النحو التالي (النعيبي وآخرون، 2009، 95):

1. التنافس على التكلفة: حيث تقوم المنظمة باستئصال جميع انواع التكاليف الزائدة حيث يتم التركيز على الانتاج بالعمليات الالية التي تعمل على فحص كل العمليات لتخفيض التكاليف المحتملة وليس فقط التكاليف المباشرة، في نفس الوقت تقوم بمراجعة مستمرة للتكاليف من اجل التخفيف منها حتى في البنية التحتية، والاستثمار في المرافق الجديدة.

2. التنافس في النوعية: ويقوم التنافس في النوعية على تقليل معدلات العيوب او التطابق مع مواصفات التصميم المطلوبة للمنتج، وكذلك تنظر المنظمة اليها على انها فرصة من اجل الوصول الى ارضاء الزبائن، ومن اجل التقليل من تكاليف اعادة التصنيع مما يؤدي الى ارضاء الزبون وتحقيق توقعاته.

3. التنافس على المرونة: حيث اصبحت المرونة هي سلاح التنافس بين المنظمات من خلال انتاج مدى واسع من المنتجات، وكذلك انتاج منتجات جديدة، وتعديل منتجات حالية بطريقة سريعة من اجل تحقيق رضا الزبائن والاستجابة لحاجاتهم، وكذلك تقديم خيارات متنوعة تتناسب واذواق الزبائن وطالبي المنتج.

4. التنافس على السرعة: تلعب السرعة دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات اكبر من اي وقت مضى وخاصة مع وجود الانترنت، ووجود الشحن السريع والذي يلبي حاجة الزبائن بطريقة مميزة وسريعة، وكذلك تقديم الخيارات للعملاء وبطرق سريعة والتحرك بشكل سريع يحقق طموح المتعاملين.

يرى البعض الاخر ان الميزة التنافسية يمكن تعريفها على انها مقدرة المنظمة على عمل استراتيجيات وخلق اليات تمكنها من الوصول الى مراكز افضل مقارنة مع المنظمات العاملة في نفس القطاع وتمارس نفس الاعمال وجعلها في المقدمة (حيدر، 2002، 8). من ناحية اخرى هناك من يفسر الميزة التنافسية على انها نوع من الاختصاص تقوم به المنظمة من اجل التميز عن المنظمات الاخرى مما يؤدي الى تقديم اضافة

جديدة الى الزبائن بطريقة تؤدي الى الاختلاف عن الاخرين او المنظمات المنافسة في نفس القطاع ويؤدي ذلك للوصول الى التميز في هذه الاسواق (شفيق، 2010).

### 3.2.3 اهمية الميزة التنافسية

من خلال مراجعة ادبيات الميزة التنافسية يمكن ملاحظة ان هنالك اهمية خاصة لها يمكن تحديدها بما يلي :

1. قدرة الميزة التنافسية على زيادة قيمة الاسواق الموجودة فيها ولمدة ليست بالقصيرة وهذا يؤدي الى تحقيق موقع ومكانة مميزة في الاسواق، ويؤدي الى الوصول والحصول على اكبر حصة في السوق وبين المنافسين ويعتبر هذا عاملا مهما في تحقيق الميزة التنافسية (Czpiel, 1992, 72).

2. وجود تحديات كبيرة في السوق، حيث يمكن الاعتماد على الميزة التنافسية كاساس من اجل مواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال معرفة حاجات ورغبات العملاء والعمل على تلبية هذه الحاجات، وكذلك السعي من اجل تحقيق رغباتهم سواء الحالية او المستقبلية (Wright et al., 1997, 25).

3. تعمل جميع المنظمات على صناعة نموذج خاص بها يجعل من الصعوبة على المنظمات الاخرى العمل على تقليده وخاصة المنافسين، لان الجميع يحاول تقليد الاخرين وفي هذه الحالة يكون القديم قد اصبح معروفا والنموذج الجديد ليس لديهم اية فكرة كيف يعمل او كيف يستخدم، وهذا يخلق التنافس دائما وتبقى المنظمة في وضع غير معروف بالنسبة للمنافسين (Macmlilan & Tamport, 2000, 89)

هناك كثير من الكتاب يرى ان الميزة التنافسية تلعب دورا كبيرا في دورة حياة المنظمة، وكذلك في تحديد مستقبلها، وفي هذا الصدد يرى الغالي وادريس (2007، 147) بان الميزة التنافسية تلعب دورا مهما وان اهميتها يمكن ايجازها بالاتي:

1. تلعب الميزة التنافسية دورا في التفوق والتميز في النواحي الكمية، كذلك في النواحي النوعية وهذا يؤدي الى تحقيق تفوق على المنافسين في نفس الصناعة، وتكون الانتاجية والاداء بشكل افضل واعلى من المنافسين.

2. تعمل الميزة التنافسية على رفع وتحسين مستوى الاداء، وكذلك رفع قيمته، وهذا ما يشعر به عملاء المنظمة ويلاحظونه من خلال تعاملهم مع المنظمة.
3. تلعب الميزة التنافسية دورا في ادراك الزبائن لاهمية التعامل مع المنظمة التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية وتشجعهم على الاستمرار على التعامل والعمل معها.
4. هنالك صفة مهمة للميزة التنافسية وهي التطوير والتجديد مما ينعكس على المنظمة نفسها فهي تسعى دائما لتحقيق هذا الهدف من اجل التقدم.
5. تلعب الميزة التنافسية دورا مهما في العمليات الداخلية، وذلك من خلال الابقاء على الحركة الديناميكية للعمليات، مما يؤدي الى تطوير المنظمة وتحسينها.

### 4.2.3 مصادر الميزة التنافسية

يرى ( Hao (1999 ان الميزة التنافسية لها ثلاثة مصادر رئيسة هي:

1. الملكية Ownership: تشمل مقدرة المنظمة في القيام بشراء الامور التي تلزم في تقديم افضل خدمة للعملاء وذلك بافضل الطرق بين المنافسين في نفس القطاع، مع قدرة المنظمة على الوصول الى مركز عالي وقوي في السوق، واستخدامها لمواد متميزة في نوعها، وكذلك ان يكون لديها سمعة طيبة.
2. الوصول للموارد Access: هي قدرة المنظمة على تحقيق ما تسعى اليه من شراء للموارد والمواد التي هي بحاجة اليها وبطرق افضل من المنافسين، وهذا لا يتحقق الا اذا كانت المنظمة لها القدرة والمعرفة والسلطة في المحيط الذي تعمل فيه، وهذا يتطلب وجود تعامل مع الموردين الخارجيين وكذلك وسطاء التوزيع والمؤسسات الحكومية.

3. الكفاءة Proficiency: ترجع الكفاءة بشكل كبير الى المعرفة وكذلك الى القدرات التي تمتلكها المنظمة والتي تلعب دورا مهما في قيامها باعمالها بطريقة حرفية وفعالة اكثر من المنافسين العاملين في نفس القطاع ويقدمون نفس المنتج.

### 5.2.3 انواع الميزة التنافسية

يوجد للميزة التنافسية انواع مختلفة حسب بورتر والتي يمكن حصرها بالاتي (عبد المطلب، 2010، 96-97):

1. ميزة التكلفة: تقوم هذه الميزة على تقديم منتجات بسعر اقل من المنافسين وفي نفس الوقت المحافظة على النوعية، ويتم ذلك من خلال مقدرة المنظمة على القيام بتقليل التكاليف في جميع مراحل الانتاج من تصنيع المنتج، وكذلك عملية تصميمه بما يناسب رغبة العملاء، بالاضافة الى قدرة المنظمة على التسويق باقل التكاليف مقارنة مع المنافسين في نفس القطاع، وهذا يؤدي الى تحقيق ارباح اعلى من المنافسين.

2. ميزة التمايز: تقوم هذه الميزة على ان المنظمة تقوم بتقديم منتج يختلف عن المنتجات التي يقدمها المنافسون في نفس القطاع، فنكون الاسبقية للمنظمة في طرح المنتج او اجراء الاضافات عليه قبل الاخرين، وهذا يؤدي الى التميز في المواصفات وفي الجودة وفي نفس الوقت لا يكون هناك زيادة في الاسعار عن المنافسين.

هناك من يرى ان الميزة التنافسية يمكن ان تقسم الى ثلاثة انواع او اشكال رئيسية يمكن ذكرها على النحو التالي (Barney & William, 2006, 13):

1. الضرورة التنافسية Competitive Necessity: يقصد بها الميزة التي تملكها المنظمة وتكون هي نفس القيمة الاقتصادية الموجودة لدى المنافسين، اي نفس النظام المعلوماتي الذي يملكه المنافسون وفي هذه الحالة يجب على المنظمة ان تحتوي على هذا الحد حتى يكون لها جزء من المنافسة في السوق الذي تعمل فيه.

2. التنافس غير المميز Competitive Disadvantage: هو التنافس الذي لا يحقق ميزة تنافسية، وهو بالتالي لا يحقق او يخلق قيمة اقتصادية على مستوى المنافسين، بل يكون اقل من ذلك وهو يكون على

نوعين مختلفين النوع الاول، يكون بشكل دائم وهو يبقى لفترة زمنية طويلة، والنوع الثاني، يكون بشكل مؤقت وفي نفس الوقت يبقى لفترة قصيرة الى حد ما.

3. الميزة التنافسية Competitive Advantage: في هذه الميزة تحقق المنظمة قيمة اقتصادية تكون اكبر من الميزة التنافسية التي تكون لدى المنافسين، وهذا كله يعود الى الاستخدام المبدع والخلق الذي تم استخدامه وفي نفس الوقت ممكن ان يكون بشكل دائم اي لفترة طويلة او يمكن ان يكون بشكل مؤقت ويكون ذلك لفترة اقصر.

### 6.2.3 الميزة التنافسية المستدامة

تقوم المنظمات اليوم على الاستمرار بالتميز رغم الضغوط التي تمر بها والتنافس الشديد من خلال الوصول الى الميزة التنافسية المستدامة، وهذا يتطلب القيام بالامور التالية من اجل الاستمرار في المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة (ابو قحف، 2002، 185):

1. اجراء البحوث والدراسات من اجل ايجاد منتجات جديدة ومتطورة باقل تكلفة وبشكل مستمر ودائم.
2. الاستمرار في عمليات البحث والتطوير من اجل الوصول الى طرق جديدة تحقق الكفاءة للمنتجات وتؤدي الى الانتاج باقل التكاليف مع المحافظة على الجودة.
3. العمل على توفير قاعدة من المعلومات التي تمكن المنظمة من الاستمرار في التميز وتحقيق النجاح.
4. العمل على انتاج سلع وخدمات بطرق جديدة تكون مرافقة للسلع الاساسية وبطرق حديثة ومتطورة.
5. اشراك العملاء في عملية اتخاذ القرارات من اجل اضافة اية تحسينات تكون مناسبة لهم ولرغباتهم.
6. اجراء الدراسات والبحث عن اسواق جديدة من اجل تسويق المنتجات الحالية والجديدة.
7. الاستمرار في تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة ليواكب التغيرات السريعة والجديدة في الاسواق.
8. التحرك بشكل سريع قبل المنافسين باية منتجات وعدم الانتظار للمنافسين في البدء اولاً.

### 7.2.3 العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

هناك عدة عوامل تؤثر في الميزة التنافسية وهذه العوامل اما ان تكون داخلية او خارجية ويمكن تحديدها فيما يلي (Stevenson, 2007):

1. **العوامل الداخلية:** تلعب العوامل الداخلية دورا مهما في التأثير على الميزة التنافسية للمنظمة حيث تلعب قدرة المنظمة في الحصول على الموارد البشرية المنافسة وما يمتلك من قدرات في الابتكار وفي تطوير المنتجات بطريقة لا يستطيع المنافسين القيام بها، وكذلك استخدام التكنولوجيا من اجل خلق تميز كبير عن المنافسين والعاملين في نفس القطاع.
2. **العوامل الخارجية:** ان سرعة الاستجابة للتغيرات القانونية والاقتصادية والتكنولوجية تجعل هناك ميزة تنافسية للمنظمة، لان الاسواق لا تنتظر، فيجب الاسراع بملء الفراغ لسد احتياجات السوق، لذلك تظهر في هذه الحالة المنظمات التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية عن غيرها، وهنا تأتي اهمية وجود المرونة لدى المنظمة وقدرتها على تحليل البيانات التي تتعلق في السوق والسرعة في ملاحظة التغيرات، وكل ذلك يلعب دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية.

### 8.2.3 محفزات الميزة التنافسية

- هناك العديد من العناصر التي تعمل على دفع المنظمات وتحفزها من اجل العمل على الوصول الى الميزة التنافسية والعمل على استمرارها وهذه العوامل هي (Wheelen & Hunger, 2010, 53-55):
1. كثرة المنظمات في السوق والتي تقدم للعملاء عدد كبير من الخيارات المتشابهة، وهذا يعطي قوة للمنظمة في تقديم شىء جديد ومختلف عن المنافسين.
  2. وجود عدد قليل من الموردين، وعدم وجود تنافس بينهم يجعل هناك تهديدا للمنظمة، مما يحتم عليها ان تكون لديها الموارد الخاصة بها لتلبية طلبات العملاء بالوقت المناسب.
  3. كبير من المنافسين الجدد الى السوق مما يؤدي الى زيادة التنافس ويؤثر سلبا على المبيعات، مما يؤدي الى انخفاضها، وهذا بدوره يؤثر على الارباح بشكل دائم.

4. وجود الخدمات الجديدة وكذلك السلع والتي تعمل على تلبية حاجات ورغبات العملاء وبأسعار تكون منافسة، والذي يؤثر على انتقال العملاء الى المنافسين وبسرعة كبيرة مما ينعكس تأثيره على المبيعات والارباح.

5. وجود المنافسين الحاليين في الاسواق والذين يقومون بتقديم منتجات الى العملاء مشابهة لبعضها مما يزيد من حجم المنافسة فيما بينهم، ويزيد في نفس الوقت من حدة المنافسة الواقعة حالياً، كل ذلك يدفع الى الاستمرار في المحافظة على الميزة التنافسية واستمراريتها.

### 9.2.3 الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية

تحدث كثير من الباحثين عن الاستراتيجيات التنافسية ومنهم بورتر والذي قام بتقسيم الاستراتيجيات التنافسية الى ثلاث استراتيجيات والتي ممكن ان تكون هي السبب الرئيس في وصول المنظمة الى تحقيق التميز عن غيرها في نفس المجال، وفي نفس الوقت ممكن ان تستخدم المنظمة واحدة او اكثر من هذه الاستراتيجيات لتكون سبب في تقدم المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية التي تسعى اليها، وتشمل هذه الاستراتيجيات على استراتيجية قيادة التكلفة، واستراتيجية التمايز، واستراتيجية التركيز. يمكن توضيح هذه الاستراتيجيات على النحو التالي (Wheelen & Hunger, 2010, 67):

1. استراتيجية قيادة التكلفة **Cost Leadership Strategy** : تعتمد هذه الاستراتيجية على قيام المنظمة بعملية تحسين الانشطة التي تقوم بها والعمل على ايجاد قيمة مضافة جديدة، وذلك من خلال اجراء عمليات التحسين للعائد الداخلي لتحقيق الاهداف المرجوة من قيادة التكلفة التي تسعى اليها المنظمة. بالإضافة الى ذلك يجب القضاء على التكاليف القليلة التي ينظر اليها بانها غير مفيدة وغير ضرورية (Turgce, 2013). تقوم هذه الاستراتيجية على عملية خفض التكلفة وذلك من اجل الحصول على اكبر حصة في الاسواق، وفي نفس الوقت يجب المحافظة على الجودة مشابهة للجودة الموجودة في الاسواق ولكن الاسعار تكون اقل من الاسعار التي يقدمها المنافسون، وتسعى المنظمة من استخدامها لهذه الاستراتيجية لزيادة حجم المبيعات ومن ثم زيادة نسبة الارباح، ولكن في نفس الوقت المحافظة على الجودة ولا يكون خفض الاسعار وخفض التكاليف على حساب نوعية المنتجات المقدمة لان هناك شروط معينة لا يمكن التخلي عنها عند تقديم المنتج، وخلاف ذلك سوف تكون زيادة المبيعات لفترة مؤقتة يمكن



ان تتراجع بعد استخدام العملاء لهذا المنتج، لذلك يجب ان تدرس المنظمة عملية خفض التكلفة بعناية ودقة (Craven, 2008).

**2. استراتيجية التمايز Differentiation Strategy:** وهو ان تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد، يتضمن شيء جديد يفوق ما يقدمه الاخرون في نفس المجال، وفي هذه الحالة يكون التركيز على القيمة المضافة للزبائن، ويكون هناك تفرد او تميز عن المنتجات الاخرى الموجودة في السوق، وفي نفس الوقت يكون لدى العميل الرغبة بدفع مبلغ اكبر مقابل السلعة او الخدمة، ويمكن ان تكون الاضافة ليس فقط بالمنتج وانما ممكن ان تكون في طريقة تقديم المنتج او في طريقة التوزيع (Turgce, 2013).

**3. استراتيجية التركيز Focus Strategy:** تعتمد هذه الاستراتيجية على ان تقوم المنظمة باختيار اسواق محددة ومقصودة ومستهدفة، وفي نفس الوقت يتم التركيز على تقديم منتجات تتناسب مع اذواق ورغبات العملاء في السوق، وكذلك تقوم هذه الاستراتيجية في العمل على تحقيق حاجات السوق المستهدف ككل حيث ان المنافسين لا يركزون على هذه السوق فقط وانما يركزون على اكثر من سوق في نفس الوقت، اما الذي يتبع هذه الاستراتيجية فيكون تركيزه على نطاق محدود وسوق محدود (Turgce, 2013).

### 10.2.3 مراحل الميزة التنافسية

هناك من يعتقد بان المنظمة تحقق الميزة التنافسية والتي يصعب على المنافسين تحقيقها وذلك من خلال تحقيق مراحل الميزة التنافسية من اجل الاستمرارية وهذه المراحل هي (الحسيني، 2000، 302):

**1. مرحلة التقديم:** هي مرحلة مهمة في تحقيق الميزة التنافسية، وهي مرحلة تاخذ وقت اطول من غيرها من المراحل، ويتطلب فيها القيام بخلق الافكار الجديدة، والقيام بتطوير الموارد البشرية والمادية في المنظمة.

2. **مرحلة التبنى:** هي مرحلة تقوم فيها المنظمة بالانطلاق، وتبدأ بالعمل وبشكل مستمر من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال تقديم المنتج الجديد.

3. **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة تتلشى الميزة التنافسية وتتقدم وذلك بسبب تقليدها من قبل الآخرين وخاصة المنافسين في نفس المجال مما يسبب عوائق وتهديدات للمنظمة.

4. **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة تظهر تقنيات وطرق جديدة تؤدي الى تراجع الميزة التنافسية، وعدم ملائمة التطوير الذي تقوم به المنظمة، الامر الذي يؤدي لان يكون عاملا دافعا من اجل التطوير والتغيير.

### 11.2.3 مستويات الميزة التنافسية

هنالك من يرى من الكتاب ان الميزة التنافسية يمكن ان تقسم على مستوى المنظمة الكلي الى اربعة اوضاع مختلفة (صقر، 2002، 95):

1. **الوضع المتعلق بعامل الانتاج:** في هذه الحالة يجب ان تؤخذ العوامل الانتاجية بعين الاعتبار دون اي استثناء، وفي نفس الوقت المعتاد على الموارد الطبيعية المؤثرة في المنظمة والبيئة التي تعمل فيها، مثل المناخ، بالاضافة الى الموقع، والمال، وهنا لا تعتمد الميزة التنافسية على هذه الموارد ولكن على كيفية استخدامها.

2. **الوضع المتعلق بالطلب المحلي:** يتم التركيز على الاوضاع المحلية والطلب فيها واجراء التوفيق بين الطلب المحلي والنمو الذي تسعى المنظمة لتحقيقه، والذي ينعكس على تطوير المنتجات من اجل العمل على دخولها الى التنافس على المستوى الدولي الى جانب المستوى المحلي.

3. **الوضع المتعلق بالصناعات التكميلية:** هناك دور مهم جدا للصناعات التكميلية في عملية تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وذلك بالاعتماد على المخرجات، وكذلك ما يقدم لها من مدخلات مهمة لصناعة اخرى والذي يؤدي الى تقليص الوقت وخفض التكاليف.

4. **الوضع المتعلق باستراتيجية المنظمة وطريقة هيكلتها:** هناك تاثير كبير للاستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية، ويلعب الهيكل التنظيمي دورا مهما للمنظمة ومدى التوافق مع استراتيجياتها، وهذا يؤثر بشكل

واضح وصريح للوصول للميزة التنافسية، وهذا يختلف من منظمة لآخرى حسب طبيعة العمل والبيئة المحيطة بها.

### 12.3.3 ابعاد الميزة التنافسية

هنالك عدة ابعاد للميزة التنافسية وعلى النحو التالي:

#### 1. التكلفة: Cost

تعتبر التكلفة عاملا مهما في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات فهي دائما تسعى لتقليل التكاليف الى الحد الذي لا يؤثر على طبيعة المنتج والهدف من انتاجه، وذلك من خلال عدة طرق منها تقليل التكاليف الثابتة، ومحاولة تقليل الهدر، وتقليل للاجور والعمل الاضافي، ومراقبة اجراءات الانتاج ومراجعتها بشكل دوري، واعادة الهيكلة بحيث تصبح السلع والخدمات اقل من اسعار السوق، وفي نفس الوقت المحافظة على نوعية المنتجات لكي تنافس في السوق (Aghajani, & Loudon, 2012, 135). يعد تخفيض التكاليف من اهم الابعاد التنافسية التي تحاول المنظمات من خلالها بيع منتجاتها باقل الاسعار من المنافسين، ومن اجل تخفيض التكاليف الى ادنى مستوى، وهنا يجب على المنظمة الاهتمام بشكل اكبر بالعامل البشري، وكذلك عملية تقليل الهدر، وتحديد افضل الطرق من اجل تنفيذ العمل (علوان، 2006، 67).

هناك من يرى ان المنظمات يجب عليها ان تعمل على تخفيض التكاليف من اجل ان تحصل على حصة سوقية منافسة في السوق، وذلك من خلال تخفيض تكاليف الانتاج، وكذلك تكاليف التسويق، وبالتالي يمكن ان تتعرض منتجاتها في السوق باسعار اقل من المنافسين، وهذا مهم جدا في العملية التنافسية، لان الجميع يسعى للحصول على حصة سوقية افضل من الاخرين في نفس القطاع، وهنا يجب التاكيد بان الظروف الاقتصادية للبيئة التي تعمل فيها المنظمة دورا مهما في تحديد الاسعار (الطويل واسماعيل، 2009، 12).

هناك من ينظر لمفهوم التكلفة على انه يمثل قدرة المنظمة على انتاج وتسويق سلع وخدمات تكون فيها التكلفة اقل من المنافسين مما يزيد من الحصة السوقية للمنظمة، وهذا يؤدي الى تحقيق مبيعات اكبر وارباح اكبر وبطرق تسويق انجح، وكذلك انتاج سلع بسعر منخفض وبسعر منخفض (مرسي، 1998، 83). تعرف التكلفة بطريقة اخرى على انها تعبر عن امكانية المنظمة على القيام بانتاج وتقديم السلعة او الخدمة، وكذلك

تسويقها بتكلفة اقل من المنظمات العاملة في نفس المجال، وتكون الاسعار بشكل اقل من المنافسين، مما يؤدي الى زيادة المبيعات بالاضافة الى زيادة الربحية، ولتحقيق زيادة في الارباح، يجب على المنظمة ان تكون على وعي كامل وكذلك فهم واضح بالانشطة التي تحقق الربح من خلال فهم واضح لعملية حساب القيمة في المنظمة، وهذا يعتبر من العوامل المهمة لتحقيق الميزة التنافسية (شتاتحة، 2011، 83).

هناك من يعتبر ان التكاليف مهمة جدا في تحديد الميزة التنافسية، ولكن ليس على حساب النوعية وفي هذه الحالة يجب الاخذ بعين الاعتبار التكلفة والنوعية في ان واحد لما لهما من الاثر الكبير والمهم على المنتج حتى تحافظ المنظمة على السوق في المستقبل وحتى لا ينعكس الطلب على السلعة، حتى وان كان السعر اقل من المنافسين لان المستهلكين يلاحظوا اي تغيير على السلع ليس في الوقت الحاضر فقط وانما في المستقبل، وهذا يكون من خلال خفض التكاليف في مراحل الانتاج وتخفيف تكاليف التسويق والمصاريف الادارية، كل ذلك يحقق اضافة للميزة التنافسية المطلوبة بين المنافسين في نفس المجال (Al-Zubi, 2014).

ان عملية تخفيض التكلفة مهمة ولكن لا يجوز ان تكون على حساب الجودة، وهناك بعض النقاط يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند تخفيض التكاليف، والتي يمكن تلخيصها بالاتي (الطويل والحافظ، 2002):

1. زيادة راس المال والتركيز على منتجات معينة عليها طلب اكبر من غيرها والتوقف عن المنتجات الجديدة.

2. العمل على استعمال معدات وادوات الانتاج لوقت اطول، وفي نفس الوقت المحافظة على الصيانة الدورية المطلوبة لهذه المعدات بما يتناسب وطبيعتها.

3. المحافظة على اقل حد من المخزون بما لا يتعارض مع استمرار الانتاج او خدمة العملاء.

4. الاستمرار في المحافظة على الجودة من خلال تقليل التالف، وتقليل الاخطاء، والتكاليف في اعادة تصحيح المعيب الى اقل درجة ممكنة عن طريق الاستمرار في عملية الرقابة، وتصحيح الاخطاء بسرعة.

5. الاستمرار في المحافظة على تطوير المنتج وعدم التغيير بالجودة للمحافظة على رضا العملاء.

6. العمل على استمرار وصول المواد الاولية المطلوبة للانتاج في الوقت المناسب لاستمرار العمل دون توقف، والعمل كذلك على التسليم في المواعيد المتفق عليها مع العملاء.

7. العمل على المحافظة على راس المال البشري لاطول فترة، من خلال العمل على تطويرهم وتدريبهم بشكل دائم ومستمر وخلق ثقافة التعلم داخل المنظمة.

8. الاهتمام بالنواحي الانسانية للعاملين والتركيز على الرضا الوظيفي لدى العاملين ليكونوا هم المبادرين للتوفير من تلقاء انفسهم.

ان عملية التركيز على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف يحتم على الادارة العليا العمل على تحديد تكاليف القيام بالعمليات داخل المنظمة، وكذلك تكاليف المواد، وتكاليف الطاقة، تكاليف الاعمال الاخرى داخل المنظمة، والعمل على انشاء نظام يقوم على خفض التكاليف للوحدة الواحدة، والاستثمار بالمعدات والادوات التي تعمل على خفض التكاليف، وفي نفس الوقت تقوم بانتاج السلع بنفس المواصفات المطلوبة وبتكاليف اقل، وهذا يتطلب ان يكون هناك دراسة عملية لجدوى استخدام هذه الادوات والمعدات ومتابعة اية معدات جديدة يمكن استبدالها بالموجود، او احضارها للمنظمة واستخدامها قبل الاخرين فيكون هنالك السبق على المنافسين والتميز عنهم (Krajewski & Ritzman, 1999, 3). هناك من يرى ان مفهوم التكلفة وتحقيق الميزة فيها يكون على اساس قيام المنظمة ببيع او انتاج نفس المنتجات التي يقدمها المنافسون ولكن بسعر اقل الى حد ما، وبنفس الجودة والمواصفات، وفي هذه الحالة يسمح بتحقيق عائد وارباح اقل من المنافسين في نفس القطاع (مرسي، 1998، 83).

ان عملية انتاج سلع ذات تكاليف اقل لا يعني ان تكون هذه الاسعار قليلة على حساب الجودة لان ذلك سوف ينعكس على عملية الشراء، فلن يقبل على شراء هذه المنتجات احد اذا كان السعر سوف ينعكس على الجودة لان اي تخفيض لهذه السلع اذا كان على حساب امور اخرى فان العملاء سوف يكون لهم راي اخر فيما بعد، وسوف يؤثر ذلك بشكل سلبي على الولاء لهذه المنتجات، فعملية تخفيض الاسعار تلعب دائما دورا لصالح المنتج لذلك يجب على المنظمة ان تاخذ الامور بعناية فائقة (Heizer & Render, 2006, 34).

## 2. الجودة: Quality

تعتبر الجودة من العوامل الرئيسية التي تستخدمها المنظمات من اجل مواجهة المنافسين، وذلك من خلال عملية اختيار الطرق الجديدة للقيام بالاعمال واستخدام طرق الاتصال الجديدة، والتقنيات الحديثة والمتطورة، واستقطاب الافراد اصحاب الخبرات، واستخدام الطرق الحديثة كالبرمجيات المتطورة، واستخدام الطرق الجديدة في التعامل مع العملاء (العواوده، 2019). هناك من ينظر الى الجودة على انها عملية تحسين وتطوير في امكانيات المنظمة، وعملية الاستمرار والمحافظة على تحقيق متطلبات المستفيد من المنظمة، وذلك في جميع مراحل العمل والاداء بداية من معرفة احتياجات المستفيدين وانتهاء بمعرفة مدى رضاهم عن المنتجات المقدمة اليهم (الحميدي وآخرون، 2016، 230). كذلك يمكن النظر الى الجودة من ناحية اخرى على انها حالة الوصول الى الرضا، والتي يرغب العملاء للوصول اليها بشكل مستمر من خلال التطور الذي يحصل في العمليات التنظيمية، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن المنظمات الاخرى (Robbins & Coulter, 2003, 128).

يمكن القول ان مفهوم الجودة تدخل فيه دورة الجودة، وقد اطلق Deming مفهوم المراحل التي تمر بها الجودة واطلق عليها دورة Deming والتي تتضمن اربع مراحل اساسية وهي (العلي، 2008، 83-85):

**1. التخطيط:** هي المرحلة الاولى في هذه الدورة وتشمل عملية جمع البيانات والمعلومات عن طلبات ورغبات الزبائن من اجل تحويلها الى الخصائص المطلوبة في هذه المنتجات، ومن خلالها يتم السيطرة على الجودة عن طريق بعض الوسائل والادوات.

**2. التنفيذ:** هي عملية تنفيذ ما تم التخطيط له في المرحلة الاولى ومن خلال ذلك يتم التاكيد على مقدرة العمليات في تنفيذ المنتج وفق التصاميم الموضوعة مسبقا، وكذلك المواصفات المطلوبة بالاضافة الى وجود امكانية التعديل عليها اذا لزم الامر مع مراعاة حاجة العملاء في هذه المرحلة.

**3. الدراسة والتحليل:** في هذه المرحلة يتم تحليل وتقييم مخرجات العملية الانتاجية، وذلك من خلال استخدام لوحات السيطرة على الجودة للتأكد من ان المواصفات ومؤشرات الجودة التي قد تم تنفيذها مع تحديد الانحراف وحالات الاخفاق التي ممكن ان تحدث مع امكانية تحديد الاسباب التي ادت الى ذلك.

**4. اتخاذ الفعل الصحيح:** هي مرحلة اتخاذ كافة الاجراءات المناسبة الموجهة من اجل تصحيح حالات الاخفاق التي حصلت عن المسار الذي كان محددًا في السابق وكذلك عن المؤشرات المحددة والمطلوب تحقيقها لذلك المنتج، وهذا يتطلب انسجام كامل بين هذه المراحل الاربعة للوصول الى تحقيق هذه المراحل بشكل كامل.

يلعب عامل الجودة دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية سواء في تقديم الخدمات او انتاج السلع، وهناك اكثر من تعريف للجودة وهو يختلف من نظرة العملاء لعامل الجودة ونظرة المنظمة للجودة، فالمنظمة تنتظر للجودة على انها عمليات المطابقة للشروط والموصفات التي تضعها المنظمة مقابل الخدمات او السلع التي تقدمها، اما العملاء فينظرون للجودة على انها القيمة التي تقدمها الخدمة او السلعة لهم ومدى تحقيقها لاهداف الشراء (ابوعشة، 2009، 3).

تعتبر الجودة عنصرا مهما بالنسبة للمنظمات فهي تدخل وبشكل مباشر في وضع الامور التي لها علاقة بالاستراتيجية، وخاصة الامور الاستراتيجية التشغيلية والتي يعتبر فيها تحديد المستوى لكل سلعة او خدمة عاملا مهما وفعالا في العمل على تحضير الاستراتيجيات داخل المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر وفعال على الجودة داخل وخارج المنظمة (مرسي وسليم، 2008، 335).

توجد هناك عدة خصائص مختلفة للجودة يجب ان تتحقق من اجل الوصول الى تحقيق الجودة الشاملة يمكن ذكرها على النحو التالي (مرسي، 2002، 335):

**1. الاداء:** من خلال هذه الخاصية يمكن التعرف على اهم الخصائص التي يجب ان تتوفر في السلعة والخدمة مثال ذلك مدى استخدام الجودة في المواد المستخدمة في التصنيع، وكذلك مدى توفر السرعة في الوظيفة التي يجب ان تقوم بها هذه الخدمة او السلعة.

**2. الجودة التي يمكن ادراكها:** هي عملية يمكن ان تقيم من خلالها الجودة ولكن بطرق غير مباشرة، على سبيل المثال سمعة السلعة او الخدمة قد تلعب الدور الكبير في تحقيق الجودة.

**3. الاعتمادية:** يقصد به الاعتماد على المنتج، وذلك من خلال مدى الاتساق في المنتج وعدم وجود اعطال من خلال الاستخدام بمعنى اخر الاعتماد عليه.

4. **فترة الصلاحية:** يقصد بها مدى الجدوى من استخدام المنتج خلال فترة زمنية محددة او مدى الحياة مثل فترة التآكل والصدأ خلال فترة حياة السيارة التي يجب ان تخدم مدة حياة السيارة.

5. **وجود خصائص خاصة:** يقصد بها وجود خصائص اضافية بالاضافة الى الخصائص الموجودة والتي تضيف الى الجودة، اضافة جديدة وهذا يؤدي الى تحسين الجودة وارتفاع مستواها.

6. **الخدمة بعد البيع:** تقوم بعض المنظمات على تقديم هذه الخدمة من خلال التعامل مع الشكاوى والملاحظات من العملاء، وفي نفس الوقت السعي من اجل الحصول على رضا العملاء.

### 3. المرونة: Flexibility

ان كثير من المنظمات يهتم بالمرونة الى حد كبير لما لها من اثر كبير في التأثير على حدة التنافس بينها فالجميع يسعى الى التميز من خلال تنوع السلع والخدمات التي يقدمها الى العملاء. اصبح التنوع اليوم صفة عامة بين المنظمات تقدمها لخلق توازن لرغبة العملاء وحاجاتهم في الوقت المناسب وحسب الطلب والتعامل مع متغيرات السوق (الروسان، 2007). ينظر للمرونة على انها قدرة المنظمة للاستجابة الى رغبات وحاجات الزبائن من خلال قدرتها على تغيير الاجراءات والعمليات لديها، وكذلك الالتزام بتحقيق رغبات وطلبات الزبائن من خلال اجراء التغييرات التي تتطلب وتستدعي اجراؤها، وتقديم افضل المنتجات سواء سلع او خدمات بجودة وكلفة مناسبة (اللامي، 2008، 25).

يقصد بالمرونة قدرة المنظمة على التغيير في المنتجات حسب احتياج الزبائن وحسب رغباتهم، بحيث اصبحت المرونة من الامور المهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات من خلال تقديم اكثر من منتج وبطرق مختلفة، بحيث تكون هذه السلع والخدمات باقل تكلفة ممكنة وبنفس الوقت بجودة عالية (ابو عشة، 2009، 3).

تلعب المرونة دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات وهي من الامور الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات من اجل في تحقيق النجاح، كذلك تؤثر في تقديم ميزة للمنظمة بشكل دائم ومستمر لتلعب الدور المناسب من اجل تقدم المنظمة على غيرها في نفس القطاع من الاعمال، وهذا النمط هو السائد اليوم بين المنظمات (الطويل واسماعيل، 2002). يرى الطويل وسلطان (2006) بان المرونة هي عبارة عن



استجابة المنظمة وتكيفها مع رغبات الزبائن في السوق، وكذلك الانتقال والتغيير من منتج لآخر حسب السوق وحسب الطلب على المنتج، فتكون هناك مرونة كبيرة في التعامل مع ذلك المنتج. في نفس الوقت يرى آخرون ان المرونة تقوم على القدرة التي تملكها المنظمة على القيام بتقديم اكثر من منتج سواء سلعة او خدمة وبشكل واسع وكبير، وذلك بسبب وجود الحجم الكبير من الزبائن والذين لديهم اذواق وآراء مختلفة، فهي تعمل على تلبية هذه الحاجات لهؤلاء الزبائن (Chase et al., 2004, 26).

هناك عدة مميزات للمرونة تسعى المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية، وهذه المرونة لها ميزات خاصة بها وهي (العلي، 2000، 44):

1. تلعب المرونة دورا مهما في تلبية طلبات وحاجات العملاء على اختلاف انواعها والتي يقومون بالتقدم بها للمنظمة سواء سلع او خدمات، فدور المنظمة في هذه الحالة يقوم على انجازها وتقديمها بالوقت المحدد والمتفق عليه وبنفس الوقت تحافظ على نفس المستوى من الجودة.

2. تقوم المرونة على لعب دور مهم في التعامل مع التغيرات المختلفة التي تمر بها المنظمة في الاسواق والتقلبات التي تصاحبها، وهنا ياتي دور المرونة في العمليات الانتاجية وما يناسبها في التأقلم مع الحالات الطارئة، وفي نفس الوقت تلعب التسهيلات الاخرى في المنظمة ومرونتها في التعامل مع هذه الظروف، لذلك فان المرونة تعد ضرورة تنافسية وليست ميزة تنافسية فقط لما يقع اليوم من تغيرات مستمرة في الاسواق وفي بيئة الاعمال سواء الداخلية منها او الخارجية.

#### 4. التسليم: Delivery

ان الوقت مهم جدا للعملاء، فهو يعتبر عنصر مهم من عناصر الميزة التنافسية التي تحاول جميع المنظمات الوصول اليها، فاصبح يرسم في السياسات الاستراتيجية للمنظمات وذلك من خلال تقليل الفترة الزمنية من وقت طلب الزبون الى حين التسليم، ويكون ذلك باسرع وقت ممكن ويتطلب خفض دورة حياة المنتج الى اقل درجة ممكنة مع المحافظة على خصائص المنتج وادائه (فلاق، 2016، 286). بالاضافة الى ذلك يمكن الاستعانة بخفض عمليات التخزين واجراءات الانتاج المختلفة، كل ذلك يساعد على تقليل الفترة الزمنية للتسليم، وهذا يتطلب اعادة النظر في الاجراءات والعمليات داخل المنظمة لتجنب ما هو غير

ضروري من اجراءات وعمليات، كل ذلك يساعد على توفير الوقت والتكاليف على العملاء والالتزام بوقت التسليم (ابن جررة ومزهودة، 2017).

يمكن ان ينظر لعملية تحقيق الميزة التنافسية من خلال عملية التسليم من خلال تحقيق التالي ( Peter & Jerry, 2008, 404):

1. توفير الوقت للعملاء، وذلك من خلال التسليم في الوقت المناسب واحيانا تقديم الخدمة او السلعة قبل انتهاء الوقت المتفق عليه مع العملاء، وهذا يصب في مصلحة العميل، ويحقق الميزة التنافسية التي تسعى اليها المنظمة.

2. ان تتم عملية التسليم سواء للسلع او الخدمات للعميل باريحية كاملة وبطريقة سلسلة ومنظمة توفر الراحة والهدوء للعميل، بحيث يشعر العملاء بوجود فرق في هذه الخدمة مع المنافسين.

3. تقديم العناية والاهتمام للعملاء خلال عملية التسليم بما يضمن التسليم للخدمة او السلعة بشكل كامل من غير عيوب او مشاكل في التوصيل والتسليم، من خلال اتباع الطرق السليمة والصحيحة في عملية التسليم والتوصيل بما يضمن رضا وقبول العملاء في جو المنافسة الشديدة.

ان عملية التسليم تعتبر عاملا مهما في تحقيق الاسبقية التنافسية للمنظمات، وهناك ثلاثة عوامل تحقق الاسبقية لعملية التسليم وهي (Bragman, 1999):

1. عامل سرعة التسليم: يقوم هذا العامل على قياس الوقت المستخدم بين استلام الطلبية من الزبون الى حين تنفيذ الطلبية، والذي يمكن تسميته بالوقت المنتظر، وتقوم بعض المنظمات بعملية التجهيز والتسليم قبل الوقت المتفق عليه مما يعطي اسبقية تنافسية للمنظمة على المنافسين في نفس القطاع.

2. عامل التسليم بالوقت المتفق عليه: يقوم هذا العامل على قيام المنظمة باجراء عملية التسليم للزبائن في الوقت المتفق عليه دون اي تاخير لمنع اي غرامات تقع في حالة عدم التسليم في الوقت المحدد وهذا يعطي مصداقية كبيرة للمنظمة.

3. عامل التطوير وسرعته: يعتبر هذا العامل مهم جدا في العملية التنافسية، ويقوم هذا العامل على تقديم المنتجات الجديدة المطلوبة في الاسواق، وذلك بسرعة لتلبية الاحتياجات والخدمات الجديدة، وكذلك تقديم تصاميم جديدة لمواكبة التطور الكبير في الاسواق والتغير السريع.

تعتبر السرعة مهمة جدا في تحقيق الميزة التنافسية (العلي، 2000، 51)، وهي تقوم على العمل السريع في اجراء الوظائف الاساسية في المنظمة، مثل العمل على تحسين وتطوير المنتج، والقيام بانجاز طلبات الزبائن باقصى سرعة ممكنة، واجراءات خدمة ما بعد البيع، وهذا في النتيجة يعمل على التقليل من الفترة الزمنية التي يحتاجها المنتج (دورة حياة المنتج) لكي يكون جاهزا للاستلام وفي يد المستهلك وباسرع وقت ممكن. هذا هو الجزء الالهم والذي ينعكس على عملية التسليم والتي تتحقق في اسرع وقت لا يستطيع المنافسين تحقيقه فيحقق التميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات التي تقدم نفس المنتجات. هناك من يرى ان السرعة التي تتميز بها بعض المنظمات عن غيرها تلعب دورا مهما في تحقيق تقدم المنظمة، والقيام بدورها في تقديم المنتج باسرع وقت من حيث وجود فكرة للمنتج، وكذلك تصميم المنتج من اجل خلق فترة حياة قصيرة ومن اجل تحقيق الاستجابة لطلبات العملاء باسرع وقت ممكن، لان المنظمات تتنافس في ادخال المنتج الجديد الى السوق اولا وقبل المنافسين من اجل تحقيق السبق التنافسي، ويكون بيد العميل باسرع وقت ممكن وذلك من خلال تقليص الفترة الزمنية بين الطلب على المنتج من الزبون الى حين تسليمه وباقل فترة زمنية ممكنة ليحقق السبق للعميل وتحقيق التميز للمنظمة (جبرين، 2006، 37).

وهناك من يعطي اهمية كبيرة لعامل الوقت والتسليم والسرعة في الانتاج وتقديم المنتج الى الاسواق قبل المنافسين وهذا يلعب دورا مهما جدا في تحقيق الميزة التنافسية ويؤثر على المنظمة ووضعها في السوق وتحقيق الربحية (اللامى، 2008، 26). ويرى الباحث ان الميزة التنافسية اصبحت اليوم ضرورة لا بد ان تتوفر في المنظمات كي تستطيع الاستمرار والبقاء في وقت تزداد فيه المنافسة يوما بعد يوم، حيث ان الميزة التنافسية مجموعة من الخصائص التي يجب ان تتوفر في المنظمة كي تحافظ على مكانتها التنافسية، ولا تستطيع المنظمات التي تنافسها من تحقيقها وذلك من خلال العمل على الاستغلال الاعلى والامثل والافضل للموارد المتاحة للمنظمة سواء على المستوى الداخلي من عمالة ماهرة وموارد مادية كمواد خام ومواد انتاج نادرة او خاصة بهذه المنظمة يتم من خلال ذلك كله تحقيق الاستراتيجيات الخاصة بهذه المنظمة وتحقيق اهدافها.

ان المنظمات الناجحة اليوم يجب عليها ان تسعى الى تقليل التكلفة الى اقصى درجة من خلال الاستغناء عن كل الاجراءات التي ليس هناك حاجة لها مع المحافظة على النوعية ونفس المستوى من الاداء للمنتج ودون اي تاثير على ادائه وفي نفس الوقت تسعى المنظمات الى المحافظة على مستوى عال من الجودة للمنتجات حتى تحافظ على فاعليتها وادائها وفترة خدمتها للزبون، وكذلك على المنظمات ان تكون لديها مرونة عالية في تقديم المنتجات حسب التطورات الحاصلة في السوق، وحسب التغيرات كما هو حاصل اليوم بعد ازمة كورونا حيث قامت الكثير من المنظمات بالتاقلم مع الواقع الجديد مثل استخدام الفضاء الالكتروني بطريقة اوسع واكبر، وكذلك ان عملية التسليم لها دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية لما لها نت تاثير على اداء المنظمة ككل فهي احدى مراحل الحلقة الاخيرة ويبني عليها الكثير.

### 3.3 التحسين المستمر Continuous Improvement

#### 1.3.3 تمهيد

اول من بدا باستخدام التحسين المستمر هم اليابانيون من خلال (KAIZEN) والتي تعني الافضل، وذلك من خلال التخفيض المستمر في التكاليف، وكذلك العمليات، واجراء التحسينات في النشطة والاجراءات التي تمر بها مراحل الانتاج، والهدف من ذلك هو تخفيض التكاليف التي تم رصدها للمنتج، وفي المرحلة المقبلة يتم خفض او حذف الاجراءات التي ليس لها فائدة، وتقليل الفترة التي يحتاجها المنتج خلال عملية التصنيع، وهذا يؤدي الى تحقيق الهدف من جميع الاجراءات التي تم ذكرها، وفي نفس الوقت يمكن ان يحقق نفس الجودة والتميز لهذا المنتج (Hilton, 2005, 234). يرى بعض الباحثين ان عملية التحسين المستمر تشتمل على عمل كل شيء في المنظمة بالطريقة الصحيحة من اجل الوصول الى ادنى مستوى من الخسائر في عملية الانتاج، وذلك من خلال عمل الشيء المناسب في المنظمة على كل المجالات عن طريق عمليات الصيانة المستمرة والتي لا تتوقف عند اية مرحلة من مراحل الانتاج (Ahmad et al., 2018). تمر عملية التحسين المستمر بعدة مراحل من خلال التأكد من ان هناك عملية تطوير داخل المنظمة تعمل على تقليل الخسائر من خلال تقليل الاخطاء عن طريق فحص المخرجات التي تكون على افضل حال (Hlongwane et al., 2019).

#### 2.3.3 مفهوم التحسين المستمر

يعرف التحسين المستمر على انه مجموعة الطرق التي من خلالها يتم اجراء التحسين داخل المنظمة على شكل اجراءات صغيرة تحدث بشكل متكرر وعلى المستوى القصير من اجل احداث تغييرات كبيرة على مستوى المنظمة على الامد البعيد، وذلك عن طريق خفض التكاليف التي يمكن التحكم بها وبمعدلات محدودة (Weetman, 2007, 337).

يعتبر التحسين المستمر طريقة حياة تركز على الزبائن من اجل تحقيق اعلى حصة سوقية تحاول المنظمة الوصول اليها، وفي نفس الوقت ليس له نهاية لانه دائما يسير للتحسين البعيد، وكذلك هو يقوم على سياسة الوقاية خير من العلاج، والقيام بتصحيح الاخطاء من البداية وليس بعد فوات الاوان. التحسين المستمر يجبر الادارات والموظفين على التعلم المستمر الذي لا ينتهي عند حد معين (جوده، 2008، 181). ان كلمة التحسين المستمر تستعمل في اليابان بشكل مستمر ودائم، فعند الحديث عن العجز المالي يجب ان يكون هناك تحسين مستمر، وكذلك عند الحديث عن خطوط الانتاج، وحتى عند الحديث في العلاقات الشخصية فيكون الحديث عن التحسين لهذه العلاقة فهم دائما يتطلعون الى التحسين بشكل دائم ومستمر، فانعكس واقع الحياة عندهم على واقع المنظمة التي يعملون فيها، فكان التحسين جزء من ثقافتهم بحيث يكون في الحياة وفي العمل وفي جميع النواحي، مما كان له الاثر الكبير على الواقع الذي تعيشه اليابان (السكرانة، 2014).

يرى بعض الكتاب والباحثين عند الحديث عن التحسين المستمر انه يتم الحديث عن الآلية التي توجه الادارة العليا للتفكير في الطريقة التي يمكن من خلالها تحفيز الادارة العليا وكذلك العاملين في جميع المستويات للبحث عن طرق للتخفيف من تكاليف المنتجات (Kaplan & Atkinson, 1998, 229). يعرف التحسين المستمر على انه مجموعة من السلوكيات الانسانية والتي تلعب دورا في تغيير المواد الاولية المستخدمة في عملية الانتاج الموجودة في المنظمة، ويقوم هنا التغيير الذي يركز على الجودة والقيمة وكذلك الفوائد الاجتماعية التي يمكن الاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية (الدهان، 1989). هنالك تعريف اخر للتحسين المستمر بانه عبارة عن طريقة تقوم على اجراء التحسينات وذلك بطريقة مستمرة في الامور المتعلقة في اجراءات ومراحل الانتاج والتصنيع وبطريقة تنعكس على تقليل التكاليف سواء كان المنتج سلعة او خدمة (Mclancy & Atrill, 2007, 144). ترى برنوطي (2003، 287) ان عملية تحسين الاداء يجب ان يصاحبها نظرة شمولية وعامة عن النشاطات القائمة في المنظمة لان عملية التحسين تتطلب التركيز على كل الامكانيات والطاقات المتوفرة لدى المنظمة ككل من اجل القيام بعملية التحسين بشكل كامل وفعال تتأثر بها كل القسام العاملة في المنظمة.

هناك من يرى ان التحسين المستمر يمكن ان ينظر اليه بطريقة اخرى على انه اسلوب من اساليب الحياة يمكن التعامل معه كمجموعة أنشطة يتم القيام بها، فعلى سبيل المثال التكلفة ممكن ان تؤخذ من التحسين المستمر وتقسيم المهارات والعلاقات في العمل والتي تؤدي في النهاية الى تحسين الجودة على مستوى المنظمة ككل، وكل ذلك يعمق ويحقق الميزة التنافسية للمنظمة (Evans, 1993, 49). يرى بعض الباحثين ان هناك حاجة للقيام باجراءات وقائية قبل حدوث الاخطاء بشكل اكثر من القيام بالاسلوب العلاجي بالشكل التقليدي، وكل ذلك يعتمد على ثقافة المنظمة والتي يكون فيها التقدم والتطور الى الامام وبشكل مستمر ودائم، وهذا ما يميز منظمة عن اخرى (Maccoby & Michael, 2011). يعتبر التحسين المستمر عبارة عن البحث المستمر عن افضل الطرق والاساليب والتي تلعب دورا في تحسين الاجراءات والعمليات، والقيام بعملية المقارنة بالاعمال المميزة والتي تؤدي الى زيادة الشعور، والوعي عند العاملين وكأنهم يمتلكون هذه المنظمة فيعملون باقصى طاقة وجهد ممكن لديهم (Genevieve, 2015).

يقوم مفهوم التحسين المستمر في بعض المنظمات بالعمل على تخفيض التكاليف من اجل الوصول الى الميزة التنافسية، من خلال القيام بالتحسين بشكل تدريجي، وباجراء تغييرات بسيطة في العمليات الانتاجية لان الهدف من ذلك هو تخفيض التكاليف وذلك من خلال خفض الانفاق خلال العام من المبالغ المتوقع انفاقها على عمليات التشغيل وفي نفس الوقت يتم التركيز على التحسين المستمر على العمليات التي تضيف قيمة للمنتج، وكذلك تقليل نسب التلف وتقليل نسب الضياع بالاضافة الى تقليل مدة الانتاج (Hilton, 2005, 234). يرى Russel & Taylor (2000, 216) ان عملية التحسين المستمر تشمل العمل المستمر على البحث عن اية عيوب او اخطاء من اجل القيام بايجاد افضل الطرق لحلها، وفي نفس الوقت البحث عن افضل الطرق من اجل التغيير والتطوير للافضل وبشكل مستمر يرضي العملاء.

يذكر كثير من الباحثين ان كلمة او مصطلح التحسين المستمر ترجع جذوره الى الكلمة اليابانية (Kaizen) والمكونة من قسمين (Kai) والتي تعني باللغة الانجليزية (Change) والكلمة الاخرى (Zen) وتعني باللغة الانجليزية (Good) التحسين، وفي نفس الوقت يعتبر هذا المصطلح هو الترجمة الانجليزية لمعنى المصطلح الياباني المعروف عالميا بكايزن (Kurban, 2003, 2). يرى البعض ان السبب الرئيس وراء نشوء هذا المصطلح هو ان اليابانيين لهم طريقة في التفكير وانماط السلوك تقوم على الاخذ بالحكمة الماخوذة منذ القدم والقائمة على ان الرحلة الطويلة المعروفة بالالف ميل تقوم على البدء بخطوة اولى، وقد تم اعتماد هذا المثل والمفهوم من خلال الشركات اليابانية مثل (Toshiba, Toyota, Matsushita) وشركات يابانية اخرى (الطائي والفضل، 2004، 356). ان عملية التحسين المستمر والتي تؤدي الى نجاح المنظمة هي ليست عملية

فردية بل هي عملية جماعية يشترك فيها كل العاملين في المنظمة، وهي تقوم على عملية تكاملية بين افراد المنظمة والتي يكون لها الدور الكبير في نجاح وتطور المنظمة في وجود المنافسة العالمية القوية (التميمي والخشالي، 2015).

تقوم بعض المنظمات التي تركز في فلسفتها على التحسين المستمر بالعمل على اجراء التحسين في كل الجوانب المتعلقة بالعملية الانتاجية، والتي تبدأ من التصميم للمنتج الى حد وصول هذا المنتج الى يد المستهلكين سواء في الاسواق المحلية او الاسواق العالمية، فتكون عملية التحسين المستمر عملية متكاملة الاطراف (الجبوري، 2008، 254). هناك من يرى بان عملية التحسين هي عملية متكاملة يجب ان يكون فيها تواصل بين جميع الاطراف وفي كل الاتجاهات من اجل القيام بعملية تبادل الافكار بالاضافة الى المعلومات، وفي نفس الوقت يجب الاستفادة من التغذية الراجعة من اجل اخذ الملاحظات والتعديلات المناسبة (الطائي وقادة، 2010، 253).

### 3.3.3 التحسين المستمر والابداع

يرى كثير من الباحثين ان مفهوم التحسين المستمر والابداع عملتين مختلفتين كثيرا عن بعضهما، فكل منهما له مفهومه الخاص به، فالتحسين المستمر يقوم في الغالب على احداث اجراءات صغيرة وبسيطة في العمليات الموجودة داخل المنظمة بشكل دائم وفعال، وذلك من قبل الافراد الذين يقومون على تنفيذها ( Mitchell et al., 2018). اما الابداع فيختلف عن التحسين المستمر فهو يقوم على اساس العمليات العقلية للعاملين في المنظمة وبالاعتماد على التقنيات المتاحة، وهذا يتطلب الاستثمار في كل الجهود الفردية والجماعية داخل المنظمة (الجبوري، 2008، 257).

من اجل تطوير الفكر الابداعي داخل المنظمة والذي يلعب دورا مهما في اجراءات عملية التحسين المستمر داخل المنظمة هناك عدة اساليب تستخدمها المنظمات لتوليد الافكار الابداعية اهمها ( David & Weiss, 2013):

1. الاسلوب الاول والاهم في خلق الفكر الابداعي داخل المنظمة هو العصف الذهني وما يلعبه من دور في تكوين الافكار الابداعية والتي تعتبر نواة التحسين المستمر داخل المنظمة.

2. الاسلوب الثاني هو تطبيق المنهجية العلمية في عملية التفكير من اجل اختيار افضل القرارات والوامر التي تعمل على الابداع والذي سوف يتحول الى تحسين مستمر في نهاية المطاف وتحقيق الميزة التنافسية.

3. الاسلوب الثالث في خلق الفكر الابداعي هو زيادة الثقة بالنفس والتي تنعكس ايجابا على العاملين في المنظمة مما يؤثر على عملية التحسين المستمر وبشكل ايجابي ودائم.

من التعاريف التي يمكن الرجوع اليها لتعريف التحسين المستمر هو انه العملية التي تتعلق بالبحث المستمر في اكثر من طريق في عمليات الانتاج من اجل القيام بالتحسين المستمر في كل التطبيقات التي تعمل من اجل الوصول للميزة التنافسية، وذلك من خلال العمل على رفع الشعور لدى الافراد والوعي لديهم للوصول الى فهمهم لمكبتهم لهذه الانشطة وكذلك العمليات واشعارهم بانها ملكهم وعليهم العناية بها لاقصى درجة واعلى مستوى (الطائي والفضل، 2004، 356). ان التركيز على عملية الابداع وخلق جو مناسب لعملية الابداع يعتبر احد الامور الاساسية التي يجب توفرها من اجل نجاح عمليات التحسين المستمر في اي منظمة تسعى الى الاستمرار في تطبيق التحسين، والسعي للوصول للميزة التنافسية التي تهدف للوصول لها وفي نفس الوقت تعمل المنظمة على خلق جو مناسب ومناخ كامل من الابداع والتطوير وهذا يتطلب وجود البيئة المناسبة والامكانيات والمقومات داخل المنظمة (جودة، 2008، 201).

يرى بعض الباحثين ان عملية التحسين المستمر هي فلسفة تتبناها الادارة تهدف من ورائها الى الاستمرار في العمل على تطوير الانشطة والاجراءات وخاصة المتعلقة بالالات، وكذلك المواد وفي نفس الوقت يجب التركيز على الافراد وكذلك عمليات الانتاج وتطويرها باستمرار لما لذلك من اثر في عملية التحسين بصورة شاملة (العويسات، 2008، 181). ان عملية التحسين المستمر يجب ان تكون بشكل مستمر ودون انقطاع وبدون توقف لان عملية التحسين ليس لها نهاية بل يجب الاستمرار بها لما لها من اهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها جميع المنظمات (الوادي والزعبي، 2011).

هناك من يعتقد بان اهمية التحسين المستمر تكمن في مدى قدرة المنظمة على القيام بتحقيق رغبات وحاجات الزبائن المتجددة، بل اكثر من ذلك يجب ان تسبق هذه الطلبات وذلك من خلال اجراء عمليات التحسين في المنتجات وبطريقة تفوق متطلباتهم وحاجاتهم ورغباتهم، لان هناك الكثير من المنافسين الذين يسعون الى الاستحواذ على السوق بشكل دائم، فيجب العمل على التفوق على المنافسين والتغلب عليهم بممارسة اسلوب التحسين المستمر بحرفية عالية (Mitra, 2016, 18).



عند الحديث عن التحسين المستمر يجب ذكر الجودة الشاملة للارتباط الشديد بينهما، فتطبيق الجودة الشاملة يرتبط ارتباطاً وثيقاً في نشر عملية التحسين المستمر داخل المنظمة، فعندما تريد اية منظمة تطبيق منهجية الجودة الشاملة فيجب عليها العمل على القيام بالتحسين المستمر من خلال نشر وتكوين فرق التحسين التي يقودها الموظفون الذين لديهم علاقة في عملية التحسين بطريقة اختيارية، وفي نفس الوقت تقوم المنظمة بتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لذلك مثل نشر ثقافة التحسين في المنظمة من اجل القيام بالتحسين، وكذلك السماح للعاملين في عملية التحسين المستمر على وضع التوصيات والملاحظات وتقديمها للجهات المختصة من اجل اتخاذ القرار المناسب للقيام بالتحسين ونشر الافكار على العاملين، مما يقود الى التغيير المطلوب (اللوزي، 2003، 235).

يرى البعض ان ارتباط ادارة الجودة الشاملة بالتحسين المستمر تاتي بسبب الارتباط المباشر للجودة الشاملة بالانتاج، بحيث يجب ان تقدم للعملاء بطريقة صحيحة ويجب تطوير اداء المنظمة بصورة جيدة وهنا ياتي دور عملية التحسين المستمر والتي تقع عليها مهمة القيام بذلك من خلال تقليل الاخطاء وتوفير الوقت وعدم هدره، والسعي للحصول على رضا العميل واشباع حاجاته، حيث ان القيام بعملية التحسين المستمر تزرع بين العاملين فكرة العمل الجماعي والعمل باسلوب الفريق، وكذلك ان يكون هناك دور للعاملين في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، ونشر الولاء بين العاملين في كافة المستويات (الشمري، 2007، 57).

### 4.3.3 عناصر التحسين المستمر

تحدث الباحثون عن عناصر التحسين المستمر، وهتالك اكثر من نموذج يبين عناصر التحسين المستمر ولكن يعتبر نموذج Deming من اكثرها معرفة وانتشارا لعناصر التحسين المستمر كما في الشكل رقم (3-3) وهذه العناصر الاربعة هي (Slack et al., 2010, 598):

**1. خطط Plan:** تشمل هذه المرحلة عملية فحص للطريقة الموجودة حاليا في المنظمة والعمليات اللازمة من اجل تحديد اية مشكلة موجودة والتي تستوجب اجراء التحسينات المطلوبة عليها، وكذلك القيام بتحديد الوسائل المطلوبة والمناسبة لعملية التحسين وذلك من اجل عمل خطة جديدة الهدف منها تحسين الاداء في المنظمة، وعند عرض الخطة على المنظمة والموافقة عليها يتم الانتقال الى المرحلة الثانية.

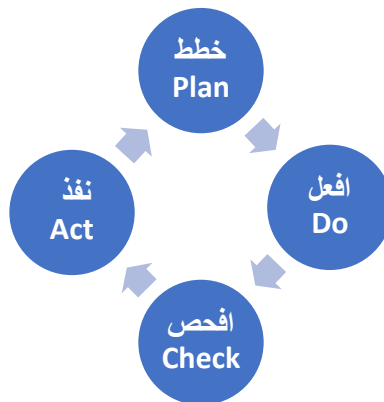
**2. افعل Do:** بعد الموافقة على الخطة ووضعها وتحديد الاهداف المطلوبة يبدأ العاملون بمرحلة التنفيذ للخطة الموضوعه للاماكن التي يجب التحسين فيها، وهنا تكون عملية المراقبة مطلوبة من اجل معرفة التقدم

والتحسين الذي يتم احرازه، وفي نفس الوقت يكون تسجيل البيانات من اجل معرفة مستوى التحسين اولاً بول.

**3. افحص Check:** خلال هذه المرحلة يتم مراجعة النتائج المتحققة ومقارنتها بالنتائج المتوقعة من اجل التاكيد من وجود اية اختلافات او اية انحرافات عن الخطة الموضوعة سابقا والنظر في الخطة ومدى انسجامها مع الخطة الجديدة من اجل البحث عن الحل الجديد الذي تم العمل على اجرائه وملاحظة اذا ادى ذلك الى التحسين ام لا.

**4. نفذ Act:** يتم العمل في هذه المرحلة على مراجعة النتائج التي تم الوصول اليها والتي تم توثيقها عن طريق فرق العمل التي تم تشكيلها، وفي حال كان هناك اجراء من اجل التعديل يجب القيام به او كان هناك تغيير على مراحل العمل يجب القيام بها، كل ذلك من اجل منع حدوث تكرار الاخطاء والاهتمام بالنتائج وتحسينها.

يعتبر التحسين المستمر من الامور التي تضمن عملية اجراء التغييرات وبشكل متزايد والذي يمكن ان تظهر الاثار التي يؤديها على المدى القريب، وفي نفس الوقت فانه يساهم في اجراء هذه التغييرات والمساهمة في حدوثها على المستوى البعيد. يتطلب اجراء اي تحسين ان تكون هناك مشاركة من الادارة العليا في دعم وتشجيع هذا التحسين، وان تكون هناك نظرة على المدى الطويل، وفي نفس الوقت يجب ان تكون هناك مشاركة من كافة العاملين في المنظمة، كما يجب ان يكون هنالك دور لتطبيق الهياكل التنظيمية التي تدعم عملية التحسين المستمر من جميع النواحي وخاصة التدريب، وكذلك في عملية توزيع الموارد، ووجود المقاييس، واستخدام انظمة المكافآت، ووجو انظمة الحوافز، كل ذلك يلعب دورا هاما في عملية التحسين المستمر والتي اصبحت ضرورة ملحة للمنظمات لما لها من دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية التي هي الهدف الذي تسعى المنظمات له بشكل دائم (عبيدات، 2008، 255).



### شكل رقم (3-3) نموذج Deming للتحسين المستمر

**Source:** Slack, Nigel, Chambers, Stuart & Johnston, Robert (2010). *Operations Management*. Pearson Education, 598.

### 5.3.3 اليات عمل التحسين المستمر

يعمل التحسين المستمر على رفع الاداء داخل المنظمة وذلك من خلال عدة اليات تعمل مع بعضها من اجل تحقيق الاهداف (Gupita et al., 2019; الركابي، 2004، 97) وهي:

1. العمل على تطبيق اسلوب المقارنة المرجعية في المنظمة والتي من خلالها يتم الوصول الى الاداء الافضل والذي هو الاساس في الوصول الى عملية التحسين المستمر، وذلك من خلال البحث عن افضل اداء بين المنظمات المنافسة في نفس المجال وهذا يؤثر في الاداء مباشرة.
2. القيام بعملية الرقابة بشكل مستمر، وكذلك القيام بعملية التحكم في الاجراءات التي تقوم بها المنظمة، وذلك من خلال العمل على استخدام المقاييس والتي تؤثر في عملية تقليل التالف وتقليل عملية دوران المنتج وفي نفس الوقت يمكن استخدام خرائط خاصة بعملية السيطرة في المنظمة.
3. هناك عملية التحسين للعمليات بشكل فعال ومستمر وبطريقة تجعل الاجراءات قابلة للتعديل والتطوير باستمرار، بالاضافة الى المقدره على معرفة مصدر المشكلات في عملية الانتاج والتي ممكن ان تؤثر في الاجراءات والعمليات والتي قد تعيق عملية التحسين المستمر.
4. القيام بعمليات الفحص المستمر لجميع الانشطة والاجراءات والتي لا تقدم اي اضافة او قيمة للعمليات الانتاجية في المنظمة والتي يمكن القيام بالغائها بشكل كامل والتخلص منها باسرع وقت ممكن.
5. يجب العمل على معرفة احتياجات العملاء وذلك من اجل القيام بالتحسينات اللازمة على مراحل مدروسة دون حدوث اية اخطاء من اجل الوصول الى رضا العملاء وفي نفس الوقت اخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار.

### 6.3.3 مبادئ التحسين المستمر

لكي يكون التحسين المستمر فعالا ويؤتي الثمار المرجوة من القيام به يجب ان يتضمن المبادئ التالية  
:(Robins & Wiersema, 1995, 276; Gupita et al., 2019):

1. ان عمليات التحسين المستمر هي عمليات مستمرة ودائمة وليس لها نهاية تقوم بها المنظمة بشكل دائم ومستمر ما دامت قائمة وتعمل بشكل صحيح.
2. ان المنظمات التي تقوم بعملية التحسين المستمر تقوم بها بشكل شامل على كل الاقسام والادارات العاملة في المنظمة وعلى جميع الانشطة فهي تصل كل مراحل الانتاج وكل ما يتعلق به ومراحله.
3. تعتبر عملية التحسين المستمر من العمليات التي تحتاج الى تضافر الجهود والى التكافل بين جميع العاملين في المنظمة من اجل انجاحها، فهي مطلوبة من كل من يعمل في المنظمة ولا يستثنى من ذلك احد.
4. خلال القيام بعملية التحسين المستمر قد يكون هنالك بعض الاخطاء والملاحظات فهذا لا يدعو الى التوقف عن الاستمرار في عملية التحسين المستمر وفي نفس الوقت يجب ان تؤخذ الاخطاء والملاحظات بالاعتبار.
5. عند القيام بعملية التحسين المستمر فوجود الاخطاء قد يحدث ولكن يجب القيام بكل ما يلزم من اجل القضاء عليها بشكل كلي من خلال معالجتها اولا باول ليكون الهدف النهائي هو القضاء عليها كليا.

### 7.3.3 أسباب نجاح التحسين المستمر

هناك عوامل تساعد على نجاح التحسين المستمر في المنظمة لتحقيق اعلى مستويات التطبيق على ارض الواقع، وعلى الادارة العليا القيام بدورها من اجل انجاح عملية التحسين داخل المنظمة وهي على النحو التالي (الشمري، 2004، 78):

1. يجب ان تكون هناك قناعة من قبل الادارة العليا بوجود برنامج من اجل التحسين المستمر في المنظمة، وكذلك تقديم المساعدة والدعم المعنوي لعملية التحسين المستمر، بالاضافة الى الجودة الشاملة وما تتطلب من برامج وامور دعم مادي، وكذلك توفير الاحتياجات لهذه البرامج والاعمال.

2. وجود القناعة والايان لدى الادارة العليا بتطوير الاداء في المنظمة وتحسينها على المستوى الكمي والنوعي وفي جميع المجالات التي تقوم بها المنظمة، وكذلك العمل بطريقة الفريق الواحد وخلق تعاون وعلاقات جيدة بين الادارات المختلفة للقيام بالاعمال على افضل واحسن وجه.

3. يجب ان تتوفر في المنظمة النية الحقيقية في التصدي لمشكلات العمل في وقت حدوثها وعدم اضاءة الوقت في التردد لايجاد الحلول وذلك من خلال اشراك العاملين في افكارهم ومقترحاتهم والثناء عليها وتطبيقها على ارض الواقع، والقيام بعمليات تحفيزهم في الوقت المناسب.

4. وجود كفاءات متخصصة داخل المنظمة والتي تلعب دورا مهما في ادارة التحسين والجودة في المنظمة والقيام بعملية المتابعة واجراء التقييم من اجل معرفة هل المطلوب تم انجازه والقيام به والعمل المستمر على تجنب الاخطاء وتصحيحها مباشرة من اجل تجنبها في المستقبل بشكل كامل وشامل ومستمر.

5. يجب العمل على وضع استراتيجية من اجل الالتزام باجراءات التحسين المستمر في المنظمة التي تسعى من اجل التطوير والتحسين والعمل على رفع مستوى الاداء فيها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

6. العمل على توفير قاعدة من المعلومات في المنظمة تشمل العاملين، وكذلك العمل على ايجاد طرق لقياس مستويات التحسين واجراء التحليلات المطلوبة على كافة الادارات من اجل الوقاية من الاخطاء ومعالجتها بشكل مستمر.

### 8.3.3 فوائد تطبيق التحسين المستمر

هناك عدة فوائد يمكن الحصول عليها من خلال تطبيق عملية التحسين المستمر منها ما يلي (الزيادات وشاكر، 2007، 176):

1. ان تطبيق عملية التحسين المستمر تؤدي الى توضيح الادوار للعاملين، وكذلك المسؤوليات بشكل دقيق ومتكامل، وتزيد من عملية التطوير الاداري وبشكل دائم ومستمر.

2. يؤدي الى تطوير مستوى الموظفين لديها في جميع الجوانب سواءا الجسمية او الصحية او الاجتماعية او النفسية من اجل القيام بالاعمال على اكمل وجه.

3. ان وجود عمليات التحسين المستمر داخل المنظمة يرفع من كفاءة العاملين والاداريين في المنظمة ويزيد من مستوى الاداء لديهم لوجود عملية الرقابة باستمرار وكذلك الحوافز.
4. يؤدي تطبيق نظام التحسين المستمر الى رفع مستوى الثقة والتعاون بين العاملين بعضهم البعض وكذلك بين المنظمة والمجتمع الذي تتعامل معه.
5. ان تطبيق والعمل بعمليات التحسين المستمر تلعب دورا مهما في خلق جو من التعاون والعلاقات السليمة بين العاملين في المنظمة بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها.
6. تحصل في المنظمة التي تسعى الى تطبيق التحسين المستمر زيادة في نسبة الوعي لدى العاملين فيها وكذلك الانتماء للمنظمة يكون بشكل اكبر.
7. المنظمة التي تطبيق التحسين المستمر تفرض احترامها على عملائها على المستوى المحلي والمستوى العالمي.

### 9.3.3 متطلبات التحسين المستمر

المنظمة التي تعمل على التحسين المستمر تكون لديها القدرة على ان تحقق اهدافها اكبر من غيرها من المنظمات الاخرى، وهذا يجعلها تستغل الفرص اولا باول، اي الفرص التي تظهر في البيئة، وفي نفس الوقت تكون لديها القدرة على الابتعاد عن التهديدات التي تتعرض لها، وهذا يتطلب منها ان يكون لديها القدرة في التعامل مع الاحداث بدلا من ردود الافعال، وكذلك الى المبادرة في الاعمال من خلال القيام بعمليات التحسين المستمر في كافة الاقسام وفي نفس الوقت العمل على فهم واستيعاب حاجات العملاء وانتاجها حسب احتياجاتهم وطلباتهم المتوقعة. مع الوقت يجب ان يصبح التحسين هو جزء من العمل اليومي داخل المنظمة وشكل دائم ومستمر بحيث يصبح عملا روتينيا حتى في النهاية يصبح عادة من عادات العاملين في المنظمة على كافة المستويات وكذلك الاقسام في المنظمة، وهذا يلعب الدور الكبير نحو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (عقيلي، 2001، 136) ينظر العاملون داخل المنظمة بشكل عام والادارات على اختلاف مستوياتها بصورة خاصة الى التحسين على انه جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمنظمة والذي لا يمكن التخلي عنه، مما يضمن للمنظمة الاستمرار في اسواقها وفي نفس الوقت ان تسعى المنظمة للتوسع في اسواق اخرى جديدة (Zuo et al., 2016).

### 10.3.3 علاقة التحسين المستمر بالمنظمات

هناك علاقة قوية بين المنظمات وعمليات التحسين المستمر في ان هذه العمليات لها التأثير القوي على اداء هذه المنظمات، اذ ان الكفاءة تتحسن بوجودها وان فعاليتها كذلك ترتفع بوجود عملية التخطيط الاستراتيجي في عمل هذه المنظمات، حيث يكون التحسين المستمر جزء لا يتجزأ من استراتيجيات هذه المنظمات والذي يعمل على التأثير على عملياتها الانتاجية، وفي نفس الوقت يلعب التخطيط في هذه المنظمات والذي ينبثق من الاستراتيجيات التي تتبنى التحسين المستمر فيها والذي ينشأ في النهاية ويبني التحسين المستمر وبالتالي ممكن ان ينشأ عن ذلك مجتمعا يمكنه من تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات. من هنا تظهر العلاقة الايجابية بين التحسين المستمر والمنظمات التي تتبنى عمليات التحسين المستمر في استراتيجياتها حيث تكون منظمات متميزة (شريف، 2000، 154).

### 11.3.3 مراحل تطبيق عمليات التحسين المستمر

ان تطبيق وتنفيذ عمليات التحسين المستمر في المنظمات التي تسعى الى تطبيقها يمكن ايجازها عن طريق وضع مخططات لكل العمليات التي تقوم بها، وذلك بتحديد كل اجراء او نشاط يتم القيام به في المنظمة، وذلك حسب طبيعة هذا النشاط والخصائص التي يتمتع بها من اجل القيام بالمهام بافضل وجه. القيام بتحديد التكاليف الخاصة بكل نشاط وبشكل منفصل عن النشاط الاخر وما يلزم من متطلبات. على المنظمة ان تقوم بتحديد الفرص الضائعة من اجل القيام بعمليات التحسين المطلوبة، وذلك عن طريق هندسة العمليات من اجل تحديد احتياجات كل الانشطة التي لا توجد اية فوائد لها في تحسين الاجراءات. من الضروري ان تقوم المنظمة بتحديد جميع الاسبقيات اللازم وجودها من اجل تطبيق التحسين المستمر، وتقوم المنظمة التي تعمل على التحسين المستمر على وضع خطط عمل من اجل تنفيذ هندسة العمليات، وكذلك تعمل المنظمة قدر الامكان على دراسة العمليات ككل من اجل التخلص والاستغناء من كل العمليات والانشطة التي لا فائدة منها من اجل خفض تكاليف عمليات الانتاج وفي نفس الوقت المحافظة على مستوى الجودة ( Kaplan & Atkinson, 1998, 230 ). تستخدم المنظمات التي تسعى الى تحقيق التحسين المستمر كل الطرق من اجل احداث التحسينات المطلوبة وكذلك تقوم المنظمات التي تعمل على تنفيذ التحسين المستمر على اجراء المقارنات بين المنافع المتحققة مع الغرض منها ومع تكاليف عمليات التصنيع داخل المنظمة والتي في النتيجة سوف تؤدي الى التحسين المستمر (Filho & Utiyama, 2016).

### 12.3.3 تكاليف عملية التحسين المستمر

تقوم عملية التحسين المستمر على المحاولة الدائمة لتخفيض التكاليف وخاصة التكاليف المتغيرة، وبالتالي سوف يكون تخفيض في التكاليف عن طرق العمل المباشر، اما باقي الامور فيتم التخفيض عنها لاحقا، حيث ينظر للتكاليف على انها سلسلة مترابطة تتاثر جميعها من خلال عمليات التحسين داخل المنظمة، وفي نفس الوقت تكون لها نظرة شاملة لعملية التكاليف (المجمع العربي للمحاسبين العرب، 2001، 451). تتم عملية التخفيض للتكاليف في المنظمة من خلال استخدام طرق التحسين المستمر في معظم الاحوال من خلال الخطوات التالية (الفضل وآخرون، 2007، 37):

1. تعمل المنظمة من خلال التحسين المستمر على حذف الانشطة التي في الغالب لا تزيد في قيمة المنتجات التي تقدمها مما يمكن المنظمة من الاستغناء عنها.
2. تقوم المنظمات التي تطبق التحسين المستمر بالعمل على خفض الهدر، وكذلك الفاقد في الانتاج، وفي الوقت، بالإضافة الى التخزين، وعمليات التشغيل، والنقل.
3. ان عملية التحسين المستمر تحتاج الى الكثير من القدرات المؤهلة من اجل القيام بها على احسن وجه، لذلك يجب ان يكون التدريب بشكل مستمر ودائم وفي نفس الوقت يجب تحفيز العاملين.
4. تلعب المكائن والادوات والمعدات دورا مهما في عملية الانتاج، لذلك يجب على المنظمة ان تسعى الى تحسين المكائن بشكل دائم ومستمر.
5. في عملية التحسين المستمر يجب التركيز على العمليات نفسها، والزمن المطلوب لكل عملية وتكلفتها، وجودتها، وفي نفس الوقت يجب التركيز على جودة المنتجات.

ان عملية تخفيض التكلفة ليست فقط ان يتم تخفيضها خلال عملية الانتاج، بل تدخل في ذلك عمليات اخرى مثل ادارة التكاليف لان ادارة التكاليف تقوم بعمليات اكبر من مجرد تخفيضها، بل تشمل امور اخرى مثل التخطيط والرقابة. يمكن الاعتماد على طريقة كايزن في اعداد الموازنة من خلال اعتبارها طريقة للتخطيط للعمليات من اجل احتساب التكاليف باضافة تحسينات الى المنظمة من خلال اعداد الموازنة من اجل تخفيض التكاليف وتقديم الاقتراحات من قبل العاملين الى الادارة العليا واخذها بعين الاعتبار عند اعداد الميزانية، وكذلك



خفض التكاليف في التحسينات عند التوزيع، وخفض الوقت المطلوب للانتاج من اجل خفض تكاليف الشحن، بالإضافة الى تكاليف الاجراءات غير المهمة في عمليات الانتاج والتي يتم العمل على تخفيضها الى اقصى درجة ممكنة (Horngren et al., 2005, 222).

ان وضع الموازنة بطريقة كايزن تحقق تخفيض التكاليف التي يتم السيطرة عليها، وهي التكاليف التي يمكن التحكم بها وتحديد قيمتها في فترة زمنية معينة وضمن معطيات معينة. اما التكاليف الغير مسيطر عليها ولا يمكن التحكم بها فان هناك صعوبة كبيرة في تقليل قيمتها (الحارس، 2004، 53).

### 13.3.3 مبادئ كايزن للتحسين المستمر

اورد العديد من الباحثين عدة مبادئ للتحسين المستمر والتي يعتمد عليها كايزن في عملية التحسين المستمر ويمكن ان تلخيص هذه المبادئ كما يلي (بكر، 2016):

1. في كل يوم في المنظمة يجب ان يكون هناك تحسين في مختلف الاماكن حتى لو كان بشكل بسيط.
2. لا توجد انتقادات للافراد، بل يكون هناك الكثير من الاقتراحات من اجل القيام بعمليات التحسين المستمر.
3. كل الانشطة في المنظمة على مستوى الادارات في النهاية تكون موجهة من اجل رفع مستوى رضا عملاء المنظمة لان ذلك يعتبر من العوامل المهمة لتحقيق الميزة التنافسية.
4. يكون العمل بشكل مستمر من اجل توقع طلبات العملاء وما يرغبون، والعمل على ايجادها لهم وبسرعة.
5. التركيز على الجودة وليس الحصول على الربح، فمن اسباب نجاح المنظمات هو رضا الزبائن.
6. العمل على وجود ثقافة داخل المنظمة تعمل على الابلاغ عن وجود اي مشكلات باسرع وقت، وفي نفس الوقت تكون ثقافة تقديم الاقتراحات لحل هذه المشكلات.
7. وجود طرق واساليب لمراقبة الاخطاء في حال حدوثها من اجل العمل على حلها بطرق سريعة.
8. معالجة المشاكل بطريقة مباشرة وعدم الانتظار الى كتابة التقارير ومناقشتها والحديث عنها.

9. نشر روح المسؤولية بين العاملين من اجل شعورهم بالتقصير في حال وجود اخطاء والعمل على حلها والمساهمة في عدم حدوثها مرة اخرى، وفي نفس الوقت استعمال العقل والحكمة اكثر من الموارد.

### 14.3.3 عناصر كايزن للتحسين المستمر

هناك ستة عناصر رئيسة لكايزن يمكن ذكرها على النحو التالي (القحطاني وآخرون، 2012، 172):

1. يقوم العنصر الاول على العناية الفائقة بالعملاء الذين يستفيدون من المنتجات التي تقدمها المنظمة.
  2. يعتبر العمل بروح الفريق الواحد والتركيز عليه في المنظمة من عناصر كايزن للتحسين المستمر.
  3. من العناصر المهمة لعملية التحسين المستمر عند كايزن الاهتمام بشكل كبير للمواعيد مع العملاء.
  4. وجود حلقات الجودة والتي تعتبر عنصرا مهما عند كايزن من اجل تحقيق الميزة التنافسية.
  5. من اجل ان تتم عملية التحسين المستمر عند كايزن يجب ان يكون هناك تواصل بين العاملين.
  6. يعتبر استخدام التكنولوجيا داخل المنظمة من العناصر المهمة عند كايزن في بيئة العمل.
- يمكن ان يطلق على التحسين المستمر (5S)، لانه يتكون من خمسة امور كلها تبدأ باللغة اليابانية وكذلك الانجليزية بالحرف الاول من كل كلمة والذي يبدأ بالحرف (S)، ويمكن القيام بعملية التوضيح على النحو التالي (الخطيب، 2008، 243، 2016; Samman & Ouenniche):

### 15.3.3 التحسين المستمر (5S)

1. **التصفية Straighten**: هي عملية يتم من خلالها التعامل مع الامور الرئيسية والضرورية في حال الحاجة اليها والعمل بها، وفي نفس الوقت يتم التخلص من والغاء الامور الغير ضرورية في عمليات الانتاج، بحيث يتم مع ما هو مهم اولاً ثم الاهتمام بالاقبل الى ان يتم حذف الاشياء غير المهمة مما يسرع من عملية التحسين وتعزيز فوائدها.

**2. التنظيم Set in Order:** يتم من خلال ذلك وضع الامور في اماكنها الخاصة والصحيحة والتي تؤدي الغرض الاساس لها، فتصبح الامور والاشياء كأنها تعمل مع بعضها البعض وتكمل بعضها، مما يؤدي الى حصول تناغم بين الاجراءات داخل المنظمة، والذي يساعد على التحسين المستمر ويحل المنظمة نموذجاً للاداء امام المنافسين.

**3. التنظيف Shine:** يجب ان يكون هناك مناخاً مناسباً لاداء الاعمال داخل المنظمة، والذي يعمل على تحسين الاداء وجودته، وذلك من خلال توفير المعدات والادوات اللازمة للقيام بعملية التحسين المستمر ورفع مستوى العمل وتحسينه وهذا يتطلب تعاون الجميع.

**4. المعيارية Standerdize:** في هذه المرحلة يتم التأكد من ان المعدات موجودة في مكانها الصحيح، وهي في حالة جيدة وتؤدي اعمالها حسب المعايير الموضوعه لها، وفي نفس الوقت يجب التأكد بشكل مستمر من ان المكائن والمعدات لا توجد فيها اعطال متكررة، وذلك من خلال وجود عمليات الصيانة الدورية للتأكد من ان العمل يجري حسب الاصول.

**5. الانضباط Sustain:** ان تكون كل الاعمال التي تم ذكرها سابقاً تتم بشكل يومي وبشكل مستمر لجميع العاملين داخل المنظمة، مما يجعل جميع العاملين يلتزمون بقواعد واجراءات العمل، وهذا يتطلب الاستمرار في عمليات الرقابة والمتابعة من قبل الادارة وبصورة دائمة.

### 16.3.3 ادوات التحسين المستمر

من اجل القيام بعملية التحسين المستمر توجد هناك عمليات وادوات احصائية يمكن الاعتماد عليها من اجل تحديد العلاقات المؤثرة على العمليات داخل المنظمة، والتي تعتمد على بيانات حقيقية، ويمكن ذكر هذه الادوات على النحو التالي (الجوري، 2008، 217):

**3. التوزيع التكراري:** هو تمثيل بشكل بياني يمكن من خلاله القيام بعملية تحليل المعلومات التي تم ملاحظتها من العمليات الانتاجية لمعرفة عيوبها ومعرفة مدى جودتها، ومعرفة القيمة المتوسطة لهذه البيانات، ومدى الاختلاف بين هذه البيانات للحكم على جودة المخرجات.

4. **مخطط باريتو:** هو تمثيل بياني يتم فيه بيان المشكلات في العملية الانتاجية بحيث يتم ترتيب ووضع المشكلات بشكل تنازلي من حيث الاكثر حدوثا ثم الاقل وهكذا حسب اهميتها وطريقة تكرارها من اجل التركيز على المشكلات الكبيرة والاكثر حدوثا وتأثيرا على الجودة والعمل على حلها بسرعة.

5. **مخطط الاسباب وما ينتج عنها:** من خلال قائمة الاختيار وكذلك تحليل البيانات بالاضافة الى مخطط باريتو وكذلك التوزيع التكراري. من خلال هذه البيانات التي تم جمعها يتم القيام بدراسة وتحليل اسباب الاختلافات واية تغيرات في العمليات الانتاجية لمعرفة الاسباب التي ادت الى حصولها وكذلك العيوب لمعرفة طرق حلها.

6. **مخطط الانتشار:** يقوم هذا المخطط على تحليل المعلومات بشكل بياني عن طريق البحث اذا كان هناك علاقة بين متغيرين، حيث يمكن معرفة العلاقة بين السبب والنتيجة، ومعرفة نوع الارتباط وفي نفس الوقت قوة الارتباط.

7. **خرائط المراقبة:** هو رسم بياني تظهر فيه التغيرات وكذلك الانحرافات التي يمكن ان تؤثر في خصائص الجودة، ويمكن اعتبارها من خرائط المراقبة للعمليات الاحصائية، يكون الهدف منها ضبط ومراقبة جودة المنتجات، وكذلك من اجل القيام بعملية التحسين المستمر داخل المنظمة.

يرى الباحث ان عملية التحسين هي عملية مستمرة لن تتوقف عند مرحلة معينة او فترة زمنية محددة بل هي رحلة طويلة تبقى طوال حياة المنظمة، يقوم ويشارك بها جميع العاملين في المنظمة وعلى كافة المستويات، وفي جميع الاتجاهات وذلك من تطوير الاجراءات والعمليات والانشطة داخل المنظمة بشكل دائم ومستمر، حيث ان الوصول الى الميزة التنافسية يحتاج الى الكثير من بذل الجهد والقيام بعملية التحسين بشكل دائم ومستمر، فالتنافس الشديد الحاصل في هذه الايام لا يدع مجالاً امام المنظمات ان تستهين او تغفل عن اي اجراء او عملية داخل المنظمة، فالتحسين المستمر هو الصبغة الطاغية على المنظمات الناجحة، لذلك لا نجاح ولا تميز ولا تنافس بدون الاستمرار في عملية التحسين المستمر، فهذه العملية كشریان الحياة بالنسبة للمنظمات التي تسعى للوصول الى تحقيق التميز.

### 17.3.3 العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية والتحسين المستمر

يعتقد الباحث ان هناك علاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية لها وفي نفس الوقت يشكل التحسين المستمر النقطة المهمة للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية لها، فالعلاقة بينهما يفترض ان تكون موجودة لغرض تحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمة التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية يجب ان تعمل على تطبيق الذكاء الاستراتيجي وذلك من خلال تحقيق ابعاده على ارض الواقع وان تصبح هذه الابعاد جزء من استمرارية المنظمة وجزء من ادائها في اعمالها هذا يأتي من خلاتعاون جميع الادارات مع بعضها من اجل تحقيق ذلك (عمران، 2015).

ان علاقة عملية التحسين المستمر مع تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة بابعادها (التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم) علاقة تثير قوية فالمنظمات التي تسعى الى التميز تكون عملية التحسين المستمر جزءا كبيرا من عملياتها الداخلية ولا غنى لها عن تطبيق كل ما يتعلق بها، وتعمل المنظمة الساعية للتميز بان تاخذ عملية التحسين في كل مجالاتها واجراءاتها دون توقف في اية مرحلة من مراحل العمل، وكذلك عندما يتعلق الامر مع الذكاء الاستراتيجي للمنظمة فانه من المفترض ان يكون له اثر في التحسين المستمر وكلاهما معا يكون لهما تاثير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (بكر، 2016).

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

#### تمهيد

نوع الدراسة وطبيعتها

الإستراتيجية المتبعة في الدراسة

مجتمع الدراسة

عينة الدراسة

وحدة التحليل

مصادر جمع البيانات والمعلومات

اداة الدراسة

الاساليب الاحصائية المستخدمة

ملاءمة النموذج

## الفصل الرابع

### منهجية الدراسة

#### 1.4 تمهيد

سيتناول هذا الفصل عرضاً للطرق والاجراءات التي تم اتباعها في الدراسة، من حيث منهجية الدراسة، والاستراتيجية المتبعة فيها ومجتمع الدراسة والعينة وكيفية اختيارها، وتوضيحاً لأداة الدراسة ومدى ثباتها، والاساليب الاحصائية التي ستستخدم في معالجة البيانات واستخلاص النتائج.

## 2.4 نوع الدراسة وطبيعتها

تعد هذه الدراسة إيضاحية من حيث الغرض واستنتاجية في طبيعتها نظرا لاعتمادها على النظريات والدراسات السابقة وفي عملية جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة الخاصة لهذا الغرض، فهي تعد دراسة ميدانية.

## 3.4 الإستراتيجية المتبعة في الدراسة

سيقوم الباحث باستخدام إستراتيجية (المعاينة) إذ تستخدم هذه الاستراتيجية لمعرفة المتغيرات التي تتسبب بوجود الظاهرة للوصول إلى النتيجة والاثر، وتستخدم لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة

## 4.4 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين في المستويات الادارية العليا والوسطى في شركات الصناعات الاستخراجية الأردنية المسجلة في بورصة عمان والبالغ عددها (10) شركات، ويعمل فيها (314) مديرا كما موضحة في الجدول (1-4).

جدول (1-4) عدد المديرين مجتمع الدراسة والعينة

#	اسم الشركة	عدد المديرين	العينة
1	الشركة العربية لصناعة الالمنيوم/آرال	13	8
2	الشركة الوطنية لصناعة الصلب	2	1
3	شركة مناجم الفوسفات الاردنية	124	79
4	شركة مصانع الاسمنت الاردنية	29	18
5	شركة البوتاس العربية	105	67
6	شركة حديد الاردن	4	3

6	9	الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم	7
3	5	شركة الترافرتين	8
10	15	الشركة المتحدة لصناعة الحديد والصلب	9
5	8	شركة اسمنت الشمالية	10
<b>200</b>	<b>314</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: اتصال الباحث بدارات الموارد البشرية للشركات اعلاه.

#### 5.4 عينة الدراسة

تم تحديد عينة الدراسة وفق اسلوب العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، وعلى هذا الاساس كان حجم العينة (175) مديراً حسب جدول العينات واعتماداً على حجم المجتمع الكلي بحيث يكون هامش الخطأ المسموح به (5%) (النجار وآخرون، 2017، 109)، ولغرض الحصول على اكبر عدد من الاستبانات وزيادة دقة النتائج تم توزيع (200) استبانة كما مشار اليه في الجدول (4-1)، ووفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المديرين في الشركة} \times \text{حجم العينة} \div \text{عدد المديرين مجتمع الدراسة.}$$

قام الباحث بتوزيع الاستبانات على المديرين عن طريق زيارات مباشرة للشركات الاستخراجية والتعدينية وبالتنسيق مع الدائرة التي تم تحديدها من قبل كل شركة، وبعد الانتهاء من عملية التوزيع تم الانتقال الى مرحلة تجميع الاستبانات من المديرين عينة الدراسة حيث تم استرجاع (186) استبانة، وبعد فحص الاستبانات المسترجعة تبين ان هناك (8) استبانات غير صالحة مما اضطر الى استبعادها، وكان المتبقي من الاستبانات والصالحة للتحليل (178) استبانة، وهو عدد يفوق حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة.

#### 6.4 وحدة التحليل

المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

#### 7.4 مصادر جمع البيانات والمعلومات



تم الاعتماد على عدد من وسائل جمع البيانات والمعلومات وتحليلها، للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة وعلى النحو الآتي:

#### - المصادر الثانوية:

بالاطلاع على الأدبيات العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل وأطروحات جامعية وبحوث ذات العلاقة بطبيعة الدراسة، فضلا عن استعمال شبكة الانترنت في الحصول على المعلومات التي تفيد الدراسة.

#### - المصادر الاولية:

اعتمد الباحث في جمع البيانات الأولية على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع، وضمت الاستبانة عدد من الفقرات التي تكشف عن اهداف الدراسة واسئلتها، كما تعكس متغيرات الدراسة وأبعادها بحيث تغطي كل من المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)، والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، والمتغير الوسيط (التحسين المستمر)، والتي تم توزيعها على المديرين عينة الدراسة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

### 8.4 اداة الدراسة

لجأ الباحث إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم الإستشهاد بمتغيرات الدراسة ومقاييسها، إضافة إلى الإستشهاد بالمصادر والدراسات السابقة المشابهة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وبناء على ذلك فقد تم تطوير أداة الدراسة على الشكل التالي الملحق رقم (1):

**الجزء الأول:** تضمن الخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين عينة الدراسة وشملت: النوع الإجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** تضمن الفقرات التي استخدمت لقياس الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل)، وقد استعان الباحث بالعديد من الدراسات في الحصول على الفقرات لتغطية ابعاد هذا المتغير ومنها: (عطا، 2015؛ محمود وحربي، 2019؛ الشماسين، 2013؛ محمد وآخرون، 2018؛ الشيخ ومحمد علي، 2018؛ Dedic & Stanier, 2016).

**الجزء الثالث:** تضمن الفقرات التي استخدمت لقياس الميزة التنافسية (المتغير التابع)، وقد استعان الباحث بالعديد من الدراسات في الحصول على الفقرات لتغطية ابعاد هذا المتغير ومنها: (الحنيطي والقعيد، 2019؛ البديري، 2019؛ زواوي وحميدة، 2018؛ وليد، 2015؛ الحميري وعبد المهدي، 2019؛ Sanches & Ziber, 2019; Al-Zubi, 2014).

**الجزء الرابع:** تضمن الفقرات التي استخدمت لقياس التحسين المستمر (المتغير الوسيط)، وقد استعان الباحث بالعديد من الدراسات في الحصول على الفقرات لتغطية ابعاد هذا المتغير ومنها: (الشعار وآخرون، 2016؛ داود وداود، 2015؛ المارديني والموصلي، 2017؛ 2018؛ Almainan & Mclaughlin, 2018).

حددت الاجابة عن فقرات الاستبانة بموجب المقياس الخماسي الذي يبدأ بادنى تقدير وهو غير موافق اطلاقا بوزن (1)، و اعلى تقدير وهو موافق تماما بوزن (5)، كما في الجدول (4-2).

جدول (2-4) تقديرات الاجابات عن فقرات الاستبانة

التقدير	موافق تماما	موافق	موافقة متوسطة	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الوزن	5	4	3	2	1

#### 9.4 صدق أداة الدراسة

لإختبار صدق Validity أداة الدراسة، تم الاستعانة بمجموعه من الأكاديميين تخصص ادارة الاعمال في عدد من الجامعات الأردنية برتبة أستاذ وأستاذ مشارك لإختبار الصدق الظاهري للأداة وكان عددهم (15) محكما تم عرض أسماؤهم في الملحق رقم (2)، وبعد استرجاع الاستبانات من المحكمين، قام الباحث وبمساعدة الاستاذ المشرف بتعديل بعض فقرات الاستبانة، كما تم استبدال البعض منها، في ضوء ملاحظات المحكمين، وصولا الى الشكل النهائي للاستبانة التي تم توزيعها على المديرين عينة الدراسة.

#### 10.4 ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات اداة الدراسة وفقا لمتغيراتها ووفقا لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بتلك المتغيرات والمتمثلة بالذكاء الاستراتيجي، والميزة التنافسية، والتحسين المستمر، باحتساب قيمة كرونباخ

ألفا Cronbach's Alpha والذي يقيس الاتساق الداخلي لفقرات الدراسة ويوضح مدى جودتها وتماسك فقراتها.

الجدول (3-4) يبين ثبات ابعاد الدراسة والتي تراوحت قيم ألفا لها بين (0.726) كأدنى قيمة للرؤية المستقبلية، و(0.789) كأعلى قيمة للتحسين المستمر. يتضح أن جميع قيم ألفا قد تجاوزت النسبة الدنيا والمقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والتي تعتبر قيمة ألفا اكبر أو يساوي (0.70) مقبولة في البحوث المتعلقة في العلوم الإدارية والانسانية، وكلما اقتربت قيمة ألفا من (1) دل ذلك على درجة عالية من ثبات أداة الدراسة (النجار وآخرون، 2017، 151).

جدول (3-4) معامل الثبات لفقرات أبعاد متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا
---------	---------	-------------	-----------

0.782	6	الاستشراف	الذكاء الاستراتيجي
0.731	6	التفكير النظمي	
0.726	6	الرؤية المستقبلية	
0.7428	6	الدافعية	
0.751	6	الشراكة	
<b>0.833</b>	<b>30</b>	<b>الذكاء الاستراتيجي</b>	
0.740	6	لتكلفة	الميزة التنافسية
0.737	6	الجودة	
0.740	6	المرونة	
0.728	6	التسليم	
<b>0.865</b>	<b>24</b>	<b>الميزة التنافسية</b>	
<b>0.789</b>	<b>12</b>	<b>التحسين المستمر</b>	

#### 9.4 الأساليب الإحصائية للدراسة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences - SPSS كما يلي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistic Measures**: لغايات وصف خصائص عينة أفراد الدراسة الديموغرافية والوظيفية، والتي تشمل:

- النسب المئوية: لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة.
- الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات المبحوثين عن فقرات الاستبانة.
- الانحراف المعياري: لقياس مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.

- الأهمية النسبية: يتم تحديدها عند التعليق على المتوسطات الحسابية طبقاً لصيغة معتمدة، ووفقاً لمقياس ليكرت الخماسي لبدائل الإجابة لكل فقرة والتي تم تحديدها طبقاً للمقياس التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل} - \text{الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الأهمية النسبية كالآتي:

- أهمية نسبية منخفضة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.34
- أهمية نسبية متوسطة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 2.34 - أقل من 3.67
- أهمية نسبية مرتفعة إذا بلغ المتوسط الحسابي من 3.67 - 5

**ثانياً: الإحصاء التحليلي:** تمت معالجة البيانات التي جمعت عن طريق الإستبانة (أداة الدراسة) باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) واشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات Cronbach Alpha للتعرف على مدى ثبات مقاييس الدراسة من خلال قياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.
- إختبار الإرتباط الخطي المتعدد Multicollinearity: لمعرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد، والتحقق من خلو البيانات من مشكلة الإرتباط الخطي شبه التام بين متغيرين أو أكثر، حيث تم استخدام إرتباط بيرسون Pearson Correlation لإيجاد مدى الإرتباط الذاتي بين أبعاد كل متغير من متغيرات الدراسة، كما تم إختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) للتأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ وتداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل.
- إختبار الإرتباط الذاتي Autocorrelation: لمعرفة مدى ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار المتعدد، والتحقق من خلو البيانات من مشكلة الإرتباط الذاتي في نموذج الانحدار، وتم التأكد من

ذلك باستخدام إختبار الانحدار دربن - واتسون Durbin - Watson لتوضيح قدرة النموذج على التنبؤ.

- إختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test: لإختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.

- معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Coefficient : للتحقق من وجود الأثر بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، حيث تم إستخدامه في الدراسة الحالية للتحقق من أثر المتغير المستقل في المتغير الوسيط، وأثر المتغير الوسيط في المتغير التابع.

- معامل الانحدار الخطي التدريجي Stepwise Linear Regression Coefficient: للتحقق من أثر أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع.

- تحليل المسار Path Analysis من خلال استخدام AMOS لغايات كشف الأثر للمتغير المستقل في المتغير التابع بوجود المتغير الوسيط.

## 10.4 ملائمة النموذج

### أولاً: إختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون للتأكد من عدم وجود إرتباط خطي متعدد بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل) كما في الجدول (4-4).

جدول (4-4) مصفوفة إرتباط بيرسون لأنواع المسار الوظيفي(المتغير المستقل)

الشراكة	الدافعية	الرؤية المستقبلية	التفكير النظامي	الاستشراف	ابعاد الذكاء الاستراتيجي
				1	الاستشراف
			1	0.433	التفكير النظامي
		1	0.282	0.404	الرؤية المستقبلية
	1	0.410	0.233	0.322	الدافعية

1	0.416	0.408	0.352	0.370	الشراكة
---	-------	-------	-------	-------	---------

يلاحظ من الجدول (4-4) أن أعلى إرتباط بين ابعاد الذكاء الاستراتيجي بلغ (0.433) بين التفكير النظمي والاستشراف، فيما كانت قيم الإرتباط بين الأبعاد الأخرى أقل من ذلك، مما يدل على عدم وجود ظاهرة الإرتباط الخطي العالي بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي، اذ جاءت جميعها اقل من (0.80)، وهذا يدل على أن أبعاد المتغير المستقل تخلو من مشكلة الإرتباط الخطي المتعدد العالي (Sekaran & Bougie, 2010, 329; Gujarati, 2004, 359).

للتأكد بشكل أكثر دقة من ظاهرة الارتباط الذاتي بين ابعاد المتغير المستقل تم احتساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor، وكانت النتائج كما في الجدول (4-5).

الجدول (4-5) إختبار تضخم التباين والتباين المسموح به لابعاد المتغير المستقل

ابعاد الذكاء الاستراتيجي	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
الاستشراف	1.434	0.697
التفكير النظمي	1.305	0.766
الرؤية المستقبلية	1.406	0.711
الدافعية	1.341	0.746
الشراكة	1.424	0.702

يشير الجدول (4-5) بأن جميع قيم معامل تضخم التباين VIF كانت اكبر من (1) وأقل من (10)، كما يتبين من الجدول ان جميع قيم التباين المسموح به كانت اكبر من (0.1) وهذا يعني عدم وجود إرتباط خطي بين أبعاد المتغير المستقل (Sekaran & Bougie, 2010, 351).

ثانياً: إختبار التوزيع الطبيعي

يعرض جدول (6-4) نتائج إختبار One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test والذي يبين التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة، حيث تبين بان قيم Kolmogorov-Smirnov Z قد بلغت (1.022) للذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل) وبمستوى دلالة (Sig.=0.247)، و(016.1) للميزة التنافسية (المتغير التابع) وبمستوى دلالة (Sig.=0.253). و(1.193) للتحسين المستمر (المتغير الوسيط) وبمستوى دلالة (0.079). يلاحظ ان جميع القيم كانت عند مستوى دلالة اكبر من (0.05) وهذا يعني ان بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي (Bohm & Zech, 2010, 263).

جدول (6-4) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

التحسين المستمر	الميزة التنافسية	الذكاء الاستراتيجي	
1.193	1.016	1.022	كولمجروف – سميرنوف Kolmogorov-Smirnov Z
0.079	0.253	0.247	درجة المعنوية Asymp. Sig. (2-tailed)



## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تمهيد

وصف خصائص عينة الدراسة

تحليل إجابات فقرات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 1.5 تمهيد

يعرض هذا الفصل وصفاً وتحليلاً لبيانات الدراسة، وهو يتكون من ثلاثة أقسام، القسم الأول ويتعلق بوصف عينة الدراسة، والقسم الثاني يتعلق بتحليل أسئلة الدراسة، أما القسم الثالث والأخير فيتعلق باختبار فرضيات الدراسة. فهو بداية، يقدم وصفاً لعينة الدراسة، وذلك باستخدام جداول التوزيع للاعداد لعينة الدراسة، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لخصائص عينة الدراسة. ومن ثم يعرض تحليل لأسئلة الدراسة، ولنتائج تحليل استجابة افراد العينة، من خلال تحديد الأهمية النسبية لفقرات الدراسة بكافة متغيراتها. وأخيراً، إختبار الفرضيات، وعرض النتائج والتعليق عليها.

#### 2.5 وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن هذا القسم وصفا لعينة الدراسة من خلال وصف الخصائص الديمغرافية والوظيفية (النوع الإجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) للعاملين عينة الدراسة، ولهذا الغرض تم إيجاد التكرارات، والنسب المئوية لهذه المتغيرات وكما يلي:

#### 1. النوع الإجتماعي

جدول (1-5) توزيع العينة من حيث النوع الإجتماعي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع الإجتماعي	ذكر	133	%74.7
	أنثى	55	%25.3

المجموع	178	%100
---------	-----	------

يشير الجدول (1-5) إلى توزيع المديرين عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي، ويتبين منه بأن عدد الذكور في العينة بلغ (133) مديرا بنسبة (74.7%)، بينما عدد الإناث فقد بلغ (55) مديرا بنسبة (25.3%)، وهي نسبة عادية ومنطقية في المنظمات العاملة في القطاعات التعدينية والاستخراجية في المجتمع الاردني، وذلك لعدة اسباب منها بعد مواقع عمل هذه الشركات والمؤسسات بعيدة عن مواقع السكن، وطول فترة ساعات العمل اليومي الى حد ما في هذه الشركات.

## 2. العمر:

جدول (2-5) توزيع العينة من حيث العمر

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
العمر	أقل من 30 سنة	5	%2.8.
	30 - أقل من 40	54	%30.3
	40 - أقل من 50	97	%54.5
	50 سنة فأكثر	22	%12.4
	المجموع	178	%100

يبين الجدول (2-5) توزيع المديرين عينة الدراسة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية حسب الفئة العمرية، ومن خلال النظر الجدول يمكن ان يلاحظ بأن العدد الكبير من المديرين في العينة بلغ (97) مديرا، تتراوح أعمارهم بين (40 إلى أقل من 50 سنة)، ويقع هذا العدد ضمن الفئة العمرية الثالثة وبنسبة (54.5%) من حجم العينة. بينما بلغ عدد المديرين (5) مديرين في فئة الذين تقل أعمارهم عن (30 سنة)، وهذا يعتبر منطقي وطبيعي، وخاصة في هذه الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية والتي تحتاج الى ان يكون المديرين ممن لديهم الخبرة والوقت الكافي للوصول الى المناصب القيادية والادارية في هذه الشركات فكانت الشريحة اعمارها مرتفعة الى حد ما.

## 3. المؤهل العلمي:

جدول (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فما دون	10	5.6%
	بكالوريوس	121	68%
	ماجستير	40	22.5%
	دكتورة	7	3.9%
	المجموع	178	100%

يوضح الجدول (3-5) توزيع المديرين في عينة الدراسة حسب مؤهلهم العلمي، ويظهر فيه بأن المديرين في عينة الدراسة ممن يحملون شهادة البكالوريوس هم الفئة الأكثر، فقد بلغ عددهم (121) مديراً، بنسبة (68%) من حجم عينة الدراسة. ويعود ذلك إلى أن طبيعة عمل المديرين الذي يتطلب ان يكون لديهم تحصيل علمي عال او دراسة جامعية ويلاحظ ان عدد المديرين الذين يحملون درجة الماجستير كان في المرتبة الثانية وكان عددهم (40) مديراً وبنسبة (22.5%) من حجم العينة وفي نفس الوقت كان هنالك عدد من المديرين وعددهم (7) يحملون شهادة الدكتوراة وكذلك ان النسبة الذين يحملون شهادة البكالوريوس او اكثر تصل الى ما نسبته (94.4%) وهذه تعد نسبة مرتفعة.

## 4. سنوات الخبرة:

جدول (4-5) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	1.1%
	5 - أقل من 10 سنوات	23	12.9%
	10 - أقل من 15 سنة	79	44.4%
	15 سنة فأكثر	74	41.6%
	المجموع	178	100%

يشير الجدول (4-5) توزيع المدراء في عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة، حيث يظهر بأن العدد الأكبر من المدراء في عينة الدراسة (79) مديرا، وهم الذين يمتلكون خبرة عالية في مجال عملهم لا تقل عن (من 10 إلى أقل من 15) سنة، بنسبة بلغت (44.4%)، تلاها عدد العاملين أصحاب الخبرة التي تقع في الفئة (15 سنة فأكثر) حيث بلغ عددهم (74) مديرا، بنسبة (41.6%)، وهذا يمثل (86%) من حجم العينة وعددهم (178) وهم من المديرين بخبرة تزيد عن (10 سنوات)، ويعود ذلك الى ان الشركات الاستخراجية والتعدينية يتطلب ان يكون المديرين لديهم الخبرة الكافية والطويلة في مجال عملهم وفي نفس الوقت تقوم هذه الشركات بالاحتفاظ بالعاملين فيها لفترات طويلة وكانت اقل نسبة للمديرين الذين لديهم سنوات خبرة (5 سنوات او اقل) وبنسبة قليلة لا تتجاوز (1.1%) وهذه النسبة تعد قليلة جدا بالنسبة لهذه العينة او تكاد لا تذكر وهذا ما يؤكد ما ذكر سابقا ان الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية هي شركات تركز على عامل الخبرة بشكل كبير ومهم وهذا شيء مهم جدا لهذه الشركات لكي تحافظ على مستواها التنافسي في الاسواق.

### 3.5 تحليل إجابات فقرات الدراسة

يعرض هذا الجزء وصفاً لفقرات ابعاد متغيرات الدراسة، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لعبارات الإستبانة، بهدف الحكم على درجة الموافقة، وتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة، وكانت النتائج كالتالي:

#### أولاً: الذكاء الاستراتيجي

##### 1. الاستشراف

جدول (5-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستشراف

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تتنبأ الشركة بالمستقبل لتطوير استراتيجياتها بعيدة الامد.	4.039	0.812	1	مرتفعة
2	تمتلك الشركة القدرة على توقع ما قد يحدث فعلا في البيئة المنافسة.	3.916	0.728	4	مرتفعة
3	تستشعر الشركة الاحداث المؤثرة في مستقبلها.	4.017	0.717	2	مرتفعة
4	تشجع الشركة العاملين على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل.	3.882	0.790	5	مرتفعة
5	تؤمن الشركة باهمية استقراء المستقبل.	3.966	0.786	3	مرتفعة
6	تشخص الشركة الفرص قبل غيرها من الشركات.	3.803	0.729	6	مرتفعة

مرتفعة			3937.	المتوسط العام
--------	--	--	-------	---------------

يبين الجدول (5-5) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الاستشراف، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين عينة الدراسة لهذا البعد تراوحت بين (3.803 - 4.039)، وباهمية نسبية مرتفعة، ويلاحظ أن المديرين يعطون موافقة مرتفعة على جميع فقرات هذا البعد، بما يعكس اهتمام إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بعملية التنبؤ بالمستقبل من أجل تطوير الاستراتيجيات على المدى البعيد، وكذلك قيام هذه الشركات بتشجيع المديرين فيها على التنبؤ واستقراء المستقبل، حيث حصلت الفقرة "تتنبأ الشركة بالمستقبل لتطوير استراتيجياتها بعيدة الامد" على أعلى مستوى بين الفقرات بمتوسط حسابي قيمته (4.039) وانحراف معياري مقداره (0.812) وهذا يبين الأهمية التي تعطىها إدارة الشركة الاستخراجية والتعدينية لعملية الاستشراف والتنبؤ للمستقبل، وفي نفس الوقت كانت ادنى مرتبة للفقرة التي نصت على: "تشخص الشركة الفرص قبل غيرها من الشركات" بقيمة متوسط حسابي بلغت (3.803)، وباهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.729)، وهذا يدل على ان المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية يقومون بعملية الاستشراف للمستقبل. اما المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات فقد بلغ (3.937) وهو مرتفع من حيث الأهمية النسبية.

## 2. التفكير النظامي

جدول (5-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التفكير النظامي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تتظر الادارة الى الشركة في صورة نظام مترابط الاجزاء.	3.775	0.770	5	مرتفعة
2	تعتمد الشركة دراسة الافكار مجتمعة بدلا من دراستها بشكل منفرد.	3.854	0.681	2	مرتفعة
3	تمتلك الشركة القدرة على تحليل العناصر المختلفة لفهم كيفية تفاعلها.	3.837	0.760	3	مرتفعة

مرتفعة	4	0.726	3.792	تستثمر الشركة طاقات اقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها	4
مرتفعة	1	0.698	3.855	تحلل الشركة المشكلات بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها.	5
متوسطة	6	0.774	3.657	تستغل الشركة طاقات اقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها.	6
مرتفعة			<b>3.795</b>	<b>المتوسط العام</b>	

يبين الجدول (5-6) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التفكير النظمي، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين عينة الدراسة لهذا البعد تراوحت بين (3.657 - 3.855)، وباهمية نسبية مرتفعة، ويلاحظ أن المديرين يعطون موافقة مرتفعة على أغلب فقرات هذا البعد، وهذا يعكس اهتمام إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بعملية النظر الى المنظمة وكانها وحدة واحدة ويعكس ذلك النظرة الشاملة والكلية للامور داخل المنظمة وخارجها وكذلك النظر الى المشكلات نظرة شمولية وليس كاجزاء، وقد حصلت الفقرة "تحلل الشركة المشكلات بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها" على اعلى مستوى بين الفقرات بمتوسط حسابي قيمته (3.855) وانحراف معياري مقداره (0.698) وباهمية نسبية مرتفعة وهذا يبين مدى اهتمام الشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن بعملية التفكير النظمي والنظرة الشمولية للامور داخل هذه الشركات، وفي نفس الوقت حصلت الفقرة "تستغل الشركة طاقات اقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها" على ادنى مستوى بين الفقرات بمتوسط حسابي (3.657) وانحراف معياري مقداره (0.774) وباهمية نسبية متوسطة، كما بينت عينة الدراسة ان المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات بلغ (3.795) وهو مرتفع الاهمية النسبية وهذا يؤكد على ان التفكير النظمي موجود ويطبق في هذه الشركات.

### 3 . الرؤية المستقبلية

جدول (5-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرؤية المستقبلية



ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تمتلك الشركة رؤية شمولية تحدد من خلالها اتجاه اعمالها.	3.742	0.789	4	مرتفعة
2	تستخدم الشركة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراضها.	3.747	0.750	3	مرتفعة
3	تمتلك الشركة القدرة على تحويل رؤيتها الى واقع ممكن التطبيق.	3.736	0.738	5	مرتفعة
4	تمتلك الشركة القدرة لاقناع العاملين على الايمان برؤيتها.	3.719	0.744	6	مرتفعة
5	تحدد الشركة خياراتها الاستراتيجية وفق تغيرات البيئة الخارجية.	3.815	0.791	1	مرتفعة
6	تتسجم القرارات التي تتخذها الشركة مع رؤيتها الاستراتيجية.	3.803	0.796	2	مرتفعة
	المتوسط العام	3.760			مرتفعة

يبين الجدول (5-7) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الرؤية المستقبلية، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين عينة الدراسة لهذا البعد تراوحت بين (3.719 – 3.815)، وباهمية نسبية مرتفعة، ويلاحظ أن المديرين يعطون موافقة مرتفعة على جميع فقرات هذا البعد، بما يعكس اهتمام إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بعملية الرؤية من اجل تطوير الاستراتيجيات على المدى البعيد فيها، وكذلك قيام هذه الشركات بتشجيع المديرين على الايمان برؤية الشركات التي يعملون فيها والعمل على تطبيقها على ارض الواقع حيث حصلت الفقرة "تحدد الشركة خياراتها الاستراتيجية وفق تغيرات البيئة الخارجية" على أعلى مستوى بين الفقرات بمتوسط حسابي قيمته (3.815) وانحراف معياري مقداره (0.791) وهذا يبين الاهمية التي تعطيها ادارة الشركات الاستخراجية والتعدينية لعملية تطبيق الرؤية المستقبلية على ارض الواقع وان تتناسب مع التغيرات التي تحصل مع هذه الشركات، وفي نفس الوقت كانت ادنى مرتبة للفقرة التي نصت على: "تمتلك الشركة القدرة لاقناع العاملين على الايمان برؤيتها" بقيمة متوسط حسابي بلغت (3.803)، وباهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.774)، وهذا يدل ويؤكد ان المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية يقومون بتطبيق الرؤية

المستقبلية في ارض الواقع. اما المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات فقد بلغ (3.760) وهو مرتفع الاهمية النسبية.

#### 4 . الدافعية

جدول (8-5) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الدافعية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تمتلك الشركة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤيتها.	3.770	0.808	2	مرتفعة
2	تشجع الشركة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات.	3.691	0.744	4	مرتفعة
3	. تكافئ الشركة العاملين المجدين باستخدام الحوافز تبعا لانجازاتهم.	3.652	0.775	6	متوسطة
4	تشجع الشركة انجاز المهام عن طريق فرق العمل.	3.831	0.740	1	مرتفعة
5	تحرص الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .	3.747	0.758	3	مرتفعة
6	تمنح الشركة العاملين المتميزين باعمالهم حوافز متنوعة.	3.669	0.786	4	مرتفعة
	المتوسط العام	3.727			مرتفعة

يبين الجدول (8-5) قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الدافعية، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين عينة الدراسة لهذا البعد تراوحت بين (3.652-3.831)، وباهمية نسبية مرتفعة ومتوسطة، ويلاحظ أن المديرين يعطون موافقة مرتفعة على أغلب فقرات هذا البعد، بما يعكس اهتمام إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بالدافعية وذلك من خلال تشجيع المديرين على اتخاذ القرارات والمساهمة في تحفيزهم وتشجيعهم على تطبيق الرؤية، وكذلك قيام هذه الشركات بتشجيع المديرين على العمل ضمن فرق العمل وتحفيزهم على القيام بمهامهم، وقد حصلت الفقرة "تشجع الشركة انجاز المهام عن طريق فرق العمل" على أعلى مستوى بين الفقرات بمتوسط حسابي قيمته

(3.831) وانحراف معياري مقداره (0.740) وهذا يبين الاهمية التي تعطيها ادارة الشركات الاستخراجية والتعدينية لتطبيق الدافعية على ارض الواقع وان تتناسب مع التغيرات التي تحصل مع هذه الشركات، وفي نفس الوقت كانت ادنى مرتبة للفقرة التي نصت على: "تكافىء الشركة العاملين المجدين باستخدام الحوافز تبعاً لانجازاتهم" بقيمة متوسط حسابي بلغت (3.652)، وباهمية نسبية متوسطة، وبانحراف معياري (0.775)، وهذا يدل على ان المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية يقومون بتطبيق الدافعية على ارض الواقع. اما المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات فقد بلغ (3.727) وهو مرتفع الاهمية النسبية.

## 5 . الشراكة

جدول (9-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الشراكة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الاهمية النسبية
1	تسعى الشركة لاقامة شراكة استراتيجية مع الشركات المماثلة.	3.714	0.952	4	مرتفعة
2	تؤمن الشركة بان الشراكة توفر لها الحصول على الموارد النادرة.	3.753	0.733	3	مرتفعة
3	. تمنح الشراكة الشركة القدرة على مواجهة الظروف التنافسية.	3.792	0.771	1	مرتفعة
4	تتظر الشركة الى الشراكة بانها حلا للخروج من الازمات التي تواجهها.	3.775	0.693	2	مرتفعة
5	تسعى الشركة للدخول في شراكات لاستثمار مواردها.	3.635	0.710	6	متوسطة

متوسطة	5	0.750	3.669	تسعى الشركة للدخول في شراكات مع منظمات البحث العلمي.	6
مرتفعة			3.723	المتوسط العام	

يبين الجدول (5-9) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الشراكة، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين عينة الدراسة لهذا البعد تراوحت بين (3.635-3.792)، وباهمية نسبية مرتفعة ومتوسطة، ويلاحظ أن المديرين يعطون موافقة مرتفعة على أغلب فقرات هذا البعد، بما يعكس اهتمام إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بعملية المشاركة وذلك من خلال محاولة الشركات مواجهة الظروف التنافسية والدخول في شراكات لاستثمار الموارد والدخول في استراتيجيات مع الشركات الأخرى، وقد حصلت الفقرة "تنظر الشركة الى الشراكة بانها حلا للخروج من الازمات التي تواجهها" على أعلى مستوى بين الفقرات بمتوسط حسابي قيمته (3.792) وانحراف معياري مقداره (0.771) وهذا يبين الأهمية التي تعطيها إدارة الشركات الاستخراجية والتعدينية لعملية تطبيق الشراكة على أرض الواقع وان تكون متناسب مع التغيرات التي تحصل مع هذه الشركات، وفي نفس الوقت كانت أدنى مرتبة للفقرة التي نصت على: "تمنح الشراكة الشركة القدرة على مواجهة الظروف التنافسية" بقيمة متوسط حسابي بلغت (3.635)، وباهمية نسبية متوسطة، وانحراف معياري (0.710)، وهذا يدل على ان المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية يقومون بتطبيق المشاركة على أرض الواقع. اما المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات فقد بلغ (3.723) وهو مرتفع الأهمية النسبية.

يبين الجدول (5-10) ملخصا للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي، وكان المتوسط العام لجميع فقرات ابعاد هذا المتغير (3.763) وأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة، وكان اعلى متوسط حسابي للاستشراف والذي بلغ (3.795)، ويدل ذلك على أهمية الاستشراف بالنسبة للشركات الاستخراجية والتعدينية، حيث يعتبر هذا البعد مهم جدا لعملية الذكاء الاستراتيجي وكذلك يأتي بالمرتبة الاولى من حيث ناحية الأهمية بالنسبة لعملية الذكاء الاستراتيجي، وكان اقل متوسط حسابي للشراكة وبلغ (3.723) وبدرجة مرتفعة، وذلك لاعتماد الشركات الاستخراجية والتعدينية على الشراكات فيما بينها بالشكل المطلوب وادى الى التأثير على ادائها وفعاليتها.

جدول (10-5) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

الأهمية النسبية	المرتبة	المتوسط الحسابي	ابعاد الذكاء الاستراتيجي
مرتفعة	1	3.937	الاستشراف
مرتفعة	2	3.795	التفكير النظمي
مرتفعة	3	3.760	الرؤية
مرتفعة	4	3.727	الدافعية
مرتفعة	5	3.723	الشراكة
مرتفعة	-	3.763	المتوسط العام

ثانيا: الميزة التنافسية

## 1. التكلفة

جدول (11-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التكلفة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تهتم الشركة بالبحث عن تخفيض التكاليف.	3.826	0.765	2	مرتفعة
2	تسعى الشركة الى زيادة حجم منتجاتها لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة.	3.787	0.672	4	مرتفعة
3	تستخدم الشركة طرق مبتكرة للسيطرة على التكاليف.	3.809	0.670	3	مرتفعة

مرتفعة	1	0.703	3.905	تستخدم الشركة نظاما محاسبيا دقيقا لضبط عناصر التكلفة.	4
مرتفعة	6	0.616	3.730	تسعى الشركة الى تحقيق الاستخدام الامثل لمواردها.	5
مرتفعة	5	0.660	3.753	تعتبر الشركة خفض تكلفة منتجاتها احد اولوياتها الاساسية.	6
مرتفعة			<b>3.802</b>	<b>المتوسط العام</b>	

يبين الجدول (5-11) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المرونة، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين عينة الدراسة لهذا البعد تراوحت بين (3.730 – 3.905)، وباهمية نسبية مرتفعة، ويلاحظ أن المديرين يعطون موافقة مرتفعة على جميع فقرات هذا البعد، بما يعكس اهتمام إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بالمرونة من اجل مواكبة التغيرات الحاصلة في الاسواق ومواكبة التطورات العالمية والمحلية من خلال تعدد المهارات لدى العاملين في هذه الشركات، والقيام باي تغيير يتطلبه الواقع في الاسواق، بالاضافة الى قيام هذه الشركات بتشجيع المديرين فيها بتطبيق المرونة حيث حصلت الفقرة "تستخدم الشركة نظاما محاسبيا دقيقا لضبط عناصر التكلفة" على اعلى مستوى بين الفقرات بمتوسط حسابي قيمته (3.905) وانحراف معياري مقداره (0.703) وهذا يبين الاهمية التي تعطيها ادارة الشركات الاستخراجية والتعدينية للمرونة والعمل على تطبيقها، وفي نفس الوقت كانت ادنى مرتبة للفقرة التي نصت على: " تسعى الشركة الى تحقيق الاستخدام الامثل لمواردها" بقيمة متوسط حسابي بلغت (3.730)، وباهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.616)، وهذا يدل على ان المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية يقومون بتطبيق المرونة بمستويات مرتفعة. اما المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات فقد بلغ (3.802) وهو مرتفع الاهمية النسبية.

## 2. الجودة

جدول (5-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الجودة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
---	--------	-----------------	-------------------	---------	-----------------

1	تتعاون الشركة مع الشركات العالمية لتحسين جودة انشطتها.	3.854	0.714	3	مرتفعة
2	تحرص الشركة على تطبيق المواصفات الارشادية الدولية.	3.899	0.638	1	مرتفعة
3	تطبق الشركة نظام السيطرة النوعية للتحقق من جودة منتجاتها.	3.871	0.713	2	مرتفعة
4	. تحافظ الشركة على خصائص جودة منتجاتها العالية.	3.787	0.740	5	مرتفعة
5	. تحرص الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع انشطتها.	3.815	0.815	4	مرتفعة
6	تمتاز منتجات الشركة بنوعيتها العالية مقارنة بمنتجات المنافسين.	3.775	0.770	6	مرتفعة
	المتوسط العام	3.834			مرتفعة

يبين الجدول (5-12) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات الجودة، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين عينة الدراسة لهذا البعد تراوحت بين (3.775 – 3.899)، وباهمية نسبية مرتفعة، ويلاحظ أن المديرين يعطون موافقة مرتفعة على جميع فقرات هذا البعد، بما يعكس اهتمام إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بعملية الجودة من أجل تحسين أداء هذه الشركات ومنتجاتها امام المنافسين، وكذلك تطبيق اهم المعايير الدولية لتحقيق الجودة على المستوى المحلي والعالمي، وقيام هذه الشركات بتشجيع المديرين فيها بتطبيق الجودة حيث حصلت الفقرة "تحرص الشركة على تطبيق المواصفات الارشادية الدولية" على اعلى مستوى بين الفقرات بمتوسط حسابي قيمته (3.899) وانحراف معياري مقداره (0.638) وهذا يبين الاهمية التي تعطيها ادارة الشركات الاستخراجية والتعدينية للجودة والعمل على تطبيقها، وفي نفس الوقت كانت ادنى مرتبة للفقرة التي نصت على: "تمتاز منتجات الشركة بنوعيتها العالية مقارنة بمنتجات المنافسين" بقيمة متوسط حسابي بلغت (3.775)، وباهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.770)، وهذا يدل على ان المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية يولون اهتماما كبيرا بالجودة. اما المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات فقد بلغ (3.834) وهو مرتفع الاهمية النسبية.

جدول (13-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المرونة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تتمتع الشركة بالقدرة السريعة على الاستجابة للتغيرات في الطلب على منتجاتها.	3.792	0.828	2	مرتفعة
2	تتسم الشركة بسرعة تبني التكنولوجيا الحديثة.	3.775	0.685	3	مرتفعة
3	تتحكم الشركة في تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج.	3.843	0.720	1	مرتفعة
4	تمتلك الشركة موارد بشرية متعددة المهارات.	3.770	0.728	5	مرتفعة
5	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصميم منتجاتها.	3.758	0.666	6	مرتفعة
6	تمتلك الشركة بدائل متعددة لزيادة طاقتها الإنتاجية.	3.770	0.695	4	مرتفعة
	المتوسط العام	3.785			مرتفعة

يبين الجدول (13-5) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات المرونة، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين عينة الدراسة لهذا البعد تراوحت بين (3.758 – 3.843)، وباهمية نسبية مرتفعة، ويلاحظ أن المديرين يعطون موافقة مرتفعة على جميع فقرات هذا البعد، بما يعكس اهتمام إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بالمرونة من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة في الأسواق ومواكبة التطورات العالمية والمحلية من خلال تعدد المهارات لدى العاملين في هذه الشركات، وكذلك القيام بأي تغيير يتطلبه الواقع في الأسواق، وكذلك قيام هذه الشركات بتشجيع المديرين فيها بتطبيق المرونة حيث حصلت الفقرة "تتحكم الشركة في تغيير عمل الآلات حسب التغير في مواصفات المنتج" على أعلى مستوى بين الفقرات بمتوسط حسابي قيمته (3.843) وانحراف معياري مقداره (0.720) وهذا يبين الأهمية التي تعطيها إدارة الشركات الاستخراجية والتعدينية للمرونة والعمل على تطبيقها، وفي نفس الوقت كانت أدنى مرتبة للفقرة التي نصت على: "تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصميم منتجاتها" بقيمة متوسط حسابي بلغت (3.758)، وباهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري



(0.666)، وهذا يدل على ان المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية يقومون بتطبيق المرونة بمستويات مرتفعة. اما المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات فقد بلغ (3.785) وهو مرتفع الاهمية النسبية.

#### 4. التسليم

جدول (14-5) المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات التسليم

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتسليم منتجاتها لزيائنها.	3.882	0.746	3	مرتفعة
2	تستخدم الشركة سياسة مخزون الامان لتامين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.	3.775	0.597	5	متوسطة
3	تختار الشركة قنوات التوزيع على اساس السرعة في توصيل منتجاتها لزيائنها.	3.944	0.695	1	مرتفعة
4	تمتلك الشركة التسهيلات اللازمة لايصال منتجاتها الى زيائنها.	3.854	0.698	4	مرتفعة
5	تسعى الشركة الى تبسيط اجراءات تسليم منتجاتها لزيائنها.	3.905	0.686	2	مرتفعة
6	تمتلك الشركة شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها.	3.770	0.733	6	مرتفعة
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.855</b>			<b>مرتفعة</b>

يبين الجدول (14-5) قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التسليم، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين عينة الدراسة لهذا البعد تراوحت بين (3.770 – 3.944)، وباهمية نسبية مرتفعة، ويلاحظ أن المديرين يعطون موافقة مرتفعة على جميع فقرات هذا البعد، بما يعكس اهتمام إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بعملية التسليم من اجل تلبية رغبة العملاء بالوقت المناسب وتبسيط عملية التسليم وجعلها ميسرة واجراءتها غير معقدة، وكذلك قيام هذه الشركات بتشجيع المديرين فيها بالاهتمام بعملية التسليم حيث حصلت الفقرة "تختار الشركة قنوات التوزيع على اساس السرعة في توصيل منتجاتها لزيائنها" على اعلى مستوى بين الفقرات بمتوسط حسابي قيمته (3.944)

وانحراف معياري مقداره (0.695) وهذا يبين الأهمية التي تعطيها ادارة الشركات الاستخراجية والتعدينية لعملية التسليم والعمل على تطبيقها بافضل الطرق والاساليب، وفي نفس الوقت كانت ادنى مرتبة للفقرة التي نصت على: "تمتلك الشركة شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها" بقيمة متوسط حسابي بلغت (3.770)، وباهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري (0.733)، وهذا يدل على ان المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية يقومون بتطبيق المرونة بمستويات مرتفعة. اما المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات فقد بلغ (3.855) وهو مرتفع الأهمية النسبية.

يبين الجدول (5-15) ملخصاً للمتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية، وكان المتوسط العام لجميع فقرات ابعاد هذا المتغير (3.819) وأهمية نسبية مرتفعة، حيث جاءت جميعها بأهمية نسبية مرتفعة، وكان اعلى متوسط حسابي للتسليم والذي بلغ (3.855)، ويدل ذلك على أهمية بعد التسليم بالنسبة لتحقيق الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية، وكان اقل متوسط حسابي للمرونة وبلغ (3.785) وبدرجة مرتفعة، وهذا يؤكد على اهتمام هذه الشركات بجميع الابعاد من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

جدول (5-15) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية

الأهمية النسبية	المرتبة	المتوسط الحسابي	ابعاد الميزة التنافسية
مرتفعة	3	3.802	التكلفة
مرتفعة	2	3.834	الجودة
مرتفعة	4	3.785	المرونة
مرتفعة	1	3.855	التسليم
مرتفعة	-	3.819	المتوسط العام

### ثالثاً: التحسين المستمر

جدول (5-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحسين المستمر

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المرتبة	الأهمية النسبية
1	تحرص الشركة على وجود خطط لتحسين انشطتها وباستمرار.	3.809	0.750	4	مرتفعة
2	تشجع الشركة مشاركة العاملين في صياغة خطط تحسين انشطتها.	3.775	0.684	9	مرتفعة
3	توفر الشركة الموارد اللازمة لتنفيذ خطط تحسين منتجاتها.	3.815	0.717	3	مرتفعة
4	تتوفر لدى الشركة البيانات اللازمة للتحسين.	3.770	0.670	11	مرتفعة
5	تسعى الشركة لتحسين منتجاتها باستمرار.	3.798	0.708	7	مرتفعة
6	تسعى الشركة للاستفادة من نتائج البحوث العلمية لتحسين منتجاتها.	3.803	0.681	6	مرتفعة
7	تقوم الشركة بمراجعة انشطتها بشكل دوري من اجل تحسينها.	3.837	0.690	2	مرتفعة
8	تحرص الشركة على معرفة توقعات زبائنها للاستفادة منها في تحسين منتجاتها.	3.848	0.701	1	مرتفعة
9	تستخدم الشركة تقنيات مناسبة لتقديم الدعم لنشاطات التحسين الخاصة بها.	3.775	0.717	8	مرتفعة
10	تستجيب الشركة لمقترحات التحسين بطريقة واضحة.	3.803	0.737	5	مرتفعة
11	تساند الشركة عمليات التجريب من خلال التسامح مع الاخطاء.	3.764	0.737	12	مرتفعة
12	تحرص الشركة على تصحيح الانحرافات عند عدم مطابقتها مع المؤشرات المعتمدة.	3.770	0.727	10	مرتفعة
	المتوسط العام	3.797			مرتفعة

يبين الجدول (5-16) قيم المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات التحسين المستمر، ويتبين منه أن المتوسطات الحسابية لإجابات المديرين عينة الدراسة لهذا المتغير تراوحت بين (3.764 – 3.848)، وباهمية نسبية مرتفعة، ويلاحظ أن المديرين يعطون موافقة مرتفعة على جميع فقرات هذا المتغير، بما يعكس اهتمام إدارات الشركات الاستخراجية والتعدينية بعملية التحسين المستمر في تقديم

المنتجات على افضل وجه ممكن، ووضع الخطط الدائمة من اجل الاستمرار في عمليات التحسين، وكذلك القيام باي تحسين يتطلبه الواقع في الاسواق، وقيام هذه الشركات بتشجيع المديرين فيها بتطبيق التحسين المستمر حيث حصلت الفقرة "تحرص الشركة على معرفة توقعات زبائنها للاستفادة منها في تحسين منتجاتها" على اعلى مستوى بين الفقرات بمتوسط حسابي قيمته (3.848) وانحراف معياري مقداره (0.717) وهذا يبين الاهمية التي تعطيها ادارة الشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن لعملية التحسين المستمر والعمل على تطبيقها، وفي نفس الوقت كانت ادنى مرتبة للفقرة التي نصت على "تساند الشركة عمليات التجريب من خلال التسامح مع الاخطاء" بقيمة متوسط حسابي بلغت (3.764)، وباهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري (0.737)، وهذا يدل على ان المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية يقومون بتطبيق التحسين المستمر بمستويات مرتفعة. اما المتوسط الحسابي العام لهذه الفقرات فقد بلغ (3.797) وهو مرتفع الاهمية النسبية.

#### 4.5 اختبار فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية الأولى:

**H01:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بدلالة ابعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والمشاركة) في الميزة التنافسية بابعادها مجتمعة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

جدول (5-17) الانحدار المتعدد التدريجي لأثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية

النموذج	الذكاء الاستراتيجي	B	T	Sig.	R <sup>2</sup>	F	Sig.
---------	--------------------	---	---	------	----------------	---	------

0.000	93.007	0.346	0.000	9.644	0.435	الرؤية المستقبلية	الاول
0,000	73.695	0.457	0.000	7.198	0.325	الرؤية المستقبلية	الثاني
			0.000	5.994	0.271	المشاركة	
0.000	55.168	0.487	0.000	6.771	0.302	الرؤية المستقبلية	الثالث
			0.000	5.054	0.231	المشاركة	
			0.002	3.208	0.158	التفكير النظامي	

يشير الجدول (5-17) الى نتائج تحليل الانحدار التدريجي لأثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية، اذ تبين بان تسلسل دخول أبعاد الذكاء الاستراتيجي في نموذج الانحدار، بان الرؤية المستقبلية كانت اكثر الأبعاد تأثيرا في الميزة التنافسية، حيث فسرت ما نسبته (34.6%) من التباين في الميزة التنافسية، وبعد اضافة ميزة المشاركة في النموذج الثاني زادت نسبة التفسير هذه لتبلغ (45.7%)، وبعد اضافة التفكير النظامي فقد زادت نسبة التفسير لتصبح (48.7%). اما بالنسبة للاستشراف والدافعية فلم يظهر لهما اي تأثير معنوي في الميزة التنافسية. هذا يدل على ان اكثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي تأثيرا في الميزة التنافسية هي الخبرة المستقبلية، ويلبها في التأثير المشاركة، ومن ثم التفكير النظامي، فيما لم يكن للاستشراف والدافعية تأثيرا معنويا.

استنادا الى نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الرئيسية الأولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بابعاده (الاستشراف، والتفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والمشاركة) في الميزة التنافسية بابعادهها مجتمعة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

### الفرضية الفرعية الاولى:

**Ho1-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بابعاده مجتمعة في التكلفة للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

### جدول (5-18) أثر الذكاء الاستراتيجي في التكلفة

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع	
Coefficients					ANOVA			Model Summary			
Sig. t	t	Beta	Std. Error	b	المتغير المستقل	Sig. f	df	f	R <sup>2</sup>	R	
مستوى الدلالة	المحسوبة	$\beta$	الخطأ المعياري			مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	6.714	0.452	0.096	0.645	التكلفة	0.000	1	45.084	0.204	0.452	الذكاء الاستراتيجي

يعرض الجدول (5-18) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في التكلفة، حيث تبين وجود علاقة طردية بينهما، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.452$ ) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.204$ )، تدل هذه النتيجة بان الذكاء الاستراتيجي قد فسر (20.4%) من التباين في التكلفة. من ناحية اخرى بلغت قيمة f (45.084) بدرجة حرية (1) ومستوى دلالة (Sig.= 0.000) ويعني ذلك معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في التكلفة.

بالنظر الى جدول المعاملات يلاحظ ان قيمة b (0.645) وبخطأ معياري (0.096)، وقيمة ( $\beta=0.452$ )، وقيمة t (6.714) عند مستوى دلالة (Sig. =0.000) وهذا يدل على معنوية المعامل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). على اساس هذه النتائج لا يمكن القبول بالفرضية الفرعية الصفرية الاولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بابعاده مجتمعة في التكلفة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

## الفرضية الفرعية الثانية:

**Ho1-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في جودة الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

جدول (19-5) ثر الذكاء الاستراتيجي في الجودة

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع	
Coefficients					ANOVA			Model Summery			
Sig. t	t	Beta	Std. Error	b	المتغير المستقل	Sig. f	df	f	R <sup>2</sup>	R	
مستوى الدلالة	المحسوبة	$\beta$	الخطأ المعياري			مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	8.591	0.544	0.088	0.757	الذكاء الاستراتيجي	0.000	1	73.803	0.295	0.544	الجودة

يبين الجدول (19-5) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في الجودة، حيث تبين وجود علاقة طردية بينهما، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.544$ ) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.295$ )، تدل هذه النتيجة بان الذكاء الاستراتيجي قد فسر (29.5%) من التباين في الجودة. من ناحية اخرى بلغت قيمة f (73.803) بدرجة حرية (1) ومستوى دلالة (Sig.= 0.000) ويعني ذلك معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في الجودة.

بالنظر الى جدول المعاملات يلاحظ ان قيمة b (0.757) وبخطأ معياري (0.088)، وقيمة ( $\beta=0.544$ )، وقيمة t (8.591) عند مستوى دلالة (Sig. =0.000) وهذا يدل على معنوية المعامل عند مستوى دلالة

$(\alpha \leq 0.05)$ . على أساس هذه النتائج لا يمكن القبول بالفرضية الفرعية الصفرية الثانية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في الجودة في الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

**Ho1-3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في مرونة الشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية.

جدول (20-5) أثر الذكاء الاستراتيجي في المرونة

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع	
Coefficients					ANOVA			Model Summary			
Sig. t	t	Beta	Std. Error	b	المتغير المستقل	Sig. f	df	f	R <sup>2</sup>	R	
مستوى الدلالة	المحسوبة	$\beta$	الخطأ المعياري			مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	9.728	0.591	0.092	0.892	الذكاء الاستراتيجي	0.000	1	94.637	0.350	0.591	المرونة

يعرض الجدول (20-5) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في المرونة، حيث تبين وجود علاقة طردية بينهما، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط  $(R=0.591)$  وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2=0.350)$ ، تدل هذه النتيجة بان الذكاء الاستراتيجي قد فسر (35%) من التباين في المرونة. من ناحية أخرى بلغت قيمة  $f$  (94.637) بدرجة حرية (1) ومستوى دلالة  $(Sig.=0.000)$



ويعني ذلك معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في المرونة.

بالنظر الى جدول المعاملات يلاحظ ان قيمة b (0.892) وبخطأ معياري (0.092)، وقيمة ( $\beta=0.591$ )، وقيمة t (9.728) عند مستوى دلالة (Sig. =0.000) وهذا يدل على معنوية المعامل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). على اساس هذه النتائج لا يمكن القبول بالفرضية الفرعية الصفرية الثالثة والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في مرونة الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

**Ho1-4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التسليم للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

جدول (5-21) ثر الذكاء الاستراتيجي في التسليم

جدول المعاملات					تحليل التباين			ملخص النموذج		المتغير التابع
Coefficients					ANOVA			Model Summery		
Sig. t	T	Beta	Std. Error	b	Sig. f	df	f	R <sup>2</sup>	R	
مستوى الدلالة	المحسوبة	$\beta$	الخطأ المعياري		مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	

0.000	8.014	0.517	0.092	0.740	الذكاء الاستراتيجي	0.000	1	64.217	0.267	0.517	التسليم
-------	-------	-------	-------	-------	-----------------------	-------	---	--------	-------	-------	---------

يعرض الجدول (21-5) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في التسليم، حيث تبين وجود علاقة طردية بينهما، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.517$ ) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.267$ )، تدل هذه النتيجة بان الذكاء الاستراتيجي قد فسر (26.7%) من التباين في التسليم. من ناحية أخرى بلغت قيمة f (64.217) بدرجة حرية (1) ومستوى دلالة (Sig.= 0.000) ويعني ذلك معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في التسليم.

بالنظر الى جدول المعاملات يلاحظ ان قيمة b (0.740) وبخطأ معياري (0.092)، وقيمة ( $\beta=0.517$ )، وقيمة t (8.014) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000)، وهذا يدل على معنوية المعامل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). على اساس هذه النتائج لا يمكن القبول بالفرضية الفرعية الصفرية الرابعة والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التسليم في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

**Ho2:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التحسين المستمر للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

جدول (22-5) ثر الذكاء الاستراتيجي في التحسين المستمر

المتغير التابع	ملخص النموذج Model Summery	تحليل التباين ANOVA	جدول المعاملات Coefficients
-------------------	----------------------------------	------------------------	--------------------------------

Sig. t	t	Beta	Std. Error	b	المتغير المستقل	Sig. f	df	f	R <sup>2</sup>	R	
مستوى الدلالة	المحسوبة	$\beta$	الخطأ المعياري			مستوى الدلالة	درجة الحرية	المحسوبة	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	8.839	0.554	0.077	0.685	الذكاء الاستراتيجي	0.000	1	78.120	0.307	0.554	التحسين المستمر

يعرض الجدول (5-22) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء الاستراتيجي بدلالة أبعاده مجتمعة في التحسين المستمر، حيث تبين وجود علاقة طردية بينهما، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.554$ ) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.307$ )، تدل هذه النتيجة بان الذكاء الاستراتيجي قد فسر (30.7%) من التباين في التكلفة. من ناحية اخرى بلغت قيمة f (78.120) بدرجة حرية (1) ومستوى دلالة (0.000) ( $\text{Sig.} =$ ) ويعني ذلك معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في التحسين المستمر.

بالنظر الى جدول المعاملات يلاحظ ان قيمة b (0.685) وبخطأ معياري (0.077) وقيمة ( $\beta=0.554$ )، وقيمة t (8.839) عند مستوى دلالة ( $\text{Sig.} =0.000$ ) وهذا يدل على معنوية المعامل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). على اساس هذه النتائج لا يمكن القبول بالفرضية الصفرية الرئيسية الثانية والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بابعاده مجتمعة في التحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

**H03:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

جدول (5-23) ثر التحسين المستمر في الميزة التنافسية

جدول المعاملات Coefficients					تحليل التباين ANOVA			ملخص النموذج Model Summery		المتغير التابع	
Sig. t مستوى الدلالة	t المحسوبة	Beta $\beta$	Std. Error الخطأ المعياري	b	المتغير المستقل	Sig. f مستوى الدلالة	Df درجة الحرية	f المحسوبة	R <sup>2</sup> معامل التحديد		R معامل الإرتباط
0.000	11.102	0.642	0.051	0.572	التحسين المستمر	0.000	1	123.245	0.412	0.642	الميزة التنافسية

يعرض الجدول (5-23) نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحسين المستمر في الميزة التنافسية، حيث تبين وجود علاقة طردية بينهما، فقد بلغت قيمة معامل الإرتباط ( $R=0.642$ ) وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.412$ )، تدل هذه النتيجة بان الذكاء التحسين المستمر قد فسر (41.2%) من التباين في التكلفة. من ناحية اخرى بلغت قيمة f (123.245) بدرجة حرية (1) ومستوى دلالة (Sig.= 0.000) ويعني ذلك

معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في التكلفة.

بالنظر الى جدول المعاملات يلاحظ ان قيمة b (0.572) وبخطأ معياري (0.051)، وقيمة ( $\beta=0.642$ ) وقيمة t (11.102) عند مستوى دلالة (Sig.=0.000) وهذا يدل على معنوية المعامل عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). على اساس هذه النتائج لا يمكن القبول بالفرضية الفرعية الصفرية الاولى والقبول بالفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) التحسين المستمر في الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

H<sub>04</sub>: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بابعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية، والدافعية، والشاركة) في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، باستخدام برنامج (Amos) المدعوم ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الرئيس في مشكلة الدراسة وكانت نتائجه كما يلي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي كما في الجدول (5-24)، أن اختبار مربع كاي ( $Chi^2$ )، بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية: الدور الوسيط للتحسين المستمر. إذ بلغت قيمة  $Chi^2$  المحسوبة ( $Chi^2=19.62$ )، وكذلك اختبار (CMIN=1.509)، وهي غير دالة إحصائياً حيث بلغ مستوى الدلالة ( $\alpha=0.105$ )، وهي اكبر من (0.05).

كما أظهرت النتائج أن مؤشر ملاءمة الجودة (GFI=0.971)، يقترب إلى واحد صحيح، وهذا يدل على كفاية حسن ملائمة الجودة في النموذج (Good-Enough Fit). كما أن مؤشر المواءمة المقارن

(CFI=0.983) يقترب أيضاً إلى العدد واحد صحيح، أضافه إلى ذلك بلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ (RMSEA=0.054)، الذي يقترب إلى الصفر، مما يدعم حسن موافقة النموذج، والذي يدل على أن ضعف ملائمة النموذج (Lack of Model Fit)، قد جاء منخفض مما يدعم حسن موافقة النموذج.

يشير الجدول (24-5) إلى الأثر المباشر المعياري للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية والذي بلغ (0.675)، ومستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، في حين بلغ الأثر المباشر المعياري للتحسين المستمر في الميزة التنافسية في (0.211)، في حين بلغ الأثر المباشر المعياري للذكاء الاستراتيجي في التحسين المستمر (0.638).

يبين الجدول (24-5) والشكل رقم (1-5)، التأثير غير المباشر المعياري للذكاء الاستراتيجي في التحسين المستمر بوجود الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية والذي بلغ (0.153)، وبناءً عليه فإن الذكاء الاستراتيجي في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، استطاعت تفسير ما نسبته (15.3%) كتأثير غير مباشر للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية من خلال التحسين المستمر.

جدول رقم (24-5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

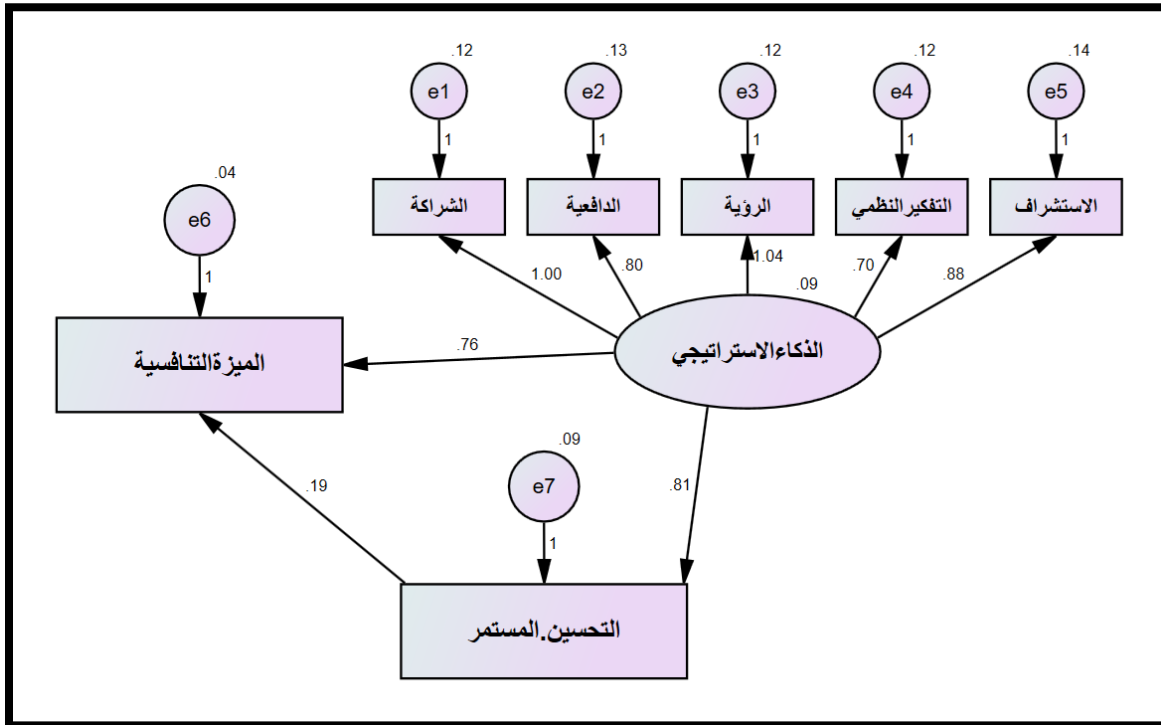
المنغير التابع	CMIN	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA	Sig.	المنغيرات	الأثر	الأثر غير المباشر	الأثر الكلي
الميزة التنافسية	1.509	1.509	0.983	0.971	0.054	0.105	الذكاء الاستراتيجي ←	0.675	0.135	0.810
							الميزة التنافسية	0.638	---	0.638
							←	0.211	----	0.211

$$0.638 * 0.211 = 0.135 + 0.675 = 0.810$$

بناء على ما سبق يمكن القول بقبول الفرضية البديلة والتي تقر بوجود دور للتحسين المستمر في اثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، فقد بلغ المجموع الكلي (0.810) عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبناءً عليه، ترفض الفرضية الصفرية الرئيسة الرابعة، والقبول بالفرضية البديلة القائلة:

يوجد اثر نو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية، والدافعية، والشراكة) في الميزة التنافسية من خلال التحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

الشكل رقم (1-5) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة



## الفصل السادس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تمهيد

النتائج

الاستنتاجات

التوصيات

الدراسات المستقبلية المقترحة

## الفصل السادس

### مناقشة النتائج والتوصيات



## 1.6 تمهيد

بعد تحليل البيانات التي تم جمعها لبيان اثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية، والدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، في الفصل الخامس من هذه الدراسة، قام الباحث في هذا الفصل باستعراض نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ونتائج اختبار فرضياتها، وكذلك تم استعراض الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث من خلال تحليل البيانات، وتم استعراض التوصيات التي خلص اليها الباحث وآلية تنفيذ هذه التوصيات، وفي الجزء الاخير تم استعراض الدراسات المستقبلية المقترحة التي يقترحها الباحث على الباحثين والمهتمين.

## 2.6 النتائج

### اولا: نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1. بينت نتائج التحليل الوصفي التي تم اجراءها على الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل) بأن مستويات الأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) جاءت جميعها مرتفعة، وقد جاء الاستشراف في المرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بين باقي الأبعاد، فيما جاء التفكير النظمي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، وجاءت الرؤية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، والدافعية في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، وجاءت الشراكة في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد من حيث الأهمية النسبية. بهذه النتيجة تكون الأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي جميعها مرتفعة، وجاء في المرتبة الاولى الاستشراف، ويمكن ان يعزى ذلك الى طبيعة عمل الشركات الاستخراجية والتعدينية، وكذلك طبيعة العاملين فيها، حيث تعمل الشركات الاستخراجية والتعدينية على تبني الاستشراف اكثر من الأبعاد الأخرى، وذلك كون الاستشراف يعتمد على المقدرة على تصور المستقبل والعمل على خلق تخيل لما سوف تكون عليه الشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن بشكل واقعي، وهو ما يتناسب فعليا مع طبيعة عمل الشركات الاستخراجية والتعدينية، وقد جاء التفكير النظمي في المرتبة الثانية، والذي من خلاله يمكن النظر الى جميع العناصر في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن كوحدة واحدة وهو ما سوف يخلق تفكيراً استراتيجياً للتعامل مع الامور الجديدة بطريقة مترابطة ومتكاملة، فيما جاء عامل الرؤية في المرتبة الثالثة من اجل ايجاد طريقة تسعى الشركات الاستخراجية والتعدينية السير بها من اجل الوصول

الى الصورة المستقبلية الافضل والتي تحاول الوصول اليها هذه الشركات لكي تحقق الاهداف التي تسعى اليها، وكانت الدافعية في المرتبة الرابعة من حيث ترتيب الابعاد وهي مهمة بالنسبة للشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن من خلال العمل على تحفيز العاملين وتنشيطهم من اجل تحقيق الرؤية والاهداف التي تسعى المنظمة اليها على ارض الواقع، واخيرا جاءت الشراكة كعامل اخير يقل اهمية عن العوامل الاخرى في تحقيق الذكاء الاستراتيجي بالنسبة للشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن والذي يعمل على تحقيق شراكات وتحالفات وتعاون استراتيجي بين هذه الشركات وتحقيق اهداف كل منها.

جاءت نتيجة هذه الدراسة مطابقة لنتيجة دراسة النجار والحرايزه (2020) في ان الاهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي كانت مرتفعة وفي نفس الوقت كانت الاهمية النسبية لجميع عوامل الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة) مرتفعة، وهذا ما حصل في نتيجة هذه الدراسة بحيث ان جميع ابعاد الذكاء الاستراتيجي نتيجتها كانت مرتفعة، كما تطابقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها الشيخ ومحمد علي (2018) والتي اوضحت ان الاهمية النسبية للذكاء الاستراتيجي كانت مرتفعة، وهنالك دراسة اخرى نتيجتها تتطابق وتتوافق مع نتيجة هذه الدراسة وهي دراسة ابو الغنم (2016) حيث ان الاهمية النسبية في هذه الدراسة للذكاء الاستراتيجي كانت مرتفعة. من جهة اخرى اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة عمران (2015) والتي خلصت نتائجها الى وجود اهمية نسبية متوسطة للذكاء الاستراتيجي.

2. أظهرت نتائج التحليل الوصفي للميزة التنافسية (المتغير التابع) ومن وجهة نظر المديرين في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن، وجود مستويات مرتفعة للأهمية النسبية لأبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم)، حيث جاء التسليم في المرتبة الاولى بمستوى أهمية نسبية مرتفعة، وقد جاءت الجودة في المرتبة الثانية بعد التسليم وباهمية نسبية مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثالثة التكلفة وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة، في حين جاءت التكلفة في المرتبة الرابعة وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة. ويمكن ان يعزى تصدر التسليم في الميزة التنافسية لباقي الابعاد من حيث الاهمية النسبية وبدرجة مرتفعة الى اصرار الشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن على القيام بتسليم المنتجات في الوقت والزمان والمكان المناسب، نظرا لاهمية ذلك بالنسبة للعملاء، وفي نفس الوقت تعمل هذه الشركات على تحقيق اهدافها وان تكون الافضل على مستوى القطاع وفي الاسواق سواء المحلية او العالمية، واستخدام افضل واحسن الطرق والوسائل لتحقيق هذه الاهداف، مما ينعكس على المديرين

والعاملين ورغبتهم في انجاز وتسليم الاعمال المطلوبة منهم في اسرع وقت ممكن ، وبما يحقق لها التميز في هذا المجال، وكذلك ليس غريبا ان تأتي الجودة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، ويلاحظ ان هذه الأهمية نابعة من طبيعة المواد المستخرجة والجودة العالية التي تحتوي عليها مما ادى الى رفع قيمتها لدى العملاء على المستوى المحلي والمستوى العالمي، وذلك من خلال تحسين جودتها عن طريق القيام ببعض الاجراءات والاضافات على المنتجات، وكذلك من اجل رفع جودتها، وقد جاءت التكلفة في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بين ابعاد الميزة التنافسية، فهذا البعد تبوء هذه المكانة نظرا لأهميته بالنسبة للعملاء الذين يبحثون ان افضل الاسعار، وكذلك سعي الشركات الاستخراجية والتعدينية على خفض التكاليف قدر الامكان من اجل تحقيق الميزة التنافسية في هذا المجال، وقد جاءت المرونة بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية، ويأتي هذا البعد بهذه المرتبة نظرا لأهميته في تحقيق حاجات ورغبات العملاء في تحقيق اهدافهم والتي تسعى الشركات الاستخراجية والتعدينية في ببذل اقصى طاقاتها لتحقيق ذلك من خلال تحقيق المرونة في اكثر من مجال واهمها التكيف مع اي تغيرات تحصل في السوق لكي تحافظ على الميزة التنافسية لمنتجاتها في الاسواق.

لقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة منصور (2020) في ان الأهمية النسبية للميزة التنافسية كانت مرتفعة، وكذلك الامر فان النتيجة تطابقت وما اظهرته نتائج الدراسة التي قام بها العواوده (2019) والتي كانت الأهمية النسبية للميزة التنافسية فيها مرتفعة. لكن اختلفت هذه النتيجة ولم تتطابق مع ما اشارت اليه دراسة الباحثان خزعل وذياب (2019) والتي جاءت فيها الأهمية النسبية للميزة التنافسية بمستوى متوسطا.

3. دلت نتائج التحليل الوصفي للتحسين المستمر (المتغير الوسيط) على أن مستوى الأهمية النسبية كانت مرتفعة وهذا يدل على أهمية هذا المتغير بالنسبة للمديرين العاملين في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن والذي يعتمد على الاجراءات والعمليات داخل المنظمة من تحسين وتطوير مستمر للعاملين والادوات والاجهزة التي تستخدم في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن سواء بشكل دائم او حسب الحاجة من اجل ان تقدم منتجاتها باعلى جودة لتحقيق الميزة التنافسية المطلوبة لهذه الشركات. تتفق هذه نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة المناصرة (2020) والتي خلصت الى ان العناصر الحرجة للتحسين المستمر كانت أهميتها النسبية مرتفعة، بالإضافة الى ذلك فان هذه النتيجة تتطابق مع نتيجة الدراسة التي قام بها الباحثان المارديني والموصلي (2017) والتي بينت ان الأهمية النسبية للتحسين المستمر كانت مرتفعة، كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت اليه دراسة وليد (2015) والتي خلصت الى

ان الاهمية النسبية مرتفعة، من جهة اخرى اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة اشتوي (2018) والتي كانت اوضحت بوجود اهمية نسبية متوسطة.

### ثانيا: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء سوف يتم استعراض نتائج اختبار بيانات الدراسة وذلك للتحقق من صحة الفرضيات وكالاتي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم) في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الأردن، حيث وجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن، ان هذه الشركات تحقق وتطبق ابعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة من ناحية الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، بالاضافة الى الشراكة وهذه الابعاد مجتمعة كان لها اثر في الميزة التنافسية لهذه الشركات التعدينية والاستخراجية مجتمعة وهذه الابعاد تشمل بعد التكلفة، والجودة، والمرونة، والتسليم، وهذا الاثر كان له الدور الواضح على عمل هذه الشركات.

2. وجود اثر ذو دلالة احصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التكلفة للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، حيث بينت الدراسة ان ابعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة تلعب دورا مهما في عملية خفض التكلفة للشركات التي تعمل في هذا القطاع ولما لذلك من اهمية في عملية خفض الاسعار وخفض التكلفة على الزبائن في هذا القطاع وذلك من خلال تقليل الاجراءات والعمليات في هذه الشركات وبدرجة لا تؤثر على نوعية واداء منتجاتها، وبطريقة تحافظ على جودتها وفعاليتها وادائها، والذي بدوره سوف يكون له تأثير مباشر وحقيقي في تحقيق التميز على الشركات الاخرى، ويؤدي الى زيادة المبيعات وتحقيق حصة سوقية اعلى في هذا القطاع بشكل عام.

3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في جودة منتجات الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، حيث بينت الدراسة وجود اثر واضح للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في جودة المنتجات، والذي له الاثر الكبير في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الاستخراجية والتعدينية في

الأردن، إذ تقوم الشركات التي تطبق الذكاء الاستراتيجي على أرض الواقع على العمل وبشكل كبير ومستمر في تقديم المنتجات على مستوى عالٍ من الدقة والالتقان مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء، وذلك عن طريق الاستمرار في إجراءات التحسين والتطوير والتواصل مع العملاء والزبائن لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم بشكل دائم ومستمر وهذا مهم جداً لهذه الشركات من أجل زيادة حصتها لسوقية والتنافسية في هذا القطاع، وفي نفس الوقت المحافظة على الزخم المستمر في المحافظة على مستوى الجودة بل العمل على تحسينها وزيادتها بدون زيادة التكاليف على الزبائن، وذلك بإجراء الدراسات والأبحاث في هذه الشركات لزيادة الجودة والمحافظة عليها لأهميتها لتحقيق الميزة التنافسية.

4. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في مرونة الشركات الاستخراجية والتعدينية في الأردن، حيث بينت نتائج الدراسة إلى وجود هذا الأثر بشكل واضح، حيث أن الشركات التي تطبق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة على عامل المرونة سوف يكون ذلك له أثر واضح في تحقيق الميزة التنافسية في هذا القطاع، وأن ذلك سوف يؤدي إلى أن تعمل هذه الشركات على زيادة عملية التكيف مع احتياجات ورغبات وطلبات العملاء وكذلك مراعاة التغيرات في الأسواق وفي البيئة الخارجية وفي الأسواق، كل ذلك من أجل تحقيق هذه الرغبات بنفس الكلفة والجودة والوقت اللازم للتسليم من أجل المحافظة على نفس المستوى من الميزة التنافسية بل إلى درجة أعلى تسعى إلى تحقيقها هذه الشركات، حيث أن المنافسة بازدياد في هذا القطاع فالشركات التي تلعب هذا الدور سوف يكون لها السبق في المحافظة على حصتها السوقية بل زيادتها بفترة قصيرة لأن المرونة أصبحت اليوم من العوامل المهمة التي تمتاز بها الشركات عن غيرها من الشركات الأخرى في هذا القطاع.

5. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تسليم الشركات الاستخراجية والتعدينية في الأردن، حيث بينت الدراسة إلى وجود أثر للشركات الاستخراجية والتعدينية الأردنية والتي تطبق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة يكون لها تأثير في قيام هذه الشركات بتسليم منتجاتها بالوقت المناسب، وفي نفس الوقت يكون لهذه الشركات السبق في تحقيق التسليم لهذه المنتجات قبل الشركات المنافسة لها في نفس القطاع والتي يتطلب منها التسليم لزبائنهما حسب الاتفاق، فالتسليم بالوقت المناسب له تأثير كبير ومهم في تميز هذه الشركات وتحقيق الأهداف التي تعمل على تحقيقها وأهمها الزيادة في حصتها السوقية.

6. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده مجتمعة في التحسين المستمر للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، حيث بينت الدراسة بوجود تأثير واضح وذلك عندما طبقت الشركات الاستخراجية والتعدينية الذكاء الاستراتيجي على التحسين المستمر عن طريق قيامها بالتحسينات من تطوير للافراد العاملين في هذه الشركات، وكذلك التحسين على الادوات والاجهزة المستخدمة فيها وبشكل تدريجي ومستمر من اجل الوصول الى افضل الطرق لتقديم المنتجات بافضل الاسعار وافضل جودة لهذه المنتجات والسعي نحو تحقيق الجودة المناسبة لها حيث تسعى الشركات دائما لتحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي والمستوى العالمي.

7. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في الميزة التنافسية للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، حيث بينت النتائج وجود اثر للتحسين المستمر في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، اذ ان هذه الشركات عندما قامت بتطبيق التحسين المستمر في عملياتها وجراءتها كانت النتائج واضحة حيث اثبتت الدراسة ذلك وبشكل واضح ومن هذه النتائج ان استطاعت الشركات الاستخراجية والتعدينية على الاستمرار في التميز عن الاخرين في نفس القطاع ولفترات طويلة، وهذا التميز كان يدفعها دائما الى التقدم والابتكار وكذلك جعلها الى التعامل مع كافة الظروف التي تتعرض لها وخاصة في الفترة الاخيرة وما يمر به الاقتصاد العالمي من ظروف صعبة حيث استطاعت هذه الشركات بالاستمرار وفي بعض الاحيان زيادة حصتها السوقية.

8. وجود أثر للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) في الميزة التنافسية بوجود التحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية. ان وجود عناصر الذكاء الاستراتيجي والتي تشمل على الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة والتي تعمل على تزويد الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية بالطريقة التي يجب ان تتعامل بها والتي تقوم بها في ظل المنافسة القوية في مجال الاعمال ذات المنافسة القوية، وعمليات اتخاذ القرارات المناسبة من اجل التكيف مع التطورات السريعة التي تمر بها في الوقت الحاضر وكذلك في المستقبل وفي ظل الظروف الاقتصادية الغير طبيعية التي تمر بها كل القطاعات، اذ تعمل هذه الشركات على التأقلم مع هذا الوضع من خلال العمل على خلق تصور مستقبلي واضح، وكذلك الامر من خلال القيام بعمليات التحسين المستمر داخل هذه الشركات اما بتحسين الاجراءات

والعمليات او تحسين اداء العاملين وحتى الادارات على القيام بادوارها على احسن وافضل وجه ممكن، كل ذلك سوف يكون له تاثير مباشر كما بينت الدراسة على الميزة التنافسية من تكلفة ومرونة وجودة وتسليم، وهذا لعب دورا مهما في قدرة هذه الشركات في الاستمرار والتميز على الشركات العاملة في نفس القطاع، كل ذلك اعطى الشركات قدرة وفضلية في التعامل مع كافة الظروف والمتغيرات التي تتعرض لها، والذي مكنها من تحقيق الميزة التنافسية في مجال عملها.

### 3.6 الاستنتاجات

من النتائج التي توصلت اليها الدراسة فقد توصل الباحث للاستنتاجات التالية:

1. ان وجود الذكاء الاستراتيجي يعتبر مهما للشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن لما يحتوي من عناصر مهمة والتي تشمل الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة والتي تعمل على تزويد الشركات بالكيفة التي يجب ان تتعامل بها في ظل المنافسة القوية في مجال الاعمال وعمليات اتخاذ القرارات المناسبة من اجل التكيف مع التطورات السريعة التي تمر بها هذه الشركات سواء في الوقت الحاضر من خلال المرونة في التعامل مع المتغيرات او حتى التناقل مع الظروف الصعبة او حتى التعامل مع المستقبل من خلال ايجاد تصور جديد لهذا المستقبل.
2. يعتبر الاستشراف من الابعاد المهمة لتحقيق الذكاء الاستراتيجي، حيث انه كان في المرتبة الاولى في الابعاد من ناحية الاهمية وهو يشير الى قدرة الشركات الاستخراجية والتعدينية الى النظر للمستقبل من خلال ادراك ما سوف يحصل في المستقبل وذلك بالنظر الى المعطيات الواقعية والمنطقية وما تسعى هذه الشركات الى تحقيقه لتكون على مستوى اعلى وافضل من الواقع الحالي لها.
3. ان للتفكير النظمي دورا مهما في تحقيق الذكاء الاستراتيجي للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية حيث انه احتل المركز الثاني من الابعاد للذكاء الاستراتيجي، وهذا يدل على قدرة هذه الشركات في التعامل مع المتغيرات واية الجديدة التي تحصل في هذه الشركات كوحدة واحدة متكاملة وذلك للتعامل مع المتغيرات من خلال ربط الامور مع بعضها كوحدة مترابطة.

4. تعتبر الدافعية من العوامل المهمة لدى الشركات الاستراتيجية والتعدينية الاردنية والتي تسعى لاستخدام الذكاء الاستراتيجي من اجل تحقيق الميزة التنافسية المطلوبة، وتأخذ الدافعية المرتبة الرابعة لهذه الابعاد ويكمن دورها في تنشيط وتحفيز الموظفين في هذه الشركات من تنفيذ الرؤى والاهداف التي تسعى اليها هذه الشركات من اجل تطبيقها على ارض الواقع وذلك باستخدام اجراءات تدفع في هذا الاتجاه من اجل تحقيق الاهداف التي تسعى هذه الشركات الى تحقيقها.

5. تعتبر الرؤية المستقبلية من الابعاد المهمة لتحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات الاستراتيجية والتعدينية الاردنية حيث تعتبر الطريق الذي يوجه المسار للشركات الاستراتيجية والتعدينية للوصول الى المكانة المحددة من قبل الادارة، من خلال تصورهما بشكل افضل للمستقبل وبشكل افضل من الوضع الحالي، بحيث تستخدم هذه الشركات كل قوتها وطاقاتها بهذا الاتجاه من اجل تحقيق اهدافها والوصول الى الميزة التنافسية التي تسعى اليها.

6. تلعب الشراكة دورا مهما في تحقيق الذكاء الاستراتيجي للشركات الاستراتيجية والتعدينية الاردنية، اذ تؤثر بشكل مباشر وفعال على تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات وذلك من خلال عقد التحالفات والتعاون الاستراتيجي مع المنظمات الاخرى، وذلك من اجل الوصول الى تحقيق اهداف مشتركة بين الشركات والشركات الاخرى، من اجل تحقيق اهداف ومصالح مشتركة تعتبر مهمة جدا في الوقت الحاضر، حيث ان بعض الاعمال لا يمكن القيام بها بدون مثل هذه التحالفات.

7. تعتبر الميزة التنافسية من اهم الاهداف التي تسعى الشركات الاستراتيجية والتعدينية الاردنية تحقيقها ليس على المستوى المحلي فقط وانما على المستوى العالمي، وهي تقوم على عدة ابعاد مهمة هي التكلفة، والمرونة، والتسليم، والجودة، وتعتمد على قدرة الشركات الاستراتيجية والتعدينية الاردنية على الاستمرار في التميز على الاخرين في نفس القطاع وذلك على المدى الطويل عن طريق الاستمرار في هذا التميز والذي يدفع هذه الشركات الى التقدم والابتكار والى التعامل مع كافة المتغيرات والظروف التي تمر بها هذه الشركات.

8. تعتبر عملية التسليم من اهم العمليات التي تحقق التميز لدى الشركات الاستراتيجية الاردنية لما لها من اهمية على عملية تسليم منتجاتها بالوقت المناسب للعملاء وقد حصلت على المركز الاول بين عوامل الميزة التنافسية لما لها من اهمية كبيرة لهذه الشركات ولزبائنها مع المحافظة على جودة هذه المنتجات



والتي في النهاية تحقق رغبات وطلبات العملاء بما يلبي حاجاتهم وهي مهمة جدا للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية حيث يمكنها من وضع جداول للتسليم في اوقات محددة يساعد على برمجة عمليات الانتاج.

9. تعتبر الجودة مهمة جدا لتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية حيث حصلت على المركز الثاني في هذه الدراسة من ناحية اهميتها في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات، اذ تقوم هذه الشركات بتقديم المنتجات على مستوى عال من الدقة بحيث يؤدي الى اضاء العملاء، بسبب القيام بكل الاعمال التي تؤدي الى ذلك من التحسين والتطور والتواصل مع العملاء من اجل تحقيق هذا الهدف على احسن حال بما يحقق الاستمرار في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

10. تلعب المرونة دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية فقد حقق المركز الثالث في هذه الدراسة من حيث الاهمية في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات وذلك من خلال التكيف مع طلبات واحتياجات الزبائن وبما يحقق رغباتهم واحتياجاتهم ومع الاخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحصل في الاسواق مع المحافظة على الاسعار والجودة وكذلك وقت التسليم وكل ذلك بالتالي سوف يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

11. تعد التكلفة من الابعاد المهمة والضرورية لتحقيق الميزة التنافسية للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية فهي عملية مهمة تتعلق بخفض التكاليف والاجراءات والعمليات التي تقوم بها هذه الشركات مع المحافظة الجودة لهذه المنتجات كل ذلك تقوم به الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية من اجل الوصول الى الميزة التنافسية والتي تسعى الى تحقيقها.

12. يلعب التحسين المستمر دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية فهو كعامل وسيط كان له الدور المهم في تحقيق هذه الميزة من خلال القيام بالاجراءات والعمليات التي تقوم بها هذه الشركات من عمليات تحسين وتطوير للأفراد في هذه الشركات، وكذلك الادوات والمعدات المستخدمة في هذه الشركات وبشكل مستمر من اجل الوصول الى افضل المنتجات وبافضل الاسعار وباعلى جودة، كل ذلك من اجل تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى الى تحقيقها.

## 4.6 التوصيات

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة والاستنتاجات السالفة الذكر، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات لصانعي القرار في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية.

1. يمكن للشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية العمل على اغتنام الفرص والاستفادة من الموقع الجغرافي للاردن القريب من الاسواق العالمية التي تستخم المعادن المستخرجة منها، من خلال العمل على تشخيص هذه الفرص قبل غيرها من الشركات التي تعمل في نفس القطاع وخاصة ان المنتج الاردني في هذا المجال يمتاز بالسمعة العالية والاسعار المنافسة.
2. الاستفادة من الطاقات الموجودة في هذه الشركات في عملية البحث عن المعلومات المهمة في مجال الصناعات الاستخراجية والتعدينية والتي سوف ترفع من مستوى هذه الصناعة من حيث الجودة واية تطورات او تغييرات يحتاجها السوق بحيث تكون في المقدمة وان تكون سباقا في هذا المجال لان المعرفة وتطويرها من اهم عوامل القوة في العصر الحاضر فالذي لديه المعرفة لديه القدرة على السيطرة على الاسواق.
3. قد تقوم الشركات الاستخراجية والتعدينية العمل على اشراك العاملين في تحديد الرؤية بشكل اكبر لان ذلك سوف ينعكس على تطبيق الرؤية على ارض الواقع وبشكل اسرع، لان العاملين كلما زادت مشاركتهم وقناعتهم بما يقومون به كلما زاد التطبيق مما سينعكس بشكل واضح على تطبيق استراتيجيات واهداف الشركة بشكل اسرع.
4. يمكن ان تعمل الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية على زيادة الدافعية لدى العاملين لديها من خلال زيادة نظام المكافآت والحوافز، وذلك عن طريق ربطه بمعدل الانجاز لكل موظف في هذه الشركات، هذا النظام سوف يعمل على تحفيز العاملين وزيادة الانتاج لديهم وكذلك سوف يوفر في العمليات الغير ضرورية في الانتاج ويسهم في خفض التكاليف وذلك بتقديم حوافز في حالة خفض الفاقد وتقليل المصاريف.

5. من الامور الضرورية والمهمة التي يمكن ان تعمل الشركات الاستخراجية والتعدينية في الاردن عليها لمواجهة التنافس الشديد الذي يواجهه هذا القطاع عقد شراكات مع الشركات التي تعمل في نفس القطاع سواء في السوق المحلي او على المستوى العالمي لنفس المنتج او حتى مع الشركات التي تسهم في العمليات الانتاجية او التكميلية لهذه الشركات، من اجل زيادة الانتاج او المساهمة في خفض التكاليف.
6. من الضروري ان تقوم الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية على العمل بشكل اكبر على زيادة الجودة لمنتجاتها، وذلك من خلال اجراء دراسات على جودة المنتجات لدى المنافسين في الاسواق المحلية والعالمية من اجل معرفة اسباب ارتفاع الجودة لدى هذه الشركات، وان كان هنالك فارق في الجودة وجب العمل على تطويره وزيادة مستوى الجودة لكي تستطيع الاستمرار في عملية المنافسة والحفاظ على احصتها السوقية.
7. العمل على تحقيق المرونة من خلال الاستجابة بشكل سريع لاية تغيرات على المنتجات في الاسواق المحلية والعالمية سواء في تصميم هذه المنتجات او في طريقة انتاجها حسب طلب المستهلكين لهذه المنتجات، وان يكون هذا التغيير بشكل سريع يناسب الاسواق والتغيرات المستمر التي تحدث بها.
8. على الشركات الاستخراجية والتعدينية العمل بشكل دائم ومستمر على خفض التكاليف لان المنافسة كبيرة في هذ القطاع فيجب العمل على كبح زيادة التكلفة من خلال الاستخدام والاستغلال الامثل لموارد هذه الشركات سواء كانت هذه الموارد مادية او بشرية، وجب هنا الاستفادة منها الى اعلى حد لان السعر والتكلفة يلعبان دورا مهما وواضحا في الاسواق والتي تزداد المنافسة فيها بشكل كبير ومستمر بسبب التطور الكبير في التكنولوجيا العالمية وزيادة استخدامها يخفف من التكاليف ويساعد في خفض الاسعار الى حد ما.
9. يتطلب ان يكون للشركات شبكات توزيع واسعة وكبيرة لمنتجاتها لذلك من المستحسن ان تقوم هذه الشركات بعقد اتفاقيات وشراكات مع شركات النقل والتصدير من اجل ان تصل المنتجات الى العملاء بالوقت والمكان المناسب من غير تاخير او تاثير على جودة هذه المنتجات وتحقيق تطلعات ورغبات العملاء بشكل كبير من اجل المحافظة على استمرارية توصيل المنتجات اليهم.

10. من الممكن ان تعمل الشركات الاستخراجية والتعدينية على الاستمرار في عملية التحسين المستمر لما لها من اثر مهم ومباشر على تحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال تقليل عدد الاخطاء في هذه الشركات الى اقل عدد ممكن لتكون اقرب الى الصفر عن طريق معرفة اسباب حدوثها ومن اجل العمل على معالجة هذه الاخطاء والحد منها قدر الامكان، لان ذلك سوف يكون له دور مهم في المحافظة على خفض التكاليف وزيادة الجودة.

### الدراسات المستقبلية المقترحة

بعد قيام الباحث باختبار اثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في ظل وجود التحسين المستمر كمتغير وسيط في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية، وفي ضوء ما توصلت اليه الدراسة من نتائج يقترح الباحث مجموعة من الافكار التي يمكن للباحثين اختبارها مستقبلا وهي:

- اثر اليقظة الاستراتيجية في الميزة التنافسية: الدور المعدل للابتكار التسويقي.
- اثر الذكاء التنافسي في الميزة التنافسية: الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات.
- اثر القدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية.
- اثر التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية: الدور المعدل للهيكل التنظيمي.
- اثر ادارة علاقات الزبائن في الميزة التنافسية.

## المراجع

المراجع العربية

المراجع الاجنبية

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

ابراهيم، سمراء عبد الجبار، وشمسي، ديانة علي (2018). الذكاء الاستراتيجي واثره في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية - دراسة تطبيقية. *مجلة الادارة والاقتصاد*، (116)، 361-348.

اشتيوي، محمد (2018). مدخل كايزن Kaizen للتحسين المستمر وعلاقته بالتغيير التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصاد*، (10)3، 35-14.

الاشقر، وفاء محمد (2012). مدى توافق مؤشرات التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر الطلبة في جامعة اربد الاهلية في الاردن. *المؤتمر الدولي الثاني لضمان جودة التعليم العالي. جامعة اربد الاهلية*، عمان، الاردن.

البدرى، حنان سليمان (2019). استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

لجامعة أسوان. *المجلة التربوية*، (59)، 575-454.

- برنوطي، سعاد نائف (2003). *ادارة الموارد البشرية*. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- بكر، نادية عبد الخالق رمضان (2016). مدخل التحسين المستمر (Kaizen) واثره على اداء المنظمات بالتطبيق على الشركة القابضة لكهرباء مصر. *المجلة العربية للإدارة*، 36(1)، 239-260.
- التميمي، اياد محمد فاضل، والخشالي، شاكر جارا الله (2015). أثر مقومات التحالف الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة تطبيقية في البنوك التجارية العاملة في الاردن. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، 3(11)، 641-667.
- جبرين، علي هادي (2006). *ادارة العمليات*. دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الجبوري، ميسر ابراهيم احمد (2008). *نظم ادارة الجودة*. المستنصرية للنشر والتوزيع.
- ابن جروة، حكيم، ومزهودة، نور الدين (2017). أهمية تسويق خدمات النقل الحضري العمومي في تحقيق البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 12(12)، 135-156.
- جودة، محفوظ احمد (2008). *ادارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقا* (ط3). دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحارس، أسامة (2004). *المحاسبة الادارية*. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حامد، سهير عادل، وكامل، حنان صفاء (2019). تأثير القدرات الديناميكية في الميزة التنافسية، بحث تحليلي في الشركة العامة للسمنت العراقية. *مجلة العلوم الادارية والاقتصادية*، 111(25)، 138-159.
- حريم، حسين (2017). *مبادئ الادارة الحديثة* (ط5). الاردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحسيني، فلاح حسين (2000). *الادارة الاستراتيجية*. دار وائل للنشر والتوزيع.

الحلالمة، محمد عزات، والعزاوي، سامي فياض (2009). رأس المال الفكري وأثره في اسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الاعمال: دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الاردنية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية*، (19)، 101-164.

حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب (2013). *ادارة الموارد البشرية* (ط6). الاردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الحميدي، مفلح راتب، سلامة، صبحي، وكافي، مصطفى (2016). *اعادة هندسة العمليات (الهندرة)*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحميري، بشار عباس، وعبد المهدي، علي مظهر (2019). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة. *مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية*، 2(11)، 432-459.

الحنيطي، احمد يوسف، والقعيد، مرزوق عايد (2019). أثر الهياكل التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في المؤسسات الصناعية والخدمية في الاردن. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال*، 1(15)، 1-20.

حيدر، معالي فهمي (2002). *نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

خزعل، بصير خلف، وذياب، عامر رجب (2019). الابتكار الاخضر وأثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 25(122)، 133-148.

الخطيب، سمير كامل (2008). *ادارة الجودة الشاملة والايزو (مدخل معاصر)*. مكتبة المرتضى.

خنجر، لارا قاسم، ويعقوب، فيحاء عبدالله (2018). أثر التحسين المستمر في تحقيق ميزة تنافسية للجامعات



العراقية ومشاريعها البحثية، بحث تطبيقي في الجامعة التكنولوجية في العراق. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 13(44)، 35-55.

داود، غسان، خليل، علياء، وداود، فضيلة (2015). دور اعادة هندسة عمليات الاعمال في التحسين المستمر، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في كليتي القانون والادارة والاقتصاد في جامعة بغداد. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*. 33(4)، 19-45.

درة، عبد الباري ابراهيم، وجرادات، ناصر محمد سعود (2014). *الادارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، النظرية والتطبيق*. دار وائل للنشر والتوزيع.

الدهان، اميمة (1989). الابداع والسلوك الابداعي للعاملين. *مجلة تنمية الرافدين*، 26(2)، 18-42.

رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، احسان دهش (2015). *الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة*. دار المناهج للنشر والتوزيع.

الركابي، كاظم نزار (2004). *الادارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة*. دار وائل للنشر والتوزيع.

الروسان، محمود علي (1997). *الاثر بين الميزة التنافسية والخبار الاستراتيجي واثرها في الاداء التصديري: دراسة تحليلية في شركات الادوية الاردنية*. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.

الزعيبي، حسن علي (2005). *نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي*. دار وائل للنشر والتوزيع.

زواوي، حميدة (2018). *الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية*. أطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسلة، الجزائر.

الزيادات، محمد عواد، وشاكر، سوسن (2007). *ادارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم*. دار صفاء للنشر والتوزيع.

السرطان، عطا الله فهد (2005). *دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية*. اطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم ادارة الاعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الاردن.

سعدي، وحيدة (2015). *الابداع المنظمي: رؤية معاصرة لادارة المنظمات*. *مجلة دراسات وابحاث جامعة جلفة*، 409-421.

السكرانة، بلال خلف (2014). *التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال*، دراسة ميدانية على شركات التأمين في الاردن. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (40)، 121-150.

السكرانة، بلال خلف (2019). *أخلاقيات العمل*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

شتاتحة، عائشة (2011). *اهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر.

شريف، علي (2000). *الادارة المعاصرة*. الدار الجامعية.

الشعار، قاسم، خدام، امينة، ارتيمة، هاني، والشوابكة، خالد (2016). *لوحة القيادة واثرها في التحسين المستمر*، دراسة حالة شركة المحروقات والزيوت التابعة لمجموعة المناصير للصناعة والاستثمار في الاردن. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات*، 16(3)، 58-70.

شفيق، منى يوسف (2010). *نموذج مقترح لاثر تبني مدخل التوجه بالعملاء على تحقيق الميزة التنافسية*، دراسة تطبيقية على خدمات الهاتف المحمول. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، 4(34)، 317-335.

الشماسين، سالم احمد (2013). *اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الاردن.

- الشمري، حامد بن مالح (2004). *ادارة الجودة الشاملة: تحسين الانتاجية في القطاع العام*. دار القلم.
- الشمري، حامد بن مالح (2007). *ادارة الجودة الشاملة، صناعة النجاح في سباق التحديات* (ط2). دار الفرقان.
- الشيخ، بابر مبارك عثمان، ومحمد علي، التاج محمد (2018). أثر الذكاء الاستراتيجي في الابداع المنظمي، دراسة استطلاعية لاراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الادارية بجامعة نجران. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 9(19)، 272-294.
- الشيخلي، عبد الرزاق ابراهيم، وعبيد، مهدي عواد (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في اساليب اتخاذ القرار، بحث ميداني تحليلي في وزارة الاعمار والاسكان العراقية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية*، 21(85)، 1-28.
- شيخ، هجيرة، ومنير، نوري (2016). اثر الممارسات الذكية في فعالية تسيير منظمات الاعمال. *مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية الانسانية*، 15(15)، 131-164.
- صالح، احمد علي، العزاوي، بشرى هاشم، و ابراهيم، ابراهيم خليل (2010). *الادارة بالذكاءات، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات*. دار وائل للنشر.
- صقر، عمر (2002). *العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة*. الدار الجامعية.
- الطائي، رعد عبدالله، وقداة، عيسى (2010). *ادارة الجودة الشاملة*. دار اثناء للنشر والتوزيع.
- الطائي، علي حسون، والتميمي، محمد ياسين (2016). أثر مرونة الموارد البشرية في أداء فرق العمل: دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية في العراق. *مجلة كلية التراث الجامعة*، 20(20)، 35-67.
- الطائي، يوسف حجيم، والفضل، مؤيد عبدالمحسن (2004). *ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك*. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الطويل، اكرم احمد، واسماعيل، رعيد ابراهيم (2009). العلاقة بين انواع الابداع التفني وابعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي. *المؤتمر العلمي الثالث، تحت شعار ادارة مؤسسات الاعمال: التحديات المعاصرة*، الاردن، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، عمان، الاردن.

الطويل، اكرم احمد، والحافظ، علي عبدالستار (2002). أثر تصميم المنتج في لبي التنافسية. *مجلة تنمية الرافدين*، (69)24، 39-13.

الطويل، اكرم احمد، وسلطان، حكمت رشيد (2006). العلاقة بين الاسبقيات التنافسية والاداء الاستراتيجي، *المجلة العربية للإدارة*، (1)26، 51-37.

الظالمي، محمد جبارة حمزة (2016). الذكاء الاستراتيجي واثره على سمعة المنظمات التعليمية. *مجلة القادسية للعلوم الاقتصادية والادارية*، 1(18)، 33-6.

العبادي، هاشم فوزي، والعارض، جليل كاظم (2012). *نظم ادارة المعلومات: منظور استراتيجي*. دار صفاء للنشر والتوزيع.

عبد الكريم، عزام عبد الوهاب، ومحمد، روش ابراهيم (2019). تأثير امتلاك الشركة للمقدرات الجوهرية في تعزيز المرونة التصنيعية: دراسة تطبيقية في الشرك العامة للصناعات الانشائية. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، 11(24)، 476-441.

عبد المطلب، عبد الحميد (2010). *الادارة الاستراتيجية في بيئة الاعمال*. الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيعات.

عبيدات، سليمان خالد (2008). *ادارة الانتاج والعمليات*. دار وائل للنشر والتوزيع.

أبو عشة، محمد كمال (2009). *أبعاد الميزة التنافسية للشركات العربية*. الامارات العربية المتحدة، دبي: منشورات مركز الخليج للابحاث.

عطا، خالدية مصطفى (2015). الذكاء الاستراتيجي واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية للاراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية*، (43)، 135-162.

عقيلي، عمر وصفي (2001). *المنهجية المتكاملة لادارة الجودة الشاملة*. دار وائل للنشر والتوزيع.

العلاق، بشير (2016). *القيادة الادارية*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

علوان، قاسم نايف (2006). *ادارة الجودة في منظمات الخدمة*. دار الشروق للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار محمد (2000). *ادارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي*. دار وائل للنشر والتوزيع .

العلي، عبد الستار محمد (2008). *تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

عمران، نضال عبد الهادي (2015). اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اساسيل للاتصالات. *مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفة والتطبيقية*، 3(23)، 1280-1304

العمرى، غسان عيسى، والسامرائي، سلوى امين (2008). *نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي معاصر*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العوادة، وليد مجلي (2019). أثر نظم المعلومات الاستراتيجية في الميزة التنافسية لفرع البنوك الاردنية العاملة في مدينة اربد، الاردن. *المجلة العربية للادارة*، 39(1)، 113-144،

DOI:10.21608/aja.2019.27774

العويسات، أحمد محفظ (2008). *ادارة الجودة الشاملة*. دار هومة.

الغالي، طاهر، وادريس، وائل (2007). *ادارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية* دار الحامد للنشر والتوزيع.

ابو الغنم، خالد محمد عبد العزيز (2016). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات

التامين السعودية العاملة في بمدينة جدة: دراسة ميدانية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات الادارية والاقتصادية*، 2(5)، 171-139.

الغنودي، نوري احمد (2017). الخصائص الجسيمة وعلاقتها بمستوى الذكاء. *مجلة جامعة صبراتة العلمية*، (1)، 204-189.

الفضل، مؤيد محمد، نور، عبد الناصر ابراهيم، والراوي، عبد الخالق مطلق (2007). *المحاسبة الادارية* (ط2). دار المسيرة للنشر والتوزيع.

فلاق، محمد (2016). *عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية*. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، الجزائر.

قاسم، ميساء يحيى (2018). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته في حل المشكلات لدى طلبة الكليات الاهلية. *مجلة العلوم التعليمية والاجتماعية*، 5(1)، 517-494.

القيوتي، محمد (2013). *نظرية المنظمة والتنظيم* (ط4). دار وائل للنشر والتوزيع.

القحطاني، عبد المحسن عايض، الرشدي، نوف علي، المسعود، شيما عبيد، والعميري، شيخة عدنان (2012). مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في ادارة المناطق التعليمية بدولة الكويت. *مجلة عالم التربية*، 38(13)، 210-175.

أبو قحف، عبد السلام (2005). *أساسيات الادارة الاستراتيجية*. الدار الجامعية.

كافي، مصطفى يوسف (2017). *ادارة حاضنات الاعمال للمشاريع الصغيرة*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الكساسبة، محمد مفضي، أبوباقى، عطية حسين (2020). أثر منهجية ديمينج في التعلم والابتكار في المصارف الاسلامية في الاردن. *المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال*، 8(1)، 43-32.

كنوش، محمد (2015). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، (13)، 91-116.

اللامي، غسان قاسم (2008). *تقنيات ونظم معاصرة في ادارة العمليات*. دار الثراء للنشر والتوزيع.

لطيف، رشا نوري، وعبد، قاسم ابراهيم (2019). الادارة اللوجستية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، بحث استطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الاتصالات العراقية. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، (26)، 11، 418-540.

اللوزي، موسى (2003). *التطوير التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة* (ط2). دار وائل للنشر والتوزيع.

المؤذن، محمد صالح (2011). *مبادئ التسويق*. الاردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المجمع العربي للمحاسبين القانونيين (2001). *المحاسبة الادارية المفاهيم الاساس*. مطابع الشمس.

محمد، سعيد عبداللة، الطيب، عبد العزيز، والعبلي، سمير (2012). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء الاقسام والوحدات الادارية في مستشفى السلام في مدينة الموصل. *المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، نكاء الاعمال واقتصاد المعرفة*، 506-526.

محمد، سعيد عبد الله، محمد، ايمان بشير، وفاضل، شهد عادل (2018). دور الذكاء الاستراتيجي واسهاماته في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الاكاديمية، دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية*، (2)9، 170-19.

محمود، سماح مؤيد، وحربي، انسام حسون (2019). تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي: دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط. *مجلة الادارة والاقتصاد*، (118)، 75-96.

DOI:10.31272/JAN.42.2019.118.5

مرسي، نبيل محمد (1998). *الميزة التنافسية في مجال الاعمال*. مركز الاسكندرية للكتاب.

- مرسي، نبيل محمد (2002). *استراتيجية الانتاج والعمليات: مدخل استراتيجي*. الدار الجامعية.
- مرسي، نبيل محمد، سليم، احمد عبد السلام (2008). *الادارة الاستراتيجية*، المكتب الجامعي الحديث.
- المرشد، محمد نصار (2019). علاقة التفكير الاستراتيجي بالاداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين الاردنية. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، 4(27)، 199-373.
- مقداد، مليكة (2017). دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين اداء المؤسسة. *مجلة أبعاد اقتصادية*، 7(1)، 94-113.
- المناصرة، اكسمري عامر (2020). العناصر الحرجة للتحسين المستمر ودورها في التأثير على الاداء التنظيمي في الشركات الصناعية في الاردن. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية*، 2(28)، 78-89.
- منصور، مجيد مصطفى (2020). اثر تطبيق اخلاقيات العمل الاسلامي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الاسلامية في فلسطين. *مجلة ريادة الاعمال الاسلامية*، 5(3)، 59-90.
- النجار، فايز جمعة، الحرايزة، أروى محمد (2020). الذكاء الاستراتيجي واثره في ادارة استمرارية الاعمال "دراسة حالة في امانة عمان الكبرى". *المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال*، 8(3)، 337-354.
- DOI:https://doi.org/10.31559/GJEB2020.8.3.1
- النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2017). *اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط4). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النعيمي، صلاح عبدالقادر (2003). مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة. *المجلة العربية للادارة*، 43(1)، 23-71.
- النعيمي، صلاح عبدالقادر (2008). *المدير القائد والمفكر الاستراتيجي/ فن ومهارات التفاعل مع الاخرين*. دار اثراء للنشر والتوزيع.



النعمي، محمد عبدالعال، صويص، راتب جليل، وصويص، غالب جليل (2009). *ادارة الجودة المعاصرة، مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للانتاج والعمليات والخدمات*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الوادي، محمود حسين، والزعبي، علي فلاح (2011). مستلزمات ادارة الجودة الشاملة كاداة لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الاردنية، دراسة تحليلية. *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 8(4)، 61-79.

وليد، حسين (2015). اعتماد التحسين المستمر كمسار لتطوير راس المال الاجتماعي. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (146)، 421-444.

يوسف، علاء الدين (2019). *التطوير التنظيمي واليات ادارة التغيير بالمؤسسات*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

Abbaspour, Ahmad, Amirkhani, Amir Hussein, Ezzat, Ali Asghar Pour, & Hozori, Mohammad Javad (2017). Identifying and describing sub-proces in the strategic intelligence process by qualitative content analysis in an inductive way. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 8(1), 16-24.

- Abuzaid, A. (2017). Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: A practical study on Jordanian diversified financial services companies. *International Management Review*. 13(1), 72-84.
- Ade, Ladipo patric kunle, Akanbi, Awoniyi Mufutau, & Tubosun, Arebi Ismail (2017). Human resource flexibility and organizational effectiveness: mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of Competitiveness*, 9 (1), 51-71, DOI: 10.441/joc.201.01.04.
- Aghajani, C., & Loudon, P. (2012). *Management information systems: Managing the digital firm*, (7<sup>th</sup> ed.), Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall Inc.
- Ahmad, Nafis, Hossen, Jamal, & Mithun, Ali (2018). Improvement of overall equipment efficiency of ring frame through total productive maintenance: A textile case. *Int J Adv Manuf Technol*. 94. 239-256, DOI: 10.1007/s00170-0783-2.
- Almaiman, S., & Mclaughlin, P. (2018). Facilitating a continuous improvement Culture: A literature review. *International Conference on Manufacturing Research*. Manufacturing Technology, 493-498, Skovde, Sweden. DOI: 10.3233/978-1-61499-902-7-493D.
- Alnoukari, Mouhib, & Hanano, Abdellatif (2017). Integration of business intelligence with corporate strategic management. *Journal of Intelligence Studies in Business*. (7)2, 5-16.
- Al-Zubi, Hasan Ali (2014). The relation between strategic orientation and competitive advantages. *American Academic and Scholarly Research Journal*, 6(3), 13-20.

- Assen, Marcel F. (2018). The moderating effect of management behavior for lean and process improvement. *Operation Management Research*, (11), 1-11.
- Bail, F., Ahmadi, M., Sharifi, N., Malafeh, A., & Bae, A. (2017). The relationship between managers strategic intelligence and organization development in governmental agencies in Iran (Case study: Office of cooperatives labor and social welfare). *International Review of Management and Marketing*. 7(2), 244-249.
- Barney, Jay B., & Hesterly, William S. (2006). *Strategic management and competitive advantage concept and cases*. New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Bhattacharya, Mousumi, Gibson, Donald E., & Harold, N. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 1-19.
- Bragman, Audia (1999). Purchase concept for reducing lead time in times. *Based Competition Business*, 39(4), 1-21.
- Chase, Richard B. Jacobes, F. Ropert, & Aquillano, Nicholas I. (2004). *Operation management for competitive advantage*. (10<sup>th</sup> ed.), McGraw Hill Co. Inc.
- Clar, G., Acheson, Helena, Hafmer, Sabine, Sautter, Bjorn, Buczek, M., & Allan, Jacqueline (2008). *Strategic policy intelligence tools, enabling better RTDI policy marking Europs regions*. Stuttgart, Berrlin.

- Craven, Ruth F. (2008). Marketing realities in continuing professional education: Duhamel, Martha B, *New Direction for Adult and Continuing Education*, (86), 55-62.
- Czepil, John A. (1992). *Competitive marketing strategy*. Prentice Hall Inc.
- David, Cummins, J., & Weiss, Mary, A. (2013). Analyzing firm performance in the insurance industry using frontier efficiency and productivity methods. *Handbook of insurance, Springer*. New York, 757-861.
- Dedic, N., & Stanier, C. (2016). Measuring the success of changes to existing business intelligence solutions to improve business intelligence reporting lecture notes. *Business Information Processing*, (268), 225-236.
- Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A., & Mcnamara, G. (2014). *Strategic management: Text and cases (7<sup>th</sup> ed.)*. Mc Graw-Hill Education.
- Diderrich, Claude (2019). *Design thinking for strategy: Innovating towards competitive advantage*. EBook, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-25875-7>
- Duczynski, guy, & Knight, Chack (2017). Strategic intelligence analysis: contributions from an operational design orientation. *Journal of Information Warfare*. 17(1), 16-30.
- Eidizadeh, Rosa, Salehzadeh, Reza, & Esfahani, Ali Chitsaz (2017). Analysing the Role of business intelligence, knowledge sharing and organizational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250-267, DOI: 10.1108/JWL-07-2016-0070

- Evans, J. R. (1993). *Applied production and operation management*, (4<sup>th</sup> ed.), West. Co.
- Filho, Moacir Godinho, & Utiyama, Marcel Heimar (2016). Comparing the effect of different strategies of continuous improvement programmes on repair time to reduce lead time. *International Journal Advanced Manufacturing Technology*, (18), 315-327, DOI: 10.1007/s00170-016-8483-x
- Fleisher, C., & Bensoussan, B. (2007). Business and competitive analysis: effective application. *Financial Time Press*. USA, New Jersey: Upper Saddle River.
- Foon, Low Swee, & Nair, Praveen Balakrishnan (2010). Revisiting the concept of sustainable competitive advantage: perception of managers in Malaysian MNCs. *International Journal of Business and Accountancy*, 1(1), 63-78.
- Genevieve, Marie Johnson (2015). Record of assessment moderation practice: survey software as mechanism of continuous quality improvement. *Assessment and Evaluation in Higher Education*. 2(40), 265-278, DOI10.1080/02602938.2014.911244.
- Gupita, Monica, Inaniya, Kailash, & Jhabuawala, Murina (2019). Quality surgical pathology a storey of conyinuous improvement over seven years at rural teaching hospital in Western India. *Journal of Clincl and Diagnostic Research*, 13(19), 7-11, DOI: 10.7860/JCDR/2019/42308:13146.

- Hao, Ma (1999). Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*, 37(3), 259-266.
- Heizer, Jay, & Render, Barry (2006). *Operation management*, (8<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall.
- Hilton, Ronald W. (2005). *Managerial accounting* (6<sup>th</sup> ed.), Irwin Mc Graw-Hill Co.Inc.
- Hisrich, Peters, Michael, P., & Shepherd, F. (2017). *Entrepreneurial*, (10<sup>th</sup> ed.), New York, McGraw Hil Education.
- Hlongwane, S. N., Ngongoni, C. N., & Grobbelaar, T. (2019). Apatient centric six-sigma decision support system framework for contnuous quality improvement in clinics. *South African of Industrial Engineering*. 30(3), 224-237.
- Hollensen, Srend (2010). *Marketing management*. (2<sup>nd</sup> ed.), Pearson.
- Horngren, Charles T., Walter, T. Harrison, Smith, Linda Bamber, Besty Willis, & Becky, Jones (2005). *Accounting*. Pearson Education.
- Hult, G. T. (2003). An integration of thoughts on knowledge management. *Decision Sciences*, 34(2), 45-57.
- Ismail, Md Daud, Alam, Syed Saleh, & Abdul Hamid, Roshayati (2017). Commitment and competitive advantage in export trust, performance of SMEs. *Gadjah Madda International Journal of business*. (17)1, 1-18.
- Kaplan, Robert, & Atkinson, Antony (1998). *Advanced management accounting* (3<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall Inc.

- Karjewski, Lee J., & Ritzman, Larry R. (1999). *Operations management: Strategy and analysis*, (5<sup>th</sup> ed.), Addison: Wesley Publishing Company Inc.
- Khattak, Mohmad nisar, Zolin, Roxanne, & Muhammad, Noor (2020). Linking transformational leadership and continuous improvement: The mediating role of trust. *Management Research Review*. 43(8), 931-950, DOI:10.1108/MRR-06-2019-0268.
- Kiyabo, Kibeshi, & Isaga, Nsubili (2019). Strategic entrepreneurship, advantage and SMEs performance in the welding industry in Tanzania. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 62(9), 1-23.
- Kurban, Maria (2003). *Management gehemins kaizen*. www. Kaizen Institute, Germany.
- Leigh, Andrew (2011). Thinking ahead: strategic foresight and government. *Australian Journal of Public Administration*. 62(2), 71-92.
- Lein, S. (2004). CI international market assessment: Research finding. *Competitive Intelligence Magazine*, 5(7), 7
- Kuber, Milan (1996). *Management consulting: A guide to the profession* (4<sup>th</sup> Ed). Geneva, HLO.
- Liebowitz, Jay (2006). *Strategic intelligence: Business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management*. Auerbach Publications.
- Liu, Yang (2013). Sustainable competitive advantage in turbulent business environments. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2821-2841. DOI:10.1080/00207542.20120720392

- Lucas, M. T., & Kirillova, O. M. (2011). Reconciling the resources based and competitive positioning perspectives on manufacturing flexibility. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(2), 189-203.
- Maccoby, Michael (2001). Successful leader employ strategic intelligence. *Research Technology Management*, 44(3), 1-5
- Maccoby, Michael (2011). Strategic intelligence a conceptual system of leadership for change. 50(30), 15-33.
- Maccoby, Michael, & Scudder, Tim (2011). Strategic intelligence definition: Conceptual system of leadership for change. *Performance Improvement*, 51 (10), 43-61.
- Macmillan, H., & Tampion, M. (2000). *Strategic management process, content and implementation*. Oxford press.
- Mandel, David R., & Alan, Barnes (2018). Mandel, geopolitical forecasting skill in strategic intelligence. *Journal of Behavioral Decision Making*, (31), 127-137, DOI:10.1002/bdm.2055.
- Marchand, D., & Hykes, A. (2007). *Leveraging what your company really knows: A process view of strategic intelligence, in Xu, M.* Managing Mandel strategic Intelligence.
- Mclancy, Eddie, & Atrill, Peter (2007). *Management accounting for decision makers* (5<sup>th</sup> Ed.). Prentice Hall Co.
- Mitchell, Olivia, Maltzky, Christina, Bourke, & Farmer, Jane (2018). A modified continuous quality improvement approach to improve culturally and socially



- inclusive care within rural health services. *The Australian Journal of Rural Health*. (26), 206-210, DOI: 10.1111/ajr.12409.
- Mitra, Amitava (2016). *Fundamentals of quality control and improvement*, (4<sup>th</sup> ed.), John Wiley and Sons.
- Mnjala, Dorthy Mnjala (2014). The challenges of creating sustainable competitive advantage in the banking industry in Kenya. *Journal of Business and Management*, 16(4), 82-87.82.
- Palacios, Jose Miguel (2018). The role of strategic intelligence in the post- everything age. *The International Journal of Intelligence, Security, and Public Affairs*. (20)3,181-203, DOI: 10. 1080/2380992.2018.1532181.
- Peter, Paul, & Olson, Jerry G. (2008). *Consumer behavior and marketing strategy*, (8<sup>th</sup> ed.), Macraw Hill.
- Pradhan, Rabindra Kumar, & Kumari Gita (2017). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *International Journal Human Resources Development and Management*, 17(3/4), 282-300, DOI: 10.1504/IJHRDM.2017.08712.
- Purity, Ndubuisi-Okolo, Ifeoma, Anekwe Rita, & Anigbogu, Theresa (2017). The effect of strategic intelligence on business in selected commercial banks in south - east, Nigeria. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 1(6), 87-98.
- Rahmantya, Yanneri Elfra, & Djumahir, Ubud Salim (2019). Hospitals competitive advantage through quality, information systems and Islamic work ethics. *Problems and Perspectives in Management*. 17(2), 194-204.

- Ramirez, Karla Maria, Alvaro, Victor Hipolto, Davila, Jose Anel, & Barraza, Manuel F. Suarez (2018). Kaizen, a continuous improvement practice in organization: A comparative study in companies from Mexico and Ecuador. *Total Quality Management Journal*. (30)4, 255-268, DOI:10.1108/TQM-07-2017-0085.
- Ravetz, Joe, & Miles, Douglas (2016). Foresight in cities: on possibility of a strategic urban intelligence. *The Journal of future Studies*. (18)5, 469-490, DOI: 10.1108/fs-06-2015-0037.
- Rausch, Peter, Sheta, Alaa F., & Ayesh, Aladdin (2013). *Business intelligence and performance management: Theory, system and industrial application*. Springer.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2003). *Management* (7<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall.
- Robins, Gregory, & Wiersema, Pickey W. (1995). *Organization and behavior*. Princeton.
- Rotolo, Daniele, Rafols, Ismael, Hopkins, Michael M., & Leydesdorff, Loet (2017). Strategic intelligence on emerging technologies: scientometric overlay mapping. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 68(1), 214-234.
- Rouach, Daniel, & santi, Patrice (2001). Competitive intelligence adds value five: Intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552-559.
- Ruel, H., Bondarouk, T., & Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM

effectiveness: Results from a quantitative study in Dutch ministry. *Employee Relation*, 29(3), 280-291

Russel, R. S., & Taylor, D. (2000). *Operation management*, (3<sup>ed</sup> ed.), Prentice Hall Inc.

Safari, Ali, Adelpnah, Arash, Soleimani, Razieh, Aqagoli, Eidizadeh, Parisa, and Salehzadeh, Reza (2020). The effect of psychological empowerment on job burnout and competitive advantage: The mediating role of organizational commitment and creativity. *Research management*, (18)1, 54-71. DOI:10.1108/MRJAM-06-2019-0935.

Samman, Raafat A., & Ouenniche, Jamal (2016). Continuous quality improvement programs part I: Survey, critical analysis and future research directions. *The Journal of Developing Areas*, (50), 40-66.

Sanches, Ji Yoo Lee, & Ziber, Moises Ari (2019). The adoption of cooperative strategies by micro and small consulting firms as a mechanism of competitive advantage. *Brazilian Journal of Management*. (12)2, 198-214, DOI:10.5902/1983465917814.

Shujahat, Muhammad, Huaain, Saddam, Javed, Sammar, Malik, Muhammad, Thurasamy, Ramayah, & Ali, Junaid (2017). Strategic management model with lens of knowledge management and competitive intelligence. *Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 47(1), 55-93, DOI:10.1108/VJIKMS-06-0035.

- Slack, Nigel, Chambers, Stuart, & Johnston, Robert (2010). *Operations management*. Pearson Education.
- Sraun, J., & Singh, H. (2017). Continuous improvement strategies across manufacturing SMEs of north India: An empirical investigation. *International Joournal of Lean Six Sigma*, (8)2, 225-243. DOI: 10.1108/IJLSS
- Stevenson, William J. (2007). *Production, operations management* (8<sup>th</sup> Ed.). Von Hoffmann Press.
- Sveiby, K. E. (2001). A knowledge based theory of the firm to guide istry strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 271-285.
- Tham, K. D., & Kim, H. M. (2002). *Towards strategic intelligence with ontology based enterprise modelling and ABC*. Proceedings of the IBER Confrence. Las Vegas, NV, USA.
- Tuan, Luu Trong (2016). How HR flexibility contributes to customer value cocreation behavior. *Marketing Intelligence and Planning*. (34)5, 647-669, DOI: 10.1108/MIP-09-2015-0186.
- Turgce, Ercan (2013). Major strategies on building production innovation influencing competitive and growth strategies in construction companies. *Gazi University Journal of Science*, 26(3), 419-425.
- Unzueta, Gorra, Esnaola, Aritz, & Eguren, Jose Alberto (2020). Continuous improvement framework to develop cultural change: case study , capital goods company. *The TQM Journal*. DOI:10.1108/TQM-02-2019-0051

- Van Assen, F. (2018). The moderating effect of management behavior for lean and process improvement. *Operuntions Management Resarch*, 11(2), 1-13.
- Vivek, Kale (2017). *Agile networksbusinesses: Collaboration, and competitive advantage*. New York: CRC Press.
- Walsh, Patrick, F. (2017). Improving strategic intelligence analytical practice through qualitative social research. *Journal Intelligence and National Security*. (32)5, 549-563, DOI:10.1080/02684527.2017,1310948.
- Weetman, Pauline (2007). *Management accounting*, USA, New Jersey: Pearson Education Limited.
- Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. David (2012). *Stratregic management and business pollicy* (12<sup>th</sup> ed.). New York, Prentic Hall.
- Wright, Patrick M., kacmar M, & McMahan, C. (1997). *Impact of information technology on employee attitudes: Alooitudinal field study*. Cornell University ILR School: Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS).
- Xu, Mark (2007). *Managing strategic intelligence: Technigues and technoogies*. United State of America and United Kingdom IGI Global.
- Zuo, Shilun, Wang, Jiaxu, & Li, Xiang (2016). Anovel modular redesign method for mechanical and electrical products aimed at continuous improvement. *Journal of Integrated Design and Process Science*. 20(4), 25-41, DOI: 10.3233/jid-2016-0023

## ملحق رقم (1)

### نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة

عندما يكون الحديد عن الصناعات الاستخراجية والتعدينية في الاردن يجب معرفة اولا ما هو المقصود بها، وفي هذه الحالة يكون الحديد عن العمليات الصناعية المتخصصة باستخراج المعادن من مصادرها سواء كانت من الارض مثل الفوسفات او من املاح مياه البحر الميت كما هو حاصل في عملية استخراج

البوتاس، وبالإضافة الى ذلك تشمل عمليات التعدين والخدمات التي تضاف الى هذه المعادن كما يحصل في صناعة الاسمنت والالمنيوم والحديد الصلب، وتسهم عمليات الصناعات الاستخراجية في الانتاج المحلي ينسبة (2.6%) خلال الفترة من الربع الثاني لسنة (2010) وهي تشتمل الصناعات التعدينية.

تعتبر الاردن من الدول التي تشجع الاستثمار في الصناعة بشكل عام من خلال جذب المستثمرين في هذا المجال على المستوى المحلي او المستوى الخارجي لما يتمتع به الاردن على القدرة التصديرية العالية، وكذلك من خلال سن القوانين والاجراءات التي تشجع الاستثمار في هذا المجال. يعتبر قطاع الصناعة من القطاعات المهمة الموجودة في الاردن، حيث بلغ المعدل السنوي من مساهمة هذا القطاع في مجموع الاستثمارات سواء المحلية او الخارجية وذلك بالرجوع لبيانات ومعلومات من هيئة الاستثمار بلغت (69%) من مجمع الاستثمارات المحلية.

يعتمد الاقتصاد الاردني على بعض الصناعات الاستخراجية والتعدينية حيث تعتبر هذه الصناعات من المكونات الاساسية في الاقتصاد الاردني، ويعتبر قطاع التعدين من اهم القطاعات الاستراتيجية في الاردن وقد كانت نسبة مساهمة هذا القطاع بانواعه المختلفة (17.2%) من مجموع الصادرات الصناعية الاردنية لسنة (2017)، ولعب الاردن دورا مهما في هذا المجال بسبب الموقع الاستراتيجي بين ثلاث قارات اوروبا، واسيا، وأفريقيا ونقطة وصول مهمة. يعتبر الاردن من اكبر المصدرين للفوسفات في العالم فيحتل المركز الثالث على مستوى العالم لهذا المعدن ويعمل به قسم كبير من العمالة الاردنية ويقدر مجموع خام الفوسفات (1459) مليون طن، والشركة الوحيد المرخصة التي تعمل به هي شركة مناجم الفوسفات الاردنية. كذلك الامر بالنسبة للبوتاس اذ يعتبر من اهم الصناعات الاستخراجية في الاردن لما يحتويه من مركبات البوتاسيوم والتي تعتبر من اهم المكونات في صناعة الاسمدة وصناعة الصابون والادوية والاصباغ وما يميزه الجودة العالية الموجودة في هذه المعادن والمنتجات. يعتبر هذا القطاع من اكثر القطاعات استخداما للعمالة ويساعد على الحد من البطالة بما يوفر من فرص عمل على كافة الصعدة الفنية والادارية وكذلك يساهم في تحريك القطاع المصرفي.

المجلس الاقتصادي والاجتماعي (2018). تقرير حالة البلاد: الصناعة. عمان: دائرة المكتبة الوطنية،  
صفحة 4.



كلية الدراسات العليا

قسم الإدارة



استبانة

أخي المدير...أختي المديرية

تحية طيبة،،

تقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية : الدور الوسيط للتحسين المستمر في الشركات الاستخراجية والتعدينية الاردنية "، وذلك لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في ادارة الاعمال من جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

ونظراً لذلك نأمل منكم التعاون والتكرم بالمساعدة في تعبئة الإستبانة المرفقة، من خلال الأجابة على الفقرات التي تتضمنها وذلك بوضع علامة (✓) تحت الإجابة الأكثر إنطباقاً مع رأيكم، ونفيدكم بأن جميع المعلومات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

ولكم جزيل الشكر والإحترام.

الباحث: خالد حسين ابوقطيش

0787231506

abuktaish@hotmail.com

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة المناسبة:

1- النوع الاجتماعي

ذكور  أنثى

2- العمر

أقل من 30 سنة  30- أقل من 40 سنة   
 40- أقل من 50  50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي

دبلوم كلية مجتمع فما دون  بكالوريوس   
 ماجستير  دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  5- أقل من 10 سنوات   
 10- أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

الفقرات التالية تتعلق بالذكاء الاستراتيجي، يرجى وضع علامة (✓) تحت الإجابة المناسبة

غير موافق اطلاقاً	غير موافق	موافقة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرة
<b>الاستشراف</b>					
					1 تتنبأ الشركة بالمستقبل لتطوير استراتيجياتها بعيدة الامد.
					2 تمتلك الشركة القدرة على توقع ما قد يحدث فعلا في البيئة المنافسة.
					3 تستشعر الشركة الاحداث المؤثرة في مستقبلها.
					4 تشجع الشركة العاملين على التنبؤ بما سيحدث في المستقبل.
					5 تؤمن الشركة باهمية استقراء المستقبل.
					6 تشخص الشركة الفرص قبل غيرها من الشركات.
<b>التفكير النظمي</b>					
					7 تنظر الادارة الى الشركة في صورة نظام مترابط الاجزاء.
					8 تعتمد الشركة ا دراسة الافكار مجتمعة بدلا من دراستها بشكل منفرد.
					9 تمتلك الشركة القدرة على تحليل العناصر المختلفة لفهم كيفية تفاعلها.
					10 تستثمر الشركة طاقات اقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها
					11 تحلل الشركة المشكلات بالنظر الى اسبابها مجتمعة بدلا من فصلها عن بعضها.
					12 تستغل الشركة طاقات اقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها.
<b>الرؤية</b>					
					13 تمتلك الشركة رؤية شمولية تحدد من خلالها اتجاه اعمالها.
					14 تستخدم الشركة رؤيتها في توحيد جهود العاملين باتجاه أغراضها.
					15 تمتلك الشركة القدرة على تحويل رؤيتها الى واقع ممكن التطبيق.
					16 تمتلك الشركة القدرة لاقناع العاملين على الايمان برؤيتها.
					17 تحدد الشركة خياراتها الاستراتيجية وفق تغيرات البيئة الخارجية.
					18 تتسجم القرارات التي تتخذها الشركة مع رؤيتها الاستراتيجية.
<b>الدافعية</b>					
					19 تمتلك الشركة القدرة على دفع العاملين لتنفيذ رؤيتها.
					20 تشجع الشركة التنافس بين العاملين لتقديم المزيد من الانجازات.

					21	تكافئ الشركة العاملين المجددين باستخدام الحوافز تبعا لانجازاتهم.
					22	تشجع الشركة انجاز المهام عن طريق فرق العمل.
					23	تحرص الشركة على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .
					24	تمنح الشركة العاملين المتميزين باعمالهم حوافز متنوعة.
<b>الشراكة</b>						
					25	تسعى الشركة لاقامة شراكة استراتيجية مع الشركات المماثلة
					26	تؤمن الشركة بان الشراكة توفر لها الحصول على الموارد النادرة.
					27	تمنح الشراكة الشركة القدرة على مواجهة الظروف التنافسية.
					28	تتظر الشركة الى الشراكة بانها حلا للخروج من الازمات التي تواجهها.
					29	تسعى الشركة للدخول في شراكات لاستثمار مواردها.
					30	تسعى الشركة للدخول في شراكات مع منظمات البحث العلمي.

### الجزء الثالث: فقرات الميزة التنافسية

الفقرات التالية تتعلق بالميزة التنافسية، يرجى وضع علامة (✓) عند الاجابة المناسبة

غير موافق اطلاقا		غير موافق	موافقة متوسطة	موافق	موافق تماما	الفقرة
<b>الجودة</b>						
						31 تتعاون الشركة مع الشركات العالمية لتحسين جودة انشطتها.
						32 تحرص الشركة على تطبيق المواصفات الارشادية الدولية.
						33 تطبق الشركة نظام السيطرة النوعية للتحقق من جودة منتجاتها.
						34 تحافظ الشركة على خصائص جودة منتجاتها العالية.
						35 تحرص الشركة على نشر ثقافة الجودة في جميع انشطتها.
						36 تمتاز منتجات الشركة بنوعيتها العالية مقارنة بمنتجات المنافسين.
<b>المرونة</b>						
						37 تتمتع الشركة بالقدرة السريعة على الاستجابة للتغيرات في الطلب على منتجاتها.
						38 تتسم الشركة بسرعة تبني التكنولوجيا الحديثة.
						39 تتحكم الشركة في تغيير عمل الالات حسب التغير في مواصفات المنتج.
						40 تمتلك الشركة موارد بشرية متعددة المهارات.

					41	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في تصميم منتجاتها.
					42	تمتلك الشركة بدائل متعددة لزيادة طاقتها الإنتاجية.
<b>التكلفة</b>						
					43	تهتم الشركة بالبحث عن تخفيض التكاليف.
					44	تسعى الشركة الى زيادة حجم منتجاتها لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة.
					45	تستخدم الشركة طرق مبتكرة للسيطرة على التكاليف.
					46	تستخدم الشركة نظاما محاسبيا دقيقا لضبط عناصر التكلفة.
					47	تسعى الشركة الى تحقيق الاستخدام الامثل لمواردها.
					48	تعتبر الشركة خفض تكلفة منتجاتها احد اولوياتها الاساسية.
<b>التسليم</b>						
					49	تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتسليم منتجاتها لزيائنها.
					50	تستخدم الشركة سياسة مخزون الامان لتامين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة.
					51	تختار الشركة قنوات التوزيع على اساس السرعة في توصيل منتجاتها لزيائنها.
					52	تمتلك الشركة التسهيلات اللازمة لايصال منتجاتها الى زيائنها.
					53	تسعى الشركة الى تبسيط اجراءات تسليم منتجاتها لزيائنها.
					54	تمتلك الشركة شبكة توزيع واسعة لمنتجاتها.

#### الجزء الرابع: فقرات التحسين المستمر

العبارات التالية تتعلق بالتحسين المستمر، يرجى وضع علامة (✓) عند الاجابة المناسبة

الفقرة				
غير موافق اطلاقا	غير موافق	موافقة متوسطة	موافق	موافق تماما

					55	تحرص الشركة على وجود خطط لتحسين انشطتها وباستمرار.
					56	تشجع الشركة مشاركة العاملين في صياغة خطط تحسين انشطتها.
					57	توفر الشركة الموارد اللازمة لتنفيذ خطط تحسين منتجاتها.
					58	تتوفر لدى الشركة البيانات اللازمة للتحسين.
					59	تسعى الشركة لتحسين منتجاتها باستمرار.
					60	تسعى الشركة للاستفادة من نتائج البحوث العلمية لتحسين منتجاتها.
					61	تقوم الشركة بمراجعة انشطتها بشكل دوري من اجل تحسينها.
					62	تحرص الشركة على معرفة توقعات زبائنها للاستفادة منها في تحسين منتجاتها.
					63	تستخدم الشركة تقنيات مناسبة لتقديم الدعم لنشاطات التحسين الخاصة بها.
					64	تستجيب الشركة لمقترحات التحسين بطريقة واضحة.
					65	تساند الشركة عمليات التجريب من خلال التسامح مع الاخطاء.

**الملحق رقم (2)**  
**قائمة بأسماء محكمي الاستبانة**

#	الاسم*	الرتبة الاكاديمية	الجامعة
1	حسن علي الزعبي	أستاذ	جامعة عمان العربية
2	زكريا مطلق الدوري	أستاذ	جامعة الاسراء
3	فايز جمعة النجار	أستاذ	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
4	محمد سليم الشورة	أستاذ	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
5	محمد مفضي الكساسبة	أستاذ	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
6	هاني جزاع ارثيمة	أستاذ	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
7	بلال خلف سكارنة	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
8	خالد وحيد حياصات	أستاذ مشارك	كلية ليمونس الجامعية التقنية
9	سحر محمد ابو بكر	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
10	سوزان صالح دروزه	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الاسلامية العلمية
11	قاسم ابراهيم الشعار	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
12	ليث عبد الله القهوجي	أستاذ مشارك	جامعة الزرقاء الخاصة
13	محمد عبد الكريم الرقاد	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الاسلامية العالمية
14	مراد سليم العطياتي	أستاذ مشارك	جامعة الاسراء
15	وائل جمال الكايد	أستاذ مشارك	جامعة العلوم الاسلامية العالمية

\*الأسماء مرتبة هجائيا وحسب الرتبة