



أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية

**the impact of strategic intelligence in achieving competitive advantage
by applying it to Yemeni telecommunications companies**

Siham Mohammad Sarhan Al-Mekhlafi

*Researcher - Department of Business Administration
Sana'a University - Yemen*

سهام محمد سرحان المخلافي

*باحثة - ادارة الأعمال
جامعة صنعاء - اليمن*

Amal Mohammad Ali Al-Mujahid

*Researcher - Department of Business Administration
Dhamar University - Yemen*

آمال محمد علي المجاهد

*باحثة - ادارة الأعمال
جامعة نمار - اليمن*

الملخص:

هدف البحث إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية من وجهة نظر قادة الإدارتين: العليا والوسطى، في شركات الاتصالات اليمنية، وهي سبأفون، ويمن موبايل، والشركة اليمنية العمانية المتحدة (YOU) في مراكزها الرئيسية في صنعاء، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت (465) مفردة. وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية بدلالة لفظية كبيرة نوعاً ما بمتوسط حسابي بلغ (4.97)، وبمستوى أهمية بلغ (71%)، وحصل تحقيق الميزة التنافسية على متوسط حسابي (5.19)، وانحراف معياري (0.90)، وبمستوى أهمية (74%) بدلالة لفظية كبير نوعاً ما، كما أظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (66.5%) من التباين في الميزة التنافسية، وأن هناك أثراً دالاً إحصائياً للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية، وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجب بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي المستخدم في هذه الدراسة (الاستشراف، الرؤية المستقلة، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة)، والمتغير التابع الميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0.816).

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي، الميزة التنافسية.

Abstract:

The study aimed to know the impact of strategic intelligence in achieving competitive advantage by applying it to Yemeni telecommunications companies from the perspective of the leaders of the higher and middle administrations in the Yemeni telecommunications companies particularly Saba Phone, Yemen Mobile, and the United Yemeni Omani Company (YOU) in its main centers in Sana'a. The researcher used the descriptive analytical method and the questionnaire as a tool for collecting data from a sample that reached (465) individuals, and the study concluded in its results as an approval of the study samples to provide all strategic intelligence in the Yemeni telecommunications companies that is rather a huge verbal indication as the arithmetic mean value reached (4.97), proportional importance (71%), the competitive advantage had (5.19) as an arithmetic mean value, the standard deviation (0.90), and the level of importance (74%) that is rather a large verbal condition. The results also showed that strategic intelligence explains (66.5%) of the contrast in the competitive advantage, and there is a statistically significant effect of strategic intelligence on the competitive advantage. The results showed that there is a positive correlation relationship between the dimensions of the strategic intelligence used in the study (outlook, independent vision, systematic thinking, motivation, partnership) and the variable dependent is the competitive advantage where the correlation coefficient between them reached (0.816).

Keywords: Strategic intelligence, competitive advantage.

أولاً: المقدمة:

ومستمرة التغيير، تتصف بالتعقيد والغموض نتيجة تأثيرات العولمة ونظام الأعمال العالمي، والتوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العلمية والابتكارات والمعرفة والاختراعات والتطورات التكنولوجية وثورة

تعيش المنظمات في الألفية الثالثة على كل المستويات الاقتصادية الإنتاجية والخدمية العامة منها والخاصة، على مستوى العالم في بيئة متقلبة وسريعة

تحقيق وتحسين ميزتها التنافسية وخلق قيمة لعملائها ونمو أرباحها وحصتها السوقية.

وبما أن قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات يُعد مكوناً اقتصادياً أساسياً من مكونات البنى التحتية الوطنية للدول، ولما له من دورٍ مهمٍ في النمو الاقتصادي اليمني؛ إذ يُعد من أهم المصادر الإيرادية بعد قطاع النفط، ناهيك عن إسهامه في توفير فرص عمل مباشرة وغير مباشرة ترتبط بقطاعات أخرى في الاقتصاد؛ فإن هذه الدراسة سيتم تطبيقها في شركات الاتصالات اليمنية كجزء مهمٍ وحيوي من هذا القطاع. ومن ثمَّ جاءت هذه الدراسة لتكشف عن أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصالات اليمنية، وهي شركة الاتصالات اليمنية العمانية المتحدة (YOU)، وشركة سبأفون، وشركة يمن موبايل.

ثانياً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة تغيرات حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال بسبب التنامي المتزايد لظاهرة العولمة، وما تمخض عنها من إلغاء القيود لحركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال، إضافة إلى الثورة التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات وتزايد معدلات الإبداع، كل هذه التغيرات وغيرها كان لها أثر بالغ في تفاقم حدة المنافسة، والتي تعتبر الموجه الرئيس لنجاحها أو فشلها، وتحصيل مقومات الصمود في وجه المنافسة القوية، إضافة إلى تحقيق المزايا التنافسية، والتي تعتبر السلاح لمواجهة النجاح في أسواقها، ومواجهة تحديات البقاء والاستمرار، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ومواجهة تهديدات المنافسين (إلياس، 231، 2021).

المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات والتزاوج بينها (تكنولوجيا، معلومات، اتصالات)، والتي تتجدد باستمرار، كل ذلك زاد من حدة المنافسة وصعوبتها بين المنظمات؛ الأمر الذي جعلها تخوض معارك شرسة من أجل البقاء والاستمرار ومواجهة التحديات التنافسية العالمية والمحلية التي فرضتها تلك التغيرات السريعة على بيئتها الداخلية والخارجية، والتغيير المستمر في حاجات وطلبات العملاء وتغييرات وتقلبات السوق حتم على هذه المنظمات، إما مواجهة تلك الموجة من التغييرات بالسكون وعدم التغيير؛ وبالتالي حكمت على نفسها بالخروج من السوق، وإما عيش حالة من التأهب واليقظة الدائمة والدؤوبة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق ميزة تنافسية تجعلها تحافظ على مكانتها وحصتها السوقية بمواكبة تلك التغييرات أو بالاستعداد للتكيف معها، وقد سعى قادة المنظمات وعلماء الإدارة إلى البحث والتنقيب عن مداخل وأساليب وأدوات حديثة تتناسب مع متغيرات العصر وتمكن المنظمات من الاستمرار والبقاء.

والذكاء الاستراتيجي يعد أحد أهم تلك الأدوات، والذي يعتبر أحد أسرع الحقول نمواً في عالم الأعمال، وأصبح أسلوباً رئيساً لتحقيق وإدامة الميزة التنافسية، من خلال تحليل نقاط الضعف، ونوايا وحركة المنافسين، بما يسمح لمنظمة الأعمال بتوقع تطورات السوق قبل وقوعها، بدل من مجرد الاستجابة لتلك التطورات، ويمكنها الاحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين قراراتها الاستراتيجية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل مقارنة بمنافسيها (خرشي وفلاق، 158:2020)، ويساعد المنظمات على تغيير نشاطاتها وخدماتها وبما يتلاءم مع رغبات المستفيدين، وكذلك على

على البقاء والاستمرار في السوق، وهذا ما استدعته الحاجة إلى استخدام الذكاء الاستراتيجي في تلك الشركات، حيث توصلت الدراسات إلى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية؛ إذ توصلت دراسة عبدالعال إلى أن الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية لمختلف المنظمات في مواجهة التحديات التي افرزتها التغييرات التكنولوجية وثورة المعلومات واشتداد المنافسة بالاعتماد على الإبداع وحسن استغلال الموارد، بالإضافة إلى دعم المشاركة وتحفيز الموارد البشرية، كما يسهم الذكاء الاستراتيجي في التحليل البيئي الخارجي للمنظمة ومعالجة المشاكل والوقاية منها وعلى هذا الأساس يعد أداة مهمة للمنظمات المختلفة لضمان توسعها وبقائها في المنافسة. (عبدالعال، 2017: 254)، كما أظهرت دراسة (Alomianet، 2019) أن هناك علاقة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات عينة الدراسة.

وقد تبلورت مشكلة الدراسة في محاولتها الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية؟
ويتفرع عن التساؤل الرئيس التساؤل الفرعيين الآتيين:

1. ما مستوى الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية من وجهة نظر قيادات المستويات العليا والوسطى في (يمن موبائل، وسبأفون، والشركة اليمنية العمانية للاتصالات)؟
2. ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية من وجهة نظر قيادات

وفي واقع الأمر يعاني قطاع الاتصالات اليمنية من قصور وضعف في تحقيق الميزة التنافسية؛ حيث أشار تقرير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة إلى وجود ضعف في تحقيق القدرة على المنافسة لشركات الاتصالات اليمنية في السوق المحلية (المركز الوطني للمعلومات، 2018)، وأشار تقرير كل من (فضل وساكيو، 2023) إلى تدني مستوى التطوير في شركات الاتصالات اليمنية من حيث النفاذ والجودة والتكاليف، وأن الجودة منخفضة بسبب انخفاض السرعة لخدمات الاتصالات وانخفاض سعة النطاق الترددي، كما أشارت دراسة (النشمي والغشمي، 2020) إلى أن الأداء في شركات الاتصالات اليمنية لا يرقى إلى مستوى الكفاءة المطلوب. كما يواجه هذا القطاع مخاطر وتهديدات مالية وتشغيلية وقانونية كبيرة نتيجة الانقسام السياسي والحرب والحصار، وما نتج عنه من تبعات مما أدى لإعلان إحدى تلك الشركات الإفلاس وخروج الأخرى من السوق ببيع حصتها السوقية، ومن خلال تلك المعطيات يتضح وجود صعوبات وتحديات أمام تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية؛ لذلك على شركات الاتصالات رفع مستوى خدماتها وتطوير أساليبها وتنمية مواردها وقدراتها المختلفة لتحسين الخدمة التي تقدمها ورفع جودتها وخفض تكاليفها، والإبداع في أعمالها وتفكيرها حتى تصل خدماتها لشريحة كبيرة من أفراد المجتمع، وإشباع رغبات العملاء الحاليين والمستقبليين، ومجابهة المخاطر والتحديات لفوز بنصيب الأسد من الحصة السوقية وزيادة الأرباح والتوسع أكثر محلياً وأقليمياً وعالمياً، وهي بحاجة إلى استخدام أدوات وأساليب إدارية حديثة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تساعدها

▪ **الفرضية الفرعية الرابعة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الدافعية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية".

▪ **الفرضية الفرعية الخامسة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الشراكة) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية".

خامساً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لمعرفة الهدف الرئيس الآتي:
أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.

ومعرفة الهدفين الفرعيين الآتيين:

1. معرفة مستوى الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية من وجهة نظر قيادات المستويات العليا والوسطى في (يمن موبايل، وسبأفون، والشركة اليمنية العُمانية للاتصالات).
2. معرفة مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية من وجهة نظر قيادات المستويات العليا والوسطى في (يمن موبايل، وسبأفون، والشركة اليمنية العُمانية للاتصالات).

سادساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في جانبين الجانب النظري والجانب العلمي:

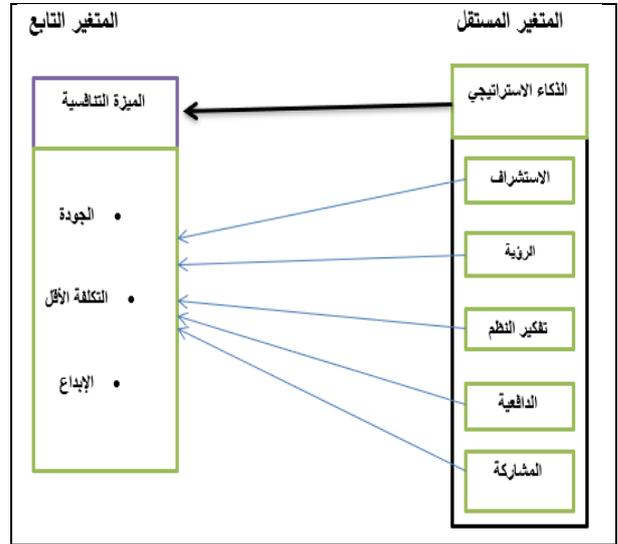
▪ أولاً: الأهمية العلمية:

سعت الدراسة لإبراز الأهمية (العلمية) من خلال النقاط الآتية:

1. يمكن اعتبار الدراسة مهمة كونها ستتناول مفهوماً معاصراً نسبياً، ألا وهو الذكاء الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات

المستويات العليا والوسطى في (يمن موبايل، وسبأفون، والشركة اليمنية العُمانية للاتصالات)؟

ثالثاً: النموذج المعرفي للدراسة:



رابعاً: فرضية الدراسة:

سعت الدراسة لاختبار الفرضية الآتية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

▪ **الفرضية الفرعية الأولى:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الاستشراف) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية".

▪ **الفرضية الفرعية الثانية:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (الرؤية المستقبلية) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية".

▪ **الفرضية الفرعية الثالثة:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي متمثلاً بـ (تفكير النظم) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية".

2. **الحدود البشرية:** مديرو الإدارات العليا والوسطى العاملين في شركات الاتصالات اليمنية، وهي شركة الاتصالات اليمنية العمانية المتحدة (YOU)، وسبأفون، ويمن موبايل بالمراكز الرئيسية لها ومقرها في صنعاء.

4. **الحدود المكانية:** شركة الاتصالات اليمنية العمانية المتحدة (YOU)، وشركة سبأفون وشركة يمن موبايل، المراكز الرئيسية - صنعاء - الجمهورية اليمنية.

ثامناً: مصطلحات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

1. الميزة التنافسية:

عرفها السوسي بأنها الخاصة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة في استراتيجيات الكلفة، والتميز، وجودة الخدمات، وسرعة الاستجابة، وتحقق لهذه المنظمة موقفاً قوياً تجاه المنظمات المنافسة الأخرى (السوسي، 2015، 30).

التعريف الإجرائي للميزة التنافسية: هي الخصائص الفريدة التي تملكها شركات الاتصالات اليمنية من خلال استغلال مصادر قوتها؛ لتمكنها من استغلال الفرص في بيئتها الخارجية قبل منافسيها؛ لتكون السبابة في مجال عملها والمحافظة على بقائها واستمرارها.

2. الذكاء الاستراتيجي:

عملية استراتيجية تقوم على تحليل بيئة المنظمة وبناء منظومة بيانات ومعلومات تعمل على مساعدة القادة في اتخاذ القرارات وصياغة استراتيجيات تعزز قدرة المنظمة التنافسية (الضبيبي، 2022: 46).

التعريف الإجرائي للذكاء الاستراتيجي: هو مجموعة من الأدوات التي توفر لشركات الاتصالات اليمنية

اليمنية من وجهة نظر القادة في الإدارتين العليا والوسطى.

2. يمكن اعتبار هذه الدراسة مهمة؛ لأنها ستقدم نتائج وتوصيات لتحفيز هذه القطاع الاستراتيجي ودعمه للمنافسة والتوسع والنمو محلياً وأقليمياً.

3. يمكن أن يسهم في تأطير الإسهامات النظرية والتطبيقية لموضوع الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

4. يمكن أن يوضح أثر الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية في الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية والتنبيه بالاتجاهات المستقبلية، والتهيؤ والاستعداد بالشكل الذي يضمن بقاءها واستمرارها، ويحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

■ ثانياً: الأهمية العملية للدراسة:

1. تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية من وجهة نظر القادة في المستويات العليا والوسطى.

2. إمكانية استفادة قطاع الاتصالات اليمنية، والمنظمات الأخرى من نتائج هذه الدراسة.

3. من خلال نتائج وتوصيات الدراسة سيتم توعية القيادات الإدارية في شركات الاتصالات اليمنية لأهمية الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية.

سابعاً: حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية في أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية بتطبيق الأداة المعدة على عينة الدراسة.

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

من خلال تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم الحالية والمستقبلية، وتحقيق موقع تنافسي متفوق (بابكر والتاج، 2017: 284):

1- كما يعتبر أداة للوصول للمراكز المتقدمة محلياً وعالمياً بكونه أداة غاية في الأهمية بيد القادة لعمل مجموعة خطوات استباقية للوصول لمراكز تنافسية متقدمة في البيئة المحلية والعالمية (القرني، 2019: 2).

2- وكذلك له دور في نجاح صياغة سياسات الإبداع وإيجاد منهجيات مبتكرة لمواجهة المشكلات التي تعترضها (جثير وآخرون، 2013: 373).

3- وتظهر أهميته في تأهيل المنظمات لتكون قادرة على إدارة الابتكار وصياغة استراتيجية التغيير المبتكر، واتخاذ القرارات بشكل فعال وتحقيق التفوق التنافسي مقارنة بالآخرين (Abuzaid، 2017: 885).

4- كما تعمل على تعزيز عمليات التفاعل والتعاون بين العاملين فيما بينهم داخل المنظمة أو مع المنظمات الأخرى التي تربطها علاقات شراكة، وهذا سينعكس على خلق بيئة عمل تعمل على تماسك جماعة العمل في المنظمة، والذي يمكن استثماره في تحقيق أهداف المنظمة (Esmaeili، 2014: 1047).

أهداف الذكاء الاستراتيجي:

يهدف الذكاء الاستراتيجي إلى تحقيق جملة من الأهداف المهمة التي تساهم في نجاح المنظمات، ومن أهم هذه الأهداف حسب (عطا، 2015: 143) و(العزاوي، 2016: 312) ما يأتي:

المعلومات للكشف المبكر عن الفرص والتهديدات، وتقليل حالة عدم اليقين وتوضيح الاتجاهات المستقبلية؛ لتساند في إعداد الاستراتيجيات المستقبلية واتخاذ القرارات الاستباقية لتحقيق ميزة تنافسية تتلاءم مع التغييرات المحيطة بالمنظمة، وكذلك مواردها الداخلية.

الأدب النظري:**أولاً: الذكاء الاستراتيجي:**

يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد الأدوات (الأساليب) الحديثة للتعامل مع التغييرات السريعة والمستمرة في البيئة المحيطة، والتي تؤثر في عمل المنظمات، وذلك من خلال توفير وتحليل البيانات، وبناء نظام للمعلومات للتنبؤ بالتغييرات واستقراء الاتجاهات المستقبلية واستخدامها في رصد وتحديد الفرص والسعي لاقتناصها، ورصد وتحديد التهديدات والسعي إلى تجنبها أو تقليل آثارها، لمساعدة قادة المنظمات في صياغة الخطط الاستراتيجية واتخاذ القرارات الاستباقية للمحافظة على مكانتها وتحديث واستمرار ميزتها التنافسية. إن الهدف الرئيس للذكاء الاستراتيجي هو وضع مجموعة من الأدوات التي تساعد المنظمات في تقليل حالة عدم اليقين وتوفير الإنذارات المبكرة والاتجاهات المستقبلية، ومساعدة الشركة في الكشف عن الفرص والتهديدات، وإعداد السيناريوهات المختلفة لتساند اتخاذ القرارات الاستباقية والتهيؤ للمستقبل، أو التكيف مع تغييراته من خلال توفير المعلومات عن البيئتين: الداخلية والخارجية، وفي الوقت المناسب لتحقيق ميزة تنافسية تتلاءم مع التغييرات المحيطة بالمنظمة من جهة، ومع قدرات وموارد المنظمة من جهة أخرى.

تبتهاها (Maccoby)، 20:2015 وهي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة)، وهي كما يأتي:

أ. الاستشراف:

"فن وعلم تشكيل المستقبل، وهو مهارة علمية تتضمن رسم نهج استباقي واعتماد سيناريوهات يمكن تحويلها إلى واقع ملموس يرتقى بالعمل التنظيمي على أسس ومعايير مبتكرة"، ووضع رؤى متوسطة وطويلة الأجل تهدف إلى اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ في الوقت الحاضر. (الهنداوي وآخرون، 23:2017)، وهو "عملية منظمة تبحث عن الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل من خلال الحاضر وتشكيل المستقبل والتأثير فيه واتخاذ القرارات المناسبة حياله (الضبيبي، 55:2022).

وقد عرفته الباحثة وبما يتناسب مع متغيرات هذه الدراسة بأنه عملية استشعار للاتجاهات المستقبلية، والكشف عن الفرص والتهديدات من خلال دراسة الماضي، وفهم الحاضر واستكشاف المستقبل والتهيئة له.

ب. الرؤية المستقبلية:

تصور القيادة للمنظمة لما ستكون عليه في المستقبل بالنظر إلى الإمكانيات المتاحة أو التي تسعى للوصول إليها، ويمكن القول ان أي منظمة لها تصور ورؤية ورسالة تعمل على تحقيقها، ولها مجموعة إمكانيات حالية ومستقبلية متوقعة تعمل من خلالها على ان تصل إلى ما تريد (الهاشمي، 50:2021).

وتعرف الباحثة الرؤية بأنها تصور مستقبلي لما ستكون عليه المنظمة تحدد وتوحد جهود وأهداف واتجاهات منتسبها

1- الحفاظ على جودة الخدمات والعمليات لدى المنظمات، عن طريق تمكينها من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية الحديثة.

2- منح القيادات عملية نادرة، أي: يساعدهم على التفكير بشيء لا يفكر به الآخرون، ويمنحهم القدرة على الاختراع والتخيل والبرمجة والتصميم، ويساعدهم في تكوين حلقة وصل بين الماضي والحاضر والمستقبل.

3- استباق استراتيجيات المنظمات المنافسة عن طريق إقامة التحالفات في مجالات عديدة، أهمها مجال البحث والتطوير.

ويرى Nikolic، et al. (2017:39) و(محمد، 131:2019) أن الذكاء الاستراتيجي يهدف إلى:

1- تحقيق استدامة للمنظمة عن طريق قدرة المنظمة على التنبؤ بالمستقبل، وقدرتها على تكوين إدارة استباقية ناجحة للزامات التي تواجهها.

2- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمة، واتخاذ الإجراءات الوقائية. وتمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية بالتخطيط والتنبؤ بالنتائج بالشكل الذي ينعكس إيجابا على سمعتها و موقعها.

3- توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمة من فهم التهديدات المحيطة بها حاليا ومستقبليا، وتطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

إن الذكاء الاستراتيجي يعتبر نظام إدارة ذكي يتكون من مجموعة من الأبعاد والتي تختلف من دراسة لأخرى، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الأبعاد التي

بعد استراتيجي، ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمنظمة على الآخرين، أي: على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم، وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى، ولكنه محاولات دائمة لحفظ التوازن للمنظمة تجاه الأطراف الأخرى في السوق. وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب والمستمر وتحليل واكتشاف والمحافظة على الاستثمار في الميزة التنافسية للمنظمة، ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار، وهناك فرق بين النجاح والتفوق؛ فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها، وقد يتحقق مرة أو مرتين، أما التفوق فهو خاصية في المنظمة تمنحها استمرارية للبقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين. (دبنون وآخرون، 2021: 324)

ويرى Porter أن الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تقديم سلعة أو خدمة متميزة وذات تكاليف أقل عن منافسيها في السوق مع إمكانية الحفاظ على هذه القدرة. وعرفها (النشومي والغشمي، 2020، 85) بأنها مجموعة الخصائص النادرة التي تتمتع بها المنظمة دون غيرها من المنظمات الأخرى، الناتجة عن قدرتها على إدارة مواردها البشرية ومقدراتها الجوهرية بكفاءة عالية بما يحقق لها التفرد في منتجاتها وأنظمة عملها، وبالشكل الذي يساعد على تعزيز مزاياها التنافسية واستمرارها لأطول فترة ممكنة، بينما عرفها القريوتي بأنها "الخاصية أو مجموعة الخصائص التي تمتلكها المنظمة خلال فترة زمنية

ج. تفكير النظم:

هو القدرة على دمج العناصر المتنوعة وكيفية التفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. (Alhamadi، 2020:3)

وتعرفه الباحثة بأنه طريقة فهم شاملة لأعمال جميع اجزاء المنظمة بشكل مترابط ومتكامل تستخدم لتطوير وحل الاشكالات بالنظر إلى أثرها على المنظمة ككل. د. الدافعية:

هي قدرة القادة الذين يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي على دفع وتحفيز العاملين وحثهم على العمل ورفع روح الحماس لديهم ما يجعل المنظمة تحقق ميزة تنافسية (أبو أصعب، 1019:135)

وتعرفها الباحثة بأنها خلق دافع لدى العاملين في المنظمة للعمل بكفاءة وفاعلية من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية من تدريب وترقية وتشجيع على الابتكار والإبداع. ه. الشراكة:

هي القدرة على تطوير العلاقات المثمرة والحفاظ عليها وتعكس السمات الأساسية التي يستخدمها القادة في بناء فرق فعالة وإنشاء تحالفات من نفس الصناعة لتقاسم الموارد وتطوير الاستراتيجيات المشتركة لتنظيم صفات الأعمال (Maccoby، 2015:77).

وقد عرفت الباحثة بأنها التعاون أو التحالف مع اصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في بعض الجوانب والموارد لمواجهة التهديدات وتحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

ثانياً: الميزة التنافسية:

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي، لم يعد ينظر للإدارة كهم داخلي، أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات

(الغالبى وإدريس، 2015:309) أهم الخصائص كما يأتي:

- 1- أن تكون مستمرة ومستدامة؛ بمعنى أن تحقق للمنظمة السبق على المدى الطويل.
 - 2- تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو بمقارنتها بفترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعلها تبعد المنظمة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
 - 3- أن تكون متجددة وفقاً لمعطيات البيئة الخارجية من جهة ووفقاً لقدرات وموارد المنظمة من جهة أخرى. أي: أن تكون قابلة للتطوير تماشيًا مع تغيرات المحيط، وفي المقابل تتوافق مع إمكانيات تحقيقها مع موارد المنظمة.
 - 4- أن تكون مرنة بحيث يمكن إحلال ميزة تنافسية بأخرى بسهولة وفقاً لمتغيرات البيئة الخارجية ومتغيرات قدرات وموارد المنظمة.
 - 5- أن تتحدد بناء على رغبات وحاجات العملاء كما تقدم أساساً للتحسين المستمر، أي: أن يتناسب استخدام هذه الميزة مع الأهداف والنتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المدى القصير والطويل.
 - 6- أن تبنى على أساس الاختلاف بينها وبين المنافسين، وليس على أساس التشابه.
 - 7- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- ومن زاوية أخرى ترى الدهان (Al-Dahan et al، 2020:2289) أن من أهم خصائص الميزة التنافسية:

- أنها تراعي الأفكار المبتكرة والقدرات الإبداعية في سياساتها، وتسعى إلى التميز في تقديم خدماتها.

معينة بما يمنحها التفوق على منافسيها ويؤهلها لاستغلال المزيد من الفرص في البيئة الخارجية" (القيوتي وآخرون، 2014: 38)، وعرفها (عبدالوهاب، 2015: 46) بأنها قدرة إنتاج سلعة أو خدمة إلى الزبائن بطريقة متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريق يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون، بينما يرى (قندوز، 2015:74) أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد وصول الشركة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية مقارنة بتلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، أي: بمجرد أحداث الشركة لعملية إبداع، فيما عرفها حلموس (2017: 186) بأنها كل إبداع أو ابتكار مادي أو معنوي يمكن أن تتميز به المنظمة عن منافسيها، ويحقق قيمة مضافة لها ولزبائنها.

واستناداً إلى ما سبق: إن تحقيق المنظمة للميزة التنافسية يجعل المنافسين يدخلون في سباق للحصول عليها أو تقليدها بأي شكل، ومن أجل الحد من ذلك فعلى هذه المنظمات السعي إلى الإبداع في تطوير ميزتها باستمرار وتعزيزها من خلال البحث والتجديد والتطوير، وكذلك إدارة موارد وقدرات المنظمة بشكل فعال وكفء يحقق للميزة التنافسية الاستدامة وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين، وبما لا يدع مجالاً للشك أن التركيز على موارد المنظمة وقدراتها الداخلية وتمييزها يعتبر من أهم مصادر الميزة التنافسية.

خصائص الميزة التنافسية:

إن خصائص الميزة التنافسية يجب أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي مستمر؛ لذلك فقد حدد

وولاء أكثر من منافسيها، وبناء عليها تحقيق مبيعات أكثر وأرباح أكثر.

- تشخيص وتقييم نقاط القوة والضعف في المنظمة، ومنها التعرف على مهاراتها وإمكانياتها التي تعزز قدرتها على التنافس بقوة في الأسواق الخارجية، حيث تقوم المنظمات بتحليل موقفها التنافسي لمعرفة ما ينبغي تطويره وتحسينه لسد الفجوة القائمة إن وجدت، واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.

- تحفيز منظمات الأعمال للبحث عن السبل الكفيلة لتحسين ميزتها التنافسية للاستفادة مما هو متاح من فرص، من خلال دراسة ما تتمتع به من مصادر الميزة أو زيادة ما ينفق على البحث والتطوير، وإدخال برامج الجودة وسلسلة القيمة مما يزيد قدرتها على تحسين أدائها في الداخل؛ وبالتالي التفاعل مع البيئة الخارجية.

ونستنتج مما سبق أنّ أهمية تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية تتأتى للمحافظة على بقائها واستمرارها في السوق، وحتى تحقق أهدافها وتفوقها على مثيلاتها محلياً وأقليمياً ودولياً، ولتزيد من حصتها السوقية، وتحقق زيادة في الأرباح، من خلال تقليل التكاليف في عملياتها الإدارية، وتقديم خدمات نوعية ذات جودة عالية، وبالاعتماد على الإبداع والابتكار سواء في طريقة تقديم الخدمة أو تسهيل وتسريع الحصول عليها أو الإبداع في تحسن الأداء، وتقليل التكاليف وتقوية نقاط الضعف، والقصور في تحقيق ميزة تنافسية قوية لهذه الشركات يجعلها تتخلف عن الركب و تتعرض للكثير من الإشكالات قد توصلها للخروج من السوق.

- تعتبر المصدر الرئيسي الذي يتم حوله صياغة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة من خلال تطوير مواردها لدعم ميزتها التنافسية.

- هي سلاح المنظمة الذي يساعد في الحصول على الحصة السوقية للمنظمة في الأسواق لزيادة أرباحها.

- وتعتبر القوة والمحفز لتنمية الموارد والقدرات من قبل منظمات الأعمال، بالإضافة إلى الحافز للبحث والتطوير للحفاظ على هذه الميزة.

وفي هذا الإطار يتضح أن الميزة التنافسية تتأثر بالاستراتيجية التي تتخذها الشركة، كما تتأثر بالتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية وتعمل نقاط القوة التي تملكها المنظمة على تعزيز الميزة التنافسية، وعلى العكس من ذلك تعمل نقاط الضعف فيها على ضعفها وإمكانية تقليدها بسهولة من قبل المنافسين، وفي نفس الصدد يمكن اعتبار التوافق مع التغيرات التكنولوجية من أهم خصائص الميزة التنافسية لشركات الاتصالات.

أهمية الميزة التنافسية:

امتلاك المنظمات في عصرنا الحالي للميزة التنافسية أصبح ضرورة ملحة من أجل ضمان بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها، وعلاوة على ذلك فهي تساعد على تحقيق بعض المنافع للمنظمة وأهمها يتمثل فيما يأتي حسب ما ترى (الدالي، 2019: 45-46):

- تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً لتحديد الشركات الناجحة عن غيرها تمثل مؤشراً إيجابياً على أن المنظمة تحتل موقعاً قوياً متميزاً في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، بما يعني زيادة في عدد العملاء ورضا

أبعاد الميزة التنافسية:

التغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات العملاء عبر الزمن أدى إلى تعدد أبعاد المنافسة، فلم تعد المنظمة تركز على تحقيق بعد محدد مثل التكلفة، إنما اتجهت بعض المنظمات الحديثة إلى تبني أكثر من بعد في آن واحد؛ وذلك حتى تحقق ميزة تنافسية تجعل من الصعب تقليدها، ومن هذه الأبعاد ما يأتي:

أولاً: التكلفة الأقل (قيادة التكلفة):

يعد بعد التكلفة الأقل هو البعد التنافسي الأقدم، والذي سعت لاعتماده الكثير من الشركات، ويعنى: قدرة الشركة على إنتاج وتسويق منتجاتها أو خدماتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بمنافسيها؛ مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى وحصصة سوقية أكبر والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لهذه المنتجات أو الخدمات داخل السوق، فالتكلفة المنخفضة تهيئ للمنظمة فرصة البيع بأسعار أقل (الشهراني، 2016: 48)، ويوضح كلٌّ من Krajewski & Ritzman (2013)، 62 بأن تخفيض سعر المنتجات (سلع أو خدمات) يسهم في زيادة الطلب عليها، بالرغم من أنه قد يخفض من هامش الربح في حال لم تنتج المنظمة منتجاتها بتكاليف منخفضة، ويمكن للمنظمة تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الأمثل للطاقة الإنتاجية المتاحة بالإضافة إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع والابتكار في تصميم المنتجات وحسن تشغيل العمليات.

وتعرف الباحثة التكلفة الأقل، وبما يتناسب مع متغيرات هذه الدراسة، بأنها عمل المنظمة على توفير خدمات بسعر أقل من منافسيها من خلال استخدام تقنيات حديثة أو تطوير كفاءات مواردها البشرية وتخفيض تكاليفها الثابتة والتشغيلية.

ثانياً: الجودة:

تسعى المنظمات إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات أو خدمات تتلاءم مع احتياجات ورغبات العملاء، وينبغي على المنظمة الحصول على القيمة المتوقعة التي تتناسب رسالتها، وهذا يتطلب منها تحديد توقعات العملاء ورغباتهم عن الجودة والسعي لتحقيقها (Slack, et.al, 2004:45) ويؤكد (Evans and Collier, 2007:126) أن المنتجات (سلع أو خدمات) ذات الجودة العالية تسهم في تحسين سمعة المنظمة وتحقيق رضا العملاء، بالإضافة إلى إمكانية فرض أسعار أعلى من قبل المنظمة في حال قدمت منتجات عالية الجودة تلبية لمتطلبات العملاء. وعرفها (عبد القادر، 2016: 22) بأنها مجموع الخصائص والمزايا التي تؤثر في قدرة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة على تلبية حاجات معينة، وهي أشياء مختلفة تتفق مع محيط الأفراد والتي تتمحور حول خلو المنتج أو الخدمة من أي عيب أو خطأ، وبما يطابق ويلبي توقعات العملاء، فمفتاح النجاح لأي منظمة مهما كان مجال عملها أو طبيعة النشاط الذي تؤديه هو تقديم منتجات ذات جودة عالية سواء كانت سلعة أو خدمة وإرضاء للعملاء.

وبالنظر لطبيعة الخدمات في كونها غير ملموسة، يصبح من الصعب قياس مستوى جودتها مقارنة بالسلع ذات الطبيعة المادية والملموسة، ولكن بشكل عام فإن طالبي الخدمة يملكون مجموعة من الخصائص التي تمثل أساساً للمقارنة بين مختلف الخدمات البديلة، ولذلك تختلف أبعاد جودة الخدمة عن أبعاد جودة السلع، وقد حددها (النعمي وآخرون، 2016: 34-35) فيما يأتي:

الجمهورية، ودقة الصوت ووضوحه، الاستجابة من الاتصال الأول، واستقبال العملاء بمظهر جيد، وتوفير المكان المريح والاستماع باهتمام لما يطلبه العميل حتى يتم تقديم الخدمة المناسبة له، وبالوقت الذي يطلبه، وإظهار الاهتمام بكل عميل ومعاملته بهدوء وبأخلاق عالية، وسرعة تلبية طلبه من خلال توفير الأجهزة الحديثة، والتي يتطلبها إنجاز العمل بسهولة ويسر، وسهولة التواصل مع الشركة بشكل مباشر، أو عبر موقعها على الإنترنت؛ وذلك حتى تتمتع الشركة بالسمعة الجيدة ونيل رضا العملاء وكسب ولائهم؛ وبالتالي تقل الشكاوي والمشاكل وتقل التكاليف ليؤدي ذلك لتحقيق حصة سوقية أكبر وتحقيق أرباح أعلى.

وعرفت الباحثة الجودة بما يتناسب مع متغيرات هذه الدراسة بأنها قدرة المنظمة على توفير خدمة مميزة يتطلع إليها عملاؤها، وتلبي احتياجاتهم من خلال السرعة في تقديمها، وتحديثها وسريتها، وبصورة أفضل من منافسيها.

ثالثاً: الإبداع:

يعتبر دور الإبداع في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة مهماً للغاية؛ فهو يمثل قضية استراتيجية لا يمكن تجاهلها؛ فركود السوق، ووجود الأسواق الناشئة غير المستكشفة، وانخفاض تكاليف المعاملات والحد من الحواجز التجارية، تجعل المنظمات تسعى للتوسع عن طريق الإبداع في (شروط المنتجات/ الخدمات الجديدة، والإدارة والعمليات والتقنيات وغيرها) في سبيل نجاح الميزة التنافسية المستدامة. (2013:n.p)، (Volberda et al

ويعتبر الإبداع من الظواهر المعقدة نسبياً بسبب تعدد الأشكال والمخرجات المجسدة له، وتتنوع طرق وأساليب

- الوقت: وهو الزمن المستغرق للحصول على الخدمة، ومدى احترام آجال تقديمها والالتزام بالمواعيد.
- الإتمام: مدى توفر ما يطلبه العملاء وإكمال كافة جوانب الخدمة.

- معاملة العملاء: من قبل العاملين بطريقة جيدة ودون تمييز وحسن الاستقبال.

- الانسجام: مدى استمرارية توفر مستوى الخدمة ذاته في المعاملات.

- سهولة المنال: مدى سهولة ويسر الحصول على الخدمة.

- الدقة: في إنجاز الخدمة بشكل صحيح من أول مرة وفي كل مرة.

- الاستجابة: القدرة على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعاً مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل.

أهمية جودة الخدمة للمنظمة:

حسب (Stevenson)، 377: 2015، إن منظمات الأعمال التي تقدم خدمات ذات جودة عالية تستفيد منها بعدة طرق، منها:

- السمعة الجيدة للمنظمة التي تقدم خدمات ذات جودة عالية.

- زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

- زيادة ولاء العملاء.

- عدد أقل من المشاكل في أداء الخدمة.

- عدد أقل من الشكاوي التي يتقدم بها العملاء.

- وبناء على ما سبق تنخفض التكاليف وترتفع الأرباح.

وتعقياً على ما سبق يتضح أنه من الأهمية لشركات الاتصالات اليمنية تحقيق ميزة الجودة في تقديم خدماتها للعملاء من خلال متابعة وإدخال تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، ووصول التغطية لجميع مناطق

للمنظمات امراً صعباً، ويتطلب الكثير من الحذر والحماية، وعلى المنظمات أن تعمل على بناء وتحقيق ميزات تنافسية يصعب تقليدها أو سرقتها، والأمر الذي يساعدها على ذلك هو تبني نظام للذكاء الاستراتيجي، والذي بدوره يعمل على:

- تحقيق ميزة تنافسية مبنية على أساس قوي، وهي المعلومات وما تملكه المنظمة من مخزون علمي معرفي، والاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة.
 - التعرف على القدرات الذاتية للمنظمة (الداخلية والخارجية)، وكذلك قدرات المنافسين.
 - القدرة على التنبؤ بسلوك المنافسين، ومعرفة توجهاتهم وأهدافهم وخططهم والقيام باتخاذ الخطوات المناسبة بناء عليها.
- (ننفا، 2015: 69)

كما تظهر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية من خلال ما توصلت إليه دراسة عبدالعال بأن الذكاء الاستراتيجي أصبح من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية لمختلف المنظمات في مواجهة التحديات التي أفرزتها التغيرات التكنولوجية وثورة المعلومات واشتداد المنافسة بالاعتماد على الإبداع وحسن استغلال الموارد، بالإضافة إلى دعم المشاركة وتحفيز الموارد البشرية، كما يسهم الذكاء الاستراتيجي في التحليل البيئي الخارجي للمنظمة ومعالجة المشاكل والوقاية منها، وعلى هذا الأساس يعد أداة مهمة للمنظمات المختلفة لضمان توسعها وبقائها في المنافسة. (عبدالعال، 2017: 254)

ويعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد أسرع الحقول نمواً في عالم الأعمال، وأصبح أسلوباً رئيسياً لتحقيق وإدامة

تحقيقه وكثرة العوامل المؤثرة فيه؛ فهو ليس مبرمجاً وليس بالعملية النمطية، بل يعتمد على التفكير المتحرر والمتجدد، والقدرة على تنسيق المعلومات والأفكار والمعارف (بوزورين، 2017: 103)، وتظهر أهمية الإبداع في المجالات التي تعكس بصورة إيجابية على المنظمات؛ إذ إنه يحسن قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده للوصول إلى حلول ناجحة للمشكلة بطريقة جديدة مبتكرة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات. (بديسي وشيلي، 2011: 5)

وترى الباحثة الإبداع أنه المجال الذي يتعلق بطرح وتطوير أفكار وسلع وخدمات وحلول جديدة وقيادة فرق العمل لتنفيذها، وعلى شركات الاتصالات اليمنية العمل على تنمية مواردها المختلفة ورفع قدراتها لتحقيق الإبداع لأهميته في إدخال التطوير المستمر للشركة، وفي إيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل والتحديات التي قد تواجه المنظمة، كذلك اقتناص الفرص المناسبة للشركة قبل منافسيها، ويكون ذلك من خلال إعطاء العاملين لديها الحرية وتقليل القيود وتشجيعهم على التفكير الخلاق، وكذلك العمل على توظيف وتشجيع وتطوير الموارد البشرية التي تملك القدرات والكفاءات الإبداعية في الشركة، وتجنب المركزية في اتخاذ القرار والعمل على إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرارات، وتجنب الروتين المُمل، ومكافأة المبدعين بالحوافز المالية والمعنوية.

ثالثاً: العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية:

وبالنظر إلى التقدم الحاصل في مجالات التكنولوجيا والاتصالات والمعرفة أصبح بناء الميزة التنافسية

بالجامعات الخاصة بمصر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالمراجع والدوريات، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة (مكونة من 100) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات، وتمثلت الأداة الرئيسية للبحث في استمارة استقصاء تم توزيعها على عينة الدراسة، وأهم نتائجها وجود علاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى معنوي (0.01) بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (القدرة على استشراف المستقبل، والرؤية الاستراتيجية، والتفكير النظمي، والتحالفات الاستراتيجية) وبين تدعيم التنافسية القطاعية، والمتمثلة في (الكفاءة، والجودة، والتطوير المستمر، والاستجابة لاحتياجات العملاء) بالجامعات المصرية الخاصة، وكذلك أن استجابات العينة كانت في الاتجاه الموجب لدرجة الموافقة، حيث كان المتوسط الحسابي لكل العبارات أكبر من المتوسط العام (3 درجات)، وتشير تلك النتائج إلى قدرة كبيرة للجامعات على انتهاج الذكاء الاستراتيجي كأسلوب عمل، وكذلك قدرتها على التنافسية القطاعية.

3- دراسة (Alhamadi, 2020) بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة لصناعات قطر، وتهدف إلى تقصي أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة لصناعات قطر، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من مديري شركة صناعات قطر، عينة الدراسة مديري المستويات العليا والمتوسطة (120) مفردة، تم استرجاع (103) استبانة، تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS و Amos، وأهم النتائج أن الذكاء الاستراتيجي كما تم قياسه من خلال (الاستشراف،

الميزة التنافسية، من خلال تحليل نقاط الضعف والنوايا وحركة المنافسين، بما يسمح لمنظمة الأعمال بتوقع تطورات السوق قبل وقوعها، بدلاً من مجرد الاستجابة لتلك التطورات، ويمكنها الاحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين قراراتها الاستراتيجية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل مقارنة بمنافسيها (خرشي وفلاق، 2020: 158).

رابعاً: الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية، وبلغ عدد الدراسات السابقة (12) دراسة عربية وأجنبية، ويمكن عرضها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كالآتي:

1- دراسة الضبيبي (2022)، هدفت لقياس الذكاء الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية في ضوء حوكمة إدارة المعرفة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، العينة مكونة من (209) مفردة، واستخدم الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ (209) مفردة من القيادات العليا في الجامعات التي مضى على تأسيسها أكثر من (10) سنوات، ولا يقل أعضاء هيئة التدريس فيها عن (50) عضواً، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS/V24) و (AMOS/26)، ومن أهم النتائج: أنّ مستوى تحقيق الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في الجامعات محل الدراسة كان بمستوى عالٍ بينما مستوى تحقق حوكمة إدارة المعرفة كان متوسطاً.

2- دراسة يوسف (2021) بعنوان دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية

مستوى أبعاد الميزة التنافسية جميعها مرتفعاً، كذلك وجد أن هناك أثراً لكل أبعاد الذكاء الاستراتيجي ما عدا بُعد تفكير النظم في الميزة التنافسية بأبعادها.

6- دراسة الغامدي والسحمان (2020)، هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة في شركة الاتصالات السعودية (STC)، وتم استخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (45) استبانة الكترونية على جميع مديري الإدارة العليا في الشركة، أهم النتائج أنّ هناك درجة مرتفعة من الانطباع لدى عينة الدراسة نحو الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، ووجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الميزة المستدامة.

7- دراسة راضي والنغار (2020)، هدفت إلى التعرف على مدى امتلاك القيادات الجامعية الفلسطينية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، تطوير رأس المال البشري، الرؤية الاستراتيجية، الدافعية)، وقدراتهم على تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (108) مفرات، وبلغت عينة الدراسة (74) مفردة، والعينة طبقية عشوائية، ومن أهم نتائجها وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، وأن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بالجامعات الفلسطينية بمعدل نسبي (81%)، في حين بلغ مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمعدل وزن نسبي (75%)، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الباحثين حول مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق

الرؤية المستقبلية، والتفكير المنظومي، والشراكة والتحفيز) كان له تأثير كبير على المزايا التنافسية المستدامة.

4- دراسة خرشي وفلاق (2020): مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخليوية العاملة في الجزائر (دراسة ميدانية)، هدفت الدراسة إلى معرفة مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية بشركات الاتصالات العاملة في الجزائر، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (245) مفردة من الهيئة الإدارية والموظفين لشركات الاتصالات (جيزي، أريكو، موبيليس)، وقد كانت أهم النتائج وجود مساهمة عالية للذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية تعزى إلى سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

5- دراسة Abuktaish&Alkshali (2020) بعنوان أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية في الشركات الأردنية المتوسطة والصغيرة، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية على الشركات الأردنية المتوسطة والصغيرة، تم استخدام المنهج الوصفي، العينة تكونت من (231) مديراً في الشركات المعنية، والأبعاد المستخدمة لقياس الذكاء الاستراتيجي هي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية، التحفيز، الشراكة)، بينما لقياس الميزة التنافسية تم استخدام الأبعاد (الجودة، التكلفة، المرونة، التوصيل)، وكانت أهم النتائج أن هناك مستوى متوسطاً لكل أبعاد الذكاء الاستراتيجي، بينما كان

الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط لتحسين الأداء بناء على الذكاء الاستراتيجي، واستخدمت المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت بـ (3) قادة لمنظمات غير ربحية تقع في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة نفذوا مبادرات استراتيجية غير ربحية لتحسين أداء منظماتهم، وكانت أبعاد الذكاء الاستراتيجي (القيادة والفلسفة التنظيمية، وفعالية الاستشراف والتفكير)، وأهم نتائجها عملت هذه الدراسة على توفير استراتيجيات لقادة المنظمات غير الربحية من أجل التغيير الاجتماعي الإيجابي. توفير استراتيجيات لقادة المنظمات غير الربحية حول كيفية توجيه منظماتهم من خلال بيانات سريعة التغيير، والتنافس بنجاح، والحفاظ على تسليم السلع والخدمات عالية التأثير للجمهور والمجتمعات التي يخدمونها.

11- دراسة الكميم (2017)، بعنوان دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن، هدف الدراسة إلى التعرف على دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن من خلال معرفة دور التفكير النظامي، والرؤية المستقبلية، والتفكير الموجه، والتفكير الإبداعي في تعزيز الميزة التنافسية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم إجراء عدد من المقابلات، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في الإدارات العليا والتنفيذية في البنوك العاملة في اليمن، وتمثلت العينة في (205) موظفين، وبنسبة (50%) من مجتمع الدراسة البالغ (410)، وأهم النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين التفكير الاستراتيجي وتعزيز الميزة التنافسية للبنوك العاملة في اليمن وبدلالة إحصائية،

الميزة التنافسية وفقاً للمتغيرات (المستوى الإداري، الجامعة).

8- دراسة علي (2019)، هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي للمديرين من خلال (البصيرة، والرؤية، والتحفيز) في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع البيانات الاستبانة، والعينة (74) موظفاً في المستويات العليا والوسطى في شركات الاتصالات في الأردن، ومن أهم النتائج وجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

9- دراسة Alomian et.al (2019) بعنوان تأثير الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية في الأردن، هدف الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الأدوية في الأردن، والمنهج المستخدم الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة 159 مفردة من الإدارتين العليا والوسطى من مجتمع الدراسة البالغ (321)، ولقياس الذكاء الاستراتيجي تم استخدام الأبعاد التالية: (الرؤية، البصيرة، الشراكة، الحدس، الإبداع)، ولقياس الميزة التنافسية تم استخدام الأبعاد التالية: (التكلفة، الجودة، التمايز، الإبداع، المرونة)، أهم النتائج أن هناك علاقة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات المعنية في الأردن.

10- دراسة (Kirilov، 2019) بعنوان استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي لتحسين الأداء في المنظمات غير الربحية، هدفت الدراسة إلى استكشاف

دراسة يوسف الذي استخدم العينة العشوائية البسيطة، فيما استخدم راضي والنفار العينة الطبقيّة العشوائية.

- اختلفت أبعاد الذكاء الاستراتيجي للدراسة الحالية عن دراسة (الضبيبي، 2022) فيما اتفقت في البعد الأول فقط، حيث تناول (الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية)، واعتمد في أبعاد الميزة التنافسية على (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة).

- تشابهت هذه الدراسة في تناول أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية، تفكير النظم، الشراكة، الدافعية (التحفيز)) مع دراسة Abuktaish&Alkshali (2020) ودراسة (Alhamadi، 2020)، فيما تشابهت مع دراسات أخرى في عدد من الأبعاد.

- تشابهت في أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، التكلفة الأقل، الإبداع) مع دراسة Alomian et.al (2019)، فيما تشابهت مع دراسات أخرى في عدد من الأبعاد.

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حداثة الفترة الزمنية التي أجريت فيها، واختلاف البيئة المحيطة، وكذلك مجتمع الدراسة المتمثل بشركات الاتصالات اليمنية، بينما كان مجتمع البحث في الدراسات السابقة في منظمات مختلفة أو في بيئات أو أزمنة مختلفة.

منهج الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الكمي بشقيه: الوصفي والتحليلي؛ كونه أكثر ملاءمة لمثل هذه الدراسة.

كما أن التفكير الإبداعي أكثر أبعاد التفكير الاستراتيجي ارتباطاً ودوراً، ثم التفكير الموجه، ثم الرؤية المستقبلية، ثم التفكير النظمي.

12- دراسة Amiri et al. (2016) بعنوان الذكاء التنافسي كوسيلة لتطوير ميزة تنافسية مستدامة لشركات التأمين الإيرانية، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء التنافسي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركات التأمين الإيرانية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم مسح عينة من (123) من مديري الإدارات العليا والمتوسطة لشركات التأمين الإيرانية في طهران، تم جمع البيانات بالاستبانة، وتحليلها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) في برنامج PLS. وأهم النتائج ان الذكاء التنافسي كان له تأثير إيجابي على تطوير ميزة تنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كون الذكاء الاستراتيجي متغيراً مستقلاً مؤثراً في الميزة التنافسية، مثل دراسة: يوسف (2021)، خرشي وفلاق (2020)، و Alomian et al. (2019)، ودراسة الضبيبي (2022)....

- تشابهت في تطبيق الدراسة في قطاع الاتصالات، مثل دراسة راضي والنفار (2020)، خرشي وفلاق (2020)، ودراسة الغامدي والسبحان (2020).

- تشابهت هذه الدراسة مع الدراسات المذكورة في استخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة.

- تشابهت هذه الدراسة مع دراسة الضبيبي في استخدام أسلوب الحصر الشامل، فيما اختلفت مع

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارتين: العليا والوسطى، في شركات الاتصالات اليمنية في مراكزها الرئيسية في العاصمة صنعاء وهي (الشركة اليمنية العمانية المتحدة (YOU)، وشركة سبأفون، وشركة يمن موبايل)، والذين بلغ عددهم (463) مشاركاً ومشاركة.

عينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب الحصر الشامل (وهو جمع البيانات من المجتمع كاملاً) نظراً لصغر حجم المجتمع، وحتى يتم تحقيق أهداف الدراسة بدقة أعلى، وحتى يتم تعميم نتائج البحث. وتم جمع البيانات من جميع المديرين في المستويات الإدارية المختلفة (المدرء التنفيذيين، مدرء العموم، مدرء الإدارات، مدرء الدوائر، رؤساء الأقسام) في شركات الاتصالات اليمنية، وهي سبأفون، ويمن موبايل، والشركة اليمنية العمانية المتحدة في صنعاء، وتم استبعاد شركة واي بسبب مشاكل تعانيتها وامتناعها عن التجاوب. وتم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من (465) مفردة في شركات الاتصالات اليمنية، وتم استرجاع (344) استبانة، الصالحة منها (316) من أصل (465) استبانة، ثم تمّ تجميع الاستبانات وتفرغها وتحليلها.

رابعا: المعالجات الإحصائية المستخدمة:

1. التكرارات والنسب المئوية (Valid Percent)؛ لوصف خصائص العينة.
2. اختبار الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) (Composite Reliability) باستخدام معامل الارتباط لبيرسون (Persons Correlation) لحساب الاتساق الداخلي للأداة.

3. معامل ألفا كرونباخ (Corbach's Alpha)،

لقياس ثبات أداة البحث، ومدى مصداقية آراء العينة على مستوى متغيرات البحث الأساسية وأبعادها الفرعية.

4. المتوسطات الحسابية (Mean)، والانحرافات

المعيارية (Standard Deviation)؛ للتعرف على متوسط آراء العينة، وانحراف استجابات العينة عن المتوسط، لواقع كل من: (الذكاء الاستراتيجي، وإدارة التغيير)، وكذلك التعرف على الأثر بين متغيرات البحث.

5. تحليل الانحدار الخطي البسيط لإيجاد العلاقة بين

متغيرين، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

خامسا: أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تكونت من (40) فقرة موزعة على مجالين، و(8) أبعاد، وضم مجال الذكاء الاستراتيجي (5) أبعاد، بلغت فقراتهم (25) فقرة، بينما مجال الميزة التنافسية تكون من ثلاثة أبعاد، وضم (15) فقرة، وقد تم وضع خيارات للإجابات على الفقرات وفقا لمقياس ليكرت السباعي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، محايد، غير موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة).

صدق الأداة:

بعد تصميم أداة الدراسة تم عرضها بصيغتها الأولية، والمكونة من (49) فقرة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في مختلف الجامعات اليمنية، والذي بلغ عددهم (9) محكمين، وذلك للأخذ بأرائهم وتوجيهاتهم، والتأكد من وضوح وصلاحيه فقرات

والمجال الثاني الميزة التنافسية، وضم (3) أبعاد و(15) فقرة، وأصبحت الأداة جاهز للتطبيق. والجدولان الآتيان رقم (1- 2) يوضح معاملات الارتباط لمجالي الاستبانة وأبعادها و فقراتها: جدول (1-2) معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها ومجالاتها

الاستبانة، وتم إجراء الحذف والإضافة والتعديل في فقرات الاستبانة، مما جعلها أكثر وضوحًا ودقة وموضوعية لجمع البيانات من عينة الدراسة لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، وقد أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من مجالين، هما: مجال الذكاء الاستراتيجي ضم (5) أبعاد و(25) فقرة،

جدول رقم (1)							
أولاً: مجال الذكاء الاستراتيجي							
الأبعاد	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدلالة	الأبعاد	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدلالة
الاستشراف	1	.765**	0.00	الدافعية (التحفيز)	1	.804**	0.00
	2	.821**	0.00		2	.838**	0.00
	3	.856**	0.00		3	.842**	0.00
	4	.855**	0.00		4	.852**	0.00
	5	.837**	0.00		5	.837**	0.00
الرؤية المستقبلية	1	.859**	0.00	الشراكة	1	.774**	0.00
	2	.880**	0.00		2	.824**	0.00
	3	.862**	0.00		3	.824**	0.00
	4	.856**	0.00		4	.843**	0.00
	5	.811**	0.00		5	.826**	0.00
تفكير النظم	1	.758**	0.00				
	2	.814**	0.00				
	3	.851**	0.00				
	4	.850**	0.00				
	5	.803**	0.00				

جدول رقم (2)							
ثانياً: مجال الميزة التنافسية							
الأبعاد	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدلالة	الأبعاد	رقم الفقرة	الارتباط بالمجال	الدلالة
الجودة	1	.772**	0.00	الإبداع والابتكار	1	.859**	0.00
	2	.768**	0.00		2	.862**	0.00
	3	.847**	0.00		3	.897**	0.00
	4	.819**	0.00		4	.859**	0.00
	5	.808**	0.00		5	.842**	0.00

				0.00	.792**	1	التكلفة الأقل
				0.00	.822**	2	
				0.00	.857**	3	
				0.00	.824**	4	

النتائج في الموقع ومعقولية البيانات في ذلك الموقع، أما الثاني فيعني ثبات البيانات وقابليتها للتطبيق في مواقع مختلفة، وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة البحث من خلال استخدام معامل ألفا كرو نباخ (Corbach's Alpha). وتجدر الإشارة إلى أن معاملات ثبات المقاييس المقننة يجب أن لا تقل عن (0.70)، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجدول (3).

يتضح من الجدولين (1-2) أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين (0.707**، 0.897**)، وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي لفقرات كل مجال وبُعد تنتمي إليه، مما يعني أن الأداة (الاستبانة) تمتلك صدقاً تكوينياً واتساقاً داخلياً مرتفعاً، ويمكن الوثوق بنتائجها، وصلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه. ثبات الأداة: هناك جانبان مهمان في سياق الثبات: الثبات الداخلي والثبات الخارجي، يعني الأول ثبات

جدول (3) معاملات الثبات والصدق الذاتي لأبعاد الدراسة				
م	الأبعاد	الفقرات	درجة الثبات	
			درجة المصادقية*	Cronbach's Alpha
1	الاستشراف	6	0.950	0.903
2	الرؤية المستقبلية	5	0.949	0.900
3	تفكير النظم	5	0.934	0.872
4	الدافعية (التحفيز)	5	0.943	0.890
5	الشراكة	5	0.935	0.875
1	الجودة	5	0.928	0.862
2	التكلفة الأقل	4	0.918	0.842
3	الإبداع والابتكار	5	0.956	0.914
	الذكاء الاستراتيجي	26	0.982	0.964
	الميزة التنافسية	14	0.969	0.938

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة الميدانية للعام 2023م.

كل مجال وكل بُعد، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات وأبعاد أداة البحث الحالي وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور بين

يتضح من جدول (3) أن جميع معاملات الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وذلك على مستوى

(0.842، 0.917)، وهي قيم مرتفعة جداً تشير لصلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل. لقياس تقديرات أفراد عينة الدراسة ولإجابة عن فقرات الاستبانة تم استخدام مقياس ليكرت السباعي في سادسا: قياس استجابات العينة. تدرج الاستبانة.

جدول (4) يوضح الوزن النسبي			
م	التقدير اللفظي	الوزن النسبي من - إلى	النسبة %100
1	عالية جداً	6.15 - 7.00	87.76% - 100%
2	عالية	5.30 - 6.14	75.51% - 87.76%
3	عالية إلى حد ما	4.44 - 5.29	63.27% - 75.51%
4	متوسطة	3.58 - 4.43	51.02% - 63.27%
5	منخفضة إلى حد ما	2.72 - 3.57	38.78% - 51.02%
6	منخفضة	1.87 - 2.71	26.53% - 38.78%
7	منخفضة جداً	1.00 - 1.86	14.29% - 26.53%

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها: أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة: والميزة التنافسية بأبعادها (الجودة، التكلفة الأقل، الإبداع).

تم استخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة)، نتائج تحليل المتغير المستقل: الذكاء الاستراتيجي وأبعاده (تم إعادة الترميم وحذف الألوان من الجداول).

كما هو موضح بالجدولين الآتيين رقم (5-6):

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي						
م	الأبعاد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الدلالة اللفظية
1	الاستشراف	1	5.23	0.93	75%	كبيرة نوعاً ما
2	الرؤية المستقبلية	2	5.09	1.07	73%	كبيرة نوعاً ما
3	تفكير النظم	3	4.93	1.06	70%	كبيرة نوعاً ما
4	الدافعية (التحفيز)	5	4.73	1.18	68%	كبيرة نوعاً ما
5	الشراكة	4	4.80	1.07	69%	كبيرة نوعاً ما
	الذكاء الاستراتيجي		4.97	0.93	71%	كبيرة نوعاً ما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسة الميدانية للعام 2023 م.

يتبين من الجدول السابق رقم (5) موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات اليمنية، وأن مستوى توفر الذكاء الاستراتيجي لدى موظفي الإدارات العليا والوسطى لشركات الاتصالات اليمنية (يمن موبايل، سبأفون، اليمنية العمانية المتحدة you) كان كبيراً نوعاً ما

الاحتياجات والطلبات المستقبلية، وتحاول الحصول على الفرص المناسبة ورفع قدراتها الداخلية لتحقيق أهدافها وتميزها. ومن خلال النتائج السابقة تم الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الضيبي (2022)، ونتائج دراسة راضي والنفار (2020) في تطبيق الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في المنظمات المدروسة.

أ- تحليل فقرات بُعد الاستشراف:

بمتوسط حسابي بلغ (4.97) وبمستوى أهمية (71%). وتعزو الباحثة تلك النتيجة للتقلبات المستمرة وكثرة الأزمات التي تواجه هذا القطاع، وبالتالي اعتماد شركات الاتصالات وقادتها بشكل رئيس على البيانات والمعلومات وتحديثها والتنبؤ والاستشراف من خلالها باتجاهات السوق والعملاء والموارد والتغييرات المستقبلية التكنولوجية والسياسية والاقتصادية، وكل ما يؤثر في عملها؛ حتى تواكب تلك التغييرات في

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات الاستشراف

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الدلالة اللفظية
1	تهتم الشركة بمتابعة التغييرات والأحداث المتسارعة فيما حولها.	1	5.65	0.98	81%	كبيرة
2	تتعرف الشركة من خلال المعلومات المتوفرة على الفرص وتحرص على اقتناصها قبل منافسيها.	2	5.39	1.11	77%	كبيرة
3	تولد الشركة مجموعة من البدائل (السيناريوهات) المستقبلية بناء على المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية.	4	5.19	1.11	74%	كبيرة نوعاً ما
4	تقوم الشركة بالمراقبة المستمرة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديث الخطط وفقاً لنتائجها.	3	5.19	1.16	74%	كبيرة نوعاً ما
5	تسعى الشركة إلى بلورة خياراتها المستقبلية وترشد عملية المفاضلة بين البدائل.	5	5.11	1.16	73%	كبيرة نوعاً ما
6	تملك الشركة القدرة على توقع المشكلات المستقبلية وتحضر لها حلول قبل حدوثها.	6	4.84	1.26	69%	كبيرة نوعاً ما
	الاستشراف		5.23	0.93	75%	كبيرة نوعاً ما

والمعلومات، وحاجتها الملحة لاستشراف المستقبل والتغييرات التي تؤثر في مجال عملها، والتي تتصف بالديناميكية المرتفعة، وتماشياً مع ذلك حازت الفقرة الأولى على أعلى مستوى، وحازت الفقرة الثانية على المرتبة الثانية؛ لتقوم بتبني رؤى استراتيجية وتطوير

يتبين من الجدول السابق رقم (6) أن شركات الاتصالات محل الدراسة تولي بعد الاستشراف أهمية قصوى تفوق بقية أبعاد الذكاء الاستراتيجي؛ ويعزى ذلك لاعتماد مجال عمل شركات الاتصالات على التغييرات المستمرة في مجال تكنولوجيا الاتصالات

استراتيجيات ووضع خططها المستقبلية بناء على المتطلبات والاحتياجات المستقبلية والاستفادة من الفرص المتوقعة لتحقيق أهدافها.

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات الرؤية المستقبلية

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الدلالة اللفظية
1	تملك الشركة تصورات واتجاهات مستقبلية مرنة قابلة للتحقيق.	4	5.08	1.23	%73	كبيرة نوعاً ما
2	لدى الشركة رؤية شاملة تمكنها من تحديد اتجاهات أعمالها.	3	5.18	1.20	%74	كبيرة نوعاً ما
3	تسعى الشركة نحو تحقيق الغرض الأساسي لوجودها في ضوء رؤيتها.	1	5.51	1.14	%79	كبيرة
4	تسعى الشركة إلى تحديد رؤيتها بكفاءة وفاعلية بما يتوافق مع التغييرات المستقبلية.	2	5.32	1.17	%76	كبيرة
5	توظف الشركة تحفيز العاملين لتحقيق رؤية الشركة.	5	4.36	1.54	%62	متوسط
	الرؤية المستقبلية		5.09	1.07	%73	كبيرة نوعاً ما

وإغفال خاصية الواقعية وإمكانية التنفيذ التي يجب أن تتصف بها الرؤية، أو القصور في عملية الاستشراف ونقص المعلومات، أما الفقرة الخامسة والأقل أهمية من بين جميع الفقرات قد تعزى لاتخاذ الشركات المعنية في الدراسة استراتيجية تقليل التكاليف والرقابة المركزية عليها، وقد حصل بعد الرؤية المستقبلية على الترتيب الثاني، وهذا راجع إلى الأهمية الكبيرة التي تمثلها الرؤية للشركات المعنية بالدراسة، وهذا أحد أسباب ترابط ونجاح الشركات؛ فهي تمثل الموجّه لتحقيق الأهداف وتحقيق التطور والتغيير والاستمرار.

يتبين من الجدول السابق رقم (7) أن الفقرة الثالثة حازت على المرتبة الأولى؛ فهي تسعى لتحقيق الغرض الأساسي من وجودها على ضوء رؤيتها، وقد حازت الفقرة الرابعة على الترتيب الرابع وأهمية كبيرة، وهذا راجع لإدراك الشركات المعنية بهذه الدراسة بضرورة أن تكون الرؤية المستقبلية مرنة قابلة للتغيير ومرتبطة بالاستشراف؛ حيث تتضمن الأشارات والاتجاهات المستقبلية، وهذا ما يفسر حلول الفقرة الثانية في المرتبة الثالثة، فيما حازت الفقرتين الأولى والخامسة على الأهمية الأقل؛ وقد يعزى ذلك إلى وجود قصور في تقدير إمكانيات وقدرات الشركات

ج- تحليل فقرات بُعد تفكير النظم:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات تفكير النظم						
م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الدلالة اللفظية
1	يوجد لدى الشركة نظام يعمل بشكل مترابط ومتناسق الأجزاء .	1	5.15	1.25	74%	كبيرة نوعاً ما
2	يتم اشراك العاملين في عملية التفكير وحل المشاكل	5	4.62	1.47	66%	كبيرة نوعاً ما
3	تشجع الشركة العاملين على التعلم واكتساب المعرفة بصورة مستمرة	3	4.90	1.32	70%	كبيرة نوعاً ما
4	يساعد التفكير الشامل والمتكامل لأجزاء الشركة على رؤية الأحداث التي تحيط بالشركة بصورة أكثر وضوحاً .	2	5.12	1.21	73%	كبيرة نوعاً ما
5	تقوم الشركة بدراسة معمقة للأفكار الجديدة ومدى ملاءمتها للوضع الحالي والمستقبلي	4	4.89	1.23	70%	كبيرة نوعاً ما
	تفكير النظم		4.93	1.06	70%	كبيرة نوعاً ما

وهذا يشير إلى أن هذه الشركات تُعطي فرصاً لابأس بها لعاملها بالمشاركة والإبداع في حل المشاكل والتحديات والتحديات التي قد تواجهها، بينما الفقرتان (2، 4) الثانية والرابعة حازتا على الترتيبين الأخيرين، وقد يعزى هذا إلى القصور في تدريب العاملين، والمركزية في اتخاذ القرار، وضبابية العلاقات، والقصور في تقييم الأحداث.

د- تحليل فقرات بُعد الدافعية (التحفيز):

يتبين من الجدول السابق رقم (8) أنه يمكن تفسير النتائج السابقة من حيث الأهمية والترتيب للفقرات، فقد حازت الفقرة (1) على الترتيب الأول؛ وهذا يعزى لاعتبار الشركات حيز الدراسة نظم مفتوحة تتفاعل وتؤثر وتتأثر بمحيطها، ويمكنها التأثير بعواملها، وحصول الفقرة (4) على الترتيب الثاني، مما يشير إلى أن الشركات حيز الدراسة تعمل أجزاءها بترابط وتناسق لاعتماد كل جزء على الآخر، فهو مما يُمكن من التخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية المستقبلية بنجاح، فيما حصلت الفقرة (3) على الترتيب الثالث،

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات الدافعية						
م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الدلالة اللفظية
1	تشجع الشركة العاملين على تحمل المسؤولية.	2	4.91	1.34	70%	كبيرة نوعاً ما
2	تشجع الشركة العاملين بصورة مستمرة للعمل بروح الفريق الواحد.	1	5.02	1.37	72%	كبيرة نوعاً ما

3	تعتمد الشركة أنواعاً متعددة من الحوافز مادية ومعنوية.	5	4.43	1.53	63%	كبيرة نوعاً ما
4	تقوم الشركة عادة بتبني الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون.	3	4.80	1.32	69%	كبيرة نوعاً ما
5	ترتبط الشركة المكافآت المناسبة بالأداء المتميز.	4	4.47	1.52	64%	كبيرة نوعاً ما
	الدافعية (التحفيز)		4.73	1.18	68%	كبيرة نوعاً ما

بطرق مختلفة، وحتم على الإبداع وتحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار، بينما حازت الفقرتان (5)، (3) الخامسة والثالثة على الترتيب الرابع والخامس على التوالي، وهذا يُمكن أن يعزى إلى وجود قصور في تنوع طرق التقييم وتشجيع العاملين المبدعين والمتميزين، ووجود عوامل أخرى مثل المحسوبية والمصلحة والقرابة، والقصور في فهم احتياجات ومشاعر العاملين، وتنوع أساليب التحفيز حسب ذلك.

هـ - تحليل فقرات بُعد المشاركة:

يتبين من الجدول السابق رقم (9) أنّ شركات الاتصالات حيز الدراسة تدرك أهمية اكتشاف ومعرفة دوافع العاملين لديها والعمل على تحفيزها لإنجاز الأعمال وتنفيذ رؤيتها وتصوراتها، وتحقيق الأهداف العامة، ومشاركة العاملين في تحمل المسؤولية والعمل بروح الفريق الواحد، فقد حازت الفقرة (2) الثانية على الترتيب الأول، ويُعزى ذلك إلى قدرة الشركات على دفع العاملين لديها وتشجيعهم وتحفيزهم للتعاون وإنجاز الأعمال، وتحقيق الأهداف المطلوبة كفريق. الفقرتان (1، 4) الأولى والرابعة حصلتا على الترتيبين الثاني والثالث على التوالي، وهذا راجع إلى الأهمية التي توليها هذه الشركات إلى حد ما بتحفيز عاملها

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات الشركة						
م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الدلالة اللفظية
1	تعمل الشركة على إشراك الأطراف ذات العلاقة في عملية التخطيط.	3	4.76	1.38	68%	كبيرة نوعاً ما
2	تعلن الشركة عن قيام تحالفات وشراكات استراتيجية مع المنظمات المحلية والدولية الأخرى لتوسيع نشاطها وحصتها السوقية واكتساب المعرفة.	4	4.70	1.37	67%	كبيرة نوعاً ما
3	تتميز قرارات الشركة بالقوة عندما تتخذ بمشاركة الاطراف ذات العلاقة.	1	5.05	1.25	72%	كبيرة نوعاً ما
4	ساهمت التحالفات مع الشركات الأخرى في حل مشاكل الشركة.	5	4.65	1.36	66%	كبيرة نوعاً ما
5	تستخدم الشركة التحالفات للمساهمة في تحقيق خططها الاستراتيجية.	2	4.83	1.21	69%	كبيرة نوعاً ما

الشركة		4.80	1.07	%69	كبيرة نوعاً ما
--------	--	------	------	-----	----------------

الاستراتيجية، بينما حازت الفقرة (1) الأولى على الترتيب الثالث، وهذا راجع إلى المركزية وعدم مشاركة المعنيين في وضع خطط متكاملة، فيما الفقرة (2، 4) الثانية والرابعة حازتا على الترتيب الرابع والخامس على التوالي، وبأهمية منخفضة نوعاً ما، وقد يعزى ذلك إلى انعدام الثقة وظروف الحرب والحصار المفروض على اليمن، وعدم إدراك أهمية الشراكة في حل بعض مشاكل تلك الشركات.

2- نتائج تحليل المتغير التابع: تحقيق الميزة التنافسية:

تحليل أبعاد و فقرات الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة بـ (الجودة - التكلفة الأقل - الإبداع - الابتكار) في شركات الاتصالات اليمنية، تم استخدام الإحصاء الوصفي الذي تم فيه إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأبعاد تحقيق الميزة التنافسية						
م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الدلالة اللفظية
1	الجودة	1	5.49	0.85	%78	كبيرة
2	التكلفة الأقل	2	5.21	1.01	%74	كبيرة نوعاً ما
3	الإبداع والابتكار	3	4.87	1.15	%70	كبيرة نوعاً ما
	تحقيق الميزة التنافسية		5.19	0.90	%74	كبيرة نوعاً ما

تعمل على تحقيقه شركات الاتصالات في سبيل تحقيق الميزة التنافسية لتبقى وتتطور، ولضراوة وشدة المنافسة في مجال الاتصالات، وحاز محور التكلفة الأقل على المرتبة الثانية، ويمكن تفسير ذلك لصعوبة ومحدودية اختيار الموردين بسبب الحصار المفروض

يتبين من الجدول السابق رقم (10) أنّ شركات الاتصالات قيد الدراسة تدرك أهمية المشاركة مع الأطراف المعنية بالقرار؛ حتى يكون هناك تكامل وترابط وفاعلية في تنفيذها، ومشاركة في تحمل تبعاتها، ولأهمية التحالفات في دعم نقاط ضعف هذه الشركات سواء في التكنولوجيا أو المواد الأولية أو الخبرات والمهارات والأجهزة والبرامج في سبيل تحقيق الخطط الاستراتيجية. وقد حازت الفقرة (3) الثالثة على الترتيب الأول، ويعزى ذلك إلى إدراك شركات الاتصالات قيد الدراسة لأهمية مشاركة الأطراف المعنية بالقرار؛ حتى يكون هناك تكامل وترابط وفاعلية في تنفيذها ومشاركة في تحمل تبعاتها، والفقرة (5) الخامسة حازت على المرتبة الثانية لأهمية التحالفات في دعم نقاط ضعف هذه الشركات سواء في التكنولوجيا أو المواد الأولية أو الخبرات والمهارات والأجهزة والبرامج في سبيل تحقيق الخطط

يتبين من الجدول السابق رقم (11) أن تحقيق الميزة التنافسية حصل على متوسط حسابي (5.19) بدلالة لفظية كبيرة نوعاً ما، وانحراف معياري (0.90)، ومستوى أهمية (74%)، ويمكن تفسير النتائج السابقة بان المستجيبين للعينة يرون أن الجودة هي أهم محور

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الضبيبي (2022) في ارتفاع مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات محل الدراسة، وكذلك دراسة كل من راضي والنفار (2020)، حيث كان مستوى تحقيق الميزة التنافسية بمعدل (75%) لدى قيادات المنظمات محل الدراسة.

أ. تحليل فقرات بُعد الجودة:

على اليمن في هذه الفترة؛ وبالتالي القبول بالأسعار المفروضة من قبل الموردين المتحكمين بالأسعار، بينما حاز بعد الإبداع والابتكار على أقل ترتيب نتيجة عدم التشجيع وقلة الحوافز المادية والمعنوية، و تقييد حرية الموظفين في الشركات المبحوثة وقلة التدريب والتجديد، وتشير النتائج إلى إجابة التساؤل الثاني: ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية من وجهة نظر قيادات المستويات العليا والوسطى في (يمن موبايل وسبأفون والشركة اليمنية العُمانية للاتصالات)؟

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات الجودة						
م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الدلالة اللفظية
1	تقوم الشركة بتقويم جودة خدماتها باستمرار.	2	5.55	1.01	79%	كبيرة
2	تبادر الشركة إلى تقديم خدمات جديدة.	1	5.70	0.94	81%	كبيرة
3	تقدم الشركة خدماتها للعملاء بالسرعة المطلوبة	3	5.50	1.11	79%	كبيرة
4	تعمل الشركة على نشر ثقافة الجودة بين العاملين في الشركة	5	5.23	1.17	75%	كبيرة نوعاً ما
5	تقدم الشركة خدماتها بتقنيات متطورة.	4	5.45	1.06	78%	كبيرة
	الجودة		5.49	0.85	78%	كبيرة

استخدام التقنيات المتطورة لإنجاز المهام وعدم كفاءة التدريب، والفقرة الرابعة والخامسة حازت على الترتيبات المتأخرة بسبب ضعف برامج إدارة الجودة الشاملة، واتباع سياسة تقليل التكاليف.

ب- تحليل فقرات بُعد التكلفة الأقل:

يتبين من الجدول السابق رقم (12) أن عينة البحث تبادر إلى تقديم خدمات جديدة في المقام الأول لتقدم خدماتها بجودة عالية، وفي سبيل تقديم خدماتها بشكل مميز ويرضى عملاءها تقوم الشركة بتقويم مستمر لجودة خدماتها، وتحاول تقديم خدماتها بالسرعة المطلوبة، جاء هذا البند بمستوى أقل نتيجة لعدم

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات التكلفة الأقل						
م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الدلالة اللفظية
1	تعمل الشركة على تقليل التكاليف وعدم التوسع في الإنفاق من خلال التطوير المستمر.	2	5.28	1.21	75%	كبيرة نوعاً ما

كبيراً نوعاً ما	%75	1.23	5.28	1	2	تمارس الشركة رقابة مركزية على التكاليف
كبيراً نوعاً ما	%73	1.25	5.10	4	3	تتملك الشركة تكنولوجيا حديثة تساهم في تخفيض تكاليف الخدمات المقدمة
كبيراً نوعاً ما	%74	1.23	5.18	3	4	تتبع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف الثابتة.
كبيراً نوعاً ما	%74	1.01	5.21			التكلفة الأقل

التكاليف لتقديم خدماتها بأسعار منافسة، وكذلك من خلال امتلاك هذه الشركات لتكنولوجيا حديثة تعمل على إنجاز المهام بسرعة، وتقل استخدام الأيدي العاملة وتقل الأخطاء، وتعمل على تسهيل وتقليل تكاليف تقديم خدماتها.

ج- تحليل فقرات بُعد الإبداع والابتكار:

يتبين من الجدول السابق رقم (13) أنّ النتائج السابقة يبين أهمية تقليل التكاليف بالنسبة لشركات الاتصالات قيد الدراسة من خلال الرقابة المركزية على التكاليف، وتماشياً مع ذلك حازت الفقرة (2) الثانية على الترتيب الأول، وعدم التوسع بالإنفاق من خلال التغيير والتطوير في الأساليب والأدوات المستخدمة في الإدارة، وفي تقديم الخدمات لتحقيق ميزة تقليل

م	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الدلالة اللفظية
1	تقوم الشركة بتنفيذ أي افكار جديدة يقدمها العاملون.	2	4.97	1.29	%71	كبيراً نوعاً ما
2	تنتهج الشركة سياسة التجديد في أساليب عملها.	3	4.95	1.21	%71	كبيراً نوعاً ما
3	تشجع الشركة الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصاتهم.	4	4.70	1.42	%67	كبيراً نوعاً ما
4	تشجع الشركة الأفراد الذين يبتعدون عن الروتين السلبي في العمل	5	4.61	1.43	%66	كبيراً نوعاً ما
5	تطور الشركة خدماتها اعتماداً على دراساتها الجديدة للسوق.	1	5.12	1.29	%73	كبيراً نوعاً ما
	الإبداع والابتكار		4.87	1.15	%70	كبيراً نوعاً ما

والجديدة للسوق، وتماشياً مع ذلك حازت الفقرة (4) الرابعة على أعلى أهمية ومعرفة الفرص ومحاولة اقتناصها والاتجاهات المستقبلية ومحاولة مواكبتها أو

يتبين من الجدول السابق رقم (14) أن تفسير النتائج السابقة ان الشركات المدروسة تهتم إلى حد ما بمحور الإبداع والابتكار من خلال الدراسات المستمرة

ثانياً: اختبار الفرضيات:

1- نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمتغير

الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية، والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية". تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما

يبين الجدول التالي:

جدول رقم (15) يبين تحليل الانحدار البسيط							
معامل الانحدار		المتغير المستقل	تباين الانحدار		ملخص النموذج		
الدلالة	T		معامل الانحدار	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
<.001	24.829	.764	الذكاء الاستراتيجي	<.001 ^b	616.480	.665	.815 ^a

منافسيها في السوق. يشتمل الذكاء الاستراتيجي على مجموعة من الأنشطة، مثل جمع وتحليل المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية، وتقييم المخاطر والفرص، وتطوير خطط استراتيجية فعالة .

ومن خلال الاستثمار في قدرات الذكاء الاستراتيجي يمكن للشركات الحصول على فهم أعمق لمنافساتها واتخاذ قرارات مستنيرة تؤدي إلى نجاح مستدام.

نتيجة لما سبق، نستطيع رفض الفرضية العدمية التي نصت على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية.

ونقبل الفرضية البديلة أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية"، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (Alomian, et al, 2019) التي توصلت إلى وجود علاقة للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

التحكم فيها، وبتنفيذ الأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، والتجديد في أساليب تقديم خدماتها لتحقيق التميز والتفرد من أجل البقاء، وقد حاز هذا المحور على أقل مستوى أهمية بين محاور تحقيق الميزة التنافسية، والذي تفسره انخفاض مستوى الأهمية للفقرات (3، 4)، فالشركات قيد الدراسة محدودة في تشجيع موظفيها في الابتعاد عن الروتين والتفكير خارج نطاق اختصاصهم.

أظهرت النتائج في الجدول (15) أن الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (66.5%) من التباين في الميزة التنافسية، وبينت النتائج أن هناك أثراً دالاً إحصائياً للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية؛ حيث جاءت قيمة t (24.829) دالة إحصائياً. ويتبين من الجدول ان المتغير المستقل يفسر (67.%) من التباين في المتغير التابع مما يشير إلى أن تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات محل الدراسة ناتج عن استخدام الذكاء الاستراتيجي، وبالتالي تعارض هذه النتائج الفرضية الرئيسية.

كما تشير النتائج إلى أهمية استخدام الذكاء الاستراتيجي من خلال توفير مخزون علمي ومعرفي. والتعرف على القدرات الذاتية للشركات، ومعرفة قدرات منافسيها والتنبؤ بسلوكها واتخاذ الخطوات المناسبة بناء على ذلك.

ومن المرجح أن تتفوق الشركات التي تتمكن من تطوير وتنفيذ مبادرات ذكاء استراتيجي فعالة على

الفرضيات الفرعية بواسطة استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

2- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد كما هو موضح بالجدول الآتي رقم (16):

في المنظمات عينة الدراسة، ودراسة Alhamadi، (2020) والتي توصلت لوجود أثر كبير للذكاء الاستراتيجي بكل أبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لصناعات قطر، كما اتفقت مع دراسة علي (2019) والتي كانت أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ويؤكد تلك النتائج اختبار

جدول رقم (16) لتحليل الانحدار الخطي المتعدد							
معامل الانحدار			أبعاد المتغير المستقل	تباين الانحدار		ملخص النموذج	
مستوى الدلالة	T	معامل الانحدار B		مستوى الدلالة	F	معامل التحديد المصحح	معامل الارتباط
.024	2.265	.132	الاستشراف	<.001 ^b	122.157	.660	.816 ^a
<.001	3.579	.199	الرؤية المستقبلية				
.031	2.161	.125	تفكير النظم				
<.001	3.520	.155	الدافعية (التحفيز)				
<.001	3.825	.150	الشراكة				

الاستراتيجي تفسر ما نسبته 66% من التباين في الميزة التنافسية. وهذا يعني أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي يفسر ما نسبته (66%) من التغيرات الحاصلة في تحقيق الميزة التنافسية، مما يشير إلى أن (66%) من مستوى تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات محل الدراسة ناتج عن ممارسة أبعاد الذكاء الاستراتيجي، كما أظهرت النتائج أن كل أبعاد الذكاء الاستراتيجي تؤثر بدلالة إحصائية في الميزة التنافسية؛ إذ جاءت جميع قيم ت دالة إحصائية مما يشير إلى رفض الخمس الفرضيات الفرعية للدراسة، وهذا يشير إلى أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي الخمسة مهمة للشركات التي تسعى

تشير نتائج الجدول (16) إلى أن معامل الارتباط (.816) يدل على وجود علاقة ارتباط طردي موجب بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة) والمتغير التابع الميزة التنافسية، كما بينت النتائج أن النموذج ملائم لدراسة العلاقة؛ إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (122.157) وبمستوى دلالة بلغ ($<.001^b$)، وهو أقل من (0.05) وكانت دالة إحصائية مشيرة إلى أن واحدًا أو أكثر من الأبعاد له أثر دال إحصائي على الميزة التنافسية بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.660). مما يؤكد معنوية الانحدار، ويتبين من ذلك أن أبعاد الذكاء

الشركات محل الدراسة لأهمية هذا البعد في رفع أداء العاملين ودفعهم لتحقيق الأهداف العامة، وقد يكون هناك قصور في عدم معرفة الدوافع المختلفة للعاملين والعمل على تحفيزها بطرق مختلفة.

- تبدي شركات الاتصالات محل الدراسة تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المختلفة (الجودة، التكاليف الأقل، الإبداع)، لكنها تهتم أكثر ببعد (الجودة) إيماناً منها بأهمية هذا البعد لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وبقائها واستمرارها في المنافسة.

- أظهرت النتائج قصوراً بنسبة منخفضة في تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وتقييد حرية الموظفين في شركات الاتصالات اليمنية، وقلة التدريب والتجديد، وهذا قد يكون ناتجاً عن اتباع استراتيجية تقليل التكاليف، وعدم إدراك القيادات لأهمية تلك السياسات في جودة الخدمات التي تقدمها والحفاظ على الميزة التنافسية واستدامتها.

- وجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية محل الدراسة كان واضحاً.

- كما أشارت الدراسات السابقة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يحقق النجاح الاستراتيجي، ويدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويحسن الأداء في المنظمات، كما يدعم إدارة التغيير في المنظمات.

التوصيات:

على ضوء الاستنتاجات التي انبثقت من نتائج الدراسة يمكن الخروج بالتوصيات التالية:

لتحقيق ميزة تنافسية، وبينت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي كلاً على حده (لاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة) على الميزة التنافسية؛ حيث بلغت قيمة معاملات الانحدار (B) على التوالي (132.، 199.، 125.، 155.، 150.)، وجاءت قيمة t على التوالي (2.265، 3.579، 2.161، 3.825، 3.520)، وبمستوى دلالة (0.024، <0.001، <0.001، <0.001)، حيث أشارت إلى وجود أثر دال إحصائياً؛ مما يعني رفض الفرضيات الفرعية الخمس، وقبول الفرضيات البديلة التي تؤكد وجود أثر لكل بُعد من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج السابقة يمكن استنتاج ما يأتي:

- إن شركات الاتصالات اليمنية تولي مفهوم الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة اهتماماً عالياً، وقد كان ترتيب هذه الأبعاد على التوالي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الشراكة، التحفيز).

- حصل بعد الاستشراف على الترتيب الأول؛ لأن شركات الاتصالات اليمنية تعتمد اعتماداً أساسياً في عملها على استشراف المستقبل من خلال المعلومات والبيانات المتوفرة من خلال متابعة الأحداث والتغيرات السريعة والمستمرة المحيطة بها، واكتشاف الفرص والتهديدات، وتوجيه الجهود لاستغلالها أو تجنبها، وتعمل على تحديث خططها بناء على ذلك.

- حصل بعد التحفيز (الدافعية) على أقل ترتيب؛ وهذا قد يكون ناتجاً عن عدم إدراك القيادات في

وتشجيعهم وتحفيزهم على التفكير الإبداعي لتقديم خدمات اتصالات مميزة.

- ينبغي على شركات الاتصالات حتى تحقق مستوى ذكاء استراتيجي أعلى إنشاء وحدة مستقلة للذكاء الاستراتيجي، والاهتمام بإجراء الدراسات والبحث العلمي في المجالات المختلفة التي تؤثر في مجال عملها.

- ينبغي على شركات الاتصالات اليمنية السعي لإيصال خدماتها إلى جميع مناطق الجمهورية اليمنية وزيادة مستوى جودتها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- [1] أبو أصبع، علي فيصل. (2019). الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية: دراسة تحليلية. أطروحة دكتوراه منشورة، مجلة الجامعة الوطنية، ع (9)، سبتمبر: (151-119)، جامعة إب، اليمن.
- [2] إلياس، سالم. (2021). التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال. بحث منشور، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج(8)، ع(1)، (230-248). جامعة بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- [3] بابكر، مبارك عثمان الشيخ، والتاج، على محمد. (2017). أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران. بحث منشور، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (9)، ع (19)، العراق.
- [4] بديسي، فهيمة ورزق الله، حنان وشيلي، وسام. (2011). تنمية الإبداع ودوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، يومي(19-18 may).

- العمل على تعزيز واستمرار ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات محل الدراسة بجميع أبعاده.
- على شركات الاتصالات في اليمن زيادة الاهتمام بالاستشراف لاستباق التهديدات الكثيرة التي تواجهها، ووضع الاستراتيجيات والحلول الاستباقية للمشكلات المستقبلية، وعدم الاعتماد على ردود الأفعال الوقتية والعشوائية.
- ضرورة الاهتمام برأس المال البشري والعمل على دراسة دوافع العمال وتنويع الحوافز حسب ذلك، وتدريبهم وتنمية مهاراتهم واكسابهم الخبرات الجديدة المواكبة لاحتياجات العصر.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، والنظم الخبيرة للشركات محل الدراسة؛ حتى يرفع مستوى تحقيق الذكاء الاستراتيجي بفاعلية، وتحقيق ميزة تنافسية.
- على شركات الاتصالات اليمنية العمل على إنشاء شراكات في بيئتها الداخلية والخارجية(وحتى الشراكات في مجال عملها نفسه)، والتعاون وتبادل الخبرات والموارد لتقليل التكاليف وتخفيض المخاطر ولتعزيز الإبداع والابتكار، وتحقيق التميز، وتقديم أفضل خدمات اتصالات.
- ضرورة التوازن بين بُعدي الجودة وتقليل التكاليف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بنجاح.
- على شركات الاتصالات الاهتمام ببُعد الإبداع؛ وجعله ضمن ثقافة المنظمة كونه من الاتجاهات الحديثة في تحقيق الميزة التنافسية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين، من خلال تشجيع القيادات للعاملين في التفكير غير الاعتيادي،

- [5] بوزورين، فيروز. (2017). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف. أطروحة دكتوراه، تخصص علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- [6] جثير، سعدون حمود والعبادي، هاشم فوزي والقيسي، بلال جاسم. (2013). صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي. بحث منشور، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج (5)، ع (10): 367-391.
- [7] حلموس، الأمين. (2017)، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط. أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- [8] خرشي، إسحاق وفلاق، محمد. (2020). مساهمة الذكاء الاستراتيجي في استدامة الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخليوية العاملة في الجزائر: دراسة ميدانية. بحث منشور، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، مج(6)، ع(4): 173-156، الجزائر.
- [9] الدالي، جميلة عبدالله. (2019). أثر الميزة التنافسية في تحقيق الفرص التسويقية: بالتطبيق على مجموعة شركات معاوية البربر للصناعات الغذائية(-2018-2008). أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، جمهورية السودان.
- [10] دبنون، محمد سالم والبطي، أحمد علي والعماري، مصباح سالم. (2021). استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على المصحات الخاصة (بمدينة سيرت). بحث منشور، مجلة الجبل للعلوم التطبيقية والإنسانية، (ع)7: 349-307.
- [11] راضي، أيمن عبد القادر والنفار، حسام نعيم. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الفلسطينية- قطاع غزة. بحث منشور، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، مج(2)، ع(2): 60-37.
- [12] السوسي، يوسف رزق. (2015). درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لإدارة التغيير وعلاقتها بالميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- [13] الشهراني، إسماعيل. (2016). إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع المستهلك لتحقيق الميزة التنافسية. بحث منشور، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مج، ع2: ص 35-54، الأردن.
- [14] الضبيبي، عادل أحمد محمد. (2022). الذكاء الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية للجامعات الأهلية اليمنية في ضوء حوكمة إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، صنعاء، اليمن.
- [15] عبدالوهاب، حفيان. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات. دار الأيام للنشر، عمان، الأردن.
- [16] عبدالعال، عنتر محمد احمد. (2017). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي. بحث منشور، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مج4، ع(41): (276-179).
- [17] عبدالقادر، إبراهيم. (2016). جودة الخدمة وأثرها على ولاء العملاء: بالتطبيق على بعض المصارف السودانية. ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- [18] الغزوي، فراس رحيم يونس. (2016). تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استفتاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية. بحث تطبيقي لشركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، مجلة العلوم

- الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مج22، ع(90).
- [19] عطا، خالدية مصطفى. (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة. بحث منشور، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، ع(43):135-166.
- [20] علي، صباح حميد. (2019). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (جودة الخدمة): دراسة استطلاعية في شركات الاتصالات في الأردن. بحث منشور، المجلة الأكاديمية لجامعة نورو، مج(8)، ع(2): 45-59.
- [21] الغالبي، طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد. (2015). الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل. ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- [22] الغامدي، عبد الرحيم والسبحان، فاطمة عبدالله راشد. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية (STC) في المملكة العربية السعودية. بحث منشور، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج (34)، ع (2): 273-302، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر.
- [23] فضل، صالح و ساكيتو، كاميليا. (2023). إصلاح قطاع الاتصالات في اليمن: خيارات السياسة لتحسين مشاريع القطاع الخاص وتعزيز تقديم الخدمات. مركز هشاشة الدول (مركز النمو الدولي)، اليمن، (تقرير غير منشور).
- [24] القرني، عبدالله. 2019. أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار لدى قادة المدارس في مدينة تبوك. بحث منشور، مجلة كلية التربية بالمنصورة، مج(106)، ع(1): (148-70).
- [25] القريوتي، موسى قاسم، والخالدة، رياض عبدالله، وقطيشات، مازن كمال، والحنيطي، محمد فالح، والمعايطة، محمد عطوة. (2014). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة في شركة زين للاتصالات الخلوية. بحث منشور، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، العلوم الإدارية، مج(41)، ع(1):37-55.
- [26] قندوز، طارق. (2015). الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك. زمزم للنشر، عمان، الأردن.
- [27] الكميم، ماجد محمد صالح. (2017). دور التفكير الاستراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في اليمن. ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم الإدارية والمالية، صنعاء.
- [28] محمد، محمود شكر. (2019). تحديد أهداف الذكاء الاستراتيجي لتحقيق متطلبات رأس المال الفكري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ع(58).
- [29] المركز الوطني للمعلومات. (2018). مناقشة تقرير الجهاز المركزي حول الرقابة على موارد شركة الاتصالات. تم الدخول على الموقع بتاريخ 2023.5.28 الساعة الثامنة مساء من موقع <https://yemen-nic.info/news/detail.php?ID=73127&print=Y>
- [30] النشمي، مراد محمد والغشمي، منى صالح. (2020). أثر أداء العاملين في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال بالعاصمة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية، مج26، ع1: 81-108.
- [31] النعيمي، محمد عبد العال وصويص، راتب جليل وصويص، غالب جليل. (2016). إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [32] نفنفا، بسمينة. (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصناعية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

- Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. International Journal of Business and Social Science, Vo.10, No.4, p66-74.
- [6] Amiri, Nader Seyyed, Shirkavand, Said, Ch, Chalak, Mahjabin, & Rezaeei, Nilofar. (2016). Competitive Intelligence and Developing Sustainable Competitive Advantage. Ad-minister N 30.
- [7] Esmaili, Mahmoud Reza. (2014). "A study on the effect of the strategic on decision making and strategic planning. International Journal of Asian Social Science, 4(10): 1045-1061.
- [8] Evans and Collier. (2007). "Operation Management an Integrated Goods and services" Approach. Thomson, Southwestern, U.S. A. International student edition, www.swlearning.com
- [9] Kirilov, Iglia S. (2019). Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector. Unpublished Ph. D. Research Project, Walden University, USA.
- [10] Krajewski, Lee, & Ritzman, Larry. P. & Mathotra, Manojk (2013). "Operations Management process and Supply chains", 10th ed, Pearson, Education Limited, England.
- [11] Maccoby, Michael, (2015), Strategic Intelligence Conceptual Tools for leading Change. Oxford University press, USA.
- [12] Nikolic, N., Jankovic, S., & Vuletic, D. (2017). Interdepartmental cooperation in defence issues and strategic intelligence Management Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies, 21(80):35-44.
- [13] Slack, Nigel, Chambers, Stuart, Harland, Christine, Harrston, Alan & Johnston, Robert. (2004). "Operations Management", 4th ed, prentice Hall: New York
- [14] Stevenson, William J. (2015), Operations Management, 12th ed, McGraw-Hill, New York.
- [15] Volberda, H., Frans, A. J., Van Den Bosch, F. A. J., and Heij, C. (2013). "Management Innovation: management as fertile ground for innovation". European Management Review, 70(1), 1-15.

وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بوضياف، المسيلة، الجزائر.

[33] الهاشمي، ربيعي. (2021). " دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال: دراسة ميدانية ". أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم والاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

[34] الهنادوي، أحمد ذوقان والحموري، صالح سليم والمعايطة، رولا نايف. (2017). استشراف المستقبل وصناعاته: ما قبل التخطيط الاستراتيجي. استعداد ذكي، ط1، قنديل للطباعة والنشر، الإمارات العربية المتحدة.

[35] يوسف، شريف محمد محمد. (2021). دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة. بحث منشور، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة 6 أكتوبر، يونيو: 643-676، مصر.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Abuktaish, Khaled & Alkshali, Shaker Jaralla. (2020). The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies. European Journal of Scientific Research, Vol. 157, No3:pp258-272.
- [2] Abuzaid, Ahmad, Naseer. 2017. Exploring The Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation. International Journal of Business Management And Economic Research, Tafila Technical University, Jordan, Vol(8), No(1).
- [3] AL-Dahhn I. & Al-Enzi, S., & manhood, A. (2020). The Impact of human capital on Business organizations competitive advantage, by mediating the effect of organizational commitment, Journal of Xi'an University of Architecture & Technology, 5(3).
- [4] Alhamadi, Mohamed Sulaiman, 2020. Impact Of Strategic Intelligence on The Sustainable competitive, Global Journal Of Management And Business Research: A Administration And Management, Vo(20), Is(2).
- [5] Alomian, Nayef Rage, Alsawalhah, Ayyoub Ahmad & Almarshad, Mohammad Nasser. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the