



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا

# المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي

دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المصارف  
العراقية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة

رسالة مقدمة

إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها

ضرغام محسن جبار الموسوي

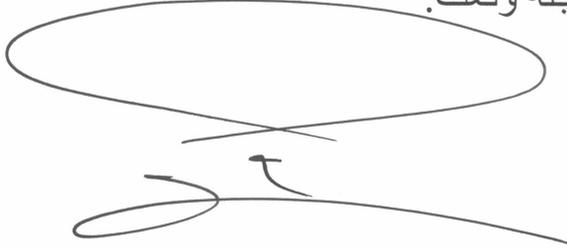
بإشراف

الأستاذ الدكتور

فيصل علوان الطائي

## إقرار المشرف

أشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ ((المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي / دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة)) والتي قدمها الطالب (ضرغام محسن جبار الموسوي) جرى تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال ومن أجله وقعت.



**أ.د. فيصل علوان الطائي**

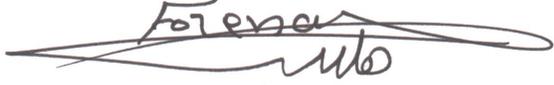
رئيس قسم إدارة الأعمال  
كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء

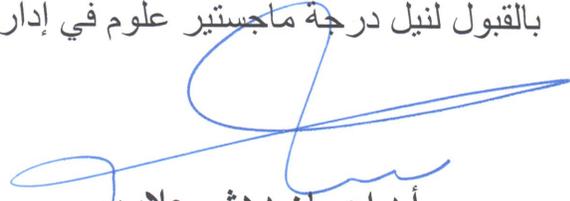
2016 / 10 / 4



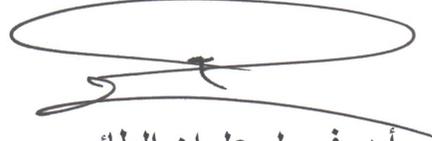
## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس وأعضاء لجنة المناقشة، قد أطلعنا على رسالة الماجستير الموسومة (المقدرات الجوهريّة ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي / دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة) وقد ناقشنا الطالب (ضرغام محسن جبار الموسوي) في محتوياتها وفيما له علاقة بها بتاريخ ٢١ / ٩ / ٢٠١٦ ، ووجدنا أنها جديرة بالقبول لنيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال بتقدير ( أمتياز ).

  
أ.م.د هاشم فوزي العبادي  
عضواً

  
أ.د إحسان دهش جلاب  
عضواً

  
أ.د أكرم محسن الياسري  
رئيساً

  
أ.د. فيصل علوان الطائي  
عضواً ومشرفاً

## مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على قرار لجنة المناقشة.

  
أ.د. عواد كاظم شعلان الخالدي

عميد كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة كربلاء

٢٠١٦ / ١٥ / ٥

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ خِتَامُهُ مِسْكٌَ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ ﴾

سُبْحَانَ اللَّهِ

سُبْحَانَ اللَّهِ الْمَطِيفِينَ

﴿ الْآيَةُ ٢٦ ﴾



# الأهلياء

إلى من أذهب الله عنهم الرجس وطهرهم تطهيراً .. نبينا الأكرم وأهل بيته

الطيبين الطاهرين

إلى من علمني النجاح والصبر

إلى من اقتنطه في مواجهة الصعاب ، ولم تمهله الدنيا لأمر توي من حنانه ؛ أبي ،

وإلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها ؛

من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه

وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر حنانه ليخفف من آلامي .. أمي

إلى أساتذتي الأفاضل ..

إلى زملائي وزميلاتي ..

إلى كل من وقف إلى جانبي وساندني .. أهلي وأصدقائي

إلى كل انسان يرى في العلم نوراً يجلي العمى عن القلوب كما يجلي القمر سواد

الظلمة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع مراجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

الباحث



## شكر و عرفان

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك. اللهم انفعني بما علمتني وعلمني ما ينفعني وزدني علماً. والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين أبي القاسم محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

ابتدئ شكري وامتناني إلى من أسند جهدي وشجع صبري وواكب مسيرتي أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور **فيصل علوان الطائي** الذي وجهني التوجيه العلمي والتربوي، إذ كان على الدوام مشرفاً علمياً أميناً، غمرني بكرم خلقه ونبله ورصانة علمه، متمنياً له العمر المديد والعطاء الدائم. وأتقدم بالشكر الجزيل والامتنان للمقومين اللغوي والعلمي، والسادة المحكمين الأفاضل لما قدموه لي من ملاحظات أسهمت في إثراء هذه الرسالة وإخراجها بالشكل المطلوب، وكذلك رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة رسالتي مع أمتناني المسبق لكل ما سيطرحونه من ملاحظات ستغني الدراسة، إن شاء الله.

كما يطيب لي أن أتقدم بفائق الامتنان والاحترام إلى الأستاذ المساعد الدكتور **ميثاق هاتف الفتلاوي** رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية لما بذله من جهود ومساعدته في إبداء الرأي بشأن مقترحات الدراسة.

كما أقدم شكري وخالص اعتزازي إلى جميع أساتذتي ممن تقدموا لي بالنصح والمشورة وعلى وجه الخصوص أساتذتي الكرام في قسم إدارة الأعمال الذين تعلمت منهم وتعلمت على أيديهم طوال السنة التحضيرية وفقهم الله لكل خير.

وكذلك أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل مؤلف أو كاتب أو باحث من أصحاب المصادر العلمية الذين استقيت منهم اقتباساً أو فكرة أفادتني وعززت عملي.

وأنتقدم بشكري وأمتناني لزملائي طلبة دراسة الماجستير إدارة الأعمال كافة، وخص منهم بالذكر (محمد رسول، سوؤد علي، علي محمد، احمد حسين). على روح التعاون والمساعدة طوال أيام الدراسة، وأوجه شكري وتقديري وخالص امتناني إلى اخوتي وأصدقائي الافاضل **حسين عبد الحسن، هبة الله مصطفى، زهراء جار الله** سائلاً المولى العلي القدير أن يحقق أمانتهم ويوفقه لما فيه الخير والصلاح.

ويدفعني العرفان بالجميل أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أخي وسندي السيد حيدر يوسف الزامل الذي كان عوناً لي طيلة مدة الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى مديرة المكتبة المركزية الأستاذ المساعد الدكتورة **اميمة حميد العادلي** وموظفي مكتبة الدراسات الاخوات الفاضلات **سهاد حسين، أثير خيون**. ختاماً أقدم اعتزازي إلى كل من فاتني ذكره في هذا المقام فهو في القلب. وفق الله الجميع وجزأهم عني خير الجزاء

الباحث



# المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للمقدرات الجوهرية وفق رؤية العاملين في المصارف قيد الدراسة وتحليل تأثيرها وتشخيصها في دعم وتعزيز الذكاء التنافسي. ولأجل تحقيق ذلك اعتمدت المقدرات الجوهرية بأبعادها (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين، تركيز الخدمة) كمتغير مستقل، في حين اعتمد الذكاء التنافسي بأبعاده (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء التقني) كمتغير معتمد.

وقد أجريت الدراسة على عينة قدرها (85) فرداً من المديرين والعاملين في المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة بلغ عددها (13) مصرفاً. وفي ضوء ما سبق لقد حاولت الدراسة الإجابة عن جملة من التساؤلات التي شكلت مشكلة الدراسة من أبرزها ما يأتي:

- توضيح الجدل الفكري الدائر حول مفاهيم المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي بهدف المساهمة في الحد من حالة التداخل الموجودة ضمن مفاهيم متغيرات الدراسة وتمييزها عن المفاهيم الأخرى ذات الصلة بأطرها الفكرية.

- هل يتم استثمار المقدرات الجوهرية التي تمتلكها المصارف عينة الدراسة بشكل يسهم في تدعيم وتعزيز الذكاء التنافسي؟

وقد تم وضع نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقة بين المتغيرات وأوضحته مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تم اختبارها باستخدام بعض الوسائل الإحصائية للبيانات المجمعة من خلال استمارة الاستبيان وأخضعت البيانات للتحليل الإحصائي الوصفي باستعمال الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري وشدة الإجابة ثم التحليل الإحصائي المتقدم لتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتوصلت إلى مجموعة استنتاجات أهمها:

- اهتمام المصارف المبحوثة للمقدرات الجوهرية بمكوناتها، وهو ما يمثل إدراك إدارات هذه المصارف بأن المهارات والمقدرات المملوكة هي مفتاح التفوق على المنافسين من خلال تقديم خدمات متميزة ومتكاملة للزبائن.

- تبني المصارف المبحوثة أنشطة الذكاء التنافسي في عملياتها، إذ يبرز اهتمامها في تحسين محفظة خدماتها التقنية بالشكل الذي يسهل عمليات التواصل مع الزبائن.

وقد دفعت جملة الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إلى طرح مجموعة من التوصيات للمصارف المبحوثة، من أبرزها ضرورة اجراء التحسينات في أنظمة وإجراءات العمل الحالية بالشكل الذي يسمح للعاملين من اظهار القدرات الإبداعية والابتكارية في تنفيذ أعمالهم.



## قائمة المحتويات

الصفحة

أ	..... الآية المباركة
ب	..... الاهداء
ت	..... شكر و عرفان
ث	..... المستخلص
ج	..... قائمة المحتويات
ح	..... قائمة الاشكال
خ - د	..... قائمة الجداول
د	..... قائمة الملاحق
1	..... المقدمة
2	<b>الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة</b>
11 - 3	..... المبحث الأول: منهجية الدراسة
20 - 12	..... المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
21	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
60 - 22	..... المبحث الأول: المقدرات الجوهرية
78 - 61	..... المبحث الثاني: الذكاء التنافسي
79	<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة</b>
91 - 80	..... المبحث الأول: فحص أداة القياس واختبارها
98 - 92	..... المبحث الثاني: نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة
102 - 99	..... المبحث الثالث: اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
111 - 103	..... المبحث الرابع: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
112	<b>الفصل الرابع: الاستنتاجات والمقترحات</b>
115 - 113	..... المبحث الأول: الاستنتاجات
117 - 116	..... المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات
136 - 118	المصادر
i - xvi	الملاحق



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
6	المخطط الفرضي للدراسة	1
24	تطور مصطلح المقدرات الجوهرية	2
31	الميزات الخمسة للمقدرات الجوهرية	3
35	دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية والربحية المتفوقة	4
36	دور المقدرات الجوهرية في خلق المزايا التنافسية عبر المعرفة والابداع	5
37	دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة	6
38	انبثاق المقدرات الجوهرية من التعلم	7
39	المقدرات الجوهرية وتشكيل الاستراتيجية	8
41	الموارد الملموسة وغير الملموسة	9
46	تحليل سلسلة القيمة	10
49	انموذج <i>Delta</i> للمقدرات الجوهرية	11
50	انموذج (L.Barton 1992) للمقدرات	12
51	انموذج المقدر الجوهري القائمة على المعرفة	13
52	انموذج (Slocum et al.) للمقدرة الجوهرية	14
53	انموذج (Jones) للمقدرات الجوهرية	15
54	انموذج (Coulter) للمقدرات الجوهرية	16
55	انموذج (L.Barton 2003) لإدارة المعرفة	17
56	انموذج (Hitt et al.) للمقدرات	18
57	انموذج (Hill et al.) المقدرات الجوهرية وخلق القيمة	19
67	دور الذكاء التنافسي في دعم عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ اقرار	20
70	هرم الذكاء التنافسي	21
71	دورة الذكاء التنافسي من وجهة نظر (Saymaan et al.)	22
72	عملية الذكاء التنافسي من وجهة (Popa & Cucui)	23



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
8	محاور الاستبانة	1
9	ترميز متغيرات الدراسة	2
10	مجتمع وعينة الدراسة	3
11	التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة	4
29	تحليل آراء بعض الباحثين بخصوص مفهوم المقدرات الجوهرية	5
30	خصائص المقدرات الجوهرية من وجهة نظر (White)	6
76	آراء بعض الباحثين حول أبعاد الذكاء التنافسي	7
81	معاملات الثبات لأداة القياس	8
82	اختبار (KMO) واختبار (Bartlett's) لمتغيرات المقدرات الجوهرية	9
83	التباين الكلي المفسر لمقياس المقدرات الجوهرية	10
84	نتائج التحليل العاملي ونسب التشعب لمتغيرات المقدرات الجوهرية	11
87	ترتيب متغيرات المقدرات الجوهرية على وفق نتائج التحليل العاملي ونسب التشعب	12
87	اختبار (KMO) واختبار (Bartlett's) لمتغيرات الذكاء التنافسي	13
88	التباين الكلي المفسر لمقياس الذكاء التنافسي	14
89	نتائج التحليل العاملي ونسب التشعب لمتغيرات الذكاء التنافسي	15
91	ترتيب متغيرات الذكاء التنافسي على وفق نتائج التحليل العاملي ونسب التشعب	16
93	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات المقدرات الجوهرية	17
96	نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد الذكاء التنافسي	18
99	مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية	19
100	مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين الرؤية المشتركة والذكاء التنافسي	20
100	مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين التعاون والذكاء التنافسي	21
101	مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين التمكين والذكاء التنافسي	22



الصفحة	العنوان	رقم الجدول
101	مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين تركيز الخدمة والذكاء التنافسي	23
102	مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي	24
104	تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين الرؤية المشتركة والذكاء التنافسي	25
104	نتائج اختبار علاقة الرؤية المشتركة بالذكاء التنافسي	26
105	تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين التعاون والذكاء التنافسي	27
106	نتائج اختبار علاقة التعاون بالذكاء التنافسي	28
107	تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين التمكين والذكاء التنافسي	29
107	نتائج اختبار علاقة التمكين بالذكاء التنافسي	30
109	تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين تركيز الخدمة والذكاء التنافسي	31
109	نتائج اختبار علاقة تركيز الخدمة بالذكاء التنافسي	32
110	تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي	33
111	نتائج اختبار علاقة المقدرات الجوهرية بالذكاء التنافسي	34

## قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
أسماء السادة المحكمين	1
صدق الاستبانة	2
استمارة استبانة	3
الاساليب الاحصائية المستخدمة	4



## المقدمة

يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثراً واستجابة للتطورات الواسعة التي يشهدها العالم اليوم. إذ تعيش معظم المنظمات في بيئات سريعة التغيير، تتصف بمتغيرات عديدة وظواهر جديدة مثل العولمة، والأسواق غير المنتظمة، وطلبات الزبون المتغيرة، والمنافسة المتزايدة على المنتج/السوق، وغير ذلك. ومن خلال ما قدمه النظام المصرفي وما يقدمه في الوقت الحاضر من خدمات مهمة، أصبح يمثل إحدى الدعائم المهمة للتنمية الاقتصادية، ومن دونه لا يستطيع أي اقتصاد معاصر أن يؤدي وظيفته ويحقق أهدافه.

لذا أصبحت المنظمات في العصر الحالي تدرك أهمية التنافس من خلال العمل بمهارات وخبرات مختلفة منها ما هو مرتبط بالموارد الملموسة والآخر بغير الملموسة. ومع احتدام حدة المنافسة توجب على المنظمات وخصوصاً في الدول النامية أن تعتمد تطبيق أساليب ومفاهيم إدارية معاصرة تستطيع من خلالها إلغاء أو تقليص الفجوة بينها وبين المنظمات الرائدة. حتى أصبحت هذه الأساليب مطلباً للنهوض بواقع المنظمات العراقية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي في حدود اطلاع الباحث- فإنه من المناسب دراسة تأثير المقدرات الجوهرية في الذكاء التنافسي، سعياً إلى تسليط الضوء على الدور الذي يمكن أن تؤديه إمكانات المنظمة (الملموسة وغير الملموسة)، التي تُعد الأساس في خلق القيمة المثلى للمنظمات. من خلال ما تقدمه من أفكار إبداعية تساهم في تباين وتمييز منتجاتها/خدماتها وكسب ولاء الزبائن. وكذلك تقديم ما يساهم في مساعدة المصارف موضع الدراسة على إدراك الدور الاستراتيجي للمقدرات الجوهرية في تدعيم ذكاءها التنافسي وتعزيزه الذي تُحقق من خلاله تنافسيته وتحسين موقعها الاستراتيجي في السوق المحلية.

ومن الجدير بالذكر ان الدراسة الحالية تم هيكلتها في أربعة فصول، وعلى الشكل الآتي:

- 1- الفصل الأول يتناول الفصل بحثين، خصص الأول لتوضيح منهجية الدراسة متمثلة بـ(المشكلة، الأهمية، الأهداف، مخطط الدراسة وفرضياتها). فضلاً عن مجتمع وعينة الدراسة، وأساليب جمع البيانات، والأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدت في الدراسة. وخصص المبحث الثاني لاستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.
- 2- الفصل الثاني يمثل الإطار النظري للدراسة، إذ اشتمل على بحثين، الأول يضم الإطار الفكري للمقدرات الجوهرية والمبحث الثاني تم تخصيصه لتغطية فقرات الذكاء التنافسي.
- 3- الفصل الثالث والذي اندرج تحت عنوان الإطار التطبيقي للدراسة، وهو ما يجسد اختبار المخطط الفرضي للدراسة وفرضياته، إذ تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، خصص المبحثين الأول والثاني في عرض نتائج التحليل العملي والوصفي لمتغيرات الدراسة، بينما المبحث الثالث تناول اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، أما المبحث الرابع فقد خصص لعرض نتائج علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.
- 4- الفصل الرابع المتمثل بالاستنتاجات والتوصيات، والذي تناول مبحثه الأول أبرز الاستنتاجات النظرية والتطبيقية التي توصلت إليها نتائج الدراسة الحالية، والمبحث الثاني سلط الضوء على التوصيات التي وضعها الباحث حول عينة الدراسة والدراسات المستقبلية.

# منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

## المبحث الاول

### منهجية الدراسة

## المبحث الثاني

### بعض الدراسات السابقة

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة

يهدف الباحث في هذا المبحث إلى عرض الخطوات الرئيسية التي تحددت في ضوءها منهجية الدراسة من خلال فقرات متعددة وهي كالآتي:

#### أولاً: مشكلة الدراسة

شهدت البيئة التنافسية تحولات متسارعة نحو التمرکز على مصادر تنافسية مستندة إلى المعرفة ورأس المال الفكري، كما ان تراجع منطق التنافس في بناء وتطوير مصادر الميزة التنافسية المستندة إلى اقتصاديات الحجم (*Economic Scale*) احدث تغيرات وتحولات مفاهيمية وفكرية ركزت في الأساس نحو عصر الاقتصاديات غير الملموسة (*Intangible Economics*). فقد أظهرت نتائج المراجعة للأدبيات الحديثة ان المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي تعد من الجدليات الفكرية الساخنة في الفكر الإداري المعاصر والتي ما زالت اطرها المفاهيمية والنظرية قيد التأطير والتشكيل. ومن هنا فإنه في ظل احتدام التنافس في بيئة الاعمال تسعى المنظمات إلى تدعيم وتعزيز الذكاء التنافسي عبر تأهيل وتطوير مقدراتها الجوهرية الراسخة في رأس مالها البشري من اجل تحقيق الاستثمار الأفضل لمواهبها وطاقاتها البشرية المتميزة. وان قلة الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين بشكل منفرد أدت إلى تشكيل المشكلة الأساسية للدراسة ومعرفة علاقتهما معاً وتحديد دور كليهما في التأثير على الاخر. وقد تجلت مشكلة الدراسة في طرح التساؤلات الآتية:

أ- ماهي طبيعة المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي التي تسعى المصارف قيد الدراسة إلى امتلاكها وتطبيقها؟

ب- ما مدى اهتمام المصارف قيد الدراسة بكل من المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي؟

ت- هل يتم استثمار المقدرات الجوهرية في المصارف قيد الدراسة بشكل يسهم في تدعيم الذكاء التنافسي وتعزيزه؟

ث- هل توجد علاقة ارتباط بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي؟

ج- هل توجد علاقة تأثير للمقدرات الجوهرية في الذكاء التنافسي؟

ح- كيف يمكن للمصارف قيد الدراسة أن توظف مقدراتها الجوهرية وتستثمرها بنجاح في

تطوير قدرات الذكاء التنافسي؟

## ثانياً: أهمية الدراسة

الدراسة الحالية تُعدّ محاولة وإسهاماً في الجهود البحثية المتعلقة بإمكانية نقل المعارف والأساليب الاستراتيجية والادارية الحديثة وتطبيقها في منظماتنا الساعية نحو منافسة المنظمات العالمية التي باتت تقدم خدماتها بجودة متميزة على نحوٍ فاق توقعات الزبائن ورغباتهم. وعلى هذا الأساس تستمد الدراسة أهميتها من الجوانب الآتية:

- 1- تُعدّ هذه الدراسة – في حدود إطلاع الباحث – من الدراسات الرائدة في هذا المجال محلياً على نحوٍ خاص والوطن العربي على نحوٍ عام، وبالتالي فهي تُعدّ إسهاماً متواضعاً لرفد المكتبة العربية وإثرائها.
- 2- أهمية المقدرات الجوهرية كموضوع فلسفي لإدارة وتنمية المصادر الملموسة وغير الملموسة التي تُعدّ قدرات جوهرية تساعد في تحقيق ميزة تنافسية.
- 3- يعدّ التغيير والتعقيد سمتين ملازمتين للبيئة التنافسية في القرن الحادي والعشرين وهو ما أعطى الأهمية لتناول موضوع الذكاء التنافسي. الذي يمكن أن يسهم في اتاحة الفرصة للمصارف عينة الدراسة في مواكبة التطورات التكنولوجية والتكيف مع معطيات قطاع العمل المصرفي من خلال تحديد التوجهات الاستراتيجية المناسبة.
- 4- تتبع أهمية الدراسة أيضاً من تناولها متغيرات مهمة وجديرة بالدراسة لم تتناولها معظم الدراسات السابقة، ألا وهي علاقة المقدرات الجوهرية وإسهامها في دعم وتعزيز الذكاء التنافسي. والدراسة الحالية هي محاولة لتشخيص وتحليل العلاقات السببية وعلاقات التأثير المحتملة بين هذين المتغيرين.
- 5- توصف السوق العراقية بأنها أحوج ما تكون إلى مثل هذه الدراسة ونتائجها، وذلك انطلاقاً من سعي المصارف العراقية لتحقيق التفوق التنافسي وتحسين جودة خدماتها.

## ثالثاً: أهداف الدراسة

إن هدف هذه الدراسة هو تحليل تأثير المقدرات الجوهرية وتشخيصها في دعم وتعزيز الذكاء التنافسي، وبشكل أعمق فإن الدراسة حاولت تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تشخيص محددات تفعيل المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي في المصارف قيد الدراسة.
- 2- تقديم ما يسهم في مساعدة المصارف موضع الدراسة على إدراك الدور الاستراتيجي للمقدرات الجوهرية في تدعيم ذكاءها التنافسي وتعزيزه الذي تُحقق من خلاله تنافسيته وتحسين موقعها الاستراتيجي في السوق المحلية.

- 3- معرفة مدى اهتمام المصارف قيد الدراسة بالمقدرات الجوهرية وكيفية استثمارها في تعزيز الذكاء التنافسي.
- 4- توضيح المضامين والدلالات النظرية والعملية للمقدرات الجوهرية وفق رؤية العاملين في المصارف قيد الدراسة ومدى مساهمتها في تعزيز الذكاء التنافسي.
- 5- تعريف وتحليل مستوى استجابة المصارف قيد الدراسة لمضامين التأثير بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي في تدعيم موقفها التنافسي في قطاع العمل المصرفي.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة

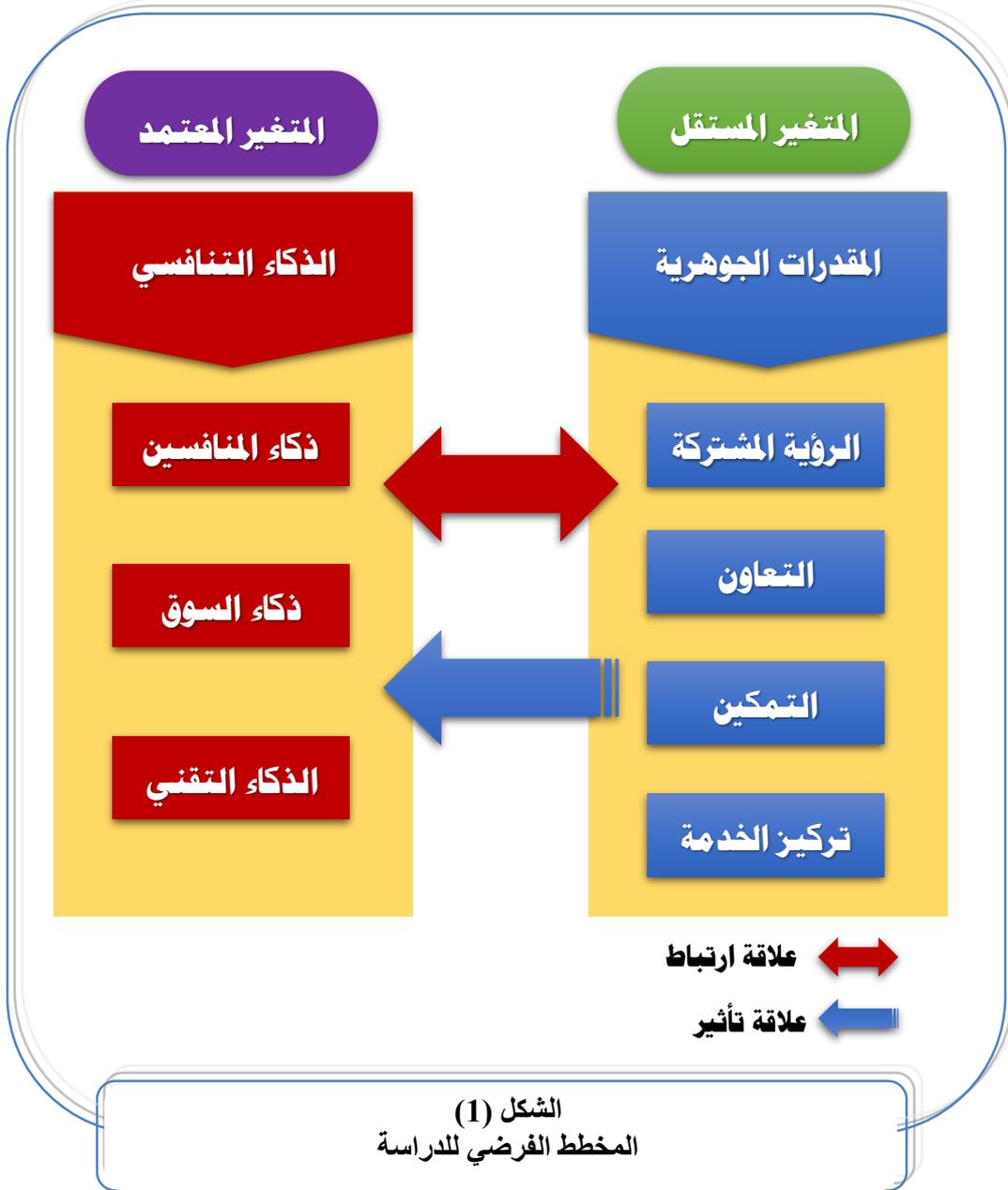
تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها، بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة، التي تشير إلى تصورات وإجابات أولية لفرضياتها، إذ يشمل المخطط مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية، وتجمع مع الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به، والشكل (1) يبين أنموذج الدراسة الافتراضي والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويتضمن المتغيرات الآتية:

##### 1- المتغير المستقل *Independent Variable*

يتمثل بالمقدرات الجوهرية الذي تحددت ابعاده وفق مجموعة من الدراسات تنوعت في اعتماد ابعاد مختلفة، إذ تم اعتماد الابعاد الآتية وفق رؤية الباحث لمدى انسجام وتقارب الابعاد المختارة إلى عينة الدراسة (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين، تركيز الخدمة) (Agha et al. , 2012)، (Belen & Carlos , 2005).

##### 2- المتغير المعتمد (التابع) *Dependent Variable*

الذي تمثل بالذكاء التنافسي وابعاده التي تحددت وفق مصفوفة ابعاد تناولتها العديد من الدراسات المتعلقة بموضوع الذكاء التنافسي وهو ما أوضح التقارب مع دراسة (Allameh et al. , 2014) التي تبنت الابعاد نفسها (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء التقني).



المصدر : من اعداد الباحث

### خامساً: فرضيات الدراسة

يعكس المخطط الافتراضي للدراسة احتمالية العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي. وبغية إثبات هذه العلاقة الإحصائية وتفرعاتها، تتبنى الدراسة الحالية الفرضيات الرئيسية الآتية:

## 1- الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي. التي انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرؤية المشتركة والذكاء التنافسي.
- ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعاون والذكاء التنافسي.
- ت- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين والذكاء التنافسي.
- ث- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تركيز الخدمة والذكاء التنافسي.

## 2- الفرضية الرئيسية الثانية:

تؤثر المقدرات الجوهرية للمديرين والعاملين في المصارف تأثيراً معنوياً في الذكاء التنافسي.

التي انبثقت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- تؤثر الرؤية المشتركة للمديرين والعاملين في المصارف تأثيراً معنوياً في الذكاء التنافسي.
- ب- يؤثر التعاون للمديرين والعاملين في المصارف تأثيراً معنوياً في الذكاء التنافسي.
- ت- يؤثر التمكين للمديرين والعاملين في المصارف تأثيراً معنوياً في الذكاء التنافسي.
- ث- يؤثر تركيز الخدمة للمديرين والعاملين في المصارف تأثيراً معنوياً في الذكاء التنافسي.

## سادساً: حدود الدراسة

تتضمن الحدود المفاهيمية للدراسة الحالية عند تحليل التأثير بين المقدرات الجوهرية (بأبعادها: الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين، تركيز الخدمة) والذكاء التنافسي (بأبعاده: ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء التقني).

أما الحدود المكانية فان أنموذج وفرضيات الدراسة ستختبر ميدانياً في البيئة التنافسية لمجموعة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة كربلاء المقدسة الموضحة في مجتمع وعينة الدراسة، وسبب اختيار القطاع المصرفي كونه أبرز قطاعات الاعمال الهادفة إلى الربح والمنتشرة في عموم البلاد، فضلاً عن ذلك تعاون المصارف المختارة مع الباحث وقبولها الإجابة على الاستبيان.

أما الفترة الزمنية فقد امتدت الدراسة الميدانية للفترة من (2016/4/10) ولغاية (2016/5/5) أجريت خلالها عمليات جمع البيانات وبرامج المقابلات غير المهيكلة والمشاهدات الميدانية.

سابعاً: أدوات الدراسة

وتتضمن ادوات و وسائل جمع البيانات وتحليلها وهي:

1- أساليب جمع البيانات

استخدم الباحث عدداً من الادوات والاساليب لجمع البيانات وكما يأتي:

أ- الزيارات الميدانية للمصارف عينة الدراسة لغرض الحصول على المعلومات وجمع البيانات.

ب- الاستبانة: وهي اداة القياس الاساسية لهذه الدراسة والمعول عليها في جمع البيانات. وقد تم تصميم استمارة الاستبيان لتغطي جميع متغيرات الانموذج وتضمنت محورين رئيسيين وعلى النحو الآتي.

(1) تضمن المحور الاول المعلومات التعريفية للأفراد عينة الدراسة.

(2) تضمن المحور الثاني متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية.

والجدول (1) يوضح المحاور والفقرات التي تم اعتمادها في تشكيل واعداد الاستبانة

الجدول (1) محاور الاستبانة

ت	المحور	العنوان	المكونات	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
1	المحور الاول	معلومات عامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>اسم المصرف</li> <li>الجنس</li> <li>الفئة العمرية</li> <li>المؤهل العلمي</li> <li>مدة الخدمة في المصرف</li> </ul>	6	اعداد الباحث
2	المحور الثاني متغيرات الدراسة	اولاً: المقدرات الجوهرية	الرؤية المشتركة	5	الادبيات المستخدمة في الجانب النظري ، ابرزها (Agha et al. , 2012) , (Belen & Carlos , 2005)
			التعاون	5	
			التمكين	5	
			تركيز الخدمة	5	
3		ثانياً: الذكاء التنافسي	ذكاء المنافسين	5	الادبيات المستخدمة في الجانب النظري ، ابرزها (Allameh et al. , 2014)
			ذكاء السوق	5	
			الذكاء التقني	5	
			المجموع الكلي	35	

المصدر: اعداد الباحث

## 2- الترميز

تتكون أداة الدراسة من متغيرين رئيسيين، المتغير الأول يتمثل بالمقدرات الجوهرية (X) والمتغير الثاني الذكاء التنافسي (Y) فضلاً عن الأبعاد الفرعية لكل متغير من المتغيرات الرئيسية، والجدول (2) يقدم توضيح حول ترميز المتغيرات وأبعادها الفرعية

**الجدول (2) ترميز متغيرات الدراسة**

الرمز	البعد الفرعي	المتغير الرئيسي	ت
X <sub>A</sub>	الرؤية المشتركة	المقدرات الجوهرية (X)	1
X <sub>B</sub>	التعاون		
X <sub>C</sub>	التمكين		
X <sub>D</sub>	تركيز الخدمة		
Y <sub>A</sub>	ذكاء المنافسين	الذكاء التنافسي (Y)	2
Y <sub>B</sub>	ذكاء السوق		
Y <sub>C</sub>	الذكاء التقني		

المصدر: اعداد الباحث

## 3- الأساليب الإحصائية

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لغرض وصف وتحليل البيانات بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها وكما يأتي:

### • الأساليب الإحصائية الوصفية:

- أ- الوسط الحسابي الموزون: لتحديد معدل استجابة افراد العينة لمتغيرات الدراسة.
- ب- الانحراف المعياري: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.
- ت- شدة الاجابة.

### • الأساليب الإحصائية التحليلية:

- أ- التحليل العاملي (Factor Analysis) وتحليل المكونات (Component Matrix).
- ب- معامل ارتباط الرتب (سبيرمان Spearman's): لقياس نوع ودرجة العلاقة بين متغيرات البحث متمثلة بالظواهر المؤثرة في المتغير التابع وبيان قوّة واتجاه العلاقة بينهم.
- ت- معامل التحديد ( $R^2$ ): يوضح نسبة ما يشرحه المتغير المستقل من التغيرات الحاصلة على المتغير المعتمد.
- ث- معامل الانحدار البسيط: وهو أسلوب لقياس تأثير متغير توضيحي في اخر مستجيب.
- ج- تمّ اختبار الفرضيات والفروق المعنوية على مستوى معنوية ( $P \leq 0.01$ )، من خلال اختبار (t) و (f) واختبار (ANOVA).

### ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة

تماشياً مع طبيعة الدراسة تحددت عينة الدراسة لمجموعة من المصارف العراقية الخاصة العاملة في مدينة كربلاء المقدسة ويعزى سبب الاختيار كون مجال الدراسة الحالية (إدارة الاعمال) يعنى في الأساس بدراسة المنظمات الهادفة إلى الربح، وان طبيعة العمل في القطاع المصرفي في البيئة التنافسية المحلية يعطي سمة التنافس بين المصارف عينة الدراسة وكذلك توافر الإمكانيات المتطورة واهتمامها في استقطاب أكبر قدر من العاملين الماهرين في مختلف الوظائف، والجدول (3) يوضح مجتمع وعينة الدراسة.

الجدول (3) مجتمع وعينة الدراسة

النسبة المئوية لاعتقاد الاستبانة	عدد الاستثمارات			عدد المديرين والعاملين	اسم المصرف	ت
	المهمة	المستلمة	الموزعة			
4.71%	0	4	4	5	مصرف الاستثمار العراقي	1
8.24%	0	7	7	7	مصرف آشور الدولي للاستثمار	2
8.24%	0	7	7	9	مصرف الاتحاد العراقي	3
4.71%	0	4	4	4	المصرف الأهلي العراقي	4
5.88%	1	5	6	9	مصرف المنصور	5
3.53%	2	3	5	5	المصرف المتحد	6
9.41%	1	8	9	9	مصرف ايلاف الإسلامي	7
5.88%	2	5	7	7	مصرف البلاد الإسلامي	8
10.59%	0	9	9	9	مصرف التنمية الدولي	9
7.06%	0	6	6	6	مصرف التعاون الإسلامي	10
11.76%	0	10	10	10	مصرف بغداد	11
11.76%	0	10	10	12	مصرف الخليج	12
8.24%	0	7	7	8	مصرف الشرق الأوسط	13
100%	6	85	91	100	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث

### تاسعاً: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

يبين الجدول (4) التعريفات الإجرائية للمتغيرات المعتمدة في الدراسة وحدودها المفاهيمية في إطار دراستنا الحالية والمصادر المعتمدة في تطوير تلك التعريفات:

الجدول (4) التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

ت	متغيرات الدراسة	التعريفات الاجرائية	
1	المقدرات الجوهرية <i>Core Competencies</i>	مجموعة متكاملة من المعرفة النادرة والمهارات الناتجة من التعلم الجماعي المنتشرة داخل المنظمة والمتصلة في افرادها والتي تمكنها من خلق قيمة مثالية للزبائن والمستفيدين منها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتميز فيها على المنافسين	
	1	الرؤية المشتركة <i>Shared Vision</i>	دمج الرؤية والاهداف الفردية في رؤية تنظيمية مشتركة وتحقيقها من خلال التركيز على دور افراد المنظمة معا في المشاركة فيها من خلال التواصل والتعاون
	2	التعاون <i>Cooperation</i>	عملية صنع قرار مشترك في مجال معين بين أصحاب المصلحة الرئيسيين حول مستقبل هذا المجال
	3	التمكين <i>Empowerment</i>	منح الموظفين المسؤولية والصلاحيات لاتخاذ القرارات بشأن جميع جوانب تنمية المنتجات او خدمة الزبائن
2	4	تركيز الخدمة <i>Service Focus</i>	مجموعة النشاطات والإنجازات التي تقوم بها المنظمة بغية إضافة قيمة لمنتجاتها وخدماتها وتغطية مستوى خدمة الزبون واستخدام الجهد البشري او الآلي بغرض تقديم منتجات وخدمات بالشكل المطلوب وصولاً لرضا الزبون
	الذكاء التنافسي <i>Competitive Intelligence</i>		أنشطة المنظمة في جمع وتفسير البيانات حول المنافسين، وتحديد وفهم قطاع الاعمال، وتحديد نقاط قوة وضعف المنافسين
	1	ذكاء المنافسين <i>Competitors Intelligence</i>	عملية التركيز على التنافس والصراع مع المنافسين من اجل الحصول على الموقع الاستراتيجي.
3	2	ذكاء السوق <i>Market Intelligence</i>	أنشطة جمع وتحليل معلومات السوق من خلال الأنشطة المركزية للمصارف.
	3	الذكاء التقني <i>Technical Intelligence</i>	عملية جمع المعلومات ذات القيمة العالية او التطورات التي يمتلكها المنافسين أو الفرص وتحليل واستخدام وتقييم المعلومات ذات التأثير المحتمل على الموقف التنافسي للمنظمة

المصدر: اعداد الباحث

## المبحث الثاني

### بعض الدراسات السابقة

يهدف الباحث في هذا المبحث، إلى استعراض عدد من الدراسات السابقة، في مجال البحث الحالي (المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي). إذ تعدّ هذه الدراسات ذات أهمية كبيرة في توفير المعلومات المهمة، حول متغيرات الدراسة، ومعرفة ما توصل إليه الباحثون حول ذلك وهو ما شكل نقطة انطلاق يمكن البدء بها من حيث انتهى إليه الآخرون، وهي كالتالي:

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بموضوع المقدرات الجوهرية

##### 1- الدراسات العربية:

##### أ- دراسة (نايف، 2007)

اجريت الدراسة الموسومة "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها في الأداء الاستراتيجي" على عينة تتألف من ( 63 ) مديراً وخبيراً في ثلاث شركات من وزارة الصناعة في بغداد وهي (الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، والشركة العامة لصناعة البطاريات ، والشركة العامة للصناعات الجلدية) وهدفت إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات عينة الدراسة وتحديد المضامين والدلالات النظرية لعمليات المعرفة والمقدرات الجوهرية في العمل للمديرين لغرض تعزيز قدراتهم الإبداعية نحو تحقيق أداء أفضل لشركاتهم. وقد اعتمدت الدراسة ابعاد محددة للمقدرات الجوهرية تمثلت بـ (الموارد التنظيمية الطبيعية، الموارد البشرية، القدرات).

وأظهرت النتائج أن المعرفة هي مورد فكري رئيس يتطلب من المنظمات تنميتها من خلال الذكاء التنظيمي، الثقة، الإدارة الذاتية، التعاون، المشاركة في صنع القرار. كما توصلت هذه النتائج إلى أن تنظيم الشركة لمقدراتها الجوهرية يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن، وتوجه الشركات نحو استعمال العمل الجماعي او فرق العمل ضمن الهيكل التنظيمي.

ومن أبرز التوصيات التي جاءت بها الدراسة: ضرورة اهتمام شركات القطاع الصناعي بامتلاك القدر الكافي من المعرفة لخلق التجانس المطلوب بين ما تمتلكه من موارد بشرية وتنظيمية وبين قدرتها على امتلاك مقدرة جوهرية ترتبط بتحقيق اسبقية تنافسية على الآخرين، وتحقيق اداء متميز في الامد البعيد من خلال المشاركة بالمعرفة مع الشركات

الاستشارية والاهتمام بالبحث والتطوير بوصفه المسار الذي يساعد على توليد معرفة جديدة لخلق التجانس المطلوب.

### ب- دراسة (الجنابي، 2009)

الدراسة الموسومة " تأثير إدارة المعرفة في الكفايات الجوهرية" وهي دراسة تحليلية أجريت في شبكة الإعلام العراقي. إذ شملت العينة على ( 50 ) مديراً بمختلف المستويات من مختلف دوائر وأقسام الشبكة، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير دور إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية مع تقييم مستوى هذه المقدرات وفعاليتها في شبكة الإعلام العراقي. وقد اعتمدت مجموعة من الابعاد للمقدرات الجوهرية هي (المعرفة الضمنية، الموارد الثمينة، قدرات إدارية وتنظيمية مميزة، ثقافة التداؤب، العلاقات وفهم حاجة الزبون، القيادة الاستراتيجية).

وأظهرت النتائج بأن شبكة الاعلام قد استثمرت الموارد البشرية وجذب المختصين وأصحاب الخبرة بشكل جيد في تعزيز وتطوير المقدرات الجوهرية واستعمال التعلم التنظيمي وإتاحة فرص التعلم الذاتي بشكل جيد في تعزيز وتطوير المقدرات الجوهرية لدى العاملين من خلال نشر ثقافة التداؤب بين العاملين وتطوير العلاقات. وأبرز التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة كانت في التأكيد على الأهمية القصوى لاستثمار الموارد البشرية ولاسيما الموهوبة والمبدعة منها وتطويرها والحفاظ عليها لتعزيز وبناء المقدرات الجوهرية في الشبكة.

### ت- دراسة (الزوبعي، 2010)

الدراسة الموسومة "دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف"؛ التي أجريت في عينة من المصارف العراقية الحكومية والخاصة؛ إذ تم اختيار عينة الدراسة بصورة قصدية والتي شملت عدداً من المدراء ومدراء الأقسام والشعب بلغ عددهم ( 21 ) في المصارف الحكومية، و ( 50 ) في المصارف الخاصة. وهدفت هذه الدراسة إلى تعريف المصارف بالدور الذي تلعبه الاستراتيجيات المصرفية في بناء وتعزيز المقدرات الجوهرية. واعتمدت (الموارد الملموسة، الموارد غير الملموسة، القابليات) كأبعاد للمقدرات الجوهرية.

واستنتجت الدراسة بأن المقدرات الجوهرية تنشأ جراء استخدام المصارف لقابلياتها الفريدة في إدارة واستغلال مواردها بالشكل الأفضل، وان إدراك المصرف في امتلاكه لمقدرات جوهرية يتوجب عليه ادارتها بشكل فعال سيؤدي إلى افضلية للمصرف في التفوق على باقي المنافسين وبالتالي يمكنه من تحقيق الميزة التنافسية. وقد أكدت هذه الدراسة على

الاهتمام بالثقة المتبادلة بين الإدارات المختلفة والعاملين في المصرف بالشكل الذي يسهل انسيابية العمل وتقليل حالات الصراع التنظيمي وبالتالي اجادة إدارة الموارد بصورة افضل، وكذلك جعل المقدرات الجوهرية ترتبط بسلسلة من العمليات والأنشطة مما يصعب الامر على المنافسين في محاولة محاكاتها وتقليدها.

ث- (الحميري، 2014)

الدراسة الموسومة "العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي" وقد جرت الدراسة في قطاع المصارف التجارية الخاصة وشملت عينة مكونة من ( 5 ) مصارف؛ بلغ عدد افراد العينة ( 100 ) موظفاً يحتلون مواقع ادارية متقدمة، وتم اعتماد معيار متوسط حجم الودائع لسلسلة زمنية امتدت لخمس سنوات (2007-2011). وتجسد هدف الدراسة في تحديد طبيعة الخيارات الاستراتيجية المستخدمة من قبل المصارف عينة الدراسة في مواجهة التغيرات البيئية. ولأجل تحقيق ذلك اعتمدت المقدرات الجوهرية بأبعادها (المشاركة في الرؤية، والتعلم التنظيمي، وصناعة وتطوير الخدمات الجديدة، والبعد التكالمي). واهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو حاجة المنظمات العاملة في البيئات المضطربة او غير المستقرة الى تطوير وتعزيز مجموعة فريدة من الموارد وبما يضمن تحقيق ميزة تنافسية، وان هذه المجموعة الفريدة من الموارد يشار اليها بالمقدرات الجوهرية. كما إن التفرد يُعدّ صفة بارزة للمقدرات الجوهرية، إذ يمكن ان يكون اداة لمنع المنافسين من تجريد المنظمة لميزتها التنافسية الخاصة بها والناجمة عن امتلاكها لمقدرة ما. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة الحصول على الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وبناء القدرات والخبرات اللازمة لتقديم الخدمات المصرفية التي تزود الزبون بقيمة عالية من حيث جودة وكلفة الخدمات.

2- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسة (Duysters & Hagedoorn 2000)

"The effect of Core Competence building on company Performance"

الدراسة الموسومة "أثر بناء المقدرة الجوهرية على اداء الشركة" التي تهدف إلى تقديم مساهمة في فهم القابليات الحركية المهمة للشركات وفرز تأثير هذه القابليات على اداء هذه الشركات، وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة مكونة من (57) شركة دولية رئيسة في صناعة الحواسيب، وتمثل هذه العينة معاً حوالي (75%) من صناعة الحواسيب

دولياً ، وتكونت هذه العينة من (36) شركة في الولايات المتحدة ، (7) شركات في البلدان الأوروبية، و(14) شركة في اليابان. واجرت الدراسة اختبار العلاقات المفترضة بين المقدرات الجوهرية والاداء الاقتصادي من خلال معرفة تأثير الاستيلاء الخارجي على هذه المقدرات عن طريق الاندماج والاتحاد والاستحواذ، وقد اعتمدت مجموعة من الابعاد للمقدرات الجوهرية هي (التخصص التكنولوجي، القدرات الابتكارية، التنوع والتخصص). وخلصت الدراسة إلى ان النمو المطلوب لتوليد الأداء المتميز يتحقق عن طريق الاندماج والاتحاد من القابليات الجوهرية التكنولوجية الداخلية.

واشارت الدراسة إلى ان الاستيلاء الخارجي على المقدرات لا يبدو حلاً سهلاً لأية شركة تهدف إلى تحسين قابلياتها الموجودة. وقد برزت اهم التوصيات الى ضرورة استثمار أنشطة البحث والتطوير في خلق مهارات وقدرات تكنولوجية جديدة تتمكن من خلالها الشركات من التعرف على الفرص وتحسين أدائها.

ب- دراسة (Hafeez & Essmail , 2007)

*"Evaluating organization core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process"*

الدراسة الموسومة "تقييم المقدرات الجوهرية للمنظمة والمقدرات الشخصية المرتبطة بها باستخدام عملية التحليل الهرمي" والتي أجريت على عينة من مدراء الإدارة العليا لشركة بناء ، وهدفت هذه الدراسة إلى تقديم اطار متكامل لتحديد مدى ارتباط المقدرات الفردية للعاملين بالمقدرات الجوهرية للمنظمة ككل ، وتوصلت الدراسة بأنه رغم كون العينة هي شركة للبناء العمراني الا ان إمكاناتها التنظيمية تدار بشكل جوهري من خلال موجوداتها الملموسة وغير الملموسة. وان عملية التحليل الهرمي أظهرت مجموعة من المقدرات الفردية منها (الطول الابتكارية، والتركيز على الزبون، والمقدرات الجوهرية التنظيمية، وتوجه الفريق)، وهي الأكثر صلة وتأثيراً على المقدرات الجوهرية للمنظمة.

ت- دراسة (Jamhour , 2010)

*"The Impact of Core Competence on Organizational Performance"*

والموسومة "اثر المقدرات الجوهرية في الأداء التنظيمي" وهي دراسة تطبيقية على صناعة الاصباغ في دولة الإمارات العربية المتحدة ، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف اثر متغيرات المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية في شركات الاصباغ عينة الدراسة التي شملت ( 64 ) مديراً من مختلف المستويات الإدارية لمجموعة من الشركات المحلية

والشركات متعددة الجنسيات من خلال وضع آليات للتنافس يمكن أن تتبعها هذه الشركات في الحصول على حصة سوقية جيدة وتحقيق ارباح عالية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التأثير غير المباشر للمقدرات الجوهرية بأبعادها (الرؤية المشتركة، التعاون، التمكين)، على الاداء التنظيمي؛ والمتحقق من خلال الميزة التنافسية هو اعلى من التأثير المباشر على الاداء. وهو ما يجعل ارتباط المقدرة الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. وأبرز التوصيات التي خرجت بها الدراسة كانت في ضرورة تركيز الشركات على العمليات الداخلية التي تنتج عناصر فريدة تقدم من خلالها مستوى عالي من الخدمة وتحقيق ربحية مستمرة ومكانة متميزة في السوق.

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بموضوع الذكاء التنافسي

### 1- الدراسات العربية:

#### أ- دراسة (الهيبي، 2009)

أجريت الدراسة الموسومة "تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" في شركة زين للاتصالات المتنقلة في العراق ، ضمت العينة جميع مدراء الشركة في المستويات العليا والوسطى البالغ عددهم (45) مديراً وبنسبة تمثيل بلغت (34%) ، وهدفت الدراسة إلى تحليل تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة وتشخيصها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ من خلال تشخيص محددات تفعيل مقدرات المعرفة والذكاء التنافسي في تدعيم تنافسية والموقع الاستراتيجي للشركة عينة الدراسة في السوق المحلية ، تبنت الدراسة نموذج يرتكز على ثلاثة مكونات مفاهيمية للذكاء التنافسي المتمثلة بخمسة ابعاد هي (ذكاء الزبون، والذكاء التقني، وذكاء الموردين، وذكاء المنافسين، وذكاء السوق) ويغذي هذا المكون إدارة المعرفة.

استنتجت الدراسة بأن هذه الابعاد لها تأثيرات جوهرية في الميزة التنافسية للشركة وكانت العلاقات الأكثر وضوح هي (ذكاء الزبون - الميزة المستدامة) و(ذكاء السوق - الميزة المستدامة) و(الذكاء التقني - الميزة المستدامة)، في حين لم يكن ذكاء الموردين والمنافسين بالمستوى الذي يجعلها قادرة على تفسير التباين في متغيرات الميزة التنافسية المستدامة في الشركة. وأبرز التوصيات كانت تركيز على ضرورة اهتمام إدارة الشركة بتحسين تقنيات ذكاء المنافسين بوصفها أحد أهم مصادر الميزة التنافسية والخيارات الاستراتيجية للشركة وتحديداً في مجال تطوير نظم معلومات متقدمة لاستقراء توجهات المنافسين في الصناعة واستراتيجياتهم المستقبلية.

## ب- دراسة (سليمان، 2010)

الدراسة الموسومة "تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال" والتي أجريت في شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق و تمّ اختيار مجموعة من أفراد القيادات الإدارية والبالغ عددهم (60) فرداً في مستوى الإدارة العليا والوسطى (المدرء ومسؤولي الوحدات) في الشركة المبحوثة. وكان هدف الدراسة تعريف وتحليل مستوى إجابة الشركة بمضامين التأثير بين مدخلات الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي وتشخيص فاعليتها في ضوء المدخلات الاستراتيجية. واعتمدت هذه الدراسة مجموعة من الأبعاد التي شكلت اطار عمل الذكاء التنافسي وهي (فرص السوق، تهديدات المنافسين، المخاطر التنافسية، الافتراضات المنظرية الأساسية، نقاط الضعف التنظيمية). كما استنتجت بأن الشركة المبحوثة تمتلك القدرة التنافسية في ممارسة اعمالها في إشارة إلى قدرتها على تقديم خدماتها المتنوعة على الرغم من الكثافة التنافسية في البيئة العراقية في هذا المجال. وتوصلت الى مجموعة من التوصيات كان أبرزها ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بإجراء مسوحات مستمرة لآراء الزبائن حول مستوى الخدمات المعروضة من قبلها ومن قبل المنافسين وأسعارها، ومدى ملاءمتها لرغباتهم، وأهم ملاحظاتهم. لما لذلك من دور في اكتشاف ما يخص المنافسين والاستفادة منه في خياراتها الاستراتيجية المستقبلية.

## ت- دراسة (سميرة، 2016)

الدراسة الموسومة "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي" التي اجريت على عينة من مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر. تم اختيار عينة من المدرء ورؤساء الأقسام بلغ عددهم ( 62 ) شخصاً. وهدفت الدراسة الى ابراز اهم جوانب الذكاء التنافسي التي تؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة الاستراتيجية ورفع مستوى ادائها من خلال الزيادة في الكفاءة الانتاجية، الربحية، التقدم التقني، رضا الزبون. وقد اعتمدت مجموعة من الأبعاد التي ساهمت في تشكيل للذكاء التنافسي هي (الذكاء التقني، ذكاء المنافس، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الاستراتيجي). توصلت الدراسة بأن الذكاء التنافسي يساهم في تحسين الاداء، إذ تقوم المؤسسات محل الدراسة بتحليل بيئتها التنافسية، أو جمع المعلومات حول منافسيها من خلال الزبائن والموردين، والبحث في الاسواق. وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أبرزها ضرورة تعزيز ثقافة الذكاء التنافسي بالشكل الذي يمكّن المؤسسة من تعزيز تبادل المعرفة والافكار بين الافراد والادارات.

## 2- الدراسات الأجنبية:

## أ- دراسة (Viviers et al. , 2005)

*" Enhancing a Competitive Intelligence Culture in South Africa "*

الدراسة الموسومة "تعزيز ثقافة الذكاء التنافسي في جنوب أفريقيا" التي أجريت على عينة مكونة من ثلاثة شركات في قطاع التصدير. هدفت إلى تقييم تطور ثقافة الذكاء التنافسي في جنوب أفريقيا بعد مدة التسعينيات وهذا التطور يجب ان يقود إلى الانضباط التجاري الناجح والسائد في الممارسات التجارية. وكانت النتائج الرئيسية ان معظم الشركات الجنوب افريقية أظهرت نقص عام في العمليات والهياكل الملائمة للذكاء التنافسي وكذلك أظهرت تخلف الشركات عن مثيلاتها في الدول المتقدمة من حيث (مدى وعمق التعليم والتدريب والخدمات الاستشارية) وانه من خلال التدريب الأفضل وإتاحة فرص التعليم لاسيما التحليل الاستراتيجي والتنافسي وإدارة الذكاء التنافسي ، فإن انضباط هذه الشركات في برامج الذكاء التنافسي يحقق لها تحسن الأنشطة بمرور الوقت.

## ب-دراسة (Safarina et al. , 2011)

*"Review of Competitive Intelligence & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies in the Kerman City"*

الدراسة الموسومة "استعراض الذكاء التنافسي والميزة التنافسية لدى الشركات الصناعية في مدينة كرمان" التي أجريت على مجموعة من الشركات العاملة في القطاع الصناعي في مدينة كرمان الإيرانية. إذ بلغت العينة ( 80 ) فرداً من المدراء والعاملين في مستويات وظيفية متعددة ، هدفت الى تقييم فعالية الذكاء التنافسي والميزة التنافسية للمنظمات. وأفادت نتائج الدراسة الى ان الذكاء التنافسي يقود المنظمات الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال مجموعة من الركائز التي اعتمدها الدراسة ابعاداً للذكاء التنافسي وهي (فرص السوق، المخاطر التنافسية، تهديدات المنافسين، نقاط الضعف الرئيسية، افتراضات اتخاذ القرار)

## ت-دراسة (Allameh et al. , 2014)

*"Study the Effect of Competitive Intelligence Components on Creating Innovation"*

الدراسة الموسومة "دراسة اثر مكونات الذكاء التنافسي على خلق الابداع" التي أجريت في مصنع للمشروبات الغازية وتحددت العينة على (85) من العمال ومدراء المصنع، وكانت أداة جمع البيانات هي استبيان مكون من (30) سؤالاً، (24) سؤال منها حول الذكاء

التنافسي وابعاده بينما الأسئلة الأخرى شملت مؤشرات ابتكار المنتجات، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية المنظمات من استغلال الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية في ظل السوق التنافسية واستخدام هذا الذكاء من أجل الحفاظ على حصتها السوقية ونموها. إذ اعتمدت الدراسة (ذكاء السوق، ذكاء المنافسين، الذكاء التقني، الذكاء الاستراتيجي) ابعاداً للذكاء التنافسي. وتلخصت نتائج هذه الدراسة بوجود ثلاث عوامل مؤثرة على هيكل الذكاء التنافسي؛ استخدام المسح البيئي ورصد المنافسين من أجل الحفاظ حصصها في السوق والتي تدفعها إلى التركيز والانتباه على المنافسين من خلال رصد تحركاتهم ومواقفهم التجارية، وتجنب التهديدات المحتملة من المنافسين باستخدام سياسات التسعير المناسبة وفقاً للخدمات والمنتجات البديلة. وكانت أبرز توصيات هذه الدراسة بضرورة انشاء وحدات الذكاء التنافسي لمراقبة أنشطة المنافسين وتحليل احتياجات الزبائن والسعي لإرضائهم ومحاولة تكييف المنتجات وفقاً لهذه الاحتياجات.

### ثالثاً: مجال الإفادة من الدراسات السابقة

الدراسة الحالية هي محاولة متواضعة لاستكمال الإسهامات النظرية والتطبيقية في مجال المقدرات الجوهرية وإسهاماتها في تعزيز الذكاء التنافسي، وقد حاول الباحث الإفادة من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث وهي كما يأتي:

- 1- بلورت الدراسات السابقة أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية من حيث ارتباط هذه المتغيرات بالأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال في المشهد التنافسي.
- 2- أسهمت غالبية الدراسات التي عرضت في رفق الإطار النظري للدراسة الحالية وأثرائها.
- 3- الإفادة من الدراسات السابقة في صياغة بعض فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
- 4- الاطلاع على عدد كبير من المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية، ساعد الباحث على بناء الإطار المنهجي للدراسة الحالية.
- 5- الاطلاع على الوسائل الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة سهل على الباحث تحديد الأساليب الملائمة لاختبار النموذج الفرضي للدراسة.

### رابعاً: مجال الإفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالمقدرات الجوهرية

مجال الإفادة من هذه الدراسات هو التمرکز حول تعزيز وتطوير الجوانب الفكرية والنظرية التي تناولتها الدراسة الحالية، فضلاً عن محاولة للاستفادة من تلك الدراسات

في مجال تطوير أنموذج الدراسة والمتغيرات الأساسية والفرعية التي تم اختبارها ميدانياً.

#### خامساً: مجال الإفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالذكاء التنافسي

سعى الباحث للاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالذكاء التنافسي في مجال إغناء الأطر النظرية والفلسفية للدراسة فضلاً عن بناء وتطوير واختبار أدوات الدراسة وتحديد متغيرات الذكاء التنافسي.

#### سادساً: اهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- 1- جاءت الدراسة الحالية بأنموذج يجمع بين متغيرين أساسيين لم يسبق لأية دراسة أن تتناولها بشكل منفرد -في حدود اطلاع الباحث- من حيث طبيعة العلاقات بين هذين المتغيرين والنتائج التي تم التوصل إليها.
- 2- اختبار الانموذج الافتراضي للدراسة في بيئة القطاع المصرفي العراقي تحديداً في القطاع الخاص التي لم يسبق وان اختبرت فيها منفردة.
- 3- سعت الدراسة الحالية من خلال مناقشة الآراء والافكار وتحليلها التي تضمنتها الدراسات والابحاث السابقة في مجال الاستراتيجية إلى صياغة الاطر النظرية للمقدرات الجوهرية وفق منظور شمولي عالجت من خلاله العديد من حالات التداخل بين المفاهيم.
- 4- عالجت الدراسة الحالية بعض حالات عدم الاتفاق بين الباحثين حول ابعاد المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي من خلال الرجوع إلى الدراسات والابحاث الاصيلة التي بلورت المفهومين المذكورين. والتي تعد مرجعاً اساسياً لكل الدراسات في مجال الإدارة الاستراتيجية، واستنباط بعض الابعاد التي ركزت عليها بشكل صريح او ضمني.
- 5- سعت الدراسة الحالية بصفتها دراسة ميدانية عراقية ان تخدم نتائجها المصارف العراقية الخاصة بشكل خاص والمصارف الحكومية بشكل عام، وزيادة اهتمامها وتشجيعها على تبني مداخل المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي لمواجهة التغيرات البيئية والتكيف مع متطلبات المشهد التنافسي في الحاضر والمستقبل.

# الإطار النظري للدراسة

## المبحث الأول

### المقدرات الجوهرية

## المبحث الثاني

### الذكاء التنافسي



## المبحث الأول

### المقدرات الجوهرية

أولاً : مفهوم المقدرات الجوهرية

#### 1- نشأة وتطور المقدرات الجوهرية

بالرغم من كون مصطلح المقدرات الجوهرية من المصطلحات الإدارية الحديثة إلا أن له جذوره وامتداداته الفكرية والفلسفية في الفكر التنظيمي، إذ يمكن تلمس الإشارات الفكرية للمقدرات الجوهرية في نظرية الإدارة العلمية التي وضع أسسها (*Fredrick Taylor*) وأشار فيها إلى أهمية تكوين توجه علمي منظم توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الإفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية (**الشماع وحمود، 2007 : 44**). أما مدرسة التقسيمات الإدارية للعالم (*Fayol*) فإن الباحث المتخصص يجد أن المبادئ الأربعة عشر\* التي اقترتها النظرية إنما هي تصب في بناء المقدرات الجوهرية. في حين أكدت المدرسة البيروقراطية للعالم (*M. Weber*) على تعيين الأفراد العاملين وفق المقدرة والكفاءة والخبرة في النشاطات التي يؤدونها، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل (**Gibson et al. , 2012 : 411**). وقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية ذلك الاهتمام بالتركيز على العلاقات الاجتماعية باعتبارها الأساس الذي يضمن بناء المقدرات المتعلقة بالإبداع، وأن الفكر التنظيمي الحديث يركز على ضرورة خلق المنظمات التوازن بين الضغوط الداخلية والخارجية وتطوير مقدراتها الجوهرية لتحقيق الكفاءة والتفوق على المنافسين (**Hatch & Cunliffe , 2013 : 29**). ولمفهوم المقدرات الجوهرية (*Core Competencies*) معاني عديدة في مختلف المجالات؛ ففي اللغة نجد أن كلمة (*Competencies*) وردت في قاموس (*Merriam – Webster's*) بمعنى الكفاءة للقيام بشيء ما أو امتلاك إمكانات معينة في مجال معين، أما معنى كلمة (*Core*) فهي ذلك الجزء المركزي أو المحوري أو الجوهري (الأساس) في موضوع معين (**Merriam – Webster's, 1984: 191**). أن أول من استخدم مصطلح المقدرات (*Competencies*) هو (*Ansoff*) في عام (1965) إذ قام بتطوير قائمة فحص شاملة تضمنت أهم المهارات والموارد. التي تُعدّ مقدرات مهمة للمنظمة التي تساعد في توجيهها الاستراتيجي. كما أكد ( *Learned, Christensen* , )

\* المبادئ الإدارية الأربعة عشر التي صاغها العالم الفرنسي هنري فايول وأكد على أهمية توافرها وتطورها على وفق المتطلبات الإدارية والفنية، وتجنب اعتبارها ثابتة لا تتغير، وهي: "تقسيم العمل، الصلاحية والمسؤولية، التدريب على النظام، وحدة إصدار الأوامر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، مكافأة الأفراد، المركزية، التسلسل الهرمي، التركيب والنظام، الانصاف أو المساواة، تباين الأفراد في العمل، المبادرة، روح التعاون". (الشماع وحمود ، 2007 : 53)

(Androws , Gulh) على أن القوة التنافسية للمنظمة توجه من خلال المقدرات المميزة والمقدرات الجوهرية. وفي عام (1982) قدم (Richard & Winter) في جامعة ييل (Yale) كتابهما (نظرية التطور الاقتصادي) إذ أشارا في هذا الكتاب إلى أهمية المعرفة الضمنية، والمقدرات التنظيمية الخاصة كما أسماها، في أحداث الفرق بين المنظمات. وأشارا بشكل خاص إلى كيفية انطلاق منظمين من قاعدة موارد واحدة ولكنهما في النهاية تحققان مجموعة أعمال مختلفة من التميز؛ بسبب أن احدهما سعت لامتلاك مقدرات مهمة تختلف عن الأخرى (Hinde , 2000 : 50-51).

تشير المقدرات الجوهرية أو كما أطلق عليها (Wheelen & hunger) بالقابلية الجوهرية (Core Capability) أو قابلية المنظمة (Corporate Capability). بأنها مجموعة من المقدرات التي تعبر حدود المنظمة ومنتشرة بشكل واسع داخلها. وهي كل شيء متميز يمكن ان تقوم به المنظمة بالشكل الذي يمكنها من تمييز نفسها عن بقية المنافسين (Wheelen & hunger , 2012 : 138). فهي نقاط قوة المنظمة التي ليس من السهولة تقليدها أو مطابقتها من قبل المنافسين (David & David , 2015 : 189).

كما تشير إلى المعرفة والمهارات التي تتفوق بها المنظمة على المنافسين وتتمكن من خلق قيمة للمستفيدين (Noe et al., 2011 : 129). اما على المستوى الفردي فإنها تشير إلى السمة الأساسية في الفرد نتيجة لتفوقه أو لأدائه الفعال (Armstrong & Taylor, 2014 : 86).

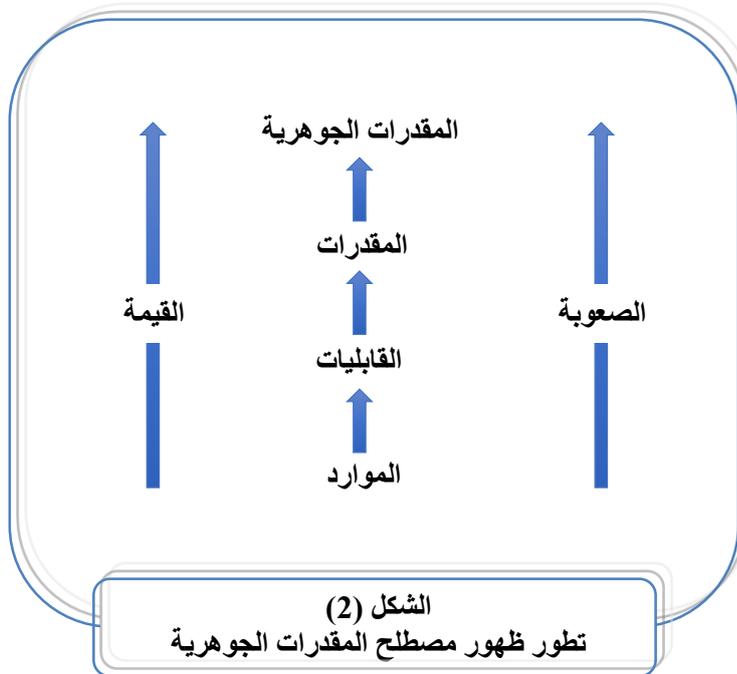
وقد اكتنف هذا المصطلح الكثير من الغموض والتداخل، فهناك من يفرق بين المقدرات بشكل عام والمقدرات الجوهرية، وهناك من ينظر إليه على إنه يشير ويهدف إلى معنى واحد، في حين يرى آخرون إن المقدرات الجوهرية (Core Competencies) هي المصطلح المرادف للمقدرات المميزة (Distinctive Capabilities) أما البعض الآخر فيرى إن هناك اختلاف بين كلاً من المصطلحين. إذ أشار (Thompson) إلى ان الاختلافات المفاهيمية بين كل من المقدرات بشكل عام، المقدرات الجوهرية، والمقدرات المتميزة لفت الانتباه إلى حقيقة مفادها؛ أن نقاط قوة المنظمة والأصول التنافسية ليست كلها متساوية، إذ إن كل المقدرات لديها بعض القيمة ولكن مجرد قدرتها على أداء أي نشاط بشكل جيد لا تعطي بالضرورة النفوذ التنافسي للمنظمة، فبعض المقدرات موجودة فقط لتمكين المنظمة من البقاء في السوق لأن معظم المنافسين يمتلك نفس المقدرة (Thompson et al. , 2016 : 90).

بينما (David) يرى انه عندما تتطور المقدرات الجوهرية إلى ميزة تنافسية كبيرة فإنها تصبح مقدرة متميزة (David , 2011 : 120). وقد يتصور بعضهم أن هناك اختلاف بين القابلية التنظيمية ومقدراتها، إلا إن (Grant) أوضح انها مسألة اختلاف في الالفاظ وليس في الدلالات أو المعنى، معتمداً في ذلك وجهات نظر عديدة طرحها العديد من رواد الفكر الاستراتيجي في دراسات

مختلفة بعضها نظرية والبعض الآخر منها تطبيقية. لاسيما وجهة نظر الأستاذ (Selznick) عندما استخدم بشكل ملفت للانتباه مصطلح المقدرات المميزة (Distinctive Competency) لوصف الوظائف التي تؤديها المنظمات لتعزيز قدرتها التنافسية (رشيد وجلاب، 2008: 143-144). وتتجسد المقدر المتميزة في تمايز المنظمة عن بقية المنافسين من حيث الجودة والكفاءة والابداع والاستجابة للزبائن (Hill & Jones , 2010 : 75).

ويرى (Javidan) ان مصطلح المقدرات الجوهرية هو وليد مصطلحات قبله؛ هي الموارد (Resource) ثم اطلق عليه مصطلح القابليات (Capabilities) ثم مصطلح المقدرات أو الكفايات (Competences) واخيراً المقدرات الجوهرية (Core Competencies). والتي تعبر عن جهود مختلفة في المنظمة لزيادة قيمة مواردها فهي تمثل مجموعة من عمليات التنسيق بين القابليات التي تمتلكها المنظمة في مختلف اجزائها (الطائي، 2007 : 114).

كما ميز بين ترابط هذه المفاهيم وفق تدرج هرمي يفترض تزايد قيمة المفاهيم العليا من قيم المفاهيم التي في أسفل التدرج، علماً ان كل مستوى من المستويات الموجودة يعتمد على المستوى الأدنى منه (Javidan , 1998 :63). والشكل (2) يبين تطور ظهور مصطلح المقدرات الجوهرية من وجهة نظر (Javidan) وكلما ازدادت صعوبة المنظمة في الوصول إلى تلك المقدرات ازدادت قيمتها بالنسبة للمنظمة والمستفيدين (Sotarauta , 2001 : 14).



Source ; Sotarauta , Markku "Building Knowledge-based Core Competencies and Leadership in Flowing World", International Conference City of Gdansk Poland, 2001:p14

أما الاستخدام العلمي لمصطلح المقدرات الجوهرية فكان في عام (1990) إذ أُشير إليه من قبل (Prahalad & Hamel) من خلال مقال بعنوان (المقدرات الجوهرية للمنظمة) نشرت في مجلة (Harvard Business Review) إذ قاما بإعادة صياغة أفكار من سبقوهم من دراسات الحالة لمجموعة من الشركات اليابانية، والأمريكية (12 شركة واعداد 24 ورقة بحث استغرقت سنتين) حاولا من خلالها الكشف عن أسباب تميز بعض الشركات من الأخرى، وقد توصلا إلى إن أسباب التميز هي امتلاك المقدرات الجوهرية (Chen , 1995 : 105). بعدها قام الباحثان بتطوير مفهوم المقدرات الجوهرية استناداً إلى رأيي (Selznick) وآخرون، وإضافة مصطلح المقدرات إلى المفردات القائمة على الموارد (Barney & Clark , 2007 :22).

ومنذ ذلك الحين أصبح مصطلح المقدرات الجوهرية يلقي اهتماماً لدى الباحثين في الإدارة وخصوصاً في حقل الإدارة الاستراتيجية، إذ قام هذان الباحثان بتطوير أفكارهما من خلال سلسلة من المقالات المتتالية، توجت بكتابهما الذي صدر في عام 1994 بعنوان (التنافس على المستقبل) (Chen , 1995 : 105). وشدد كل من (Teece, Pisano, and Shuen 1997) على أهمية قدرة المنظمات على تطوير مقدرات جديدة كما أكدوا على اختيارهم لمصطلح (المقدرات الحيوية) وهي تلك المقدرات التي تمتاز بالحركية. واقترح العديد من المؤلفين بأن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية التي يمكن السيطرة عليها من قبل المنظمة وساهمت في تطوير ما يسمى بـ (النظرية القائمة على المعرفة) في تحقيق واستدامة الأداء المتفوق للمنظمة (Barney & Clark , 2007 : 22).

بينما (Mayer et al. 2009) يرون بأن المقدرات الجوهرية وجدت في الموارد الفريدة للمنظمة، إذ تقسم هذه الموارد إلى ملموسة وغير ملموسة، وأكدوا على أن المقدرات الجوهرية تتجسد في الموارد غير الملموسة على وجه التحديد (مثل المعرفة الضمنية والتعلم المتراكم عبر السنين في المنظمة) والتي لها إجراءات معقدة من الصعب تقليدها من قبل الآخرين، والمقدرات والتوجهات الخاصة على مستوى الفرد أو المنظمة (Jabbouri , 2014 : 132). وكما جاء في تعريف (Mintzberg) بأن المقدرات الجوهرية هي مجموعة من المهارات والمعرفة التي تتكامل في الفريق والتي تؤدي إلى القدرة على تنفيذ واحدة أو أكثر من العمليات الهامة للوصول إلى معايير المواصفات العالمية (Mintzberg et al. , 1999 : 84). لذا يرى كل من (Reid & Sanders) بأن المقدرات الجوهرية تشمل القوى العاملة المدربة جيداً ومرونتها في السماح للمنظمات بالاستجابة لاحتياجات السوق في الوقت المناسب (Reid & Sanders , 2013 : 35). وكذلك التميز في السوق والمعرفة المالية التي من خلالها يمكن للمنظمة أن تجذب رؤوس الأموال وتوفير المنتجات والخدمات، أضف إلى ذلك، فإن المنظمات لديها ميزة تنافسية من خلال النظم القائمة وخبراتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات (Jabbouri , 2014 : 132).

## 2- مفهوم المقدرات الجوهرية

إن المقدرة الجوهرية (*Core Competence*) هي نشاط الاعمال الذي تتفوق من خلاله المنظمة على منافسيها وهذا النشاط يرتبط بالبحث والتطوير أو بالبراعة التكنولوجية أو الخدمة المثالية للزبائن (Daft<sup>1</sup>, 2010 : 62). وهي تُعدّ جذور التنافس للمنظمة وتمثل التطور العميق في تاريخ المنظمة لتفسير ميزتها التنافسية (Ward et al. , 2005 : 276). إذ إنها تتجسد في خصائص عمال المعرفة أو الذين يعرفون بـ (مهنيو المعرفة *Knowledge Professionals*) هؤلاء الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية أو معرفة-ماذا (*Know-what*) وعن الدراية الفنية أو معرفة-كيف (*Know-how*) وهذه الفئة هي التي تمثل المقدرة الجوهرية وهي جوهر رأس المال الفكري للمنظمة وقيمتها المتجددة لأن رمزها المتجدد في إدارة المعرفة هو توليد وانشاء المعرفة (نجم، 2008 : 156).

بفعل التغييرات العميقة داخل المنظمة وخارجها وتنامي المنافسة في الأسواق أصبحت المعرفة تشكل القدرة الجوهرية الأكثر أهمية في المنظمة ومصدر للميزة التنافسية والتميز على المنافسين. وهذا ما يمثل الدلالة الاستراتيجية للمعرفة كمورد أساسي من موارد المنظمة التي تُعدّ الركيزة الأساس في بناء المقدرات الجوهرية. إذ يرى (Thompson) ان المقدرات الجوهرية في المنظمة جميعها قائمة على المعرفة وتستقر في افرادها ورأسمالها الفكري (Thompsonetal, 2016:86). الذي يمكن ان يعرّف بانه مخزون وتدفقات المعرفة المتاحة للمنظمة، ويمكن وصفه مورداً من الموارد غير الملموسة على النحو الذي يربطه بالأفراد والتي تتشكل مع الموارد المادية (الأموال والأصول المادية) القيمة السوقية أو الاجمالية للأعمال (Armstrong & Taylor, 2014 : 69). وبذلك فإن المقدرات الجوهرية هي مزيج من المهارات واسس المعرفة المتكاملة لدى المجموعة أو فريق العمل التي تنتج القدرة على تنفيذ العمليات وفق المعايير العالمية القياسية (Coyne et al. , 1997 : 43). والمنظمات الرائدة تعلم بصورة أكثر من السابق إن معرفة عاملها هي الموجودات الأساس التي تُعدّ أثمن من الموجودات المادية التي يمكن إحلالها بسهولة في الوقت الحاضر (Alter , 2002 : 96).

وبشكل عام فإن المقدرات الجوهرية تعتمد على المعرفة المكتسبة على مدى سنوات عديدة من الخبرة الميدانية العملية. وهذه المعرفة العملية عادة ما تكتمل بمجهود البحوث المتواصلة والتزام العاملين (Laudon & Laudon , 2014 : 137). وعرفها (Silber and Kearny) بأنها المهارات و المعرفة التنظيمية التي بدونها لا تكون المنظمة موجودة والتي تجعل المنظمة تعمل بشكل افضل من أي منظمة اخرى و بالتالي تجعلها فريدة (Silber & Kearny , 2010 : 112).

وفي ضوء ذلك فإن المقدرات الجوهرية تشير إلى التنسيق بين الوظائف والأنشطة بهدف التميز ومنافسة الآخرين وكلما زاد استعمال هذه المقدرات زادت المنافع التي يتم الحصول عليها وتكون ذات قيمة اكبر (Wheelen & hunger , 2010 : 186).

كما يمكن تعريف المقدرة الجوهرية بأنها مجموعة من المعرفة الضمنية والجماعية التي يتم تطويرها من خلال عمليات التعلم الجماعي (Nobre et al. , 2012 : 391). وانها الموارد الاستراتيجية للمنظمة التي تعكس التعلم الجماعي فيها (Dess et al. , 2014 : 183). أو انها المهارات المتخصصة والصفات والخصائص المعرفية التي توجه نحو تحقيق اعلى مستوى ممكن من رضا الزبون مقارنة بالمنافسين (Hamel & Heene , 1994 : 113). ويعرفها (Macmillan & Tampo) بأنها نظام فرعي فني أو اداري يكامل ما بين التكنولوجيا، العمليات، الموارد، والمعرفة المتنوعة؛ التي من شأنها ان تمنح المنظمة ميزة تنافسية فريدة ومستدامة (Macmilan & Tampo , 2000 : 124). إذ أكد الباحثان على اهمية المقدرات الجوهرية بوصفها موارد خاصة للمنظمة وهي أساس في تقديم المنتجات والخدمات التي تتفوق من خلالها على المنافسين والتي تتجسد في رأسمالها الفكري والتنظيمي، وهو ما أكدته (Hitt) إذ عرّف المقدرات الجوهرية بأنها هي الموارد والقدرات التي تشكل مصدراً للميزة التنافسية للمنظمة على منافسيها، وهي غالباً ما تكون مرئية في شكل وظائف تنظيمية (Hitt et al. , 2011 : 16).

وفي نفس الاتجاه يرى (Stevenson) بأنها السمات الخاصة أو القدرات التي تعطي المنظمة ميزة تنافسية. (Stevenson , 2012 : 47) وإنها نقاط القوة الفريدة، المتأصلة، والخاصة بالمنظمات التي تسمح لها بتميز منتجاتها وخدماتها و خلق المزيد من القيمة للعملاء عن منافسيهم، أو تقديم المنتجات والخدمات ذات القيمة المقبولة بتكاليف أقل (Rothaermel , 2015 : 121). وعرفها (Hill) بانها نقاط القوة الخاصة بالمنظمة التي تتيح لها تمييز منتجاتها و / أو انخفاض في التكاليف لتحقيق ميزة تنافسية (Hill et al. , 2015 : 83). باعتبار ان امتلاك المقدرات الجوهرية لدى المنظمات يمثل قوة داخلية تتجسد في خصائصها الفريدة في تطوير وتنسيق ودمج الموارد المتاحة لتحقيق هدف التمايز الذي تسعى المنظمات في تحقيقه عند صياغة استراتيجية المنظمة.

ويوضح الجدول (5) آراء بعض الباحثين حول مفهوم المقدرات الجوهرية، إذ تم تصميم الجدول بناءً على تحليل مضمون كل مفهوم، وأسفر هذا التحليل للمفاهيم عن وجود ثلاثة محاور أساسية تدور عليها اغلب الدراسات وهي: محور المكونات والعناصر، التي تقسم إلى محوريين فرعيين هما: المعرفة والمعلومات، والمهارات والخبرات. اما المحور الثاني الرئيس فقد تمثل بالصفات والخصائص، ويقصد بها صفات وخصائص الموارد المتاحة التي ينطبق عليها مصطلح المقدرات الجوهرية ويندرج تحت هذا المحور الرئيس محوران فرعيان هما الموجودات

الفكرية المتمثلة برأس المال الفكري للمنظمة وكذلك ندرة وخصوصية هذه الموارد واخيراً فان المحور الرئيس الثالث ضمن محاور هذا المفهوم يتمثل بالوظائف، ويقصد بها الوظائف التي تناط بالمقدرات والأنشطة التي تتبعها المنظمة عند امتلاكها هذه المقدرات ويتمثل هذا المحور بثلاثة محاور فرعية وهي على التوالي، ايجاد وتعظيم القيمة، وكسب ولاء الزبائن، واخيراً التنافس وتمييز المنتجات. وتجدر الإشارة إلى ان الخبرات والقدرات وتحقيق التميز أحرزا أكبر اتفاق بين الباحثين.

## الجدول (5)

تحليل آراء بعض الباحثين بخصوص مفهوم المقدرات الجوهرية

الوظائف والانشطة			الصفات والخصائص		المكونات والعناصر		الباحث / السنة
المنتجات	كسب ولاء الزبائن	إيجاد واطافة قيمة	نادرة وخاصة بالمنظمة	موجودات ملموسة	المهارات والخبرات والقدرات	المعرفة والمعلومات والتعلم الجماعي	
	✓	✓			✓	✓	<b>Hamel &amp; Heene , 1994 .1</b>
✓			✓		✓	✓	<b>Coyne et al. , 1997 .2</b>
✓		✓	✓			✓	<b>Macmilan &amp; Tampo , 2000 .3</b>
✓	✓				✓	✓	<b>Daft , 2010 .4</b>
✓			✓		✓	✓	<b>Silber &amp; Kearny , 2010 .5</b>
✓		✓			✓	✓	<b>Noe et al. , 2011 .6</b>
✓				✓	✓		<b>Hitt et al. , 2011 .7</b>
✓		✓		✓	✓		<b>Wheelen &amp; hunger , 2012 .8</b>
✓	✓	✓	✓		✓		<b>Rothaermel , 2015 .9</b>
✓			✓	✓	✓		<b>Hill et al. , 2015 .10</b>
9	3	5	5	3	9	6	المجموع
%22.5	%7.5	%12.5	%12.5	%7.5	%22.5	%15	%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

وبناءً على ما سبق من تحليل يمكن الخروج بمفهوم متكامل للمقدرات الجوهرية بانها (مجموعة متكاملة من المعرفة النادرة والمهارات الناتجة من التعلم الجماعي المنتشرة داخل المنظمة والمتصلة في افرادها والتي تمكنها من خلق قيمة مثالية للزبائن والمستفيدين منها تتميز فيها على المنافسين).

### 3- خصائص المقدرات الجوهرية

تعددت الخصائص والصفات التي أشار إليها الباحثون والتي تتمتع بها المقدرات الجوهرية، إذ حدد (Hitt et al. , 2001 : 120)، (Macmillan & Tampoe , 2000 : 123) عدداً من الخصائص وهي كما يأتي:

- 1- مهمة لبقاء المنظمة للمدنيين القصير والبعيد.
  - 2- غير واضحة للمنافسين.
  - 3- تمتاز بالصعوبة عند تقليدها.
  - 4- فريدة وخاصة بالمنظمة.
  - 5- ناتجة عن مزج المهارات الفردية والموارد والعمليات.
  - 6- أكبر من المقدرة الفردية.
  - 7- ضرورية لتطوير المنتجات الأساسية وفي اغلب الأحيان للمنتجات النهائية.
  - 8- حيوية لتنفيذ الغاية الاستراتيجية (القصد الاستراتيجي) للمشروع.
  - 9- تُعدّ أساسية للخيارات الاستراتيجية للمنظمة.
  - 10- ممكنة تسويقياً وتجارياً
- وقد حدد (White) مجموعة من الميزات التي تحدد قوة المقدرات الجوهرية، وكما مبينة في الجدول (6) :

الجدول (6) خصائص المقدرات الجوهرية من وجهة نظر (White)

التساؤلات المطروحة	تحديد الميزة	خاصية المقدرة
هل هذه الإمكانيات تضيف قيمة أو تختلف كثيراً عن الموارد الأخرى ؟ هل الإمكانيات فعلاً هي أفضل مما يمتلكه المنافسون ؟	قيمة إلى الزبون درجة التمايز	التفوق
هل الإمكانيات صعبة الاستنساخ أو التقليد ؟	التفرد، الاعتماد، السبب المبهم	غير قابلة للتقليد



- ج- تتجسد في اللا ملموسات في المنظمة مثل الثقافة والقيم والتي تخدم اعمال المنظمة.
- في ضوء ما سبق وبالاطلاع على المفاهيم الواردة في الجدول (5) ترى الدراسة ان المقدرات الجوهرية تتصف بالخصائص الآتية:
- 1- انها المهارات والمعرفة الكامنة في رأس المال الفكري للمنظمة والتي تتمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.
  - 2- انها تركز على الموارد غير الملموسة (المعنوية) بعدّها الاساس في خلق قيمة مثلى للمنظمة؛ من خلال ما تقدمه من أفكار إبداعية تساهم في تباين وتمييز منتجاتها وكسب ولاء الزبائن.
  - 3- هي نقاط قوة المنظمة التي من خلالها تؤدي أنشطتها بشكل افضل من مثيلاتها.
  - 4- هي مهارات ناتجة من التعلم الجماعي والفردي والخبرات المتراكمة لدى العاملين.
  - 5- هي سمة خاصة بالمنظمة لا يمكن استنساخها ويصعب تقليدها من قبل المنافسين.

## ثانياً: تصنيف المقدرات الجوهرية ودورها في المنظمة

### 1- تصنيف المقدرات الجوهرية

صنف الباحثون المقدرات الجوهرية طبقاً لأسس متباينة، منهم من صنفها على انها خصائص فردية وجماعية ومنهم من صنفها حسب شاغل الوظيفة والوظيفة المحددة، ومن هذه التصنيفات ما يأتي:

#### أ- تصنيف (Chouhan & Srivastava , 2014 : 17)

- قام الباحثان بتقسيم المقدرات إلى ثلاثة اقسام ومن ثم توسعت فصارت اربعة اقسام وتتمثل بالآتي:
- مقدرات فنية أو وظيفية (المعرفة، التوجهات والمهارات: المرتبطة بالخبرة الفنية أو التقنية اللازمة لأداء الدور).
  - مقدرات إدارية (المعرفة، التوجهات والمهارات: اللازمة لتخطيط وتنظيم واستثمار الموارد).
  - مقدرات الفرد (المعرفة، التوجهات والمهارات: المطلوبة لتحفيز واستخدام وتطوير الموارد البشرية).
  - مقدرات مفاهيمية (القدرة على تصور الخفي، التفكير في مستويات تجريدية واستخدام التفكير لتخطيط الاعمال التجارية في المستقبل).

**ب- تصنيف (Dowling & Henderson , 2009 : 2-8)**

إذ صنفتها الباحثان إلى مجموعتين وهي كالآتي:

**(1) المقدرات المتعلقة بالفاعلية الشخصية وإدارة الافراد: وتتضمن كل من**

- الوعي الذاتي (الذكاء الشعوري، أنماط التعلم).
- إدارة الذات (تحديد الأهداف الشخصية، إدارة الوقت).
- مقدرات التواصل (الاتصالات بين الافراد، الاتصال غير اللفظي، التدوين).
- القيادة والتأثير (الأنشطة، إدارة العمل، التحفيز، إدارة الأداء).
- إدارة أداء الآخرين (تخطيط الأداء، دعم الأداء، تقييم الأداء).

**(2) المقدرات الوظيفية (المتعلقة بوظائف الافراد): وتشمل**

- مقدرات إدارة الافراد (مقدرات إدارة التغيير، مقدرات العمل الجماعي).
- مقدرات الحصول على الافراد (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الاختيار).
- مقدرات تأهيل وتطوير الموظفين (مقدرات التعلم والتنمية، مقدرات علاقات الموظفين).

**ت- تصنيف (Klein , 1998 : 87-88)**

من خلال مختلف الخصائص للمقدرات الجوهرية، يمكن استنتاج العلاقة الوطيدة بينها وبين المنظمة، ومدى تأثير الأولى على الثانية، بالنجاح أو الفشل. على اساس أن المنظمة هي مجموعة من المقدرات، تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء لمواكبة متطلبات الساحة التنافسية، التي تفرض قيود للبقاء مرهونة بمدى إمكانية الوصول إلى الفرص المستقبلية أكثر من الفرص الحالية، خاصة وأن تحديات المنافسة أصبحت تتطلب إدارات تهتم بالجوانب الإبداعية، والمبادرة، والابتكار والتطور، وذلك يتم من خلال المقدرات الجوهرية ذات الطابع الخاص والمتميز في المنظمة المرتكزة على أربعة عناصر هي:

• **المعرفة الشرطية (معرفة-ماذا) : *Cognitive knowledge (know-what)***

تعني التحكم الأساس لالتزام العاملين الماهرين، والذي يتحقق من خلال التدريب المكثف وضرورة التطبيق، وهذه المعرفة هي شرط أساس، ولكنها عادة لا تكون كافية للنجاح الوظيفي.

• **المهارات المتقدمة (معرفة-كيف) : *Advanced Skills (know-how)***

المهارات التي تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وامكانية التطبيق لقواعد الانضباط والمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية وهي تمثل مستوى المهارات الأكثر انتشاراً في خلق القيمة

● فهم الانظمة (معرفة-لماذا): *Systems understanding (know-why)*

وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب والنتائج، إذ تسمح لأصحاب المعرفة باجتياز مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة، وذلك بطرح المشاكل بشكل آخر تكون أكثر تعقيداً، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة استثنائية لأن المتمكن من فهم الأنظمة واستيعابها يستطيع السبق والمبادرة في رد الفعل، بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير المرغوب فيها.

● الابتكار الذاتي (الاهتمام-لماذا): *Self-motivated creative (care-why)*

يتكون من الإرادة، والتحفيز، والقدرة على التكيف لتحقيق النجاح، لأن المجموعات القوية المحفزة والمبتكرة غالباً ما تتحصل على نتائج عالية، وأهمية الابتكار الذاتي تظهر في أنه حتى المنظمات الرائدة والقائدة مهددة بفقدان ميزتها، وتضييع الفرص المتاحة. خاصة وان الحركية شرط من شروط البيئة الخارجية، التي يفرضها التغير المستمر للإبداعات التي تجعل المقدرات تتقدم في حالة عدم استثمار طاقتها في خلق القيمة المضافة المحققة للميزة التنافسية المستمرة.

**ث- تصنيف (44 : Coyne et al., 1997)**

إذ صنفها (Coyne et al.) إلى مجموعتين رئيسيتين وهما:

**1) مقدرات الوعي (البصيرة النافذة) *Insight / Foresight Competencies***

هي المقدرات التي تمكن المنظمة من اكتشاف وتعلم الحقائق والنماذج التي تكون فوائد السبق في إنتاج منتج أو خدمة جديدة مقارنةً بالآخرين التي تأتي من:

- المعرفة التقنية والعلمية التي تنتج الإبداع.
- البيانات المملوكة: مثل المعرفة السلوكية المؤدية إلى الابتكار.
- المعلومات المشتقة نتيجة المشاركة وفق تحالفات معينة في أعمال معينة واستثمارها في الدخول إلى قطاع معين.
- الموهبة: والمتمثلة بالإبداع الناجح الذي يُمكّن المنظمة من اختراع منتجات ناجحة
- التحليل والاستنتاج الجيد.

وان ما يميز هذه المجموعة من المقدرات هو كون المنظمة تكتشف وتحتضن مقدراتها ذاتياً.

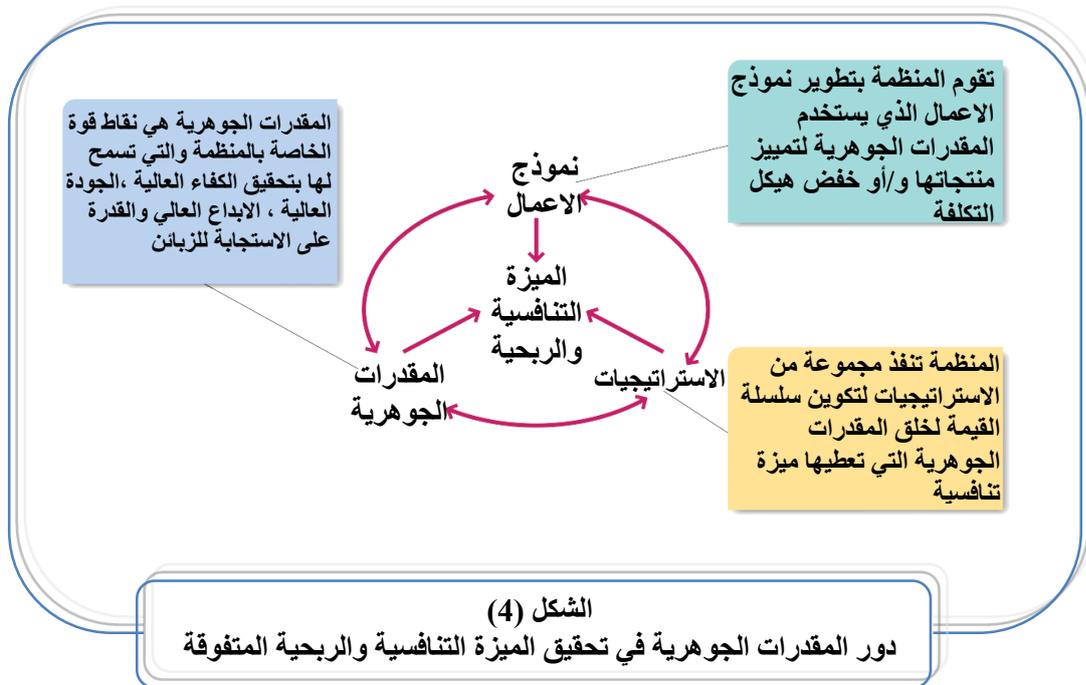
**2) مقدرات التصدر الخارجي (الواجهة الامامية) *Frontline Execution Competencies***

تنشأ في الحالات التي تكون فيها جودة المنتجات والخدمات النهائية متباينة من حيث تقدير الزبائن والتي يعكسها نشاط الافراد العاملين، وكذلك هي تُعدّ قدرة فريدة في تقديم المنتجات والخدمات التي تجعل المنتج أو الخدمة تقترب من الجودة المثالية التي انتجت في ظروف مثالية.

## 2- أهمية المقدرات الجوهرية

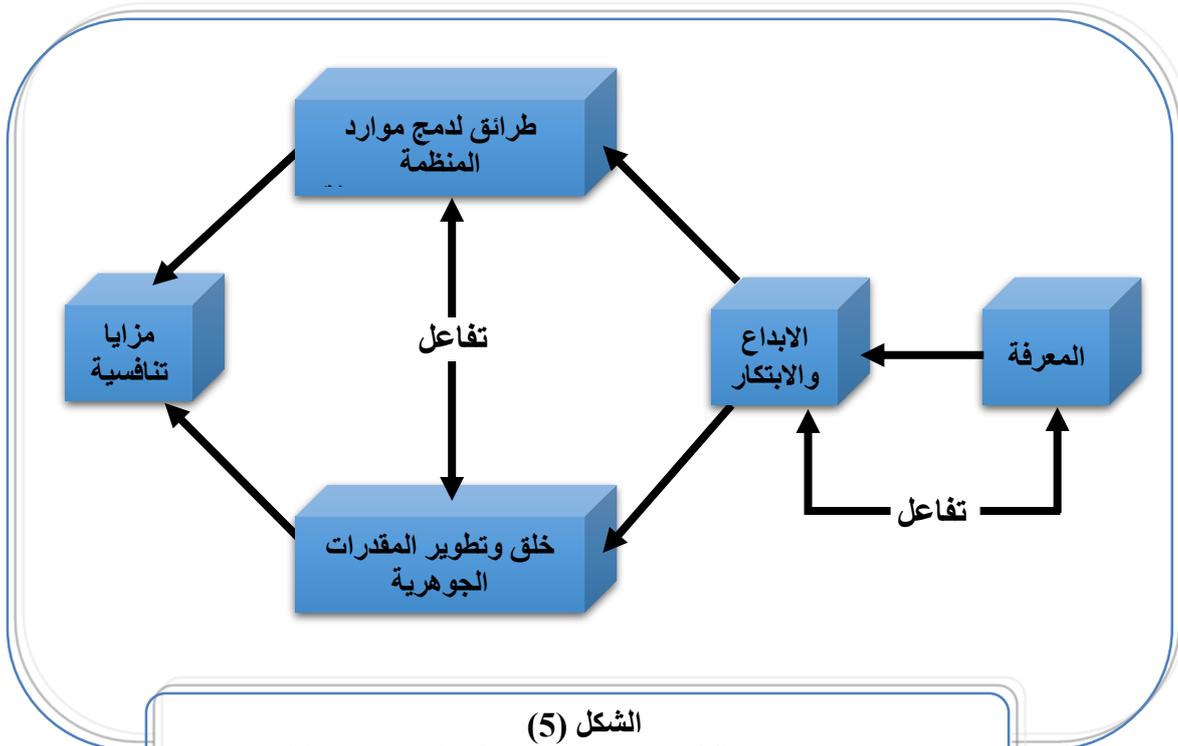
مما لا شك فيه أن للمقدرات الجوهرية أهمية كبيرة للمنظمة، وتأتي هذه الأهمية لما توفره، أو تمنحه للمنظمة من مميزات وفوائد عديدة، من أبرزها:

أ- انها أساس في تحقيق الميزة التنافسية: ينبغي على المقدرات الجوهرية ان تكون صعبة التقليد على المنافسين (Brown et al. , 2005 : 79). فالموارد الثمينة من المرجح أن تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة إذا كانت نادرة؛ اي أن المنافسين يواجهون حواجز وصعوبات في التقليد مما يؤدي إلى صعوبة تقليدها (Hill & Jones , 2013 : 84). وسيكون من الصعب ذلك إذا كانت هذه المقدرات تشكل تنسيقات معقدة من التقنيات الفردية ومهارات الإنتاج (Brown , 1996 : 295). إذ تظهر أهميتها في المساهمة في خلق القوة في المجال التنافسي الرئيس (Pearce II & Robinson, 2003 : 222). كما إن المقدرات الجوهرية تمكن المنظمة من بناء ميزتها التنافسية من خلال أربعة عوامل رئيسية هي (الكفاءة، الجودة، الابداع والاستجابة للزبائن) اللازمة لدعم استراتيجيات الكلفة المنخفضة، التمايز، التركيز. وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وتوليد الربحية العالية (Hill & Jones , 2013 : 99). والشكل (4) يوضح ذلك



Source: Hill, Charles W.& Jones, Gareth R. "Strategic Management: An Integrated Approach" 10<sup>th</sup> edition. Cengage Learning. 2013: P99

ب- هي قضية استراتيجية حيوية لكبار المدراء التنفيذيين: إذ حدد (Prahalad & Hamel) ما يتوجب على هؤلاء المدراء في تحديد، غرس، واستثمار المقدرات الجوهرية لدى العاملين (Brown , 1996 : 295). كما ترى العديد من المنظمات ان الابداع والابتكار وحده غير كافي ويتوجب على المقدرات الجوهرية ان تعبر عن سمة خاصة بثقافة المنظمة (Gibson et al. , 2012 : 115). فضلاً عن ذلك، فالمقدرات الجوهرية لا تمثل القدرات الفنية فقط، إذ تتطلب أيضاً المعرفة والابتكار وفهم طرق التصميم والاستخدام ومعرفة بيئة العمل، وهذا يعني أيضاً فهم كيفية استثمار نمط الحياة المعرفية. إذ إن الأهم من ذلك هو التجميع الإبداعي للتقنيات المتعددة ومعرفة الزبائن، وتحقيق التفاعل بين المعرفة والابتكار وإدارتها بشكل متناسق التي بدورها تحقق المزايا التنافسية للمنظمة (Prahalad , 1993 : 45). ويرى (Zack) ان المنظمات التي تمتلك المعرفة لها القدرة على تحقيق الاندماج والتجانس بين مواردها (معرفتها) و مقدراتها الجوهرية لتحقيق المزايا التنافسية (نايف، 2013 : 265). والشكل (5) يوضح ذلك:

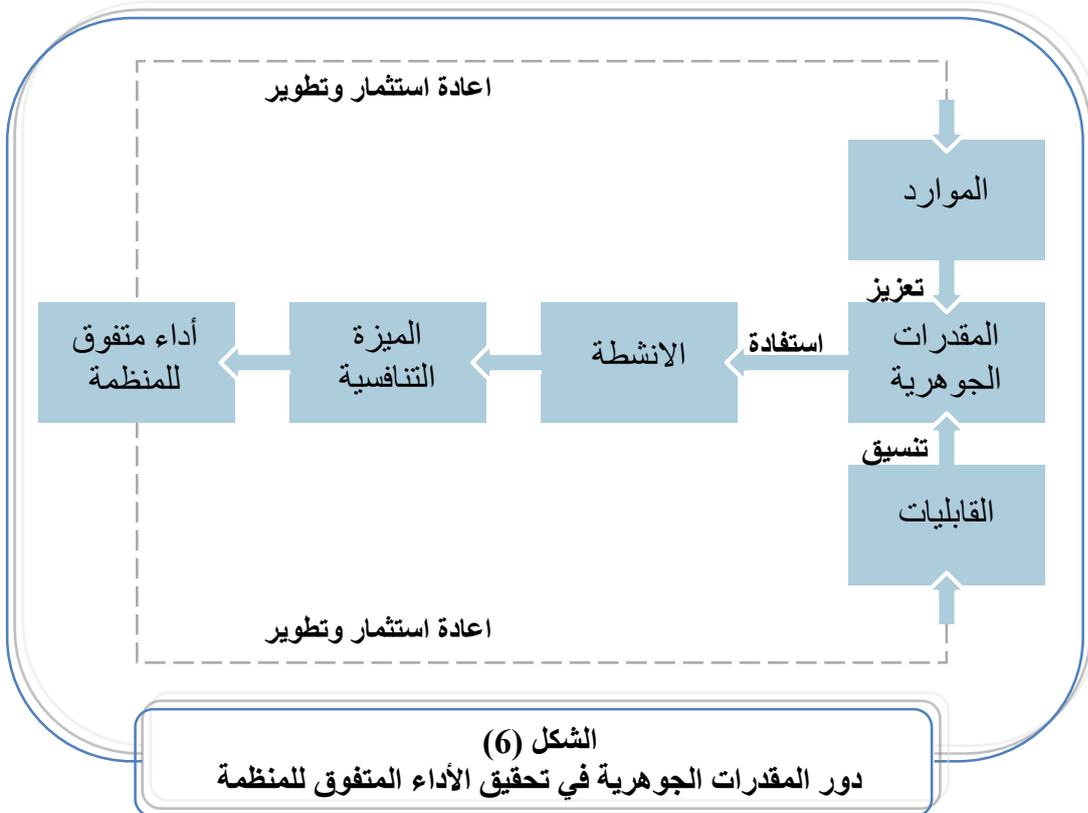


الشكل (5) دور المقدرات الجوهرية في خلق المزايا التنافسية عبر المعرفة والابداع

المصدر: نايف ، باسم عبد فيصل "دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية" مجلة الدنانير ، الجامعة العراقية – كلية الإدارة والاقتصاد ، ع 4 ، 2013 ، ص265

ت- هي أداة للحصول على الأداء المتفوق للمنظمات، المقدرات الجوهرية تحقق مستوى أداء عالي مقارنة مع المنافسين (أو المنظمات المماثلة في القطاع العام) من خلال دعم القيمة في ميزات المنتج أو الخدمة والتي يمكن مشاهدتها من خلال عيون الزبائن أو أصحاب المصالح (Johnson et al. , 2008 : 103). والمنظمات التي تركز على المقدرات الجوهرية هي الأكثر فعالية من حيث الاستثمار العالي لممارسات العمل المشترك (Robbins & Judge , 2013 : 495).

والشكل (6) يوضح دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة من خلال دمج الموارد والقابليات المتاحة للمنظمة، التي بدورها توفر الدعم للأنشطة الرئيسية التي تقود إلى الميزة التنافسية، الذي يتضح في التفاعل بين الموارد والقابليات، فالموارد تعزز المقدرات الجوهرية، في حين إن القابليات تسمح للمدراء بتنظيم مقدراتهم الجوهرية والتي بمجموعها تشكل تعزيز الأنشطة، وتشير الاسهم العائدة من تحقيق الأداء المتفوق في السوق والذي يولد ارباح (ارباح محتجزة) يمكن للمنظمة من استثمارها في صفق وتطوير الموارد والقدرات في سعيها لتحقيق والحفاظ على تناسب استراتيجي ضمن بيئة ديناميكية (حركية) (Rothaermel , 2015 : 102).



الشكل (6)  
دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتفوق للمنظمة

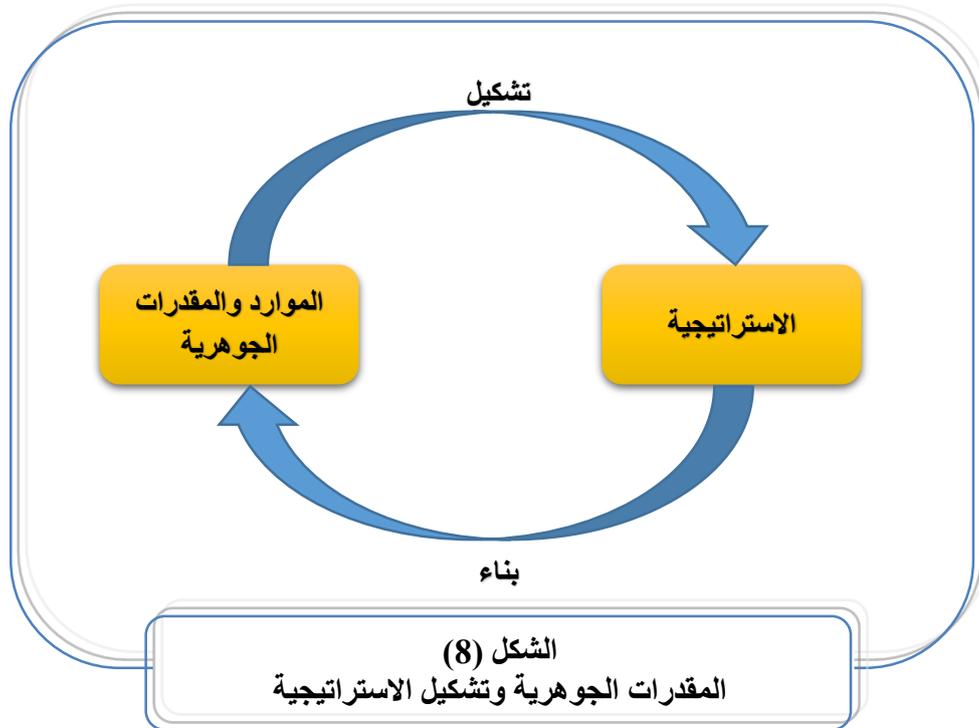
Source : Rothaermel , Frank T. "Strategic Management"  
2<sup>nd</sup> edition . McGraw-Hill . New York . 2015 . P102

ث- المقدرات الجوهرية تكشف التعلم في المنظمة ويجب أن تكون جزءاً من التعلم التنظيمي فيها (Brown et al. , 2005 : 80). فالتعلم التنظيمي يعني عملية تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل (Garvin , 2000 : 139). وهو سمة تسعى إليها جميع المنظمات ولكن بعضها افضل من بعض في عملية التعلم سواء في سرعة التعلم أو سرعة تحويله إلى قيمة حقيقية في المنظمة (نجم، 2008 : 255). كما ان المقدرات الجوهرية تتخلل المنظمة وهي تمثل التعلم الضمني فيها (Prahalad , 1993 : 45). فهي تمثل قاعدة المعرفة التي تتواجد في جميع انحاء المنظمة والتي تقدم لها الميزة التنافسية (McShane & Von Glinow , 2010 : 404). ومع التعلم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة في المنظمة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك. وهذه جميعها تعطي للتعلم السمة الحيوية وهذا ما يؤكد (Senge) حين يرى انه من خلال التعلم لا يتم اكتساب معلومات جديدة وانما هو توسيع القدرة على انجاز الأهداف (نجم، 2008 : 239). في حين يرى (Michal & Philip, 1997 : 248) ان المقدرات الجوهرية تنبثق من خلال التعلم المتراكم للمنظمة والتي يمكن ان تساعد في تحقيق التفوق على المنافسين وهو ما أشار إليه (Hill & Jones) في الشكل (7) الذي يوضح انبثاق المقدرات الجوهرية من عمليات التعلم في المنظمة



Source: Hill , Charles W. L. & Jones , Gareth R. "Strategic Management Theory" 5<sup>th</sup> ed , New York, 2001 : p138

ج- المقدرات الجوهرية توفر الفرص بدلاً من القيود للمنظمة، فهي تمثل قدرة العمليات التي تمكن المنظمة لتكون رشيقة وقادرة على استثمار هذه المقدرات في عدد من التطبيقات الصناعية المختلفة (Brown et al. , 2005 : 80). استشهد الكتاب حول ذلك من حيث اختيار المنتج الأساسي للمنظمة وكيف ان هذا من شأنه ان يسمح لها بالمنافسة في العديد من المجالات، وأن التركيز على النشاط الأساس يصبح في الواقع وسيلة لتطويع هذه المقدرات إلى عدد من التطبيقات الممكنة (Brown , 1996 : 295). إذ إن المقدرات الجوهرية تتكون في تصورات الزبائن أو المساهمين (أصحاب المصالح) حول الموقع التنافسي الافضل الذي تحققه المنظمة بين المنافسين. (Cushman & King , 2001 : 15). كما ان المقدرات الجوهرية تساعد المنظمة على تحديد الاستراتيجية المناسبة وبنائها و أكد ذلك (Hill & Jones) من أن بناء الاستراتيجيات وصياغتها يعتمد على نقاط القوة الداخلية للمنظمة، والتي تتمثل بمواردها النادرة ومقدراتها الجوهرية، وان العلاقة بين صياغة شكل الاستراتيجية للمنظمة ومقدراتها الجوهرية ومواردها هي علاقة متبادلة ذات اتجاهين (Hill & Jones , 2001 : 139). والشكل (8) يوضح هذه العلاقة بين تشكيل وبناء استراتيجية المنظمة من خلال مقدراتها الجوهرية



Source: Hill , Charles W. L. & Jones , Gareth R. "Strategic Management Theory" 5<sup>th</sup> ed , New York , 2001 : p138

## ثالثاً: إدارة المقدرات الجوهرية

## 1- تحديد المقدرات الجوهرية

ما يزال هناك بعض الخلط المستمر حول المصطلحات المستخدمة لوصف عوامل الإنتاج التي تسيطر عليها المنظمة. خلال عقد التسعينات من القرن الماضي حاول العديد من الكتاب إلى تطوير اصناف هذه العوامل الملموسة وغير الملموسة في محاولة للإشارة إلى الانواع المختلفة من الأصول التي يمكن أن يكون لها تأثيرات مختلفة في تنافسية المنظمات. إذ إن (Wernerfelt 1984) و (Barney 1991) ببساطة أطلقا تسمية (الموارد) على هذه الأصول من دون بذل أي جهد لتقسيمها إلى أي فئات أدق. (Barney & Clark , 2007:22). ووصفها (Brown et al. , 2005:86). بأنها نسيج منسوج من خيوط المهارات والتقنيات المتميزة. ويتضح مما سبق تباين آراء الكتاب والباحثين في وصف وتحديد المقدرات الجوهرية، إذ وصفت بصيغ متعددة كان منها الموارد والقابليات والمهارات والأنشطة وغيرها من المصطلحات الأخرى وهذا بالتأكيد سيقود إلى تشتت الباحثين في تحديد ماهية المقدرات الجوهرية، إذ يرى (Hill & Jones) أن المقدرات الجوهرية تنشأ من مصدرين متكاملين هما: الموارد والقابليات (Hill & Jones , 2013:84). كما يأتي:

أ- الموارد *Resources*

تمثل الموارد سلسلة واسعة من المظاهر الفردية، الاجتماعية، التنظيمية الخاصة بالمنظمات (Hitt et al. , 2009 : 76). إذ لا يمكنها اختيار القطاعات التي ترغب بها دون مراعاة قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات تحقق منها اكتفاء السوق (Slack et al. , 2010 : 73). فالموارد تشير إلى أصول المنظمة التي تحقق من خلالها ميزة تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين (Dess et al. , 2008 : 88). التي يمكن تصنيفها إلى نوعين: الموارد الملموسة وغير الملموسة. الموارد الملموسة (*tangible Resource*) التي يطلق عليها أحياناً بالموارد الظاهرية (Slack & Lewis , 2011 : 18). وهي كيانات مادية (مثل الأراضي والمباني والمصانع والمعدات والمخزون، والمال) (Hill & Jones , 2013 : 84). التي يمكن رؤيتها وتقديرها كمياً (Hitt et al. , 2007 : 79). بينما الموارد غير الملموسة (*Intangible Resource*) هي كيانات غير مادية، تم إنشاؤها من قبل المدراء والموظفين الآخرين، (مثل العلامة التجارية، سمعة المنظمة، الملكية الفكرية للمنظمة؛ بما في ذلك براءات الاختراع وحقوق الملكية والعلامات التجارية، والعلاقات مع الموردين) (Mintzberg et al. , 1999 : 96). وهذه الموارد تكون ذات قيمة خاصة عندما تمكن المنظمة لخلق الطلب القوي على منتجاتها و / أو لخفض تكاليفها

(Hill & Jones , 2013 : 84). والشكل (9) يوضح الموارد الملموسة وغير الملموسة في المنظمة.



Source : Rothaermel , Frank T. "Strategic management" 2<sup>nd</sup> edition , McGraw-Hill Education , New York , 2015 : P 102

### ب- القابليات Capabilities

القابليات (Capabilities) هي قدرة مجموعة من الموارد بتنفيذ مهمة أو نشاط بطريقة تكاملية (Hitt et al. , 2011 : 16). وتعرف بانها نوع خاص من الموارد التنظيمية غير قابلة للتحويل تهدف إلى تحسين إنتاجية الموارد الأخرى (Barney & Clark , 2007 :23). والمتمثلة بالمهارات التنظيمية والادارية اللازمة لتنظيم مجموعة متنوعة من الموارد ونشرها استراتيجياً (Rothaermel , 2015 : 101). فهي تنبثق من خلال التفاعل المعقد بين الموارد الملموسة وغير الملموسة بالشكل الذي يمكّن المنظمة من خلق واستثمار الفرص في البيئة الخارجية لتعزيز وتطوير مزايا المنظمة عند استخدامها الموارد ببراعة إذ إن القابليات هي طاقة المنظمات المصممة بشكل متكامل للوصول إلى الحالة المرغوبة (Hitt et al. , 2001 : 107).

كما ان القابليات هي غير ملموسة بحكم طبيعتها ويمكن التعبير عنها في المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي أو اجراءات العمل أو الثقافة التنظيمية (Rothaermel , 2015 : 101). فهي تتطور مع مرور الوقت ويتوجب على المنظمات ادارتها بشكل حيوي سعياً لتحقيق أعلى من متوسط العائدات (Hitt et al. , 2011: 80). فالقابليات وحدها لا تمكّن المنظمة من تفعيل وتنفيذ استراتيجياتها، لكنها تمكّنها من الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وتنفيذ استراتيجياتها (Barney & Hesterly , 2015 :86). وغالبا ما تستند القابليات على تطوير وتنفيذ، وتبادل المعلومات والمعرفة من خلال رأس المال البشري للمنظمة وان الاساس في العديد من القابليات يكمن في المهارات والمعرفة النادرة التي يمتلكها موظفو المنظمة وغالبا ما تكون الخبرات الفنية (Hitt et al. , 2011 : 80). ويمكن استخلاص التمييز بين مصطلحي الموارد والقابليات؛ إذ تشير الموارد إلى الموجودات الأساسية لدى المنظمة (المالية، المادية، الفردية، والسمات التنظيمية). في حين ان القابليات هي تلك الصفات التي تمكن المنظمة من استثمار مواردها في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية (Barney & Clark , 2007 :22).

وفي ضوء ما سبق أضاف (Rothaermel) أن الأنشطة الداخلية للمنظمة هي احدى مقدراتها الجوهرية إذ تعرّف الأنشطة بانها العمليات التجارية المتميزة والموضوعة بدقة التي تمثل كل نشاط متميز يتيح للمنظمات اضافة قيمة اضافية من خلال تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات (Rothaermel , 2015 : 101). وكذلك ان المقدرات الجوهرية لا تقل مع الاستخدام على عكس الموجودات المادية التي تتضاءل بمرور الوقت، كما يمكن تعزيز المقدرات من خلال تطبيقها ومشاركتها في المنظمة، لكنها بحاجة إلى الرعاية والحماية، فالمعرفة تتلاشى اذا لم يتم استخدامها، وكذلك المقدرات هي حلقة الوصل التي تربط بين الاعمال التجارية الحالية، كما انها المحرك لتطوير الاعمال التجارية الجديدة (Mintzberg et al. , 1999 : 85).

## 2- تحليل المقدرات الجوهرية

المقدرات الجوهرية هي الخبرات ومجالات المعرفة التي يتم مشاركتها عبر وحدات الاعمال، الناتجة من التأسيس والتنسيق من مقدرات وحدات الاعمال الصغيرة، وكما يرى (Prahalad & Hamel 1994) بأن المقدرات الجوهرية هي التعلم المتبادل في المنظمات الذي يتشكل غالباً حول كيفية تنظيم مهارات الإنتاج المختلفة ودمج التدفقات المتعددة للتكنولوجيا، وان وجهة نظرهم كانت بأن المقدرات الجوهرية هي التواصل، المساهمة، والضمان العميق للعمل عبر الحدود التنظيمية (Syed & Xiaoyan , 2013 : 4). لذا يتوجب على المنظمات تحديد واختيار أدوات التحليل المناسبة التي تتمكن من خلالها تشخيص مقدراتها الجوهرية التي يمكن الاعتماد

عليها في بناء الميزة التنافسية، وقد حدد الباحثون اداتين رئيسيتين لذلك، الأولى هي المقاييس الأربعة في تحديد إطار عمل المقدرات، والاداة الثانية هي تحليل سلسلة القيمة.

### أ- المقاييس الأربعة في تحديد إطار عمل المقدرات *The four criteria*

تباينت آراء الباحثين في تحديد المقاييس التي يتم من خلالها تحليل الموارد التي تمتلكها المنظمة التي تقودها إلى تحقيق الميزة التنافسية، فقد اطلق عليها البعض مصطلح (VRIO) والمتكونة من (القيمة Value، الندرة Rare، المحاكاة أو التقليد Imitate، التنظيم Organization) (Barney & Hesterly, 2015 : 103)، (Rothaermel, 2015 : 105)، (Wheelen & Hunger, 2012, 138). بينما تباينت آراء آخرين في تحديد هذه المقاييس وحسب وجهة نظرهم فإن المقاييس الأربعة يمكن تحديدها من خلال المصطلح (VRIN) التي تتكون من (القيمة Value، الندرة Rare، المحاكاة أو التقليد Imitate، غير قابلة للاستبدال Non-substitutable) (Thompson et al., 2016 : 87)، (Hitt et al., 2011 : 82). وسوف يتم استخدام مصطلح (VRIN) لتمثيل هذه المعايير وكالاتي:

#### 1) المقدرات القيمة Valuable

هي تلك المقدرات التي تخلق قيمة للمنظمة عن طريق استثمار الفرص، أو تحديد التهديدات في البيئة الخارجية وتسمح المقدرات القيمة للمنظمة، بصياغة أو تنفيذ الاستراتيجيات التي تخلق القيمة لزبائن معينين (Hitt et al., 2011 : 82). ومن خلال ذلك يتم طرح التساؤلات على المنظمة من اجل معرفة ما اذا كانت المقدرات المملوكة ذات قيمة أو لا وهي : (هل تستطيع موارد المنظمة استثمار الفرص الخارجية وتجنب التهديدات؟)، اذا كان جواب المنظمة "نعم" هذا يعني ان الموارد والقدرات ذات قيمة ويمكن اعتبارها مصدر قوة، واذا كان الجواب عكس ذلك فإنها مقدرات ضعيفة لا يمكن للمنظمة استثمارها (Barney & Hesterly, 2015:89).

#### 2) المقدرات النادرة Rarity

وتشير إلى تلك المقدرات التي يمتلكها القليل مهما كان عدد المنافسين في السوق، ويبحث المديرين عن عدد المنظمات التي تمتلك مقدرات ثمينة تكون مصدراً للميزة التنافسية؛ لأن هذه المقدرات قد لا تكون مصدر ميزة لمنظمات اخرى. إذ إن الميزة التنافسية تكون فقط عندما تطور وتستغل القابليات المختلفة عن تلك التي تتقاسمها المنظمات. وعند امتلاك مقدرات متشابهة فان المنظمات سوف تنفذ استراتيجيات متشابهة (David & David, 2015 : 192). ولكي تكون الموارد مقدرات جوهرية ومصدر للميزة التنافسية يجب ان تكون غير متوفرة لباقي المنظمات ولا يمكنها امتلاكها و بالتالي فإن هذا يضمن امتلاك المنظمة مقدره جوهرية تنفرد

بها عن باقي المنظمات في حالة حصولها على مثل هذه الموارد. لكون الاستراتيجيات تتطلب مزيج من الموارد والقابليات لا تمتلكها باقي المنظمات المنافسة والا لن تستطيع ان تحقق الميزة التنافسية حتى لو كانت هذه الموارد ثمينة (Dess et al. , 2007 : 95).

ولمعرفة ندرة المقدرات يتم طرح التساؤل الآتي (هل الموارد الحالية يتحكم بها عدد محدود من المنظمات المنافسة؟) إذا كان جواب المنظمات "نعم" يمكن وصفها مقدرات ثمينة ونادرة (Barney & Hesterly , 2015 : 89).

### (3) التقليد (مكلفة للتقليد) *Costly to Imitate*

وتعني تلك المقدرات التي لا تستطيع المنظمات استعمالها وتطويرها بسهولة، بسبب الحالة التاريخية الفريدة التي تمتلكها المنظمة دون غيرها، وبسبب عدم قدرة المنافسين على الفهم الكامل لكيفية استعمال المنظمة لقدراتها في تحقيق الميزة التنافسية. وكذلك بسبب التعقيد الاجتماعي الذي يتضمن العلاقات الشخصية، والثقة، والصداقة بين المديرين، والعاملين والمجهزين والزبائن (Hitt et al. , 2001 : 115). وهذه المقدرات لا تستطيع المنظمات استخدامها وتطويرها بسهولة للأسباب الآتية:

- **الثقافة والتاريخ *Culture and History***: المقدرات هي جزء من الثقافة التنظيمية لأغلب المنظمات، بالرغم من ان بعض المدراء لا يدركون ذلك حتى لو كانت واضحة فالتكامل بين الفعاليات التنظيمية يكون طبيعياً لان الأفراد يعرفون بأنهم جزء أساس ويتوجب عليهم ضمان تحقيق الأنشطة بأفضل وجه (Johnson et al., 2008: 105).
- **التعقيد *Complexity***: من اجل وضع الحواجز امام تقليد المقدرات يجب ان تمتاز بالتعقيد إذ ينبغي ان تكون سلسلة من العمليات المترابطة والمتكاملة التي تعمل سوياً من اجل تقديم قيمة إلى الزبون (Johnson et al. , 2008 : 103).
- **السبب المبهم (غموض المسبب) *Causal Ambiguity***: السبب الآخر في صعوبة تقليد المقدرات هو عدم فهم المنافسين للعلاقة والأثر الخاص بالمقدرات الجوهرية في دعم الميزة التنافسية مما يسود حالة عدم الفهم لديهم في محاولة اكتشاف أي المقدرات المحددة التي قادتها لتحقيق الميزة التنافسية (Pearce & Robinson , 2003:129). وهذا الغموض ناتج من غموض خصائص المقدرات أو غموض الروابط بين العمليات والأنشطة والموارد (Johnson et al. , 2008 : 106).

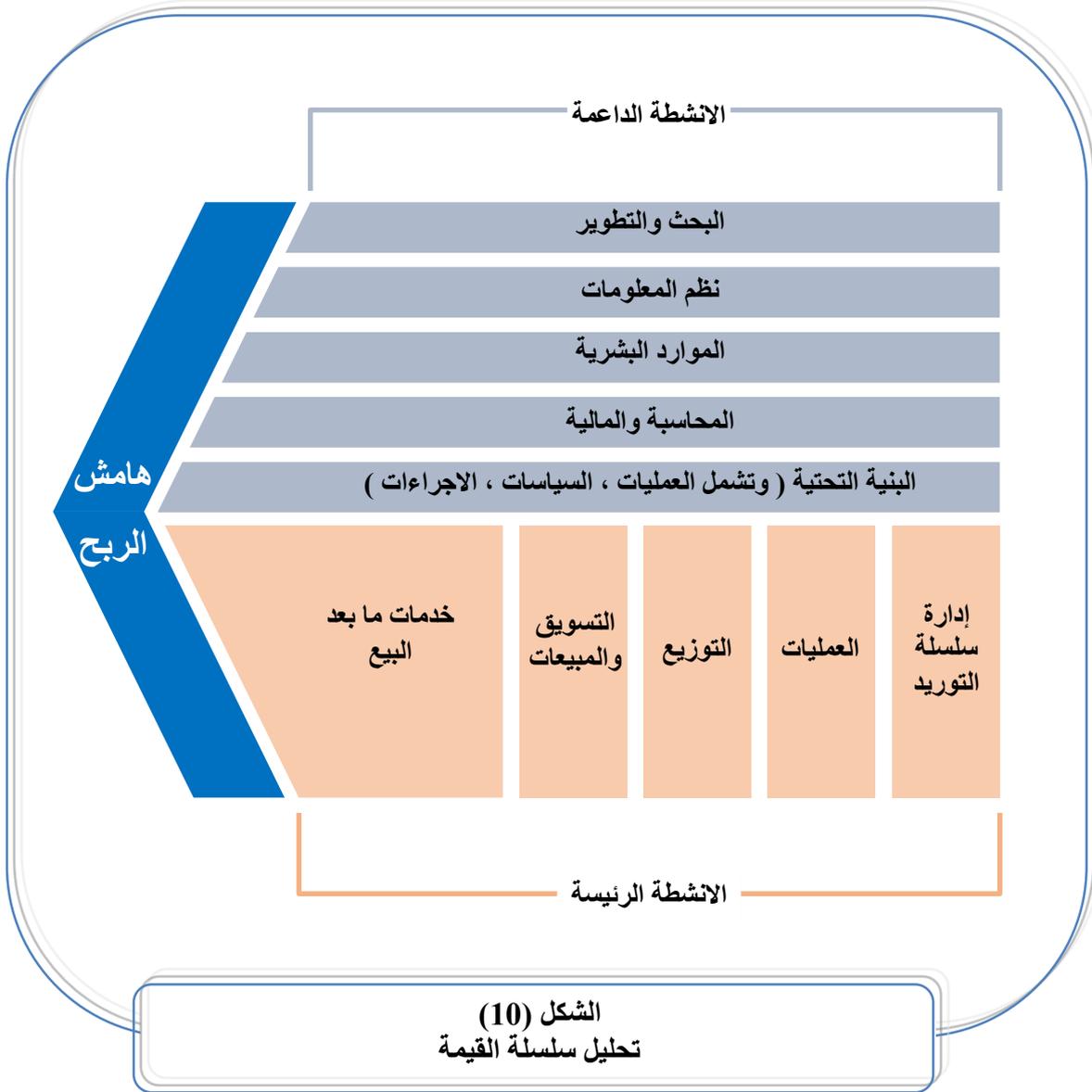
4) غير قابلة للإحلال أو التبديل *Non-Substitutable*

وتعني هل هذه المقدرات محصنة (مؤمنة) من تهديدات الاحلال من مختلف أنواع الموارد والقابليات. فاذا كانت المقدرات ذات قيمة تنافسية ونادرة ومكلفة للتقليد، ربما تخسر قدرتها في الحصول على الميزة التنافسية إذا امتلك المنافسون ما يعادلها من موارد بديلة (Thompson et al. , 2016 :88).

ب- تحليل سلسلة القيمة *Value Chain Analysis*

تحليل سلسلة القيمة هو الأداة الثانية التي تستخدم لوصف وتشخيص النشاطات داخل المنظمة وما يحيطها. وربط هذه الأنشطة لتقييم القوة التنافسية للمنظمة أو قدرتها على تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة تحقق من خلالها منافع مالية .

ويمكن تعريف سلسلة القيمة بانها عملية تدفق المواد والمعلومات والسلع والخدمات من الموردين الرئيسيين إلى الزبائن النهائيين (Rainer et al. , 2014 : 359)، تحليل سلسلة القيمة يسمح للمنظمة بفهم اجزاء عملياتها التي تحقق قيمة والتي لا تحقق ذلك، ويهدف نموذج سلسلة القيمة إلى التعرف على الاوضاع السائدة في المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال سلسلة قيمة الأنشطة التي تؤديها المنظمة وامكانيات تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية "اقل التكاليف، التميز في الانتاج والتركيز" (Hitt et al. , 2011 : 85). والمنظمات الحديثة تركز وبشكل متزايد على مقدراتها الجوهرية لكي تصبح اكثر مرونة ونشاط، ولتحقيق هذه الأهداف فهي تعتمد على مصادر أخرى (من منظمات أخرى) لتوريد السلع والخدمات الضرورية التي تحتاجها المنظمة، والسبب في ذلك ان المنظمات تدرك بأن هؤلاء الموردين يمكن ان يؤديون هذه الأنشطة بكفاءة وفعالية اكبر مما يستطيعون. (Rainer et al. , 2014 : 359) وتنقسم مقدرات سلسلة القيمة إلى قسمين، الأول يتمثل بالأنشطة الرئيسة (*Primary Activities*) والقسم الثاني يتمثل بالأنشطة الداعمة (*Support Activities*) والشكل (10) يوضح ذلك



Source : Rothaermel , Frank T. "Strategic management" 2<sup>nd</sup> edition . McGraw-Hill Education . New York . 2015 : P 116

فالأنشطة الرئيسية تضيف قيمة مباشرة من خلال تحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات من المواد الخام خلال مراحل الإنتاج والمبيعات والتسويق وأخيراً خدمة الزبائن، فالأنشطة الرئيسية هي (إدارة سلسلة التوريد، العمليات، التوزيع، التسويق والمبيعات، خدمة ما بعد البيع). أما الأنشطة الداعمة فهي تضيف قيمة غير مباشرة إذ تدعم كل نشاط من الأنشطة الرئيسية، وهذه الأنشطة هي (البحث والتطوير، نظم المعلومات، الموارد البشرية، المحاسبة والتمويل، البنية التحتية الراسخة بما في ذلك العمليات والسياسات والإجراءات) (Rothaermel , 2015 : 117).

أما مكونات الأنشطة الرئيسية والداعمة فهي كالآتي:

**1) الأنشطة الرئيسية (الاولية) Primary Activities**

- إدارة سلسلة التوريد *Supply Chain Management*: وتتضمن الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بعمليات شراء الوقود والطاقة والمواد الخام وقطع الغيار والمكونات، والبضائع، والمواد الاستهلاكية من البائعين واستلام وتخزين ونشر المدخلات من الموردين، وإدارة وتدقيق المخزون
- العمليات *Operations*: وتتضمن الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بعمليات تحويل المدخلات إلى المنتج النهائي من (الإنتاج، التجميع، التعبئة، التغليف وصيانة المعدات والمرافق والعمليات وضمان الجودة وحماية البيئة)
- التوزيع *Distribution*: وتتضمن الأنشطة والتكاليف والأصول المتعلقة بالتوزيع المادي للمنتجات إلى المشتريين (السلع تامة الصنع والتخزين، وتجهيز النظام، واختيار النظام والتعبئة والتغليف والشحن وعمليات تسليم المنتج)
- التسويق والمبيعات *Marketing & Sales*: وتتضمن الأنشطة والتكاليف والأصول المتعلقة بجهود قوة المبيعات والإعلان والترويج، وبحوث السوق والتخطيط
- خدمات ما بعد البيع *After-Sales Service*: وتتضمن الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بتقديم المساعدة للمشتريين، مثل تركيب، تسليم قطع الغيار والصيانة والتصليح، المساعدة التقنية واستفسارات المشتري، والشكاوى (Thompson et al. , 2016:96).

**2) الأنشطة الداعمة (الثانوية) Support Activities**

- البحث والتطوير *Research & Development*:  
تتضمن الأنشطة والتكاليف والأصول المرتبطة بتطوير المنتجات والعمليات وتصميم المعدات وتطوير البرمجيات (Thompson et al. , 2016 : 96).
- نظم المعلومات *Information Systems*:  
تتضمن الأنظمة الالكترونية لإدارة المخزون والمبيعات، تسعير وبيع المنتجات والتعامل مع الاستفسارات وخدمة الزبائن (Hill et al. , 2015 : 93).
- إدارة الموارد البشرية *Human Resources Management*:  
تتضمن الأنشطة المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتطوير، إذا كانت الموارد البشرية تعمل بشكل جيد، ترتفع إنتاجية الموظفين (مما يقلل من التكاليف) ويحسن خدمة الزبائن (مما يثير المنفعة)، مما يتيح للشركة لخلق المزيد من القيمة (Hill et al. , 2015 : 93).

- المحاسبة والتمويل *Accounting & Finance*: تتضمن العمليات المرتبطة بطرق الحصول على التمويل المطلوب في انجاز الأنشطة الرئيسية وتحديد المواقف المالية للمنظمات واعداد الحسابات الختامية
- البنية التحتية *Firm Infrastructure*: تتضمن جميع الأنشطة الداخلية التي تضيف قيمة أخرى لها مثل الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة، ثقافة المنظمة، سياسات وإجراءات الإدارة العليا (Hill et al. , 2015 : 93).

### 3- نماذج المقدرات الجوهرية

تُعدّ نماذج المقدرات الجوهرية الأساس في تكوين القاعدة المعرفية لتحديد طبيعة ومتطلبات بناء المقدرات الجوهرية في المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطاتها، وقدم العديد من الكتاب والباحثين نماذج متعددة للمقدرات الجوهرية في المنظمات، استند بعضها إلى تحليل الموارد والقابليات في المنظمة، والآخر إلى تحليلات سلسلة القيمة بعدّها أداة رئيسة في خلق المقدرّة وبنائها، وأشار بعض الكتاب إلى تحليل البيئة لمعرفة مواضع القوة والضعف ومقارنتها بما هو موجود داخل المنظمة. وسنورد عدداً من النماذج وكالاتي:

#### 1- أنموذج *Delta* (Hax & Wilde II)

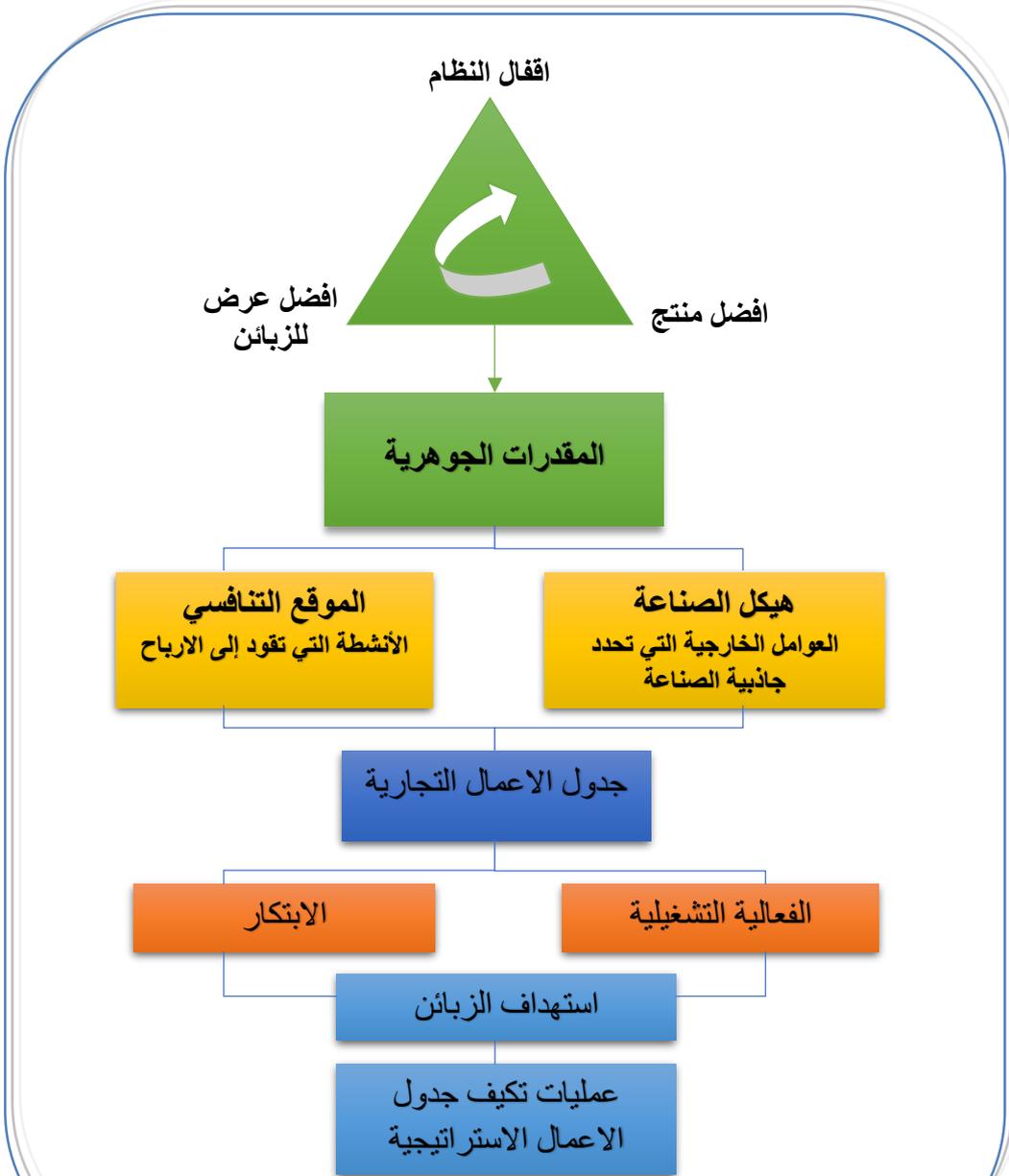
يتعلق هذا الأنموذج في استخدام الموارد والمقدرات الذي يهدف إلى تطوير الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة من خلال ثلاث مداخل تتطلب موارد ومقدرات مختلفة كما تظهر في الشكل (11) ويتلخص هذا الأنموذج في المداخل الآتية:

أ- **أفضل منتج**: يتعلق هذا المدخل بالشكل الكلاسيكي للمنافسة، الذي يهدف لجذب الزبائن بتقديم أدنى الأسعار أو مميزات فريدة في المنتج و / أو الخدمة غير متوفرة لدى المنافسين، وقد ساهم (*Porter*) في تطوير هذا المدخل بشكل واسع من خلال ميزة التكلفة المنخفضة وميزة التمايز والتركيز.

ب- **أفضل خدمة للزبائن**: هي عكس الوضعية السابقة إذ تقوم المنظمة بتركيز جهودها على زبائنها حتى تتمكن من معرفتهم بشكل أفضل وتطوير كيفية التعامل لتقوي العلاقة معهم وتعظم درجة وفائهم و ولائهم لها.

ت- **اغلاق النظام**: هي وضعية طموحة إذ تأخذ المنظمة موقع مثالي في محيطها الواسع إذ يتواجد الموردين والزبائن، بالخصوص موردي المنتجات والخدمات المكملة، من اجل مراقبة نظام العمل الكلي، بحيث تمنع أي منافس من الدخول في هذه الشبكة الواسعة

من خلال تقديم عروض نموذجية لا يستطيع المنافس ان يقدم مثلها وأيضاً عدم قدرة الزبون من ان يبدلها بعروض أخرى، وكذلك لجميع مكونات هذه الشبكة، أي الإغلاق التام (Hax & Wilde II , 2003 : 3-6).



الشكل (11)  
انموذج Delta للمقدرات الجوهرية

Source : Hax , Arnaldo & Wilde II , Dean "The Delta Model – a New Framework Of Strategy" Journal of Strategic Management Education 1(1), 2003 : P 16

## 2- أنموذج (L.Barton 1992) المقدرة الجوهرية لإدارة المعرفة

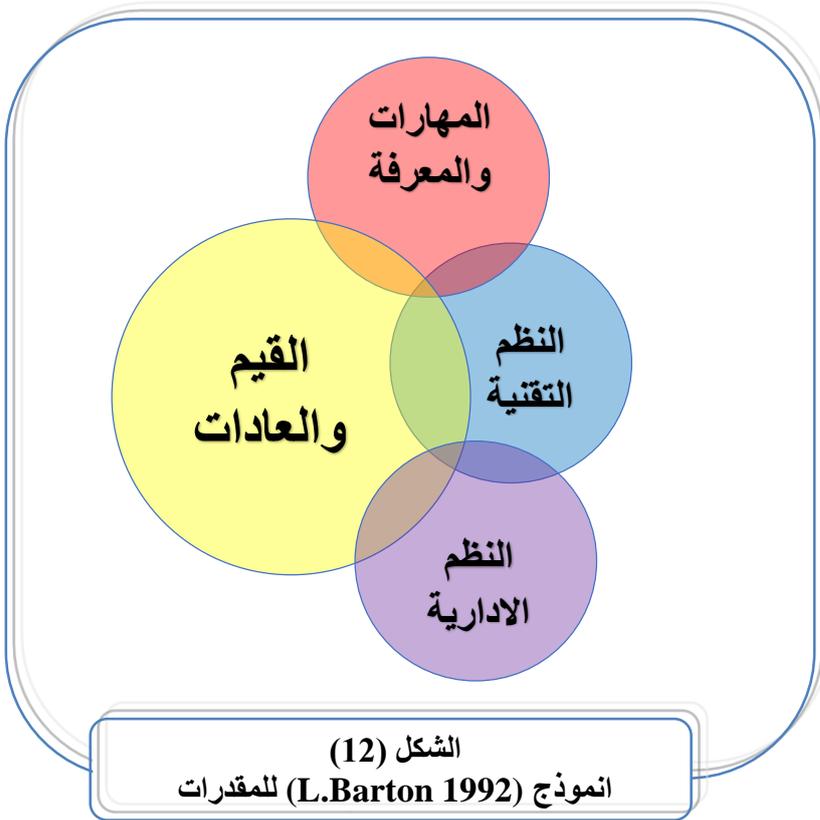
الشكل (12) يوضح الأنموذج الذي قدمه العالم (L.Barton) للمقدرات الجوهرية على تخصيص مفهوم لها. من خلال ربط أربعة أبعاد رئيسية يمثل كل واحد منها مقدرة جوهرية مهمة. وذلك من خلال تشخيص تحليلي يظهر النسيج المترابط للمنظمة، والذي يمكن أن تحصل عليه بالتقاء أربع مقدرات جوهرية رئيسية وهي: (Barton , 1992 : 113-114)

أ- معرفة الموظف ومهاراته، وهي جزء لا يتجزأ من

ب- الأنظمة التقنية، والمتمثلة بعمليات خلق المعرفة والرقابة، التي تتحقق من خلال

ت- الأنظمة الإدارية

ث- القيم والمعايير، والمرتبطة بمختلف أنواع المعرفة (الضمنية والصريحة) وعمليات خلق المعرفة والرقابة



اعداد الباحث بتصريف عن (Barton , 1992 : 114)

Source : Barton , Dororthy Leonard "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development" , Strategic Management Journal, Vol. 13, 1992 , P : 114

### 3- أنموذج المقدرة الجوهرية القائمة على المعرفة (نجم)

ان المقدرة الجوهرية نشاط تتفوق بها المنظمة على منافسيها، ويرتبط هذا النشاط بالبحث والتطوير، والبراعة التكنولوجية وتلبية رغبات الزبون، فالمقدرة المعرفية يمكن ان تستخلص من المعرفة واساليبها في ايجاد التميز على المنافس وهذا يدل على إنها:

- أ- المعرفة هي المصدر وهي نادرة في المجال التي تعمل وتتميز فيه المنظمة بالرغم من وفرتها
  - ب- تقود المعرفة التي تمتاز بها المنظمة إلى انتاج منتجات واساليب متميزة تجعلها اقل هدراً للموارد، وتحقيق تحسينات أكثر من المنافسين وبالمقدار نفسه من تلك الموارد.
  - ت- ان مقدرة المنظمة على المعرفة تكون ذات طابع ذاتي داخلي مما يجعلها غير قابلة للاستنساخ والتقليد (Inimitable) بسهولة.
  - ث- ان هذه المقدرة ذات علاقة بالزبون وتساهم في تكوين رصيد يسمى رأس المال الزبوني، وتحقق التعلم من الزبائن باستمرار بهدف تطوير حاجات ورغبات السوق المتولدة لديهم.
  - ج- انها مقدرة ذات تمكين تكنولوجي تؤدي إلى التجدد المتواصل والتحسين المستمر.
- (نجم، 2008 : 159-160). والشكل (13) يوضح ابعاد المعرفة بعدّها مقدرة جوهرية

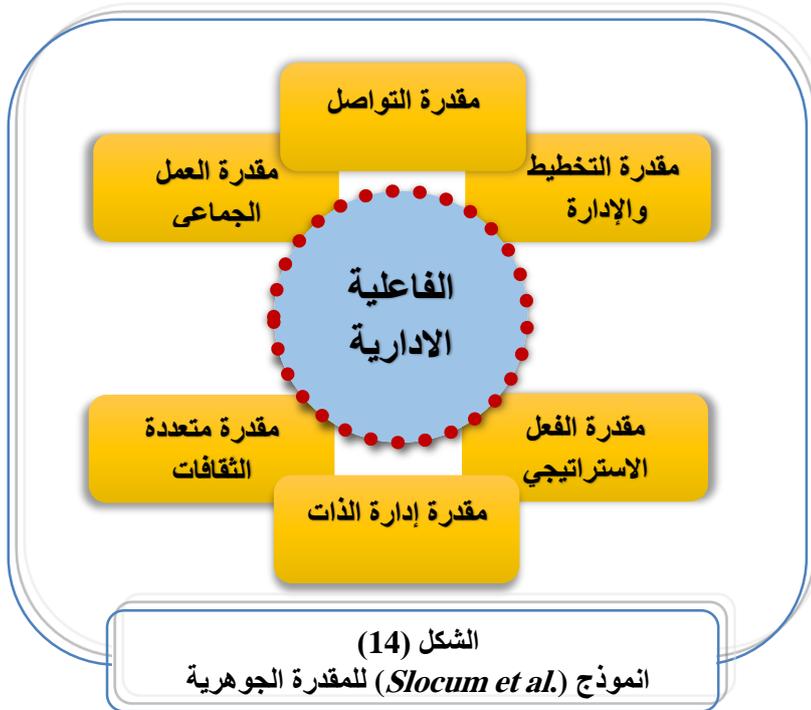


المصدر : نجم ، عبود نجم "إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات" ط2، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص:161

4- أنموذج (Slocum et al.)

قدم الباحثون (Slocum , Jackson & Hellriegel) أنموذج المقدرات الإدارية والذي يتكون من ست مقدرات أساسية تنفرع إلى مقدرات فرعية. ومن ثم تشكل بمجملها الفاعلية الإدارية، وقد قسم الباحثون هذه المقدرات الست الرئيسية إلى مكوناتها الفرعية وكالآتي: (Slocum et al. , 2008 : 4-6)

- أ- مقدره التواصل تتكون من (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، والتفاوض).
- ب- مقدره التخطيط والإدارة وتتكون من (جمع المعلومات، التحليل، حل المشاكل، تخطيط المشروع وتنظيمه، إدارة الوقت، إدارة التمويل والموازنة).
- ت- مقدره العمل الجماعي وتشمل (تصميم الفرق، وخلق البيئة الداعمة، وإدارة ديناميكية الفريق).
- ث- مقدره الفعل الاستراتيجي وتضم (فهم الصناعة، وفهم المنظمة، والمبادرة بالفعل الاستراتيجي).
- ج- مقدره الثقافات المتعددة وتشمل (فهم ثقافة المعرفة، والحساسية تجاه ثقافة الانفتاح).
- ح- مقدره إدارة الذات وتتضمن (النزاهة والسلوك الثقافي، توجيه الذات، موازنة العمل ومتطلبات الحياة، تطوير الوعي الذاتي). والشكل (14) يوضح هذا الأنموذج



Source : Slocum , John W. , Jackson Susan E. , Hellriegel Don " Competency-Based Management" , South-Western Cengage Learning , Mason , 2008 , P : 5

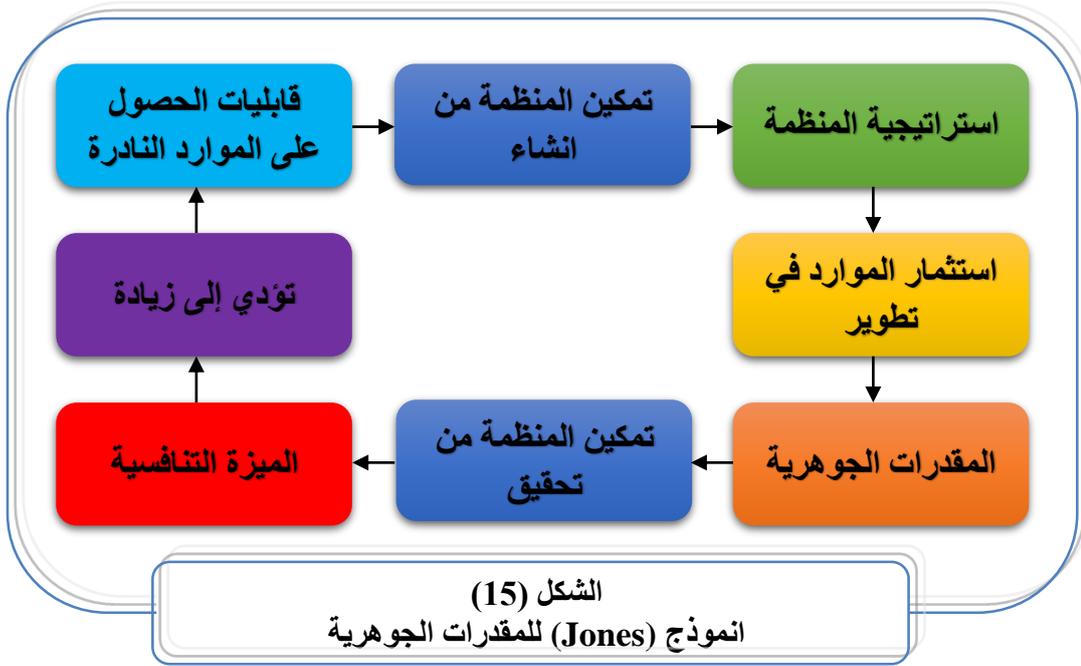
5- أنموذج (Jones)

يشير (Jones) إلى ان المنظمة لديها القدرة على خلق القيمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال امتلاكها للموارد النادرة وقسم هذه الموارد إلى نوعين، الموارد الوظيفية (*Functional Resources*)، والموارد التنظيمية (*Organizational Resources*) وكما يأتي:

أ- الموارد الوظيفية: هي موارد فريدة وصعبة التقليد، تتضمن المهارات والقابليات التي يمتلكها الافراد العاملين في المنظمة

ب- الموارد التنظيمية: تتضمن المهارات التي تمتلكها المنظمة والمتمثلة في الإدارة العليا أو امتلاكها للموارد النادرة

ولغرض تحقيق الميزة التنافسية يتوجب ان تكون موارد المنظمة فريدة وصعبة التقليد لكي تتمكن المنظمة من صياغة استراتيجيتها وتعزيز مقدراتها الجوهرية (Jones, 2007: 206). والشكل (15) يوضح هذا الأنموذج



Source : Jones , Gareth R. "Organization Theory, Design, and Change" 5<sup>th</sup> ed ,Pearson Education ,Inc. , New Jersey, 2007 : p206

6- أنموذج (Coulter)

يبين هذا الأنموذج ان المنظمات تسعى للحصول على القابليات التنظيمية المتميزة التي تقودها إلى الميزة التنافسية وتحقيق التفوق التنافسي في الأداء، وهذه القابليات تتشكل من خلال المقدرات الجوهرية والناجمة من حصيلة التفاعل بين الموارد التنظيمية (الموارد

المالية، المادية، البشرية، الموجودات الملموسة وغير الملموسة) والقابليات التنظيمية (عمليات وإجراءات المنظمة، المعرفة المتراكمة و الأنشطة) (Coulter , 2010 : 104).  
والشكل (16) يوضح ذلك



Source : Coulter, Mary" Strategic Management in action" 5<sup>th</sup> edition , Pearson Prentice Hall , New Jersey , 2010 : 104

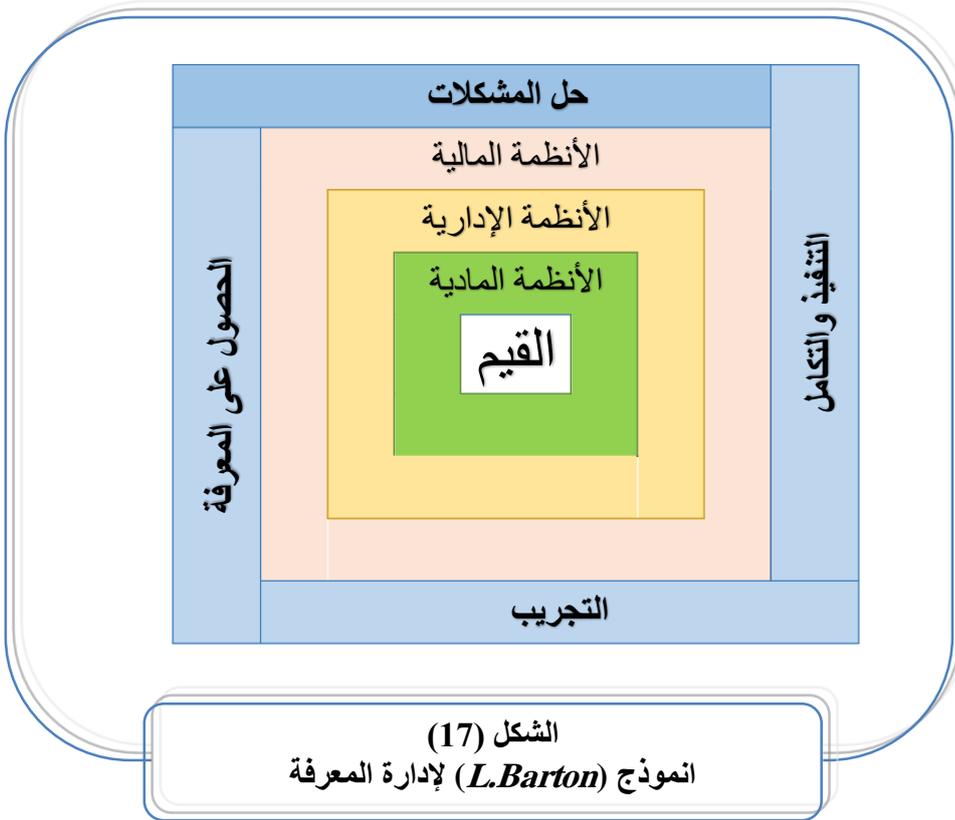
#### 7- أنموذج المقدرات الجوهرية لإدارة المعرفة المعدل (L.Barton 2003)

قدم (L.Barton) أنموذجه الذي يقوم على أساس ان المعرفة في المنظمات مقدره جوهرية، وان هذه المعرفة-المقدرة الجوهرية توجد في أربعة اشكال:  
أ- المعرفة قد تكون في شكل مادي، وهذه المعرفة يمكن رؤيتها وتلمسها؛ لأنها ملموسة.  
ب- المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية، من خلال طرائق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

ت- المعرفة قد تكون متجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة والخبرة.

ث- المعرفة قد توجد في ما اطلق (L.Barton) عليها بالقيم الصغيرة (*Little Value*) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل والتي يطلق عليها الثقافة التنظيمية (الشمري، 2006: 61).

والشكل (17) يوضح أنموذج المقدرة الجوهرية لإدارة المعرفة

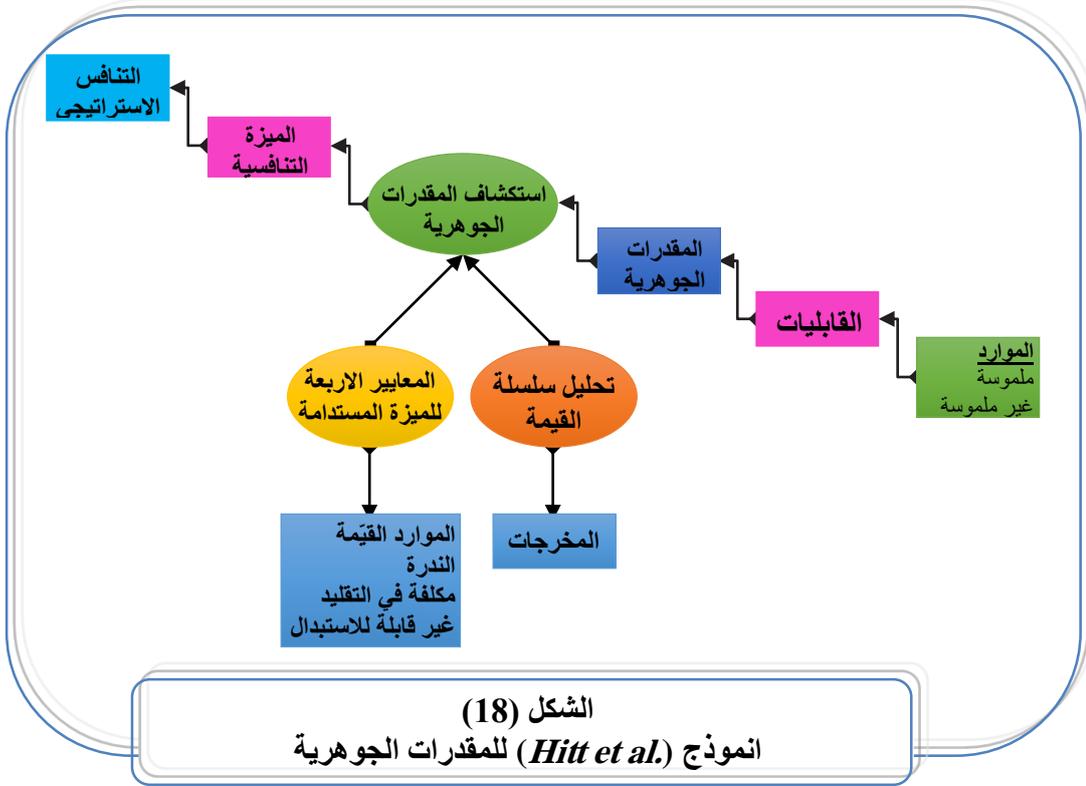


المصدر: الشمري، سجي عبد الجبار إبراهيم "إدارة المعرفة وأثرها في عملية التنشيط الاستراتيجي" رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 2006، ص: 61

## 8- أنموذج (Hitt et al.)

يبين (Hitt et al.) في هذا الأنموذج أهمية الموارد والقابليات التي تمتلكها المنظمة التي تُعدّ الأساس في تشكيل وبناء المقدرات الجوهرية. إذ إن قدرة المنظمة على خلق مزيج متفاعل من الموارد (الملموسة وغير الملموسة) والقابليات يقودها للحصول على مقدرات جوهرية متميزة التي يمكن اكتشافها وتحديدتها من خلال اداتين أساسيتين وهما (المقاييس الأربعة: القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، عدم القدرة على الاستبدال)، وتحليل سلسلة القيمة. وبعد ان تتمكن المنظمة من تحديد هذه المقدرات وكيفية استخدامها في

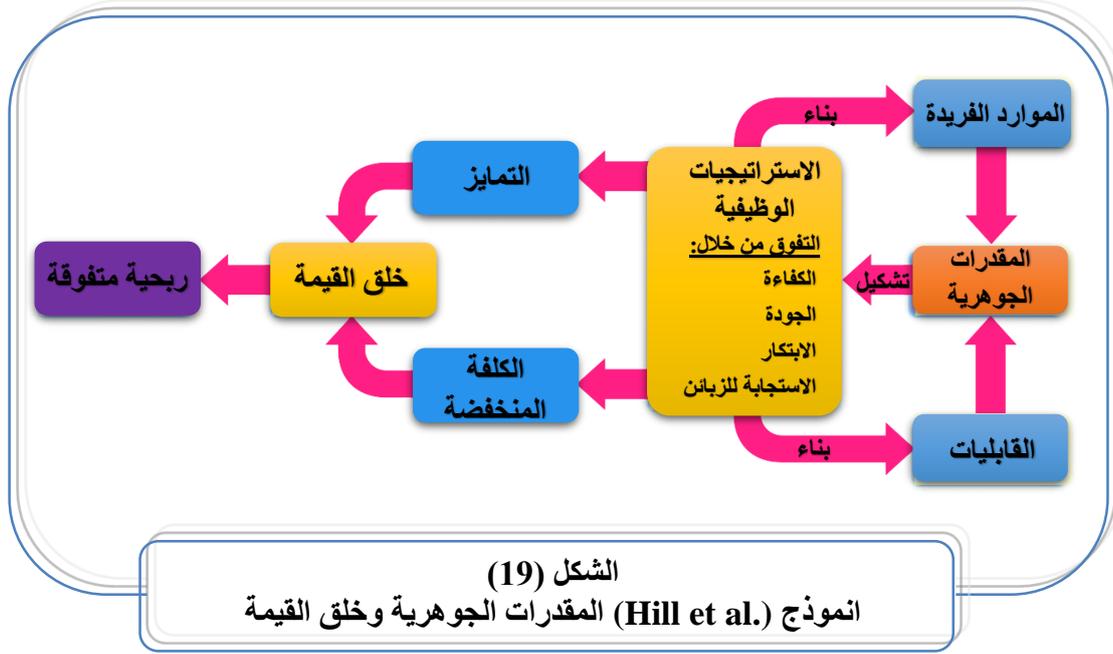
الحصول على الميزة التنافسية التي بدورها تحقق التنافس الاستراتيجي للمنظمة (Hitt et al. , 2011 : 74). والشكل (18) يوضح هذا الأنموذج



Source : Hitt , Michael A. , Duane Irland , Robert E. Hoskisson  
"Strategic Management: Competitiveness and Globalization:  
Concepts" 9<sup>th</sup> edition , Cengage Learning , 2011 , P : 74

### 9- أنموذج (Hill et al.)

يبين هذا الأنموذج الدور الذي تقوم به الاستراتيجيات الوظيفية والمتمثلة في (الكفاءة، الجودة، الابداع والاستجابة إلى الزبائن) التي تشكلها المقدرات الجوهرية. فالمديرين ومن خلال خياراتهم المتعلقة باستراتيجيات المستوى الوظيفي يمكن لهم من بناء الموارد والقابليات التي بدورها ان تعزز المقدرات الجوهرية واختيار الاستراتيجية المناسبة (التمايز أو الكلفة المنخفضة أو التركيز) ومدى قدرة المنظمة في خلق القيمة التي تقودها إلى تحقيق ربحية متفوقة تتميز من خلالها على المنافسين (Hill et al. , 2015 : 117). والشكل (19) يوضح ذلك



Source : Hill, Charles W., Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling "Strategic Management Theory" 11<sup>th</sup> edition, Cengage Learning , 2015 , P : 118

#### رابعاً: ابعاد المقدرات الجوهرية

اختلف الباحثون في تحديد أنموذج خاص بالمقدرات الجوهرية تتحدد من خلاله الأبعاد الأساسية التي تستند عليها دراسات المقدرات الجوهرية، وان تباين آراء الباحثين الذين تناولت دراساتهم موضوع المقدرات الجوهرية أدت إلى تنوع الأبعاد المعتمدة فيها.

إذ نجد (Prahalad & Hamel , 1994) قد اكدوا ضمن تأطيرهم لأنموذج المقدرات الجوهرية على (الرؤية المشتركة، التعلم التنظيمي، والبعد التكاملي)، وقد حددت دراسة (Haggan 1996) حول المقدرات الجوهرية المطلوب توافرها في الافراد العاملين التي تلخصت بالأبعاد الآتية (الرؤية المشتركة، الاتقان الوظيفي، تحسين الجودة، القدرات الابتكارية، التزام العاملين) (Haggan , 1996 :155-156).

وأشار (Duysters & Hagedoorn , 1996 : 6-9) بأن ابعاد المقدرات الجوهرية مترابطة، فهي تمثل الإمكانيات المتاحة وما تمتلكه المنظمة من موجودات متطورة، ومنها مرتبطة بالأفراد ومهاراتهم المتنوعة في الابداع والابتكار (التخصص أو التمكين التكنولوجي لدى المنظمة، القدرات الابتكارية لدى الافراد، التنوع والتخصص في أنشطة المنظمة). وفي دراسة أخرى اجراها (Belen & Carlos , 2005) التي تلخصت بارتباط المقدرات الجوهرية بالإفراد العاملين وهي كالاتي (تركيز الخدمة، التزام العاملين، تحسين الجودة) (Belen & Carlos , 2005 : 225).

وأشار (Ennis , 2008) إلى ان المقدرات الجوهرية تتكون من مجموعة من الابعاد وهي (الرؤية المشتركة، التعاون والعمل الجماعي، التواصل، التركيز على الزبون، التركيز على النتائج، الاتقان الفردي للوظيفة، التعلم المستمر، المعرفة الخاصة، التزام العاملين، حل المشاكل، المرونة الاستراتيجية) (Ennis , 2008 : 7).

وتطرق (Agha et al. , 2012 : 91) و (Jamhour , 2010 : 21) بأن ابعاد المقدرات الجوهرية هي ( الرؤية المشتركة ، التعاون ، التمكين ) وهي جميعها مرتبطة بتحقيق الأداء التنظيمي المتفوق. وهو ما اشارت إليه مجموعة من الدراسات (Javidan , 1998)، (King & Zeithaml , 2001)، (Sanchez , 2004)، (Hafeez & Esmail , 2007).

بناءً على ما تقدم فقد اعتمدت الدراسة الحالية الابعاد الآتية:

#### 1- الرؤية المشتركة *Shared Vision*

#### 2- التعاون *cooperation*

#### 3- التمكين *Empowerment*

#### 4- تركيز الخدمة *Service Focus*

وفيما يأتي تفصيل أكثر حول هذه الابعاد وهي كالآتي:

#### 1- الرؤية المشتركة *Shared Vision*

تمثل رؤية المنظمة صورة لقيمها وطموحاتها والافكار التي تساعد الافراد العاملين على الشعور بما يفترض ان يقوموا به من النشاطات والفعاليات اللازمة لتحقيق ما تصبو إليه المنظمة التي ينتمون إليها في الحاضر والمستقبل (الحميري، 2014 : 92). فهي تركز على الطريقة التي تتعامل بها المنظمة في تحقيق الأهداف، إذ تهدف إلى خلق صورة مستقبلية منشودة للمنظمة بصورة عامة أو خلية فيها، وتصبح أساساً حيوياً للتعلم النشط بسبب توجيه التعلم لتعزيز القدرات والالتزام وتوحيد الهدف بين أعضاء المنظمة (Jamhour , 2010 : 21). فمن خلالها تتمكن المنظمة من تفعيل عوامل المشاركة الفاعلة للعاملين. التي تساعد على تحقيق اهداف المنظمة بصورة إيجابية، وذلك لشعور الفرد والجماعة بأن عملية تحقيق أهدافها عبر العمل التشاركي في المنظمة تحفزهم للحفاظ والرقي بالمنظمة ذاتها. فينتج عمل روحي نابغ من الثقة في الآخرين والرؤساء وانعكاس ذلك في الابداع. فتصبح ثقافة متبعة للأفراد وبالتالي الدفاع عن مصالح المنظمة (Li , 2005 : 85).

والرؤية المشتركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي وتجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر، بحيث يعتبرون ما تواجهه المنظمة من تحديات تشكل تهديداً بالنسبة

لهم ولاستقرارهم، الامر الذي يؤدي إلى تقبلهم روح المشاركة برغبة وروح معنوية عالية (King , 2009 : 8). فهي ضرورية لضمان التعلم وتحفيز الآخرين، وتطبيقها بشكل كبير في المنظمات من المرجح ان يعزز التميز في العمل، فضلاً عن ذلك، الرؤية المشتركة تؤثر على كثافة التعلم لبناء توجهات شاملة (Ussahawanitchakit,2008:3). كما تعني دمج رؤية واهداف الافراد العاملين في رؤية تنظيمية مشتركة والتي تتحقق من خلال التركيز على دور افراد المنظمة معا في المشاركة فيها من خلال التواصل والعمل الجماعي (Martin et al. , 2014 : 11).

## 2- التعاون cooperation

يُعدّ التعاون من اهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الافراد والجماعات. إذ يُعبر عن اشتراك شخصين أو اكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك (الشماع وحمود، 2007: 158) ويعرف بأنه عملية صنع قرار مشترك في مجال معين بين أصحاب المصلحة الرئيسيين حول مستقبل هذا المجال. (Gibson et al. , 2012 : 479). وينبعث التعاون من حقيقة مفادها ان الفرد لوحده قد لا يستطيع ان يقوم بهدف معين لذا يلجأ لمساعدة الآخرين وقد يكون التعاون اختيارياً أو مفروضاً (الشماع وحمود، 2007 : 158). والذي من خلاله يتمكن أعضاء الفريق بالارتقاء إلى مستوى المساءلة الجماعية لإنجاز الهدف (Schermerhorn et al. , 2012 : 147).

وهو لا يأتي دائماً بشكل طبيعي، فالعديد من المنظمات تستغرق أوقات طويلة بين الموظفين في خلق التعاون (Dessler, 2013:262). وان الحاجة إلى العمل الجماعي تزيد من ترابط المهام، وينبغي ان تكون الفرق كبيرة بما فيه الكفاية لأداء العمل، لكن صغيرة بما يكفي للتنسيق الفعال والمشاركة الفعالة. وتتكون الفرق من ذوي الكفاءات والدوافع لتنفيذ المهام في بيئة الفريق (McShane & VonGlinco , 2008 : 278). ومن هنا يلاحظ أهمية وجود التعاون في المنظمة الواحدة بل وبين المنظمات المختلفة وذلك لدوره في تسهيل تحقيق الاعمال المعتدة بعضها على البعض الاخر، ويقلل من حالات الصراع ممكنة الحدوث (العنزي و القاضي، 2008 : 8).

## 3- التمكين Empowerment

للإفادة بشكل كامل من معرفة الموظفين؛ تحتاج المنظمات إلى أسلوب الإدارة التي تركز على تطوير وتمكين الموظفين، فالتمكين يعني منح العاملين المسؤولية والسلطة لاتخاذ القرارات بشأن جميع جوانب تنمية المنتجات أو خدمة الزبائن (Noe et al. , 2011 : 36). كما يُعدّ التمكين عملية منح الافراد العاملين القوة

والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها (Daft<sup>1</sup>, 2010: 503).  
 واشير إليه بأنه أسلوب العمل الجماعي الذي ينقل مسؤولية وصلاحيات اتخاذ القرار إلى  
 العاملين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للقيام بالمهام  
 (Krajewski et al., 2013:183) فهو يزيد من دافعية العاملين في العمل من خلال  
 تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا في المنظمة (Seibert et al. , 2004 : 332).  
 كما عُبرَ عنه بأنه معتقدات ذهنية شخصية تحدد التوجه الاستباقي للفرد نحو دوره  
 كشريك في المنظمة (Quinn & Spreitzer , 1997 : 44). وفي الإدارة هناك  
 مجموعة من العناصر التي يمكن ان تُعدّ جوانب قوة تمكّن الموظف من أداء عمله  
 بشكل افضل؛ مثل الصلاحية، المسؤولية، سمة الشخصية. لكن عملية التمكين هي ابعاد  
 من إعطاء الموظف الصلاحية، إذ إنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى  
 التقني والثقة بالذات وهذه المهارات الذاتية من شأنها ان تعطي الموظف افضل النتائج  
 على صعيد عمله (حسونة وآخرون، 2013 : 49-50). ولتحقيق نجاح التمكين يتوجب  
 على المديرين تشجيع العاملين على التفاعل مع بقية العاملين في جميع انحاء المنظمة  
 والتأكد من حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها (Noe et al. , 2011 : 37).

#### 4- تركيز الخدمة *Service Focus*

تعني القدرة على تلبية متطلبات الزبائن (Reid & Sanders , 2013 : 455).  
 فهي مجموعة النشاطات والإنجازات التي تقوم بها المنظمة بغية إضافة قيمة لمنتجاتها  
 وخدماتها وتغطية مستوى خدمة الزبون واستخدام الجهد البشري أو الآلي بغرض تقديم  
 منتجات وخدمات بالشكل المطلوب وصولاً لرضا الزبون  
 (Pride & Ferrell , 2011 : 261). فهي بنظر (Etzel) تلك الأنشطة القابلة  
 للتحديد وغير الملموسة التي يكون الغرض الأساس منها هو اشباع حاجات ورغبات  
 الزبون (Etzel , 2007 : 286).

كما تُعدّ مقياس للأداء الكفوء واحدى المبادئ الأساسية لتقييم الأداء وتقديره، كونها  
 مرتبطة بالمنافسة من خلال تقديم المنتجات والخدمة بجودة عالية والعمل على تعظيم  
 رضا الزبون واطافة قيمة له (Melnky & Dezler , 1996 : 116). فهي بذلك  
 تساعد المنظمة في بناء علاقات اوثق مع الزبون (Pride & Ferrell , 2014 : 17).  
 وتُعدّ احدى عوامل النجاح لأي منظمة من خلال تقديم المنتجات والخدمات المتفوقة  
 للزبون وإمكانية ابتكار منتجات وخدمات جديدة ومعرفة احتياجات الزبون تؤدي إلى  
 استمرارية المنظمة (Barringer & Ireland , 2008 : 74).

## المبحث الثاني

### الذكاء التنافسي

أولاً : تأطير مفاهيمي للذكاء

#### 1- مفاهيم الذكاء والتنافس

الذكاء (*Intelligence*) غير المعرفة (*Knowledge*) ، فعندما تكون المعرفة (مجموعة من الحقائق والقواعد مثلاً) متاحة لاثنتين فإن الفارق في القدرة على تعلم هذه المعرفة أو الفارق في الحصيلة الناجمة عن استخدامها يمثل الذكاء كسمة يتميز بها بعض الافراد على اقرانهم ، ومما يزيد من صعوبة دراسة الذكاء هو ان معرفة الافراد في الحياة الطبيعية متباينة بطريقة كبيرة وبالتالي يصبح من الصعب الفصل بين الذكاء والمعرفة (نجم ، 2008 : 373).

بدءً تجدر الإشارة إلى استخدام الذكاء في القرآن الكريم ، في قوله تعالى ﴿ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ الْآيَاتِ لَعَلَّكُمْ تَتَفَكَّرُونَ ﴾ (سورة البقرة ، الآية 242) وهي إشارة إلى القدرة التي وضعها الله (سبحانه وتعالى) في الإنسان عندما ميزه عن سائر المخلوقات الأخرى بنعمة العقل، التي تمثل محور التفكير والتبصر، والذكاء في اللغة هو تمام الشيء، ومنه الذكاء في السن ، وهو تمام السن ، ومنه الذكاء في الفهم ، وهو ان يكون فهماً تاماً سريع القبول ، وذكر ابن سينا ان الذكاء هو قوة الحدس ، والحدس هو الوصول إلى الأوسط في الذهن دفعة واحدة ، وعند اهل المنطق : الذكاء هو التفكير المنظم في البحث المؤدي إلى المعرفة الاستدلالية (الاستنتاج والاستنباط والتمييز والتحليل والتركيب والتتابع) (السويدان ، 2008 : 15-18).

وبحسب ما ورد في قاموس (*Webster*) فالذكاء هو القدرة على التعلّم أو الفهم أو التعامل مع الحالات الجديدة، أو القدرة على المعرفة عند التعامل مع البيئة ، أو القدرة على التفكير المجرد الذي يقاس وفق معايير موضوعية (304 : 2002 , *Sdoraw & Riskabough*). ويعرفه (*Dearborn*) بأنه قدرة الفرد على التعلّم أو الفائدة من خلال التجربة، أو امتلاك الفرد للذكاء بقدر ما لديه من علم أو ما يمكن ان يتعلمه لتكييف نفسه مع بيئته (4-5 : 2006 , *Legg & Hutter*). اما سلوكياً فقد حظي موضوع الذكاء باهتمام واسع من قبل علماء النفس، وقد أجمع الكثير منهم على أن العالم الفرنسي (*Binet*) هو أول من قام بدراسته والتنبيه على أهميته إذ تمكن من وضع أول مقياس حاول من خلاله التمييز بين قدرات الافراد وذكائهم (112-113 : 2011 , *Santrock*).

ففي ميدان الإدارة نجد أن هناك العديد من إسهامات الباحثين التي أغنت هذا المجال، إذ رأى (*Laudon*) بأن الذكاء هو عملية اكتشاف، تحديد وفهم الاخفاقات التي تحدث في المنظمة

وسبب وجودها والاثار المترتبة عليها (Laudon , 2014 : 488). و وصف الذكاء بأنه عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تفسيرها إلى معلومات مفهومة ومفيدة (McDowell , 2009 : 10). وقد لخص الباحثان (Legg & Hutter 2007) في دراستهم لتحديد مفهوم موحد للذكاء بأنه "مقياس قدرة تحقيق الأهداف في مجموعة واسعة من البيئات" (Legg & Hutter , 2007 : 8).

اما التنافس فقد ورد ذكره في القرآن الكريم بقوله تعالى : ﴿ وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ ﴾ (سورة المطففين ، الآية 26) فإن التنافس في الشيء هو الرغبة فيه، والمغالاة في طلبه والتزاحم عليه، والتنافس في اللغة اصله (تنافسَ في ، يتنافس، تنافساً، فهو مُتنافسٌ، والمفعول مُتنافسٌ فيه ، تنافس التلاميذ / تنافس التلاميذ في المذاكرة : ناسف بعضهم بعضاً، تسابقوا وتباروا فيها دون أن يضرَّ أحدهم بالآخر "تنافس الدولتان في تنمية الصناعات) والتنافس هو نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق "تنافس شريف" (عمر ، 2008 : 2253) وهو يعني التنافس بين المجموعات سعياً لتحقيق التفوق ، فهو يفرض وجود منظمة متميزة تنافس من اجل البقاء والتفوق على غيرها من المنظمات القائمة (Daft<sup>2</sup> , 2010 : 177). أما (نجم ، 2010 : 337) فأكد أن التنافس يجعل المنظمة تمتلك الدافعية العالية لإنشاء القيمة لتتمكن من خلالها من البقاء والنمو عن طريق التحسين والابتكار وبما يميزها عن المنافسين.

## 2- أنواع الذكاء

لم يقتصر الامر على علماء النفس في تحديد أنواع الذكاء ، فهناك العديد من الذكاءات التي ظهرت في حقل العمل الإداري ، مثل الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) موضوع الدراسة الحالية ، والذكاء الاستراتيجي (Strategic Intelligence) الذي يمثل مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها ، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب (Clar et al. , 2008 : 10). وذكاء السوق (Market Intelligence) الذي يمكن من خلاله توفير تحليلات للمدراء التنفيذيين عن المنظمة، منافسيها واسواقها من خلال اجراء تحليل المنافسة وتحليل السوق الخاص بالبيئة التسويقية (Lockman et al. , 2000 : 6). وذكاء الاعمال (Business Intelligence) الذي تتمكن المنظمات من خلاله نشر وتحليل المعلومات الهامة لنشاطات اعمالها ، ولعملية اتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية (Lonqvist & Pirtimaki , 2006 : 32). والذكاء الشعوري أو العاطفي (Emotional Intelligence) الذي ظهر في أواخر القرن الماضي الذي يعنى بإدارة الذات وإدارة العلاقات مع الاخرين بفاعلية (Shermerhorn et al. , 2012 : 13).

## ثانياً : مفهوم الذكاء التنافسي

## 1- نشأة وتطور الذكاء التنافسي

يشمل مصطلح الذكاء التنافسي مفهومين: التنافس والذكاء ، فالتنافس يشير إلى عملية المنافسة بين شخصين على الأقل ، الجماعات ، الفرق ، المنظمات أو الاعمال ، والذكاء يشير إلى قدرة المنظمات للتنبؤ بالتغيير في الوقت المناسب لتفعل شيء تجاه ذلك، فالقدرة تتمثل بالوعي أو البصيرة النافذة التي تهدف إلى تحديد التغيير الإيجابي والذي يمثل الفرص أو التغيير السلبي والذي يمثل تهديد (Koseoglu , 2015 : 2).

وقد اكتنف هذا المصطلح الكثير من الغموض والتداخل، حيث أشار البعض إلى تسميته (الاستخبارات التنافسية) والتي تعني عملية تحويل المعلومات الكلية إلى معرفة استراتيجية ملائمة ودقيقة عن موقع وأداء وقدرات ونوايا المنافسين (Greasley et al. , 2006 : 30). بينما (David) يشير إلى ان الذكاء التنافسي لا يمثل التجسس على اسرار المنظمات المنافسة (David, 2011: 73). إذ إن (95%) من احتياجات المنظمات للمعلومات في اتخاذ قرارات استراتيجية متوفرة ومتاحة للجمهور (Zimmerer & Scarborough , 2008 : 101). وهو ما أشار إليه (Hitt) عند طلبه وصف الذكاء التنافسي من قبل العديد من الافراد والمنظمات. الذين اظهروا استجابة اكبر مع عبارات مثل (التجسس التنافسي) أو (التجسس على اسرار المنظمات) وتشير هذه العبارات على حقيقة ان الاستخبارات التنافسية هي نشاط لا يمكن استخدامه في العمليات التجارية (Hitt et al., 2011:61).

اجريت العديد من الدراسات المتعلقة بتقنيات الذكاء التنافسي التي يرجع تاريخها إلى أوائل الثمانينات على وجه الخصوص، تم نشر عدد من الدراسات في التمييز بين التجسس غير القانوني للمنظمات، والفصل بين هذه العملية وتطبيقات الذكاء التنافسي، مع مبادئ توجيهية واسعة النطاق حول كيفية جمع وتحليل والتصرف بناء على معلومات المنافس قانونياً وأخلاقياً (Fisher , 2014 : 55).

وتعود بدايات ظهور الذكاء التنافسي إلى العصور القديمة، ورغم المدى الزمني لممارسته تاريخياً الا انه مازال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم، إذ تشير السجلات التاريخية إلى أن أول استخداماته في النشاط التجاري تعود إلى عام (1815) في الحرب البريطانية الفرنسية (معركة واترلو Battle of Waterloo)، وقبل انتصار القوات البريطانية، أشاع ناثان روتشيلد (Nathan Rothschild) في (1815/6/15م) عن انتصار قوات نابليون (Napoleon) وهو يعلم العكس. فانهارت بورصة

لندن مما أدى إلى هبوط أسعار الأسهم، فاشترت عائلة روتشيلد جميع الأسهم ثم باعتها بعد إعلان انتصار بريطانيا على فرنسا بأثمان مرتفعة (Calof & Wright , 2008 : 718).

إنّ أصول الذكاء التنافسي في ميدان العمل التجاري تعدّ كياناً مميزاً في كتاب (Kelly) الموسوم (ذكاء التسويق) الصادر سنة (1965) (Nwokah & Ondukwu , 2009 : 12). وكانت دراسات (Porter 1980) الشهيرة في الإدارة الاستراتيجية والتحليل التنافسي قد أسهمت في تطوير حقل الذكاء التنافسي، عندما أكدت ضرورة تتبع سلوك المنافسين وربط تحليل المنافسين بالخيارات الاستراتيجية التنافسية للمنظمة (Reyrot, et al. , 2002 : 46-60).

توالى الاهتمام بالذكاء التنافسي، ففي سنة (1986) تمّ إنشاء جمعية خبراء الذكاء التنافسي في الولايات المتحدة (Society of Competitive Intelligence Professionals SCIP)، وقد ازدهرت هذه الجمعية في أواخر التسعينات (Belenkorn & Fleisher , 2005 : 29). وإن تطور الذكاء التنافسي تحقق عبر عدد من المراحل هي: (Prescott , 1999 : 38-39)، (Tyson, 1998: 3):

- 1) المرحلة الأولى: بدأت من عام (1960-1970) وفي هذه المرحلة وما سبقها اقترن الذكاء التنافسي بإمكانية الحصول على المعلومات، ومعظم المعلومات في هذه المرحلة تكون موجودة في أذهان العاملين الذين غالباً ما يغادرون المنظمات في نهاية المطاف، وكذلك اقتصر النشاط الأكاديمي لدراسته في الكتابة دون الممارسة
- 2) المرحلة الثانية: أصبح فيها التركيز على تحليل الصناعة والمنافسين خلال المدة المحصورة بين الأعوام (1980-1987) على يد (Porter 1980) حين اصدر كتابه الموسوم (الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy) وبدأت المنظمات في هذه المرحلة بتجربة التخطيط الاستراتيجي الذي يركز على تحليلات الفجوة الاستراتيجية.
- 3) المرحلة الثالثة: أصبح الذكاء التنافسي ضرورة عملية لا غنى عنها في اتخاذ القرار الاستراتيجي خلال المدة المحصورة بين الأعوام (1987-2000)
- 4) المرحلة الرابعة: وهي تمثل العصر الحالي والمستقبلي إذ وصف الذكاء التنافسي بأنه قدرة جوهرية تعكس الوضع الحالي لماهيته على نطاق الاعمال في ارجاء العالم وأصبحت للمنظمات في هذه المرحلة عمليات ذكاء تنافسي شاملة وعملية إدارة استراتيجية متكاملة.

## 2- مفهوم الذكاء التنافسي

بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء التنافسي وانبرى اهتمامهم بهذا النمط من الذكاء. إذ تباينت وجهات النظر وتعددت التعريفات التي قدموها حوله، ويرجع هذا التباين إلى حداثة النسبية في دراسة ابعاده وعملياته. فالذكاء التنافسي يمثل أحد جوانب ذكاء الاعمال الذي يقتصر على جمع المعلومات حول المنافسين والطرق المعرفية التي تؤثر في العمليات الاستراتيجية (Stair & Reynolds , 2012 : 143). وهو عملية جمع وتحليل المعلومات العامة المتاحة عن أنشطة وخطط المنافسين (Etzel , 2007 : 189).

وعرفه (Bernhardt , 1994) بأنه عملية تحليلية تسهم في تحويل بيانات المنافس والصناعة والسوق إلى معرفة استراتيجية قابلة للاستخدام حول قدرات المنافس، ومقاصده، وأدائه وموقفه. وأن يكون المنتج أو المخرجات النهائية ناتج عن تلك العملية (Bernhardt , 1994:16). فهو عملية تحويل المعلومات الخام المتعلقة بالبيئة الخارجية التنافسية لدعم القرارات التجارية (Hughes , 2005 : 5). والذكاء التنافسي يمثل المعرفة التي تفوق منظمات الاعمال لتحقيق المزايا التنافسية (Fernandez & Sabherwal , 2010 : 216).

كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من البيانات والمعلومات التي تجمعها المنظمات لفهم المنافسين بشكل أفضل واستباق أهدافهم، واستراتيجياتهم، وقدراتهم (Hitt et al. , 2011 : 61). بما في ذلك خطط المنافسين، والأنشطة، والمنتجات، لتحسين قدرة المنظمة في تحقيق النجاح (Baltzan , 2014:17). فالذكاء التنافسي كما يصفه (Miller , 2001 : 12) بأنه عملية مراقبة البيئة التنافسية من خلال برنامج أخلاقي منظم لجمع وتحليل وإدارة المعلومات التي قد تؤثر على خطط المنظمة. إذ إنه توصيات قابلة للتنفيذ ناشئة عن عملية منهجية تشمل (التخطيط، جمع، تحليل، ونشر المعلومات)، عن البيئة الخارجية للفرص أو التطورات التي لديها القدرة على التأثير في الوضع التنافسي للمنظمة (Calof & Skinner , 1999 : 20). وبذلك يمثل عملية منهجية تحليلية وليس نشاطاً عشوائياً، إذ يشتمل على تخطيط المعلومات وجمعها وتحليلها وتوزيعها، بشرط أن يبقى الذكاء التنافسي مطلقاً على مقاصد المنافسين، وتطورات السوق غير المتوقعة، وبما يساعد في التنبؤ وتحديد التصور المناسب لما سيكون عليه مستقبل المنظمة وطبيعة أهدافها.

وأشار (Daft & Marcic) إلى إن الذكاء التنافسي يمثل الأنشطة الهادفة الى الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن أحد المنافسين (Daft & Marcic , 2006: 61). وتفسير البيانات حول المنافسين، وفهم قطاع الاعمال، وتحديد نقاط قوة وضعف المنافسين (Dess et al. , 2014 : 38). فهو الأداة التي تتمكن من خلالها المنظمات من تبني وسائل ومنهجيات مختلفة في جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين وبيئتها لتؤهل نفسها باستمرار من

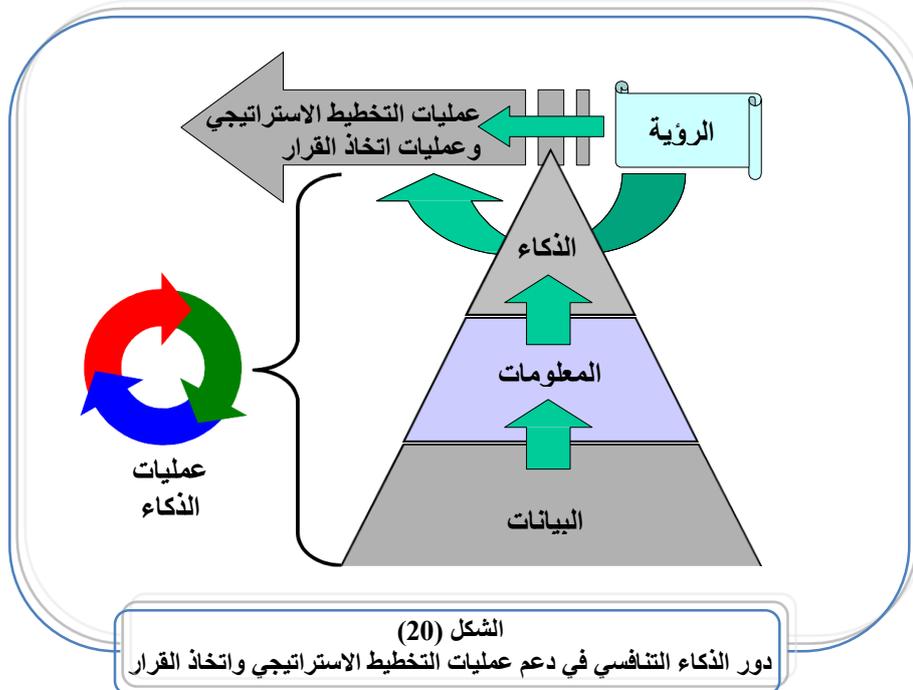
- أجل اقتناص الفرص البيئية وفق مبدأ الأسبقية نحو الفرصة مقارنةً بالمنافسين. إذ يبرز دوره في عملية دعم كلٍ من القرارات الاستراتيجية والتكتيكية. من أجل اسناد حاجة المنظمات لعمليات جمع وتحليل المعلومات الموثوقة في الأوقات المناسبة حول المنافسين والأسواق (Cobb , 2003:81).
- وتجنب أو الحد من آثار التهديدات التي تشكلها تصرفات المنافسين وتقليص وقت استجابة المنظمة. من خلال تحليل المفاهيم الخاصة بالذكاء التنافسي والواردة أعلاه يمكن للباحث استخلاص ما يأتي:
- 1- تأطرت تعريفات الذكاء التنافسي في ثلاثة اتجاهات، إذ يرى الاتجاه الأول ان الذكاء التنافسي هو عملية أو أداة جمع المعلومات التي تسمح للمنظمة بالتعرف على منافسيها الحاليين والمرقبين من خلال الرصد المستمر لأنشطتهم والتنبيه بها، ثم تحليل هذه المعلومات لتفعيل قدرة المنظمة في التخطيط المستقبلي وصياغة الاستراتيجيات التنافسية التي تؤثر على خطط المنظمة من خلال امداد صناع القرار بالمعرفة التي تدعمهم في صنعهم لتلك القرارات.
  - 2- اما الاتجاه الثاني فيصف الذكاء التنافسي بأنه عملية دعم القرارات الاستراتيجية والتكتيكية في اسناد حاجة المنظمات لعملية إدارة المعلومات الموثوقة حول البيئة الخارجية في الوقت المناسب والتي لديها القدرة على التأثير في الوضع التنافسي.
  - 3- الاتجاه الثالث يعتبر الذكاء التنافسي هو الممارسات الأخلاقية والقانونية للأنشطة المتعلقة بجمع وتفسير البيانات حول المنافسين وفهم الاتجاهات العامة لقطاع الاعمال والتي تتمكن من خلالها المنظمات من تحديد الفرص الممكن اقتناصها والتهديدات الواجب تجنبها وتعزيز الأهداف الخاصة بالنشاط التجاري.
  - 4- في إطار ما ذكر، فإن تباين اتجاهات التعاريف لا تنفي حقيقة الدور الجوهرى للمعلومات في تشكيل مفهوم الذكاء التنافسي، وكذلك دعم عمليات صناعة القرارات وصياغة الاستراتيجيات التنافسية والخطط والسياسات والتنبيه بتغيرات البيئة وتحركات المنافسين والتكيف معها، وهو ما يعطي للمنظمة النظرة الواضحة عن منافسيها التي على أساسها يتم وضع الاستراتيجيات والخطط لاغتنام فرص السوق وتجنب تهديداته الناتجة عن المنافسة. كما أن هذه التعريفات يمكن ان تنطبق على المنظمات العامة ومنظمات الاعمال على حد سواء.
- استناداً إلى ما تقدم من مفاهيم متعددة حول الذكاء التنافسي، يتفق الباحث مع ما جاء به (Dess et al. , 2014 : 38) في تحديد المفهوم الذي يتناسب مع هدف الدراسة الحالية والذي يشير إلى ان الذكاء التنافسي " هو أنشطة المنظمة في جمع وتفسير البيانات حول المنافسين ، وتحديد وفهم قطاع الاعمال ، وتحديد نقاط قوة وضعف المنافسين"

### 3- أهمية الذكاء التنافسي

ان التكامل بين إدارة المعرفة والذكاء التنافسي يؤدي إلى تشجيع استخدام هذا النوع من المعلومات ويؤدي بالمنظمة إلى تحسين نوعية وجودة واستجابتها للتغيرات في بيئة الاعمال (Toit , 2003 : 111). فالمدراء في جميع مستويات المنظمة يقومون بمراقبة عملية الذكاء التنافسي للمنافسين والاسواق وتحديد التغيرات المستمرة حفاظاً على مكانتها التنافسية. مما يتوجب عليهم الاستعداد للتغيرات في رغبات الزبائن واستراتيجيات المنافسين والتطورات التكنولوجية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة في استغلال الفرص الجديدة في الأسواق الحالية (Fielding , 2006 : 14).

قرار استراتيجي يزيد من تنافسية المنظمات. (Toit , 2014 : 637)

فهو يعطي لهم الطرق النظامية في جمع المعلومات العامة حول المنافسين وتحليلها واستخدامها في اتخاذ افضل القرارات (Daft , 2007 : 60). إذ إن الخطوة الأساسية من الذكاء التنافسي هي فهم المنافسين (West , 2001 : 26). كما أشار (Schilke , 2000 : 14-15) إلى أن الذكاء التنافسي هو عملية مساندة لعمليات التخطيط الاستراتيجي وعمليات اتخاذ القرار لذا فهو بحاجة إلى مدخلات متعددة أهمها التوجهات المستقبلية الممكنة لقطاع الاعمال وتحديد رؤية المنظمة والشكل (20) يعرض دور الذكاء التنافسي في عمليات التخطيط الاستراتيجي.



Source: Schilke, Steffen W "Introduction of Competitive Intelligence Processes as Strategic consultancy Project", University of Lincolnshire and Humberside . Germanv . 2000 . P : 14

كما أكد (Yuan & Huang) على وجود عدة أسباب جعلت الذكاء التنافسي مفيداً لعملية اتخاذ القرار يمكن حصرها في النقاط الآتية:

- 1) الحفاظ على الحصة السوقية في حالة المواجهة القوية.
- 2) تحديد الفرص المتاحة للنمو.
- 3) التقليل من حدة المخاطر.

وإن أهم القرارات المتخذة تبحث عن الذكاء ؛ لأن المعلومات التي يوفرها تحدث نتائج عميقة واثرة إيجابي على الموقع السوقي للمنظمة وعلى ربحيتها (Yuan & Huang, 2001 : 37). كما أن تطور المنظمات أصبح مرهون بكيفية بناءها لمحفظة موجوداتها الرئيسية أو أصولها وقدراتها بطريقة تمكنها التميز على منافسيها.

هذه الموجودات والمميزات تمثل الخصائص التي يتم من خلالها التعرف على المنظمة ومقارنة قدراتها ومميزاتها مع تلك التي يمتلكها المنافسون. فالذكاء التنافسي يؤدي دوراً مهماً في جعل هذه القدرات غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين. (Powell & Bradford, 2000 : 182).

وقد أظهرت العديد من الدراسات اهتمامها الكبير بموضوع الذكاء التنافسي لما له من دور استراتيجي في تحقيق المزايا التنافسية (Kurt & Bessa, 2006 : 86). فهو يساعد المنظمات في معرفة وفهم البيئة التنافسية وتحديد نقاط القوة والضعف في الصناعة من خلال توقع تحركات المنافسين (Dess et al., 2008 : 40).

وقد أشار (Mollayaaghoobi & Badiee) بأن الذكاء التنافسي يركز على المعلومات المتعلقة بالمنافسين والإجراءات التي يقومون بها، فهذه المعلومات لا تؤثر على الاستراتيجية التنافسية للمنظمة فقط، لكنها تؤثر أيضاً على القرارات التسويقية، فأهمية الذكاء التنافسي تظهر باعتباره أساسياً لبقاء المنظمة على قيد الحياة في السوق. (Mollayaaghoobi & Badiee, 2011: 529) وقد حدد (Kalinowski & Maag, 2012:11) مجموعة من المنافع التي يحققها الذكاء التنافسي للمنظمات ضمن البيئة التنافسية وكالاتي :

- يبني المصداقية.
- يبني سمعة المنظمة بوصفه رصيداً استراتيجياً.
- يرفع مكانة المنظمة.
- يزيد من قيمة المنظمة.
- تنظيم الوظائف.
- ادامة العمل الهادف.

- زيادة فرص الحصول على الموارد.
- يكثف ادارة علاقات الزبائن.

كما أشار (Taib et al. , 2008: 29) بأن دور واهمية الذكاء التنافسي داخل المنظمة لا تقل أهمية عما يحققه في بيئة الاعمال، إذ إن تطبيق برنامج الذكاء التنافسي بشكل فعال يحقق المنافع الآتية:

- زيادة جودة المعلومات.
- تسريع عمليات اتخاذ القرار.
- تحسين العمليات التنظيمية بشكل منهجي.
- تحسين الفعالية التنظيمية.
- تخفيض التكاليف.
- زيادة الوعي التنظيمي.
- تحسين نشر المعلومات.
- تحسين التهديدات وتحديد الفرص.
- توفير الوقت.

### ثالثاً : عمليات ونماذج الذكاء التنافسي

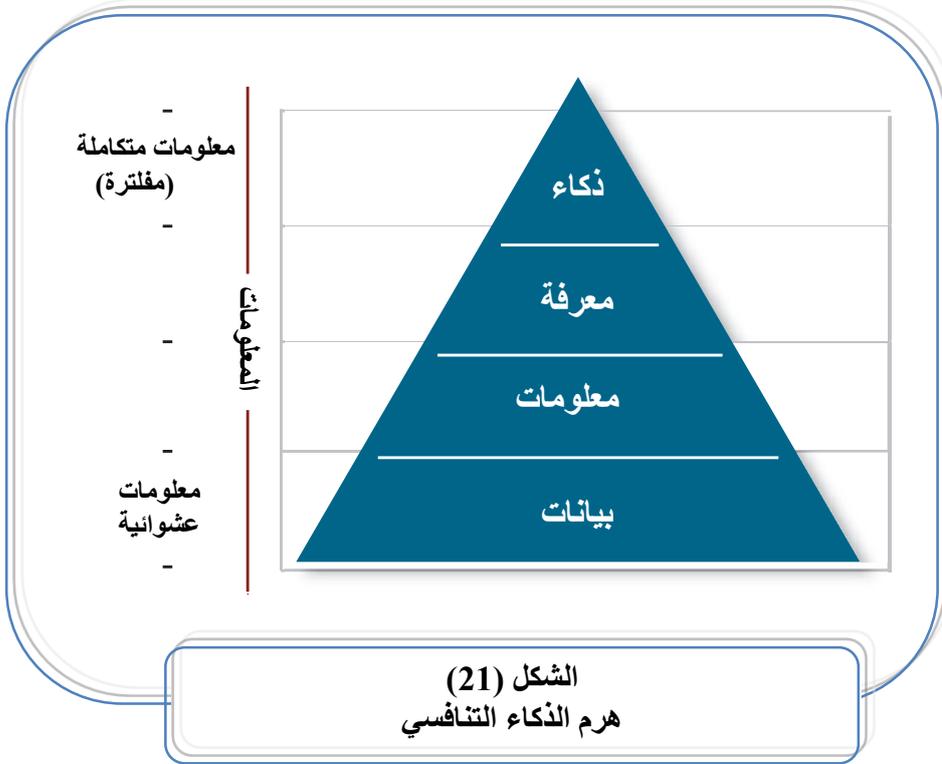
#### 1- عمليات الذكاء التنافسي

كثير من الباحثين يشير إلى الذكاء التنافسي بوصفه عملية تتألف من مجموعة من الخطوات أو المراحل المرتبطة بعضها مع بعض، وتستهدف تحويل البيانات بوصفها مدخلات عملية الذكاء التنافسي إلى مخرجات من المعلومات والمعرفة التي يحتاجها فريق الذكاء التنافسي في تحديد التوجهات المستقبلية سعياً لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

وهذا الرأي يدعمه (Taylor & Farrell 1994-95) الذي يرى ان تحويل المعلومات إلى ذكاء يدعو إلى نشاط فكري يبدأ بتحليل وتفسير المعلومات ونشرها، وهو ما تمثله المعرفة التي تقود إلى الذكاء. والذكاء هو عملية مستمرة لرسم صورة شاملة لبيئة العمل بما في ذلك المنافسين والزبائن والأسواق، لذا فإن عملية الذكاء تساهم بشكل مستمر في بناء قاعدة المعرفة للمنظمة والتي تقود إلى التعلم التنظيمي المتراكم (GIA , 2004 : 3-4).

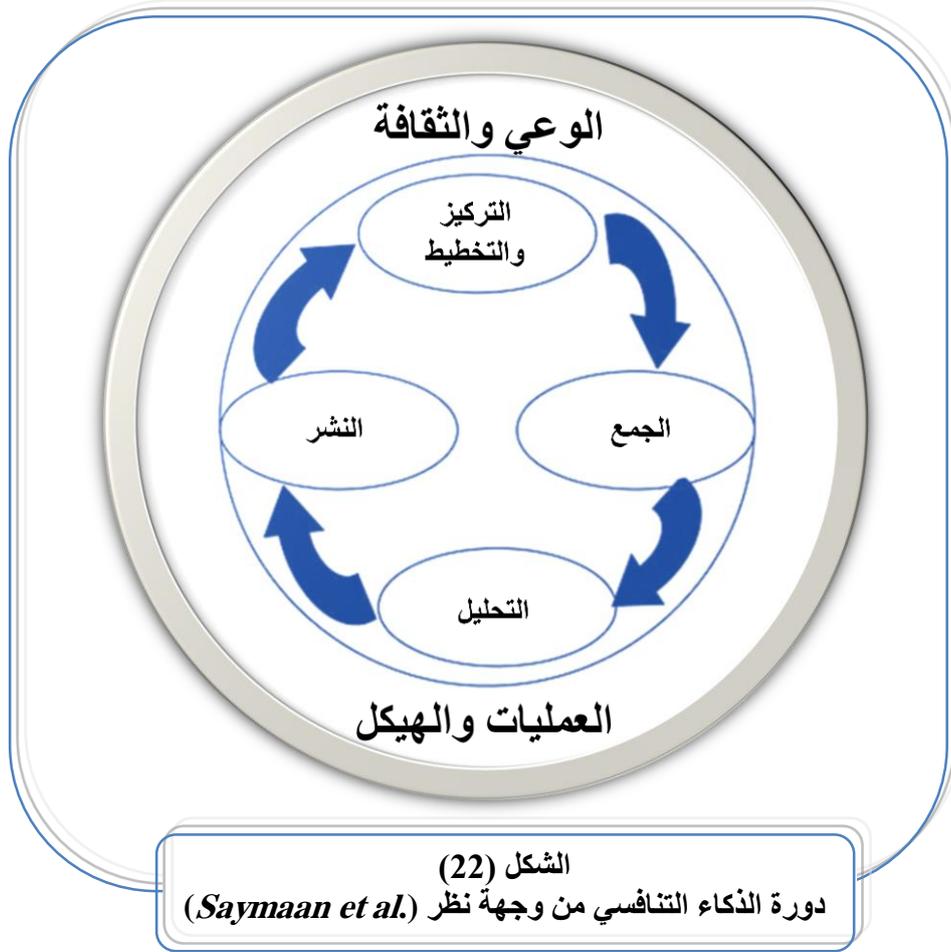
كما ان دورة الذكاء بصورة عامة تتضمن تحويل البيانات والمعلومات إلى ذكاء لمساندة عملية اتخاذ القرار (Santos & Correia , 2010 : 2). كما انها تشمل استخلاص وتحليل واستخدام الذكاء من مصادر المعلومات العامة والمتوفرة وغير المملوكة وتحويلها إلى قاعدة معرفية أساسية

(Adidam et al. , 2009 : 666). والشكل (21) يوضح هرم الذكاء التنافسي (*Competitive Intelligence Pyramids*) ومراحل انبثاقه لدى المنظمات.



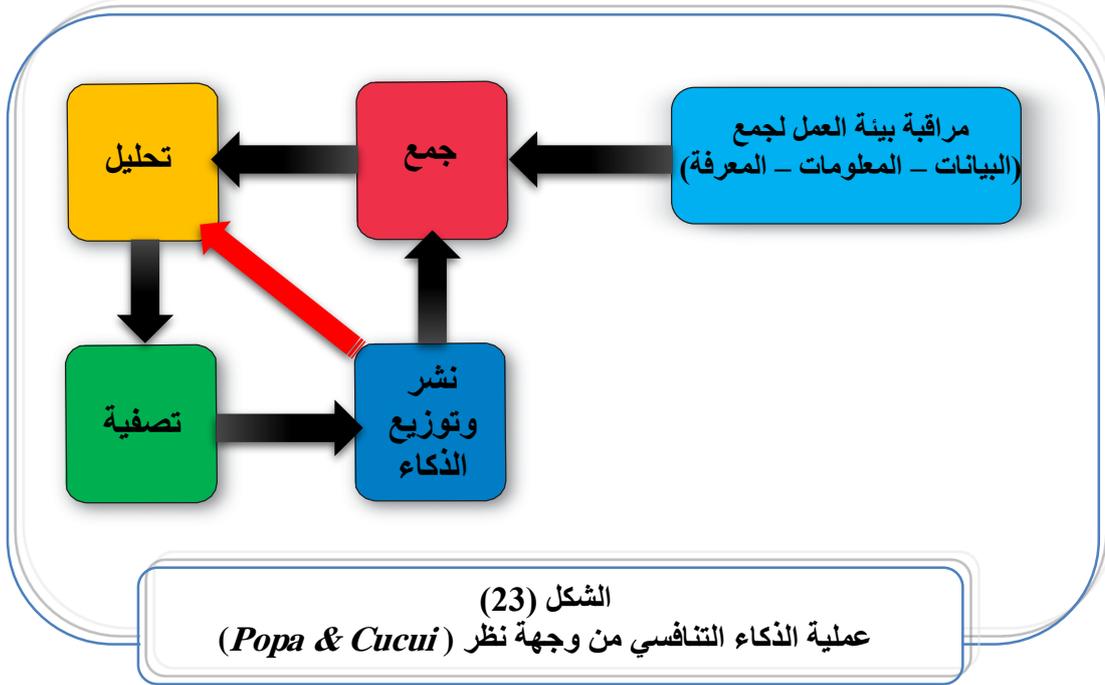
Source : GIA, Global Intelligence Alliance: "Introduction to Competitive Intelligence", white paper 1/2004 , P:4

كما تباينت وجهات نظر الباحثين حول مراحل دورة عملية الذكاء التنافسي إذ يرى (Saayman et al. , 2008 : 386-387) ، (Viviers et al. , 2005 : 578-580). ان هذه الدورة تتألف من ست مراحل هي (التخطيط والتركيز *Planning and Focus* ، جمع المعلومات *Collection Information* ، التحليل *Analysis* ، التواصل *Communication* ، الوعي والثقافة *Awareness and Culture* ، هيكل المنظمة والعمليات *Process and Structure*). يتضح من ذلك أن دورة عملية الذكاء التنافسي يجب أن تشمل بالضرورة على الجمع المنهجي، والتصنيف، والتحليل وتركيب المعلومات في سياق التعلّم التنافسي لأغراض صنع القرار الاستراتيجي والتكتيكي، والشكل (22) يوضح هذه العمليات



**Source :** Saayman, Andrea, Jaco Pienaar, Patrick de Pelsmacker, Wilma Viviers, Ludo Cuyvers, Marie-Luce Muller, Marc Jegers "Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence", Aslib Proceedings: New Information Perspectives Vol. 60 No. 4, 2008, P:387

أما (Popa & Cucui , 2009 : 328) فأشارا إلى أن عملية الذكاء التنافسي تتمثل في المراحل الآتية : مراقبة بيئة العمل؛ والتي تتمكن من خلالها المنظمة من جمع البيانات والمعلومات حول بيئة الاعمال، وجمع وتحليل المعلومات، وترشيح هذه المعلومات وتصفيتها من اجل نشرها على مكونات نظام الذكاء التنافسي بشكل مخرجات للذكاء. والتي تقدم الى صنّاع القرار المسؤولين عن اتخاذ الخيارات الاستراتيجية أو التوجهات التي تقود المنظمة لتحسين تنافسيّتها وتحسين موقفها في السوق. ويمكن أن يتمّ التعبير عن ذلك في الشكل (23):



Source : Popa, Anica & Cucui, G, "A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities Using Decision Support System Based on Web Mining Techniques" , Int. J. of Computers Communication & Control, Vol. IV, No. 2, 2009 : P: 328

في ضوء ما سبق نجد ان عملية الذكاء التنافسي تمثل سلسلة من الأنشطة التي تتضمن مجموعة من المراحل تبدأ من تحديد المعلومات الواجب جمعها ومن ثم توزيع المعلومات ونشرها داخل المنظمة، وقد اختصرها (Chen et al.) في مجموعة من الأنشطة المتتابعة وكما يأتي:

- 1) تحديد المنافسين، الأسواق، المستهلكين، الموردين، وكذلك متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة الواجب مراقبتها ودراستها، وتحديد المعلومات الواجب جمعها.
- 2) التحديد الدقيق لمصادر المعلومات وجمعها من هذه المصادر.
- 3) اختبار درجة الثقة والمصدقية والمنافع المتوقعة من المعلومات التي تم جمعها.
- 4) جمع المعلومات التي تم توفيرها من مختلف المصادر والعمل على دمج هذه المعلومات فيما بينها.
- 5) ترجمة وتحليل المعلومات الاستراتيجية أو التكتيكية والخروج منها بنتائج وتوصيات.
- 6) نشر وعرض تحليل النتائج إلى صناع القرار في المنظمة.
- 7) الإجابة على التساؤلات حتى يتم دعم القرارات المتخذة، فالمعلومات المجمع والمحللة تُعد قضايا مهمة لعملية الذكاء التنافسي (Chen et al. , 2003 : 148-149).

أما (Rouach & Santi) فتوصلا إلى ان الذكاء التنافسي عبارة عن عملية متكاملة وليس مجرد وظيفة داخل المنظمة ، كما ان هذه العملية تتم وفق أربع مراحل : التخطيط والتوجيه ، جمع البيانات، التحليل، والنشر والتوزيع. كما يعتقدان بأن المعلومات هي مفتاح التميز في كيفية جمعها وإدارتها واستعمالها ، فالذكاء التنافسي عموماً تقوده وتدعمه التكنولوجيا ، واطافاً أن عملية الذكاء التنافسي تبنى داخل الثقافة التنظيمية وحولها (Rouach & Santi , 2001 : 554).

ومن خلال استعراض وجهات النظر السابقة يمكن للدراسة الحالية من تحديد عمليات الذكاء التنافسي وحصرها بالاتي: (التركيز والتخطيط ، جمع المعلومات، تحليل النتائج ، النشر والتوزيع) وفيما يأتي توضيح أكثر حول هذه العمليات.

### 1- التركيز والتخطيط

أشار العديد من الباحثين والمؤلفين إلى أهمية الخطوة الأولى من عمليات الذكاء التنافسي، إذ إن جميع المهام والأنشطة تعتمد على الخطط التي تم وضعها في البداية ، كما انها تتطلب المعرفة حول البيئة التنافسية وحاجات السوق (Viviers et al. , 2005 : 578).

والذي من خلاله يتوجب على المدراء من التركيز على القضايا ذات الأهمية الأعلى بالنسبة للإدارة (Pelsmacker et al. , 2005 : 608). ويكون التركيز أوسع بضم المجهزين والزبائن أو البيئة التنظيمية (Viviers et al. , 2005 : 578). وإن برنامج الذكاء التنافسي يستلزم التكامل المستمر للعمليات الرسمية وغير الرسمية التي يتم من خلالها تحديد توجهات قطاع الاعمال وتقييم هيكل الصناعة وقدرات وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين (Zepiel , 2006 : 1).

يتضح من ذلك إن التخطيط السليم هو العمود الفقري لعملية الذكاء التنافسي، الذي يتوجب على العاملين في الذكاء التنافسي من معرفة كيفية استخراج وتحديد احتياجات السوق من خلال الزبائن. (Strauss & Toit , 2010 : 308)

### 2- جمع المعلومات

تعدّ وحدة الذكاء التنافسي ذات فائدة كبيرة عندما تتم عمليات وانشطة المنظمة بأساليب مترابطة ومتداخلة، فهي تقوم بتشجيع مختلف الأقسام والعاملين في المساهمة بتلقي المعلومات والتشارك بها ، فالشبكة الداخلية للمعلومات تُعد من القضايا المهمة في عملية الذكاء التنافسي (Barnea , 2007 : 21). وتعدّ هذه العملية الأكثر صعوبة بالنسبة لمعظم المنظمات، وهي من أكثر المراحل استهلاكاً للموارد. إذ تتضمن هذه العملية من الناحية الأساسية عنصراً الإشراف والبحث، إذ يعيّن عن الإشراف بمراقبة الوظيفة والتركيز على أكثر من هدف واحد، كما أنه يراقب خصائص متعددة من البيئة لاستكشاف التغيرات ذات

العلاقة (Miller , 2000: 12). وفي إطار تحديد مصادر الحصول على تلك البيانات فقد أشار (Viviers et al. , 2005 : 579) إلى أن المصادر التي يمكن الاعتماد عليها قد تكون أساسية وثانوية من داخل المنظمة أو من خارجها. ويُعدّ المصدر البشري عموماً من أفضل المصادر التي تقدم البيانات ذات الموثوقية العالية والتميز في نوعها. كذلك في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات عن كيفية تفاعل المنظمات الأخرى في نفس المواقف التي تمر بها المنظمة ، والاستفادة من هذه المعلومات في استرجاع القدرات ودراسة خبرات أخرى يمكن لها من إضافة قيمة إلى متخذ القرار، من خلال تقييم الحالات الجديدة التي تواجه المنظمة (Barnea , 2007 : 21). ويؤكد كل من خبراء الذكاء التنافسي والمديرين القائمين على هذا النشاط بالمنظمات: ان عملهم ليس مجرد التركيز على ما يقوم به المنافسون – انه يهتم بالحصول على المعلومات وتقييمها في الاطار العام للمنافسة ، بما في ذلك الظروف الاقتصادية ، اتجاهات وسلوك المستهلكين، الإجراءات التنظيمية المحتملة، والاعتبارات السياسية، وغيرها (يوسف ، 2013 : 110).

### 3- التحليل والنتائج

يعتقد كثير من المتخصصين والباحثين أن هذه المرحلة هي التي يتم الحصول فيها على ذكاء تنافسي حقيقي، فعملية تحويل البيانات إلى معلومات ومن ثم إلى ذكاء تنافسي يمكن من خلاله اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية (Viviers et al., 2005: 579). وان محللو الذكاء التنافسي يستخدمون قدرات مختلفة حتى يقدموا تحليل متقدم بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها (Barnea , 2007 : 22). وان استخدام هذه العملية دون تكامل مكوناتها لا يؤدي إلى الفشل فقط في إيجاد القيمة المتوقعة وتوفيرها من هذه البيانات، وانما أيضاً انه يرهن عدم فاعليتها في كسب ثقة أعضاء الفريق، خصوصاً أولئك الذين يهتمون بالأرقام (يوسف ، 2013 : 112). ولما لهذه المرحلة من صعوبة وتعقيد أشار (Viviers)، إلى أن تلك الصعوبة تأتي من عدم وجود طريقة قياسية لإنجاز التحليل، فضلاً عن الاستخدامات الواسعة من أدوات التحليل الأساسية والمتقدمة في هذا المجال. ولكي يكون الذكاء التنافسي صالحاً للتطبيق وله صلة بالموقف التنافسي للمنظمة يجب استخدام أدوات تحليلية ملائمة، مثل تحليل (PESTLE) (تحليل المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية والأخلاقية) ، وانموذج (بورتير Porter) للقوى الخمس في المنافسة ، وتحليل (SWOT) (تحديد نقاط القوة والضعف ، الفرص والتهديدات) وذلك لتحليل وتحديد أنماط المنافسين (Viviers et al. , 2005 : 580).

## 4- النشر والتوزيع

تُعدّ هي المخرجات النهائية لعملية الذكاء التنافسي التي يتم فيها استخدام المعلومات ونشرها عبر قنوات الاتصال المتعددة وتقديم نتائج التحليل إلى متخذي القرار بصيغة تقارير أو من خلال الاجتماعات (Bose , 2008 : 514). إذ إن مدراء الذكاء التنافسي لديهم ميزة التواصل بالإدارة العليا عبر قنوات الاتصال المفتوحة ، وهذا التواصل يؤدي إلى مناقشة المعلومات وعرضها على الإدارة والذي بدوره يضمن الحصول على ردود الأفعال أو التغذية الراجعة لضمان التركيز الواسع على الأنشطة (Barnea , 2007 : 22). و ليس من السهل توزيع المعلومات بشكلها الأولي، فهناك الحاجة إلى إضافة قيمة إلى تلك المعلومات الأولية، ولكي يكون التوزيع ناجحاً فلا بد من تحديد المعلومات التي ستؤثر على القرارات والخطط الاستراتيجية الحالية للمنظمة (Muller , 2004 : 72).

يتضح مما سبق ان الذكاء التنافسي يُبنى على قواعد إدارة المعرفة، وذلك بتجميع ثم نشر المعلومات عن المنافسين عبر المنظمة بطريقة منتظمة، مع ذلك وبالرغم من أهميتها المحتملة ، فإن القليل من المنظمات تستخدم ممارسات الذكاء التنافسي والسبب في ذلك يعود إلى ان عملية الذكاء التنافسي الفاعل وصيانتها تحتاج إلى كمية كبيرة من الموارد والإمكانات (يوسف ، 2013 : 108).

## 2- أبعاد الذكاء التنافسي

إن الذكاء التنافسي يهتم بمعرفة كل ما تجهله المنظمة عن بيئتها التنافسية. إذ تحتاج المنظمة إلى خلق الموازنة بين تكلفة المعرفة والمنافع المتوقع حصولها منها (Drott , 2001 : 31). فهذه العملية تمثل المعرفة المسبقة حول البيئة التشغيلية الخارجية الهادفة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى تطبيق محصلة عملية الذكاء إلى عمل (GIA , 2004 : 2). كما ان الذكاء التنافسي يعد من الأنشطة الرئيسية في مراقبة تحركات المنافسين – جمع المعلومات وتحليلها – التي تؤثر على الموقع التنافسي للمنظمة (Wheelen & Hunger , 2012 : 120). كما ان الذكاء التنافسي هو احد المواضيع التي واجهت تعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين حول تحديد ركائز دراسته، والجدول ( 7 ) يوضح مجموعة من الدراسات التي اهتمت بموضوع الذكاء التنافسي والابعاد التي تم التوصل إليها في كل دراسة، إذ حصلت الابعاد (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء التقني) على اتفاق اغلب الباحثين والتي سوف يتم اعتمادها ابعاداً رئيسة للدراسة الحالية.

الجدول (7)

آراء بعض الباحثين حول ابعاد الذكاء التنافسي

نقاء الموردین	نقاء الزبون	افتراضات اتخاذ القرار	مشاركة المعرفة	الربحية	الحصة السوقية	متوسط حجم المبيعات	الذكاء الاستراتيجي	الذكاء التقني	نقاط الضعف الرئيسية	المخاطر التنافسية	نقاء المنافسين (تهديدات المنافسين)	نقاء السوق (فرص السوق)	الابعاد	
													الباحث	السنة
							✓	✓		✓	✓	✓	Ahmed et al.	2014
								✓			✓	✓	Allameh et al.	2014
		✓							✓	✓	✓	✓	Safarina et al.	2011
		✓							✓	✓	✓	✓	Nwokah & Ondukwu	2009
✓	✓												Maclayton	2006
✓	✓												Vivers et al.	2005
								✓			✓	✓	Rouach & Santi	2001
								✓			✓	✓	Deschamps	1995
			✓	✓	✓	✓	✓						Cappel & Boon	1995
2	2	2	1	1	1	1	2	4	2	3	6	6	المجموع (33)	
6.06	6.06	6.06	3.03	3.03	3.03	3.03	6.06	12.12	6.06	9.09	18.18	18.18	%100	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

(1) ذكاء المنافسين Competitor Intelligence

هو عملية التركيز على التنافس والصراع مع المنافسين من اجل الحصول على الموقع الاستراتيجي (2 : 2003 , Burn). وهذا يحتاج إلى تقييم مستمر إلى تطور الاستراتيجية التنافسية بسبب الاختلافات التي تحصل في هيكل المنافسين وكذلك بسبب ظهور المنتجات الجديدة والبديلة، فضلاً عن ترقب دخول المنافسين الجدد إلى الصناعة (553 : 2001 , Rouach & Santi). كما يساعد ذكاء المنافسين على تحديد الصناعة وفهمها وتحديد نقاط القوة والضعف، مما يضمن جمع المعلومات عنهم وتفسيرها لاتخاذ القرارات الإدارية الفعالة التي تساعد المنظمة على تجنب المفاجآت من خلال توقع تحركات المنافسين وتقليل مدة أو زمن الاستجابة لها (40 : 2014 , Dess et al.). وقد تبرز أهمية ذكاء المنافس فيما يأتي (اللهبي ، 2009 : 55):

- التوجه السوقي والزبوني؛ والذي بدوره يعزز من التركيز الخارجي.
- تحديد الفرص الجديدة؛ اي تحديد الاتجاهات الجديدة للأسواق والمنافسين.
- التحديد المسبق لتحركات المنافسين الكبار.
- تقليل مخاطر الاستثمار؛ وذلك لكشف التهديدات والتوجهات.
- الاختيار السوقي الأفضل لتحديد الموقع السوقي الأفضل؛ لمراقبة الداخلين الجدد.

## (2) ذكاء السوق *Market Intelligence*

يمكن تعريفه بأنه أنشطة جمع وتحليل معلومات السوق من خلال الأنشطة المركزية للمصارف (2 : 2012 , Nishimura). فالقرارات السياسية والتشغيلية للمصرف تتخذ من فهم سياق الأسواق الذي يعمل فيه، لذا فإن عملية جمع المعلومات عن الأسواق المالية وعن المنافسين يسهم بشكل كبير في تعزيز فهم المصرف لتطورات السوق (2 : 2016 , Charter). وتتضمن عملية ذكاء السوق مجموعة خطوات منهجية من تحديد الأهداف ، و وضع الخطط استناداً إلى التحليل المنهجي للنتائج التي يتم تقسيمها إلى أنشطة ومهام من أجل تحديد ومتابعة مكونات السوق (3 : 2007 , ACCION). فهو يمثل عملية جمع وتحليل المعلومات المتوفرة بشكل علني عن المنافسين وكذلك التطورات المتعلقة بالسوق (127 : 2014 , Kotler & Armstrong). فهو عبارة عن مجموعة إجراءات ومصادر تستخدم للحصول على المعلومات بشكل يومي حول التطورات في البيئة التنافسية والاحداث المتنوعة التي تؤثر في الموقف التنافسي للمنظمة (53 : 2009 , Lin & Hong). فهو ضروري في توفير خارطة طريق للتوجهات الحالية والمستقبلية في احتياجات وتفضيلات الزبائن (553 : 2001 , Rouach & Santi).

## (3) الذكاء التقني *Technical Intelligence*

هو عملية جمع المعلومات ذات القيمة العالية أو التطورات التي يمتلكها المنافسين أو الفرص وتحليل واستخدام وتقييم المعلومات ذات التأثير المحتمل على الموقف التنافسي للمنظمة (274-275 : 2010 , Xianjin & Minghong). ويمكن تعريفه بأنه عملية تقييم التكنولوجيا الحالية والجديدة وتوقع التطورات التكنولوجية في المستقبل. إذ يتعامل خبراء الذكاء التقني مع الابحاث الاساسية والتطبيقية وبراءات الاختراع وغيرها وفقاً لوجهة نظر الآخرين (سميرة ، 2016 : 138).

وان ما يميّز الذكاء التقني هو تركزه حول التكنولوجيا، فضلاً عن جهود البحث والتطوير.

أي أن الذكاء التقني يعني (اللهبي ، 2009 : 58):

- أ- تحديد التكنولوجيا المنافسة أو المكتملة.
- ب- ما قيمة التكنولوجيا السائدة، ماهي مخاطرها المحتملة؟
- ت- ما افتراضات الزبون حول تكنولوجيا المنافسين؟
- ث- كيف تلبي التكنولوجيا حاجات الزبون وطلبات السوق مقارنة بتكنولوجيا المنافسين؟
- ج- ما أسس تكنولوجيا تطوير العمليات لدى المنافسين؟
- ح- ما أسس تكنولوجيا المعلومات لدى المنافسين، ومستوى توظيفها في تدعيم تنافسيتهم في بيئة الأعمال؟
- خ- ما التطبيقات المحتملة للتكنولوجيا لتحسين قيمة الزبون؟

# الإطار التطبيقي

## الفصل الثالث

### للدراسة

#### المبحث الأول

فحص أداة القياس واختبارها

#### المبحث الثاني

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات

الدراسة

#### المبحث الثالث

اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين

متغيرات الدراسة

#### المبحث الرابع

نتائج علاقات التأثير بين متغيرات

الدراسة

## المبحث الأول

## فحص أداة القياس واختبارها

يهدف هذا المبحث إلى فحص أداة الدراسة واختبارها للتأكد من مدى دقتها في توفير المعلومات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض ومناقشة نتائج التحليل العملي ونسب التشعب لمتغيرات الدراسة في إطار السعي إلى ترتيب تلك المتغيرات على وفق أهميتها النسبية ومستوى حضور أو مشاهدة عينة الدراسة إلى تلك المتغيرات في إطار التحليل الأولي لمؤشرات المتغيرات الفرعية للمقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي وكما يأتي:

## أولاً: نتائج الصدق الظاهري وصدق المحتوى لأداة قياس الدراسة

يعد الصدق الظاهري وصدق المحتوى من أكثر أنواع الصدق ملائمة، التي يجري قياسها من خلال عرض المقياس على مجموعة من الخبراء والمختصين<sup>i</sup> في العلوم الإدارية والتنظيمية للتأكد من صحة الفقرات ومدى ملائمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها واستطلاع آرائهم بشأن قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة بالشكل الذي يضمن وضوح فقراتها ودقة محتواها، واندرجت آراء الخبراء حول نقطتين رئيسيتين:

1. مدى انتماء الفقرة إلى البعد المحدد (صدق ظاهري).

2. وجود أو عدم وجود فقرات يمكن اضافتها (صدق محتوى).

وقد نتج عن ذلك مجموعة من الملاحظات تمت المناقشة حولها بين الباحث والخبراء خاصة فيما يتعلق بحذف بُعد (الاتقان الشخصي والتعلم المستمر) الخاص بالمقدرات الجوهرية؛ والذي يعرضه الملحق (2)<sup>ii</sup>، بسبب التداخل بين محتواه وعدم ملائمة بيئة التطبيق (المصارف) في اعتماده للدراسة الحالية. وتم اعداد استمارة الاستبيان وفق ذلك والتي يبينها الملحق (3)<sup>iii</sup>.

## ثانياً: ثبات أداة القياس

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج التي يمكن الحصول عليها إذا ما اعيد اختبارها على نفس المجموعة في ظروف مماثلة، والثبات البنائي لأداة القياس يتم التحقق منه من خلال اختبار معامل (كرونباخ-الفا)  $(\alpha)$  Cronbac<sup>iv</sup> الذي يعتمد على الاتساق الداخلي بين

<sup>i</sup> الملحق (1) يعرض أسماء السادة الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة لغرض التحكيم

<sup>ii</sup> الملحق (2) يعرض استمارة صدق فقرات الاستبانة قبل التعديل

<sup>iii</sup> الملحق (3) يعرض استمارة الاستبيان بعد تعديل واستخلاص الفقرات

<sup>iv</sup> لقياس مدى دقة نتائج الدراسة تستعمل معادلة (كرونباخ-الفا)  $(\alpha)$  Cronbach، فعندما يكون معامل (كرونباخ-الفا) اكبر من (60%) فهذا يدل على قبول المؤشر والذي يعكس اتفاق وتربط بين عبارات فقرات الاستبانة استناداً إلى (Sekaran).

Source: Cohen, Jacob , Patricia Jacob, Stephen G. West, Leona S. Aiken , "Applied Multiple Regression/ Correlation Analysis for the Behavioral Sciences" 3rd edition , Lawrence Erlbaum Associates, Inc. , New Jersey , 2003 , P: 129

الفترات، وتكون قيمته مقبولة إذا تجاوزت (0.70) والتي تُعدّ أقل قيمة مقبولة إحصائياً في البحوث الاجتماعية. (Field , 2009 : 675) والجدول (8) يوضح قيم معامل (كرونباخ-الفا) لمتغيرات الدراسة المعتمدة.

الجدول (8) معاملات الثبات لأداة القياس

المتغير الرئيس	قيمة كرونباخ-الفا للمتغير	الابعاد الفرعية	قيمة كرونباخ-الفا لكل بُعد
المقدرات الجوهرية X	0.825	الرؤية المشتركة ( $X_A$ )	0.723
		التعاون ( $X_B$ )	0.813
		التمكين ( $X_C$ )	0.720
		تركيز الخدمة ( $X_D$ )	0.876
الذكاء التنافسي Y	0.833	ذكاء المنافسين ( $Y_A$ )	0.838
		ذكاء السوق ( $Y_B$ )	0.790
		الذكاء التقني ( $Y_C$ )	0.862

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

تشير النتائج في الجدول (9) إلى إن قيم الثبات جميعها تجاوزت (0.70) التي تمثل أقل قيمة مقبولة إحصائياً، وهذه دلالة على ان أداة القياس تتصف بالاتساق الداخلي والثبات.

#### ثالثاً: اختبارات الصدق البنائي الاستكشافي

للتحقق من الصدق البنائي الاستكشافي تم استخدام أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي وهو أسلوب إحصائي يستهدف تفسير معاملات الارتباط الموجبة، ذات دلالة إحصائية بين مختلف المتغيرات (Aarons et al , 2014 : 4). ويستهدف تبسيط هذه الارتباطات بين المتغيرات وتفسيرها. وللتأكد من مدى صدق هذا الاختبار، تتوفر معايير جوهرية متعددة تحقق ذلك يمكن تحديدها بالآتي (Field , 2009 : 647-662) :

- 1- التحقق من كفاية العينة المعتمدة في التحليل العاملي ووجود علاقات ارتباط بين المتغيرات.
  - 2- ان لا تقل قيمة الجذر الكامن عن الواحد الصحيح.
  - 3- التحقق من النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.6).
  - 4- ان تزيد نسب التشبع للعوامل عن (0.3) لتكون دالة إحصائياً.
- أ- نتائج التحليل العاملي لمتغيرات المقدرات الجوهرية

للتحقق من مدى كفاية العينة يتوجب استخدام مقياس (كايسر-ماير-اولكين  $KMO$ ) الذي يُعدّ من اهم الشروط الأساسية الواجب توافرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، الذي تتراوح قيمته بين

(0-1)، إذ تشير القيمة (0) بأن مجموع الارتباطات الجزئية اكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يشير إلى أن نمط الارتباط أكثر انتشاراً (وبالتالي من المرجح أن يكون التحليل العاملي غير مناسب) ، بينما اقتراب قيمة (KMO) من (1) يشير إلى أن نمط الارتباطات محكم وأن التحليل العاملي أسفر عن عوامل متميزة وموثوقة ، وقد أوصى (Kaiser 1974) بأن القيم المقبولة يجب أن تكون أكبر من (0.50). علاوة على ذلك فإن القيم المحصورة بين (0.50 – 0.70) يتم تقييمها بأنها متوسطة، والقيم المحصورة بين (0.70 – 0.80) جيدة، والقيم بين (0.80 – 0.90) كبيرة، والقيم التي تتجاوز (0.90) هي قيم ممتازة (Field , 2009 : 647).

والجدول (9) يعرض قيمة اختبار (KMO) والتي بلغت (0.813) إذ تُعد قيمة كبيرة حسب تصنيف (Kaiser 1974) لتجاوزها الحد المقبول والبالغ (0.50)، كما يظهر الجدول اختبار (Bartlett) والذي يستخدم للتحقق من وجود علاقات الارتباط بين المتغيرات، فإذا كانت معاملات الارتباط مستقلة بعضها عن بعض فإن قيمتها تساوي (0). والذي يعني بأن جميع قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات سيئة جداً وهو ما يشير إلى أن مصفوفة الارتباط تشبه إلى حد ما مصفوفة الوحدة، كما سيتم الاعتماد على معنوية قيمة مربع كاي (Chi-Square) فإذا كان مستوى الدلالة لقيمة مربع كاي أقل من (0.05) فهذا يدل على أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة وبالتالي فإن العلاقة بين فقرات المقياس دالة احصائياً.

#### الجدول (9) اختبار (KMO) واختبار (Bartlett's) لمتغيرات المقدرات الجوهرية

<b>(KMO) Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		<b>0.813</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<i>Approx. Chi-Square</i>	<b>950.196</b>
	<i>df</i>	<b>190</b>
	<i>Sig.</i>	<b>0.000</b>

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

تؤكد النتائج أعلاه والمبينة في الجدول (9) تحقق المعيار الأول من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي والمتمثلة بكفاية عينة الدراسة، وكذلك قيمة اختبار (Bartlett) وفق مستوى معنوية مربع كاي التي بلغت (950.196).

والجدول (10) يظهر تحليل المكونات الأساسية (Principal Component Analysis) الذي انتخب أربعة عوامل رئيسية تمثل المكونات الأساسية للمقدرات الجوهرية التي انتظمت فيها الفقرات الخاصة بالمقياس وبلغت جذورها الكامنة (7.701 ، 1.969 ، 1.483 ، 1.419) وجميعها كانت أكبر من الواحد الصحيح وبذلك يتحقق المعيار الثاني لتحقيق الصدق العاملي الاستكشافي، فيما أهملت النتائج الأخرى التي بلغت جذورها الكامنة أقل من (1)، كما بلغت النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر للعوامل الأربعة (62.859) وهي أعلى من النسبة المحددة والبالغة (0.60). مما يدل

على توفر الأدلة الإحصائية للمقياس، وبذلك تم التأكد من تحقق المعيار الثالث من معايير التحقق من الصدق العملي التحليلي الاستكشافي التي ذكرت سابقاً.

الجدول (10) التباين الكلي المفسر لمقياس المقدرات الجوهرية

تدوير المجاميع من التجميعات المربعة			المجاميع المستخلصة من التجميعات المربعة			الجزور الكامنة الأولية			المكون
% تراكمي	% من التباين	الكلي	% تراكمي	% من التباين	الكلي	% تراكمي	% من التباين	الكلي	
22.189	22.189	4.438	38.503	38.503	7.701	38.503	38.503	7.701	1
39.762	17.574	3.515	48.349	9.846	1.969	48.349	9.846	1.969	2
53.143	13.381	2.476	55.762	7.413	1.483	55.762	7.413	1.483	3
62.859	9.716	2.143	62.859	7.097	1.419	62.859	7.097	1.419	4
						68.231	5.372	0.986	5
						72.939	4.708	0.942	6
						77.278	4.339	0.868	7
						81.171	3.893	0.779	8
						84.227	3.056	0.611	9
						86.821	2.594	0.519	10
						89.227	2.406	0.481	11
						91.263	2.036	0.407	12
						93.081	1.818	0.364	13
						94.609	1.528	0.306	14
						95.853	1.244	0.249	15
						96.979	1.126	0.225	16
						97.991	1.012	0.202	17
						98.755	0.764	0.153	18
						99.411	0.657	0.131	19
						100.000	0.589	0.118	20

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

وفيما يتعلق بنسب التشعب لفقرات مقياس المقدرات الجوهرية فقد سجلت نسباً عالية فاقت النسبة المحددة للدلالة الإحصائية والبالغة (0.30) والتي يوضحها الجدول (11) وحسب العوامل الأربعة التي أفرزها التحليل العملي الاستكشافي، وهو ما يدعم المعيار الرابع المذكور سابقاً. وفيما يأتي مناقشة موجزة لنتائج التحليل العملي لمتغيرات المقدرات الجوهرية:

### 1- التحليل العملي لمتغير الرؤية المشتركة ( $X_A$ ):

أكدت فقرات نتائج التحليل العملي لمتغير الرؤية المشتركة نتائج متقدمة يوضحها الجدول (12)، إذ إن فقرات هذا المتغير كانت مميزة لحصولها على نسبة التشعب اللازمة والمعتمدة في إجراء البحوث والدراسات السلوكية والبالغة (30%) وبدرجة اتساق عالية كما يأتي:

أ- حققت الفقرة (1) نسبة تشعب بلغت (0.713) وهذا يعني ان الرؤية الخاصة بالمصارف عينة الدراسة تمثل قيم وطموحات الإدارة والعاملين فيها.

الجدول (11) نتائج التحليل العاملي ونسب التشعب لمتغيرات المقدرات الجوهرية

المقدرات الجوهرية				
المتغيرات الفرعية	ت	مصفوفة المكونات		
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
الرؤية المشتركة $X_A$	1	تعكس الرؤية قيم وطموحات المصرف والعاملين فيه	0.713	
	2	تحظى رؤية المصرف بدعم وقبول واسع وسط العاملين	0.801	
	3	تنظر إدارة المصرف إلى الرؤية المستقبلية كأداة لتنسيق وتوحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق اهداف المصرف الاستراتيجية	0.763	
	4	يأخذ الموظفون بنظر الاعتبار أثر التغيرات الحاصلة في إجراءات العمل على رؤية المصرف	0.613	
	5	يطور الموظفون أهدافهم الشخصية المتوافقة مع الرؤية الكلية للمصرف	0.684	
التعاون $X_B$	6	زملاني في العمل يحافظون على علاقات عمل منسجمة وفعالة		0.832
	7	تسعى إدارة المصرف إلى تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً على التعاون ومساعدة بعضهم البعض		0.810
	8	تقدم إدارة المصرف الدعم الكامل لنا وتحفزنا لتحقيق أداء متميز		0.786
	9	يتوفر مستوى عالي من الثقة المتبادلة بيننا كأفراد عاملين		0.664
	10	جميع الافراد ملتزمون بتحقيق اهداف المصرف		0.665
التمكين $X_C$	11	أتمكن من الوصول إلى المعلومات التي احتاجها في وظيفتي لإنجاز عملي ولاسيما اتخاذ القرارات		0.652
	12	امتلك حرية أداء الاعمال لاسيما التصرف السريع لمعالجة وتصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر		0.825
	13	لا تمارس علي رقابة شديدة من الأعلى بالشكل الذي يحد من قدراتي في الابداع والابتكار		0.871
	14	تشجعتني الإدارة العليا في البحث عن طرق وأساليب جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره		0.669
	15	قواعد العمل والإجراءات القياسية الواضحة تلعب ادواراً هامة في كيفية التعامل مع القرارات		0.750
تركيز الخدمة $X_D$	16	تحرص إدارة المصرف على تقديم خدمات متميزة إلى زبائنها باستمرار	0.809	
	17	تحرص إدارة المصرف على ان تكون الخدمة المقدمة بالوقت الذي تطلب فيه وانجازها بلا أخطاء	0.752	
	18	يسعى مصرفنا على بناء الثقة المتبادلة مع الزبائن	0.795	
	19	تلجأ إدارة المصرف لخلق انطباع جيد عنها في ذهن الزبون بهدف الاحتفاظ به	0.638	
	20	تقوم إدارة المصرف بتوفير خدمات تتميز بالتكامل والمرونة لكافة الزبائن	0.695	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

ب- بينما الفقرة (2) حققت نسبة تشعب قدرها (0.801) وهو ما يشير إلى مدى قبول ودعم

عينة الدراسة (مديرين وعاملين) الرؤى الخاصة بالمصارف المبحوثة.

ت- وجاءت الفقرة (3) بنسبة تشعب (0.763) التي تؤكد بأن إدارات المصارف عينة

الدراسة تحقق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة من خلال تنسيق جهود العاملين.

ث- اما الفقرة (4) فقد كانت نسبة تشبعها (0.613) التي تشير إلى تكيف مدراء والعاملين في المصارف عينة الدراسة إلى التغيرات في إجراءات العمل وفق رؤية المصرف.

ج- اما الفقرة (5) فقد حققت نسبة تشبع بلغت (0.684) في إشارة إلى مدى تقبل العاملين في المصارف عينة الدراسة إلى تطوير أهدافهم بما يتوافق مع الرؤية الكلية للمصرف.

وتؤكد نتائج التحليل السابقة وضوح متغير الرؤية المشتركة لعينة الدراسة بدلالة نسبع التشبع التي تحققها الابعاد الفرعية للمتغير التي اتسمت بمستوى اتساق عالي بدلالة قيمة معامل (كرونباخ-الفا) الذي بلغت قيمته (0.723).

### 2- التحليل العاملي لمتغير التعاون ( $X_B$ ):

أ- حققت الفقرة (6) نسبة تشبع بلغت (0.832) التي تشير إلى شيوع التعاون وروح العمل الجماعي بين العاملين في المصارف عينة الدراسة.

ب- وحققت الفقرة (7) نسبة تشبع قدرها (0.810) لتفسر بأن إدارات المصارف عينة الدراسة تسعى إلى نشر التعاون بين العاملين عبر التحفيز المادي والمعنوي.

ت- بينما حقق الفقرة (8) نسبة تشبع (0.786) لتؤكد بأن الأداء المتميز يتحقق عبر تشجيع إدارات المصارف عينة الدراسة إلى التعاون بين العاملين.

ث- اما الفقرة (9) حققت نسبة تشبع قدرها (0.664) في إشارة إلى توافر الثقة المتبادلة بين العاملين في المصارف عينة الدراسة.

ج- والفقرة (10) حققت نسبة تشبع تبلغ (0.665) وهي نسبة عالية تؤكد على التزام العاملين في المصارف عينة الدراسة بتحقيق اهداف المصرف.

ونائج التحليل السابقة تدعم وجود اتفاق بين افراد عينة الدراسة حول وضوح ابعاد متغير التعاون بوصفه أحد ابعاد المقدرات الجوهرية، كما أظهرت النتائج مستوى مقبول من الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس بدلالة مؤشر (كرونباخ-الفا) الذي بلغت قيمته (0.813).

### 3- التحليل العاملي لمتغير التمكين ( $X_C$ ):

أ- حققت الفقرة (11) نسبة تشبع قدرها (0.652) في إشارة إلى تمكّن الافراد العاملين في المصارف عينة الدراسة من الحصول على المعلومات الرئيسية لإنجاز وظائفهم.

ب- وجاءت الفقرة (12) بنسبة تشبع قدرها (0.825) التي تؤكد على امتلاك الافراد العاملين في المصارف عينة الدراسة إلى تصحيح انحرافات العمل دون الرجوع إلى

الرئيس المباشر.

ت- بينما الفقرة (13) حققت نسبة تشبع بلغت (0.871) التي تشير إلى تشجيع الإدارات العليا في المصارف عينة الدراسة على اظهار القدرات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين.

ث- والفقرة (14) حققت نسبة تشبع تبلغ (0.669) التي تعني بأن إدارات المصارف عينة الدراسة تخوّل بعض الصلاحيات إلى الافراد العاملين لتحسين أداء أعمالهم من خلال البحث واكتشاف أساليب عمل جديدة.

ج- وجاءت الفقرة (15) بنسبة تشبع قدرها (0.750) التي تؤكد بان وضوح قواعد العمل لها دور بارز في كيفية التعامل مع القرارات التي يتخذها العاملين في المصارف عينة الدراسة.

وتؤكد نتائج التحليل السابقة ان هناك وضوحاً لأبعاد متغير التمكين لعينة الدراسة وإنها حققت اتساقاً داخلياً مقبولاً بدلالة معامل (كرونباخ-الفا) بلغت قيمته (0.720).

#### 4- نتائج التحليل العملي لمتغير تركيز الخدمة ( $X_D$ ):

أ- حققت الفقرة (16) نسبة تشبع بلغت (0.809) وهي نسبة عالية تؤكد على حرص إدارات المصارف عينة الدراسة في تقديم خدمات متميزة إلى زبائنهم.

ب- والفقرة (17) حققت نسبة تشبع بلغت (0.752) في إشارة إلى الدقة في تقديم خدمات المصارف عينة الدراسة وخلوها من الأخطاء.

ت- بينما الفقرة (18) حققت نسبة تشبع قدرها (0.795) وهي اعلى النسب المتحققة والتي تؤكد على حرص المصارف عينة الدراسة في بناء ثقة متبادلة مع الزبائن.

ث- اما الفقرة (19) فقد حققت نسبة تشبع (0.638) وجاءت توكيداً لسعي المصارف عينة الدراسة في الفقرتين السابقتين ومدى قدرتها على خلق انطباع جيد في ذهن الزبون.

ج- بينما حققت الفقرة (20) نسبة تشبع قدرها (0.695) في إشارة إلى حرص إدارات المصارف عينة الدراسة بتوفير خدمات متميزة لكافة الزبائن.

وتؤكد نتائج التحليل ان ابعاد متغير تركيز الخدمة كانت اكثر وضوحاً لعينة الدراسة بدلالة نسبة التشبع العملي من المتغيرات الأخرى، وقد حققت تلك الفقرات اتساقاً داخلياً بدلالة معامل (كرونباخ-الفا) الذي بلغت نسبته (0.876).

وبعد الانتهاء من تحليل فقرات المتغير التفسيري لابد من الإشارة إلى إن نتائج التحليل العملي افرزت ترتيباً جديداً لأبعاد المقدرات الجوهرية وفق أهميتها لإجابات افراد العينة، والجدول (12) يوضح هذه النتائج

الجدول (12) ترتيب متغيرات المقدرات الجوهرية على وفق نتائج التحليل العاملي ونسب التشبع

ت	متغيرات المقدرات الجوهرية	الترتيب
1	الرؤية المشتركة (X <sub>A</sub> )	الثاني
2	التعاون (X <sub>B</sub> )	الثالث
3	التمكين (X <sub>C</sub> )	الرابع
4	تركيز الخدمة (X <sub>D</sub> )	الاول

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

#### ب- نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الذكاء التنافسي

يضم الذكاء التنافسي ثلاثة متغيرات فرعية هي (ذكاء المنافسين، ذكاء السوق، الذكاء التقني) مقسمة إلى (15) فقرة، ويجري اختبار مدى صدقها في قياس الذكاء التنافسي من اجل اعتماد الفقرات التي تتمتع بدرجة صدق عالية واستبعاد الفقرات غير الملائمة بعد اخضاعها للمعايير التي ذكرت سابقاً، إذ يوضح الجدول (13) ان قيمة (KMO) بلغت (0.842) وهي قيمة جيدة وفق تصنيف (Kaiser 1974). كما انها أكبر من (0.50) القيمة التي يتحدد من خلالها اختبار مدى كفاية العينة. مما يدل على ان العينة مناسبة لإجراء التحليل العاملي، وفيما يخص مدى وجود علاقات ارتباط بين الفقرات الذي يمكن التحقق منه من خلال مقياس اختبار (Bartlett). كما يظهر في الجدول فإن مستوى معنوية مربع كاي بلغت (0.00) وهي نسبة اقل من (0.05) مما يدل على ان مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة وبالتالي فإن علاقات الارتباط بين فقرات المقياس دالة احصائية. وبذلك يتحقق المعيار الأول لتحقيق الصدق العاملي الاستكشافي المذكور سابقاً.

#### الجدول (13) اختبار (KMO) واختبار (Bartlett's) لمتغيرات الذكاء التنافسي

(KMO) Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.842	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	731.696
	df	105
	Sig.	0.000

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

كما يظهر الجدول (14) تحليل المكونات الأساسية والذي نتج عنه ثلاثة عوامل رئيسة تمثل المكونات الأساسية للذكاء التنافسي وانتظمت فيها الفقرات الخاصة بالمقياس وبلغت الجذور الكامنة لجميع الفقرات اكبر من الواحد الصحيح، وجاءت قيمها (7.108 ، 1.355 ، 1.174) على التوالي، وقد بلغت نسبة التباين المفسر للعوامل الثلاثة (64.248) وهي اعلى من النسبة المعيارية للفقرة الثالثة البالغة (0.60) مما يدل على توافر الدلالة الإحصائية للمقياس وبذلك يتحقق المعيارين الثاني والثالث من معايير تحقق الصدق العاملي الاستكشافي.

الجدول (14) التباين الكلي المفسر لمقياس الذكاء التنافسي

تدوير المجاميع من التجميعات المربعة			المجاميع المستخلصة من التجميعات المربعة			الجذور الكامنة الأولية			المكون
% تراكمي	% من التباين	الكلي	% تراكمي	% من التباين	الكلي	% تراكمي	% من التباين	الكلي	
29.695	29.695	4.454	47.386	47.386	7.108	47.386	47.386	7.108	1
50.230	20.535	3.080	56.422	9.036	1.355	56.422	9.036	1.355	2
64.248	14.019	2.103	64.248	7.827	1.174	64.248	7.827	1.174	3
						70.790	6.542	0.981	4
						76.254	5.463	0.819	5
						80.738	4.484	0.673	6
						84.113	3.375	0.506	7
						87.285	3.173	0.476	8
						90.298	3.012	0.452	9
						92.783	2.485	0.373	10
						94.958	2.175	0.326	11
						96.827	1.869	0.280	12
						98.173	1.346	0.202	13
						99.106	0.932	0.140	14
						100	0.894	0.134	15

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

اما نسب التشعب لفقرات مقياس الذكاء التنافسي فقد تجاوزت جميعها النسبة المحددة في الفقرة الرابعة البالغة (0.30) وكما يوضحها الجدول (15) الذي يبين نتائج نسب التشعب لمتغيرات الذكاء التنافسي والتي حققت المعيار الرابع من معايير التحقق من الصدق العملي الاستكشافي المذكورة سابقاً.

وفيما يأتي توضيح اكثر لنتائج التحليل العملي لمتغير الذكاء التنافسي:

#### 1- نتائج التحليل العملي لمتغير ذكاء المنافسين ( $Y_A$ ):

- أ- جاءت الفقرة (21) بنسبة تشعب بلغت (0.695) وهو ما يشير إلى التنافس العالي في البيئة التي تعمل بها المصارف عينة الدراسة.
- ب- والفقرة (22) حققت تشعب مقداره (0.509) الذي يؤكد على قدرة المصارف عينة الدراسة من انتهاز اساليبها التنافسية الخاصة.
- ت- بينما حققت الفقرة (23) نسبة تشعب قدرها (0.714) وهو يشير إلى امتلاك المصارف عينة الدراسة إلى معلومات كافية عن تحركات المنافسين.

الجدول (15) نتائج التحليل العاملي ونسب التشبع لمتغيرات الذكاء التنافسي

الذكاء التنافسي				
المتغيرات الفرعية	ت	مصنوفة المكونات		
		العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث
ذكاء المنافسين Y <sub>A</sub>	21	تتسم بيئة المصرف بالمنافسة العالية والتغير السريع		
	22	يستطيع المصرف مجاراة المنافسين دون الحاجة إلى تقليد اساليبهم		
	23	يمتلك المصرف معرفة مسبقة عن توجهات المنافسين واستراتيجياتهم المستقبلية		
	24	يمتلك المصرف نظم معلومات متقدمة لتحسس ومعرفة تحركات المنافسين		
	25	يستخدم المصرف المعلومات الخاصة بالمنافسين لمواجهة تهديداتهم في سوق العمل		
ذكاء السوق Y <sub>B</sub>	26	0.464	يمتلك المصرف معرفة واسعة باتجاهات السوق وحجم الطلب المتوقع على خدماته	
	27	0.487	يمتلك المصرف نظم معلومات موثقة ومحوسبة حول اتجاهات قطاع العمل المصرفي	
	28	0.619	تساعد معلومات السوق على تشكيل الاستراتيجيات العامة للمصرف	
	29	0.567	تحسن معلومات السوق من جودة خدمات المصرف	
	30	0.783	يسعى المصرف إلى تعدد فروعه في قطاع السوق كونها جزء من استراتيجيته	
الذكاء التقني Y <sub>C</sub>	31	0.482	يتابع المصرف عن كثب آخر التطورات التقنية في قطاع العمل المصرفي	
	32	0.669	يمتلك المصرف معرفة بتقنيات المصارف المنافسة ويسعى للتفوق عليها	
	33	0.756	لدى المصرف فرق عمل كفوءة في البحث والتطوير لتحسين محفظة الخدمات	
	34	0.863	يعد استخدام المصرف للتكنولوجيا في التواصل مع الزبائن هو مفتاح التفوق على المنافسين	
	35	0.698	يمكن المصرف من تحديد الفرص المتاحة من خلال الحصول على معلومات عن التكنولوجيا الخارجية التي تدعم تطوير خدماته	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

ث- اما الفقرة (24) فقد حققت نسبة تشبع بلغت (0.719) لتؤكد امتلاك المصارف عينة

الدراسة إلى نظم معلومات متقدمة لمعرفة أنشطة وتحركات المنافسين.

ج- وجاءت الفقرة (25) بنسبة تشبع بلغت (0.856) في إشارة إلى قدرة المصارف عينة

الدراسة من مواجهة تهديدات المنافسين في قطاع العمل المصرفي.

تؤكد نتائج التحليل العاملي ونسب التشبع لأبعاد متغير ذكاء المنافسين وضوح في مؤشرات

قياس هذا المتغير بنسب متفاوتة لعينة الدراسة مع تحقيقها مستوى اتساق داخلي مقبول

بدلالة مؤشر (كرونباخ-الفا) الذي بلغت قيمته (0.838).

2- نتائج التحليل العاملي لمتغير ذكاء السوق (Y<sub>B</sub>):

- أ- الفقرة (26) جاءت بنسبة تشبع قدرها (0.464) في إشارة على المعرفة الواسعة المتكونة لدى المصارف عينة الدراسة عن توجهات السوق وحجم الطلب على خدماتها.
- ب- وجاءت الفقرة (27) بنسبة تشبع بلغت (0.487) والتي تدل على امتلاك المصارف عينة الدراسة نظم معلومات حول اتجاهات قطاع العمل المصرفي.
- ت- بينما الفقرة (28) حققت نسبة تشبع قدرها (0.619) والتي تشير إلى ان الاستراتيجيات المصرفية تتشكل وفق معطيات سوق العمل.
- ث- اما الفقرة (29) فقد كانت نسبة التشبع المتحققة هي (0.567) في إشارة إلى اهتمام المصارف عينة الدراسة بتحسين خدماتها وفقاً لمعلومات السوق.
- ج- والفقرة (30) حققت نسبة تشبع بلغت (0.783) في إشارة إلى سعي المصارف العاملة من توسيع محفظة أنشطتها وإمكانية تعدد فروعها في قطاع العمل المصرفي.
- ويتضح من نتائج التحليل العاملي ونسب التشبع لأبعاد متغير ذكاء السوق تفاوت مستوى وضوح تلك الابعاد لعينة الدراسة بدلالة تباين نسب التشبع العاملي لتلك الابعاد وأن كانت النتائج تؤكد تحقيق متغير ذكاء السوق مستوى مقبول من الاتساق الداخلي بدلالة مؤشر (كرونباخ-الفا) الذي بلغت قيمته (0.790).

3- نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الذكاء التقني (Y<sub>C</sub>):

- أ- حققت الفقرة (31) نسبة تشبع قدرها (0.482) التي تشير إلى مواكبة المصارف عينة الدراسة إلى التطورات التقنية في قطاع العمل المصرفي.
- ب- والفقرة (32) حققت نسبة تشبع بلغت (0.669) التي تؤكد على امتلاك المصارف عينة الدراسة المام بالتقنيات التي يمتلكها المنافسين والسعي المتواصل للتفوق.
- ت- وجاءت الفقرة (33) بنسبة تشبع بلغت (0.756) والتي تعني تركيز المصارف عينة الدراسة على أنشطة البحث والتطوير سعياً لتحسين محفظة خدماتها.
- ث- بينما الفقرة (34) حققت نسبة تشبع قدرها (0.863) وهي الأعلى بين النسب المتحققة الذي يؤكد على استخدام المصارف عينة الدراسة تقنيات تواصل حديثة مع الزبائن.
- ج- اما الفقرة (35) فقد حققت نسبة تشبع بلغت (0.698) وهو ما يمثل قدرة المصارف عينة الدراسة من استثمار الفرص المتاحة عبر تطوير خدماته تماشياً مع التقدم التكنولوجي.

وتؤكد نتائج التحليل العاملي ونسب التشعب لأبعاد متغير الذكاء التقني الوضوح في مؤشرات قياس هذا المتغير لعينة الدراسة مقارنة بمؤشرات الذكاء الأخرى على الرغم من قبول مستوى الاتساق الداخلي الذي حققته ابعاد هذا المتغير بدلالة معامل (كرونباخ-الفا) والذي بلغت قيمته (0.862)

بعد الانتهاء من تحليل فقرات المتغير التفسيري لابد من الإشارة إلى ان نتائج التحليل العاملي افزت ترتيباً جديداً لأبعاد الذكاء التنافسي التي يوضحها الجدول (16).

الجدول (16) ترتيب متغيرات الذكاء التنافسي على وفق نتائج التحليل العاملي ونسب التشعب

ت	متغيرات الذكاء التنافسي	الترتيب
1	ذكاء المنافسين (Y <sub>A</sub> )	الثالث
2	ذكاء السوق (Y <sub>B</sub> )	الثاني
4	الذكاء التقني (Y <sub>C</sub> )	الاول

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

## المبحث الثاني

### نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

خصص هذا المبحث لبيان مستوى استجابة افراد العينة على محاور الاستبانة على مستوى المصارف مجتمعة وفق الآتي:

- ما مستوى استجابة افراد العينة لمحاور وفقرات المقدرات الجوهرية على مستوى المصارف مجتمعة؟
- ما مستوى استجابة افراد العينة لمحاور وفقرات الذكاء التنافسي على مستوى المصارف مجتمعة؟

ولأجل الإجابة على هذه التساؤلات قام الباحث بالآتي:

- 1- عمل جداول تكرارية لبيانات الاستبانة.
- 2- تفريغ الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد (الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، شدة الاجابة، الأهمية النسبية) لتشخيص مدى الاستجابة على مستوى الفقرات والأبعاد وكما في الفقرات الآتية:

ولاً: نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات المقدرات الجوهرية:

الجدول (17) يعرض نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات المقدرات الجوهرية للمديرين والعاملين في المصارف عينة الدراسة بدلالة معلّات الوسط الحسابي الموزون لاستجابات عينة الدراسة، ومستوى تشتت الإجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3)\*\*، فضلاً عن تحليل الأهمية النسبية للمتغيرات الفرعية والرئيسة للمقدرات الجوهرية بدلالة الوزني المئوي لهما كما في الفقرات الآتية:

- 1- حقق متغير الرؤية المشتركة ( $X_A$ ) المتغير الرئيس الأول للمقدرات الجوهرية لإجابات افراد العينة متوسطاً حسابياً موزوناً قدره (4.0988)، بانحراف معياري بلغ (0.5142) وشدة اجابة (نسبة اتفاق) بلغت (82%)، وجاءت الفقرة (1) (تعكس الرؤية قيم وطموحات المصرف والعاملين فيه) من المتغيرات الفرعية للمتغير بالترتيب الأول بمتوسط حسابي موزون بلغ (4.1765) وبانحراف معياري وشدة اجابة بلغا (0.7266) و (83.5%) على التوالي؛ وهو ما يشير الى ان الرؤية الخاصة بالمصارف (عينة الدراسة) تعكس صورة مشتركة للقيم والطموحات والافكار التي تساعد الافراد العاملين على الشعور بما يفترض

$$3 = \frac{1+2+3+4+5}{5} = \frac{\text{مجموع فقرات المقياس}}{\text{عدد الفقرات}} = \text{الوسط الفرضي}^{**}$$

ان يقوموا به من النشاطات والفعاليات اللازمة التي من شأنها أن تعزز التميز في العمل. في حين احتلت الفقرة (2) (تحظى رؤية المصرف بدعم وقبول واسع وسط العاملين) الترتيب الأخير بدلالة المتوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.0235) بانحراف معياري (0.6722) وشدة اجابة (80.5%)، وتظهر النتائج السابقة اختلاف استجابات افراد العينة حول مستوى وضوح المتغيرات الفرعية للمقدرات الجوهرية على الرغم من تحقيق الأخير استجابة اجمالية موجبة بدلالة مؤشرات القياس المعتمدة.

الجدول (17) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات المقدرات الجوهرية

ترتيب الأهمية النسبية	شدة الاجابة P-Value	الانحراف المعياري Std.Deviation	الوسط الحسابي الموزون Mean	اجابات افراد العينة										فترات المقاس	المتغير الرئيس
				لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة			
				النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار		
1	0.835	0.7266	4.1765	0.00%	0	4.71%	4	4.71%	4	58.82%	50	31.76%	27	1	الرؤية المشتركة
5	0.805	0.6722	4.0235	0.00%	0	2.35%	2	14.12%	12	62.35%	53	21.18%	18	2	
3	0.819	0.7175	4.0941	0.00%	0	3.53%	3	10.59%	9	58.82%	50	27.06%	23	3	
2	0.833	0.7045	4.1647	0.00%	0	2.35%	2	10.59%	9	55.29%	47	31.76%	27	4	
4	0.807	0.8924	4.0353	2.35%	2	3.53%	3	12.94%	11	50.59%	43	30.59%	26	5	
2	0.820	0.5142	4.0988	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور وأهميته النسبية											
3	0.819	0.8110	4.0941	2.35%	2	2.35%	2	7.06%	6	60.00%	51	28.24%	24	6	التعاون
5	0.746	1.1061	3.7294	0.00%	0	21.18%	18	14.12%	12	35.29%	30	29.41%	25	7	
4	0.746	0.9560	3.7294	0.00%	0	11.76%	10	27.06%	23	37.65%	32	23.53%	20	8	
1	0.842	0.8742	4.2118	1.18%	1	4.71%	4	8.24%	7	43.53%	37	42.35%	36	9	
2	0.828	0.8750	4.1412	1.18%	1	5.88%	5	7.06%	6	49.41%	42	36.47%	31	10	
3	0.796	0.7035	3.9812	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور وأهميته النسبية											
1	0.835	0.8044	4.1765	1.18%	1	3.53%	3	7.06%	6	52.94%	45	35.29%	30	11	التمكين
5	0.638	1.2198	3.1882	9.41%	8	25.88%	22	12.94%	11	40.00%	34	11.76%	10	12	
4	0.647	1.1302	3.2353	5.88%	5	20.00%	17	35.29%	30	22.35%	19	16.47%	14	13	
3	0.784	0.8481	3.9176	0.00%	0	5.88%	5	22.35%	19	45.88%	39	25.88%	22	14	
2	0.802	0.7791	4.0118	0.00%	0	2.35%	2	22.35%	19	47.06%	40	28.24%	24	15	
4	0.741	0.6130	3.7059	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور وأهميته النسبية											
4	0.868	0.6995	4.3412	0.00%	0	2.35%	2	5.88%	5	47.06%	40	44.71%	38	16	تركيز الخدمة
5	0.866	0.6434	4.3294	0.00%	0	0.00%	0	9.41%	8	48.24%	41	42.35%	36	17	
1	0.899	0.5695	4.4941	0.00%	0	0.00%	0	3.53%	3	43.53%	37	52.94%	45	18	
2	0.892	0.5467	4.4588	0.00%	0	0.00%	0	2.35%	2	49.41%	42	48.24%	41	19	
3	0.880	0.6583	4.4000	0.00%	0	1.18%	1	5.88%	5	44.71%	38	48.24%	41	20	
1	0.881	0.5117	4.4047	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور وأهميته النسبية											
	0.8095	0.4788	4.0476	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري لمتغير المقدرات الجوهرية وأهميته النسبية											

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

- 2- كانت استجابة عينة الدراسة إيجابية لمتغير التعاون ( $X_B$ ) المتغير الرئيس الثاني للمقدرات الجوهرية بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.9812) وانحراف معياري قيمته (0.70348) وشدة اجابة (79.6%) ، وعلى مستوى الفقرات الفرعية لقياس المتغير حققت الفقرة (9) (يتوفر مستوى عالي من الثقة المتبادلة بيننا كأفراد عاملين) الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط موزون بلغ (4.2118) وانحراف معياري (0.8742) وشدة اجابة (84.2%)؛ في اشارة الى عمق العلاقات التعاونية بين الافراد والارتقاء إلى مستوى المساءلة الجماعية لإنجاز الهدف، وذلك لشعور العاملين بأن عملية تحقيق أهداف المصرف تتحقق عبر العمل التشاركي فيه ، فينتج عمل روعي نابع من الثقة في الاخرين والرؤساء وانعكاس ذلك في الابداع. بينما الفقرة (7) (تسعى إدارة المصرف إلى تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً على التعاون ومساعدة بعضهم البعض) جاءت في آخر ترتيب المقياس بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.7294) وانحراف معياري وشدة اجابة (1.1061) و (74.6%) على التوالي، والنتائج السابقة تظهر مدى اختلاف استجابة عينة الدراسة بصدد وضوح المتغيرات الفرعية للتعاون لدى المدراء والعاملين، بالرغم من حصول الأخير على استجابة اجمالية تزيد عن متوسط أداة القياس البالغ (3).
- 3- اما متغير التمكين ( $X_C$ ) المتغير الرئيس الثالث للمقدرات الجوهرية فقد حقق متوسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.7059) بانحراف معياري قدره (0.61302) وشدة اجابة بلغت (74.1%) وهو الأقل بين المتغيرات الرئيسة، كما ان استجابة عينة الدراسة له كانت إيجابية وفاقت الوسط الفرضي لأداة القياس، وجاءت الفقرة (11) التي نصت على (أتمكن من الوصول إلى المعلومات التي احتاجها في وظيفتي لإنجاز عملي ولاسيما اتخاذ القرارات) بالترتيب الأول بمتوسط موزون بلغ (4.1765) وانحراف معياري (0.8044) وشدة اجابة (83.5%)؛ وهو ما يشير إلى الاسلوب الذي تتبعه ادارات المصارف من خلال التركيز على تطوير وتمكين العاملين والتشجيع على التفاعل مع بقية العاملين في جميع انحاء المصرف والتأكد من حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها. في حين احتلت الفقرة (12) (امتلك حرية أداء الاعمال لاسيما التصرف السريع لمعالجة وتصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر) الترتيب الأخير بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.1882) وانحراف معياري (1.2198) وشدة اجابة (63.8%).
- 4- بينما حقق متغير تركيز الخدمة ( $X_D$ ) المتغير الرئيس الرابع للمقدرات الجوهرية لدى المديرين والعاملين في المصارف عينة الدراسة متوسط حسابي موزون بلغ (4.4047) فاق المتوسط الفرضي لأداة القياس، وانحراف معياري قدره (0.51174) و شدة اجابة

(88.1%) وقد جاءت الفقرة (18) (يسعى مصرفنا على بناء الثقة المتبادلة مع الزبائن) بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي موزون بلغ (4.4941) وانحراف معياري (0.5695) وشدة اجابة (89.9%)، في اشارة الى السعي المتواصل لدى المصارف في بناء علاقات اوثق مع الزبائن كونها مرتبطة بالمنافسة من خلال تقديم المنتجات والخدمات بجودة عالية والعمل على تعظيم رضا الزبون واطافة قيمة له. في حين جاء ترتيب الفقرة (17) (تحرص إدارة المصرف على ان تكون الخدمة المقدمة بالوقت الذي تطلب فيه وانجازها بلا أخطاء) بالترتيب الأخير بمتوسط حسابي موزون (4.3294) وانحراف معياري وشدة اجابة بلغا (0.6434) و (86.6%) توالياً.

ونستخلص من النتائج السابقة للتحليل ما يأتي:

- 1) بلغ الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للمقدرات الجوهرية (4.0476) بانحراف معياري قدره (0.47877) وشدة اجابة (80.95%)، وهو اعلى من المتوسط الفرضي لأداة الدراسة البالغ (3) والمعول عليه لتحصيل مستويات استجابة افراد العينة.
- 2) كانت الأوساط الحسابية لأبعاد المقدرات الجوهرية جميعاً اعلى من الوسط الفرضي، إذ احتل بعد (تركيز الخدمة) الترتيب الأول بالنسبة للأهمية النسبية بوسط حسابي موزون (4.4047) وشدة اجابة (88.1%)، يليه من حيث الأهمية (الرؤية المشتركة) في المرتبة الثانية بوسط حسابي موزون قدره (4.0988) وشدة اجابة (82%)، واحتل (التعاون) المركز الثالث من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي موزون بلغ (3.9812) وشدة اجابة (79.6%)، والبعد (التمكين) احتل المركز الأخير بمتوسط حسابي موزون (3.7059) وشدة اجابة (74.1%).
- 3) تراوحت الأوساط الحسابية الموزونة للفقرات بين حد اعلى وأدنى حد ضمن بعد (تركيز الخدمة) قدره (4.4941) بشدة اجابة قدرها (89.9%) للفقرة (18)، وحد أدنى قدره (4.3294) بشدة اجابة بلغت (86.6%) للفقرة (17) من البعد نفسه، وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (0.1647) للوسط الحسابي الموزون و(3.3%) لشدة الاجابة، وان جميع الفقرات كانت ذات أوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي لأداة الاختبار.

وبناءً على المعلومات التحليلية أعلاه تبين الآتي:

- أ- أوضحت استجابات افراد العينة نسب اتفاق عالية على فقرات مقياس المقدرات الجوهرية وان اغلب اوساطها الحسابية ارتفعت بفارق مقبول عن الوسط الفرضي لمقياس الدراسة المعتمد والبالغ (3).

ب- أظهرت قيم شدة الاجابة ل فقرات مقياس المقدرات الجوهرية فروقاً قليلة مما يعكس اتفاقاً كبيراً في طبيعة استجابة عينة الدراسة على مضمون الفقرات.

ثانياً: نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الذكاء التنافسي (Y):

يعرض الجدول (18) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الذكاء التنافسي بدلالة مؤشرات التحليل الوصفي المعتمدة في الدراسة، كما يأتي:

الجدول (18) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لأبعاد الذكاء التنافسي

ترتيب الأهمية النسبية	شدة الإجابة P-Value	الانحراف المعياري Std.Deviation	الوسط الحسابي الموزون Mean	إجابات افراد العينة										فقرات المقياس	المتغير الرئيس
				لا اتفق بشدة 1		لا اتفق 2		محايد 3		اتفق 4		اتفق بشدة 5			
				النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار		
3	0.791	0.7222	3.9529	0.00%	0	3.53%	3	17.65%	15	58.82%	50	20.00%	17	21	ذكاء المنافسين
4	0.791	0.8438	3.9529	1.18%	1	4.71%	4	16.47%	14	52.94%	45	24.71%	21	22	
1	0.814	0.8279	4.0706	0.00%	0	3.53%	3	20.00%	17	42.35%	36	34.12%	29	23	
2	0.809	0.7385	4.0471	0.00%	0	2.35%	2	17.65%	15	52.94%	45	27.06%	23	24	
5	0.767	0.9239	3.8353	0.00%	0	11.76%	10	16.47%	14	48.24%	41	23.53%	20	25	
3	0.794	0.6348	3.9718	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور وأهميته النسبية											
3	0.835	0.6206	4.1765	0.00%	0	0.00%	0	11.76%	10	58.82%	50	29.41%	25	26	ذكاء السوق
2	0.842	0.5140	4.2118	0.00%	0	0.00%	0	4.71%	4	69.41%	59	25.88%	22	27	
5	0.831	0.6456	4.1529	0.00%	0	0.00%	0	14.12%	12	56.47%	48	29.41%	25	28	
4	0.833	0.6519	4.1647	0.00%	0	0.00%	0	14.12%	12	55.29%	47	30.59%	26	29	
1	0.852	0.7891	4.2588	0.00%	0	2.35%	2	14.12%	12	38.82%	33	44.71%	38	30	
2	0.839	0.4795	4.1929	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور وأهميته النسبية											
1	0.859	0.7841	4.2941	0.00%	0	2.35%	2	12.94%	11	37.65%	32	47.06%	40	31	الذكاء التقني
4	0.833	0.7375	4.1647	0.00%	0	2.35%	2	12.94%	11	50.59%	43	34.12%	29	32	
2	0.842	0.6743	4.2118	0.00%	0	1.18%	1	10.59%	9	54.12%	46	34.12%	29	33	
3	0.842	0.8877	4.2118	1.18%	1	4.71%	4	9.41%	8	41.18%	35	43.53%	37	34	
5	0.831	0.7320	4.1529	0.00%	0	1.18%	1	16.47%	14	48.24%	41	34.12%	29	35	
1	0.841	0.6152	4.2071	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري للمحور وأهميته النسبية											
	0.8248	0.5029	4.1239	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الذكاء التنافسي وأهميته النسبية											

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

1- أظهرت نتائج التحليل ان متغير ذكاء المنافسين (Y<sub>A</sub>) المتغير الرئيس الأول للذكاء التنافسي حقق متوسط حسابي موزون بلغ (3.9718) وانحراف معياري (0.63483) وشدة اجابة (79.4%) وهو ما يشير إلى اهتمام إدارات المصارف عينة الدراسة إلى متابعة أنشطة المنافسين، إذ يتضح أكثر في الفقرة (23) (يمتلك المصرف معرفة مسبقة عن توجهات المنافسين واستراتيجياتهم المستقبلية) التي احتلت الترتيب الأول في فقرات

المتغير من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي موزون قدره (4.0706) وانحراف معياري وشدة اجابة بلغا (0.8279) و (81.4%) على التوالي، وهو ما تؤكد الفقره (24) (يمتلك المصرف نظم معلومات متقدمة لتحسس ومعرفة تحركات المنافسين) التي حلت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية لإجمالي فقرات المتغير بوسط حسابي موزون بلغ (4.0471) وانحراف معياري (0.7385) و شدة اجابة بلغت (80.9%)، وهو ما يمثل قدرة المصارف (عينة الدراسة) من فهم بيئة العمل وتحديد نقاط القوة والضعف والاساليب المتبعة في جمع المعلومات حول المنافسين وتفسيرها في اتخاذ القرارات الادارية الفعالة التي تساعدها من توقع تحركات المنافسين وتقليل مدة الاستجابة لها.

2- حقق متغير ذكاء السوق ( $Y_B$ ) المتغير الرئيس الثاني للذكاء التنافسي متوسط حسابي موزون بلغت قيمته (4.1929) وبانحراف معياري (0.4795) و شدة اجابة (83.9%) وهو ما يشير إلى سعي المصارف عينة الدراسة إلى توسيع أنشطتها التجارية في قطاع العمل المصرفي، والذي تؤكد مؤشرات الفقره (30) (يسعى المصرف إلى تعدد فروعها في قطاع السوق كونها جزء من استراتيجيته) التي جاءت في اول ترتيب فقرات المتغير المذكور بوسط حسابي موزون بلغ (4.2588) وبانحراف معياري (0.7891) وشدة اجابة بلغت (85.2%)، ويشير ذلك الى مدى استثمار المصارف الحالية للمعلومات الواردة حول الاحداث والتطورات في قطاع العمل المصرفي، والتي تحدد من خلالها التوجهات المستقبلية في احتياجات وتفضيلات الزبائن، إذ يمثل ذلك نقاط قوة تعزز من الموقف التنافسي للمصارف. و اقل تلك المؤشرات وضوحاً هي الفقره (28) (تساعد معلومات السوق على تشكيل الاستراتيجيات العامة للمصرف) بمتوسط حسابي موزون (4.1529) وانحراف معياري وشدة اجابة بلغا (0.6456) و (83.1%) على التوالي.

3- اما متغير الذكاء التقني ( $Y_C$ ) المتغير الرئيس الثالث للذكاء التنافسي حقق متوسط حسابي موزون بلغ (4.2071) وانحراف معياري (0.61524) وشدة اجابة (84.1%) وهو ما يشير إلى اهتمام المصارف عينة الدراسة في مواكبة التطورات التقنية والسعي الفعال لامتلاك قدرات تقنية متميزة بالشكل الذي يمكنها من التميز على المنافسين وهو ما تؤكد الفقره (31) (يتابع المصرف عن كثب آخر التطورات التقنية في قطاع العمل المصرفي) التي حققت متوسط حسابي موزون قدره (4.2941) وانحراف معياري (0.7841) وشدة اجابة (85.9%)، في إشارة الى مدى حرص هذه المصارف على متابعة التطورات التقنية في قطاع العمل المصرفي واستخدام افضل التطبيقات التي من شأنها تحسين قيمة الزبون. في حين احتلت الفقره (35) (يتمكن المصرف من تحديد الفرص المتاحة من خلال

الحصول على معلومات عن التكنولوجيا الخارجية التي تدعم تطوير خدماته) الترتيب الأخير بين فقرات المقياس بوسط حسابي موزون (4.1529) وانحراف معياري (0.7230) وشدة اجابة (83.1%).

ونستخلص من نتائج التحليل السابقة ما يأتي:

1) بلغ الوسط الحسابي الموزون لإجمالي مؤشرات الذكاء التنافسي (4.1239) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.50292) وشدة اجابة (82.48%) وهو اعلى من المتوسط الفرضي البالغ (3) المعول عليه في قياس مستويات استجابة افراد العينة المبحوثة.

2) جاءت جميع مؤشرات الذكاء التنافسي بأوساط حسابية موزونة اعلى من المتوسط الفرضي، احتل مؤشر (الذكاء التقني) المرتبة الأولى بوسط حسابي موزون (4.2071) وشدة اجابة (84.1%) تلاه في الأهمية مؤشر (ذكاء السوق) الذي حل بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي موزون قدره (4.1929) وشدة اجابة (83.9%)، بينما مؤشر (ذكاء المنافسين) جاء في المركز الأخير بوسط حسابي موزون بلغ (3.9718) وشدة اجابة (79.4%).

3) تراوحت الأوساط الحسابية الموزونة لفقرات هذا المجال بين حد اعلى قدره (4.2941) بشدة اجابة بلغت (85.9%) للفقرة (31) ضمن مؤشر الذكاء التقني، وحد أدني قدره (3.8353) بشدة اجابة (76.7%) للفقرة (25) ضمن فقرات مؤشر ذكاء المنافسين، وبذلك يكون التباين في قيم الفقرات بفارق مقداره (0.4588) للوسط الحسابي الموزون وشدة اجابة بلغ (9.2%).

وبناءً على المعلومات التحليلية أعلاه تبين الآتي:

أ- سجلت مؤشرات استجابة افراد العينة إلى نسب اتفاق عالية في فقرات مقياس الذكاء التنافسي وإن اغلب اوساطها الحسابية ارتفعت بفارق مقبول عن الوسط الفرضي المعتمد لمقياس الدراسة والبالغ (3).

ب- أظهرت قيم شدة الاجابة لفقرات مقياس الذكاء التنافسي فروقاً قليلة مما يعكس وجود اتفاق كبير في طبيعة استجابة عينة الدراسة على مضمون الفقرات.

## المبحث الثالث

### اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

خصص هذا المبحث لعرض نتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية (المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي) ومناقشتها باعتماد مصفوفة ارتباط (سبيرمان Spearman). إذ يوضح الجدول (19) النتائج الاجمالية لعلاقات الارتباط بين المتغيرات الفرعية للمتغيرين ، ومن مصفوفة العلاقات يتضح وجود (36) علاقة ارتباط جميعها ذات دلالة معنوية بمستوى (0.01) وهي نتائج مقبولة احصائياً تعكس وجود علاقات ارتباط جوهرية وحقيقية بين متغيرات المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي.

الجدول (19) مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية

الذكاء التنافسي Y	الذكاء التقني Y <sub>C</sub>	الذكاء السوق Y <sub>B</sub>	الذكاء المنافسين Y <sub>A</sub>	المقدرات الجوهرية X	تركيز الخدمة X <sub>D</sub>	التمكين X <sub>C</sub>	التعاون X <sub>B</sub>	الرؤية المشتركة X <sub>A</sub>	المتغيرات الرئيسية والفرعية
0.614**	0.568**	0.580**	0.509**	0.817**	0.579**	0.490**	0.619**	1	الرؤية المشتركة X <sub>A</sub>
0.551**	0.545**	0.638**	0.422**	0.841**	0.628**	0.467**	1		التعاون X <sub>B</sub>
0.642**	0.576**	0.514**	0.530**	0.749**	0.451**	1			التمكين X <sub>C</sub>
0.579**	0.507**	0.627**	0.462**	0.796**	1				تركيز الخدمة X <sub>D</sub>
0.731**	0.679**	0.726**	0.591**	1					المقدرات الجوهرية X
0.800**	0.547**	0.523**	1						الذكاء المنافسين Y <sub>A</sub>
0.817**	0.702**	1							الذكاء السوق Y <sub>B</sub>
0.889**	1								الذكاء التقني Y <sub>C</sub>
1									الذكاء التنافسي Y

\*\* مستوى معنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

وفيما يأتي عرض ومناقشة تفصيلية لنتائج اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

### 1- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين الرؤية المشتركة والذكاء التنافسي

نصت فرضية الارتباط الفرعية الأولى على الآتي: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرؤية المشتركة والذكاء التنافسي)، وبعد ربط الفقرات التي تخص المتغيرين ومن خلال تطبيق معامل ارتباط (سبيرمان) ظهرت المؤشرات الآتية كما في الجدول (20). إذ يتضح من خلال النتائج ان علاقة الارتباط بين المتغيرين قد بلغت (0.614) تقريباً وبمستوى معنوية قدره (0.01) وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معنوية معامل ارتباط (سبيرمان) بمقياس (t) وكالاتي: الجدول (20) مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين الرؤية المشتركة والذكاء التنافسي

الارتباط	درجة الحرية <sup>††</sup> df	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
0.614**	84	7.197	2.3716

\*\* مستوى معنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

يتضح من معطيات الجدول (20) ان قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة قدره (0.99) وهذا يؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين على مستوى الدراسة الحالية، كما ان نتائج التحليل تؤكد على قبول الفرضية الفرعية الأولى أي أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المشتركة والذكاء التنافسي بدلالة المؤشرات المعتمدة في قياس المتغيرين.

### 2- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التعاون والذكاء التنافسي

فرضية الارتباط الفرعية الثانية نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التعاون والذكاء التنافسي) وتشير نتائج مصفوفة ارتباط (سبيرمان) الى وجود علاقة ارتباط قدرها (0.551) بين التعاون والذكاء التنافسي وهي علاقة ذات دلالة معنوية بمستوى معنوي (0.01)، وبهدف التحقق من معنوية هذه العلاقة بين المتغيرين المذكورين، جرى اختبار معنوية ارتباط (سبيرمان) بمقياس (t) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (21) وكما يأتي:

الجدول (21) مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين التعاون والذكاء التنافسي

الارتباط	درجة الحرية <sup>††</sup> df	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية
0.551**	84	7.293	2.3716

\*\* مستوى معنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

†† درجة الحرية = (عدد افراد العينة - 1)

يتضح من معطيات الجدول (21) ان قيمة ( $t$ ) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبحدود ثقة (0.99)، وهذا يؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين على مستوى الدراسة الحالية، وتدعم نتائج التحليل هذه قبول الفرضية المذكورة.

### 3- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التمكين والذكاء التنافسي

نصت فرضية الارتباط الفرعية الثالثة على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التمكين والذكاء التنافسي) ويعرض الجدول (22) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين التمكين والذكاء التنافسي بدلالة معامل الارتباط (سبيرمان) ومنها يتضح ان متغير التمكين حقق ارتباطاً معنوياً مع الذكاء التنافسي بلغت قيمته (0.642) بمستوى معنوية (0.01) وهو ارتباط مقبول احصائياً. وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، جرى اختبار معنوية معامل ارتباط (سبيرمان) بمقياس ( $t$ ) وكما يأتي:

#### الجدول (22) مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين التمكين والذكاء التنافسي

الارتباط	درجة الحرية $df$	قيمة $t$ المحسوبة	قيمة $t$ الجدولية
0.642**	84	7.438	2.3716

\*\* مستوى معنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

الجدول (22) يبين نتائج اختبار علاقة الارتباط الكلية بين متغير التمكين والذكاء التنافسي لأفراد العينة، ومنها يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية مقبولة بلغت (0.642) وبمستوى معنوي (0.01)

### 4- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين تركيز الخدمة والذكاء التنافسي

الفرضية الفرعية الرابعة للارتباط نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تركيز الخدمة والذكاء التنافسي) ونتائج اختبار هذه العلاقة يوضحها الجدول (23) بدلالة معامل (سبيرمان) ومنها يتضح ان متغير تركيز الخدمة حقق ارتباطاً معنوياً مع الذكاء التنافسي بلغت قيمته (0.579) بمستوى معنوية (0.01) وهو ارتباط مقبول احصائياً وبهدف التحقق من معنوية علاقة هذين المتغيرين، جرى اختبار معنوية معامل ارتباط (سبيرمان) بمقياس ( $t$ ) وظهرت النتائج التي يبينها الجدول (23) كما يأتي:

#### الجدول (23) مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين تركيز الخدمة والذكاء التنافسي

الارتباط	درجة الحرية $df$	قيمة $t$ المحسوبة	قيمة $t$ الجدولية
0.579**	84	7.849	2.3716

\*\* مستوى معنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

يتضح من معطيات الجدول (23) ان قيمة  $(t)$  المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية بمستوى معنوية  $(0.01)$  وبحدود ثقة  $(0.99)$  وهو ما يؤكد قوة العلاقة بين متغيري تركيز الخدمة والذكاء التنافسي وفق الدراسة الحالية وبالتالي قبول الفرضية

#### 5- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي

فرضية الارتباط الرئيسية نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي)، والجدول (24) يبين نتائج اختبار علاقة الارتباط الكلية بين متغير المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي، ومنه يتضح ان المقدرات الجوهرية ارتبطت معنوياً بالذكاء التنافسي بمعامل ارتباط (سبيرمان) بلغت قيمته  $(0.731)$  بمستوى معنوي  $(0.01)$  ويشير ذلك إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين معتمدة احصائياً. وبهدف التحقق من معنوية العلاقة بين هذين المتغيرين، تم اجراء اختبار معنوية معامل ارتباط (سبيرمان) بمقياس  $(t)$  ، والجدول (24) يظهر النتائج وكما يأتي:

#### الجدول (24) مصفوفة ارتباط (سبيرمان) للعلاقة بين المقدرات الجوهرية والذكاء

##### التنافسي

الارتباط	درجة الحرية $df$	قيمة $t$ المحسوبة	قيمة $t$ الجدولية
0.731**	84	11.095	2.3716

\*\* مستوى معنوية  $(0.01)$

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

يتضح من معطيات الجدول (24) ان  $(t)$  المحسوبة بلغت قيمتها أكبر من القيمة الجدولية بمستوى معنوية  $(0.01)$  وبحدود ثقة  $(0.99)$ ، وهذا يؤكد قوة العلاقة بين المتغيرين على مستوى هذه الدراسة.

بناءً على نتائج تحليل واختبار علاقة الارتباط يمكن قبول الفرضية الرئيسية للارتباط التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي).

## المبحث الرابع

### نتائج علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

خصص هذا المبحث من الفصل التطبيقي للدراسة لعرض نتائج اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة ومناقشتها وفق ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها عبر توظيف البرنامج الاحصائي (SPSS V.23) وعلى وفق ما يأتي:

#### 1- نتائج اختبار علاقة التأثير بين الرؤية المشتركة والذكاء التنافسي

الفرضية الفرعية الأولى نصت على (تؤثر الرؤية المشتركة للمديرين والعاملين في المصارف تأثيراً معنوياً في الذكاء التنافسي)، والجدول (25) يبين نتائج اختبار علاقة التأثير بين الرؤية المشتركة ( $X_A$ ) والذكاء التنافسي ( $Y$ ) بوصفه المتغير المعتمد في نموذج الانحدار، وعلى وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للرؤية المشتركة ( $X_A$ ) والذكاء التنافسي ( $Y$ ) التي يمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X_A$$

إذ إن:

$$Y = \text{الذكاء التنافسي}$$

$$a = \text{مقدار ثابت احصائياً (Constant)}$$

$$\beta = \text{معامل الانحدار (مقدار التغير في } Y \text{ الذي يطرأ نتيجة تغير } X_A \text{ بوحدة واحدة)}$$

$$X_A = \text{متغير الرؤية المشتركة}$$

المعادلة أعلاه تشير إلى أن الذكاء التنافسي ( $Y$ ) هو دالة للقيمة الحقيقية للرؤية المشتركة ( $X_A$ ) وإن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد احتسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (85) وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري الرؤية المشتركة والذكاء التنافسي كما يأتي:

$$Y = a + \beta X_A$$

$$Y = 1.639 + 0.606 X_A$$

وفي إطار ذلك، تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (25)

الجدول (25) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين الرؤية المشتركة والذكاء التنافسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية $df$	متوسط المربعات	قيمة $F$ المحسوبة	قيمة $F$ الجدولية	معامل التحديد $R^2$
الانحدار	8.164	1	8.164	51.670	6.943	0.384
الخطأ	13.082	83	0.158			
المجموع	21.246	84				

مستوى المعنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

اما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:

الجدول (26) نتائج اختبار علاقة الرؤية المشتركة بالذكاء التنافسي

مستوى المعنوية	قيمة $t$ المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		الانموذج
			معامل بيتا	الخطأ المعياري	
0.000	4.710		0.348	1.639	الثابت a
0.000	7.197	0.620	0.084	0.606	الرؤية المشتركة ( $X_A$ )

مستوى المعنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين الرؤية المشتركة ( $X_A$ ) والذكاء التنافسي ( $Y$ ) وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (85)، ان قيمة ( $F$ ) المحسوبة لمتغير الرؤية المشتركة كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية (1 ، 83) وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين ( $X_A$  ,  $Y$ ) وبمستوى ثقة (0.99) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية المتغير ( $X_A$ ) وعلى وفق اختبار ( $t_A$ ) التي بلغت قيمتها (7.197). ويمكن استخلاص النتائج كما يأتي:

- في ضوء معادلة الانحدار فإن قيمة الثابت ( $a=1.639$ ) وهذا يعني أن هناك وجود للذكاء التنافسي مقداره (1.639) عندما تكون قيمة الرؤية المشتركة ( $X_A$ ) تساوي صفر.
- اما قيمة الميل الحدي قد بلغ ( $\beta=0.606$ ) والمرافقة للمتغير ( $X_A$ )، فهي تدل على ان تغييراً مقداره (1) في الرؤية المشتركة ( $X_A$ ) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.606) في الذكاء التنافسي.
- كما اشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى معامل مقداره (38.4%) بما يعني ان الرؤية المشتركة ( $X_A$ ) يفسر ما قيمته (38.4%) من التباين الحاصل في الذكاء التنافسي ( $Y$ ).

وأن (61.6%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل انموذج الانحدار، وهو مؤشر جيد جداً على قوة انموذج الانحدار. وبموجب نتائج التحليل السابقة يتم قبول الفرضية والتي تعني وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين الرؤية المشتركة والذكاء التنافسي.

2- نصت الفرضية الفرعية الثانية لعلاقات التأثير على (يؤثر التعاون للمديرين والعاملين في المصارف تأثيراً معنوياً في الذكاء التنافسي)، ويبين الجدول (27) نتائج اختبار علاقة التأثير بين التعاون والذكاء التنافسي وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى ان التعاون ( $X_B$ ) يؤثر في الذكاء التنافسي ( $Y$ ) ، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للتعاون ( $X_B$ ) والذكاء التنافسي ( $Y$ ) ، وفي ضوء هذه العلاقة يمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X_B$$

إذ إن:

$$Y = \text{الذكاء التنافسي}$$

$$a = \text{مقدار ثابت احصائياً (Constant)}$$

$$\beta = \text{معامل الانحدار (مقدار التغير في } Y \text{ الذي يطرأ نتيجة تغير } X_B \text{ بوحدة واحدة)}$$

$$X_B = \text{متغير التعاون}$$

وتعني هذه العلاقة بأن الذكاء التنافسي ( $Y$ ) هو دالة للقيمة الحقيقية للتعاون ( $X_B$ )، اما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (85). وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرين على وفق نتائج معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X_B$$

$$Y = 2.345 + 0.447 X_B$$

في اطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (27).

الجدول (27) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين التعاون والذكاء التنافسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية $df$	متوسط المربعات	قيمة $F$ المحسوبة	قيمة $F$ الجدولية	معامل التحديد $R^2$
الانحدار	8.297	1	8.297	53.876	6.943	0.391
الخطأ	12.949	83	0.156			
المجموع	21.246	84				

مستوى المعنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

وأشار الجدول (28) إلى القيم المبينة معاملات الاختبار لعلاقة التأثير بين التعاون ( $X_B$ ) والذكاء التنافسي ( $Y$ ) كما يأتي:

الجدول (28) نتائج اختبار علاقة التعاون بالذكاء التنافسي

مستوى المعنوية	قيمة $t$ المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		الانموذج
			معامل بيتا	الخطأ المعياري	
0.000	9.471	0.625	0.248	2.345	الثابت a
0.000	7.293		0.061	0.447	التعاون ( $X_B$ )

مستوى المعنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

يتضح من جدول تحليل التباين و جدول المعاملات للعلاقة بين التعاون ( $X_B$ ) والذكاء التنافسي ( $Y$ ) وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (85). وإن قيمة ( $F$ ) لمتغير التعاون كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية (83 ، 1) وهذا يدل على ان منحني الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين ( $X_B$  ,  $Y$ ) وبمستوى ثقة (0.99) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية المتغير ( $X_B$ ) وعلى وفق اختبار ( $t_B$ ) التي بلغت قيمتها (7.293). ويمكن استخلاص النتائج كما يأتي:

- في ضوء معادلة الانحدار بلغ مقدار الثابت ( $a=2.345$ ) وهذا يعني أن هناك وجود للذكاء التنافسي مقداره (2.345) عندما تكون قيمة التعاون ( $X_B$ ) تساوي صفراً.
- اما قيمة الميل الحدي قد بلغ ( $\beta=0.447$ ) والمرافقة للمتغير ( $X_B$ ) ، وهذا دلالة على ان تغييراً مقداره (1) في التعاون ( $X_B$ ) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.447) في الذكاء التنافسي.
- كما اشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى معامل مقداره (39.1%) بما يعني ان التعاون ( $X_B$ ) يفسر (39.1%) من التباين الحاصل في الذكاء التنافسي، وأن (60.9%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل انموذج الانحدار، وهو مؤشر مقبول احصائياً يضمن قبول الفرضية المذكورة. التي تؤكد على وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين التعاون والذكاء التنافسي.

### 3- نتائج اختبار علاقة التأثير بين التمكين والذكاء التنافسي

نصت فرضية التأثير الفرعية الثالثة على ما يأتي (يؤثر التمكين للمديرين والعاملين في المصارف تأثيراً معنوياً في الذكاء التنافسي)، وعلى وفق هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى أن التمكين ( $X_C$ ) يؤثر في الذكاء التنافسي ( $Y$ ) ، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للتمكين ( $X_C$ ) والذكاء التنافسي ( $Y$ ) وفي ضوء هذه العلاقة يمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X_C$$

إذ إن:

$$Y = \text{الذكاء التنافسي}$$

$$a = \text{مقدار ثابت احصائياً (Constant)}$$

$$\beta = \text{معامل الانحدار البسيط (مقدار التغير في Y الذي يطرأ نتيجة تغير } X_C \text{ بوحدة واحدة)}$$

$$X_C = \text{التمكين}$$

هذه العلاقة تعني أن الذكاء التنافسي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للتمكين ( $X_C$ )، اما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (85). وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرين على وفق نتائج معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X_C$$

$$Y = 2.201 + 0.519 X_C$$

في اطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات كما موضح في الجدول (29).

الجدول (29) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين التمكين والذكاء التنافسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية $Df$	متوسط المربعات	قيمة $F$ المحسوبة	قيمة $F$ الجدولية	معامل التحديد $R^2$
الانحدار	8.497	1	8.497	55.175	6.943	0.400
الخطأ	12.749	83	0.154			
المجموع	21.246	84				

مستوى المعنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

اما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة في الجدول (30) وكما يأتي:

الجدول (30) نتائج اختبار علاقة التمكين بالذكاء التنافسي

مستوى المعنوية	قيمة $t$ المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		الانموذج
		بيتا $\beta$	الخطأ المعياري	معامل بيتا	
0.000	8.402	0.632	0.262	2.201	الثابت a
0.000	7.438		0.070	0.519	التمكين ( $X_C$ )

مستوى المعنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

يتضح من جدول تحليل التباين و جدول المعاملات للعلاقة بين التمكين ( $X_C$ ) والذكاء التنافسي (Y) وعلى مستوى عينة الدراسة البالغة (85). وان قيمة ( $F$ ) لمتغير التمكين ( $X_C$ ) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية بمستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية (83 ، 1). وهذا يدل على ان منحني

الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين ( $X_C$ ,  $Y$ ) وبمستوى ثقة (0.99) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية المتغير ( $X_C$ ) وعلى وفق اختبار ( $t_C$ ) التي بلغت قيمتها (7.438). ويمكن استخلاص هذه النتائج في ادناه:

- في ضوء معادلة الانحدار بلغ الثابت ( $a=2.201$ ) وهذا يعني أن هناك وجوداً للذكاء التنافسي مقداره (2.201) عندما تكون قيمة التمكين ( $X_C$ ) تساوي صفرًا.
- اما قيمة الميل الحدي قد بلغت ( $\beta=0.519$ ) والمرافقة للمتغير ( $X_C$ ). وهذا دلالة على ان تغييراً مقداره (1) في التمكين ( $X_C$ ) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.519) في الذكاء التنافسي.
- اشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى معامل مقداره (40%) بما يعني ان التمكين ( $X_C$ ) يفسر (40%) من التباين الحاصل في الذكاء التنافسي ( $Y$ )، وأن (60%) من التباين غير المفسر تعود لمتغيرات لم تدخل انموذج الانحدار، وهو مؤشر جيد على قوة انموذج الانحدار. وعلى أساس هذه النتائج يمكن قبول الفرضية المذكورة التي تؤكد على وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين التمكين والذكاء التنافسي.

#### 4- نتائج اختبار علاقة التأثير بين تركيز الخدمة والذكاء التنافسي

فرضية التأثير الفرعية الرابعة نصت على (يؤثر تركيز الخدمة للمديرين والعاملين في المصارف تأثيراً معنوياً في الذكاء التنافسي). وعلى وفق هذه الفرضية فإن معادلة الانحدار البسيط تشير إلى أن تركيز الخدمة ( $X_D$ ) يؤثر في الذكاء التنافسي ( $Y$ )، وهذا التأثير يفترض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لتركيز الخدمة ( $X_D$ ) والذكاء التنافسي ( $Y$ ) وفي ضوء هذه العلاقة يمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X_D$$

إذ إن:

$$Y = \text{الذكاء التنافسي}$$

$$a = \text{مقدار ثابت احصائياً (Constant)}$$

$$\beta = \text{معامل الانحدار البسيط (مقدار التغير في Y الذي يطرأ نتيجة تغير } X_D \text{ بوحدة واحدة)}$$

$$X_D = \text{تركيز الخدمة}$$

هذه العلاقة تعني أن الذكاء التنافسي ( $Y$ ) هو دالة للقيمة الحقيقية لتركيز الخدمة ( $X_D$ )، اما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (85)، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرين على وفق نتائج معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X_D$$

$$Y = 1.299 + 0.641 X_D$$

في إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوءها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (31)

الجدول (31) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين تركيز الخدمة والذكاء التنافسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية $df$	متوسط المربعات	قيمة $F$ المحسوبة	قيمة $F$ الجدولية	معامل التحديد $R^2$
الانحدار	9.051	1	9.051	61.571	6.943	0.426
الخطأ	12.195	83	0.147			
المجموع	21.246	84				

مستوى المعنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

اما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة في الجدول (32) كما يأتي:

الجدول (32) نتائج اختبار علاقة تركيز الخدمة بالذكاء التنافسي

مستوى المعنوية	قيمة $t$ المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		الانموذج
		المعيارية	معامل بيتا	الخطأ المعياري	
0.001	3.584	0.653	1.299	0.362	الثابت a
0.000	7.849		0.641	0.082	تركيز الخدمة ( $X_D$ )

مستوى المعنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين تركيز الخدمة ( $X_D$ ) والذكاء التنافسي ( $Y$ ) على مستوى عينة الدراسة البالغة (85) وبلغت قيمة ( $F$ ) لمتغير تركيز الخدمة ( $X_D$ ) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية. بمستوى معنوية (0.01) وبدرجتي حرية (83 ، 1) وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين ( $X_D$  ,  $Y$ ) وبمستوى ثقة (0.99) وهذا ما تؤكد قيمة معنوية المتغير ( $X_D$ ) وعلى وفق اختبار ( $t_D$ ) التي بلغت قيمتها (7.849). ويمكن استخلاص النتائج في ادناه:

- في ضوء معادلة الانحدار بلغ مؤشر الثابت ( $a=1.299$ ) وهذا يعني أن هناك وجوداً للذكاء التنافسي مقداره (1.299) عندما تكون قيمة تركيز الخدمة ( $X_D$ ) مساوية للصفر.
- اما قيمة الميل الحدي قد بلغت ( $\beta=0.641$ ) والمرافقة للمتغير ( $X_D$ ) ، وهذا دلالة على ان تغييراً مقداره (1) في تركيز الخدمة ( $X_D$ ) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.641) في الذكاء التنافسي ( $Y$ ).
- اشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى معامل مقداره (42.6%) بما يعني ان تركيز الخدمة ( $X_D$ ) يفسر قيمته (42.6%) من التباين الحاصل في الذكاء التنافسي ( $Y$ )، وأن

(57.4%) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل انموذج الانحدار، وهو مؤشر جيد جداً على قوة انموذج الانحدار.

وعلى وفق نتائج التحليل السابقة يمكن قبول فرضية التأثير الفرعية الرابعة التي نصت على وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين تركيز الخدمة والذكاء التنافسي.

#### 5- نتائج اختبار علاقة التأثير بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي

نصت فرضية التأثير الرئيسية على (تؤثر المقدرات الجوهرية للمديرين والعاملين في المصارف تأثيراً معنوياً في الذكاء التنافسي). على وفق هذه الفرضية تم اختبار العلاقة الاجمالية للمقدرات الجوهرية (بأبعادها مجتمعة) مع الذكاء التنافسي (بأبعاده مجتمعة) بدلالة معادلة الانحدار البسيط التي تشير إلى الآتي:

$$Y = a + \beta X$$

إذ إن:

$$Y = \text{الذكاء التنافسي}$$

$$a = \text{مقدار ثابت احصائياً (Constant)}$$

$$\beta = \text{معامل الانحدار البسيط (مقدار التغير في } Y \text{ الذي يطرأ نتيجة تغير } X \text{ بوحدة واحدة)}$$

$$X = \text{المقدرات الجوهرية}$$

إن هذه العلاقة تعني أن الذكاء التنافسي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية للمقدرات الجوهرية (X)، أما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (85) فرداً من المديرين والعاملين في المصارف عينة الدراسة، وسيجري تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات على وفق نتائج معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

$$Y = 0.838 + 0.812 X$$

في إطار هذه الصياغة فإن جدول تحليل التباين أسفر عن نتائج جرى في ضوئها تحليل التباين بين هذه العلاقات وكما موضح في الجدول (33)

#### الجدول (33) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الانحدار	12.690	1	12.690	123.203	6.943	0.597
الخطأ	8.556	83	0.103			
المجموع	21.246	84				

مستوى المعنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

اما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة في الجدول (34) وكما يأتي:

الجدول (34) نتائج اختبار علاقة المقدرات الجوهرية بالذكاء التنافسي

مستوى المعنوية	قيمة $t$ المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		الانموذج
		بيتا $\beta$	الخطأ المعيارى	معامل بيتا	
0.006	2.810	0.773	0.298	0.838	الثابت a
0.000	11.095		0.073	0.812	المقدرات الجوهرية (X)

مستوى المعنوية (0.01)

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS , V.23)

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين المقدرات الجوهرية (X) والذكاء التنافسي (Y) على مستوى عينة الدراسة البالغة (85). وإن قيمة (F) المحسوبة للمقدرات الجوهرية كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية. بمستوى معنوية (0.01) ودرجتي حرية (83 ، 1). وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كافٍ لوصف العلاقة بين (X , Y) وبمستوى ثقة (0.99) وهو ما تؤكد قيمة معنوية (X) على وفق اختبار (t) التي بلغت قيمتها (11.095) ويمكن استخلاص النتائج في ادناه :

- في ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت الذي بلغ (a=0.838) وهذا يعني أن هناك وجوداً للذكاء التنافسي مقداره (0.838) عندما تكون قيمة المقدرات الجوهرية (X) تساوي صفر.
  - اما قيمة الميل الحدي قد بلغت ( $\beta=0.812$ ) والمرافقة للمتغير (X)، وهذا دلالة على ان تغييراً مقداره (1) في المقدرات الجوهرية (X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.812) في الذكاء التنافسي (Y).
  - وأشارت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) إلى معامل مقداره (59.7%) بما يعني ان المقدرات الجوهرية (X) تفسر قيمتها (59.7%) من التباين الحاصل في الذكاء التنافسي (Y)، وأن (40.3%) من التباين غير المفسر تعود لمتغيرات لم تدخل انموذج الانحدار، وهو مؤشر جيد يدل على قوة انموذج الانحدار.
- وعلى أساس هذه النتائج يمكن قبول فرضية التأثير الرئيسة التي اكدت على وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي.

# الاستنتاجات والتوصيات

## المبحث الأول

### الاستنتاجات

## المبحث الثاني

### التوصيات والمقترحات

## المبحث الأول

### الاستنتاجات

ركز هذا المبحث على مجموعة من الاستنتاجات التي تمكن الباحث من التوصل إليها فكانت على نوعين من الاستنتاجات سيتم عرضها ومناقشتها ضمن الفقرتين الآتيتين:

❖ الاستنتاجات النظرية

❖ الاستنتاجات العملية

#### أولاً: الاستنتاجات النظرية

المراجعة السابقة التي اجراها الباحث للأدبيات ذات الصلة بموضوعي المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي اظهرت العديد من الاستنتاجات النظرية نعرض فيما يأتي أهمها بإيجاز:

1- ان موضوعي المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي من الموضوعات المعاصرة التي لازالت أطرها الفكرية والمفاهيمية قيد التطوير والتشكيل على المستويين النظري والتطبيقي. إذ ما زالت الأدبيات تفتقر إلى نظرية متكاملة لتفسير المضامين الاستراتيجية والتشغيلية لقضية المقدرات الجوهرية.

2- ركزت الادبيات والدراسات السابقة على المضامين التشغيلية للمقدرات الجوهرية على مستوى الإمكانيات الملموسة مع وجود فجوة حقيقية في الادبيات التي اهتمت بقياس المقدرات الجوهرية على مستوى رأس المال الفكري.

3- اولت الأدبيات المعاصرة اهتمامات جدية بالمضامين الاستراتيجية للتأثير بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي بوصفها إحدى الاستراتيجيات الجوهرية للبقاء والربحية في بيئة الأعمال، إلا إن معظم تلك الاهتمامات لم تصل إلى مستوى النظرية وهي بحاجة إلى أن تدرس بمنظور تحليلي شامل على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي.

4- لم تحض قضية التأثير بين المقدرات الجوهرية والذكاء التنافسي (محتوى وعمليات) باهتمامات متوازنة على المستويين النظري والتطبيقي، إذ ركزت معظم الأدبيات على المعالجة النظرية لكلا القضيتين بشكل منفرد وليس بمنظور استراتيجي متكامل.

5- تسهم ابعاد المقدرات الجوهرية في تحسين المهارات والقدرات الجماعية والفردية داخل المنظمات.

6- يشكل الذكاء التنافسي ضرورة استراتيجية وليس خياراً يتم التفاضل بينه ومجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تواجهها المنظمات.

#### ثانياً: الاستنتاجات العملية

وهي استنتاجات ذات صلة بنتائج اختبار مخطط الدراسة وفرضياتها التي اجريت في المصارف العراقية الخاصة عينة الدراسة، وأهم تلك الاستنتاجات:

1- يتضح من نتائج وصف آراء عينة الدراسة للمصارف المبحوثة وتشخيصها اهتمام معتدل بالمقدرات الجوهرية وكالاتي:

أ- جاء بعد تركيز الخدمة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وهذا يدل على عمق اهتمام هذه المصارف في التركيز على النشاطات والعمليات ذات التأثير على رضا الزبائن من خلال تقديم خدمات متميزة وتكوين علاقات ثقة متبادلة معهم.

ب- جاء بعد الرؤية المشتركة بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية وهذا يؤشر على ان الرؤية الخاصة بالمصارف عينة الدراسة تحظى بدعم وقبول واسع من قبل الافراد العاملين وإن إدارات هذه المصارف تسمح لعدد محدود من العاملين بالمشاركة في صياغة الرؤى المستقبلية الخاصة بها وتطويرها.

ت- في حين احتل بعد التعاون الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية مما يدل على أن المصارف المبحوثة تشجع على روح العمل الجماعي والتعاون بين العاملين من خلال وسائل التحفيز وكذلك توحيد الهدف بين المصارف والعاملين فيها.

ث- بينما بُعد التمكين احتل الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية، وهو ما يعكس اهتمام المصارف المبحوثة على تفويض بعض الصلاحيات إلى العاملين اثناء تنفيذ الاعمال او التعامل مع القرارات من خلال آلية تبادل المعلومات والأساليب المتبعة في تحسين أداء العمل وتطويره.

2- كشفت نتائج وصف آراء عينة الدراسة عن اهتمام المصارف المبحوثة بالذكاء التنافسي وكالاتي:

أ- جاء بُعد الذكاء التقني في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية، في دلالة على متابعة المصارف المبحوثة للتطورات التقنية في قطاع العمل المصرفي وان استخدام التكنولوجيا في التواصل مع الزبائن هو مفتاح التفوق التنافسي.

ب- بينما احتل بُعد ذكاء المنافسين الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية، إشارة إلى وضوح المنافسة في قطاع العمل المصرفي وإمكانية المصارف المبحوثة من امتلاك والحصول على المعلومات حول أنشطة وتحركات المنافسين.

ت- اما بُعد ذكاء السوق احتل الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية، ويعزى سبب ذلك مستوى امتلاك المصارف المبحوثة لرؤية واضحة تستند إلى الفهم الدقيق للقوى المحركة لقطاع العمل المصرفي وأنها بحاجة إلى تفعيل أكبر كي تسهم في تحسين ذكاءات السوق لديها.

3- أظهرت النتائج الإحصائية اهتمام المصارف المبحوثة للمقدرات الجوهرية بمكوناتها، وهو ما يمثل إدراك إدارات هذه المصارف بأن المهارات والقدرات المملوكة هي مفتاح التفوق على المنافسين من خلال تقديم خدمات متميزة ومتكاملة للزبائن.

4- أظهرت النتائج الإحصائية تبني المصارف المبحوثة أنشطة الذكاء التنافسي في عملياتها، إذ يبرز اهتمامها في تحسين محفظة خدماتها التقنية بالشكل الذي يسهل عمليات التواصل مع الزبائن.

5- السعي الفعال للمصارف المبحوثة لمواكبة التطور المستمر والتفوق في الخدمات المقدمة إيماناً بأهمية هذه العمليات التي تُعد سبب أساسي في النجاح والتوسع في قطاع العمل المصرفي.

## المبحث الثاني

### التوصيات والمقترحات

#### أولاً: التوصيات

- في ضوء ما خلصت إليه الدراسة الحالية من استنتاجات يمكن طرح مجموعة من التوصيات ذات الصلة بآليات العمل والدراسات المستقبلية وكالاتي:
- 1- ضرورة اهتمام المصارف المبحوثة بامتلاك القدر الكافي من المعرفة لخلق التجانس المطلوب بين ما تمتلكه من موارد سواء أكانت بشرية ام تنظيمية وبين قدرتها بهدف امتلاك مقدرة جوهرية ترتبط بتحقيق اسبقية تنافسية على الاخرين.
  - 2- على المصارف المبحوثة دمج ما لديها من خبرات مكتسبة بهدف تشكيل الكفاءة الذهنية للعاملين لديها ودمجها مع ما تمتلكه من موارد؛ وذلك لخلق مقدرة تساهم في تحقيق اداء استراتيجي طويل الامد من خلال اقامة الدورات التدريبية والتطويرية لرفع كفاءة العاملين في مختلف المواقع الوظيفية.
  - 3- تكثيف جهود المصارف العراقية في متابعة التطور الحاصل في المجال التقني إذ لازالت بعض المصارف تستخدم وسائل قديمة في التواصل او تقديم الخدمات للزبائن في حين تتوفر لدى العديد من المصارف الوسائل الحديثة (مثل أجهزة الصراف الالي، بطاقات الائتمان، والخدمات المصرفية عبر الجوال والانترنت).
  - 4- وضع نظام فعال للترقيات يساهم في المحافظة على بيئة العمل الداخلية في قطاع العمل المصرفي والذي يساهم في زيادة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين وخلق روح العمل الجماعي والتشجيع على التعاون فيما بينهم.
  - 5- العمل على استقطاب العاملين ذوي المهارات المميزة وامتلاك القابليات التي تضمن تفوق المصارف على منافسيها عن طريق التركيز على الخدمات المقدمة.
  - 6- ضرورة اجراء التحسينات في أنظمة وإجراءات العمل الحالية بالشكل الذي يسمح للعاملين من اظهار القدرات الإبداعية والابتكارية في تنفيذ أعمالهم.

## ثانياً: المقترحات

- لأهمية مواكبة التطورات والتغيرات السريعة ولاسيما في مجالات متغيرات هذه الدراسة وبغية استكمال هذا الجهد، فهناك حاجة إلى أن تكرر هذه الدراسة في مجالها ولاسيما في مجال المقدرية الجوهرية الذي يُعدّ من الموضوعات التي بُحِثت على نطاق ضيق وذلك من خلال:
- أ- القيام بدراسة حالة لإحدى المنظمات عن كيفية بناء مقدرية جوهرية تسهم في الحفاظ على بقاء تلك المنظمة ضمن المنافسة والنمو وكيفية ادارة هذه المقدرية.
  - ب- لأهمية موضوع المقدرات الجوهرية يوصي الباحث بإجراء دراسات عن كيفية تنظيم وصيانة المقدرات وأثرها في تحقيق قيمة عالية للمنظمات.
  - ت- دراسة واقع التعامل بين تقنيات الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي.

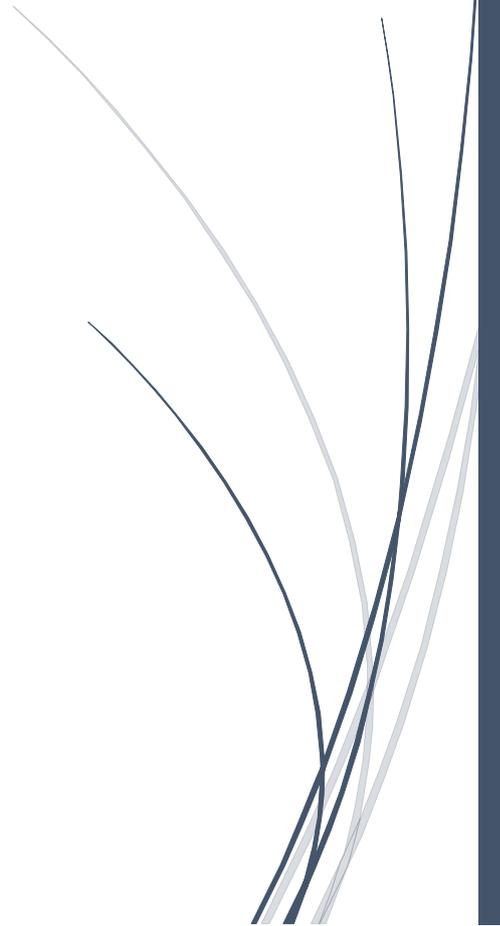
# المصادر

أولاً:

المصادر العربية

ثانياً:

المصادر الأجنبية



## المصادر

### أولاً : المصادر العربية

أ- القرآن الكريم

ب- الكتب

- 1- رشيد، صالح عبد الرضا و احسان دهش جلاب، "الإدارة الاستراتيجية – مدخل متكامل"، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان – الأردن، 2008.
- 2- السويدان، طارق "صناعة الذكاء"، شركة الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الكويت، 2008.
- 3- الشماع، خليل محمد حسن و خضير كاظم حمود "نظرية المنظمة"، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2007.
- 4- نجم، عبود نجم "إدارة اللا ملموسات: إدارة ما لا يقاس"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5- نجم، نجم عبود : "إدارة المعرفة – المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2008.
- 6- يوسف، محمد عبد الحفيظ، "إدارة المعرفة لدعم النمو – مترجم"، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2013.

ت- المعاجم

- 1- عمر، احمد مختار "معجم اللغة العربية المعاصرة"، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع والكتابة، القاهرة - مصر، 2008.

ث- البحوث والمجلات

- 1- حسونه، عبد الباسط، بلال السكارنه، محمد عبد القادر، محمد أبو قله "تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية – دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، 2014.
- 2- الطائي، علي حسون "تشخيص الكفايات الجوهرية في المنظمات الحكومية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية – جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 45، 2007.
- 3- العنزى، سعد ، زياد كاظم ثابت القاضي "جدلية تنظير العلاقة بين الجماعية والتعاون في اطار نظرية المنظمة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 52، 2008.

- 4- نايف، باسم عبد فيصل "دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية" مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة العراقية، العدد الرابع، 2013.
- ج- الرسائل والاطاريح
- 1- الجنابي، اكرم سالم "تأثير إدارة المعرفة في الكفايات الجوهرية – دراسة تحليلية في شبكة الاعلام العراقي"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، 2009.
- 2- الحميري، بشار عباس حسين "العلاقة بين المرونة الاستراتيجية والمقدرات الجوهرية وتأثيرها في الاداء المصرفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في عدد من المصارف التجارية الخاصة في العراق"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، 2014.
- 3- الزوبعي، محمد فائز حسن مهدي "دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف – دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، 2010.
- 4- سليمان، وزيرة يحيى محمد " تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال - دراسة حالة في شركة آسيا سيل للاتصالات النقالة في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل، 2010.
- 5- سميرة، فرحات "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي- دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية"، اطروحة دكتوراه علوم في الاقتصاد الصناعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / قسم العلوم الصناعية – جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2016.
- 6- الشمري، احمد عبد الله امانة "الرصد البيئي والذكاء التنافسي واثرها في المقدرات الجوهرية للمنظمة - دراسة ميدانية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء، 2011.
- 7- الشمري، سجي عبد الجبار إبراهيم "إدارة المعرفة واثرها في عملية التنشيط الاستراتيجي – دراسة ميدانية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، 2006.

- 8- اللهيبي، ميادة حياوي مهدي "تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تشخيصية لآراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات - العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، 2009.
- 9- نايف، اسعد كاظم "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الأداء الاستراتيجي - دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، 2007.

### ثانياً : المصادر الأجنبية

#### A. Books :

- 1- Alter, Steven" **Information System "Foundation e-Business"** Prentice-Hall, New Jersey, 2002.
- 2- Armstrong, Michael & Stephen Taylor "**Armstrong's handbook of human resource management practice**" 13<sup>th</sup> edition, Graphicraft Limited, Hong Kong, 2014.
- 3- Baltzan, Paige "**Business Driven Information Systems**" 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, USA, 2014.
- 4- Barney, Jay B. & Clark, Delwyn N. "**Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**", Oxford University Press, New York, USA, 2007.
- 5- Barney, Jay B. & William S. Hesterly : "**Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases**", 5<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited, England, 2015.
- 6- Barringer, Bruce R. & Duane R. Ireland, "**Entrepreneurship Successfully Launching New Venture**", 2<sup>nd</sup> edition, Prentice – Hall Inc., New Jersey, 2008.
- 7- Blenkhorn, Martin & Fleisher, Criag C. "**Managing Frantiers of Competitive Intelligence**" West Port, CI Quorum Book, 2005.
- 8- Brown, Steve: "**Strategic Manufacturing for Competitive Advantage :Transforming operations from shop floor to strategy**", Baruch College, City University, New York, 1996.

- 9- Brown, Steven, Richard Lamming, John Bessant, Peter Jones: **"Strategic Operations Management"** 2<sup>nd</sup> edition, Elsevier Butterworth-Heinemann, London, 2005.
- 10- Clar,G., Acheson, H., Hafner-Zimmermann, S., Sautter, B., Buczek, M., Allan, J. **"Strategic Policy Intelligence tools, Enabling better RTDI Policy-Making Europe's regions"** 1<sup>st</sup> edition, Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin, 2008.
- 11- Cohen, Jacob, Patricia Jacob, Stephen G. West, Leona S. Aiken, **"Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences"** 3<sup>rd</sup> edition, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey USA, 2003.
- 12- Coulter, Mary" **Strategic Management in action"** 5<sup>th</sup> edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2010.
- 13- Cushman, Donald P. & Sarah Sanderson King: **"Excellence in Communicating Organizational Strategy"**, State University of New York Press, New York, USA, 2001.
- 14- Daft, Richard L. & Dorothy Marcic **"Understanding Management"** 5<sup>th</sup> edition, Thomson South-Western, Mason, USA, 2006.
- 15- Daft, Richard L., **"Understanding the Theory and Design of Organization"** 9<sup>th</sup> Edition South-Western, Cengage Learning, 2007.
- 16- Daft<sup>1</sup>, Richard L. **"Organization Theory and Design"**, 10<sup>th</sup> edition, South-Western, Cengage Learning, USA, 2010.
- 17- Daft<sup>2</sup>, Richard L. **"Management"**, 9<sup>th</sup> edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA, 2010.
- 18- David, Fred R. " **Strategic Management Concepts and Cases Strategic Management : Concepts and Cases"** 13<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2011.
- 19- David, Fred R. & David, Forest R. " **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts & Cases"** 15<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited, England, 2015.
- 20- Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner **"Strategic Management: creating competitive advantages"**, 3<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2007.

- 21- Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner "**Strategic Management: text and cases**", 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2008.
- 22- Dess, Gregory G., G.T. Lumpkin, Alan B. Eisner "**Strategic Management: text and cases**", 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2014.
- 23- Dessler, Gary "**Human resource management**" 13<sup>th</sup> edition, Prentice Hall., Pearson Education, Inc., New Jersey, USA, 2013.
- 24- Etzel, Michael J., Walker, Bruce J., Stanton, William J., "**Marketing**", 14<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Companies, Inc. New York, USA, 2007.
- 25- Fernandez-Bexerra Irma & Rajiv Sabherwal "**Knowledge Management : Systems and Processes**", M.E. Sharpe, Inc., New York, USA, 2010.
- 26- Field, Andy "**Discovering Statistics Using SPSS**", 3<sup>rd</sup> ed, SAGE Publications .Ltd, London, 2009.
- 27- Garvin, David A. "**Learning in action: A guide to Putting the Learning Organization to Work**", Boston, Harvard Business Press, 2000.
- 28- Gibson, James L, John M. Ivancecich, James H. Donnelly Jr "**Organizations: Behavior, Structure, Processes**" 14<sup>th</sup>, McGraw-Hill, New York, USA, 2012.
- 29- Greasley Andrew, Bocij Paul, Chaffey, Dave, Hickie Simon, "**Business Information Systems: Technology, Development and Management for The E-Business**", 3<sup>rd</sup> Edition, Pearson Education Limited, England, 2006.
- 30- Hatch, Mary Jo & Cunliffe, Ann L. "**Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**" 3<sup>rd</sup> edition, Oxford University Press, United Kingdom, 2013.
- 31- Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones "**Strategic Management Theory: An Integrated Approach**" 9<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, USA, 2010.

- 32- Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones "Strategic Management Theory" 5<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, USA, 2001.
- 33- Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling "Strategic Management Theory : An Integrated Approach" 11<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, USA, 2015.
- 34- Hill, Charles W.L., Gareth R. Jones, Melissa A. Schilling "Strategic Management: An Integrated Approach" 10<sup>th</sup> edition, Cengage Learning, USA, 2013.
- 35- Hinde, Kevin "Corporate and Strategic Management", Irawn, Inc.,2000.
- 36- Hitt, Michael A., Duane Irland, Robert E. Hoskisson "Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)" 7<sup>th</sup> edition, Thomson Higher Education, Mason, USA, 2007.
- 37- Hitt, Michael A., Duane Irland, Robert E. Hoskisson "Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts" 9<sup>th</sup> edition, South-Western Cengage Learning, Canada, 2011.
- 38- Hitt, Michael A., Duane Irland, Robert E. Hoskisson "Strategic Management Concepts & Cases: Competitiveness and Globalization" 8<sup>th</sup> edition, South-Western Cengage Learning, Mason, USA, 2009.
- 39- Hitt, Michael A., Duane Irland, Robert E. Hoskisson : "Strategic Management Competitvess and Globalization",4<sup>th</sup> edition, South-Westren college publishing Australia, 2001.
- 40- Jenster, per & David Hussey "Company Analysis - Determining Strategic Capability" John Wiley & Sons. Ltd, New York, 2001.
- 41- Johnson, Gerrt, Kevan Scholes, Richard Wittington : "Exploring Corporate Strategy" 8<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited, England, 2008.
- 42- Jones, Gareth R." Organization Theory, Design, and Change" 5<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, USA, 2007.
- 43- Klein, David A. "The strategic management of intellectual capital", Butterworth-Heinemann, UK, 1998.

- 44- Kotler, Philip & Gary Armstrong "**Principles of Marketing**" 15<sup>e</sup>. Global Edition, Pearson Education Limited, England, 2014.
- 45- Laudon, Kenneth C., Jane P. Laudon : "**Management Information Systems : Managing The Digital Firm**" 13<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited, England, 2014.
- 46- Macmillan, Hugh & Mahen Tampoe "**Strategic Management**", 1<sup>st</sup> Edition, Oxford university Press, UK, 2000.
- 47- McDowell, Don "**Strategic Intelligence : a handbook for Practitioners Managers, and Users**", Scarecrow Press, Inc., USA, 2009.
- 48- McShane, Steven L. & Mary Ann Von Glinow "**Organizational Behavior : Emerging Realities for the Workplace Revolution**", 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2008.
- 49- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann "**Organizational Behavior : Emerging Knowledge and Practice for the Real World**", 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2010.
- 50- Melnyk, A. Steven, & David, R. Denzler, "**Operations Management : A Value Driven Approach**", McGraw – Hill Companies, Inc., USA, 1996.
- 51- Michal L. Tushman & Philip Anderson "**Managing Strategic Innovation And change, A collection Readings**" Oxford university Press, Inc, New York, 1997.
- 52- Miller, J. P., "**Millennium Intelligence Understanding and Conducting Competitive Intelligence in the Digital Age Medford**", Cyber Age Book, New Jersey, USA, 2000.
- 53- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, Sumantra Ghoshal "**The Strategy Process**" Revised European Edition, Pearson Education, England, 1999.
- 54- Nobre, Farley Simon, David Walker, Robert Harris "**Technological, managerial and organizational core competencies: dynamic innovation and sustainable development**", IGI Global., USA, 2012.
- 55- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright "**Fundamentals of human resource management**" 4<sup>th</sup> edition, The McGraw-Hill, New York, 2011.

- 56- Onkvisit, Sak & John H. Shaw, "**International marketing : analysis and strategy**" 4<sup>th</sup> edition, Routledge, Taylor & Francis Group, New York & London, 2004.
- 57- Pearce II, John A. & Richard B. Robinson Jr "**Strategic Management : Formulation, Implementation and Control**", 8<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2003.
- 58- Prescott, Jon E. & Stephen H. Miller "**Proven Strategies in Competitive Intelligence : Lessons from the trenches**", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA, 2001.
- 59- Pride, William M. & O.C. Ferrell "**Marketing**" 17<sup>th</sup> edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA, 2014.
- 60- Pride, William M. & O.C. Ferrell, "**Marketing Foundations**", 4<sup>th</sup> edition, Thomson/ South – Western, 2011.
- 61- Rainer, Jr R. Kelly & Casey G. Cegielski "**Introduction to Information Systems : Supporting and Transforming Business**", 4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc., 2012.
- 62- Rainer, R. Kelly Jr, Brand Prince, Casey Cegielski "**Introduction to Information Systems : Supporting and Transforming Business**" 5<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc., Danvers, USA, 2014.
- 63- Reid, R. Dan & Nada R. Sanders "**Operations Management : An Integrated Approach**", 5<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc, USA, 2013.
- 64- Robbins, Stephen, Timothy A. Judge : "**Essentials of organizational behavior**" 12<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, 2014.
- 65- Robbins, Stephen, Timothy A. Judge : "**Organizational Behavior**" 15<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc, New Jersey, USA, 2013.
- 66- Rothaermel, Frank T. "**Strategic Management**" 2nd edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2015.
- 67- Santrock, John W. "**Educational psychology**", 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2011.
- 68- Schermerhorn, Jr John R., Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, James G. Hunt "**Organizational Behavior**" 12<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, 2012.

- 69- Sdoraw, L. M., & Riskabough, C. A." **Psychology**", McGraw-Hill, Boston, USA, 2002.
- 70- Silber, Kenneth and Lynn Kearny " **Organization Intelligence : A Guide To Under Standing The Business Of Your Organization For H.R, Training And Performance Consulting**" 1<sup>st</sup> Edition, John Wiley and Sons, Inc ., New Jersey, USA, 2010.
- 71- Slack, Nigel, Michael Lewis : "**Operations Strategy**" 3<sup>rd</sup> edition, Pearson Education Limited, England, 2011.
- 72- Slack, Nigel, Stuart Chambers, Robert Johnston : "**Operations Management**" 6<sup>th</sup> edition, Pearson Education Limited, England, 2010.
- 73- Slocum, John W., Jackson Susan E., Hellriegel Don "**Competency-Based Management**", South-Western Cengage Learning, Mason, USA, 2008.
- 74- Stair M. Ralph & George W. Reynolds "**Fundamentals of Information Systems**" 6<sup>th</sup> edition, Course Technology, Cengage Learning, Boston, USA, 2012.
- 75- Stevenson, William J. : "**Operations Management**", 11<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2012.
- 76- Thompson, Arthur A., Margaret A. Peteraf, John E.Gamble, A.j.Strickland III, "**Crafting and Executing Strategy Concepts and Readings**" 20<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, New York, USA, 2016.
- 77- Ward, Keith, Cliff Bowman, Andrew Kakabadse : "**Designing World Class Corporate Strategies : Value-Creating Roles for Corporate Centres**" Elsevier Butterworth-Heinemann, UK, 2005.
- 78- Werner, Jon M. & Randy L. DeSimone, "**Human Resource Development**", 6<sup>th</sup> edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA, 2012.
- 79- West, Chris "**Competitive Intelligence**", Palgrave, New York, 2001.
- 80- Wheelen, Thomas L. and J. David Hanger : "**Strategic management and Business Policy: Achieving Sustainability International Edition**", 12<sup>th</sup> Edition, Pearson Education, Inc., New Jersey, USA, 2010.
- 81- Wheelen, Thomas L & Hunger, J. David : "**Strategic Management and Business Policy**", 13<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey, 2012.

- 82- White, Colin : "**Strategic Management**" First Published, Palgrave Macmillan, New York, 2004.
- 83- Zimmer, Thomas W., Norman M. Scarborough, Doug Wilson "**Essentials of entrepreneurship and small business management**", 5<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2008.

### **B. Dictionaries**

- 1- Merriam - Webster, " **Webster's New Dictionary of Synonyms** - principal copyright 1968", Merriam-Webster Inc., Springfield, Massachusetts, USA, 1984.

### **C. Journals and Periodicals**

- 1- Aarons, G., Ehrhart, M . & Farahnak, L "**The implementation leadership scale (ILS): development of a brief measure of unit level implementation leadership**" Implementation Science, Vol. 9, No. 45, 2014.
- 2- Adidam, phani Tej, Sampada Gajre, Shubhra Kejriwal "**Cross-Cultural Competitive Intelligence Strategies**" marketing Intelligence & Planning, Vol.27, No.5, 2009.
- 3- Agha, Sabah, Laith Alrubaiee, Manar Jamhour "**Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance**", International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1; 2012.
- 4- Ahmed, Rizwan Raheem, Nawaz Ahmad, Imanuddin Khoso, Khawaja A. Arif, Rana I. Palwishah "**Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness of Organizations : an Investigation from Pakistan**", European Scientific Journal, vol.10, No.13, 2014.
- 5- Allameh, Sayyed Mohsen, Sarareh Ghazinour Naeini, Azarnoush Ansari, Kianoosh Kianpour, Zohreh Nazari, "**Study the Effect of Competitive Intelligence Components on Creating Innovation**", IJOMA, International Journal of Management Academy 2 (1), 2014.
- 6- Barnea, Avner "**Predictable surprises and risk management a role for competitive intelligence**", Competitive Intelligence Magazine, 2007.

- 7- Barton, Dororthy Leonard "**Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development**", Strategic Management Journal, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal, 1992.
- 8- Belen, Ana Escrig-Tena & Juan Carlos Bou-Llusar "**A Model for Evaluating Organizational Competencies: An Application in the Context of a Quality Management Initiative**" Decision Sciences, USA, Volume 36 Number 2, May 2005.
- 9- Bose, Ranjit "**Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis**", Industrial Management & Data System, Vol. 108 No. 4, 2008.
- 10- Calof, Jonathan L., Sheila Wright "**Competitive intelligence : A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective**", European Journal of Marketing, Vol. 42 No. 7/8, 2008.
- 11- Calof, J.L. & Skinner, B. "**Government's role in competitive intelligence: what'shappening in Canada?**" Competitive Intelligence Magazine, Volume 2, Issue 2, 1999.
- 12- Chen, Stephen : "**Long Range Planning**", Imperial College, Vol.28 No.3 pp.105-116, Elsevier Science Ltd, Great Britain, 1995.
- 13- Chouhan, Vikram Singh & Sandeep Srivastava "**Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey**" IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 16, Issue 1, Ver. I, Jan. 2014.
- 14- Cobb, P. "**Competitive intelligence through data mining**", Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 1 No. 3, 2003.
- 15- Coyne Kevin P.; Stephen J. D. Hall and Patricia Gorman Cliaford "**IS Your Core Competence A Mirage ?**" THE McKinsey Quarterly, Number 1, 1997.
- 16- Czepiel, John "**Competitive Intelligence**" NYU STERN Leonard N. Stern School of Business, New York University, 2006.
- 17- Deschamps, J. P. "**Product juggernauts: How companies mobilize to generate a stream of market winners**", Harvard Business Press, 1995.

- 18- Dowling, Martin & Iain Henderson "**Managing Personal Competencies**", Edinburgh Business School, Heriot-Watt University, Edinburgh, United Kingdom, 2009.
- 19- Drott, M. Carl, "**Personal Knowledge, Corporate Information: The Challenges For competitive intelligence**", Business Horizons, 2001.
- 20- Duysters, Geert & John Hagedoorn "**Core Competence and Company Performance in The World-Wide Company Industry**", The Journal of High Technology Management Research, Vol. 11, No. 1, 2000.
- 21- Duysters, Geert & John Hagedoorn "**The effect of core competence building on company performance**", MERIT, Faculty of Economics and Business Administration, University of Limburg, May 1996.
- 22- Fisher, Jenny "**Competitive Intelligence : A Case Study of Motorola's Corporate Competitive Intelligence Group, 1983-2009**", Journals of U.S. Intelligence Studies, Vol. 20, No. 3, 2014.
- 23- Hafeez, Khalid & Essmail Ali Essmail "**Evaluating organization core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process**", Management Research News, Vol. 30 No. 8, 2007.
- 24- Haggan, Christine M. "**The Core Competencies Organization : Implication for Human Resource practices**", Human Resource Management Review, Volume 6, Number 2, 1996.
- 25- Hamel & Heene, : "**Competence based competition**", John wily and sons, New York, 1994.
- 26- Hax, Arnolde & Wilde II, Dean "**The Delta Model – a New Framework Of Strategy**" Journal of Strategic Management Education 1(1), Senate Hall Academic Publishing, 2003.
- 27- Hughes, S. "**Competitive intelligence as competitive advantage: the theoretical link between competitive intelligence, strategy and firm performance**" Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 3 No. 3, 2005.
- 28- Jabbouri, Nada Ismaeel "**The Role Of Core Competencies On Organizational Performance**", European Scientific Journal /SPECIAL/ edition vol.1, June 2014.

- 29- Javidan, Mansour, "**Core Competence: What Does it Mean in Practice?**", Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, 1998.
- 30- Kalinowski, David J. & Gary D. Maag "**ROCI : A Framework for Determining the Value of Competitive Intelligence**", Practive Worldwide, Inc. Vol. 15, No. 1, 2012.
- 31- King, Adelaide Wilcox & Carl P. Zeithaml "**Competences and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox**", Strategic Management Journal, Vol. 22, 2001.
- 32- King, William R. "**Knowledge Management and Organizational Learning**", Annals of Information Systems, Vol.4, 2009.
- 33- Koseoglu, Mehmet Ali, Gary Ross, Fevzi Okumus "**Competitive intelligence practices in hotel**" International Journal of Hospitality Management, 2015.
- 34- Kurt, April & Julian Bessa "**A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process within a Global Energy Multinational**" Problems and Perspectives in Management / Volume 4, Issue 2, 2006.
- 35- Legg, Shane, Marcus Hutter "**A Collection of Definitions of Intelligence**", Technical Report, 2006.
- 36- Legg, Shane, Marcus Hutter "**A Collection of Definitions of Intelligence**", Technical Report, IDSIA-07-07, 2007.
- 37- Li, Li "**The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships**", International Business Review, Vol. 14, 2005.
- 38- Lockman Conway, Kenneth Saban, John Lanasa, "**The Contribution of Market Intelligence to tactical & strategic Business decisions**" Marketing Intelligence & Planning, MCB University Press, 18/1, 2000.
- 39- Lonnqvist, A., Pirttimaki, V. "**the measurement of business intelligence**", information systems management journal, Academic Research Library, Vol. 23, No. 1, 2006.
- 40- Maclayton, Darego W. "**Customer focus and business performance: the study of food and beverages organizations in Nigeria. Measuring business excellence**", The Journal of Organizational Performance Management, Vol. 10, No. 4, 2006.

- 41- Martin, Jacqueline, Brendan McCormack, Donna Fitzsimons, Rebecca Spirig "**The importance of inspiring a shared vision**", International Practice Development Journal, Vol.2 No. 4, 2014.
- 42- Mollayaaghobi, S, S., & Badiee, F "**A Comparative study of competitive intelligence in Public Sector (Case study: Iran Auto Industries)**", Interdisciplinary journal of contemporary research in business, 2011.
- 43- Muller, Marie-Luce "**Key intelligence needs. Roadmap of your competitive intelligence capability and Activities**", South African Journal, Vol.6(1), 2004.
- 44- Nazari, Khosrow & Zaidatol Akmaliah Lope Pihie, "**Assessing Learning Organization Dimensions and Demographic Factors in Technical and Vocational Colleges in Iran**", International Journal of Business and Social Science, Vol. 3 No. 3; February 2012.
- 45- Nemutanzhela, Phathutshedzo & Tiko Iyamu "**The impact of competitive intelligence on products and services innovation in organizations**", (IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol. 2, No. 11, 2011.
- 46- Nwokah, N. Gladson & Ondukwu, Frances E. "**Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria**", African Journal of Marketing Management Vol. 1(1), 2009.
- 47- Palumbo, Mark V., Corey E. Miller, Valerie L. Shalin, Debra Steel-Johnson, "**The Impact of Job Knowledge in the The Impact of Job**", H.R.M. Research, Volume 10, Number 1, 2005.
- 48- Pelsmacker, Patrick De, Marie-Luce Muller, Wilma Viviers, Ansrea Saayman, Ludo Cuyvers, Marc Jegers "**Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters**", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23, No. 6, 2005.
- 49- Popa, Anica & Cucui, G, "**A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities Using Decision Support System Based on Web Mining Techniques**", Int. J. of Computers Communication & Control, Vol. IV, No. 2, 2009.

- 50- Powell, J. H. & Bradford J. P. "**Targeting intelligence gathering in a dynamic competitive environment**" *Perdamon, International Journal of Information Management* 20, 2000.
- 51- Prahalad C.K, "**The role of core competencies in the corporation**", *Research Technology Management*; 36, 6, ABI/INFORM Global, Nov/Dec 1993.
- 52- Prescott, John E. "**The Evolution of Competitive Intelligence : Designing a process for action**", *PROPOSAL Management*, 1999.
- 53- Quinn, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M., "**The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider, Organization Dynamics**", *Autuman*, 37- 49, 1997.
- 54- Reyrot, M. Van Doren, Allen, D., Childsm N., "**Competitor Intelligence Among Industrial Whole Salers : An Exploratory Study**", *Journal of Management*, 2002.
- 55- Rouach, Daniel & Patrice Santi "**Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes**", *European Management Journal* Vol. 19, No. 5, 2001.
- 56- Saayman, Andrea, Jaco Pienaar, Patrick de Pelsmacker, Wilma Viviers, Ludo Cuyvers, Marie-Luce Muller, Marc Jegers "**Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence**", *Aslib Proceedings: New Information Perspectives* Vol. 60 No. 4, 2008.
- 57- Saayman, Andrea, Jaco Piennar, Patrick de Pelsmacker, Wilma Viviers, Ludo Cuyvers, Marie-Luce Muller, Marc Jegers : "**Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence**", *Aslib Proceedings: New Information*, Vol.60, No. 4, 2008.
- 58- Safarnia, Hasan, Zahra Akbari, Abbas Abbasi "**Review of Competitive Intelligence & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies in the Kerman City: Appraisal and Testing of Model by Amos Graphics**", *International Business and Management*, Vol. 2, No. 2, 2011.
- 59- Sanchez, Ron "**Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence**", *Journal of Business Research*, Vol. 57, 2004.

- 60- Santos, Mírian & Correia, Ana, "**Competitive Intelligence as a Source of Competitive Advantage: an Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry**" 11<sup>th</sup> Ed., European Conference on Knowledge Management, Famalicão, Portugal September, 2010.
- 61- Schilke, Steffen W. "**Introduction of Competitive Intelligence Processes as Strategic consultancy Project**", University of Lincolnshire and Humberside, Germany, 2000.
- 62- Seibert, Scott E., Silver, Seth R., and Randolph, W. Alan, "**Taking Empowerment to The next level: A multiple – Level model of Empowerment, performance, and satisfaction**", Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 3, 2004.
- 63- Sotarauta, Markku "**Building Knowledge-based Core Competencies and Leadership in Flowing World**", International Conference City of Gdansk Poland, 2001.
- 64- Strauss, A.C., A.S.A. du Toit "**Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa's competitiveness**", Aslib Proceedings: New Information Perspectives Vol. 62 No. 3, 2010.
- 65- Syed, Nausheen & Lin Xiaotan : "**The linkage between knowledge management practices and company Performance: empirical evidence**", Journal of Industrial Engineering and Management, JIEM,– 6(1), 2013.
- 66- Taib, Khairul Mizan, Yatin Saiful Farik Mat, Ahmad, Abdul Rahman, Mansor, Ahmad Nazri "**Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Synergy for Organizational Competitiveness in the K-Economy**", Communications of the IBIMA, Volume 6, 2008.
- 67- Toit, Du Adeline S.A. "**A comparison of competitive intelligence activities in Brazil, Malaysia, Morocco and South Africa**", AOSIS Open Journals, 2014.
- 68- Toit, Du Ben "**Effects of site management operations on the nutrient capital of a eucalypt plantation system in South Africa**", Southern African Forestry Journal – No. 199, November 2003.
- 69- Tyson, Kirk B., "**The Complete Guide to Competitive Intelligence**", Lisle. ILL :K, Tyson International, Chicago, USA, 1998.

- 70- Ussahawanitchakit, Phapruek "Impacts of organizational learning on innovation orientation and firm efficiency: an empirical assessment of accounting firms in Thailand", International Journal of Business Research, Vol. 8, No. 4, 2008.
- 71- Viviers, Wilma, Andrea Saayman, Marie-Luce Muller "Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa", International Journal of Social Economic, Vol. 32, No. 7, 2005.
- 72- Xianjin, Zha & Chen Minghong "Study on Early Warning of Competitive Technical Intelligence Based on the Patent Map", Journal of Computers, Vol. 5, No. 2, 2010.
- 73- Yuan, Soe-Tsyr & Huang, Ming-Zeng "A study on time series pattern extraction and processing for competitive intelligence support", Pergamon, Expert Systems with Applications 21, 2001.

#### D. Thesis

- 1- Jamhour, Manar Salah "the impact of core competence on organizational performance - An applied study on Paint Industry in the United Arab Emirates", Thesis for Master in Business Administration, Faculty of Business, Middle East University, Jordon, 2010.

#### E. Researches & Articles

- 1- ACCION, "Market Intelligence: Making Market Research Work for Microfinance", ACCION InSight, No.7, 2007.
- 2- Bernhardt, Douglas C., "I Want it Fast Factual Actionable Tailoring Competitive Intelligence to Executives", Long Range Planning, Vol. 27, Issue 1, 1994.
- 3- Burn, Alex "Business Intelligence", Australian Foresight Institute, Alex Burns. For individual private educational & non-commercial use only, 2003.
- 4- Cappel J.J. & Boon, J.P., "Competitive Intelligence a Performance", Competitive Intelligence Review 11, 1995.
- 5- Charter, "Market Intelligence Charter", Bank of England, the Bank's Strategic Plan, Version 2: February 2016.
- 6- Chen, J, Q., & Lee, S, M. "An exploratory cognitive DSS for strategic decision making" Decision Support Systems, 2003.

- 7- Ennis, Michelle R. "**Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)**", Pilots and Demonstration Team Division of Research and Evaluation Office of Policy Development and Research, January 29, 2008.
- 8- Fielding, M. "**Competitive intelligence**", Marketing News, Vol. 40 No. 1, 2006.
- 9- GIA, Global Intelligence Alliance: "**Introduction to Competitive Intelligence**", white paper 1/2004 .
- 10- Nishimura, Kiyohiko G. "**Market Intelligence, Market Information and Statistics in Central Banking**", Keynote Speech to the 6<sup>th</sup> Irving Fisher Committee Conference, Basel, Switzerland, August 29, 2012.

# الملاحق

## ملحق (1)

أسماء السادة المحكمين

## ملحق (2)

صدق الاستبانة

## ملحق (3)

استمارة استبانة

## ملحق (4)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

## ملحق (1)

## اسماء السادة المحكمين

ت	الاسم	اللقب العلمي	مكان العمل
1	د. صالح عبد الرضا رشيد	أستاذ	جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد
2	د. علاء فرحان طالب	أستاذ	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
3	د. مؤيد يوسف الساعدي	أستاذ	المعهد التقني - المسيب
4	د. يوسف حليم الطائي	أستاذ	جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد
5	د. علي كريم عبد الخفاجي	أستاذ	جامعة كربلاء - كلية العلوم السياحية
6	د. صلاح الدين عواد الكبيسي	أستاذ	جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد
7	د. إحسان دهش جلاب	أستاذ	جامعة القادسية - كلية الادارة والاقتصاد
8	د. اكرم محسن الياسري	أستاذ	جامعة كربلاء - كلية العلوم السياحية
9	فؤاد حمودي العطار	أستاذ	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
10	د. ليث علي يوسف الحكيم	أستاذ	جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد
11	د. ناظم جواد عبد	أستاذ مساعد	جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد
12	د. عامر علي حسين العطوي	أستاذ مساعد	جامعة المثنى - كلية الادارة والاقتصاد
13	د. ميثاق هاتف الفتلاوي	أستاذ مساعد	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
14	د. هاشم فوزي العبادي	أستاذ مساعد	جامعة الكوفة - كلية الادارة والاقتصاد
15	د. سعدي احمد الموسوي	أستاذ مساعد	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
16	د. اميمة حميد العادلي	أستاذ مساعد	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
17	د. محمود فهد الدليمي	أستاذ مساعد	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد
18	د. حسين حريجة الحساوي	مدرس	جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد

## ملحق (2)

## م / صدق الاستبانة

السيد الخبير ..... المحترم

تماشياً مع السياقات العلمية لاختبار الصدق الظاهري والشمولية لاستبانة الاستبانة، نعرض على حضرتكم استبانة صممت في إطار موضوع رسالة الماجستير (المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين لبعض المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة)، وقد تم الاعتماد على تدرج ليكرت الخماسي والذي يتشكل بعبارات (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق بشدة). يرجى ابداء رأيكم وملاحظاتكم حول الاستبانة والأبعاد والفقرات التي تتدرج ضمنها من خلال الإجابة عن تساؤلات ترتبط بالاتي:-

1. وضوح الفقرة؟
2. انتماء الفقرة إلى البعد المحدد؟
3. وجود او عدم وجود فقرات يمكن إضافتها؟
4. وجود او عدم وجود أبعاد أخرى يمكن إضافتها؟
5. تناسب بدائل تدرج ليكرت الخماسي (ملائمة غير ملائمة التعديل المقترح)

شاكرين تعاونكم وتكرمكم باستقطاع جزء من وقتكم الثمين لقراءة الاستبانة و وضع الملاحظات

## المحور الأول

### معلومات عامة

#### مواصفات عينة الدراسة

اسم المصرف :

.....

العنوان الوظيفي :

.....

النوع الاجتماعي

ذكر  انثى

29 سنة فأقل  39-30 سنة  49-40 سنة

الفئة العمرية

59-50 سنة  60 سنة فأكثر

اعدادية  دبلوم  بكالوريوس

المؤهل العلمي

ماجستير  دكتوراه

5 سنوات فأقل  10-6 سنة  15-11 سنة

مدة الخدمة في

المصرف

20-16 سنة  21 سنة فأكثر

## المحور الثاني

### متغيرات الدراسة

**أولاً: المقدرات الجوهرية:** مجموعة متكاملة من المعرفة النادرة والمهارات الناتجة من التعلم الجماعي المنتشرة داخل المنظمة والمتأصلة في افرادها والتي تمكنها من خلق قيمة مثالية للزبائن والمستفيدين منها تتميز فيها على المنافسين. وتتكون من خمسة ابعاد وعلى النحو ادناه :

**1- الرؤية المشتركة:** تمثل رؤية المصرف صورة لقيمه وطموحاته والافكار التي تساعد الافراد العاملين على الشعور بما يفترض ان يقوموا به من النشاطات والفعاليات اللازمة لتحقيق ما يصبو اليه المصرف الذي ينتمون اليه في الحاضر والمستقبل

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	الرؤية المشتركة
					يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
					تعكس الرؤية قيم وطموحات المصرف والعاملين فيه
					يهتم المصرف باشراك عدد واسع من العاملين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية
					تنظر إدارة المصرف الى الرؤية المستقبلية كأداة لتنسيق وتوحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق اهداف المصرف الاستراتيجية
					رؤية ورسالة المصرف واضحة ومتماسكة
					اجد قيمي وقيم المصرف متشابهة جدا
					عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي هي عملية تشاركية
					هناك شعور قوي بوجود هدف مشترك

2- التعاون والعمل الجماعي: ويقصد به ارتقاء أعضاء الفريق الى مستوى المساءلة الجماعية لانجاز الهدف. (Schermerhorn et al , 2012 : 147)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	التعاون والعمل الجماعي
					اسعى للحفاظ على علاقات عمل منسجمة وفعالة مع زملاء العمل والمكونات
					تعزيز علاقات العمل مع الزملاء والزيان لبناء علاقات تعاونية قوية
					هناك مستوى عالي من الثقة المتبادلة
					العمال بفعالية مع مختلف الشخصيات عبر مجموعة متنوعة من الحالات الاجتماعية والمهنية
					جميع الافراد ملتزمون بتحقيق اهداف المصرف
					دعم وتحفيز الافراد لتحقيق افضل اداء

3- التمكين: عملية منح الافراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها. (Daft<sup>1</sup> , 2010 : 503)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	التمكين
					اتخاذ القرار يميل الى ان يتم بطريقة لا مركزية
					هناك فرص للتنمية الشخصية مثل النمو في الذات او الكفاءة الذاتية
					تزداد قاعدة المعرفة الفردية في المصرف
					قواعد التشغيل والإجراءات القياسية تلعب ادواراً هامة في كيفية التعامل مع القرارات
					سهولة الوصول الى المعلومات التي احتاجها في انجاز عملي
					لا تمارس علي رقابة من الإدارة العليا بالشكل الذي يمنع اظهار قدراتي
					الإدارة العليا تشجعني في البحث عن طرق جديدة لتحسين الأداء
					اتصرف بحرية في أداء الاعمال وبسرعة لتصحيح الانحرافات عند وقوعها

#### 4- تركيز الخدمة (التركيز على الزبون) : تلك الأنشطة القابلة للتحديد وغير الملموسة

التي يكون الغرض الأساسي منها هو اشباع حاجات ورغبات الزبون. ( : 2007 , Etzel

(286

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	تركيز الخدمة (التركيز على الزبون)
					الحرص على تقديم الخدمات للزبان بشكل دقيق وبثبات مع توفيرها على مدار الساعة
					الحرص على دقة الخدمة الموعودة من حيث الوقت والإنجاز وخلوها من الأخطاء
					الثقة المتبادلة بين المصرف والزبان بشأن أداء الموظفين وتقديمهم الخدمة بالشكل المطلوب
					تلجأ إدارة المصرف لخلق انطباع جيد عنها في ذهن الزبون بهدف الاحتفاظ به
					تقوم إدارة المصرف بتوفير خدمات تتميز التكامل والمرونة لكافة الزبان
					يتمتع مقدم الخدمة بالكفاءة والصدق والأمانة الشخصية بالشكل الذي يحقق الثقة والاطمئنان

#### 5- الاتقان الوظيفي والتعلم المستمر : الاتقان الوظيفي هو القدرات المعرفية من

المعلومات والحقائق والإجراءات اللازمة لأداء المهام. (Palumo et al , 2005 : 14)

والتعلم المستمر هو الجهود المستمرة لكل موظف وكل مجموعة لجمع المعلومات وتطبيقها

في تنظيم وأداء الاعمال. (Noe et al , 2011 : 496)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	الاتقان الوظيفي والتعلم المستمر
					تطبيق المعرفة التقنية والخبرات الوظيفية السابقة في الوظيفة الحالية
					اظهار الكفاءة والمعرفة الوظيفية وإمكانية إضافة قيمة تتجاوز المهام الوظيفية الأساسية
					السعي باستمرار لرفع مستوى المهارات التقنية والمهنية
					يظهر الأفراد الاستعداد للتعلم والنمو بشكل مستمر مع تحديد وتحقيق أهدافهم الشخصية والتعليمية
					التعلم من الأخطاء والنجاحات الخاصة بالموظف

ثانياً: الذكاء التنافسي: هو أنشطة المنظمة في جمع وتفسير البيانات حول المنافسين ، وتحديد

وفهم قطاع الاعمال ، وتحديد نقاط قوة وضعف المنافسين. (Dess et al , 2014 : 38)

والذي يتضمن الابعاد الاتية:

1- ذكاء المنافسين: هو عملية التركيز على التنافس والصراع مع المنافسين من اجل الحصول على الموقع الاستراتيجي (Burn , 2003 : 2)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	ذكاء المنافسين
					يعمل المصرف في بيئة تتسم بالمنافسة العالية والتغير السريع
					لا يستطيع المصرف من مجاراة المنافسين والسعي دائما لتقليد اساليبهم
					يمتلك المصرف معرفة متقدمة بتوجهات المنافسين واستراتيجياتهم المستقبلية
					يمتلك المصرف نظم معلومات متقدمة لتحسس ومعرفة تحركات المنافسين
					يحاول المصرف قيادة قطاع الاعمال عبر التفوق على المنافسين الحاليين
					توافر المعلومات حول المنافسين وقت الحاجة اليها
					تساعد المعلومات عن المنافسين للمصرف بتكوين حالة تأهب لتهديداتهم
					المنافسة الحالية لا تشكل تهديدات لاستراتيجية المصرف
					زيادة المعرفة بالمنافسين تساعد المصرف في تقييم واختيار بديل بين البدائل الاستراتيجية

2- ذكاء السوق: هو أنشطة جمع وتحليل معلومات السوق من خلال الأنشطة

المركزية للمصارف. (Nishimura , 2012 : 2)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	ذكاء السوق
					يمتلك المصرف معرفة واسعة باتجاهات السوق وحجم الطلب المتوقع على خدماته
					يسعى المصرف الى الانتشار في قطاعات السوق بسبب فاعليته وجاذبيته

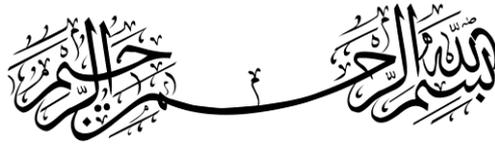
					يملك المصرف نظم تحسس وقراءة واستطلاع مسبق للتغيرات في قطاع الاعمال
					رسالة ورؤية المصرف واضحتين انطلقنا من فهم دقيق للقوى المحركة للسوق
					يملك المصرف نظم معلومات موثقة ومحوسبة حول اتجاهات قطاع الاعمال
					تساعد معلومات السوق في تشكيل الاستراتيجيات العامة للمصرف
					تحسن معلومات السوق من جودة خدمات المصرف
					تستخدم معلومات السوق عند تطوير خدمات المصرف

3-الذكاء التقني: هو عملية جمع المعلومات ذات القيمة العالية عن التهديدات العلمية والتقنية التي يمتلكها المنافسين أو الفرص أو التطورات أو كل عملية بحث وتحليل واستخدام وتقييم المعلومات ذات التأثير المحتمل على الموقف التنافسي للمنظمة. (Xianjin & Minghong , 2010 : 274-275)

ملاحظات المحكم	مدى وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة للمتغير		الفقرات
	واضح	غير واضح	لا ينتمي	ينتمي	الذكاء التقني
					يتابع المصرف عن كثب آخر التطورات التقنية في قطاع الاعمال
					يملك المصرف معرفة بتقنيات المصارف المنافسة ويسعى للتفوق عليها
					لدى المصرف فرق عمل كفوءة في البحث والتطوير لتحسين محفظة الخدمات والعمليات
					يملك المصرف شبكة معلومات متقدمة لتعقب ما هو جديد من تقنيات يمكن استخدامها
					يؤمن المصرف بأن استخدام التكنولوجيا في التواصل مع الزبائن هو مفتاح التفوق على المنافسين.
					يتمكن المصرف من تحديد الفرص الفعالة من خلال الحصول على معلومات عن التكنولوجيا الخارجية
					لدى المصرف القدرة على تتبع التطورات التكنولوجية
					يستطيع المصرف من رصد الفرص التكنولوجية التي تدعم تطوير خدماته

## ملحق (3)

## استمارة استبانة



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال

السيد المجيب المحترم ...  
نهديكم اطيب تحياتنا ...

تمثل الاستمارة التي بين ايديكم جزءاً من مشروع رسالة ماجستير في إدارة الاعمال الموسومة (المقدرات الجوهرية ودورها في تعزيز الذكاء التنافسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والعاملين لبعض المصارف العراقية الخاصة في محافظة كربلاء المقدسة) والتي تم اعدادها لأغراض البحث العلمي فقط ، اذ تتضمن مجموعة من الفقرات التي تنتمي الى عدة ابعاد مؤشرة كمقاييس تستخدم لقياس متغيرات الدراسة أعلاه وان تفضلكم بالإجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق اهداف البحث

نرجو تفضلكم باختيار الإجابة المناسبة لكل فقرة ، مع ملاحظة ما يأتي :

- 1- يرجى الاجابة عن جميع المحاور بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة.
- 2- يرجى الإجابة على جميع فقرات الاستبانة ، لأن ترك فقرة دون إجابة يؤدي الى عدم صلاحية الاستمارة وبالتالي اهمالها.
- 3- الاجابة عن الاسئلة المطروحة يؤدي الى تحقيق النتائج المطلوبة وبالتالي نجاح مشروع الدراسة.

نشكر تعاونكم معنا مع تمنياتنا بقبول فائق الشكر والتقدير

الباحث

المشرف

ضرغام محسن جبار الموسوي

أ.د فيصل علوان الطائي

## المحور الأول

### معلومات عامة

#### مواصفات عينة الدراسة

اسم المصرف :

---

العنوان الوظيفي :

---

الجنس  ذكر  انثى

30 سنة فأقل  40-31 سنة  50-41 سنة

الفئة العمرية

60-51 سنة  61 سنة فأكثر

اعدادية  دبلوم  بكالوريوس

المؤهل العلمي

ماجستير  دكتوراه  اخرى

أقل من 5 سنوات  9-5 سنة  14-10 سنة

مدة الخدمة في

المصرف

19-15 سنة  20 سنة فأكثر

## المحور الثاني

### متغيرات الدراسة

أولاً: المقدرات الجوهرية: مجموعة متكاملة من المعرفة النادرة والخاصة والمهارات الناتجة من التعلم الجماعي والمتأصلة في افرادها والتي تمكنها من خلق قيمة مثالية للزبائن والمستفيدين منها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتميز فيها على المنافسين

1- الرؤية المشتركة: تمثل رؤية المصرف صورة لقيمه وطموحاته والأفكار التي تساعد الافراد العاملين على الشعور بما يفترض ان يقوموا به من النشاطات والفعاليات اللازمة لتحقيق ما يصبو اليه المصرف الذي ينتمون اليه في الحاضر والمستقبل

يرجى الاجابة بعلامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1	تعكس الرؤية قيم وطموحات المصرف والعاملين فيه					
2	تحظى رؤية المصرف بدعم وقبول واسع وسط العاملين					
3	تنظر إدارة المصرف الى الرؤية المستقبلية كأداة لتنسيق وتوحيد جهود العاملين باتجاه تحقيق اهداف المصرف الاستراتيجية					
4	يأخذ الموظفون بنظر الاعتبار أثر التغيرات الحاصلة في إجراءات العمل على رؤية المصرف					
5	يطور الموظفون أهدافهم الشخصية المتوافقة مع الرؤية الكلية للمصرف					

2- التعاون: عملية اشترك شخصين او اكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك او اتخاذ قرار مشترك في مجال معين بين أصحاب المصلحة الرئيسيين حول مستقبل هذا المجال

يرجى الاجابة بعلامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6	زملاني في العمل يحافظون على علاقات عمل منسجمة وفعالة					
7	تسعى إدارة المصرف الى تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً على التعاون ومساعدة بعضهم البعض					
8	تقدم إدارة المصرف الدعم الكامل لنا وتحفزنا لتحقيق أداء متميز					
9	يتوفر مستوى عالي من الثقة المتبادلة بيننا كأفراد عاملين					
10	جميع الافراد ملتزمون بتحقيق اهداف المصرف					

3- التمكين : هو إعطاء الموظفين المسؤولية والصلاحيات لاتخاذ القرارات بشأن جميع جوانب تنمية المنتجات او خدمات الزبائن

يرجى الاجابة بعلامة (√) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11	أتمكن من الوصول الى المعلومات التي احتاجها في وظيفتي لإنجاز عملي ولاسيما اتخاذ القرارات					
12	امتلك حرية أداء الاعمال لاسيما التصرف السريع لمعالجة وتصحيح الانحرافات عند وقوعها دون الرجوع الى الرئيس المباشر					
13	لا تمارس علي رقابة شديدة من الأعلى بالشكل الذي يحد من قدراتي في الابداع والابتكار					
14	تشجعني الإدارة العليا في البحث عن طرق وأساليب جديدة لتحسين أداء العمل وتطويره					
15	قواعد العمل والإجراءات القياسية الواضحة تلعب ادواراً هامة في كيفية التعامل مع القرارات					

4- تركيز الخدمة (التركيز على الزبون) : القدرة على تلبية متطلبات الزبائن

يرجى الاجابة بعلامة (√) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	تحرص إدارة المصرف على تقديم خدمات متميزة الى زبائنها باستمرار					
17	تحرص إدارة المصرف على ان تكون الخدمة المقدمة بالوقت الذي تطلب فيه وانجازها بلا أخطاء					
18	يسعى مصرفنا على بناء الثقة المتبادلة مع الزبائن					
19	تلجأ إدارة المصرف لخلق انطباع جيد عنها في ذهن الزبون بهدف الاحتفاظ به					
20	تقوم إدارة المصرف بتوفير خدمات تتميز بالتكامل والمرونة لكافة الزبائن					

**ثانياً: الذكاء التنافسي:** هو أنشطة المنظمة في جمع وتفسير البيانات حول المنافسين ، وتحديد وفهم قطاع الاعمال ، وتحديد نقاط قوة وضعف المنافسين.

**1- ذكاء المنافسين:** هو عملية التركيز على التنافس والصراع مع المنافسين من اجل الحصول على الموقع الاستراتيجي

يرجى الاجابة بعلامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21	تتسم بيئة المصرف بالمنافسة العالية والتغير السريع					
22	يستطيع المصرف مجارة المنافسين دون الحاجة الى تقليد اساليبهم					
23	يمتلك المصرف معرفة مسبقة عن توجهات المنافسين واستراتيجياتهم المستقبلية					
24	يمتلك المصرف نظم معلومات متقدمة لتحسس ومعرفة تحركات المنافسين					
25	يستخدم المصرف المعلومات الخاصة بالمنافسين لمواجهة تهديداتهم في سوق العمل					

**2- ذكاء السوق:** هو أنشطة جمع وتحليل معلومات السوق من خلال الأنشطة المركزية للمصارف

يرجى الاجابة بعلامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
26	يمتلك المصرف معرفة واسعة باتجاهات السوق وحجم الطلب المتوقع على خدماته					
27	يمتلك المصرف نظم معلومات موثقة ومحوسبة حول اتجاهات قطاع العمل المصرفي					
28	تساعد معلومات السوق على تشكيل الاستراتيجيات العامة للمصرف					
29	تحسن معلومات السوق من جودة خدمات المصرف					
30	يسعى المصرف الى تعدد فروعته في قطاع السوق كونها جزء من استراتيجياته					

**3- الذكاء التقني:** هو عملية جمع المعلومات ذات القيمة العالية او التطورات التي يمتلكها المنافسين أو الفرص وتحليل واستخدام وتقييم المعلومات ذات التأثير المحتمل على الموقف التنافسي للمصرف.

يرجى الاجابة بعلامة (✓) في الحقل الذي يبين مدى اتفاقك مع الفقرة المطروحة

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
31	يتابع المصرف عن كثب آخر التطورات التقنية في قطاع العمل المصرفي					
32	يمتلك المصرف معرفة بتقنيات المصارف المنافسة ويسعى للتفوق عليها					
33	لدى المصرف فرق عمل كفوءة في البحث والتطوير لتحسين محفظة الخدمات					
34	يعد استخدام المصرف للتكنولوجيا في التواصل مع الزبائن هو مفتاح التفوق على المنافسين					
35	يمكن المصرف من تحديد الفرص المتاحة من خلال الحصول على معلومات عن التكنولوجيا الخارجية التي تدعم تطوير خدماته					

ملحق (4)

الأساليب الإحصائية المستخدمة

المعادلة	الأساليب الإحصائية	ت
$r_{tt} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum Sdi^2}{Sdi^2} \right)$	اختبار الصدق (معامل كرونباخ-الفا)	1
	إذ إن:	
	$r_{tt}$ = معامل ارتباط كرونباخ-الفا	
	$n$ = عدد فقرات المقياس	
	$\sum SD_i^2$ = مجموع تباينات فقرات المقياس	
	$SD_i^2$ = التباين الكلي للاختبار	
$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$	الوسط الحسابي $\bar{X}$	2
	إذ إن:	
	$\bar{X}$ = تقدير الوسط الحسابي	
	$\bar{X}_i$ = استجابة افراد العينة	
	$N$ = عدد افراد العينة	
$W\bar{X} = \frac{\sum Xi fi}{\sum fi}$	الوسط الحسابي الموزون	3
	إذ إن:	
	$W\bar{X}$ = تقدير الوسط الحسابي	
	$Xi$ = عدد افراد العينة	
	$fi$ = تكرار الفقرات	
$P. Value = \frac{\bar{X}}{n}$	شدة الإجابة $P. Value$	4
	إذ إن:	
	$\bar{X}$ = تقدير الوسط الحسابي	
	$n$ = عدد فقرات المقياس	
$S = \sqrt{\frac{\sum fi(Xi - \bar{X})^2}{fi - 1}}$	الانحراف المعياري $S$	5
	إذ إن:	
	$\bar{X}_i$ = استجابة افراد العينة	
	$\bar{X}$ = تقدير الوسط الحسابي	
	$fi$ = التكرار	
$r_s = 1 - \frac{\sigma \sum di^2}{n(n^2 - 1)}$	معامل ارتباط الرتب (سبيرمان $Spearman's$ )	6
	إذ إن:	
	$r_s$ = معامل ارتباط الرتب (سبيرمان)	
	$d_i$ = الفرق في الرتب ( $d_i = X_i - Y_i$ )	
	$X_i$ = رتبة العنصر الواحد في العينة بخصوص متغير معين	
	$Y_i$ = رتبة ذلك العنصر بخصوص متغير آخر	
$n$ = عدد افراد العينة		

$T = r \times \sqrt{\frac{n-2}{1-r_{xy}^2}}$	اختبار ( <i>T-Test</i> ) لمعنوية الارتباط	7
	إذ إن:	
	معامل الارتباط = $r$ عدد المشاهدات = $n$	
$R^2 = r^2$	معامل التحديد (معامل التفسير) $R^2$	8
	إذ إن: معامل الارتباط = $r$	
$\bar{Y} = a + bx$	معامل الانحدار البسيط	9
	إذ إن:	
	$a = \bar{y} - b\bar{x}$	
$b = \frac{\sum xiyi - n\bar{x}\bar{y}}{\sum xi^2 - n(\bar{x})^2}$	$b$ = ميل خط الانحدار	
$F = \frac{MSR}{MSE}$	اختبار ( <i>F-Test</i> )	10
	إذ إن:	
	$MSR = \frac{\sum (yi - \hat{y})^2}{K - 1}$	
$MSE = \frac{\sum (yi - \hat{y})^2}{n - 2}$	$MSE$ = متوسط مربعات الخطأ	

# Core Competencies and its Role to Enhance the Competitive Intelligence

## Abstract

At the wide development which witnessing the world today, turning cosmic logic economies compete with economies of scale to the logic of knowledge-based competition, the tangible resources are no longer an adequate basis for business success and achieve competitive superiority, contemporary literature has shown substantial agreement that the educated or intelligent organizations have greater ability to survive and prosper in the contemporary business environment.

Because field of business administration focuses primarily aimed mainly businesses to profit activities, the study applied accordingly; the study was conducted on a sample of 85 people, managers and employees at Non-governmental sector of Commercial Banks at Governorate Karbala, and the total Number (13) banks, accordingly, the study tried to answer a number of questions that formed the problem of the study, Most important of which:

- To what extent banks being studied, interesting with all of the core competencies and competitive intelligence?
- Did the banks are being studied, which seeks to invest core competencies and competitive intelligence, contributes to consolidate and enhance the competitive intelligence?

The study has formulated Default model reflects the nature of the influential relationship between the variables and illustrated by a set of hypotheses main and branch that has been tested using some statistical methods to data collected through a questionnaire and were subjected data for statistical analysis descriptive using (arithmetic MEAN, standard deviation, P-Value) and then advanced statistical analysis to determine correlation and effect relationships between independent and dependent variables, and Reached a set of conclusions. Conclusions that have been reached presented a set of proposals for the sampled banks, as well as the proposals submitted to the researchers in future issues turning knowledge and strategic functions for the management of human resources.

*Republic of Iraq Ministry of Higher  
Education and Scientific Research  
Karbala University  
College of Administration & Economic  
Business Administration Department*



# **Core Competencies and its Role to Enhance the Competitive Intelligence**

**An analytical study of the views of a sample of managers and  
employees of Iraqi private banks in the city of Karbala Holy**

A Thesis Submitted to  
The Council of Administration and Economics College in Karbala University  
In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Sciences in Business Administration

By  
***Dirgham Mohsen Jabar Al-Mousawi***

Supervised By  
***Prof. Dr. Faisal Alwan Al-Taie***

**1437 AH**

**2016 AD**