



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

## الرصد البيئي و الذكاء التنافسي و أثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة

دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة كربلاء

وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير / في علوم إدارة الأعمال

تقدم بها الطالب

أحمد عبد الله أمانة الشمري

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

أكرم محسن مهدي الياسري

2011 م

1433 هـ

# C

## سورة الفاتحة

- 1 الحمد لله رب العالمين 2 الرحمن  
الرحيم  
3 مالك يوم الدين 4 اياك نعبد  
واياك  
5 نستعين 6  
المستقيم  
صراط الذين انعمت عليهم  
غير المغضوب  
عليهم ولا الظالين 7



## إقرار المشرف

اشهد أن إعداد هذه الرسالة الموسومة بـ ( **الرصد البيئي والذكاء التنافسي** )  
وأثرهما في **المقدرات الجوهريّة للمنظمة** / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري  
شركة كربلاء لصناعة الاسمنت ) ، والمقدمة من الطالب ( **احمد عبد الله أمانة** )  
**ألشمري** ) قد جرى تحت إشرافي في قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة  
والاقتصاد / جامعة كربلاء.

الإمضاء :

الاسم : أ.م.د أكرم محسن مهدي الياسري

التاريخ : / / 2011

## إقرار الخبير اللغوي

اشهد أن الرسالة الموسومة بـ ( **الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة / دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت** ) , قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى غدت مؤهلة للمناقشة لغوياً ولأجله وقعت.

الإمضاء :

الاسم : أ.د محمد عبد الحسين الخطيب

التاريخ : / / 2011

## إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على إقراري المشرف والخبير اللغوي , أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

الإمضاء :

الاسم : أ.م.د مهدي سهر الجبوري

رئيس لجنة الدراسات العليا

التاريخ : / / 2011

## إقرار لجنة المناقشة

نشهد نحن رئيس و أعضاء لجنة المناقشة إننا أطلعنا على هذه الرسالة الموسومة بـ  
( الرصد البيئي والذكاء التنافسي وأثرهما في المقدرات الجوهريّة للمنظمة / دراسة  
استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت ) , وقد تمت مناقشة  
الطالب ( احمد عبد الله أمانة أشمري ) في محتوياتها وكل ما يتعلق بها , و نعتقد بأنها  
جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال بتقدير ( جيد جداً ) .

**الأستاذ المساعد**  
**فؤاد حمودي العطار**  
**عضو اللجنة**

**الأستاذ المساعد الدكتور**  
**محمد حسين منهل**  
**عضو اللجنة**

**الأستاذ الدكتور**  
**عباس حسين جواد الحميري**  
**رئيس اللجنة**

**الأستاذ المساعد الدكتور**  
**أكرم محسن الياسري**  
**عضواً ومشرفاً**

## مصادقة مجلس الكلية

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

**الأستاذ الدكتور**  
**أ.د. علاء فرحان طالب الدعيمي**  
**عميد كلية الإدارة والاقتصاد**  
2011 / /

# الإهداء

إلى خاتم الأنبياء والمرسلين محمد المصطفى وال بيته الأطهار الميامين

إلى من حلم بهذا اليوم ولم يره ...

إلى من شقي إلى هذا اليوم وفني ...

إلى من رحل عني ولم أجازره ...

إلى (والدي) والجنة مثواه ...

والى الصابرة والمبتلية بكل (آه)...

والدتي مد الله في عمرها ...

والى أحبتي جميعاً ...

زوجتي وإخوتي وذوي القربى وأصدقائي

اهدي جهدي المتواضع وفاءً و عرفاناً بالجميل

الباحث

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف الخلق محمد (صلى الله عليه وسلم) وعلى اله الأطهار وأصحابه الميامين , وما توفيقى إلا بالله العليّ القدير عليه توكلت وبه استعنت وله الشكر والثناء الجميل على نعمائه كلها وبعد ...

فأنه لا يسعني وأنا اكتب اسطر الختام لهذا الجهد المتواضع إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان لأستاذي (أ.م.د أكرم محسن الياسري) المشرف على هذه الرسالة لما قدمه من جهود كبيرة متمثلة بالتوجيهات والملاحظات والنصائح التي أسهمت بشكل فعال في تذليل المصاعب على الباحث في جميع المراحل التي مرت بها كتابة الرسالة وتقويمها وإظهارها على ما هي عليه الآن سائلين الله تعالى أن يوفقه خدمةً لمسيرة البحث العلمي في بلدنا العزيز .

كما أتقدم بالشكر والتقدير لجميع أساتذتي الأفاضل الذين تشرفت بدراستي على أيدهم في المرحلة الأولى من الدراسة وهم (أ.د حاكم محسن محمد) و (أ.د علاء فرحان طالب) و (أ.د هاشم مرزوك أشمري) و (أ.د عواد كاظم شعلان الخالدي) و (أ.د عبد الحسين حسن حبيب) و (أ.م.د محسن أراجحي) و (أ.م.د علي كريم الخفاجي) و (أ.م فؤاد حمودي العطار) نسأل الله تعالى أن يوفقهم في مسيرتهم الجامعية ويرزقهم الصحة والعافية , كما وأتقدم بالشكر والتقدير لجميع أساتذة قسم إدارة الأعمال لما قدموه من دعم وتشجيع واستشارات ساعدت على كسب المعلومة الصحيحة بأسرع وقت ولاسيما الأستاذ الدكتور (أ.د عواد كاظم الخالدي) رئيس قسم الإحصاء في الكلية لما قدمه من مشورة وجهد معرفي في مجال الجانب الإحصائي للرسالة الحالية وكذلك الأستاذ (أمير غانم) في مساهمته في المعالجات الإحصائية لبيانات الاستبانة .

كذلك وأتقدم بخالص شكري وتقديري إلى السادة الذين أشرفوا على تقويم درجة صدق الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة وقدموا الملاحظات العلمية والتوجيهات السديدة , وأقدم شكري وتقديري إلى من راجع هذه الرسالة لغويا وعلميا , كما أتقدم بشكر خاص وتقدير كبير للسادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة .

ثم أتقدم بشكري وامتناني للسادة مديري الأقسام والشعب في شركة كربلاء لصناعة الاسمنت – كربلاء لما قدموه من مساعدة واخص بالذكر منهم السيد (علي عزيز/ قسم الميكانيك) مع تمنياتي لهم بالموفقيه كما وأقدم شكري وتقديري إلى منتسبي المكتبة المركزية / جامعة كربلاء ومكتبة الدراسات العليا في الكلية, ومنتسبي المكتبات الجامعية في كل من (جامعة بغداد والمستنصرية والقادسية و بابل والكوفة ومنتسبي المكتبة في العتبة الحسينية والعباسية المطهرتين) .

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ علي احمد فارس و لجميع افراد شعبة التسجيل والحسابات والمخزن والوحدة العلمية في الكلية لما قدموه من جهد ومعونة , أدعو الله أن يوفقهم جميعا , وأتقدم بشكري واعتزازي للسيد (زيد احمد محسن الحياي) من ماليزيا والسيد (محمد السعدي) صاحب مكتبة دار الكتب في محافظة كربلاء المقدسة لرفدهم إياي بالمصادر الأجنبية الحديثة كما أقدم خالص امتناني واعتزازي للأخت (بيداء ليث محمد رضا أليثي) لتعاونها في إعداد المخططات والرسوم والأشكال الواردة في الرسالة متمنياً لها الإبداع والتألق الدائم كما أقدم شكري واعتزازي لأخوتي في مكتبة البراق مقابل جامعة كربلاء ولصاحبها حسين زيارة لما قدموه من دعم مادي ومعنوي على مر سنتي الدراسة وفقهم الله وحقق أمنياتهم .

كما أتوجه بالشكر الجزيل والامتنان إلى أعزائي وزملاء دراستي (يزن , علي , هادي , ظفر , جنان , هدى , فاطمة) وأتمنى لهم ألموفقيه والنجاح الدائم .

\*\*\* وأخيرا أقدم شكري وتقديري إلى جميع القلوب التي دعت لي بالتوفيق والنجاح \*\*\*

الباحث

## المستخلص

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الرصد البيئي والذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية في منظماتنا العراقية ومن أجل تحقيق ذلك تم اعتماد عمليات الرصد البيئي (المسح والمراقبة والتنبؤ والتقييم) استناداً إلى (Hitt et al.,2007:37) (Dess et al.,2007:43)(Witcher&Chau,2010:90-91) و تم اعتماد عمليات الذكاء التنافسي (التخطيط والتجميع والتحليل والنشر) للمعلومات التي تخص البيئة التنافسية للمنظمة وذلك استناداً إلى عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال ومنهم (Calof,2008:39-42)(Dishman&Calof,2008:768-770)(Santos&Correia,2010:2) (Stratuss&DuToit,2010:306) وتم اعتماد أبعاد المقدرات الجوهرية (الموارد والإمكانات و رأس المال البشري) بالاستناد إلى (Jelassi&Enders,2008:79) بالنسبة إلى (الموارد والإمكانات) أما (رأس المال البشري) فقد تم اعتماده وفقاً إلى عدد من الكتاب منهم (Vincent&Focht,2009:166) (Bani-Hani&Al-Hawary,2009:98)

وتم اختيار شركة كربلاء لصناعة الاسمنت لاختبار هذه الدراسة من خلال استمارة استبانته بوصفها أداة أساسية في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني شملت (75) فرداً من مديري الشركة وأقسامها ووحداتها , فضلاً عن المقابلات الشخصية .

وقد استخدم معامل الارتباط (Spearman) لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرات , واختبار ( t ) لمعرفة معنوية هذه العلاقة , وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) , واختبار ( F ) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، كما تم استخدام ( R<sup>2</sup> ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع .

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة هو ان للرصد البيئي والذكاء التنافسي دوراً فاعلاً في نمو المنظمات وتنافسها من خلال بناء مقدرات جوهرية للشركة تساعدها في استدامة تنافسيته وتفوقها على منافسيها نتيجة لوجود تأثير قوي ذي دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة (الرصد البيئي والذكاء التنافسي) في المقدرات الجوهرية للشركة , وقد اختتمت الدراسة بعدد من التوصيات منها :-

- التركيز على ممارسة عمليات الرصد البيئي في الشركة بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم باللاتأكد البيئي.
- التركيز على ممارسة عمليات الذكاء التنافسي في الشركة بشكل أكثر فاعلية في ظل الانفتاح على البيئة الخارجية .
- تعزيز موارد وإمكانات الشركة على كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تجاوزها .
- المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى كادر الشركة بشكل يعطيها ميزة تنافسية.



## المحتويات

الصفحة	الموضوع
آ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	المحتويات
د, هـ	فهرست الجداول
و, ز	فهرست الأشكال و قائمة الملاحق
ي	المستخلص
2 - 1	المقدمة
<b>114 - 3</b>	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة</b>
4	المبحث الأول : الرصد البيئي
39	المبحث الثاني : الذكاء التنافسي
69	المبحث الثالث : المقدرات الجوهرية
<b>133 - 115</b>	<b>الفصل الثاني : الإطار المنهجي للدراسة</b>
116	المبحث الأول : بعض الدراسات السابقة
125	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
<b>183 - 134</b>	<b>الفصل الثالث : الإطار الميداني للدراسة</b>
135	المبحث الأول : وصف آراء عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة وتشخيصها
150	المبحث الثاني : تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبارها
169	المبحث الثالث : قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
<b>190 - 183</b>	<b>الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات</b>
184	المبحث الأول : الاستنتاجات
187	المبحث الثاني : التوصيات
<b>209 - 189</b>	<b>المصادر</b>
	الملاحق

## فهرست الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
10	أنواع الرصد البيئي	1
13	مفهوم الرصد البيئي على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين	2
16	المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي	3
22	بعض العوامل المكونة للبيئة الخارجية العامة	4
36	عمليات تحليل البيئة الخارجية	5
41	المقالات التي تناولت مفهوم الذكاء في عدة اتجاهات	6
43	مفاهيم الذكاء التنافسي من وجهة نظر عدد من الباحثين	7
51	مصادر الحصول على معلومات الذكاء التنافسي	8
57	عمليات / أنشطة الذكاء التنافسي التي تؤديها المنظمة على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين	9
59	أنواع الذكاء التنافسي الخاص بالمنافسين	10
60	أنواع الذكاء التنافسي في البيئة التنافسية	11
70	مقارنة بين المنظور التقليدي ومنظور المقدرات الجوهرية للمنظمة	12
74	مفهوم المقدرات الجوهرية لمجموعة من الكتاب والباحثين	13
77	المقدرات التي يجب على المدراء امتلاكها	14
88	خصائص المقدرات الجوهرية	15
89	الخصائص الأربع الضرورية لاستدامة الموارد والإمكانات	16
93	مصادر بناء المقدرات الجوهرية	17
96	أنواع الموارد الملموسة وغير الملموسة	18
96	تصنيفات الموارد	19
97	أنواع الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة والقدرات التنظيمية	20
130	محاور الاستبانة	21
130	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة	22
132	وصف عينة الدراسة لشركة كربلاء لصناعة الاسمنت	23
135	وصف آراء عينة الدراسة عن عمليات الرصد البيئي وتشخيصها	24
140	وصف آراء عينة الدراسة عن عمليات الذكاء التنافسي وتشخيصها	25
145	وصف آراء عينة الدراسة عن مؤشرات المقدرات الجوهرية وتشخيصها	26
149	ترتيب الأبعاد الفرعية بحسب الوسط الحسابي الموزون	27
150	نتائج علاقات الارتباط بين (عملية المسح) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة	28
152	نتائج علاقات الارتباط بين (عملية المراقبة) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة	29
153	نتائج علاقات الارتباط بين (عملية التنبؤ) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة	30
155	نتائج علاقات الارتباط بين (عملية التقييم) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة	31
156	نتائج علاقات الارتباط بين الرصد البيئي والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة	32
158	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين الرصد البيئي والمقدرات الجوهرية	33
159	نتائج علاقات الارتباط بين (عملية التخطيط) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة	34
160	نتائج علاقات الارتباط بين (عملية التجميع) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة	35
162	نتائج علاقات الارتباط بين (عملية التحليل) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة	36

163	نتائج علاقات الارتباط بين (عملية النشر) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة	37
165	نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة	38
166	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية	39
167	نتائج علاقات الارتباط المتعدد للرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) مع المقدرات الجوهرية (Z)	40
169	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية المسح (x1) في المقدرات الجوهرية (Z)	41
170	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية المراقبة (x2) في المقدرات الجوهرية (Z)	42
171	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التنبؤ (x3) في المقدرات الجوهرية (Z)	43
172	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التقييم (x4) في المقدرات الجوهرية (Z)	44
173	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرصد البيئي (X) في المقدرات الجوهرية (Z)	45
174	ترتيب قوة تأثير أبعاد الرصد البيئي (X) في المقدرات الجوهرية (Z)	46
175	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التخطيط (y1) في المقدرات الجوهرية (Z)	47
176	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التجميع (y2) في المقدرات الجوهرية (Z)	48
177	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التحليل (y3) في المقدرات الجوهرية (Z)	49
178	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية النشر (y4) في المقدرات الجوهرية (Z)	50
179	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الذكاء التنافسي (Y) في المقدرات الجوهرية (Z)	51
180	ترتيب قوة تأثير الذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية	52
182	تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير الرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) مجتمعين في المقدرات الجوهرية (Z)	53

## فهرست الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
2	هيكلية الدراسة الحالية	1
7	عملية الإدارة الإستراتيجية	2
8	إدارة المعلومات في عملية الرصد البيئي	3
9	مدخلات عملية التنبؤ	4
15	خطوات رصد البيئة الخارجية	5
17	مصفوفة الأسبقية للمشاكل	6
20	متغيرات البيئة الخارجية من منظور (Hitt et al.,2007)	7
21	أنموذج الطبيعة المعقدة للبيئة الخارجية	8
23	متغيرات بيئة المنظمة من منظور (Wheelen & Hanger,2006)	9
27	رصد البيئة الخارجية	10
29	اقتصاديات الحجم وكلفة الوحدة الواحدة	11
35	القوى الخمس التي تقود المنافسة في الصناعة	12
53	عملية الذكاء التنافسي والإستراتيجية	13
56	المهام الخمس الأساسية لذكاء المنافسة	14
63	أنموذج ( Viviers,2002 ) للذكاء التنافسي	15
64	بناء المقدرات الجوهرية من خلال الانتقال من أنظمة المعلومات إلى الذكاء التنافسي	16
65	دورة الذكاء التنافس المقدمة من (SCIP)	17
66	تكامل إدارة المعرفة وإدارة المعلومات من خلال ذكاء المنظمة في التخطيط الإستراتيجي	18
67	أنموذج (Dishman&Calof,2008) للذكاء التنافسي	19
68	عملية الذكاء التنافسي المقدمة من (Popa&Cucui,2009)	20
76	أنواع المقدرات	21
78	خصائص الإمكانيات التنظيمية المميزة	22
80	المكونات الثلاثة لبناء إمكانية المنظمة للتنفيذ البارح للإستراتيجية	23
81	القدرات الجوهرية الناتجة من تجميع الإمكانيات والموارد	24
81	تحديد الإمكانيات التنظيمية	25
82	العلاقة بين الأهداف والقيم والمقدرات الجوهرية	26
82	تطبيقات المقدره	27
85	دور المقدرات المميزة (الجوهرية) في تحقيق الميزة التنافسية والربحية الفائقة	28
85	مصفوفة محفظة المقدرات للمنظمة	29
86	مصفوفة المقدرات الجوهرية - الأرباح	30

86	مصفوفة المقدرات الجوهرية – الميزة التنافسية	31
87	مصفوفة خطة عمل المقدرات الجوهرية	32
88	المحددات الخمسة للمقدرات الجوهرية	33
91	خصائص المقدرات الجوهرية القائمة على المعرفة	34
91	العلاقة بين الموارد والمقدرات الجوهرية	35
98	ترابط الموارد التنظيمية	36
99	أنواع موارد المنظمة	37
100	صفات الموارد الأكثر قيمة	38
101	أنموذج سلسلة القيمة	39
102	ترجمة أداء المنظمة لأنشطة سلسلة القيمة إلى الميزة التنافسية	40
102	عملية الحصول على الميزة التنافسية في المنظمة	41
103	جذور المقدرات الجوهرية في المنظمات الخدمية	42
104	جذور المقدرات الجوهرية في منظمة صناعية	43
105	دور المقدرات الجوهرية في تحقيق تنافسية المنظمة	44
106	أنموذج (Thompson & Strickland,2003)	45
107	دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية والتنافسية الإستراتيجية	46
108	المقدرات المميزة (الجوهرية) للأعمال الالكترونية الناتجة من دمج الموارد والإمكانات الفريدة	47
109	شجرة المقدرات الجوهرية	48
110	أنموذج ( Hill & Jonse,2010 ) المقدرات الجوهرية وخلق القيمة	49
111	أنموذج ( Jones,2010 ) لدورة خلق القيمة	50
112	الدور الاستراتيجي للموارد التنظيمية والإمكانات التنظيمية	51
113	خطوات الحفاظ على المركز التنافسي	52
127	مخطط الدراسة الفرضي	53

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	أسماء السادة المحكمين
2	استمارة الاستبيان
3	نتائج علاقات الارتباط
4	الوسائل الإحصائية المستخدمة

## المقدمة

تعيش منظمات الأعمال اليوم في بيئة تتصف باللاتأكد البيئي نتيجة التطور السريع في المجالات كافة, يصاحبه المنافسة الكبيرة في القطاعات كافة, جعل من الواجب على المنظمات أن تقوم بدراسة البيئة الخارجية بشكل مستمر, و بالمنظور نفسه عليها تشخيص المستوى التنافسي الذي يتنامي بشكل سريع لضمان استقرارها ونموها ونجاحها, في الوقت الذي أصبح فيه النجاح من نصيب من يمتلك المعلومة والقدرة على استثمارها وتحويلها لسلاح فعال لاستخدامه بوجه الخصوم, من هنا نلمس أهمية الدراسة الحالية في تناولها لأداتين مهمتين وحاسنتين في نجاح المنظمات.

الأداة الأولى تتمثل بعملية الرصد البيئي التي تعنى بدراسة البيئة الخارجية وما يطرأ عليها من تغيرات في عدة مجالات سواء كانت اقتصادية, أو تكنولوجية, أو اجتماعية أو ثقافية, أو سياسية وحكومية من تشريعات وقوانين تحد من حرية عمل المنظمات, والهدف منها تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمات بشكل يمكنها من استثمار الفرص ومجابهة التهديدات ويتم ذلك من خلال أربع عمليات أساسية هي (المسح و المراقبة و التنبؤ و التقييم) وفي ضوء تلك العمليات ستصبح الصورة جلية لإدارة المنظمات حول ماهية الفرص المتاحة لاستثمارها والتهديدات الحالية لمجابهتها والمستقبلية لتجنبها, فهي بذلك بمثابة الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمة ضد التغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية.

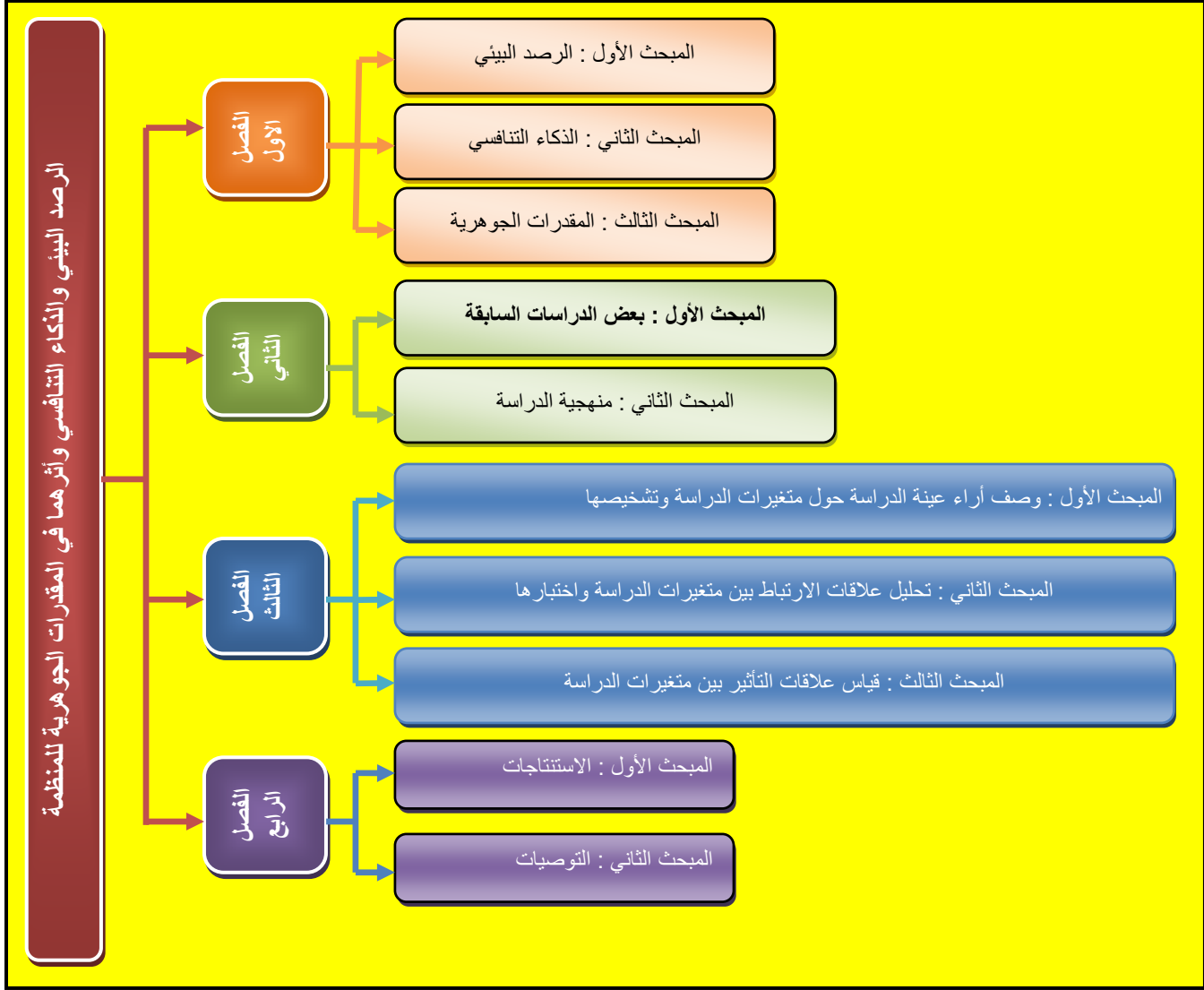
أما الأداة الثانية فهي الذكاء التنافسي الذي يساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات التي تصب في استقرار ونمو واستدامة المنظمة في ظل بيئة محتدمة تنافسياً ويتحقق ذلك من خلال المعلومات التي توفرها عملية الرصد البيئي حول الاتجاهات والأحداث والتغيرات التي تحدث وبذلك يبرز دور الذكاء التنافسي من خلال عملياته الأربع وهي تخطيط وتجميع وتحليل ونشر المعلومات لجميع أقسام المنظمة وصولاً إلى متخذي القرار فيها بما يمكنهم من اتخاذ قرارات فاعلة وصائبة تخدم منظماتهم وتحقق لها الاستمرارية والنجاح, إن امتلاك هاتين الاداتين يجعل المنظمة تتمتع بالمقدرات الجوهرية التي تساعدها في بناء مقدراتها الجوهرية وتطوير إمكاناتها التي تمتلكها من خلال مواردها المختلفة أو رأس مالها البشري الذي يمثل القيمة الاقتصادية العليا للمنظمة لما يمتلكه من خبرة ومعرفة ومهارات تميز المنظمة عن باقي المنظمات ويكسبها الميزة التنافسية المستدامة وعلى المستوى العالمي.

وقد تم اختيار شركة كربلاء لصناعة الاسمنت مجتمعاً لتطبيق الجانب الميداني لكونها تمتلك إدارة جديدة متمثلة بشركة (لافاريس) الفرنسية التي حصلت على عقد حكومي استثماري لمعمل كربلاء (سابقاً) التابع لشركة الأسمنت الجنوبية, ولما تمتلكه هذه الشركة من كوادر وتكنولوجيا متطورة وإمكانات وقابليات مكنتها من استثمار وتطوير المعمل بهدف كسب حصة سوقية في السوق العراقية والعالمية, ولا سيما في ظل ظروف الأعمار والتوجه نحو تطوير البنى التحتية العراقية, وقد نالت سمعة طيبة في مجال عملها و تفوقت علامتها التجارية (علامة الجسر) بشكل كبير في السوق.

ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة فقد تمت هيكلتها في أربعة فصول مقسمة على مباحث عدة وكالاتي :-

- ◆ الفصل الأول ويختص بالجانب النظري و يشتمل على ثلاثة مباحث خصص الأول منها للرصد البيئي والثاني خصص للذكاء التنافسي والثالث خصص للمقدرات الجوهرية.
- ◆ الفصل الثاني ويختص بالجانب المنهجي للدراسة و يشتمل على مبحثين خصص الأول للدراسات السابقة والثاني خصص لمنهجية الدراسة الحالية.
- ◆ الفصل الثالث ويختص بالجانب الميداني للدراسة ويشتمل على ثلاثة مباحث خصص الأول منها لوصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول متغيرات الدراسة ( الرصد البيئي والذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية ) والثاني خصص لتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبارها والثالث خصص لقياس علاقات الأثر بين متغيرات الدراسة.

◆ الفصل الرابع ويختص بالاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة و يشتمل على مبحثين خصص الأول منهما للاستنتاجات والثاني خصص للتوصيات والشكل (1) يوضح هيكلية الدراسة الحالية



شكل (1)  
هيكلية الدراسة

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : الرصد

البيئي

المبحث الثاني

: الذكاء التنافسي



المبحث

الثالث : المقدرات

الجوهريّة

## الفصل الأول الإطار النظري للدراسة

أهميته

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث , يتناول المبحث الأول الإطار النظري للرصد البيئي من حيث المفهوم والأهمية والعمليات المتمثلة بـ ( المسح والمراقبة والتنبؤ والتقييم ) , أما المبحث الثاني فقد تناول الإطار النظري للذكاء التنافسي إذ تطرق وبشكل تفصيلي إلى نشأة ومفهوم الذكاء التنافسي وتطوره وأهميته , ومصادره وخصائصه وعملياته المتمثلة بـ ( التخطيط والتجميع والتحليل والنشر للمعلومات ) , أما المبحث الثالث فقد تناول الإطار النظري للمقدرات الجوهرية من حيث نشأة ومفهوم المقدرات الجوهرية وتطورها وتميزها عن المفاهيم الأخرى وأهميتها , ومصادر بنائها وخصائصها ومتغيراتها المتمثلة بـ (الموارد والإمكانات ورأس المال البشري ) والمخطط الآتي يوضح ما تضمنه هذا الفصل .



## الفصل الأول

### المبحث الأول / الرصد البيئي

### Environmental Scanning (ES)

#### المقدمة

في هذا المبحث سيجرى تقديم إطار نظري مفاهيمي لعملية الرصد البيئي (ES) Environmental Scanning التي تمارسها اغلب المنظمات المعاصرة في ظل بيئة عدم التأكد البيئي بغية التعرف على ما يدور حولها من تغيرات وأحداث قد تهدد وجودها واستمرار بقائها , وبموجب عملية التنبؤ واستخدام ( تحليل PEST ) سيتم تصنيف تلك التغيرات والأحداث إلى فرص أو تهديدات وبعدها تقوم المنظمة باستغلالها وتدعيمها لذلك إن قيام المنظمة بهذه العملية سيكسبها ميزة إستراتيجية تميزها عن المنافسين وتعد بمنزلة الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمة من التهديدات الخارجية , حيث سيتم تناول مفهوم وأهمية الرصد البيئي , أنواعه , رصد البيئة الخارجية وبيئة المهمة , ثم متغيرات ( عمليات) الرصد البيئي , على أمل أن يكون هذا المبحث إسهامه متواضعة في تعزيز الجانب النظري لهذا المفهوم الحيوي , وكما يأتي :-

- أولاً :- الرصد البيئي / المفهوم والأهمية .
- ثانياً :- رصد البيئة الخارجية .
- ثالثاً :- رصد بيئة المهمة .
- رابعاً :- متغيرات الرصد البيئي .

أولاً :- الرصد البيئي / المفهوم والأهمية

### Environmental Scanning \ Concept and Importance

من اجل مراقبة التغييرات في البيئة بشكل فاعل , على المديرين الالتزام برصد البيئة وتحليلها , الرصد البيئي هو عملية جمع المعلومات حول القوى الموجودة في البيئة والرصد يتضمن المشاهدة فضلاً عن المصادر الثانوية مثل بحوث التسويق والإصدارات الحكومية والتجارية , لقد أصبح الانترنت من أهم أدوات الرصد البيئي لأنه يسمح بالدخول السهل للبيانات ويسمح للمنظمات بجمع المعلومات المطلوبة بسرعة , وان الرصد البيئي يعطي المنظمات ميزة على المنافسين من خلال معرفة التوجهات الحالية للسوق , وعلى كل حال فإن الجمع البسيط للمعلومات حول المنافسين والزبائن هو غير كاف فالمنظمات يجب ان تعرف كيف تستخدم هذه المعلومات في عملية التخطيط الاستراتيجي وعلى المدير ان يختار المعلومات بدقة لأجل التحليل البيئي وهو عملية تقييم وتفسير المعلومات المجموعة من خلال الرصد البيئي , المديرين يقيمون المعلومات من اجل الحصول على الدقة ومن اجل معرفة إذا ما كانت هذه المعلومات مطلوبة ومهمة لإيجاد النتائج , ومن خلال تقييم هذه المعلومات , ان المديرين يجب ان يكونوا قادرين على معرفة التهديدات والفرص المحتملة المرتبطة بالتغيرات البيئية . (Pride&Ferrell,2000:55)

واتفق كلاً من (Su Lim,et al.,2000:66)و(Voros,2003:7) ان الرصد البيئي هو عملية جمع المعلومات حول الأحداث والعلاقات للبيئة الخارجية للمنظمة وان معرفتها ستساعد الإدارة العليا في مهمتها لوضع الخطط باتجاه مستقبل المنظمة . وأوضح (Su Lim,et al.,2000:67) ان ازدياد عدم التأكد الاستراتيجي يعني ان البيئة العامة وبيئة المهمة يجب ان ترصد , وفي الادبيات فإن الرصد البيئي يحاول التعرف على قطاعات عدة والتي تحتاج إلى ان تكون مراقبة باستمرار وهي (الاقتصادي والتكنولوجي والحكومي والاجتماعي والمنافسون والزبائن) وأيضاً ان عملية الرصد تحاول تعريف ثلاثة أصناف من أنظمة الرصد وهي(الرصد غير المنتظم والرصد المنتظم والرصد المستمر). ومن وجهة نظر (Popoolas S.O.,2000:211-212) ان عملية الرصد البيئي ضرورية لتزويد الإدارة العليا بالمعلومات لاتخاذ القرارات التي تخلق الميزة الإستراتيجية للمنظمة لكي تنجح في ظل البيئة المتغيرة وقد وجد ان المعلومات التي تقدمها هذه العملية حول الزبائن والمنافسين والمجهزين ذات أهمية كبيرة لتفوق المنظمة . وخلص (Ngamkroekjoti&Johri,2000:331-337) الى ان التغيرات السريعة في بيئة الأعمال قادت إلى زيادة الافادة من البحوث ذات الصلة بالرصد البيئي وهو عملية رصد التغيرات التي تحصل في العوامل البيئية المصنفة إلى (الاقتصادية والثقافية-الاجتماعية والسياسية والبيئية والتكنولوجية) والتي من المحتمل إعادة تغييرها وهذه التغييرات تؤثر بشكل أساسي في رؤية ورسالة وإستراتيجية المنظمة وكذلك أهدافها وأدائها , وان هناك عدة عوامل رئيسية يتم رصدها في عملية الرصد البيئي هي :-

- \* مراقبة التغيرات في توقعات الطلب لأصحاب المصالح والزبائن والموظفين والشركاء الاستراتيجيين والجمعيات أو الهيئات في البلد وعلى مستويات إقليمية وعالمية .
- \* التنبؤ بطلبات السوق بالاعتماد على معدلات التبادل وتضخم المنتجات الوطنية وتضخم المنتجات الإقليمية وحالات التنبؤ بها .
- \* التنبؤ بالاستخدام السنوي للكهرباء ولمختلف مصادر الطاقة المستخدمة في الصناعات المختلفة .
- \* تحليل الاتجاهات القانونية والسياسية لاتباع الشفافية وإدامتها في العمليات .
- \* تحليل الشؤون الاجتماعية للصحة والسلامة البيئية وإمكانية تجديد مصادر الطاقة .
- \* مراقبة نشاطات المنافسين في السوق الإقليمي (المحلي) .

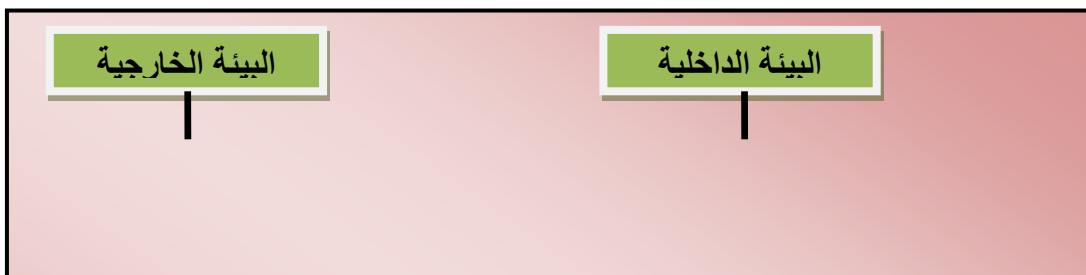
لذلك فإن المنظمة ستكون ناجحة جداً في مواجهة التغييرات في البيئة الخارجية والتغلب عليها بنجاح إذا ما كانت إجراءات عملية الرصد البيئي ناجحة , ومن مخرجات عملية الرصد البيئي الناجحة الأتي :-

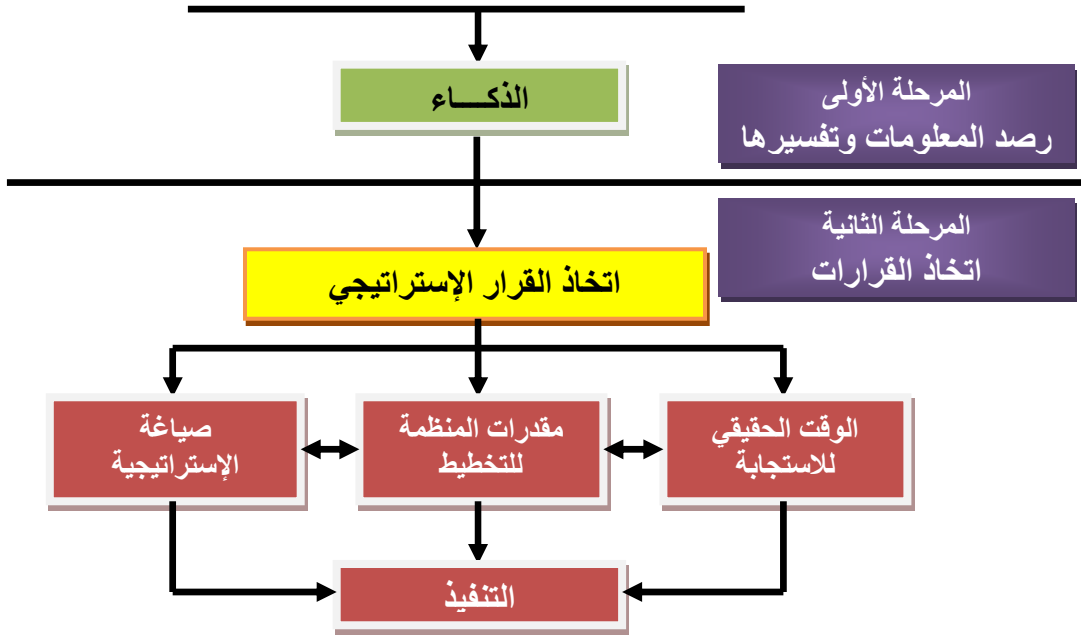
- ◆ القدرة على التعرف والدخول للأسواق الجديدة بنجاح .
- ◆ القدرة على تحديد الفرص في مجال التنويع والتكامل العمودي (الرأسي) .
- ◆ تنمية العلاقات وتطويرها .
- ◆ ضم أفضل التكنولوجيات والتوسع من خلال المغامرات والتحالفات والشراكات .
- ◆ القدرة على التكيف التكنولوجي بنجاح والحصول على خبرات منظمات الأعمال في البلد بشروط خاصة .
- ◆ القدرة على الإبداع والتكامل لامتلاك التغييرات والتحسينات للعمليات الحالية .

وقد بين **(Thompson&Strickland,2001:99-100)** ان الرصد البيئي يتضمن دراسة الأحداث وتفسيرها في عدة مديات (الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية) في محاولة لاستكشاف الاتجاهات المتنامية والمحددات التي من الممكن أن تجعلها قاندة لتلك القوى وان الإطار الزمني لعملية الرصد البيئي تتجاوز السنة إلى ثلاثة سنوات , إن الغرض من عملية الرصد البيئي هو لزيادة إدراك المديرين حول التطورات الحالية التي من الممكن أن تصبح ذات تأثير مهم في محددات الصناعة وإثارة الفرص والتهديدات الجديدة , وهي عملية مهمة للمديرين من اجل زيادة مدى التخطيط الذي بإمكانه إزالة المشكلات الإستراتيجية كذلك ويساعدهم على التفكير الاستراتيجي حول التطورات التي تحدث في البيئة المحيطة للمنظمة .

ويرى **(Rouibah&Ould–Ali,2002:111–130)** و**(Groom&David,2001:12-18)** انه على الرغم من أن نظام الرصد البيئي قد ظهر في عام **(1967)** إلا أنه استمر في عدد من المنظمات الغربية أساساً للمحافظة على موقع المنظمة ولكي تبقى مطلعة على أحداث البيئة واتجاهاتها التي تهدد وجودها والفرص المقدمة لاستغلالها .

وقد أوضح **(Rouibah,2003:48)** بتكيف من **(Wang & Turban , 1991)** ان هناك مرحلتين لعملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن المرحلة الأولى رصد المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية وترجمتها وأن مخرجات هذه المرحلة تغذي عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي ومرحلة تنفيذ الإستراتيجية , أما المرحلة الثانية فإنها تتضمن أربعة نشاطات أساسية هي : صياغة الإستراتيجية , ومقدرات المنظمة للتخطيط التي تحاول دعم الإستراتيجيات الجديدة , والوقت الحقيقي للاستجابة الإستراتيجية للمفاجآت المتعددة في البيئة وتنفيذ الإستراتيجية مثلما في شكل **(2)** التالي :-





شكل (2)  
عملية الإدارة الإستراتيجية

Source : Rouibah, Kamel, "Environmental Scanning , Anticipatory Information and Associated Problems : Insight from Kuwait , Communications of the International Information Management Association" ,Volume 3, Issue 1, 2003: 48 .

وقد أورد (Voros,2003:7) ان الرصد البيئي يمثل حلقة وصل بارزة بين نشاطات جمع المعلومات مثل الذكاء التنافسي وذكاء الأعمال وهو يؤسس لطريقة أولية للتعلم التنظيمي , وهو يمثل أيضاً شبكة لصيد المزيد من المعلومات وتحليلها حول كل قطاع في البيئة الخارجية والذي يمكن ان يساعد الإدارة لوضع الخطط لمستقبل المنظمة فهي بذلك لا تغطي فقط (المنافسين والمجهزين والزبائن) ولكن تتضمن أيضاً (التوجهات التكنولوجية والقيود الاقتصادية والبيئة السياسية والتشريعية والاجتماعية والديموغرافية) , إن الرصد البيئي يتضمن كلاً من عمليتي البحث عن المعلومات وفحص المعلومات وأشارت البحوث الى ان مبادئ عملية الرصد الفعالة هي :-

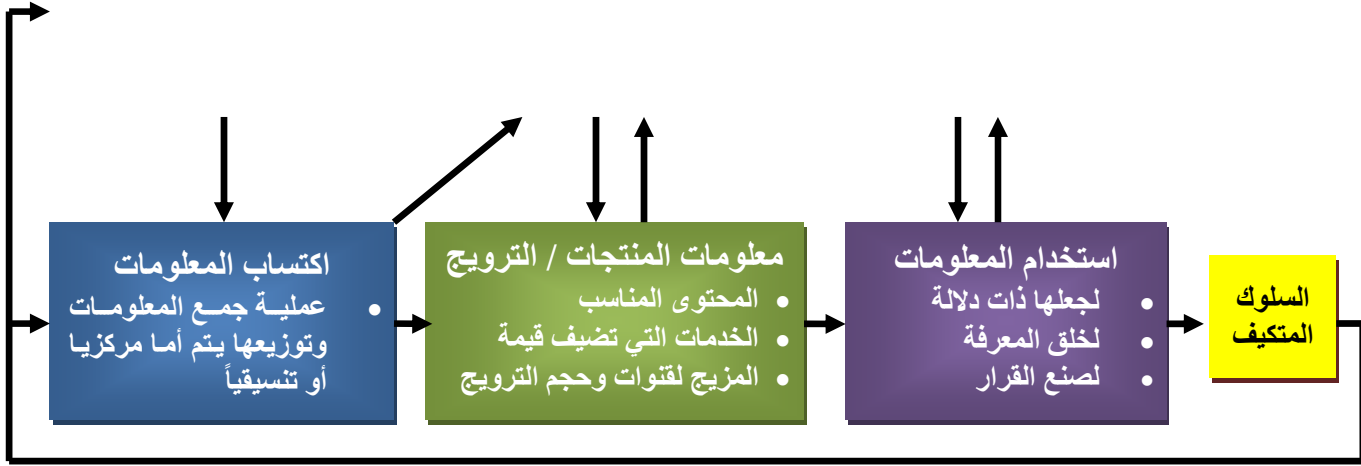
- تخطيط الرصد وإدارته بوصفه نشاطاً استراتيجياً .
- تنفيذ الرصد بوصفه نظاماً رسمياً .
- المشاركة مع المختصين في مجال الرصد والمختصين بمجال تكنولوجيا المعلومات في تصميم نظام الرصد .
- إدارة المعلومات وتعد جوهر وظيفة الرصد كما يظهر في شكل (3) التالي :-

#### مستلزمات المعلومات

- تحديد من يستخدم المعلومات
- فهم معلوماتهم للتعامل مع البيانات المختلفة

#### خزن المعلومات وتنظيمها

- قاعدة معلومات مركزية او نظام الملفات
- تنظيم المعلومات لسهولة البحث وكذلك التصفح



### شكل (3)

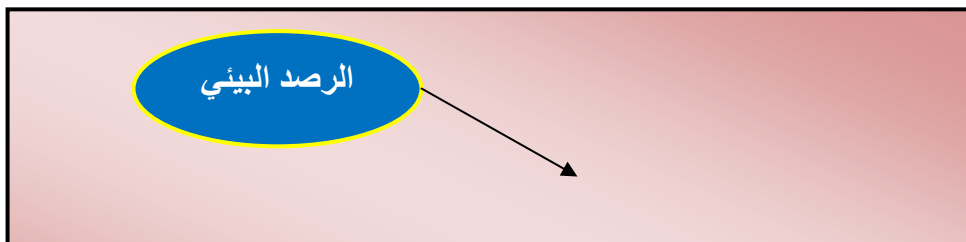
#### إدارة المعلومات في عملية الرصد البيئي

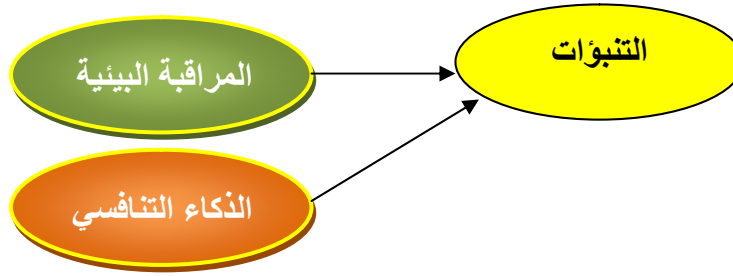
Source: Voros, Joseph, "Reframing Environmental Scanning: A Reader on the Art of Scanning the environment", First Published, Melbourne Australia, No.3, 2003:14 .

وأشار (Daake et al.,2004:232-233) الى ان عملية الرصد البيئي تتضمن جانباً كبيراً من اكتساب ومعالجة البيانات التي تم جمعها لتصبح معلومات مفيدة وذات أهمية , وان هذه العملية مفيدة خصوصاً عند حالات عدم التأكد البيئي التي تحتاج إلى حجم كبير من المعلومات لدراستها وأخذها بنظر الاعتبار .

وقد أشار (Raghu& Vinze,2005:1-5) إن عملية الرصد البيئي يجب ان تدار من خلال توليفة متوائمة من (التكنولوجيا والمهارات والمعرفة) لضمان نجاح المنظمة في بيئة عدم التأكد .

وقد أوضح (Dess et al.,2005:43) ان الرصد البيئي يتضمن مراقبة البيئة الخارجية للمنظمات للتنبؤ بالتغيرات البيئية من مصادرها والتنبؤ بالتغيرات الحالية تحت أي اتجاه , إن الرصد البيئي الناجح ينذر المنظمة عن الاتجاهات والأحداث الحاسمة قبل أن تتطور تلك التغيرات وإدراك مخاطرها و قبل أن يميزها المنافسون , وقد عدة احد المدخلات الأساسية لعملية التنبؤ البيئي فضلاً عن المراقبة البيئية والذكاء التنافسي وهذان المدخلان يجب على المديرين استخدامهما لتطوير عملية التنبؤ للبيئة الخارجية للمنظمة لتحديد التغيرات المستقبلية الأساسية فيها ومثلما يظهر في شكل (4) التالي :-





شكل (4)  
مدخلات عملية التنبؤ

Source: Dess, Gregory G. ; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., "Strategic Management: Creating Competitive Advantage", 4<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, 2008 : 38 .

في حين يرى (Maheran&Muhammad,2006:1) ان الرصد البيئي هو أول خطوة في سلسلة النشاطات التي تقود إلى تكييف أو موازنة البيئة وهي خطوة أساسية ومهمة لفهم التغيرات البيئية والتي تساعد المديرين على موازنة منظماتهم تبعاً لها وهو يمثل اتصالاً داخلياً للمعلومات الخارجية حول المشكلات التي من المحتمل أن تؤثر في اتخاذ القرار في المنظمة , وان عملية الرصد البيئي تبدأ من جمع المعلومات حول البيئة الخارجية من عدة مصادر (شخصية وغير شخصية , داخلية وخارجية) وبشكل مستمر لرصد نشاطات المدراء يوماً بيوم , وان مدى هذه العملية يتعدى إلى مختلف الأنواع من المعلومات المرصودة للاستجابة للتغيرات البيئية التي تتولد من البيئة التشغيلية مثل (الزبائن والمنافسين والمجهزين) وكذلك البيئة العامة مثل (السياسات الدولية والعالمية والاجتماعية والتنظيمية والاقتصادية والعقبات التكنولوجية)

وقد بين (Schultz,2006:2-9) إن عملية الرصد تقسم بشكل أكثر كفاءة على المكونات الرئيسة ذات الأهمية والمفيدة إذ إن بعضهم يقوم بعملية الرصد مركزاً على مراقبة وتقييم التغيرات المحتملة في المكونات الأساسية لسوق المنظمة أما البعض الآخر فيركز على الصناعات الكبيرة والواسعة والبعض الثالث يركز على المجتمع ككل وذلك يتم بالاستناد إلى قاعدة إستراتيجية تنظيمية تدرس السياسات الحكومية والاقتصادية والمستوى الاجتماعي او التي تهدف إلى الوصول لتصور كامل لكشف التغيرات في بيئة المنظمة من خلال أنشطة جمع المعلومات بعملية الرصد التي تستخدم في القطاع العام أما في القطاع الحكومي فإن الرصد يتم لأسباب الأمن القومي وتخطيط السياسات وغيرها .

وقدم (Robbins&Barnwell,2006:356) الرصد البيئي بأنه العملية التي يتوجب فيها الفحص بدقة لمعرفة نشاطات المنافسين والحكومة والاتحادات والمنظمات ومثل هذه الأعمال ممكن أن تعطي تصوراً عن عمليات المنظمة وان رصد النشاطات يتضمن مستويات التي تسبق النشاط الاقتصادي والبحث المستمر لمعرفة التغيرات في الطلب والعرض وكلما كان هذا الرصد يقود إلى توقعات دقيقة فأنه يؤدي إلى تقليل الاحتمالات غير المؤكدة في ميادين العمل , وهذه العملية تسمح لإدارة التوقعات والتغيرات وتساعد في إقامة تعديل داخلي لأي طارئ قبل حدوثه .



وعرف (Higgs,2006:52) الرصد البيئي بأنة الأداة الأساسية لفهم التغيرات التي تحصل في السوق وهي الطريقة الوحيدة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة وتستخدم بشكل خاص في تحديد المنتجات الجديدة والأفكار الجديدة وقطاعات السوق الجديدة وأي تغيرات في قواعد اللعبة (المنافسة والتجارة) , فهو بذلك لا يعني التساؤل الذي مفاده (ما هي الأعمال الحالية) بل هو يعني طرح التساؤل الذي مفاده (ما هي الأعمال التي يجب أن نقوم بها) , كما إن الهدف الأساسي من القيام بعملية الرصد البيئي هو مسح البيئة الديناميكية ومراقبتها من خلال جمع المعلومات الضرورية نوعاً وكماً .

ووجد (Bearden et al.,2007:27) إن كثيراً من المنظمات تستخدم الرصد البيئي لتحديد التوجهات المهمة والمناخ الذي يمثل الفرص أو التهديدات المستقبلية والحالية وتتضمن تحديد العوامل المهمة والاتجاهات المتوقعة وتقييم احتمالية أثرها في المنظمات في السوق ونشاطات التسويق , وهذا ليس سهلاً لأن عدداً من العوامل البيئية المحتملة تكون مترابطة وتتغير باستمرار لذلك يجب على مديري التسويق في المنظمة أن يراقبوا البيئة التسويقية لتحديد الاتجاهات المهمة وتطوير استجابات ملائمة .

في حين بين (Wheelen&Hunger,2008:73) ان قبل قيام المنظمة بصياغة الإستراتيجية يجب أن ترصد البيئة لمعرفة الفرص المحتملة والتهديدات في بيئتها الخارجية وترصد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية الخاصة بها . والرصد البيئي هو مراقبة وتقييم وجمع المعلومات من البيئتين الخارجية والداخلية للأفراد الأساسيين في المنظمة , وتستخدم المنظمة هذه الأداة لتجنب المفاجآت الإستراتيجية والتأكد من ديمومة المنظمة للأمد الطويل . وقد وجدت البحوث ان هناك علاقة موجبة بين رصد البيئة والإرباح .

وقد أوضح كل من (رشيد وجلاب,2008: 107-108) و (بني حمدان وإدريس,2009: 105-106) ان هناك ثلاثة أنواع من الرصد البيئي وفقاً لدرجة تعقيد وفاعليته هي الرصد غير المنتظم **Irregular**، والرصد المنتظم **Regular** ، والرصد المستمر **Continuous**، وان الرصد غير المنتظم يمكن وصفه انه الأبسط والأقل فاعلية والأكثر استخداماً. أما أسلوب الرصد المنتظم فيوصف على انه أكثر فاعلية من سابقه. وأما الرصد المستمر فإنه يمثل الأسلوب الأكثر فاعلية من سابقه , ويبين جدول (1) أنواع الرصد البيئي المذكورة .

جدول (1)  
أنواع الرصد البيئي

وجه المقارنة	غير منتظم	منتظم	مستمر
مساحة النشاط أُرصدِي	دراسات خاصة	دراسات دورية محدثة	نظم تشغيل البيانات المركبة وتجميعها
نطاق الرصد	أحداث ماضية	أحداث مختارة	مدى واسع من نظم الرصد
دافعية النشاط	بداية الأزمة	توجيه القرار	توجه عملية التخطيط
الطبيعة الزمنية للنشاط	استجابة	استباقي	استباقي
الإطار الزمني للبيانات	الأحداث الماضية	الحالي أو المستقبلي	المستقبلي
الإطار الزمني لتأثير القرار	الوقت الحاضر والمستقبل القريب	المستقبل القريب	المستقبل البعيد
المكون التنظيمي	وكالات الملاك المتنوعة	وكالات الملاك المتنوعة	وحدة المسح البيئي

المصدر: رشيد,صالح عبد الرضا وجلاب,إحسان دهن,الإدارة الإستراتيجية,دار المناهج للنشر والتوزيع,عمان,2008: 108

وعرض (Worthington&Britton,2009:460) ان عملية رصد بيئة العمل تختلف من منظمة إلى أخرى مع الأخذ بنظر الاعتبار الشكل غير الرسمي لهذه العملية واستخدام الأساليب المتطورة جداً وكذلك استخدام التقنيات التي يمكن إن تساعد على طلب توظيف مهم في المصادر التنظيمية للعمل .

وفي إحدى كتابات (Robbins&Coulter:2009:485-487) أوردا فيها إن (Knoef) يرى وهو المدير الأقدم للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الأمريكية للمحاسبين (AICPA) بأن عدداً من منظمات المحاسبة الكبيرة يجب أن تضع قسماً للتحليل الخارجي ( لدراسة البيئة الواسعة التي تعمل بها الشركة وزبائنها ) وهذه المنظمات أدركت بأن ما يحصل في الهند في بيئة اليوم قد يكون له أثر في منظمة المحاسبة الأمريكية في شمال داكوتا . وهناك ثلاث تقنيات تساعد المديرين على تقييم بيئة المنظمة هي الرصد البيئي والتنبؤ والمقارنة المرجعية . فأنه يتساءل عن مدى أهمية الرصد البيئي ؟ وكيف يستطيع المديرون إدراك أهمية التغيرات البيئية مثل القوانين الجديدة في ألمانيا وزيادة التوجهات نحو تزوير المنتجات الاستهلاكية في جنوب أفريقيا والنقصان الواضح في معدل الأعمار القادرة على العمل في اليابان وألمانيا وإيطاليا وروسيا أو نقصان حجم العائلة في المكسيك ؟ إن المديرين في كل المنظمات الصغيرة والكبيرة يستخدمون الرصد البيئي الذي يعني رصد مقدار كبير من المعلومات من أجل توقع التغيرات في البيئة وتفسيرها , والرصد البيئي المكثف من المحتمل أن يظهر المشكلات والاهتمامات التي يمكن أن تؤثر في النشاطات الحالية أو المستقبلية للمنظمات . وقد أظهرت البحوث بأن الشركات التي تستخدم الرصد البيئي تمتلك الأداء الأعلى , ويعد الرصد العالمي أحد أنواع الرصد البيئي الذي يعد مهماً جداً وهو الرصد الدولي لأن الأسواق العالمية معقدة وديناميكية فأن المديرين قد وسعوا من نطاق مسوحاتهم للحصول على أكبر قدر من المعلومات حول القوى العالمية التي قد تؤثر في المنظمة . أن قيمة الرصد الدولي للمديرين تعتمد بشكل كبير على مقدار النشاطات الدولية للمنظمة . فالمنظمات التي لها مصالح دولية كبيرة يصبح الرصد الدولي ذا قيمة عالية بالنسبة لها . ولأن المصادر التي يستخدمها المدراء لرصد البيئة المحلية تعد محدودة نسبة إلى الدولية لذلك عليهم أن يجعلوا وجهات نظرهم عالمية , مثل استخدام البحوث المنشورة في الدوريات العالمية والمنشورة على الانترنت .

وقد وجد (Voros,2009:11-12;15) ان نظام الرصد يستلزم المراقبة المستمرة لتعقب البيئة الخارجية والانتقال بين مكوناتها من مكون لآخر وهذا يعد بمثابة نوع من نظم الإنذار المبكر لصانعي القرار والذي من الممكن لإستراتيجية المنظمة ان تحتاجه لإعادة توجيه لمواءمة البيئة المتسارعة حالياً , ان وظيفة الرصد يمكن ان تعمل ضمن فريق جوهرى صغير نسبياً من الموظفين وبإشراف وعقد الاجتماعات مع صانعي القرارات في المنظمة لصياغة الإستراتيجية وفحصها لمعرفة احتياجاتها من المعلومات لكي يوفرها مدير نظام الرصد , ان وظيفة الرصد يجب أن تكون مسؤله عن تنفيذ مستوى عال من الرصد المعلوماتي لقطاعات المنظمات المتشابهة وهذه الوظيفة يجب أن تدار من أجل تطوير سياسة المنظمة وتعزيز القدرة على البحث والإدراك والابتكار والقدرة على تحديد أسباب انبثاق المشكلات بجدية كبيرة . ويشير (Xu & Kaye, 2009: 11) الى ان الرصد البيئي عملية أساسية لأية منظمة تكتسب من خلالها المعلومات من البيئة الخارجية ليتم استخدامها في تعريف (تحديد) المشكلات واستقصاء الفرص ووضع القرارات. وقد أوضح (Baltzan et al,2009:17) إن المنظمات التي تحاول تطوير ميزات التنافسية يجب أن تهتم بشكل كبير بالمنافسة من خلال الرصد البيئي , والذي يعرف بأنه اكتساب وتحليل الأحداث والتوجهات في البيئة الخارجية وان تكنولوجيا المعلومات لها فرصة كبيرة في لعب دور مهم في الرصد البيئي .

ويبين (Stoev&Mujtaba,2009:69) ان أكثر القواعد التي تلتزم بها إدارة المنظمات الإستراتيجية هي :

- الرصد البيئي لتحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية التي من الممكن أن تكون حاسمة في نجاح المنظمة .
- توفير الذكاء التنافسي الذي من الممكن أن يفيد عمليات التخطيط طويلة الأمد .
- توفير المعلومات التي تتعلق بنقاط القوة والضعف لدى المنظمة والتي تؤثر في الخيارات الإستراتيجية للمنظمة .

أما (Walker,2010:500-501) فقد رأى ان المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال الرصد البيئي تستخدم من أجل وضع السيناريوهات , وان أهم نوعين رئيسيين من المخرجات التي يبحث عنها المديرون من أجل التنبؤ هي العائدات المستقبلية والتطورات التكنولوجية الجديدة , وان أي مكون من بيئة المنظمة العامة والخاصة قد يحصل على اهتمامات كبيرة من المنظمة .

أما (الظاهر,2010: 137-152) فقد بين إن الرصد البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة أو لمنظمة الأعمال , والذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحليل العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال . ويعني أيضاً رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة , ورصد التغييرات السلبية التي تمثل تهديداً للمنظمة . وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية أو تمتد لتشمل العالم كله , نظراً للاتجاه نحو عالمية التجارة وثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع ويرى من فيه ما يحدث في أي مكان كأنها سوق واحدة , ويؤدي التعرف على تلك البيئة إلى اكتشاف الفرص والتهديدات , فقد يؤدي تغيير طبيعة العلاقات السياسية إلى صنع فرص أو تهديدات للمنظمة بحسب اتجاه التغيير في هذه العلاقة , فعلى سبيل المثال أدت أحداث 11 سبتمبر إلى تغيير هائل في النظرة للإسلام , ومن ثم التعامل مع المؤسسات الخيرية التي تأثرت تأثراً بالغاً بهذا الحدث سلباً .

في حين أوضح (Krajewski & et al,2010: 30) أن بيئة العمل الخارجية التي تتنافس بها المنظمة تتغير باستمرار وتحتاج المنظمة إلى التكيف مع هذه التغيرات . والتكيف يبدأ بالرصد البيئي وهو عملية يقوم من خلالها المديرون بمراقبة التوجهات البيئية ( مثل الصناعة والأسواق والمجتمع ) من أجل معرفة الفرص الممكنة أو التهديدات . والسبب الرئيس للرصد البيئي هو البقاء في المقدمة على المنافسين , فالمنافسين يمكن أن يحصلوا على ميزاتهم من خلال توسيع خطوط المنتجات أو الخدمات أو تحسين الجودة أو تقليل الأسعار , ثم إن الداخلين الجدد للسوق أو المنافسين الذين يقدمون منتجات بديلة يمكن أن يهددوا ربحية المنظمة باستمرار . وباقي العوامل البيئية المهمة تتضمن التوجهات الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والظروف السياسية والتغيرات الاجتماعية ( مثل الموقف تجاه العمل وغيرها ) وتوافر الموارد الأساسية .

في حين قدمت (Guion,2010:2-5) عشر خطوات لعملية الرصد البيئي وهي كالآتي :-

- تجهيز فريق إقليمي من أجل التحليل الموقفي باستخدام البيانات الثانوية .
- تسجيل المشكلات المهمة استناداً الى البيانات الثانوية .
- تنظيم تحليل موقفي باستخدام البيانات الأولية من جماعة أصحاب المصالح الرئيسيين .
- وضع خارطة للحصول على البيانات الأولية من القطاعات المختلفة من الجمهور ( السكان ) .
- جمع البيانات الأولية من كل المجالات المخططة .
- تسجيل المشكلات أو المسائل التي كانت مهمة في الخطوات (2-3-5) .
- تقييم الموجودات الخارجية .
- ترتيب أولويات المشاكل .
- اختبار الطبيعة المعقدة والمتداخلة للمشكلات ذات الأولوية .
- كل إقليم داخل للمشكلات ذات الأولوية والموجودات الداخلية والخارجية واستراتيجيات البرامج المتكاملة لدراسة المشكلات المستندة على قاعدة البيانات .

وبذلك يمكننا أن نورد أهم ما تناولته الأدبيات في مفهوم الرصد البيئي التي يوضحها جدول (2) التالي :-

### جدول (2)

مفهوم الرصد البيئي على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثين

التعريف	الكاتب والسنة والصفحة	ت
عملية المراقبة المستمرة للبيئة والإحداث مع الاستجابة لتلك الأحداث .	Chaffoy,2007:148	1
عملية تتضمن مراقبة البيئة الخارجية للمنظمات للتنبؤ بالتغيرات البيئية والتنبؤ بالتغيرات الحالية تحت أي ظرف .	Dess et al., 2008: 39	2
عملية جمع المعلومات حول الأسواق العالمية من خلال استخدام أسلوبين هما المراقبة والبحث لذلك يعد المصدر الحيوي للمعلومات .	Keegan & Green, 2008:190,602	3
عملية رصد بيئة العمل للتعرف على التحولات أو الاتجاهات مع إمكانية حصول بعض الصعوبات التي قد تهدد العمل التنظيمي الحالي أو الخطط الإستراتيجية المستقبلية	Worthington& Britton,2009:460	4
عملية البحث عن المعلومات وتصنيفها حول البيئة لتحديد ما هو المهم منها وما هو غير ذلك .	Bateman & Snell, 2009:67	5
عملية مسح مقدار كبير من المعلومات وإدراك التغيرات في البيئة وتفسيرها , والرصد البيئي اوجد أساسا للتنبؤ وهو عملية توقع المخرجات المستقبلية ,	Walker,2010: 500-501	6
العملية المتطورة لجمع وتحليل وتوزيع المعلومات للأغراض الإستراتيجية والتكتيكية وأنه يستلزم جمع كل من المعلومات الحقيقية والشخصية في بيئة الأعمال لكل شركة تعمل فيها وان المراقبة المستمرة للأحداث في المواقع الأخرى تجعل المدراء على اطلاع بالفرص والتهديدات للأعمال الحالية	Wild et al., 2010:373	7
معرفة كل ما يحدث في البيئة الخارجية وتقييمها فيما إذا كانت هذه البيئة ينظر إليها بوصفها مصدراً للمعلومات أو مصدراً للموارد النادرة أو لكليهما بمعنى ذلك تحتاج المنظمة إلى تحليل خارجي ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة , وقبل وضع التوجه الاستراتيجي المناسب على الشركة ان تحلل موقفها الحالي وذلك يتضمن رصد البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتقييمها والنطاق الذي تعمل به .	Coulter,2010:67	8
عملية جمع المعلومات عن البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وتحليلها والتوقع لما يمكن أن يحصل من تأثير مستقبلي فيها وسواء أكان إيجابياً أو سلبياً .	البكري,2011: 58	9
عملية تحليل البيئة الخارجية وتقييمها للتنبؤ بالتغيرات للإحداث والتوجهات للحصول على متطلبات السوق من خلال تحديد الفرص الجديدة للمنتجات والخدمات والميزة التنافسية والتسويق ومدائل التكنولوجيا .	Evans & Lindsay, 2011:195	10
عملية تحديد ومراقبة وتقييم الفرص والتهديدات الخارجية الضرورية لنجاح المنظمة والقيام بها بسبب صياغة الإستراتيجية التي تمكنها من اخذ الميزة من الفرص الخارجية وتجنب أو تقليل تأثير التهديدات الخارجية .	David,2011:44	11
عملية تختص بتحليل البيئة الخارجية للمنظمة وتتضمن تحليل الاحداث والتوجهات الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والثقافية التي من الممكن ان تؤثر على مستقبل المنظمة او جهودها التسويقية .	Ferrell&Hartline, 2011:18	12

### المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات .

و اعتماداً على ما سبق نستخلص ما يأتي :-

- يعد الرصد البيئي الخطوة الأولى والأساسية لعملية التحليل الاستراتيجي لكل منظمة .
- تلتزم الإدارة العليا بالرصد للبيئية المحيطة بها باستمرار .
- إن مخرجات الرصد البيئي من معلومات و بيانات لها دور أساسي في التنبؤ بالمستقبل والذي يتم بموجبه وضع الخطط الإستراتيجية المستقبلية .
- أنه أداة أو وسيلة بيد الاستراتيجيين لتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن مكونات البيئة الخارجية لرسم إستراتيجيتهم الحالية والمستقبلية و لمديات مختلفة .
- انه لفهم الوضع الاستراتيجي للمنظمة إذ لا يمكن أن يتحقق ذلك من دون رصد ودراسة مكونات البيئة الخارجية .

## ثانياً:- رصد البيئة الخارجية

## Scanning The External Environment

أشار (Wheelen&Hunger,2008:73-74) الى إن قبل عملية الرصد البيئي على المديرين الاستراتيجيين إدراك عدد من المتغيرات داخل مجتمع المنظمة والبيئة العامة للمنظمة تتضمن القوى العامة التي لا تمس بشكل مباشر النشاطات قصيرة الأمد للمنظمة ولكنها تؤثر في القرارات طويلة الأمد وهذه المتغيرات هي:

- القوى الاقتصادية : التي تنظم عملية تبادل المواد والنقود والطاقة والمعلومات .
- القوى التكنولوجية : التي تولد ابتكارات حل المشكلات .
- القوى السياسية – القانونية : التي توزع السلطة وتضع القيود وقوانين الحماية والتشريعات .
- القوى الاجتماعية الثقافية : التي تنظم القيم والمبادئ والنمط الاجتماعي .

إن عدد العناصر الإستراتيجية المحتمل في البيئة العامة كبير جداً وأصبح هذا العدد كبيراً عندما أصبح كل بلد من البلدان متمثلاً بمجموعة فريدة من القوى العامة بعضها متشابه جداً مثلما في البلدان المتجاورة وبعضها مختلف جداً. على سبيل المثال كوريا والصين وتايلاند وتايوان وهونك كونك (التي تتشارك في عدد من القيم الثقافية المتشابهة) فإنها تمتلك وجهات نظر مختلفة حول دور المنظمات في المجتمع . فالاعتقاد السائد في كوريا والصين واليابان ان دور المنظمة أساسي في المساهمة بتطوير البلد , بينما هون كونك وتايوان وتايلاند والى حد ما الفلبين وماليزيا وسنغافورة واندونيسيا ان دور المنظمات الأساسي هو تحقيق الأرباح للمساهمين وبعض هذه الاختلافات ممكن ان تترجم إلى اختلافات في التشريعات التجارية وصعوبات متنوعة في تحويل ونقل الأموال من الفروع الأجنبية إلى المنظمة الأم , ومن الواضح إن الاتجاهات في أي مساحة قد تكون مهمة جداً للمنظمات في صناعة معينة ولكنها اقل أهمية في صناعات أخرى .

## 1- خطوات رصد البيئة الخارجية

حدد (بني حمدان,إدريس,2009: 104 - 105) مجموعة من خطوات الرصد الاستراتيجي للبيئة الخارجية

- تتمثل بالآتي ويوضحها شكل (5) :-
- تدقيق متغيرات البيئة الخارجية وفحصها وتأثيراتها بهدف التعرف على أكثر هذه العوامل تأثيراً في إمكانات المنظمة ومستوى أدائها .
- التعرف على طبيعة الثبات والتغيير في قطاعات البيئة الخارجية من حيث كفاية المعلومات المتوافرة ووضوحها عن هذه البيئة وعواملها المختلفة , بحيث يساعد ذلك الإدارة العليا على تحديد العوامل البيئية الواجب التركيز عليها , وتوضيح إمكانات التكيف معها والوسائل المناسبة لذلك .
- إجراء التحليل الهيكلي لعوامل البيئة الخارجية المباشرة بهدف تحديد تأثيرات قوى البيئة الرئيسة , وإمكانات الإدارة في مواجهتها وبخاصة في البيئة التنافسية ,
- التعرف على المركز التنافسي لمنظمة الأعمال قياساً بالمنافسين لها في الصناعة نفسها والذين يستخدمون مدخلات إنتاج متشابهة ويعملون في الأسواق نفسها ويستهدفون العملاء انفسهم .
- تحديد الفرص والتهديدات , والتي يسهم التحليل الاستراتيجي باكتشافها , أي تحديد مجالات الاستثمار المرهبة والسعي لتجنب التهديدات .
- تحديد المركز الاستراتيجي النهائي للمنظمة من خلال دمج الفرص والتهديدات مع معرفة نقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها نتيجة تحليل البيئة الداخلية للمنظمة .

### شكل (5) خطوات رصد البيئة الخارجية

المصدر: بني حمدان, خالد محمد و إدريس, وائل محمد, الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : مدخل معاصر, الطبعة العربية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان -الأردن , 2009: 105 .

وفي الصدد نفسه بين **(بن حبتور, 2007: 155-157)** لا ريب ان التعرف على مكونات بيئة الأعمال التي تعمل بداخلها المنظمات لا يكفي لتحقيق الغرض من وراء التخطيط الاستراتيجي , فعلى الرغم من أهمية التعرف على مكونات هذه البيئة , إلا أنه ما زال هناك عدد من الخطوات المهمة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة على القيام بدراسة البيئة الخارجية وهي :-

- **جمع المعلومات عن البيئة:** تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط الاستراتيجي إذ لا بد من تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات وتحديد الشخص المسؤول عن ذلك.
- **كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة:** وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها وعناصرها ويوضح الجدول (3) بعض المعلومات التي قد يختارها فريق التخطيط الاستراتيجي لإدارة عمله .

المعلومات المطلوبة لعملية التخطيط الاستراتيجي

معلومات عن الطبقات الاجتماعية:	معلومات عن الصناعة والتجارة:
الديانة التعليم ثقافة المجتمع المواصلات والخدمات العادات والتقاليد والثقافة قيم المجتمع حول العمل والسلطة والإدارية .	الموردون : عددهم , أسعارهم , قوتهم. المستهلكون : عددهم , سلوكهم , قوتهم الشرائية. السلع : الحالية , التطور فيها. المنافسون : عددهم , قوتهم , احتمال دخول منافسين جدد ومنتجاتهم , إستراتيجيتهم. المبيعات : الحالية و تطورها. الاستثمارات : الحالية والتطور فيها. الخدمات : الحالية والتطور فيها . التكنولوجيا الحالية والتطور فيها .
معلومات عن البيئة السياسية:	معلومات عن العناصر الاقتصادية:
الاستقرار والتوازن السياسي والتنظيم السياسي – للدولة , التأميم , الدعم والحماية . النظم القانوني للدولة والدستور . السياسة الدفاعية و السياسة الخارجية . معلومات عن البيئة الدولية . الصراعات القومية والدولية , الديون الخارجية . النمو الاقتصادي لمناطق العالم . المنظمات الدولية , القوانين الدولية . المنظمات والمخالفات الدولية . النظرة إلى المستخدمين الأجانب . الانتماء القومي للوطن .	الدخل القومي والفردي : معدلات الإنفاق والادخار معدل التضخم في الدولة : عدد السكان وتوزيعهم. حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة. معدلات الأجور السائدة. توفر مصادر التمويل وأسعار الفائدة. الطاقة وأنواعها وتكلفتها . النقد الأجنبي : توافره وأسعاره تحويله. الجمارك والضرائب. الرقابة على الاستيراد والتصدير .

المصدر: بن حبتور, عبد العزيز صالح , الإدارة الإستراتيجية , الطبعة الثانية , دار الميسرة , عمان , 2007: 156

- ما طريقة الحصول على المعلومات : هناك مصادر عدة يمكن من خلالها جمع المعلومات مثل :-  
( الوزارات والهيئات الحكومية والتقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة (محلية أو دولية) , ومن مكاتب الاستثمارات الإدارية و الغرف التجارية والصناعية و المجالات العالمية والمتخصصة , النشرات عبر الانترنت , أفراد ذوي اختصاص في هذا الميدان ) .
- من المسؤول عن جمع المعلومات : يجب أن تكون هنا وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل يسهل فهمه وتحليله وتخزينه وتشغيله , إذ ان البيئة الخارجية تتسم بالديناميكية الحية ويجب ملاحظة ودراسة الأهمية النسبية للمعلومات وتوقيت جمعها. فعلى سبيل المثال إذا واجهت المنظمة قراراً لمنع استيراد مواد خام معينة أو زيادة الرسوم على بعض المواد , فإن المعلومات المطلوب الحصول عليها لمعرفة تأثير هذا القرار سوف تكون لها أهمية بالغة عن أخرى قد يكون تأثيرها محدوداً .

وقد أشار (Wheelen&Hunger,2010:157) الى ان إحدى الوسائل لمعرفة تطورات البيئة الخارجية وتحليلها هي من خلال استخدام مصفوفة الأسبقية للمشكلات , مثلما في شكل (6) :-

- ◆ معرفة عدد التوجهات المحتملة الظهور في البيئة المهمة والبيئة العامة. وهي مسائل بيئية إستراتيجية وذات أهمية لأنها إذا حدثت فإنها تحدد ما الذي تنظر إليه الصناعة والعالم في المستقبل .
  - ◆ تقييم احتمالية حدوث هذه التوجهات بشكل فعلي من منخفض إلى متوسط إلى مرتفع .
  - ◆ محاولة تأكيد الأثر المحتمل ( من المنخفض إلى المرتفع ) لكل من هذه الاتجاهات .
- ومصفوفة الأسبقية يمكن أن تستخدم لمساعدة المدراء على اتخاذ القرار حول الاتجاهات البيئية التي يجب أن يتم فحصها ( الأسبقية العالية ) وما هي الاتجاهات التي يجب أن تراقب فقط ( أسبقية واطئة).

		احتمالية الأثر في المنظمة		
		عالية	متوسطة	منخفضة
احتمالية الحدوث	عالية	أسبقية عالية	أسبقية عالية	أسبقية متوسطة
	متوسطة	أسبقية عالية	أسبقية متوسطة	أسبقية واطئة
	منخفضة	أسبقية متوسطة	أسبقية واطئة	أسبقية واطئة

شكل (6)  
مصفوفة الأسبقية للمشاكل

Source: Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Strategic management and Business Policy : Achieving Sustainability ",12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010:157.



## 2- أهمية رصد البيئة الخارجية

يذكر **(Macmillan&Tampoe,2000:95)** ان الغرض من رصد البيئة الخارجية هو:-

- لفهم تأثيرات العوامل الخارجية في مستقبل المنظمة.
- لمعرفة التغيرات العامة في بيئة الأعمال العامة وانعكاسها على المنظمة.
- من أجل تحديد التغيرات المتعلقة بالصناعة والتعرف على الأنشطة التي يقلدها المنافسون والأحداث الخارجية الخاصة ذات المساس المباشر بالمنظمة.

وطبقاً لرأي **(Johnson&Scholes,2002:80)** فإن الإستراتيجيين بحاجة ماسة إلى معرفة طبيعة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لكي تتمكن المنظمة من تحقيق نوع من الملاءمة والتناسب بين الأنشطة والموارد الداخلية و عوامل البيئة الخارجية المؤثرة، بالشكل الذي يمكن المنظمة من تحقيق النجاح في أداء أعمالها وفي تحقيق أهدافها .

وبين **(الدوري,2005: 84)** ان عملية الرصد الاستراتيجي لإبعاد البيئة الخارجية تتضمن ما يأتي:-

- تحديد القوى ذات الأهمية الأكبر في البيئة التي يمكن أن تعكس الفرص والتهديدات أمام المنظمة.
- التخطيط والتنبؤ بالإبعاد والتغيرات التي قد تطرأ في تلك القوى مستقبلاً.
- تصنيف تلك النتائج للتنبؤات المستقبلية من أجل الإسهام في عملية اتخاذ القرار.

وأشار **(بن حبتور,2007: 154)** الى ان رصد البيئة الخارجية يساعد الإدارة على تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديد المحتمل بوقت مناسب ، ومن ثمّ تصمم استراتيجيات كفؤه قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من أثاره السلبية في عمليات المنظمة أو تحويله إلى إيجابيات باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية . إن معظم الدراسات الإستراتيجية تشير إلى أن الشركات الناجحة في ميدان الأعمال هي التي استطاعت أن تحقق نجاحاً في تحليل البيئة الخارجية وتشخيصها في حين اخفقت شركات أخرى ، أو تراجع موقعها في السوق بسبب قصور إدارتها في مواكبة متغيرات البيئة وتحديد البدائل الصحيحة والممكنة للتعامل مع هذه المتغيرات البيئية وتحديد البدائل الصحيحة والممكنة للتعامل مع هذه المتغيرات .

وحدد **(بني حمدان,إدريس,2009: 93)** أن أهمية دراسة البيئة الخارجية للمنظمة يمكن أن تتجلى بالنقاط الآتية :

- المنظمة في الوقت الحالي هي عبارة عن نظام مفتوح في البيئة التي تعمل بها , ومن ثم يفترض وجود تفاعل وتأثير متبادل بينهما .
- إن استمرار المنظمة ونجاحها يتوقف على مدى قدرتها في التفاعل والتكيف مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها .
- معرفة كل من الفرص والضغوط التي تواجه المنظمة وتؤثر فيها .

في حين أوضح **(الظاهر,2010: 150)** ان البيئة الخارجية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على

نشاط المنظمة ولا تخضع لسيطرته , إن رصد هذه المتغيرات البيئية يفيد المنظمة في المجالات الآتية :-

- صياغة الأهداف المطلوب تحقيقها .
- كيفية توجيه الموارد المتاحة وتعظيم الاستفادة منها .
- تحديد الفرص التي يمكن اقتناصها .
- تحديد المخاطر أو التهديدات الواجب تحجيمها أو علاجها .

إن الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية هو لب العملية الإستراتيجية , فالتحرك الاستراتيجي يبدأ عندما يحدث هذا التغير , وهذا التغير بدوره هو الذي يصنع الفرص والتهديدات , كيف يمكن اقتناص الفرص , وكذلك كيف يمكن مقاومة التهديدات , فالمدير الاستراتيجي يركز اهتمامه على جمع المعلومات عن التغيرات التي تحدث في البيئة المحلية والعالمية , والتي تؤثر في المنظمة بما تتيحه لها من فرص وما تفرضه عليها من تهديدات , و أن اكتشاف التهديدات يساعد على وضع أولويات التطوير الداخلي لزيادة القدرة على المنافسة في السوق مما يساعد على تعظيم استغلال الفرص .

وفي الصدد نفسه فقد بين (السكرانة,2010: 197-198) إن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة , والإفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها , حيث تساعد دراسة العوامل الخارجية وتقييمها في تحديد عدد من النقاط أهمها :-

#### ◆ الأهداف التي يجب تحقيقها :-

فدراسة البيئة الخارجية تساعد المنظمة على وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج تلك الدراسات،فضلاً عن دورها في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات، فعلى سبيل المثال تساعد دراسة مصادر التوريد إدارة المشتريات والمخازن على تحديد الكميات والأنواع والأسعار والوقت الذي يمكنها فيه توفير المتطلبات المختلفة كما تساعد دراسة المستهلكين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج في وضع البرامج التسويقية والإنتاجية المطلوبة .

#### ◆ الموارد المتاحة :-

تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (عمالة ورأس مال وتكنولوجيا والآلات وأفراد ... ) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الإفادة .

#### ◆ النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة :-

تسهم دراسات البيئة في تحديد نطاق السوق المرتقب , ومجال المعاملات المتاح أمامها , سواء بما يتعلق بالسلع والخدمات , ووسائل التوزيع ومنافذه , وأساليب الدفع وشروطه , وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من الجهات القانونية والتشريعية المختلفة .

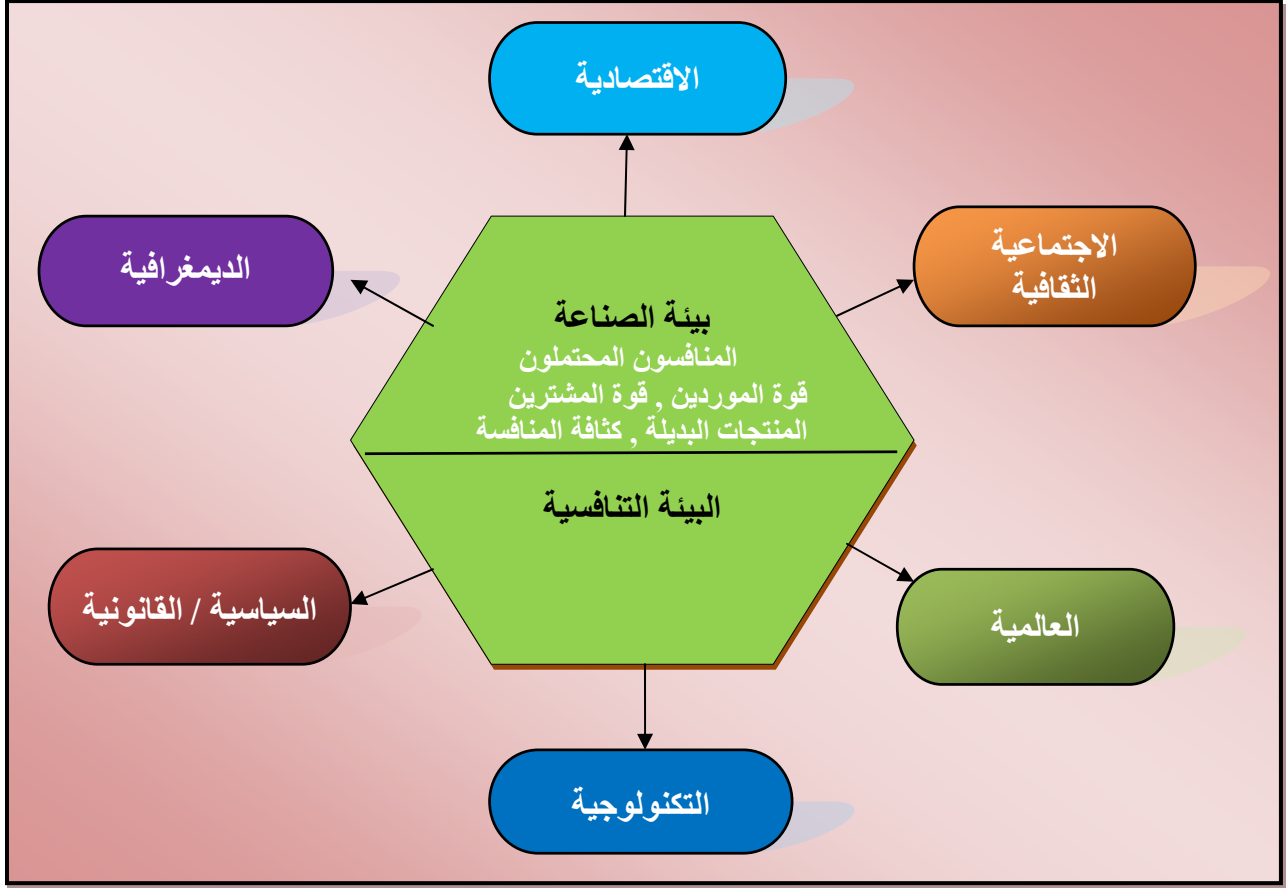
#### ◆ أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي :-

إن دراسة البيئة الخارجية يساعدنا على تحديد سمات المجتمع والجمهير التي سوف تتعامل معها المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف عند أنماط القيم السائدة ، وكذلك تسهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد الذين يمثلون جمهور المنظمة مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.

## 3- متغيرات البيئة الخارجية العامة:-

يشير (Robson,2003:291-301) الى ان رصد عوامل البيئة الخارجية يعني استكشاف العوامل و المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص و/ أو التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المباشرة وغير المباشرة ومعرفة مصادرها ومكوناتها وصولا الى فهم علاقات التأثير المتبادلة بينها وبين الأداء من جهة ومعرفة مستويات الأداء المطلوب من الجهة الأخرى..

وأكد ذلك ( Hitt et al.,2007: 36 ) فإنه قسمها الى (العوامل الديمغرافية ، والعوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية، والعوامل السياسية، والعوامل التكنولوجية والعوامل الدولية العالمية) وكما يوضحها شكل (7) .



شكل (7)

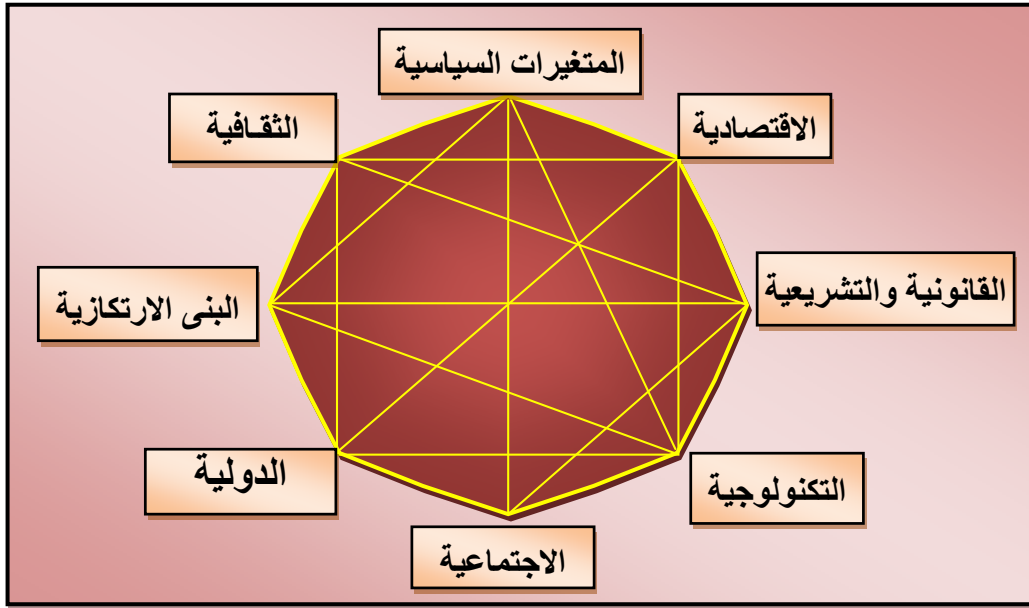
متغيرات البيئة الخارجية من منظور (Hitt et al.,2007)

Source: Hitt, M. A. ,Ireland ,R.D. and Hockessin ,R.E., Strategic management and Competitiveness and globalization, Thomson South-Western , 2007:35 .

وقد أوضح **(العمرى والسامرائي,2008: 40-42)** ان رصد البيئة الخارجية يتضمن دراسة العوامل والمتغيرات الخارجية التي يعبر عنها بالعوامل التي ينطوي تحتها أو تعمل ضمن إطارها جميع المنظمات أي التي تؤثر في جميع المنظمات بشكل غير مباشر ، وتتمثل بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي يمكن اختصارها بالمصطلح **(Pestel)** .

وقد أشار **(Barney&Hesterly,2010:8;30)** الى إن أي رصد للتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة يجب أن يبدأ مع فهم البيئة العامة التي تعمل بها المنظمة التي تتكون من توجهات واسعة تتمثل ب(التغيرات التكنولوجية والتوجهات الديموغرافية والتوجهات الثقافية والمناخ الاقتصادي والظروف القانونية والسياسية والإحداث الدولية) وتكون لها تأثيرات كبيرة في الخيارات الإستراتيجية للمنظمة ، من خلال التحليل الخارجي للمنظمة ستتعرف على الفرص والتهديدات الحساسة في بيئتها التنافسية وما هو نوع المنافسة والتقييم المطلوب في ضوء تلك الفرص والتهديدات التي حددتها المنظمة .

في حين بين **(ياسين,2010: 63-64)** بأن رصد البيئة الخارجية هي عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر ، وفهم علاقات التأثير فيما بينها من جهة وبينها وبين منظمة الأعمال من جهة أخرى ، ومن الممكن تصوير البيئة الخارجية وتشابك متغيراتها وعواملها كمضلع مئمن كل نقطة منه تمثل مجموعة من العوامل البيئية ، أما الخطوط الموجودة داخل المئمن التي تربط كل نقطة محورية بباقي النقاط فهي تمثل التأثير المتبادل الذي يحمل في طياته إمكانية تأثير كل عامل في العوامل الأخرى ، فلا شيء يحدث من فراغ رغم أن درجة التأثير ليست متساوية في كل الاتجاهات ، كما في شكل (8) الآتي :-



شكل ( 8 )

أنموذج الطبيعة المعقدة للبيئة الخارجية

المصدر: ياسين,سعد غالب "الإدارة الإستراتيجية" الطبعة العربية, دار اليازوري, عمان - الأردن, 2010 : 64

وقد اتجهت اغلب الأدبيات إلى أن متغيرات البيئة الخارجية تتمثل بتحليل (PEST) لأنه يمثل الأحرف الأولى من تلك المتغيرات وهي {العوامل السياسية (Political) والاقتصادية (Economic) والاجتماعية الثقافية (Social-cultural) والتكنولوجية (Technology)} التي اتفق كثير من الباحثين على أهميتها وهي المتغيرات التي ترصدها المنظمات عند القيام بعملية الرصد البيئي إذ كانوا متفقين على تأثير العوامل أعلاه في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (Curtis&Cobham,2008:54);(Egan,2008:255);(Rugman&Collinson,2006:373) (Worthington&Britton,2009:7)

أما (Blythe,2008:23) فقد استخدم مصطلح (STEP) بدلاً من (PEST) والذي يشير إلى متغيرات البيئة الخارجية (الاجتماعية الثقافية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية) .

وقد بين (بني حمدان,إدريس,2009: 93-95) انه نتيجة تزايد الاعتراف بأهمية المتغيرات البيئية لمنظمة الأعمال أدى ذلك لأن يكون هناك تصنيفاً عام آخر وبأنفاق اغلب الكتاب والباحثين في هذا المجال منهم : (Egan,2008:255) (Johnson et al.,2008:55-56) (Rugman&Collinson,2006:373-374) (Carpenter&Sanders,2009:109)(Worthington&Britton,2009:461)

(Witcher&Chou,2010:91) (Jashapara,2011:99) وهو تحليل (PESTEL) للظروف والعوامل ( السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية ) الخارجية بالنسبة للمنظمة , ويُمكن تحليل (PESTEL) من صياغة الاستراتيجيات والخطط الإستراتيجية من خلال المساعدة في فهم البيئة الخارجية التي تعمل فيها منظمات الأعمال الآن وفي المستقبل , ولكن هذه الظروف تقع خارج سيطرة أي منظمة من المنظمات , فإن الدراية والإحاطة الواسعة بهذه العوامل تمكّن المنظمات من التخطيط والاستعداد لها. في حين تناول (Chaffey,2007:146) مختصر (SLEPT) بدلاً من مختصر (PESTEL) والذي يدل على العوامل البيئية التي تحتاج المنظمة الى أن تقوم برصد التغيرات التي تحصل فيها والتي تؤثر في نجاحها واستمرار وجودها . بينما استخدم (Wheelen&Hunger,2010:149) مختصر (STEEL) والذي يمكن تسميته أيضاً بمختصر (PESTEL) , ويتضمن جدول (4) الأتي عدداً من العوامل المكونة للبيئة الخارجية الكلية .

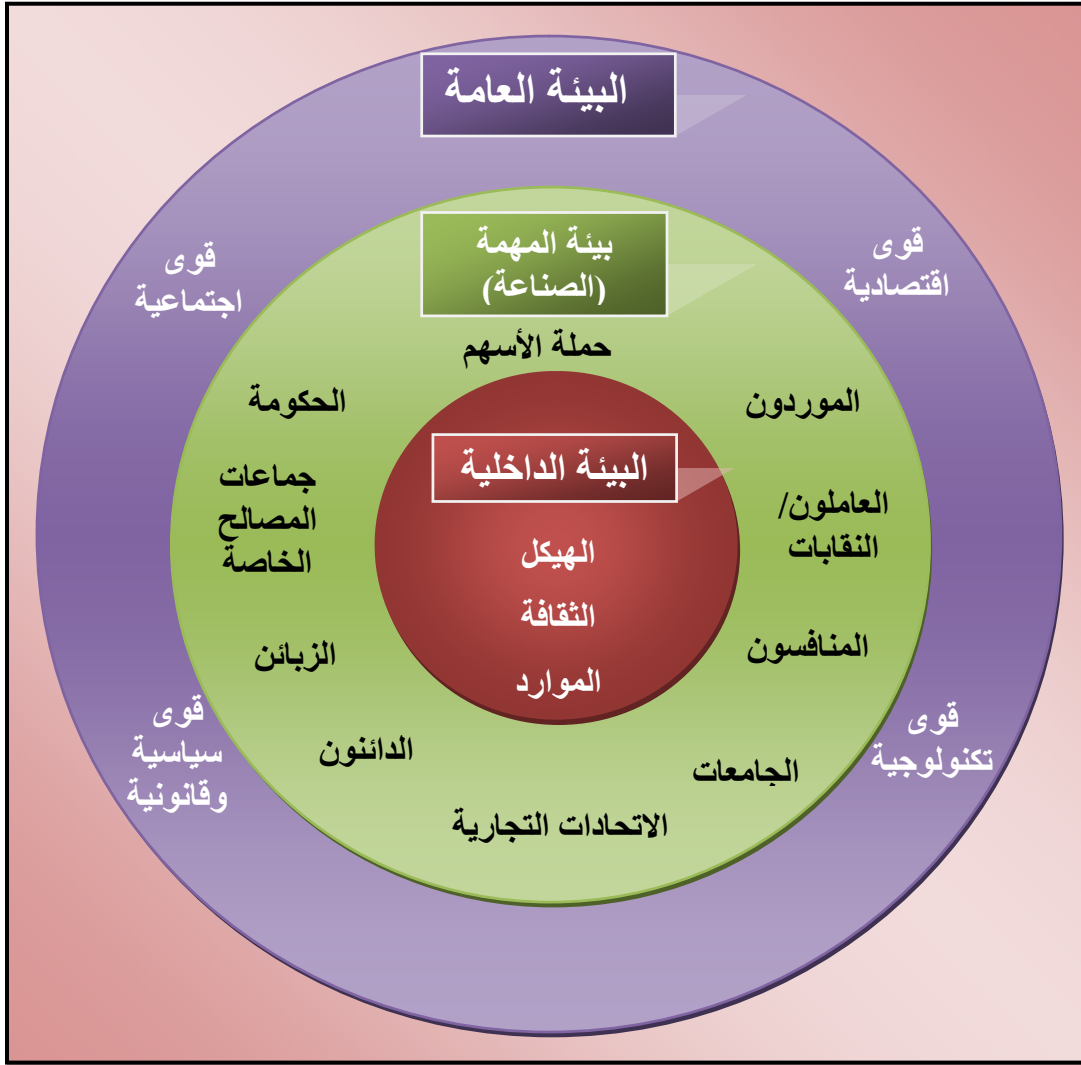
#### جدول (4)

#### عدد من العوامل المكونة للبيئة الخارجية العامة

الاقتصادية	التكنولوجية	القانونية والسياسية	الاجتماعية والثقافية
• التطور الاقتصادي	• تشريعات نقل التكنولوجيا	• شكل الحكومة	• المبادئ والقيم والأعراف
• الدخل الرأسمالي	• كلفة الطاقة ومدى توافرها	• الأفكار السياسية	• اللغات
• المناخ	• توافر الموارد الطبيعية	• قوانين الضرائب	• الديمغرافية البشرية
• سياسات الرقابة والإشراف	• شبكات النقل	• استقرار الحكومة	• المستوى المعيشي
• مستويات البطالة	• مستوى المهارات لقوى العمل	• موقف الحكومة تجاه الشركات الأجنبية	• المؤسسات الاجتماعية
• تحويل العملة	• حماية براءات الاختراع والعلامات التجارية	• التشريعات حول الملكية الأجنبية للموجودات	• نمط الحياة
• مستوى الأجور	• توفير الانترنت	• قوة جماعات المعارضة	• المعتقدات المحلية
• طبيعة المنافسة	• البنى التحتية للاتصالات	• التشريعات التجارية	• المواقف تجاه الأجانب
• العقوبة في الهيئات الدولية مثل NASTA وASCAN	• تكنولوجيا قرصنة الحاسبات	• السياسات الأجنبية	• مستوى التعليم
• العضوية في منظمة التجارة العالمية WTO.		• النشاطات الإرهابية	• حقوق الكائنات
• القدرة على التوريد الخارجي		• النظام القانوني	• مستوى التعامل مع البيئة
			• خطط التقاعد
			• العناية الصحية

Source : Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Strategic management and Business Policy ",10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006. : 74 .

وقد بين (Wheelen&Hunger,2008:12) ان متغيرات البيئة العامة تتمثل بالقوى الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والقانونية ومثلما هي موضحة في شكل (9) الذي يبين المتغيرات البيئية في مستوياتها الثلاثة



شكل (9)

متغيرات بيئة المنظمة من منظور (Wheelen & Hanger,2006)

Source : Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Strategic management and Business Policy ",10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006. : 12 .

**1- العوامل السياسية والقانونية (political and Legal Factors)**

وتتمثل بدرجة الاستقرار السياسي والعمليات الدولية ودرجة تدخل الحكومة في أعمال المنظمة والتي تؤثر في الفرص والتهديدات البيئية وتحديد درجة تأثير المتغيرات التي لها دور مؤثر في سياسة المنظمة ودورها في رسم استراتيجيات المنظمة وتنفيذها . (Hitt,2001:51-52) وذكر كل من (Kotler&Keller,2006:93) ان القوى السياسية والقانونية متعددة فهي تشمل القوانين والتشريعات والدوائر والأجهزة الحكومية وجماعات الضغط التي تؤثر في حركة المنظمات والأفراد داخل مجتمع معين . وتشير البيئة السياسية والقانونية إلى كيفية توزيع السلطة داخل الدولة وعلاقة الدولة بدول العالم, وموقعها في النظام العالمي . وتشمل البيئة السياسية طبيعة النظام السياسي السائد في الدولة والصراعات السياسية ومساحة الحرية والديمقراطية السائدة ومدى الاستقرار السياسي الذي تتمتع به الدولة (مرسي,سليم,2007: 69).

**2- العوامل الاقتصادية ( Economical Factors )**

يرى ( Voss, 2002: 1 ) أنها تشير إلى رفاهية المجتمع , والمتغيرات الاقتصادية مثل البطالة وأسعار الفائدة والتضخم المالي . وتشير كذلك إلى خصائص وتوجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمات متمثلة بمعدلات الفائدة والنمو الاقتصادي, ومعدلات نمو متوسط دخل الفرد التي يعكس تأثيره على سلوكه في استهلاك الخدمة, وكذلك ونظم سوق الأسهم وميزان التجارة الخارجية والتي يختلف تأثيرها بحسب طبيعة نشاط المنظمة (Kanne&Boukas,2003:66-82) وتؤثر هذه المتغيرات تأثيراً سلبياً أو إيجابياً في المنظمة وتمثل الحالة الاقتصادية العامة للبلد و التي تؤثر في المنظمة بوصفها جزءاً من البلد (Daft,2003:78). ويمكن أن يتأثر النجاح النسبي لإستراتيجية معينة بالظروف الاقتصادية، فعندما ينمو الاقتصاد بشكل عام أو في قطاعات معينة ذات تأثير في المنظمة فقد يظهر الطلب على منتج أو خدمة معينة قد لا تكون مطلوبة في ظروف أخرى ، ومن ثم فإن الفرصة التي ظهرت ضمن ظروف اقتصادية معينة قد لا تكون مطلوبة في ظروف أخرى لا بل قد تتحول إلى تهديد . لذا فان قدرة المنظمة على سرعة التغير والتوافق مع متغيرات السرعة ستجعل المنظمة اقدر على التفوق والنجاح (سليمان ، 2004: 32) .

**3- العوامل الاجتماعية والثقافية (Social and Cultural Factors)**

قد بين (Benner&Tushman,2002:698-707) تأثير العوامل الاجتماعية بشكل مباشر في المنظمة وفي أدائها كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة وتشمل القيم والأعراف ومستويات التربية فيها والتعليم مضافا إليها المتغيرات السكانية والديموغرافية . وأشار (Wheelen&Hunger ,2006:73) الى العوامل الاجتماعية وهي القيم الاجتماعية السائدة، والتقاليد والأعراف وأنماط الحياة للأفراد الذين يعملون في المنظمة ، فان كل دولة في العالم تتسم بمجموعة من العوامل الاجتماعية والثقافية التي تميزها عن غيرها من الدول ، وبعض هذه العوامل متشابهة بين الدول وبعضها الآخر مختلف تماما .

## 4- العوامل التكنولوجية ( Technological Factors )

أوضح (Thompson&Strickland,2003:394) ان القوى التكنولوجية من أكثر القوى المؤثرة في تحديد معالم بنية منظمات الأعمال المعاصرة . وبهذا الصدد أشار (Perreault&McCathy,2006:89) إلى إن تأثير العوامل التكنولوجية في الأنشطة التسويقية يظهر في ناحيتين أساسيتين هما(المنتجات الجديدة والعمليات الجديدة) . وأشار (Wheelen&Hunger ,2008:73) ان التغيير في الجزء التكنولوجي من بيئة المنظمة العامة يمكن أن يكون له الأثر الكبير في عدد من الصناعات فتحسين المعالجات الصغيرة في الحاسبات قاد ليس فقط إلى انتشار استخدام الحواسيب المنزلية ولكن أيضا إلى تطور أداء محركات السيارات في القدرة على استخدام الوقود الاقتصادي وقد عدت بحوث جامعة واشنطن مجموعة من التطورات التكنولوجية الحديثة التي يكون لها اثر كبير في عدد من الصناعات :-

- ◆ أجهزة جمع المعلومات والشبكات الالكترونية:جمعت قوة الحاسبة وشبكات الانترنت وصور التلفزيونات وملاءمة الهواتف وجميع هذه التطبيقات قد تستخدم قريبا عند عدد كبير من السكان في البلدان الصناعية من اجل إجراء الاتصالات الهاتفية وإرسال الايميل وإرسال المستندات .
- ◆ خلايا الوقود والمصادر البديلة للطاقة: إن استخدام الرياح والمخزون الأرضي وغيره من المصادر البديلة للطاقة قد ازداد من 10% إلى 30% عام 2010 .
- ◆ المساعد الشخصي الافتراضي : لقد اوجد تطور التكنولوجيا الحياتية مجالاً جديداً من العلوم . فبذور النباتات يمكن أن تعدل لإنتاج فيتامينات أكثر طلبا واقدر على البقاء .
- ◆ الإنسان الآلي الذكي : لقد تم تحديد تطور الروبوت بسبب الافتقار إلى الأجهزة الحساسة وأنظمة الذكاء الاصطناعي . والتحسينات في هذا المجال سوف تنشأ أداء أكثر فاعلية للمنظمات .

وبين (المغربي،2006: 97-98) ان هناك عدة عوامل تحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية أهمها:-

- **تغير أو ثبات العوامل البيئية:** إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها. فإن كفاءة التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها ، فكلما كانت العوامل سريعة التغير والاستحداث كان تحليلها صعبا ومتشابكا ، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع ولكنها ثابتة ولو نسبيا أو أن التغيير الذي يطراً عليها طفيف ، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وابطس مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير .
- **تعدد العوامل وتنوعها :** وتأثيرها المتبادل ، فكلما زادت درجة التنوع والتعدد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرائق وأساليب فنية ورياضية وإحصائية مستحدثة لإتمام هذا التحليل، وفي حالة تعدد وتنوع كثرة العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل ، والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيرا وارتباطا بأعمال وأنشطة المنظمة.
- **كلفة الحصول على المعلومات:** لا تتوقف كفاءة التحليل البيئي على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغيرها بل تضاف إليها التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تتعدد المعلومات ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع كلفة الحصول عليها ، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها، فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع كلفتها.
- **الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات:** تعد الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي ، هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة أمكن تحقيق التحليل الملائم للعوامل البيئية ، وعكس ذلك صحيح، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها.



## ثالثاً:- رصد بيئة المهمة (بيئة الصناعة)

## Scanning The Task Environment

إن حالة التنافس في الصناعة لها تأثير مباشر في المنظمات من خلال حثها باستمرار على تطور المنظمة لاستراتيجياتها لمواكبة حالة التنافس واستمرارها بالحصول على الأرباح بمرور الوقت. أما بيئة الصناعة أو البيئة التنافسية فهي مجموعة من المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها للبعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية للمستهلك نفسه ، وعلى سبيل المثال فإن الألواح المعدنية أو البلاستيكية المستخدمة في بناء هيكل السيارة تعدُّ كلا منها بديلاً دقيقاً للآخر (شارلز وجارث، 2001: 131).

وأشار (Sengun&Efal,2004:8) إلى أن عملية معرفة المنافس تتطلب كثيراً من الجهد والأنشطة السلوكية التي تهدف إلى جمع المعلومات من مختلف مصادر المعلومات وأن معرفة المنافس تعني القدرة على الحصول على المعلومات بالبيئة التنافسية المحلية والعالية وتفسيرها وتكاملها.

أما (Wheelen&Hunger,2008:73) فقد بين أن بيئة المهمة تتضمن العناصر أو المجموعات التي تؤثر بشكل مباشر في المنظمة وهي بدورها تتأثر بالشركة أيضاً ومثالها الحكومات والمجتمعات المحلية والمجهزون والمنافسون والزبائن والمقرضون والعاملون واتحادات العمال وجماعات المصالح الخاصة والهيئات التجارية. وبيئة المهمة هي بالضبط الصناعة التي تعمل داخلها المنظمة. وتحليل الصناعة يشير إلى اختبار عميق للعناصر الرئيسية داخل بيئة المهمة أو كل من بيئة المهمة والبيئة العامة يجب أن تراقب لمعرفة العناصر الإستراتيجية التي من المحتمل أن يكون لها الأثر القوي في نجاح المنظمة أو إخفاقها.

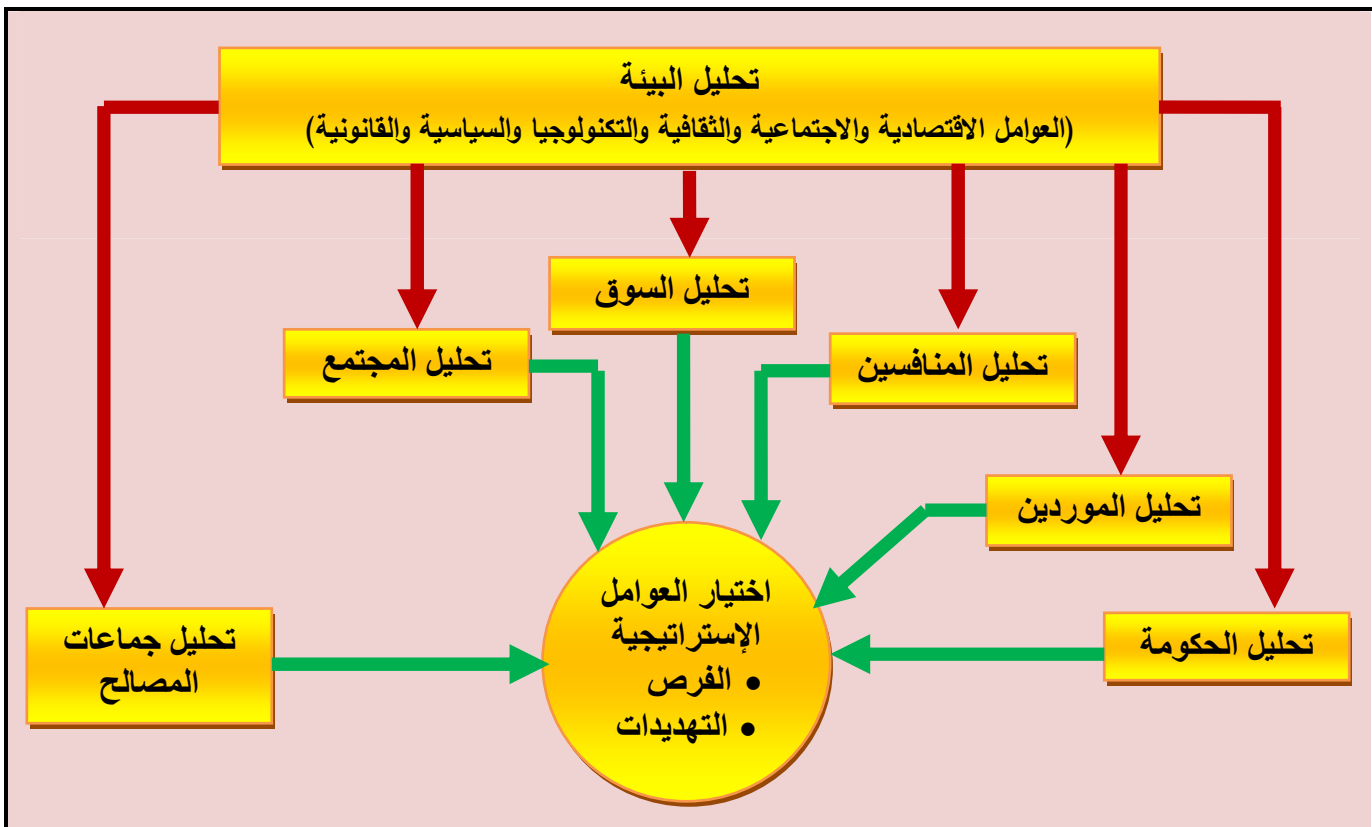
حيث يرى (الخفاجي، 2010، 129-130) أن نجاح القادة الاستراتيجيين ينطلق من فهم المنافسين واستراتيجياتهم وكذلك من الأفعال التي ينوون القيام بها، وحجم جوانب القوة والضعف وكذلك محاولة التنبؤ بما سيقروونه من تحركات مستقبلية لاحقة، إذ أن دراسة أفعال أحد المنافسين وسلوكه بدقة من الأمور الأساسية في حياة المنظمة ولا يمكن للمنظمة معرفة كل ذلك دون مراقبة أفعالهم وتدقيقها وتوقع تحركاتهم الحالية والمستقبلية وتحليلها وهذا يتم من خلال :-

- \* تحديد استراتيجيات المنافسين : ويتم ذلك عبر دراسة منزلة المنافسين الرئيسيين ومواقعهم في الصناعة والأهداف الإستراتيجية المتصلة بالأفعال المتخذة حالياً وأسس مداخلهم في المنافسة .
- \* تقييم من هم اللاعبين الرئيسيين في الصناعة : إن الذين يتصرفون من أجل أن يؤسسوا هذا عادة على المنظمات الرئيسية الحالية ومدى استعدادها للمحافظة على مركزها بشدة في المستقبل فقد تضعف بعض المنظمات أو ربما لا تتمتع بذات الإقتدار في صناعة المستقبل وربما تظهر ائتلافات جديدة يجعل احتفاظ المنظمات الحالية بمراكز القيادة أمراً تكتنفه صعوبات وإخطار وهذا يعني أن قادة اليوم ليس بالضرورة أن يكونون كذلك في المستقبل وذلك من خلال الحصة السوقية للمنظمة التي تدل على عدد من القوى المشتقة وضغوط المنافسة سواء أحققت ميزة أم لم تحقق وما يترتب عليها من المحافظة على مركزها السوقي والحصة السوقية أو فقدانها وهي أمور في محصلتها تساعد الاستراتيجي على توقع أنواع التحركات التي ينبغي اتخاذها لاحقاً .
- \* التنبؤ بتحركات المنافسين المستقبلية : يمثل هذا الجزء أكثر الأجزاء فائدة في تحليل المنافس فهو يساعد في تحديد تحركات تتخذها منظمات محددة لاحقاً تأتي من خلال دراسة مواقعهم وفهم مقاصدهم الإستراتيجية ومراقبة الأسلوب الذي يعتمد في بناء مكانة سوقية حسنة وتحديد مقدار الضغوط التي في ظلها يحسن أدائها المالي وقد يتسم تحرك المنافسين بالشدة أو الضعف ، بالعدائية أو الدفاعية .

ويرى (Alix,2010:5) ان التحليل التنافسي يجب ان يتضمن جميع المفاتيح التي تؤثر في الكيفية التي يتم فيها التنافس وان ثلاثة أسئلة يجب الإجابة عنها قبل إجراء التحليل التنافسي وهي :-

- ما الذي يجعل المنظمة تتنافس ؟
- من هم المنافسون ؟
- من هم الزبائن ؟

وبين (Wheelen&Hunger,2010:155) مثلما يظهر في شكل (10) ان رصد المنظمة لبيئتها يتضمن تحليل كل العناصر المرتبطة ببيئة المهمة . وهذا التحليل يأخذ شكل تقارير مفردة تكتب من لدن أفراد مختلفين في أجزاء مختلفة في المنظمة وهذه التقارير وغيرها تختصر وتنقل إلى الإدارة العليا لاستخدامها في اتخاذ القرار الاستراتيجي . فإذا وصل تقرير حول تطور جديد في صنف معين من المنتجات فقد ترسل الإدارة العليا شخصاً لسؤال عن أفكار الأفراد في المنظمة ولمراقبة التقارير المرتبطة بمجالات المنتج الجديد .



شكل (10)  
رصد البيئة الخارجية

Source: Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "Strategic management and Business Policy ", 10<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006.

1. خطوات تحليل بيئة المهمة

- ◆ لقد أوضح (Ferrell&Hartline,2008:101) ن تحليل المنافسة يمكن تطويره من خلال عدة خطوات هي :-
- ◆ **التعريف:** أي معرفة كل المنتجات والعلامات والميزات و... للمنافسين .
- ◆ **الخصائص:** أي التركيز على المنافسين الرئيسيين من خلال تقدير الحجم والنمو والربحية والأهداف والاستراتيجيات والأسواق المستهدفة لكل منافس من المنافسين .
- ◆ **التقييم:** أي تقييم نقاط القوة والضعف لكل من المنافسين بضمنها المقدرات الأساسية التي يمتلكها كل من المنافسين .
- ◆ **المقدرات:** أي تركيز التحليل على المقدرات التسويقية لكل واحد من المنافسين الأساسيين من ناحية منتجاته وقنوات التوزيع والترويج والتسعير .
- ◆ **الاستجابة:** أي الاستجابة للإستراتيجيات المحتملة لكل من المنافسين خلال الظروف البيئية المحتملة وكذلك ردود أفعال الشركات من خلال جهود تسويقية ناجحة .

2. أهمية تحليل بيئة المهمة

فقد أوضح (Withrow,2006:8) ان منافع تحليل بيئة المهمة تتركز في النقاط الآتية :-

- \* فهم أفضل لمنافسي المنظمة .
- \* يساعد المنظمة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية .
- \* يساعد في التخطيط لوضع إستراتيجية المنظمة .
- \* توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في الصناعة نفسها التي تعمل بها المنظمة .
- \* يعرض معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف واستراتيجيات وبرامج يراد تنفيذها .
- \* يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الاستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها .

و بين (أغالبى وإدريس,2009: 264-265) أن هذا التحليل يعطي عدداً من الفوائد أهمها :

- يساعد المديرين التنفيذيين في توضيح النطاق الذي تنافس فيه أعمالهم .
- يركز الانتباه على المنظمات المنافسة وبذلك يسهل على منظمة الأعمال معرفة منافسيها من خلال المنتجات والخدمات والبدائل الأخرى وهذه تعد نقطة جوهرية لرسم إستراتيجية المنافسة.
- يساعد المديرين التنفيذيين في تحديد عوامل النجاح الرئيسة والحرية .
- يعطي المديرين إمكانية في تطوير أدوات لتقييم أهداف منظماتهم .

وفي الصدد نفسه فقد قدم (الصميدعي ويوسف,2011: 237) عدداً من النقاط التي يستعرض من خلالها دور تحليل

التنافس في التخطيط الاستراتيجي وهي كالآتي :-

- ◆ مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها
- ◆ توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والاستراتيجيات المستقبلية
- ◆ توفير قاعدة واسعة لتطوير الاستراتيجيات لإنجاز الميزة التنافسية في المستقبل
- ◆ المساعدة على توقع العائدات التي تعد محددات للاستثمار المستقبلي
- ◆ وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود افعال المنافسين على منتج جديد او تقنية جديدة او إستراتيجية تسعيرية.

3- متغيرات بيئة المهمة

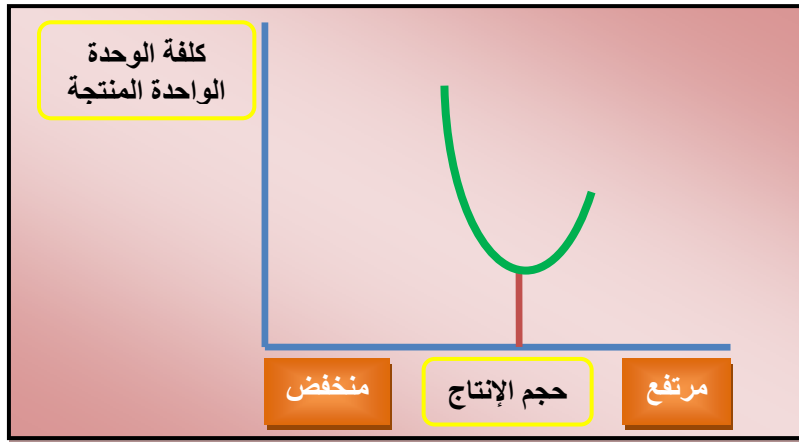
يرى (Daft,2007:50) ان بيئة المهمة هي تلك المتغيرات التي تتفاعل معها الشركة بشكل مباشر وتؤثر في أهدافها . ويطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتنافس مع غيرها من المنظمات، وتمثل أهمية تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية ما بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وعند تحليل البيئة التنافسية في الصناعة لابد من الاعتماد على نموذج بورتر (Porter) ويتضمن هذا النموذج خمس قوى تنافسية في الصناعة وقد أثبت فاعليته منذ السبعينات من القرن الماضي وقد أكد ذلك عدد كبير من الباحثين الذي جاءوا من بعده ومنهم :-

(Wheelen& (Dess et al.,2007:58) (Hitt et al., 2003: 60) (Johnson & Scholes,2002: 112) (Hunger,2010:158) عموماً فإنها وبتوافق أغلب الكتاب تشمل :-

### 1- تهديد الداخلين المحتملين الجدد إلى الصناعة

يشكل النشاط الصناعي بشكل خاص نشاطاً جذاباً للداخلين الجدد , لذلك تكون المنافسة بازياد مستمر مما يؤدي إلى انخفاض هامش الربح , ورأس مال مهم لتوفير الإمكانيات الإنتاجية المتجددة . ولا يمكن للشركات الداخلة أن تنافس الشركات القائمة وذلك بسبب منحنى التعلم ( Learning Curve ) ولهذا السبب يكون الاحتمال كبيراً أن تكون لها تكاليف أقل , ثم أن المنظمات القائمة تملك ميزة كون علاقاتها وطيدة مع العملاء اذ أنها معرفة أكثر . (بني حمدان,ادريس2009: 102) ومن أهم المعوقات التي تؤدي إلى تقليل فرص الدخول والتي أشار إليها كثير من الكتاب والباحثين أمثال:(David,2005:95)(Wheelen&Hanger2006:83-84)(Hitt et al.,2007:49-55) فهي على النحو الآتي :

- وفورات الحجم :- يقصد باقتصاديات الحجم الانخفاض في كلفة الوحدة الواحدة كلما زاد حجم الإنتاج وأن المنظمات التي تتمتع باقتصاديات الحجم تكون قادرة على الإنتاج الكبير بكلف منخفضة نسبياً مقارنة بالداخلين الجدد ( ذي الخبرة الأقل ) وأن التمتع باقتصاديات الحجم له مزايا كثيرة منها : ( ازياد العوائد المالية وعلاقات افضل مع المجهزين والزبائن وتجاوز أسرع لمشكلات السوق من خلال منحنى الخبرة والتعلم والذي يعني الكفاءة المتحققة للعاملين عبر مدة من الزمن عن طريق التكرار والتعلم واكتساب الخبرة ومثلما يظهر في شكل (11) (Barney & Hesterly,2006:44



شكل (11)

وفورات الحجم وكلفة الوحدة الواحدة

Source : Barney, Jay .B and Hesterly, William S. " Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases" 1st Edition, Pearson, New Jersey,2006 : 44 .

- تمايز المنتج :- ويقصد بالتمايز ( الفروقات المادية والشكلية) التي تجعل المنتج فريداً من نوعه لدى الزبائن أو تقدم خدمات إضافية تمثل عوائق وذلك بإجبار الداخلين الجدد على صرف مبالغ إضافية لكسب ولاء الزبائن لها

وهذا يمثل حواجز أمام الداخلين الجدد من دخول مجال أعماله (Wheelen & Hunger, 2008:83) ثم إن مشكلة الولاء العالي للمستهلكين اتجاه العلامات التجارية المعروفة والموجودة في السوق يتطلب من المنافس الجديد أن يبذل جهوداً كبيرة في التسويق والترويج لتغيير الولاء أو خلق ولاء جديد . (ياسين,2010: 71)

● **المتطلبات الرأسمالية :-** إن الدخول إلى الأسواق يتطلب استثماراً رئيساً في التكنولوجيا والمباني والتجهيزات و مخازن الخدمة ومجالات أخرى وان أي نقص في الأموال اللازمة في الاستثمار ستكون عائقاً في الدخول لبعض المنظمات . (Lynch,2000:127)

● **كلف التحويل :-** وهي مقدار الكلفة للتحويل إلى منتجات أخرى وذلك لأن الزبائن قد تعودوا على شكل معين من الخدمة وقد يكون من الصعب التحويل إلى قطاعات أخرى، أن كلف القيام بالتحويل ستكون من الطبيعي عائقاً للدخول (Wheelen & Hunger, 2006 :83) . وان هذه التكاليف تكون قليلة بالنسبة للمنظمات الموجودة في السوق أصلاً , أو المنظمات ذات الحصة العالية في السوق , إذ أن هذه التكاليف تقل كلما زادت عدد الوحدات المباعة , فضلاً على الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير (Economies of scale) . (ياسين,2010: 71)

● **الوصول إلى قنوات التوزيع :-** يواجه الوافد القوي عائق اكتساب الوصول المناسب لقنوات التوزيع في حالة السلع الاستهلاكية فقد يتردد موزعو الجملة فيما يتعلق بالتعامل مع منتج لا يعرفه المشتري ومن ثم قد يقع عليه عبء إنشاء شبكة جديدة من تجار التجزئة كما لا بد أن يقتنع بائعو التجزئة بمنح العلامة التجارية الجديدة مساحة عرض جيدة ومدة تجريبية مناسبة وكلما ارتبط المنتجون الحاليون في السوق بقنوات التوزيع الحالية كان الدخول للوافد الجديد أكثر صعوبة (تومسون وستريكولاند,2006: 92)

● **سياسة الحكومة :-** إن سيطرة سياسات وقوانين الحكومة لها دور مهم في دخول أي منظمة جديدة إلى الصناعة من خلال إجراءات الحماية التي توفرها للمنظمات القائمة , مثال ذلك القيود الحكومية التي كانت تفرض على الصناعة المصرفية في السبعينات من القرن الماضي حيث كانت الأسواق التي تتنافس فيها المصارف الأمريكية محددة عند الحكومات المحلية وكانت إستراتيجياتها تركز على بعض الأدوات التسويقية اليسيرة كتقديم الهدايا للزبائن الجدد، وعندما رفعت القيود الحكومية في نهاية السبعينات أخذت بعض المصارف تطور في إستراتيجيتها وتوجه نحو الاندماج والتوسع الجغرافي مع زيادة حدة المنافسة فيما بينها. (رشيد وجلاب، 2008 : 121)

● **ردود افعال المنظمات الموجودة في السوق :-** إذا كان رد الفعل باتجاه (نعيش ودع الآخرين يعيشون أيضاً) , فإن مسألة الدخول في السوق تكون ممكنة كما أن فرص بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية أما إذا كان رد الفعل سلبي أي:بطريقة حارب حتى تصل الى الشاطئ (Fight us on the beaches) وليس بطريقة عش ودع الآخرين يعيشون (Live and let other live) فإن مسألة الدخول ستكون مكلفة للغاية . (ياسين,2010: 71)

● **مزايا الكلفة واستقلالية الحجم :-** إن المنتج الجديد عندما يربح حصة سوقية كافية ليُقبل معياراً لهذا النوع من المنتج فسيصبح للمسوق الميزة الرئيسية المنتج فقد قامت شركة مايكرو سوفت بتطوير أنظمة (MS-DOS)

- لحساب شركة أي بي أم لمنتج الحاسبات الشخصية والتي أعطتها ميزة تنافسية مهمة جداً وأعلى من المنافسين الحاليين . (Wheelen & Hunger 2008:84)
- **عدم القدرة على التوافق مع التكنولوجيا المستخدمة أو أساليب المنظمات القائمة في السوق :-** يتطلب الدخول الناجح إلى السوق قدرة تكنولوجية غير متاحة في الوقت الراهن للقادمين الجدد أو مهارات وأساليب تقنية لا يمكن للوافدين الجدد تعلمها وإتقانها بسهولة وقد تمنع براءة الاختراع أو حق الامتياز الدخول إلى السوق كما قد يمنعه نقص الأفراد ذوي المهارة التقنية العالية وعدم القدرة على تنفيذ تقنيات التصنيع المعقدة أيضاً وبذلك لن يتمكن من المنافسة على المستوى المطلوب مع المنظمات القائمة في السوق . (تومسون وستريكلان,2006: 91)
  - **اختلاف المنتجات :-** يمكن للمنظمات العريقة المتخصصة في الصناعات ذات المنتجات المختلفة والمتنوعة أن تحقق ميزة تنافسية تتفوق بها على المنظمات الجديدة الوافدة على الصناعة ويرجع ذلك إلى الشهرة التي تتمتع بهما منتجات هذه المنظمات واستحواذها على ثقة العملاء ومثال ذلك أن الثقة والسمعة التجارية اللتين تتمتع بهما بعض منظمات المياه الغازية مثل كوكاكولا وببسي تمنع المنظمات الأخرى من الدخول في مجال تصنيع المياه الغازية . (كراج وجرانت,2008: 34)
- 2- القوة التفاوضية للمجهزين**
- وقد أوضح (Daft,2003,81) إن المجهزين هم الذين يوفران المواد الخام إلى الشركة ونجد الآن بان عدداً من الشركات تتعامل مع عدد قليل من المجهزين وهي تحاول بناء علاقة جيدة مع هؤلاء المجهزين , حيث يرى (هل وجونز ,2008: 126) وطبقاً لما قاله بورتر أن القوة التفاوضية للمجهزين تكون كبيرة عندما :-
- المنتج الذي يبيعه المجهزين تكون له بدائل قليلة, كما أنه حيوي وأساسي للشركات .
  - لا تتأثر إرباح المجهزون كثيراً بمشترريات الشركات في صناعة معينة .
  - ستتحمل الشركات داخل الصناعة تكاليف تحول لها شأنها إذا ما تحولت إلى منتج لمورد آخر.
  - عندما يهدد المجهزون بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات التي يمكنها المنافسة مباشرة مع منتجات الشركات العاملة حالياً في الصناعة .
  - عندما لا تستطيع الشركات داخل الصناعة التهديد بدخول الصناعة بمجهزيها وتصنيع مدخلاتهم الخاصة بأنفسهم كوسيلة لتخفيض أسعار المدخلات .
- في حين يرى (بني حمدان,إدريس,2009: 99-102) إن كلمة " المجهزين " تتضمن جميع من يقدم لمنظمة الأعمال الأجهزة والمعدات والأدوات والمواد الخام وغيرها من البضائع , ولكن الأمر لا ينتهي هنا فقط إذ ينضم إليهم أيضاً كل من يقدم لمنظمة الأعمال الخدمات مثل المتعاقدين والاستشاريين , ومن المهم أن تدرك منظمة الأعمال أن نجاحها في تقديم الخدمات يعتمد كثيراً على أداء هؤلاء الموردين واستعدادهم لمعاونة المنظمة على تأدية واجبها على أكمل وجه , حيث تشتري منظمة الأعمال المواد الأولية ذات النوعية العالية من مجهزيها , كذلك تحصل على العمالة من سوق العمل , كذلك تحتاج إلى تقنيات عالية في الإنتاج . إن مجهزي المواد والعمالة والتقنيات لديهم قوة مادية لطلب أسعار عالية وأجور عالية . ويشير (Hill & Jones , 2010 , 53) الى ان المجهزين يمكن أن يشكلوا تهديدا للشركة من خلال زيادة أسعار المواد التي تحتاجها الشركة ( المدخلات) مما يؤدي ذلك إلى تقليص ربح الشركة .

قدم كل من **(Leeder&Fearn,2000:93-109)** مفهوماً للقوة التفاوضية للمشتريين بوصف إن المشتريين يتفاوضون على الشراء بالجودة العالية إذ يقومون بالتأثير في مستوى الأسعار، و بذلك يستخدمون قوتهم لإجبار المجهز على تخفيض السعر عندما تكون الكلفة عالية حيث يتم البحث عن أسعار أقل و تمتاز كلف التمويل بأنها واطئة **(Fernandez,et.al,2003:956)** ويكون المشترون في موقف قوة في ظل النقاط الآتية : **(Lynch,2000:126)**

- كمية الشراء كبيرة من المنتجات أو الخدمات التي تنتجها المنظمة.
- توافر عدد من المجهزين .
- انخفاض كلف تغيير الموردين ويعني انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند الانتقال في تعامله من منظمة إلى أخرى .
- احتمال التكامل الخلفي .

ويؤثر المشترون في الصناعة من خلال قابليتهم على تخفيض الأسعار، لذلك يتفاوض المشترون على الجودة الأفضل أو الخدمات الأكثر، وهنا يستخدم المشترون قوتهم لإجبار المجهزين على تخفيض الأسعار أي المطالبة بجودة أعلى وبالسعر نفسه **(Wheelen & Hunger 2006:85)** , أما **(هل وجونز,2008: 124)** وطبقاً لما قاله بورتر فإن المشتريين أكثر قوة في الظروف الآتية:-

- عندما يكون عدد المشتريين قليلاً ولكنهم كبيرو الحجم وعلى العكس بالنسبة للشركات التي تعمل داخل صناعة معينة تكون كثيرة وصغيرة الحجم مما يسمح للمشتريين بالسيطرة عليها.
- عندما يقوم المشترون بشراء كميات كبيرة وهذا يعد عامل ضغط لتخفيض الأسعار.
- عندما يعتمد العرض في الصناعة على المشتريين بنسبة كبيرة من إجمالي الطلبات .
- عندما تكون هناك حدود اقتصادية للمشتريين لشراء المدخلات من شركات متعددة في أن واحد.

ويرى **(بني حمدان،إدريس,2009: 102)** ان العملاء لديهم قوة تفاوضية لرغبة كل منهم في الحصول على الكميات التي يحتاجها في الأسواق التي تتميز بالمنافسة , فبإمكانهم الحصول على المنتجات من مجهزين محتملين إذ أن العملاء يفاوضون للحصول على أقل الأسعار .

#### 4- تهديد المنتجات البديلة

هي المنتجات التي لها قدرة الإحلال الكامل أو الجزئي بدل المنتجات الأصلية و هي ليست السلع المنافسة.وعليه فإن المنتجات البديلة هي تهديدات قوية للمشروع ،وبخاصة عندما يواجه الزبائن كلف تحويل وسعر كلف أقل للبدائل من المنتجات المنافسة . **(Hitt, et.al., 2001:75)** وتعني المنتجات البديلة أنها المنتجات التي لها قدرة الإحلال بدل المنتجات الأصلية. وتشير إلى ما تقدمه منظمات أخرى من خارج الصناعات من منتجات وخدمات تحقق القيمة نفسها المضافة للزبون، ولها تأثير في قوة تفاوض المشتريين والمجهزين، أو الأسعار ومن ثم فإنها تقلل من جاذبية الصناعة ، وتزداد سرعة تقادم المنتجات عندما تكون الجودة المدركة للبدائل عالية . **(الدوري وصالح, 2009: 96)**

#### 5- شدة المنافسة بين المنظمات

يرى (Frishammar&Horte,2003:4) ان على إدارة الشركة أن تتعرف على منافسيها الذين يعملون في الصناعة نفسها والتعرف على تحركاتهم الإستراتيجية بهدف التهيؤ والأعداد لمقابلة أية تهديدات تصدر منهم اتجاه الشركة فضلا على إن الإدارة مكلفة بمراقبة الأحداث المحيطة بالمنافسين ومدى إمكانياتهم في تقديم منتج جديد وتطوير منتج قائم . إن هذه القوى من أكثر القوى الخمس تأثيرا في المنظمة ، فقد تكون أمام المنظمة فرصاً للنمو لكنها تواجه منافسة حادة بين عدة منافسين . (بني حمدان وإدريس، 2007: 101) ، في حين رأى (السكرانة،2010: 208-209) إن حدة المنافسة تزداد بين المنافسين الحاليين أي بين المنظمات التي تعمل حالياً في الصناعة كلما ازداد عدد منظمات الصناعة وتساوت القوة النسبية لهم وكثرت محاولات تخفيض السعر وإتباع استراتيجيات عدائية . وتقاس حدة المنافسة باستخدام المعايير الآتية :-

- ◆ **عدد المنافسين** : تزداد المنافسة حدة كلما ازداد عدد المنافسين ، وقد يصل السوق إلى حد التشبع بحيث لا يمكن زيادة عدد المستهلكين أو زيادة معدل استهلاكهم .
- ◆ **العلامات التجارية** : تزداد حدة المنافسة بين الشركات التي تنتج منتجات من دون علامات تجارية بحيث يسهل على المستهلك الانتقال من منظمة إلى أخرى دون أن يتحمل تكلفة إضافية .
- ◆ **تكلفة التحول** : تزداد حدة المنافسة إذا كان يمكن للعميل أن يتحول من منظمة إلى أخرى من دون تكلفة ، كمن يتحول من سوبر ماركت إلى آخر ، وبالعكس من ذلك لمن يريد تغيير جهاز حاسب آلي إلى آخر فإنه سيترتب عليه تكلفة نقل إذ إن هناك برامج لن تصلح للتعامل مع الحاسب الجديد .
- ◆ **حجم منظمات الصناعة** : تزداد حدة المنافسة كلما صغرت منظمات الصناعة الواحدة وتقاربت أحجامها فحين يقل ذلك التنافس فإن هناك شركات كبيرة وقليلة حيث يتسم السوق بما يسمى احتكار القلة حيث يفرض هؤلاء الأقوياء أسعارهم وشروطهم على السوق كله .
- ◆ **هامش الربح** : كلما زاد هامش الربح أغرى ذلك منظمات الصناعة على الدخول في حرب سعرية وإتباع استراتيجيات هجومية والقيام بحملات إعلانية مكثفة . وكذلك هامش الربح الكبير يغري المنافسين الجدد على الدخول في الصناعة ومن ثم تزداد حدة المنافسة .
- ◆ **ثقافة العميل** : كلما قلت ثقافة العميل وإدراكه بالخصائص الحقيقية للسلعة كلما ازدادت حدة المنافسة بين منظمات الصناعة نظراً لإمكانات استخدام الإعلانات للتأثير في العميل .
- ◆ **مرونة الإنتاج** : تزداد حدة المنافسة بين منظمات الصناعة كلما لم تستطع منظمات الصناعة التحكم في الكميات المنتجة ومن ثم كان هناك احتمال لزيادة العرض عن الطلب ، فشركات الطيران لا تستطيع إلغاء رحلة ؛ لأن هناك عدد محدود من الركاب عليها ، ومن ثم تلجأ لإجراء تخفيضات في مدد الركود الموسمية مما يزيد من حدة المنافسة خلال هذه المدد .
- ◆ **تكلفة الخروج من الصناعة** : تزداد حدة المنافسة إذا لم يكن من الممكن للمنظمة الخروج من الصناعة دون تحمل خسائر كبيرة عند التصفية ، ويكون ذلك في مرحلة التدهور حيث تحاول المنظمات الكبيرة إخراج المنظمات الصغيرة من السوق في محاولة لتحقيق تخفيض الكمية المعروضة من السلع والخدمات .

وقد حدد كل من ( الخفاجي،الغالب،2009: 50-51) عناصر بيئة المهمة التي تشتق من المكونات الرئيسة للبيئة العامة للمنظمة ، فهي تحمل مجموعة سمات لعل أبرزها ما يأتي :



- أنها عناصر ذات ارتباط مباشر بعمليات المنظمة وأنشطتها .
- تشترك تلك العناصر بتفاعلاتها وتأثيراتها بتكوين المجال الحيوي الذي تعمل في إطاره المنظمة وتتعامل معه .
- أنها عناصر خاصة بكل منظمة , وتحدد هويتها , ومكانتها وسمعتها .
- أن شخصية المنظمة مستمدة من خصائصها من إفرازات عناصر البيئة الخاصة .
- تفرز عناصر البيئة الخاصة فرصاً وموارد تدعو لتأسيس منظمات تعبر عن جوهر تلك العناصر
- يتباين تأثير تلك العناصر وفقاً لحجم المنظمة ( صغيرة , كبيرة ) وساحة عملها ( محلية / دولية ) .
- أن نوع المنظمة مرتبط بزخم وكثافة ارتباطها بأعداد محدودة أو واسعة من تلك العناصر .
- تمتلك كل منظمة قدرات للتنبؤ باتجاهات الحركة والتغيير بعناصر البيئة الخاصة .
- اعتماد المنظمة لغة تحاور خاصة بها تفرضها طبيعة العلاقة المتبادلة مع عناصر تلك البيئة .
- يأخذ تعامل المنظمة مع عناصر البيئة الخاصة صيغاً مختلفة منها مثلاً صيغة الهيمنة أو التحكم إذا كانت قيادية , وصيغة التكيف إذا كانت مستجيبة ومحدودة التأثير .

وقد بين (Wheelen&Hunger,2008:88) في تحليل مستوى شدة المنافسة داخل صناعة معينة أو جماعة إستراتيجية , ان من المفيد تقسيم المنافسين لإغراض التنبؤ . فالنوع الاستراتيجي هو صنف المنظمات التي تستند إلى توجهات إستراتيجية مشتركة ومجموعة هيكل وثقافة وعمليات تتكامل مع هذه الإستراتيجية. وبحسب مايلز وسنو فان تنافس المنظمات داخل صناعة معينة يمكن أن يصنف إلى واحد من أربعة أنواع على أساس التوجه الاستراتيجي العام , وهذا التصنيف يساعد على توضيح لماذا الشركات التي تواجه الحالات نفسها تتصرف باختلاف احدها عن الأخرى . وهذه الأنواع هي :-

- 1- المدافعون : الشركات التي تحدد خطوط منتجاتها التي تركز على تحسين الكفاءة لعملياتها الموجودة . وهذا يجعل الشركات لا تدخل في مجالات الابتكارات الجديدة .
- 2- الباحثون عن الجديد : التي تمتلك خطوط إنتاج واسعة وترتكز على إبداعات المنتج والفرص السوقية . وهذا التوجه ألبيعي يجعلهم اقل كفاءة فهم يميلون إلى التركيز على الإبداع وليس الكفاءة .
- 3- المحللون : المنظمات التي تعمل على الأقل على نوعين مختلفين من المنتجات احدهما ثابت والآخر متغير ففي المجال الثابت تركز على الكفاءة وفي المساحات المتغيرة تركز على الإبداع . ومثال ذلك شركة IBM .
- 4- المتفاعلون : المنظمات التي تفتقر إلى علاقة ثابتة بين الإستراتيجية والثقافة والهيكل . وهم غالباً ( غير فاعلين ) فهم مستجيبون إلى الضغوطات البيئية.

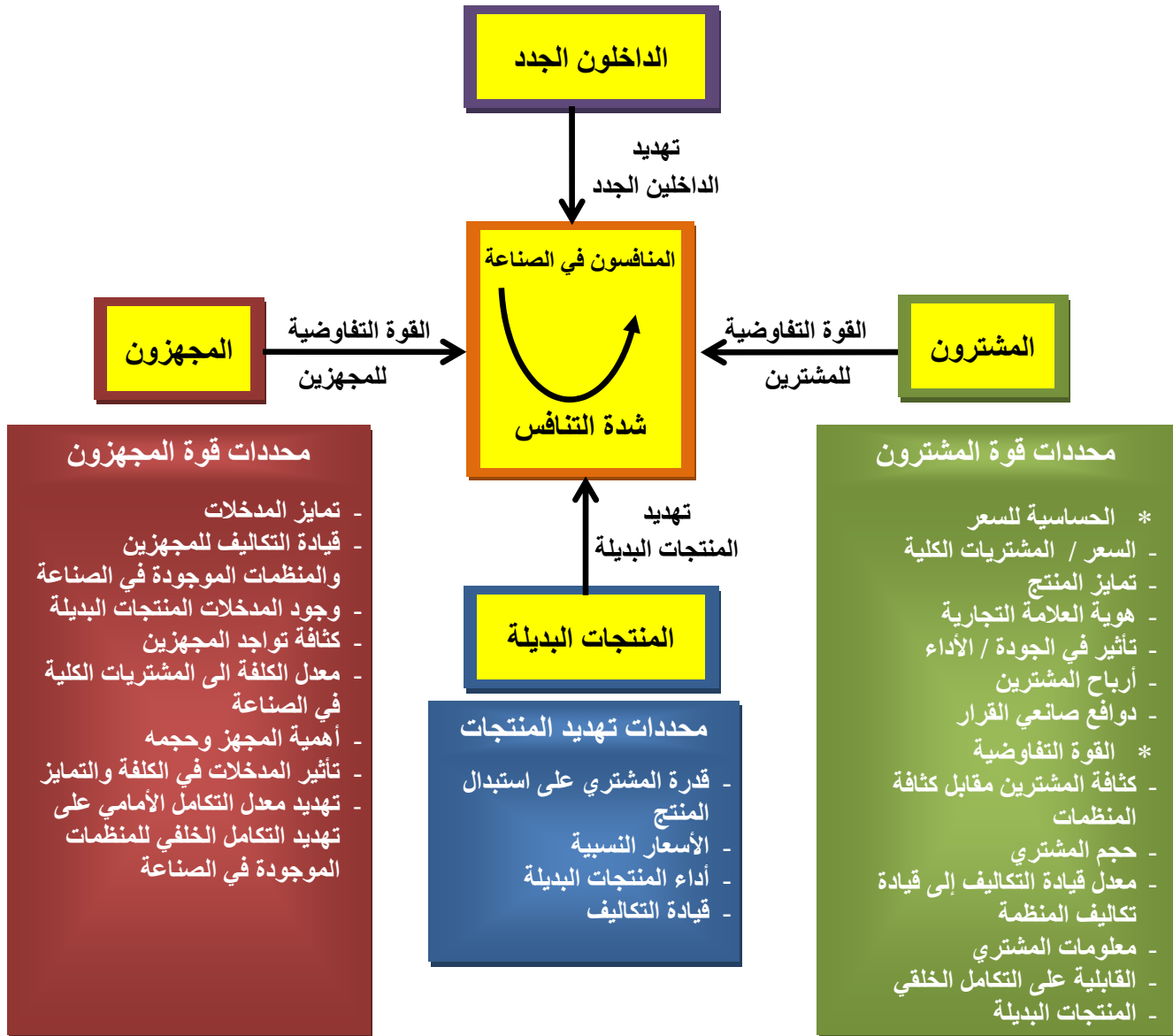
وللتعبير عما سبق لمتغيرات بيئة المهمة (الصناعة) بشكل مختصر نورد شكل (12) التالي الذي يبين المتغيرات الخمسة الأساسية لبيئة المهمة (الصناعة) لبورتر مع بعض المحددات لكل متغير من المتغيرات والتي أضاف إليها (Wheelen&Hunger,2010:161) متغيراً سادساً هو (القوة النسبية لباقي أصحاب المصالح) وتتضمن الحكومات والدائنين والهيئات الاجتماعية والهيئات التجارية والاتحادات وجماعات المصالح الخاصة , وأهمية هذا المتغير (أصحاب المصالح) تختلف من صناعة إلى أخرى وبحسب نوع الصناعة .

#### محددات الدخول

- اقتصاديات الحجم
- المزايا المطلقة في التكاليف
- المتطلبات الرأسمالية
- تمايز المنتج
- الوصول إلى قنوات التوزيع

#### محددات التنافس

- نمو الصناعة
- القيمة المضافة
- هوية العلامة التجارية
- قيادة الكلفة
- هوية العلامة التجارية



شكل (12)

القوى الخمس التي تفوق المنافسة في الصناعة

Source: Pearce II, John A. & Robinson, Richard B, "Strategic Management :Formulation, Implementation, and Control,12<sup>th</sup>ed., McGraw-Hill, Singapore, 2011: 92 .

و اعتماداً على ما سبق يمكن استخلاص الآتي :-  
❖ إن تحليل قوى التنافس يمثل أهمية كبيرة في صياغة الإستراتيجية.

- ❖ إن تحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في المحيط والعوامل المؤثرة في الصياغة.
- ❖ يُعد تحليل قوى التنافس مدخلاً رئيساً لتحليل الفرص و التهديدات التي تواجه المنظمة في بيئة الصناعة من خلال تحديد المنافسين الأقوياء و مدى تأثيرهم في السوق.
- ❖ ضرورة تحليل الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة المحيطة بالمنظمة في مدة زمنية معينة حتى تتمكن من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها وتتخذ الوقاية إزاء التهديدات التي يمكن أن تعرقل وصول المنظمة إلى أهدافها.
- ❖ تمثل البيئة الخارجية نقطة البداية أي المصدر الأساس للحصول على مواردها (بشرية منها أو المادية) ونقطة النهاية فهي المستهلك الأساس لمنتجات المنظمة أي الجهة التي تصب فيها مخرجاتها من السلع والخدمات.
- ❖ البيئة الخارجية تفرض عدداً من القيود على أنشطة المنظمات مثل (القوانين الخاصة بحماية المستهلكين، والحفاظ على البيئة ، والقوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أرباب العمل والعاملين...الخ).
- ❖ إن الرصد البيئي يحدد الأسس الارتكازية للإنذار المبكر للمنظمة عند جميع المنافسين في بيئة صناعة المنظمة.

### رابعاً :- متغيرات الرصد البيئي

لقد حدد كل من (Hitt et al., 2007: 37) (Dess et al., 2007:43) و (Bratton & Gold, 2007:2) (رشيد وجلاب, 2008: 107-109) أن عملية رصد البيئة الخارجية تتضمن تحديد العناصر المكونة لها والتي تتعامل معها المنظمة والتعرف على التغيرات المحتملة في هذه العناصر ودراسة مدى تأثيرها في حاضر المنظمة ومستقبلها ولكي يكون المدير ناجحاً في عملية الرصد البيئي يتطلب منه القيام بأربع خطوات تشمل ( المسح والمراقبة والتنبؤ والتقييم ) مثلما موضح في جدول (5) وهذه الخطوات سنعتمدها متغيرات للرصد البيئي في الدراسة الحالية .

#### جدول (5) عمليات تحليل البيئة الخارجية

1	المسح	تعريف العلامات المبكرة للتوجهات والتغيرات البيئية.
2	المراقبة	تحديد المعنى من خلال الملاحظات المستمرة للتوجهات والتغيرات البيئية.
3	التنبؤ	تطوير النتائج المتوقعة اعتماداً على التوجهات والتغيرات المراقبة.
4	التقييم	تحديد التوقيت وأهمية التوجهات والتغيرات البيئية لإستراتيجيات المنظمة وإدارتها.

Source: Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, " Management of Strategy: Concept and Cases " 1st Edition ,Thomason South-Western, China, 2007:37

يمثل المسح البيئي تحديد الإشارات الأولى لتغيرات البيئة العامة واتجاهاتها (Bratton & Gold,2007:2) و يستلزم المسح دراسة كل الأجزاء في البيئة العامة. و تحدد الشركات من خلال مسح العلامات المبكرة للتغيرات المحتملة في البيئة العامة و تكتشف التغيرات الماضية قديماً. وغالباً ما تتعامل الشركة عند المسح البيئي مع البيانات و المعلومات الغامضة أو غير الكاملة أو غير المترابطة. كما و يُعد المسح البيئي مهماً و بشكل كبير بالنسبة للمنظمات التي تعمل ضمن بيئة متقلبة و هي غير مناسبة للمنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة بسبب قلة التغيرات التي تحدث في مثل تلك البيئات مما يؤدي إلى ارتفاع كلفة عمليات المسح مقارنة بالنتائج. (Hitt, et.al., 2007: 38)

في حين (بن حبتور,2007: 179-178) إن عملية المسح لابد وان تقتصر على تلك المعلومات التي تخدم المنظمة و عملية التنبؤ بمعنى آخر من بين الكم الهائل للمعلومات إذ لا يتم استخدام الا تلك المعلومات المرتبطة بالعوامل الرئيسة للبيئة و يمكن اختيار مدخل من بين مدخلين عند القيام بالمسح البيئي هما :-

- **المسح من الداخل إلى الخارج Inside – out approach**: وهنا يتم جمع المعلومات المرتبطة بميادين الوظائف والأنشطة التي تمارسها المنظمة والتي تمتاز بحساسية عالية للتغيرات البيئية ، فهو يساعد على تخصيص الموارد لنشاط معين دون غيره من الأنشطة الأخرى التي تقوم بها المنظمة.
- **المسح من الخارج إلى الداخل Outside- in approach**: ويعتمد النظرة الشاملة العامة للعوامل البيئية في المجالات المختلفة دون التركيز على مجال معين ، وهو يساهم في كشف التهديدات التي يمكن إن تنتج عن مجالات لا تمارسها المنظمة .

وأشار (Witcher&Chau,2010:90-91) الى إن مسح البيئة الخارجية يتضمن وضع تصور شامل حول البيئة الخارجية عن ماذا يحدث ؟ وعن الإشارات والأحداث المتعلقة برؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية .

## ب- المراقبة

أشار (ألغالبى,2007: 282) الى انه يمكن للإدارة العليا للمنظمة أن تشكل بحكم تجربتها وخبرتها الطويلة منهجيتها الخاصة للمراقبة على الأحداث البيئية واتجاهات تطورها استناداً إلى رؤيتها وفلسفتها التي تؤمن بها فضلاً عن المديرين الرئيسيين في المنظمة يمكن أن يعيدوا النظر باستمرار في الاستنتاجات والأطروحات المقدمة بالدراسة الخاصة بالرصد والتنبؤ البيئي ، وفي هذه الحالة فإن الرقابة العامة للأحداث البيئية يمكن أن ينطلق منها عدد من البحوث المتخصصة وفي مختلف الاتجاهات لغرض التأكد من صحة ودقة المؤشرات الضعيفة الملتقطة من لدن المديرين من بعض المؤشرات والأحداث البيئية . وبين (Hitt et al.,2007:39) إن مقياس عملية المراقبة الناجحة يتمثل في قابلية المنظمة على إدراك الأحداث واكتشافها والاتجاهات المختلفة في البيئة وبذلك تستطيع المنظمة أن تستعد لتقديم السلع والخدمات الجديدة بالوقت الملائم لأخذ الميزة من الفرص التي تم تحديدها في عملية المسح .

بينما أشار (Dess et al.,2008:39) الى ان عملية المراقبة البيئية هي تحليل المنظمة لبيئتها الخارجية فهي الوسائل التي تقيم الاتجاهات البيئية , وتتابع الأحداث , وجدولة النشاطات

بينما قد أوضح (Witcher&Chau,2010:90) أن عملية المراقبة تتضمن الفحص المنظم لتطور التغيرات البيئية لتحديد الفرص وللحذر من التهديدات وهي مفيدة خصوصاً عند تتبع سلوك الزبائن ونشاطات المنافسين والخصوم المحتملين .

بعد أن تجمع المنظمة البيانات عن وضع بيئتها الحالية ، تقوم بتحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت تلك الاتجاهات ستستمر في المستقبل أو لا ، بتطوير تقديرات توجه وسرعة التغير البيئي ويسعى التنبؤ إلى اكتشاف القوى أو الأسباب التي تقود التوجهات التي ظهرت خلال المراقبة، وبناء الأنموذج لتطوير التوجهات في المستقبل واستنتاج مضامين التنبؤات التي هي عبارة عن مجموعة من الافتراضات والتقديرات المستقبلية. ويوفر رصد البيئة معلومات موثقة عن الوضع الحالي . (ألكاوي,2004: 147) وقد بين (شوشة,2006: 83) يستدعي قيام الإدارة بالتنبؤ البيئي من أجل معرفة التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية مما يساعد على تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وتقييم أثر العوامل البيئية المستقبلية على المنظمة تمهيدا لتحديد التصرف المناسب للتعامل معها ، فتأمين وبقاء واستمرار المنظمة وتأقلمها مع التغير البيئي يقتضي توقعه واستكشافه مسبقا . والتنبؤ البيئي هو أساس التخطيط الاستراتيجي ( الذي يبدأ بتحديد المتغيرات الإستراتيجية البيئية الرئيسة ثم ينتهي بتصميم الإستراتيجية المناسبة) وإدارة الأزمات والأحداث والإدارة الإستراتيجية بصفة عامة. وبين (Hitt et al.,2007:39) ان عملية التنبؤ تتضمن تطوير الافتراضات عما يمكن أن يحدث في المستقبل والسرعة التي يمكن أن تحدث بها نتيجة للتغيرات والاتجاهات التي تم تشخيصها من خلال عمليتي المسح والمراقبة . في حين بين (Dess et al.,2008:42) إن التنبؤ البيئي هو عملية تطوير توقعات مقبولة حول توجه وسرعة وشده القوة للتغيرات البيئية من حول المنظمة .

أما (Witcher&Chau,2010:90) فقد أشار إلى إن عملية التنبؤ تتضمن التكهن بالإمكانيات التي تمتلكها المنظمات الأخرى بالاعتماد على جمع البيانات الحالية وتخمينها .

### ث- التقييم

إن هدف التقييم هو تحديد توقيت تأثير التغيرات البيئية وأهميتها والتوجهات الى الإدارة الإستراتيجية للمنظمة من خلال عمليات المسح والمراقبة والتنبؤ التي من خلالها يستطيع المحللون فهم البيئة العامة ، إذ تتوفر لديهم بيانات كبيرة عن البيئة ولكن من دون ترابط وهنا يبرز دور التقييم في تحديد الترابط وتحديد العلاقة بشكل واضح فيما بين العوامل البيئية الداخلية وعوامل البيئة الخارجية . (Hitt et al ,2007:39-40)

## الفصل الأول المبحث الثاني / الذكاء التنافسي Competitive Intelligence (CI)

### المقدمة

لقد أصبحت حروب الأعمال في الوقت الحاضر حروباً في البحث عن المعلومة وأصبحت المعرفة أساس النجاح والتفوق التنافسي ولا سيما في عصر العولمة والانفتاح على العالم الخارجي و تطور وسائل الاتصال وشبكات الانترنت التي اختصرت المسافات ومكنت الزبائن من الوصول إلى أي منتج يحتاجونه بسهولة , لذلك فإن من يمتلك معلومات أكثر وأدق عن السوق أو عن المنافسين أو عن الموارد وغير تلك القوى في بيئة الأعمال فإنه يمتلك فرصاً أفضل بالاستناد إلى مبدأ (اعرف عدوك) الذي أصبح مبدءاً فعالاً وحكيمياً في بيئة الأعمال , فالذكاء التنافسي من الممكن أن يكون سلاحاً فعالاً في يد المنظمة إذا ما طورت أسلوباً جيداً لجمع وتحليل المعلومات عن المنافسين لذلك سنقدم خلال هذا المبحث إطاراً نظرياً عن مفهوم الذكاء التنافسي **Competitive Intelligence (CI)** نشأته وتطوره , أهميته , مصادره , عملياته , الخصائص الأساسية لنجاحه ثم نماذجه على أمل أن يكون هذا المبحث إسهامه متواضعة في تعزيز الجانب النظري لهذا المفهوم الحيوي , وكما يأتي :-

- أولاً :- الذكاء التنافسي النشأة والتطور .
- ثانياً :- مفهوم الذكاء التنافسي .
- ثالثاً :- أهمية الذكاء التنافسي .
- رابعاً :- مصادر الذكاء التنافسي .
- خامساً :- عمليات الذكاء التنافسي .
- سادساً :- الخصائص الخاصة لنجاح برنامج الذكاء التنافسي .
- سابعاً :- نماذج الذكاء التنافسي .

أولاً :- الذكاء التنافسي : النشأة والتطور

## Competitive Intelligence Evolution & Development

إن لمفهوم الذكاء التنافسي تاريخ غني يمتد لأكثر من (2000) سنة (Juhari&Stephens,2006:61) كما يمكن إرجاعه لأكثر من (5000) سنة من التأريخ الصيني ومن جهة أخرى تشير السجلات التاريخية ان الإمبراطور البيزنطي قسطنطين الأول (483-565) في القرن السادس استخدم الرهبان لسرقة ديدان الحرير من الصين في محاولة لفهم كيفية صناعة الحرير عندهم وغيرها من الأمثلة التي تدل على استخدام الذكاء التنافسي حول رصد البيئة للحصول على المعلومات التي توفر للمنظمات أو البلدان الميزة التنافسية . (Calof&Wright,2008:718-719)

وكان لـ (Michael Porter) الفضل في تأسيس ما يسمى بجمعية مهنيي ذكاء المنافسة في عام (1986) والتي تسمى حالياً بجمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP) ( وهي جمعية أسست عام (1986) باسم جمعية مهنيي ذكاء المنافسة في البداية وتضم (700) ممارس لمهنة الذكاء التنافسي في شركات كبرى مختلفة منها , (Shell , Motyrola , Merch , P&G) وقد شهد عام (1990) صدور أول عدد من مجلة (Competitive Intelligence Review) كما يوجد مركز لذكاء المنافسة يضم مراكز بحثية وجامعات وشركات وهيئات تعمل لتوفير معلومات إستراتيجية تنافسية ذات قيمة مضافة ) (Blenkhorn&Flesir,2005:29)(Dishman&Calof,2008:766-770)

ولقد بين (Popa&Cucui,2009:327-328) إن الأدبيات التي تناولت مفهوم الذكاء التنافسي ( CI ) أمثال (Tham&Kim,2002:1) (Fleisher et al.,2003:3) (Calof&Wright,2008:718) قد اقترحت ثلاثة اتجاهات تطور من خلالها مفهوم الذكاء التنافسي وتتلخص بالاتي :-

- ◆ الاتجاه الأول يتمثل بالمجال العسكري الذي يمكن تحديده ( أول الدراسات التي تم إجراؤها بخصوص الذكاء التنافسي هي دراسة (Sun Tzu) بعنوان (فن الحرب) .
  - ◆ الاتجاه الثاني يتمثل بالأمن الوطني بوصفه قضية أمنية .
  - ◆ الاتجاه الثالث يتمثل بالمجال الاقتصادي فإن الذكاء التنافسي يحدد زيادة تنافسية المنظمات .
- وعلى هذا الأساس فإن الذكاء التنافسي هو العملية التي تهدف إلى مراقبة بيئة الأعمال الخارجية للمنظمة لغرض التعرف على المعلومات ذات الصلة بعملية اتخاذ القرار , وهذه العملية تتضمن مستويين هما :-
- الذكاء التنافسي بهدف الوصول إلى المعلومات من مصادر أخلاقية وقانونية لغرض تجميع البيانات من أجل بناء مصادر معلومات جديدة فيما يتعلق بالمنافسين والمنافسة والظروف البيئية والتوجهات الماضية والحالية والمستقبلية وغيرها .
  - تحليل هذه المصادر الجديدة للبيانات لغرض تحويلها إلى معلومات مفيدة ويمكن استخدامها لدعم عملية اتخاذ القرار في المنظمة .
- وبذلك يمكن أن تقسم مراحل تطور مفهوم الذكاء التنافسي على الآتي :-

- \* تجميع الذكاء التنافسي الذي حصل خلال الستينيات والسبعينيات وتتمثل بالقدرة على الحصول على المعلومات .
- \* تحليل الصناعة والمنافسين الذي حصل خلال المدة (1980-1987) من لدن (Michael Porter) عام (1980) حين اصدر كتابه ( إستراتيجية التنافس Competitive Strategy ) .
- \* الذكاء التنافسي ضروري لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي حصل خلال المدة (2000-1987) .
- \* الذكاء التنافسي بوصفه قدرة جوهرية تمثل الوضع الحالي لتطوير الذكاء التنافسي والذي ظهر من خلال الكورسات التي تقدمها الجامعات ومدارس الأعمال عبر العالم بخصوص مفهوم الذكاء التنافسي .

وقد أشار (Melo&Medeiros,2007:207) إلى إن الاستخدام المتزايد للذكاء التنافسي في أواخر القرن العشرين كان دالة لعولمة الاقتصاد إذ قامت بعض البلدان باستخدام الذكاء التنافسي على مدى عالمي وذلك لضمان موقع لها وتحديد

بصماتها في المشهد العالمي الجديد فقد استخدمته اليابان منذ الحرب العالمية الثانية فضاغف من قوة أسواقها ولا سيما في حقبة الثمانينيات واجبر البلدان الغربية والولايات المتحدة الأمريكية على التكيف مع توجهاتها .  
وقد أوضح (Wheelen&Hunger,2008:92-93) أن الذكاء التنافسي يمكن المنظمات من الحصول على المعلومات من عدة مصادر وهي (المجهزون والزبائن والعاملون والخبرات الصناعية والانترنت ) والإستراتيجيون يمكن أن يستخدموا هذا المعلومات لرصد التوجهات المحلية والإقليمية ولتقييم الحصة السوقية وظروف السوق والتشريعات الحكومية والمنافسون الجدد والمنتجات الجديدة ويمكن للمنظمات إن تشتري تلك المعلومات من سماسرة المعلومات مثل شركة (Findex) لبحوث السوق وشركة (A.C. Nielsen) التي تقوم بجمع البيانات الشهرية حول الحصة السوقية وأسعار التجزئة والنسبة المئوية للخزين .

إن هناك عدداً من المجموعات الاستشارية كتبت عن الذكاء التنافسي على مر السنين , فقد أشار اتحاد الذكاء العالمي (Global Intelligence Alliance) ( وهو مجموعة استشارية من الشركات الفردية / أو الأفراد ممثل في عدد من المواقع , ونتائجهم تتجسد في أن تلك الشركات كانت تكافح من أجل الحاجة الأفضل لفهم تعقيد البيئة الخارجية , وتكامل ذلك في عملية التخطيط الإستراتيجي الخاصة بتلك الشركات). إلى الحاجة القوية للذكاء , وذلك لأن: " بيئة الأعمال اليوم تتطلب نظام شامل لإدارة المخاطر في البيئة الخارجية للشركة , إذ لم يسبق لها أن واجهت قوى العولمة مثلما هو الحال في الوقت الحاضر , ويشعر معظم مديري الشركات أن قوى التغيير هذه ستكون لها أثر كبير في منظماتهم " . (Global Intelligence Alliance,2007)

بينما أشارت الأكاديميات بصدد مفاهيم الرصد البيئي ان الذكاء التنافسي ظهر في الأدبيات خلال الستينيات من القرن الماضي وتوالت التطورات على مفهومه تتابعاً (السبعينيات والثمانينيات والتسعينيات) بينما ظهرت الأعمال ذات الأهمية والصلة بالذكاء التنافسي في العقد الحالي لعدداً من الكتاب أمثال :-

(Beal,2000) (Kourteli,2000) (Kumar et al,2001) (Voros,2001) (Knip,2003) (Saxby et al,2002) (Decker et al,2005) (Vojak&Nunez,2005) (Rajaniemi,2005) (Brouard,2006)

فقد نشرت أعداد من المقالات في مجلات رصينة تتناول موضوعات (الذكاء التنافسي) و (ذكاء السوق) و (الاستخبارات التسويقية) في صورة مقالات , أو في إشارة إلى تلك المصطلحات في متن المقال , وكانت عدد المرات التي ظهرت فيها كالاتي : ( الذكاء التنافسي 710 مرة , ذكاء السوق 144 مرة , الاستخبارات التسويقية 1379 مرة , الاستخبارات التسويقية وذكاء السوق (مجتمعة) 1497 مرة ) وكما يبينها جدول (6) الآتي :-

### جدول (6)

المجلات التي تناولت مفهوم الذكاء بأنواعه

الذكاء التنافسي	ذكاء السوق	الاستخبارات التسويقية	الذكاء التنافسي أو الاستخبارات التسويقية
710	144	1379	1497
369	127	61	168

Source : Calof J.L.& Wright S. Competitive Intelligence: A practitioner, Academic and Inter - disciplinary perspective, European Journal of Marketing, Vol.42 No.7/8 2008:721.

ثانياً :- مفهوم الذكاء التنافسي

## Competitive Intelligence Concept



بين (Trota,2003:67;23) ان الذكاء التنافسي هو المعرفة أو المعلومات التي تعطي لمنظمة الأعمال الميزة التنافسية على حساب خصومها , أن الميزة التنافسية يتم الحصول عليها من خلال أنظمة إدارة علاقات الزبون التي تجمع المعلومات حول سلوك الزبائن و المجهزين والأسواق والقنوات وهذا النوع من المعلومات يعطي المنظمة الأسبقية على حساب منافسيها لتقديم المنتجات التي يحتاجون إليها , وان تكنولوجيا المعلومات تساعد على خلق الذكاء التنافسي من خلال استخدام معلومات حول العمليات الداخلية للأعمال ومعلومات عن سلوك الزبائن .

وقد أشار (Ganesh et al., 2003:4) و (Wright et at.,2004:84) إلى إن نشاطات الذكاء التنافسي تحتاج إلى أن تدار في طريق يمكن لثقافة الذكاء من ان تتطور وتتغلغل في المنظمة وذلك يظهر من خلال نجاح وأرباح المنظمة . وأشار (Fellman&Post,2004:7) إلى ان عملية جمع المعلومات وتحليلها عن المنافسين الحاليين والمحتملين هي لضمان استخدام الإدارة لهذه المعلومات لفائدتها. ووجد (Steinberg,2004:2) ان عملية الذكاء التنافسي تهدف إلى تحديد اتجاهات السوق والزبائن والمنافسين ودعم قرارات الأعمال (التسويق والمالية والشراكة و....) بهدف تحقيق حصة سوقية والفوز بزبائن جدد والتفوق على المنافسين .

وأشار كل من (Carr et al.,2004:154-160) و (Boulhillier&Jin,2005:20-24) إلى إن الذكاء التنافسي يمثل مجالاً أو حقلاً للبحث عن المعلومات وقد لفت الانتباه على العقدين الماضيين وخصوصاً في السنوات السابقة ويرجع ذلك للعوامل الآتية :-

- ❖ التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- ❖ تطور الأساليب والأدوات التي تقدمها تقنية المعلومات والاتصالات .
- ❖ الاستخدام الموسع للانترنت الذي يعد المصدر الرئيسي للمعلومات .

وعرف (Calof&Wright,2008:717-720) الذكاء التنافسي بأنه عملية تطوير مستمرة للأعمال وتقدير إمكانيات وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين ليرفد عمليتي المراقبة والتطوير للميزة التنافسية .

وبين (Brown, et al., 2009:719) ان نظام الذكاء التنافسي هو نظام معلومات تنفيذي يركز على المعلومات التنافسية . وقد عرف (Heppes&Dutoit,2009:49) الذكاء التنافسي بأنه عملية أخلاقية وقانونية تعمل بجرأة وسرعة قصوى حول معرفة ألاعيب المهيمين في البيئة التنافسية للمنظمة وان العناصر الأساسية لعملية الذكاء التنافسي هي (اكتساب متطلبات الذكاء التنافسي و جمع المعلومات و تحليل المعلومات وتوليها وإيصال الذكاء و إدارة عملية الذكاء التنافسي ) وخلص (Barringer&Ireland,2010:188;592) الى ان الذكاء التنافسي هو المعلومات التي تم جمعها بواسطة المنظمة للتعلم حول منافسيها , وإن الحصول على الذكاء التنافسي ليس دائماً مهمة سهلة مثلاً إذا كانت المنظمة المنافسة هي منظمة تداول عام فإن معلوماتها المالية تكون متوفرة عن طريق التقرير السنوي في مجال حياة الأوراق المالية (SECs) وهي متوفرة على الموقع الالكتروني للهيئة أما إذا كانت إحدى أو أكثر المنظمات المنافسة هي منظمة خاصة (أهلية) فستكون المهمة صعبة لأنها تكون غير ملزمة بكشف معلوماتها للآخرين .

ونتيجة لأهمية الذكاء التنافسي ودوره الاستراتيجي في عملية تحديد المنافسين ومراقبة تحركاتهم وقدراهم فقد أورد الكتاب والباحثون عدداً من المفاهيم التي تبين ماهية عملية الذكاء التنافسي وأهمية القيام بها لاكتساب ميزة تنافسية تتميز بها عن المنافسين في بيئة الصناعة التي تعمل فيها المنظمة والتي تظهر في جدول (7) التالي :-

### جدول (7)

مفاهيم الذكاء التنافسي من وجهة نظر عدد من الباحثين

1	Rouach&Sonti , 2001 : 552	فن تحديد مواقع المعلومات وجمعها ومعالجتها و تخزينها لكي تكون متاحة في جميع المستويات التنظيمية بطريقة تمكن من إعادة تشكيلها في المستقبل و حمايتها من المنافسين .
2	McGonagle&Vella, 2002 : 36	انه يتضمن وجهان أساسيان الأول الاستعمال القانوني والأخلاقي لمصادر المعلومات لتطوير بيانات مؤكدة حول المنافسين والمنافسة والظروف البيئية للأعمال والاتجاهات والسيناريوهات والثاني التحول من خلال تحليل البيانات إلى معلومات ثابتة للاستعمال والتي تدعم قرارات الأعمال الأفضل .
3	Cobb,2003:81	العملية التي تدعم كلاً من القرارات الإستراتيجية والتكتيكية فالمنظمات تحتاج للأنظمة والعمليات لجمع وتحليل صحيح وموثوق ومتلائم للمعلومات الموجودة بكميات كبيرة واسعة حول المنافسين والأسواق .
4	Hughes,2005:5	الأداة التي تعوض القصور الذي يحصل في المعلومات المطلوبة عن جميع مكونات البيئة الخارجية للمنظمة
5	Greasley,2006:29	العملية التي تجمع المعلومات لوضع إستراتيجية معرفية نافعة حول (مكانة وأداء وقدرات وغايات) المنافسين
6	Rugman&Collinson, 2006:231	عملية جمع وتحليل المعلومات الخارجية عن المنافسين وعن البيئة التنافسية باستخدام أساليب منظمة بوصفها جزءاً من عملية اتخاذ القرار .
7	Kirkwood,2007 : 2	برنامج نظامي وأخلاقي لجمع المعلومات الخارجية وتحليلها وإدارتها التي تؤثر في خطط الأعمال وعملياتها وقراراتها.
8	Westner,2007:6	برنامج نظامي وأخلاقي لجمع وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي تستطيع أن تؤثر في خطط المنظمة وقراراتها وعملياتها فهو يركز على البيئة التنافسية للمنظمة ومنافسيها .
9	Etzel et al., 2007:190	عملية البحث عما يفعله المنافسون الحاليون والمحتملون واثـر ذلك في إستراتيجية المنظمة وهو اتجاه أصبح مهماً جداً في مجال بحوث التسويق .
10	Dishman&Calof, 2008:767	عملية تتضمن جمع وتحليل وإيصال المعلومات البيئية للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي , وهنا يتضح بأن هدف الذكاء التنافسي يتمثل في تقديم معلومات مركبة ومقيمة ومحللة وتعد جزءاً من عملية إدارة المعلومات الإستراتيجية التي تكون مقرونة وملزمة لإستراتيجية المنظمة .
11	Turban,2008:456	معرفة ما يعمله المنافسون من خلال جمع المعلومات حول مصادر الموارد لنشاطاتهم الحالية
12	Calof&Wright ,2008:717	يعد نظاماً للرصد البيئي يسهم في تكامل معرفة كل فرد في المنظمة وتمتد أهميته لتغطي عدداً من نشاطات منظمات الأعمال مثل (الرصد والتحليل وذكاء الأعمال والذكاء الاستراتيجي والرؤية الخارجية والتنقيب عن المعلومات والتنبوء والتسويق الاستراتيجي وكلفة اللاتأكد والأداء الإبداعي والاستخبارات التسويقية وبحوث السوق.....)
13	Slate, 2009: 7	عملية جمع المعلومات عن تكنولوجيا المنافسين وقدراتهم وطرانق تطوير منتجاتهم
14	Stair&Reynolds, 2009:137	احد أوجه ذكاء الأعمال فإنه يختص في جمع المعلومات حول المنافسين والطرانق التي تؤثر في معرفة إستراتيجية وتكتيكات وعمليات المنظمة فهو يمثل الجزء الحساس من قابلية المنظمة على رؤية المنظمة واستجابتها السريعة للتغيرات في مكانتها السوقية .
15	Santos&Correia, 2010:1	عملية تحويل البيانات والمعلومات التي تجمع عن طريق المنظمة من بينتها الداخليه والخارجية إلى ذكاء ( استخبارات) تدعم عمليات اتخاذ القرارات التنظيمية , حيث تزود إدارة المنظمة بمعلومات قيمة وثمينة تساعد على تطوير نوعية القرارات وتمتلك تأثيراً ايجابياً في تنافسية المنظمة .
16	Wheelen&Hunger, 2010:71	برنامج رسمي لجمع المعلومات حول شركات المنافسين وهو من أسرع المجالات نمواً وتطوراً في الإدارة الإستراتيجية .
17	Ferrell&Hartline, 2011:18;104	يختص بتحليل البيئة التنافسية للمنظمة ويتضمن تحليل الإمكانيات والقابليات الحيوية والغايات لمنافسي الاعمال كما انه عملية قانونية واخلاقية لمراقبة ومتابعة وتحليل المدى الكلي من النشاطات التنافسية .

المصدر : إعداد الباحث وفقاً للأدبيات.

ومن الجدول السابق نلاحظ إن اغلب التعريفات الواردة أعلاه تركز على البيئية التنافسية مع إمكانية جمع المعلومات عن المنافسين وهي الخطوة الأساسية والأولى من عمليات الذكاء التنافسي بصورة رسمية وقانونية وأخلاقية ولا تتضمن عمليات التجسس والضرورة لعملية اتخاذ القرارات في المنظمة .

## ثالثاً :- أهمية الذكاء التنافسي

**The Importance Of Competitive Intelligence**

أشار (Breeding,2000,12-20) إلى إن قابلية المنظمات في استخدام الذكاء التنافسي والتسويقي سوف يقودها إلى التأثير في تنسيق صنع القرارات وأهميتها في المستوى التنفيذي بشكل إيجابي وخلال سنوات قليلة يستطيع التنفيذيون في المنظمة من خلق ميزة تنافسية من خلال زيادة حصتهم السوقية بالاعتماد على قابليات الذكاء التنافسي .

وقد بين (West,2001:26) ان الخطوة الأساسية للذكاء التنافسي هي فهم المنافسين والتي أصبحت مخططة بشكل رسمي في اغلب المنظمات وهي ضرورية لمواجهة حروب التنافس والتي تعني معرفة المنافسين الأساسيين في بيئة الصناعة من حيث (منتجاتهم وأسعارهم وزبائنهم ) والتي تؤدي إلى نجاح الأعمال وتحقيق الأرباح لمختلف قطاعات السوق التي تخدمها المنظمة والأفراد العاملين فيها , لذلك تعد المنظمات إلى استخدام معلومات الذكاء التنافسي للتحوط من هذه الحروب والتي تعد مدخلات لوضع خطة العمل وقرارات التسعير التنافسية .

وأشار (Gilad,2001:1-7) إلى إن المنظمات تستخدم الذكاء التنافسي لتحديد الأخطار وإدارتها وخصوصاً تلك الأخطار في بيئة الصناعة الناجمة عن التوسع في قوى بيئة الصناعة التي تأتي من عدة مصادر تولدت بواسطة التغير في منظورات (توجهات الزبائن والخطوات الإستراتيجية للمنافسين والتحالفات والاكنتسابات الجديدة في الصناعة والتكنولوجيات الحديثة) لبيئة الصناعة , وان إدارة هذه الأخطار تعني التأكد من إن المنظمات تستجيب لهذه التغيرات التي تم رصدها . وقد بين (Alampalli,2002:5) ان الذكاء التنافسي يعبر عن اتجاهات الأعمال الحديثة التي تنتج بسبب التطوير المتزايد في التعقيد البيئي ولأهمية الصيانة السريعة مع تطور الأعمال المتسارع .

وقد اقترح (Wright et al.,2002:351 ; 358) إن مفهوم الذكاء التنافسي يستخدم في عدة مجالات وهو بشكل عام متناغم مع كل ما تتضمنه الأبعاد الإستراتيجية التي ترتبط به و للسيطرة على ما يؤثر في نجاح نشاطات الذكاء التنافسي هو وجود العناصر الآتية (نمط الإدارة والثقافة والهيكل ) التي تشجع الثقة و تسهل الاتصالات ويعزز التدفق السلس للمعلومات وهذا يمكن نشاطات الذكاء التنافسي من فهم أهمية بناء علاقات تبادلية وتوجيهية فيما بينها .

وقد بين (Bateman&Snell,2002:120-121) ان الإدارة الإستراتيجية الناجحة تعتمد التقييم الدقيق للبيئة الخارجية من خلال استخدام وظيفة الذكاء التنافسي بشكل فعال في المنظمة . إن المنظمات تحتاج إلى برامج ذكاء تنافسي فاعلة والمهام الأساسية الثلاث لـ برامج (CI) هي :-

- ◆ أعطاء فهم عام حول الصناعة والمنافسين .
  - ◆ معرفة المجالات التي يكون فيها المنافس ضعيفاً ومن أجل تقييم أثر النشاطات الإستراتيجية التي يمكن أن تحدث للمنافسين .
  - ◆ لمعرفة التحركات المحتملة التي قد يتخذها المنافسون والتي قد تكون خطرة على موقع المنظمة في السوق .
- والمعلومات التنافسية ذات قيمة على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها. (David,2002:57-58)

وقد وجد (Fiora,2004:39) ان الفائدة الأولى التي يتوقعها مديرو الإدارة العليا من وظيفة الذكاء التنافسي هي الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمات من مخاطر البيئة التي تعمل ضمنها ومن ثم ستعطيها ميزة تنافسية نتيجة التخطيط الاستراتيجي الناجح للتغلب على تلك المخاطر .

وأشار (Vriens,2004:12) الى ان الذكاء التنافسي يمكن أن يسهم في سن تنافسية الأعمال من خلال الفهم الأفضل لمنافسي الأعمال وبيئتها التنافسية . وبين (Kotler,2004:32) ان الدور الإستراتيجي للذكاء التنافسي يتناما مع كثافة المنافسة ودخول اللاعبين الجدد للسوق , إذ يسهم بكفاءة في إعادة تشكيل الأعمال لتلبية حاجات الزبائن وتحسين الالتحام بين أنشطة الأعمال وتحقيق المثالية في العمليات لتحقيق التفوق وإعادة تشكيل الأعمال من أجل التنافس بكفاءة في

الأسواق المستقبلية واكتساب مزايا المتحرك الأول (First Mover Advantage) فضلاً عن إعادة التنظيم من أجل مواجهة التحديات التنافسية , وأخيراً إدارة التغيير من أجل موقع تنافسي أفضل .

وبين (Rothberg&Erickson,2004:1-4) ان الذكاء التنافسي يعد أداة عملية لتطوير إستراتيجية الأعمال وللتنافس الناجح في بيئة الأعمال . وبين (Comai,2004:40) إن مديري الذكاء التنافسي باستطاعتهم حماية شهرة المنظمة من خلال الخصائص الفريدة التي يعمل في ضوئها الذكاء التنافسي لذلك عليهم أن يفهموا تماماً ما هي احتياجاتهم للعمل المنوط بهم ومدى أهميته وما هي تصورات المنظمة الذكية .

وأكد (Davis,2004:1) ان الذكاء التنافسي معترف به بوصفه أداة إستراتيجية ويعد احد الحقول الأسرع نمواً في عالم الأعمال وأصبح أسلوب رئيس لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تحليل القابليات ونقاط الضعف و الغايات وحركة المنافسين وبما يسمح للشركة بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها مع إمكانية الاحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين قراراتها الإستراتيجية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل مع مقارنة المنافسين .

فيما أشار (Catena,2005:1-2) إلى تقديم الذكاء التنافسي نماذج واستراتيجيات لتطوير المنتجات والمبيعات والارتقاء بأداء إدارة التسويق للمنظمة . ووجد (Viviers, et al,2005:577) الى ان عدداً من الأدبيات ذات الصلة بالموضوع في بعض البلدان ومن ضمنها (اليابان وفرنسا والسويد والولايات المتحدة الأمريكية) تعد متقدمة في مجال تبني الذكاء التنافسي واستخدامه في منظماتهم , ففي تلك البلدان حضي الذكاء التنافسي بمنزلة مرموقة وأصبح من دعائم نظام العمل وأسلوب رئيس لتحقيق الميزة التنافسية .

وقد أوضح (Kuhn,2005:1) إن غرض الذكاء التنافسي هو لتطوير تنافسية المنظمات التي تعني الإبداع من خلال استخدام المعرفة , فانه يدعم احتياجات المنظمات في مجال جمع المعلومات الخارجية وتفسيرها ونشرها , وقد أصبح من النشاطات الضرورية في اغلب البلدان ومن المهم لمنظمات الأعمال أن تنظر ما وراء نشاطات الأعمال الداخلية وتكامل الأحداث في البيئة الخارجية لجمع المعلومات بصورة مستمرة وان ذلك يدعم العمليات الإستراتيجية في المنظمات .

بينما أشار (Patton&McKenna,2005:24-29) إلى إن المنظمات تسعى إلى تحقيق أعلى قيمة وأرباح من خلال عملية رصد الذكاء التنافسي لغرض الحصول على معلومات عن الأسواق وتنقاسمها مع الأقسام المختلفة للمنظمة لغرض خلق حالة التكيف , وبذلك فانها تتضمن البحث وجمع المعلومات حول الأحداث والاتجاهات والتغيرات التي تحيط بالمنظمة وذلك لتوجيه الإدارة الإستراتيجية للمنظمة من خلال الرصد المنظم للذكاء التنافسي والذي يتضمن ملاحظة محفزات التنافس الضرورية وتفسيرها للمنظمة لكي تبقى مطلعة على التغيرات التي تعد محددات (شروط) السوق وتجنب الأخطاء المكلفة . إن التركيز على الذكاء التنافسي يغطي البيئة التنافسية ككل , وهذا المسح للذكاء التنافسي يتضمن أيضاً ملاحظة المحفزات التنافسية وترجمتها , ويعد عاملاً حاسماً للمنظمات للبقاء على اطلاع بشأن تغيرات السوق وتجنب الأخطاء المكلفة .

وقد وضح كل من (Pelsmacker,2005:610-620)و(Bose,2008:515-520) إن في السنوات الأخيرة أصبح الذكاء التنافسي من الموضوعات المهمة في نظم الإدارة والإدارة الإستراتيجية وان هدفه جمع وتطوير صورة شاملة للميزة التنافسية فانه أصبح الأداة التي تستخدمها المنظمة على مستوى إستراتيجية الأعمال لزيادة تنافسية المنظمة .

وقد اتفق (Frates&Sharp,2005:16-20)و(Fahey,2007:4-12) على ان تطبيق مفهوم إضافة القيمة يحتاج إلى اقتراحات فعالة من الذكاء التنافسي التي يجب أن تؤكد على قرارات فاعلة أكثر والتي تقود إلى الفطنة أو القدرة على التمييز أكثر في السوق وذلك بالاعتماد على النشاطات التي يجب في النهاية إن تصب في تعزيز الأداء الاقتصادي والمالي للمنظمة . وخلص (Kurt&Bessa,2006:86) الى ان الأدبيات أظهرت اهتمامات كبيرة بموضوع الذكاء

التنافسي , بسبب تنامي دوره الإستراتيجي بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للأعمال وقد بلورت مجموعة أخرى من الباحثين الدور الإستراتيجي للذكاء التنافسي من خلال إظهار دوره في تحسين آليات مشاركة المعرفة والمعلومات لصياغة الإستراتيجيات التنافسية .

وقد ذكر **(Wright&Calof,2006:453-456)** في مسح لأغنى (500) شركة يتضح ان (55%) منها تستعمل المعلومات التنافسية في إعداد إستراتيجية الأعمال وكل شركة من هذه الشركات هي قائده في صناعتها وكل منها لديها معرفة بشأن منافسيها وعلى الرغم من تزايد الشركات التي تتبنى تطبيق آليات جمع المعلومات التنافسية و تحليلها إلا إن عدداً منها لا زالت مستمرة تكافح في سبيل هذه العملية وذلك يعود لسببين هما :- **(Bose,2008:511)**

- ◆ إن عدداً من الشركات لا تمتلك معرفة في كيفية جمع المعلومات الخارجية وتحليلها بشكل صحيح .
  - ◆ يتجسد في نوع من المغالاة المتعلقة بالاعتداد بالنفس والتكبر إذ إن بعض الشركات تعتقد بشكل واثق إنها تخدم الزبائن بشكل أفضل من أي طرف آخر فضلاً عن تأكيدها ان أعمال المنافس غير ذات أهمية بالنسبة لها
- وقد خلص **(Fielding,2006:14)** إلى إن المدراء في جميع مستويات المنظمة يقومون بعملية رصد الذكاء التنافسي لمراقبة التغيرات في الأسواق والتي تتغير باستمرار للحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة , لذلك يجب على المدراء التهيؤ للاستجابة للتغيرات في رغبات الزبائن واستراتيجيات المنافسين والتطورات التكنولوجية فإن هذه الاستجابة للسوق المعقد والديناميكي تمكن المنظمات من اخذ ميزة تبدأ من الاستراتيجيات الدفاعية وذلك لزيادة المنافسة وللإفادة من الفرص الجديدة في السوق . وقد بين **(Brouard,2006:37-50)** أن حلقة الوصل بين الذكاء التنافسي والرصد البيئي تظهر من خلال تطوير آلية لقياس إمكانات الرصد البيئي للمنظمات وهو ضروري لمساندة إستراتيجية المنظمة في بيئتها التي تتصف باللاتأكد والتعقيد المتزايد الذي يتطلب بنى تحتية من المعلومات تتم معالجتها وتصميمها بشكل ملائم لمجابهة ذلك وتعزز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمنظمة .

وأشار **(DuToit,2007:34)** إلى إن الذكاء التنافسي هو الأداة التي تحول المعلومات إلى ذكاء ذي تأثير كبير والذي إذا ما تم استخدامه في صنع القرار الاستراتيجي فإنه سيزيد من تنافسية المنظمات , لذلك يمكن تعريفه بأنه التقييم المنتظم والمستمر للبيئة الخارجية لكل من الفرص والتهديدات وتطويرها والتي من الممكن أن تؤثر في المنظمة وبصنع القرار فيها , إن الذكاء التنافسي من أسرع المجالات نمواً في قطاع الأعمال ومعترف به على مدى طويل بأنه أداة الإدارة الإستراتيجية الناجحة .

وبين **(Daft,2007:60)** إن الذكاء التنافسي يعطي للمدراء التنفيذيين طريقة نظامية لجمع المعلومات العامة وتحليلها حول الخصوم واستخدامها لصناعة أفضل القرارات باستخدام تقنيات حديثة تبدأ من تصفح الانترنت وصولاً إلى البحث في سلة المهملات , إن محترفي الذكاء يبحثون عن معلومات تخص المنتجات الجديدة للشركة الخصب في كلفة التصنيع و طريقة التدريب ليتم مشاركتها مع مدراء الإدارة العليا .

وحدد كل من **(Joseph&Rodenberg,2007:29;46)** إن الهدف من الذكاء التنافسي هو تقوية الموقع التنافسي للمنظمات وهذا سيمكن الإدارة من ان تقوم بعملياتها بشكل أفضل وتعطيها حصانة للمستقبل فهو يقود خمسة اتجاهات أساسية هي الأسواق والزبائن والمنافسون والتكنولوجيا والقوانين ويتسم بتوجه مستقبلي وفعال فإنه بذلك يساعد على فهم التأثير الاستراتيجي للقرارات المتخذة قبل اتخاذها وبعدها , كما أنه يؤمن للمنظمة مزايا إستراتيجية أساسية تساعد على استدامة محفظة المنظمة المعرفية وتوسيعها وتقليل الأخطار المرتبطة بالأعمال .

وقد أشار **(Lee&Change,2007:145)** إلى إن التقدم التكنولوجي الذي يحصل مؤخراً في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها عزز من منافع الذكاء التنافسي .

وقد أوضح **(Thompson et al.,2008:85)** إن كثير من الشركات تمتلك وحدة للذكاء التنافسي لجمع المعلومات المتوفرة من اجل بناء آخر الملفات الحديثة الإستراتيجية للمنافسين (الاستراتيجيات الحالية) ونقاط القوة في الموارد

والمقدرات التنافسية ونقاط الضعف التنافسية , وان الذين يجمعون الاستخبارات التنافسية من المنافسين أحيانا ما يتجاوزون الخط الفاصل بين متطلبات النزاهة والسلوك غير القانوني وغير الأخلاقي .

وقد رأى (Dess et al.,2008:40) ان الذكاء التنافسي يساعد المنظمات لتعريف وفهم بيئتهم الصناعية وخصومهم ونقاط القوة والضعف وهذا يتضمن جمع الذكاء المرتبط مع استلام البيانات عن المنافسين وتفسير هذه البيانات لصنع القرار الإداري وكذلك يساعد المنظمة على تجنب المفاجآت بواسطة توقع تحركات المنافسين وتقليل وقت الاستجابة لها .

وفي الصدد نفسه بين (Bose,2008:511) إن الناتج الأساسي للذكاء التنافسي يتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات الاستباقية وبذلك فأنه يقود إلى اتخاذ قرار استراتيجي وقيادة السوق فهو يساهم في تأشير نقاط الضعف داخل المنظمة والناتجة عن نقاط القوة التي يمتلكها المنافسون والشركات التي لا تتبنى ذلك ستعرض للأخفاق .

في حين أوضح (Turban,2008:456) انه مثلما يحصل في الحروب فإن المعلومات حول المنافسين يمكن إن تعني الفرق بين الربح والخسارة في الحرب لذلك فإن عدداً من المنظمات تراقب باستمرار نشاطات المنافسين لأكتساب الذكاء التنافسي وإن بعض المعلومات المجموعة تحسن من أداء المنظمات من خلال زيادة المعرفة السوقية وتحسين إدارة المعرفة ورفع جودة التخطيط الاستراتيجي كما يمكن تسهيل العمل بالاستخبارات التنافسية من خلال استخدام بعض التكنولوجيات مثل الانترنت وكلاء الاستخبارات وهي برامج صغيرة تستخدم بالحاسبات لتنظيم مهام معينة بشكل آلي .

وأضاف (Fleisher,2008:853) إلى إن الذكاء التنافسي هدف منظم لجهود أخلاقية ملائمة لتجميع وتوليف وتحليل البيانات التنافسية للأسواق والبيئة الخارجية لكي تتضح التصورات التي يمكن ان تؤثر في الإنتاج لصانعي القرار في المنظمة , وان مخرجات محلل الذكاء التنافسي يمكن أن تحقق الأتي :-

- ❖ التنبؤ بالتطورات المستقبلية .
  - ❖ مساعدة صانعي القرار والسياسات لتجنب المفاجآت .
  - ❖ ترشيد البيانات وجعلها أكثر عقلانية .
  - ❖ بقاء صانعي القرار مطلعين على المعلومات الجديدة باستمرار . (Service,2006:61)
  - ❖ التعلم من نجاح المنظمات الأخرى واخفاقها .
  - ❖ التعرف على كيفية تأثير تشريعات وأنظمة الدولة على حالة التنافس القائمة فيها . (Sewlal,2004:4)
- إن هذه المخرجات هي نتاج المعرفة والمهارات والقابليات والخبرات والمقدرات التي يمتلكها المحلل الذي يقوم بعملية تحليل الذكاء التنافسي والتسويقي في المنظمة . (Moore et al.,2005:204-210)

ولقد أشار (Liu&Wang,2008:746-765) إلى استخدام الذكاء للتنبؤ بإستراتيجيات الخدمة , مع تركيز أكبر على استخدام الذكاء التنافسي بخصوص ذلك . والذكاء التنافسي يتضمن جمع المعلومات من (الداخل , والخارج , ومن المنافسين , والزبائن, والمجهزين , والتقنيات , والبيئة وعلاقات العمل المحتملة) , ويصمم لتقديم إنذار مبكر والمساعدة في توقع تحركات (المنافسون و الزبائن والحكومات) . (Calof&Wright,2008:723)

وذكر (Calof,2008:39-42) ان الهدف من الذكاء التنافسي هو مساعدة المنظمة لأستدامة المزايا التنافسية وتطويرها وتمايزها من خلال استخدام كامل للمنظمة وشبكات العمل لديهم لتطوير نظرة فعالة حول البيئة (الزبائن و المنافسين والمنظمين و التشريعات والتكنولوجيا , ...) والتي تستخدم عمليات أخلاقية ومنظمة تتضمن التخطيط والتجميع والتحليل والنشر وإدارة المعلومات .

وقد قامت مؤسسة الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence Foundation) بإجراء دراسة على مجموعة من المنظمات , ووجدت من خلال الاستجابات أن الذكاء التنافسي :

- يحقق عوائد جيدة أو أكبر .
- يُعد منتجاً جديداً أو خدمة جديدة .

- يضمن تجنب الكلف أو تخفيضها .
- يسهم في توفير الوقت .
- يضمن زيادة الأرباح .
- يؤمن مقابلة الأهداف المالية .

وهناك دليل واضح أن الذكاء التنافسي يحشد من مختلف الموضوعات الرئيسة للذكاء والذي يؤدي إلى دعم القرارات

في الجوانب الآتية : (Calof&Wright,2008:723-724)

- إستراتيجية الأعمال والإستراتيجية الكلية .
- تطوير المبيعات أو الأعمال .
- تطوير المنتج .
- قرارات البحث والتطوير / التكنولوجيا .
- قرارات المشروعات المشتركة .
- الاستجابات التنظيمية / القانونية .

وقدم (Zongouinezhad&Moshabaki,2009:262-264) احد المصادر الحديثة للميزة التنافسية هو (هيكله الذكاء التنظيمي) (SOI) وهو يشابه عمل هيكل رأس المال التنظيمي فإنه يتضمن جميع الاحتياطات غير البشرية من مخزون المعرفة لدى المنظمة (البيانات والمخططات التنظيمية والتعليمات الخاصة بتنفيذ العمليات والاستراتيجيات والبرامج الإدارية وغيرها ) والتي تمتلك تأثير مهم في نجاح المنظمة بمستوى أعلى من قيمتها الأولية , وبذلك فإنه يقدم بنى تحتية لقاعدة معلومات مرنة ووسائل اتصال فعالة بين مكونات المنظمة التي ترسم الطريق للمنظمة لجمع الذكاء التنافسي وإنتاجه ونشره .

وقد حدد كل من (Hppes&Dutoit,2009:49)و (Strauss&Dutoit,2010:305) أسباب احتياج المنظمات

للذكاء التنافسي ألان أكثر من السابق بالاتي :-

- التسارع المتزايد في بيئة الأعمال .
- تحميل المعلومات في ظل التطور التكنولوجي المتسارع خصوصاً في مجالات الاتصالات .
- زيادة المنافسة العالمية من لدن زبائن جدد .
- زيادة شراسة التسابق للمنظمات الموجودة في بيئة الأعمال .
- سرعة تأثير التغيرات السياسية وشدتها .
- التغيير التكنولوجي السريع .

إذ قبل عام (1980) كان الذكاء التنافسي يركز على جمع البيانات التنافسية لكي يتم استخدامها في صنع القرار التكتيكي , أما اليوم فإن الإدارة العليا تنظر إلى الذكاء التنافسي بوصفه مقدرة جوهرية يجب أن تمارس كوظيفة رسمية في أي منظمة خصوصاً عند صنع قرار استراتيجي مباشر .

وبين (Lucretia,2010:3) إن الذكاء التنافسي مهم للاستجابة السريعة لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة وكذلك في مجالات التخطيط الاستراتيجي قصير وطويل الأمد فهو يعد بمثابة الإنذار المبكر للمنظمة .

ووجد (Daft,2010:230) إن الذكاء التنافسي يستخدم لصنع أفضل القرارات , كذلك يساعدهم على تقييم منافسيهم لكي يصبحوا أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين , فإنه يشترك مع الرصد البيئي بإدارة جمع المعلومات حول البيئة الخارجية التي تعد مدخلات لنظام دعم القرارات التسويقية على وجه الخصوص (Haines,2009:128)

- وقد حدد (Popa&Cucui,2009:329) مجموعة من الأسباب التي ما زالت تمثل أساس قرار تنفيذ الذكاء التنافسي في المنظمات الآن وهي :-
- ❖ عمليات العولمة التي تتطلب تطوير مستوى التنافس بين المنظمات وذلك نتيجة تزايد أعداد المتنافسين و في الوقت نفسه تكون نوعية المنتجات والخدمات وكميتها التي يقدمها المنافسون تتنامى وتزايد بشكل مستمر .
  - ❖ تزايد اثر المنتجات والخدمات والوسائل والأدوات التي يستخدمها المنافسون من خلال تكنولوجيا المعلومات ونطاق الاتصالات على رغبات الزبائن .
  - ❖ التغيير المستمر في بيئة الأعمال يؤدي إلى إن عدد من فرص الأعمال التي تظهر وتختفي بصورة سريعة بينما الوقت الذي نحتاجه لاتخاذ القرارات في المنظمة طویل .
  - ❖ التغييرات السياسية تؤثر في بيئة الأعمال ومن ثم تؤثر في تطوير المنظمة .

بينما صاغ (Hawes,2010:1-2) خمسة أسباب لحاجة المنظمات للذكاء التنافسي وهي :-

- ◆ التغلب على الانعزال عن باقي المنظمات في السوق إذ إن اغلب المنظمات تعمل في بيئات تؤثر في نجاحها , وفي المواقف التنافسية تحاول المنظمات الأخرى اخذ الزبائن والعائدات والحصة السوقية من المنظمة فالذكاء التنافسي يساعد المنظمة على التفكير ببيئتها .
- ◆ لمواجهة البيئة الخارجية فالمنظمة تراقب وتتفاعل مع البيئة الخارجية بما يخص الزبائن والمنافسين والقيود البيئية فالذكاء التنافسي يوزع ويتصل مع أجزاء المنظمة لخلق توازن أكثر في ظل التعقيدات البيئية حول العالم .
- ◆ لتحدي الافتراضات القائمة حيث لا شيء أكثر خطورة من اتخاذ قرارات غير مؤكدة وحتى القرار الناجح الذي اتخذ في موقف معين قد يؤدي إلى دمار وخراب إذا ما تغيرت بيئة التنافس لذلك فإن الذكاء التنافسي يقدم الوسائل والأساليب لإعادة فحص الافتراضات الجوهرية التي تقود الأعمال .
- ◆ لتنظيم التعقيد يبقى التحدي الأساس للمنظمة هو الانتقال بآلاف المعلومات اليومية لتحديد ماهو المهم منها وكيف يتم العمل بها , لذلك على المنظمة ان تأخذ بنظر الاعتبار ما هي النماذج واطر العمل والوسائل التي تساعد على تجاوز ذلك التعقيد فالذكاء التنافسي يزود المنظمة بالنماذج التحليلية لتنظيم المعلومات وتقديمها بشكل فاعل وذات قيمة .
- ◆ لتحسين القرارات إذ في الوقت الحاضر لا يمكن تخمين عدد القرارات التي تتخذها المنظمة يومياً لأنها غير متساوية من حيث درجة الأهمية كما ان تأثير القرارات السيئة المتراكمة يؤخذ بنظر الاعتبار وخصوصاً في المستويات الإستراتيجية العليا إذ يكون تأثيرها واسعاً ويتضخم بشكل كبير , بينما عندما يمتلك صناع القرار معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب فإنهم قادرون على اتخاذ أفضل القرارات فالذكاء التنافسي يزود هذه القيمة لدعم متخذي القرار في جميع مستويات المنظمة .

ومما سبق يمكننا أن نستخلص بأن أهمية الذكاء التنافسي لمنظمات الأعمال تكمن في تقديمه باقة من المعلومات التي تستفيد منها المنظمات في اتخاذ القرارات التي تحقق النجاح والتفوق على المنافسين والتي تعد بمثابة الإنذار المبكر الذي يحمي المنظمات من المخاطر البيئية والتغيرات المفاجئة فيها ومما يسمح لواضعي الخطط بتصوير كامل وشامل حول البيئة التنافسية والمنافسين والزبائن وبالتالي يسمح لهم بالفهم الأفضل لبيئة الأعمال وتنافسياتها وتحقيق أعلى الأرباح .

#### رابعاً :- مصادر الذكاء التنافسي

### Sources of Competitive Intelligence



أشار (Tuban,2002:88) نقلاً عن (نجم,2009: 250-253) إلى إن الذكاء التنافسي هو قدرة المنظمة على توظيف المعلومات الكثيرة من مصادر مختلفة حول المنافسين والسوق والموردين والزبائن من أجل تحسين الأداء التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة . ومع تكنولوجيا المعلومات والإنترنت تزايد دور المعلومات في كسب معركة الأعمال أو خسارتها. ولعل هذا يفسر ليس فقط الاهتمام المتزايد من المنظمات بالذكاء التنافسي وإنما أيضاً تزايد عدد الشركات التي تضع برامج من أجل استخدام هذا النوع من الذكاء . وإن كثيراً من المنظمات تستخدم أدوات تكنولوجيا المعلومات (IT) والإنترنت وخدمات شركات الخدمة القائمة على الإنترنت من أجل تعزيز ذكائها التنافسي . وتتدرج هذه الأدوات من الوكلاء الأذكاء (Intelligent Agents) (برمجيات تسمح بأتمتة المهام التي تتطلب الذكاء ) إلى تنقيب البيانات (Data Mining) بوصفها آلية البحث عن قواعد البيانات الكبيرة من أجل علاقات بين ومضات البيانات (Bits of Data) باستخدام أدوات منطقية متخصصة . وعليه فإن الإنترنت يمكن أن يستخدم ليتمكن المنظمة من استخدام الذكاء التنافسي بسهولة وسرعة وتكلفة منخفضة نسبياً بالوسائل الآتية :-

1- **مراجعة مواقع ويب المنافسين** : مثل هذه الزيارة يمكن أن تظهر المعلومات حول المنتجات والمشروعات الجديدة والتحالفات الممكنة والاتجاهات في الموازنة و إستراتيجيات الإعلان المستخدمة القوة المالية والمزيد ( انظر الموقع التالي : dnb. Com , Iexis – nexis . com ).

2- **تحليل مجموعات الأخبار ذات العلاقة** : إن مجموعات أخبار الإنترنت تساعد على التعرف على ماذا يفكر الأفراد حول الشركة ومنتجاتها . مثلاً إن المشاركين في مجموعة الأخبار يضعون ما يرغبون وما لا يرغبون حول المنتجات المقدمة من شركتك والشركات المنافسة . تستطيع أيضاً أن تختبر ردود فعل الناس على الفكرة الجديدة التي توضع لهم في سؤال .

3- **فحص الوثائق المالية المتاحة للجمهور** : وهذا يمكن أن ينجز من خلال دخول عدد من قواعد البيانات . أغلبها يفرض رسوم البيانات والوثائق المالية وأهمها قاعدة بيانات إدجار انظر (see . gov \ edgrahp. htm) .

4- **القيام ببحوث السوق عند موقع الشركة الخاص** : إنك تستطيع وضع أسئلة لزائري موقعك. إنك تستطيع حتى إعطاء جوائز لأولئك الزائرين الذين يصفون بشكل أفضل القوة والضعف لمنتجات المنافسين .

5- **استخدام خدمة توريد المعلومات لجمع الأخبار حول المنافسين** : إن خدمات تقديم المعلومات مثل (Info Wizrd My Yahoo) تجد ما هو منشور على الإنترنت بضمنها مراسلات مجموعة الأخبار حول منافسيك ومنتجاتهم وترسلها إليك . هذه الخدمات تقدم أية معلومات مرغوبة بضمنها الأخبار وبعضها في الوقت الحقيقي مجاناً أو برسوم رمزية (Nominal Fees) .

6- **استخدام الشركات البحوث حول الشركات** : إن شركات بحوث وتقييمات الشركة مثل (Dun & Bradstreet) و (Standard & Poors) تقدم معلومات تمتد من تحليل المخاطرة إلى تحليل أسواق الأسهم الخاصة بالمنافسين مقابل رسوم . وهذه التقارير متاحة إلكترونياً على الموقع (Hoovers . com) .

7- **التعرف على الجوانب السلبية للمنافس** : وتجد في الموقع (Knowx . com) كل الجوانب السلبية حول الشركة ومن أجل تدقيق الائتمان ومعلوماته يمكن الإفادة من الموقع (Creditly . com) .

8- **الحصول على المعلومات حول الأفراد** : إلى جانب تدقيق الائتمان يمكن الحصول على معلومات عن الأفراد (Research . com) والرسوم (40 دولار / شخص) .

9- **التعرف على معدلات الدفع الحالية للعاملين** : انظر (Way web . com) الذي يقدم التحليل المجاني عن تلك المعدلات .

10- الحصول على معلومات تتعلق بتاريخ قروض للشركات : إن (Dun & Bradstreet) تقدم معلومات عن تاريخ القروض لبعض الشركات , وأن مواقع أخرى تقدم معلومات مالية أخرى .

ويرى (Barringer&Ireland,2008:147-148) إن للحصول على شبكة تحليل تنافسي ذات فائدة على المنظمة أن تفهم إستراتيجيات المنافسين وسلوكياتهم , والمعلومات التي تجمع من المنظمة من أجل التعلم حول منافسيها يشار إليها بالذكاء التنافسي . والحصول على استخبارات تنافسية قوية ليس دائماً عملية سهلة . فإذا كان المنافس منظمة مساهمة عامة فيمكن الحصول على وصف لأعمالها ومعلوماتها المالية بسهولة من خلال التقارير السنوية التي تصدرها هيئة الأوراق المالية والبورصات (SEC) . وهذه التقارير هي سجلات عامة ومتوفرة على موقع (SEC) الإلكتروني . أما إذا كانت إحدى الشركات المنافسة هي شركة خاصة فإن مهمة جمع المعلومات تصبح أكثر صعوبة , فالشركات الخاصة ليس مفروضاً عليها أن تنشر المعلومات للعامة . وهناك عدة وسائل يمكن من خلالها جمع المعلومات بشكل أخلاقي عن المنافسين مثلما يوضحها جدول (8) الآتي :-

جدول (8)  
مصادر الحصول على معلومات الذكاء التنافسي

المصادر	الوصف/الفائدة
حضور المؤتمرات والمعارض التجارية	إن المشاركين فيها يتحدثون عن الاتجاهات الحديثة في الصناعة ويعرضون آخر منتجاتهم
شراء منتجات المنافسين	إن شراء منتجات المنظمات المنافسة أو استخدامها يمكن أن يعطي تصوراً عميقاً عن نقاط القوة والضعف في هذه المنتجات وهي بذلك أيضاً تزود بمعلومات كيف إن المنظمات المنافسة تتعامل مع الزبائن
دراسة المواقع الإلكترونية للمنافسين	إن العديد من المنظمات تضع كماً هائلاً من المعلومات على مواقعها الإلكترونية من ضمنها معلومات الخبرة والمستحدثات عن المنتجات الجديدة لأي شركة
تنصيب منبهات عنوان بريدي على (Google & Yahoo)	منبه الأيميل هو تحديث (Google & Yahoo) وبالنتيجة تتضمن آخر أخبار الصحافة و المقالات و الوظائف وغيرها مما فيها فائدة أساسية حول المنظمات المنافسة ومنتجاتهم المعروضة فيها
قراءة الكتب الصناعية ذات العلاقة والمجلات والمواقع الإلكترونية	عدد من هذه المصادر تحتوي مقالات أو خصائص تتضمن معلومات عن المنافسين
التحدث مع الزبائن حول الأشياء التي تحفزهم لشراء منتجاتنا دون منتجات المنافسين	أن الزبائن يمكن أن يزودونا بكثير من المعلومات عن مزايا المنتجات المنافسة ومساوئها

Source : Barringer, Bruce R. & Ireland, R. Duane "Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures", 3<sup>th</sup> Ed., Pearson, New Jersey, 2010:188

وقد أشار (جرينبرج وبارون,2009: 810-811) إلى إن الذكاء في المنافسة يتمثل بتخطيط التغيير عن طريق معرفة ما يقوم به المنافسون , أن على أغلب الشركات أن تقوم بجمع بيانات عن المنافسين لاستخدامها أساساً للتغيير التنظيمي

والمقصود بالذكاء في المنافسة هو محاولة الحصول على أدلة تؤكد لنا ما يقوم به المنافسون . ولكي تحافظ بعض الشركات الكبرى العاملة في صناعات سريعة التطور مثل جنرال إلكتريك , وموتورولا , وهولت بكارد و IBM وإنتل على موقفها التنافسي فإنها تقوم بجمع معلومات عن منافسيها طوال الوقت . وقد ذكر **Gary Costley** رئيس مجلس إدارة شركة **Kelloggs** السابق أن المدير الذي لا يقوم بذلك مدير ضعيف لأنه سلوك غير مسؤول أن لا تفهم منافسيك . فإن الأسلوب الذي يقوم على جمع بيانات جاهزة مثل تلك الموجودة في السجلات العامة – فإن القانون يطلب من الشركات أن تفصح عن المعلومات الخاصة بتمويلها , والبضائع الموجودة بمخازنها , وتنفيذ متطلبات القوانين الأخرى . والوثائق المحتوية على تلك البيانات متاحة للجميع , ثم أن عدداً من المنافسين ينتفعون بهذه السجلات . ومن الممكن إحضار معلومات جيدة عن طريق إجراء مقابلات مع العاملين في الشركات المنافسة وقد تندش من حجم المعلومات التي تحصل عليها من هؤلاء الثرثارين دون أي مجهود . وفي بعض الأحيان فإن كل ما تحتاجه للحصول على المعلومات هو أن تكون لديك قدرة على الملاحظة . واعترافاً من الشركات بتأثير المعلومات التي قد يحصل عليها المخابرون بقليل من الجهد فإن بعض الشركات الحريصة تحاول التأكد من أنها ليست هدفاً سهلاً لمنافسيها الذين قد يحاولون التجسس عليها . وقد تقوم هذه الشركات في بعض الأحيان باستئجار بعض من يتجسس عليها . فإذا استطاع هؤلاء أن يجمعوا معلومات مهمة عنها , فإنها تقوم بسد الثغرة التي حصلوا منها على المعلومات قبل أن ينزل بها الضرر وبالطبع فإننا لا نتكلم عن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها قانوناً , بل تلك التي يتم الإفصاح عنها دون سبب جيد . ولا يوجد أدنى مجال للشك في أن جمع المعلومات عن المنافسين قد أصبح مصدراً هاماً من مصادر الربح لكثير من الشركات . وقد ادعى **Robert Flynn** رئيس وحدة **Nutrasweet** بشركة **Monsanto** أن التفوق في جمع المعلومات عن المنافسين قد ساعد شركته على الحصول على ما يقرب من **50 \$** مليون (في صورة دخل إضافي حصلت عليه الشركة , ودخل لم تخسره الشركة للمنافسين) . وتدعم هذه المبالغ قضية أنه ليس من السهل على الشركات أن لا تهتم بجمع المعلومات عن منافسيها بوصفها ذلك جزءاً من خطتها الإستراتيجية للتغيير .

ويرى **(Robbins&Coulter,2009:485)** أن أسرع المجالات نمواً في الرصد البيئي هي الاستخبارات التنافسية وهي عملية جمع المعلومات حول المنافسين والحصول على أجوبة للأسئلة المطروحة مثل من هم؟ وماذا يعملون؟ وكيف تؤثر أعمالهم فينا؟ وخبراء الاستخبارات التنافسية يرون بأن **80%** لما يحتاجه المدير لأن يعرفه حول المنافسين يمكن أن يوجد من خلال العاملين والمجهزين والزبائن العائدين له . ولا يشترط في الاستخبارات التنافسية أن تتضمن التجسس . للإعلانات والمواد الترويجية والصحف الحرة وتقارير الوكالات الحكومية والتقارير السنوية وتقارير الصحف والدراسات حول الصناعة جميعها أمثلة لمصادر المعلومات . كما أن العروض التجارية واستخلاص المعلومات من قوى البيع للشركة يمكن أن يكون مصدر جيد للمعلومات الخاصة بالمنافسين . بالإضافة إلى أن الإنترنت أوجد باباً مفتوحاً ومصدراً كبيراً لاستخبارات المنافسين . ويحتاج المدراء إلى الحذر والتأكد حول طريقة جمع المعلومات للمنافسين من أجل منع أي قلق حول قانونية وأخلاقية هذه الطريقة والاستخبارات التنافسية تصبح غير قانونية عندما تتضمن سرقة حقوق الملكية أو الأسرار التجارية بأي وسيلة , فقد عدّ قانون التجسس الاقتصادي هذه العملية جريمة في الولايات المتحدة , فالذكاء التنافسي هو نشاط للرصد البيئي تقوم المنظمة من خلاله بجمع المعلومات حول المنافسين والزبائن .

### خامساً :- عمليات الذكاء التنافسي

## Competitive Intelligence Processes

حدد (Jain&Faculty,2004:87-88) الإجراءات التي يقوم بها برنامج الذكاء التنافسي وهي كالآتي :-

- تمييز المنافسين الأساسيين في قطاع السوق الذي تعمل فيه المنظمة .
- تحليل تقارير الأداء لكل متنافس .
- دراسة مدى إمكانية كل منافس لمجاراة أداء المنظمة .
- فحص الإستراتيجية التسويقية لكل متنافس .
- تحليل الموارد والمقدرات الحالية والمستقبلية لكل متنافس .
- التنبؤ بالإستراتيجية التسويقية المستقبلية لكل متنافس .
- تقدير اثر الإستراتيجية التنافسية في منتجات / أسواق المنظمة .

ويمكن إيضاح عمليات الذكاء التنافسي في منظمات الأعمال بعرض ما أطلق عليه في الأدبيات هرم الذكاء التنافسي (Competitive Intelligence Pyramids) المبين بالشكل (13) والذي يوضح عمليات الذكاء التنافسي بدءاً من جمع البيانات وصولاً إلى تحويل مخرجات الذكاء التنافسي إلى نشاطات تنفيذية أو موجهات للتفكير الإستراتيجي للإدارة العليا.



شكل (13) عملية الذكاء التنافسي والإستراتيجية

Source: April & Bessa "A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process Within A global Energy Multinational, 2003:18 " <http://www.ashridge.org.u.k> .

وقد بين (April&Bessa,2006:2) ان عملية الذكاء التنافسي تتضمن حقيقتين جوهريتين هما :-

- الاستخدام القانوني والأخلاقي للمصادر الحالية التي تم التوصل إليها لتطوير البيانات عن المنافسة والمتنافسين والقيود البيئية والاتجاهات والسيناريوهات .

○ التحول بواسطة تحليل البيانات إلى معلومات يمكن الاستفادة منها والتي يمكن أن تقدم دعم أفضل للقرارات ويرى كل من **(كوتلر وارمستونج,2007: 977)** إن عند تصميم نظام الذكاء التنافسي يجب جمع المعلومات , وتفسيرها , وتوزيعها , واستخدامها . وتكون التكلفة في الوقت , والمال الذي تنفقه الشركة لجمع الذكاء التنافسي مرتفعة , ويجب أن تصمم الشركة نظام الذكاء التنافسي بطريقة فعالة وقليلة التكلفة . ويعرف نظام الذكاء التنافسي الأنواع الحيوية لمعلومات المنافسة , وأفضل مصادر لهذه المعلومات أولاً. وبعد ذلك , يجمع هذا النظام المعلومات باستمرار من الميدان ( قوة المبيعات , والقنوات , والموردين , وشركات أبحاث السوق , والجمعيات المهنية , ومواقع الويب ) , ومن البيانات المنشورة (المطبوعات الحكومية , والأحاديث , والمقالات) . بعد ذلك , يتأكد النظام من صحة المعلومات , ومعقوليتها , ويفسرها , وينظمها بطريقة مناسبة . أخيراً , يرسل المعلومات الرئيسة إلى متخذي القرارات المناسبين , ويجب على الاستفسارات من المديرين عن المنافسين . ومع هذا النظام , يحصل مديرو الشركة على معلومات مؤقته عن المنافسين في صورة مكالمات هاتفية , وبريد الكتروني , ولوحات نشر , وخطابات إخبارية , وتقارير . كما يمكن أن يتصل المديرون بالنظام عند الحاجة لتفسيرات لحركة مفاجئة للمنافس , أو عندما يريدون أن يعرفوا نقاط ضعف المنافس أو نقاط قوته , أو عندما يحتاجون أن يعرفوا كيف يستجيب المنافس للحركة التي تخطط لها الشركة . ويمكن للشركات الأصغر التي لا تتحمل فتح مكاتب ذكاء تنافسي رسمية أن تخصص منفيين محددين لمراقبة منافسين معينين . لذلك , فالمدير الذي سبق له العمل للمنافس يمكن أن يتابع المنافس متابعة دقيقة, ويصبح " خبيراً داخلياً " عن هذا المنافس . وأي مدير يريد أن يعرف تفكير منافس معين يمكنه أن يتصل بالخبير الداخلي المخصص لهذا المنافس .

وقد وضح **(Qiu,2008,816)** إن هناك عاملين أساسيين لإدارة سلوك عملية رصد الذكاء التنافسي وهما:-

\* نطاق عملية رصد الذكاء التنافسي ويتضمن عدد الأسواق المختلفة التي يتم مراقبتها من لدن المدراء وذلك يشير إلى عدد القطاعات التي لها التأثير في هدف المنظمة وعملية تحقيقه وتشمل تلك القطاعات المتنافسين والزبائن والقطاعات التكنولوجية .

\* تكرار عملية رصد الذكاء التنافسي وتتضمن كم مرة يقوم المدراء برصد الأسواق وبعدها يحددون الجداول الزمنية ذات الصلة وكمية الذكاء التنافسي التي يقوم المدراء بجمعها من الأسواق المختلفة وهذا التكرار يسمح للمدراء بالبقاء مطلعين على توجهات السوق والتكيف مع التغيرات واستثمار الفرص في السوق بصورة افضل من الرصد غير المتكرر وهذه العملية تتغير من منظمة لآخرى ولكنها عادة ما تكون تكرارية وتجميعية .

وبين **(Dishman&Calof,2008:766-770)** إن عملية الذكاء التنافسي تطور في إطار منتظم وضمن قاعدة رسمية تمكن مديري الإدارة العليا من صنع أفضل القرارات التي تتعلق بالأحداث المستقبلية , فإن الذكاء التنافسي يلعب دوراً أساسياً ومكافئاً في صياغة استراتيجيات الأعمال وتنفيذها .

وقد أشار **(Trim&Lee,2008:731-735)** إلى عمليات المنظمة إذا ما كانت عالمية أم لا , فإن القدرة على جمع وتحليل الإشارات الأولية التي تعبر عن تحركات المنافسين وأفعالهم المستقبلية تعد مفتاح إدامة الميزة التنافسية .

وقد أكد **(Santos&Correia,2010:2-3)** ان العمليات التنظيمية للذكاء التنافسي أو دورة الذكاء بصورة عامه تتضمن تحويل البيانات والمعلومات إلى ذكاء لغرض مساندة صناعة القرار , ودورة الذكاء يستشهد بها اغلب الكتاب بأربع مراحل , تتضمن فعاليات رسمية وغير رسمية : التخطيط والتوجيه و جمع البيانات والمعلومات و تحليل الذكاء ونشره . لقد تناولت الدراسات المختلفة أهم المساحات الأساسية التي تم تحديدها والتي يجب أن تبقى في الذهن أي (تؤخذ بنظر الاعتبار) عند إدارة طرائق جمع الذكاء التنافسي في مختلف أنحاء العالم هي :-

**(Hedin,2004);(Hirvensalo,2004);(Wright et al.,2004,2006);(Stanat&Seydel,2002)**

**(Guimaraes,2007);(Pirttimaki,2007);(Millan&Comai,2004);(Michaeli,2004);**

**(Smith&Kossou,2008);**

- ◆ تجنب المقابلات وجهاً لوجه .
- ◆ تجنب المقابلات في البلدان التي لا تتحدث باللغة نفسها .
- ◆ تجنب إدارة أو تولي المشاريع في أوقات العطل أو الأجازات .
- ◆ تجنب الظهور مع ما يتقاطع مع باقي المنظمات المتشابهة .
- ◆ تجنب استخدام مصدر وحيد للبيانات .

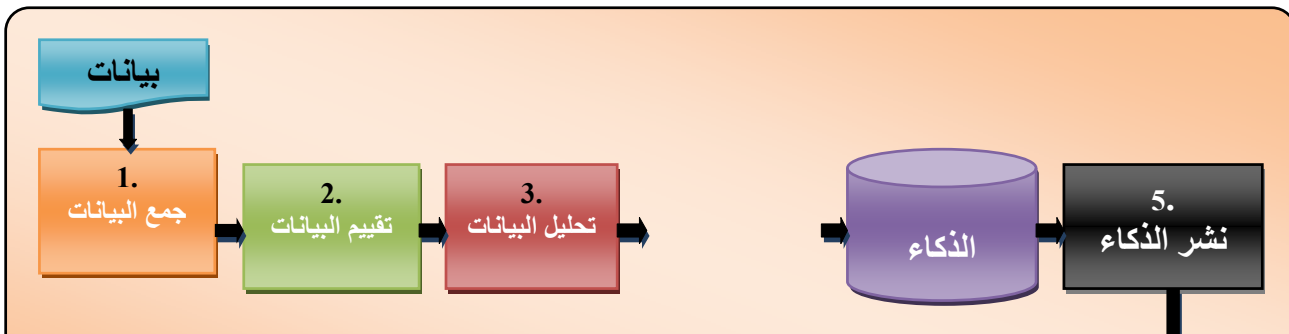
وقد أوضح (Adidam et al.,2009:666-667) إن عملية الذكاء التنافسي تشمل استخلاص وتحليل واستخدام الذكاء من مصادر المعلومات العامة المتوفرة وغير المملوكة وتحويلها إلى قاعدة معرفية أساسية , ولكي تزاوّل عملية الذكاء التنافسي في البيئة الدولية فإننا سنحتاج إلى تطبيق أداتين مختلفتين هما :-

- ❖ وضع عنوانات لجمع الذكاء من خلال فهم أفضل لمختلف تجارب الأعمال .
- ❖ التركيز على الاختلافات الثقافية .

وبين (ميكلود وشيل,2009: 149-151) ان ذكاء المنافسة يشمل خمس مهام ذكاء أساسية , والموضحة في شكل (14)

- ◆ **جمع البيانات** : إذ يمكن أن تحصل المنشأة على بيانات أولية أو ثانوية . وتجمع المنشأة البيانات الأولية. مثال ذلك , يقوم باحثو التسويق في المنشأة بحصر الزبائن , وتجمع البيانات الثانوية عن طريق آخرين وتتاح للمنظمة بعد ذلك , ويكون كثير من البيانات الثانوية متاحاً في صورة قواعد بيانات تجارية توفر خدمات قاعدة بيانات نظير رسم مالي معين . ويمكن أن تتصل للمنظمة بقواعد بيانات الخدمات المركزية للحصول على نسخ من قواعد البيانات في صورة قرص مدمج لذاكرة القراءة فقط CD-ROM

- ◆ **تقييم البيانات** : يجب تقييم كل البيانات , الأولية والثانوية , قبل استخدامها لضمان دقتها .
- ◆ **تحليل البيانات** : نادراً ما تقول بيانات القصة كاملة . وعادة يلزم ملاءم الفراغات . ويصف المصطلح التفكير الجانبي كيف تفحص البيانات من زوايا متعددة , وتتنظر إلى الأنماط . وفي كلمات أحد الاستشاريين في ذكاء الأعمال (إذا لو أمكنك أن تجد قدماً أنظر إلى أثر القدم) والغرض من خطوة التحليل هو تحويل البيانات إلى ذكاء .
- ◆ **خزن البيانات** : إذا تم شراء الذكاء في صورة مقروءة للآلة , مثل الأقراص المدمجة , أو إذا كان متاحاً في الخط المفتوح , فلا يمثل الدخول في نظام الحاسب مشكلة . إلا أنه إذا وجد الذكاء في صورة مطبوعة , فيجب إدخاله إما بواسطة تمييز الرموز ضوئياً **optical character recognition (OCR)** , أو عن طريق لوحة المفاتيح . وبمجرد تواجده في الحاسب , يجب أن يخزن الذكاء بطريقة تسمح بالاسترجاع السهل له .
- ◆ **نشر الذكاء** : بمجرد وجود الذكاء في ذاكرة الحاسب , يسترجع نص الوثيقة أو ملخصاً لها عن طريق إدخال معلّات بحث معينة , مثل اسم الشركة , والتاريخ , واسم المنشور الموجود به الذكاء , واسم المؤلف . ويكون المنهج المعقد للنشر هو إعداد شكل تخطيطي للذكاء لكل مستخدم , إذ يصف بصورة مشفرة موضوعات الذكاء التي يريد المستخدم توجيهها . ويخزن هذا الشكل التخطيطي في الحاسب , وعندما تتفق إحدى قطع الذكاء مع الشكل التخطيطي , يتاح الذكاء للمستخدم . ويسمي هذا الأسلوب نشرًا اختياريًا للمعلومات (SDI) .



4.  
خزن الذكاء



الذكاء

شكل (14)

المهام الخمس الأساسية لذكاء المنافسة

المصدر: ميكلود, رايوند وشيل, جيورج, نظم المعلومات الإدارية, تعريب سرور, سرور علي إبراهيم, دار المريخ للنشر, الرياض, 2009: 150.

- وقد أوضح (Adidam et al.,2009:677) أن هناك خمس خطوات لعملية تأسيس برنامج الذكاء التنافسي وهي:-
- ❖ تعريف أو تحديد المتطلبات الضرورية (الثقافية والاجتماعية والاقتصادية) التي تختلف ما بين البلد الأصلي والبلد المستضيف .
  - ❖ تحديد ثقافة القائد ومعرفة مختلف الثقافات التي تتلائم بشكل سلس مع اللغة الأصلية للبلد .
  - ❖ تنظيم هيكل الذكاء التنافسي المعتمد على الثقافات المتقاطعة .
  - ❖ جمع المعلومات وتحليلها .
  - ❖ نشر الذكاء إلى صانع القرار .
- كما بين ان هناك بعض الاختلافات في عملية الذكاء التنافسي بين الأسواق المتطورة والناشئة وهي كالآتي :-
- يمكن ملاحظة ان سوق الذكاء التنافسي في البلدان المتطورة أكثر نضجاً من البلدان الناشئة .
  - الحكومة تلعب دوراً فاعلاً وأساسياً في عمليات الذكاء التنافسي في البلدان المتطورة إذا ما قورنت مع حكومات البلدان الناشئة .
  - البنى التحتية في الأسواق الناشئة لازالت في مراحل النمو ولكن البنى التحتية والتكنولوجيا في الأسواق المتطورة متكاملة .
  - حجم وحدة الذكاء التنافسي والوقت المنفق عليها يميل للاختلاف أيضا بين الأسواق الناشئة والمتطورة .
  - التقنيات المستخدمة في عملية الذكاء التنافسي متقدمة نسبياً في الأسواق المتطورة عنها في الأسواق الناشئة.
- وجدول (9) يأتي يلخص وجهات نظر عدد من الكتاب والباحثين المتنوعة لعمليات أو أنشطة الذكاء التنافسي

جدول (9)

عمليات / أنشطة الذكاء التنافسي التي تؤديها المنظمة على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين في هذا المجال

ت	الكاتب والسنة والصفحة	تطبيق	تخطيط	تقييم	تحليل	معالجة	خزن	استخدام	نشر	إدارة	عملية/هيكل	وثيقة/ثقافة	اتخاذ القرار	تنفيذية حكومية
1	Powell&Bradford,2000:185-190	*		*	*				*					
2	Rouach&Santi,2001:552-559			*	*	*	*							
3	Miller,2002:2			*	*	*			*				*	
4	Bergeron&Hiller,2002:355-380			*	*	*			*					
5	Rodrigues,2002:8			*	*	*	*	*						*
6	Taborda&Ferreira,2002:221			*	*	*							*	
7	Viviers et al.,2002:28-29			*	*	*			*	*	*	*		
8	April&Bessa,2003:2			*	*	*			*					
9	SCIP,2003:327-335			*	*	*			*				*	
10	Sewlal,2004:3			*	*	*			*	*	*	*		
11	Viens,2004:4			*	*	*			*					
12	Viviers&Saayman,2004:3			*	*	*			*	*	*	*		
13	De Pelsmacker et al.,2005:608			*	*	*			*	*	*	*		
14	Viviers et al.,2005:578			*	*	*			*	*	*	*		
15	Helms,2006:93			*	*	*			*	*	*	*	*	
16	Wright&Cagof,2006:453-460			*	*	*			*	*	*	*		
17	Brouard,2006:40-56			*	*	*			*					
18	Morgan,2007:307-312			*	*	*			*				*	
19	Trigo et al.,2007:2			*	*	*	*		*	*	*	*		
20	Calof,2008:39-42			*	*	*			*	*	*	*		
21	Dishman&Calof,2008:768-770			*	*	*			*	*	*	*		
22	Bose,2008:513			*	*	*			*	*	*	*	*	
23	Saayman et al.,2008:385-400			*	*	*			*	*	*	*	*	
24	Heppes&DuToit,2009:49			*	*	*			*	*	*	*	*	
25	Adidam et al.,2009:666			*	*	*	*		*	*	*	*	*	
26	Zangoueinezhad&Moshabaki,2009:26			*	*	*			*	*	*	*	*	
27	Santos&Correia,2010:2			*	*	*			*	*	*	*	*	
28	Stratuss&DuToit,2010:306			*	*	*			*	*	*	*	*	
	العدد	3	2	8	8	4	25	2	1	3	26	27	19	4
	النسب	11%	7%	28,5%	28,5%	14%	89%	7%	3,5%	11%	93%	96%	68%	14%

المصدر : إعداد الباحث وفقاً للأدبيات .



استناداً إلى ما تقدم من آراء بخصوص عمليات الذكاء التنافسي سيتم اعتماد أربع عمليات ( كأبعاد للذكاء التنافسي ) والتي اطلع عليها الباحث تشير إلى اتفاق مجموعة من الكتاب والباحثين وحصلت على نسبة اتفاق أكثر من (50%) وهي ( التخطيط , التجميع , التحليل , النشر ) ويمكن تفصيلها كما يأتي :-

### 1- عملية التخطيط :-

هي الخطوة الأولى التي تقوم المنظمة فيها بتحديد ما تحتاجه من معلومات ولماذا تحتاجها ؟ وأين ؟ (Weiss , 2002 ) (47 - 30 : ) , وفيها يتم تقييم متطلبات الذكاء وإعدادها (Fleisher , 2001 : 3 - 18) , وبما يستلزم العمل سوية مع صناع القرار لتحويل تلك المتطلبات إلى حاجات محددة للذكاء , أو مختلف الموضوعات الرئيسة للذكاء (Bose (KITs) (513 : 2008 , . وقد أكد (Rangan,2006:57) أن مديري الذكاء التنافسي يعملون مع مديري الذكاء التسويقي وإستراتيجي التسويق فأنتهم قادرون على ممارسة أنشطة الذكاء الاستراتيجي التي تسهم في وضع الخطط والأساليب لمواجهة المنافسين الرئيسيين في الصناعة وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية مع الاستجابة للبيئة الكلية , أن هذه الخطط والأساليب يجب أن تمكن مدراء الذكاء التنافسي من مواجهة المنافسين الحاليين والمستقبليين ومن ثم هذا يمكن المديرين من توقع الخطوات المستقبلية للمنافسين , وهي بذلك ترسم وجهات النظر الضرورية لمرونة التخطيط ومن الممكن استخدامه في استدامة المقدرات لمنظمات الأعمال . وبين (Zepiel,2006:1) إن برنامج الذكاء التنافسي يستلزم التكامل المستمر للعمليات الرسمية وغير الرسمية التي عن طريقها يقوم أعضاء المنظمة بتقييم التوجهات المهمة ونشرها وتقييم هيكل الصناعة والقدرات وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين التي تسهم في صياغة الخطط الإستراتيجية والتكتيكية وتنفيذها , وبذلك يمكن تعريفه بأنه عملية ديناميكية لتطوير التنافس يمكن استخدامها لتعزيز سرعة عملية اتخاذ القرار ونوعيتها . وقد أوضح (Trim&Lee,2008:737;740) ان مدراء الذكاء التنافسي والجهاز الأمني للمنظمة يحتاجون للمشاركة في تحديث المعلومات للأنشطة التي تتضمن التجسس الصناعي (الحكومات والمنظمات المتقدمة) وتقدير الخطر , وكذلك يحتاجون للعمل عن كثب مع العاملين في المنظمة والقسم القانوني خاصةً وبعض المؤسسات الأخرى لإحباط المحاولات التي تكبد الخسائر أو الأضرار للمنظمة , فأنتهم يتولون قواعد التحقيق ويراقبون الموقف لكي يتأكدوا انه لا توجد أي تسريبات في البيانات الحساسة والمعلومات المهمة في نجاح المنظمة مع إمكانية مساعدة أفراد التسويق في معرفة الكيفية التي يغيرون بها الزبائن لرغباتهم بمرور الوقت .

### 2- عملية الجمع :-

إن المعلومات هي أساس الذكاء التنافسي , وفي هذه العملية يتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة , منشورة أو غير منشوره وبشكل قانوني وأخلاقي من كل المصادر المحتملة (Bose , 2008 : 513) . فضلاً عن تحديد المصادر يتم خزن المعلومات التي تم جمعها ثم اختبارها لتحديد درجة الاعتمادية والثبات (المعولية) (Reliability & Credibility) فيها , وهناك (95%) من هذه المعلومات متاحة في مصادر عامة هي على النحو الآتي : (Melo & Medeiros , 2007 : 214)

- ❖ المعلومات المنشورة : تتمثل في المقالات و الكتب و الأطاريح و الأعمال المقدمة في المؤتمرات و النشرات الدورية و الوثائق الحكومية و الخطابات و التقارير التحليلية و الأرشيفات الحكومية و سجلات براءات الاختراع .
- ❖ المعلومات غير المنشورة : مصادر ها رجال البيع و من المهندسين و قنوات التوزيع و المجهزين و وكالات الإعلان و الاجتماعات المهنية و الشركات المتخصصة في الذكاء التنافسي ....
- ❖ مصادر المعلومات الداخلية غير المنشورة : تشير بعض الدراسات أن (80%) من المعلومات الضرورية بشأن الذكاء التنافسي تكون كامنة في المعرفة الداخلية للمنظمة.

❖ **مصادر المعلومات الخارجية غير المنشورة :** من المحتمل أن تكون أكثر قيمة لنظام الذكاء التنافسي , على الرغم من أنها تكون متاحة لأي منظمة منافسة .

وقد بين (**Hannula&Pirllimaki,2005:36**) انه بالإمكان مساعدة ثقافة الذكاء ودعمها داخل المنظمة وموازنة الطرائق التي يمكن من خلالها الأخذ بنظر الاعتبار تكلفة تقنيات الذكاء التنافسي التي تؤمن المعلومات أو تجهزها عن (العمليات الداخلية و بيئة الأعمال و أصحاب المصالح الخارجيين) .

لقد حدد (**Jain&Faculty,2004:91**) مصادر جمع المعلومات التي تقوم بها عملية الذكاء التنافسي وهي :

- جمع المعلومات من العاملين الذين تم تجنيدهم في المنظمات المنافسة .
- جمع المعلومات من زبائن المنظمات المنافسة .
- جمع المعلومات بواسطة دس عاملين في العمليات التشغيلية للمنظمات المنافسة .
- جمع المعلومات من مستندات أخراج المواد والمستندات العامة الأخرى مثل كشوفات المخازن وغيرها .
- جمع المعلومات من الهيئات الحكومية تحت بند حرية المعلومات .
- جمع المعلومات من خلال شراء منتجات المنافسين وتحليلها .
- جمع المعلومات من خلال نفايات المنظمات المنافسة .

ولخص (**Zhao&Jin,2010:380-381**) ثلاثة أنواع من الذكاء التنافسي هي المنافسون وبيئة التنافس واستراتيجيات التنافس وسيتم توضيح النوعين (الأول والثاني) بوصفهما متوفرين بشكل عام وغير سريين إما النوع الأخير (الثالث) فلا يمكن تحديد معالمه بوصفه سرياً وخاص بعمل المنظمة ويكون غير متاح للآخرين وكالاتي :-

❖ **المنافسون :** في ميدان التجارة,المنافسون يشار إليهم بالشركات التي يمكن أن تتسابق معك في الميدان نفسه أو الحقل العملي نفسه , المعلومات التنافسية عن المنافسين وهي على شكل ثلاثة اتجاهات يمكن توضيحها في جدول (10) .

### جدول (10)

#### أنواع الذكاء التنافسي الخاص بالمنافسين

العلاقات التجارية	الأحداث	الملف الشخصي	التعريف
العلاقات مع المنظمات الأخرى	الحقائق المرتبطة – الوقت المتعلق بالشركة	المعلومات الأساسية المتعلقة بالشركة	
مجهزو الشركة , المستثمرون , خدمات الزبائن ... الخ	تأسيس الشركة , الإعلان عن المنتجات الجديدة , إطلاق المنتجات الجديدة , تقليل الكادر , قائمة الخزين	أسم الشركة , رقم الهاتف , العنوان , نموذج المنتجات وأسماء المدراء	الامتثله

Source: Zhao, Jie & Jin, Peiquan , conceptual modeling for competitive intelligence hiding in the internet , journal of software , vol.5 no.4 ,2010:380

❖ **بيئة التنافس :** تشير إلى عدد من المظاهر من المعلومات المحيطة والتي لها في تطوير التجارة الخاصة بالمنظمة مثلا السياسات التي تزودها الحكومة أو التي تقرها الحكومة والعادات التي يتم استخدامها لمقاومة شيء معين , وفي جدول (11) يضم نوعين من بيئة التنافس وشرحهما الذي من الممكن توضيحه في صفحات الانترنت .

### جدول (11) أنواع الذكاء التنافسي من البيئة التنافسية

بيئة الأعمال	البيئة الكلية	
التجارة أو الصناعات التي تحدد عانديه الشركة.	المعلومات البينية عن السياسة والاقتصاد والثقافة والقوانين والمجتمع والتكنولوجيات والطبيعة .	التعريف
مجموعه المنافسين والمجهزين والزبائن وبدائل الإنتاج ونجاحات محتمله في حقل معين	القوانين الحكومية والخطط الاقتصادية والسياسيات المحلية وسياسية أو حالة التقنية الخاصة بتقاليد الأمة ,	الأمثلة

Source: Zhao, Jie & Jin, Peiquan , conceptual modeling for competitive intelligence hiding in the internet , journal of software , vol.5 no.4 ,2010:381

#### 3- عملية التحليل :-

يتم من خلالها تحليل المعلومات التي تم جمعها لتحديد النماذج والعلاقات التي تحدها، ويقوم الخبراء بتصديق المعلومات من خلال التحليل، وترجمة تلك المعلومات وتقديم التوصيات اللازمة على وفقها . ويشتمل التحليل على اختبار نظمي للبيانات المناسبة ، والمعلومات ، والمعرفة التي تم جمعها من أجل أن تكون قابلة للتحويل إلى نتائج ، ويعتقد عدد من الممارسين أن التحليل يعد الفعل الحقيقي لخلق الذكاء وتطوير الاستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة ، فمن خلال هذه العملية يتم تحويل المعلومات إلى ذكاء ممكن استخدامه في صناعة القرارات والتكتيكات الإستراتيجية (Bose , 2008 : 513)

#### 4- عملية النشر :-

النشر أو الاتصال وهو الإخبار أو الإعلام ، وهي تعد النتاج النهائي لعملية الذكاء التنافسي ، ويتم في هذه العملية استعمال المعلومات ، وتقديم نتائج التحليل إلى صناع القرار في صيغة تقارير أو اجتماعات (Bose , 2008 : 514) ، ذلك أن نتائج عملية الذكاء التنافسي تتطلب إيصالها إلى أصحاب الصلاحية والمسؤولية لترجمتها أو تحويلها إلى نتائج نهائية ، والاتصال المتعلق بالذكاء يمكن أن يتم أيضاً عن طريق (الرسائل البريدية الالكترونية و العروض و الايجازات و ملفات المنافس والمذكرات الخاصة ) (Fleisher , 2001 : 3 – 18) .

سادساً :- الخصائص الخاصة لنجاح برنامج الذكاء التنافسي

## Special Characteristics of a Successful Competitive Intelligence Program

حدد (Bose,2008:512) مجموعة من الخصائص التي تؤدي إلى نجاح برنامج الذكاء التنافسي هي :-

- **الدقة (Accuracy)**  
حيث ينبغي أن يتم تقييم كل المصادر والبيانات بدقة وذلك لاحتمال وجود خطأ تقني أو سوء فهم .
- **الموضوعية (Objectivity)**  
حيث ينبغي لعملية التقييم عدم تأثرها بالمتحيزات الشخصية والذاتية ومصداقيتها العالية .
- **قابلية الاستخدام (Usability)**  
حيث ينبغي لعملية الذكاء التنافسي أن تكون بشكل يسهل من الفهم والتطبيق الفوري .
- **الملائمة (Relevance)**  
وتتمثل بمواءمتها لمتطلبات متخذ القرار مع أهمية أن تسهم المعلومات في توضيح ظروف متخذ القرار .
- **الاستعداد (Readiness)**  
حيث ينبغي لأنظمة الذكاء التنافسي ان تحقق الاستجابة لمتطلبات الذكاء الحالية والمفاجئة لمتخذي القرار لمستويات المنظمة المختلفة .
- **التوقيت (Timeliness)**  
حيث ينبغي لعملية الذكاء أن تقدم المعلومات في الوقت الصحيح في ضل ظروف متخذ القرار .

وفي الصدد نفسه بين (David,2009:84) ان برنامج فاعل للذكاء التنافسي سوف يسمح لجميع مجالات المنظمة بالوصول إلى المعلومات المتناسقة والدقيقة عند صنع القرار , وان جميع أعضاء المنظمة من المدير التنفيذي إلى الحارس في المنظمة يعدون وكلاء ذكاء ذوي قيمة ويجب أن يشعروا بأنهم جزء من العملية الاستخباراتية للمنظمة وان الخصائص المهمة لنجاح برنامج الذكاء التنافسي تتمثل ( بالمرونة والانتفاع والتوقيت والتنسيق ما بين الأقسام ) وذكر (Hughes,2005:11) إن لمحترفي الذكاء التنافسي عدة مهارات أو خصائص مهمة تتمثل بالمجالات الآتية :-

- ◆ المهارات الشخصية .
- ◆ مهارات المعرفة الخاصة .
- ◆ مهارات تكنولوجيا المعلومات .

- وفي الصدد نفسه أشار (Strauss&DuToit,2010:307;311) إلى إن عملية الذكاء التنافسي تمتلك مهارات متعددة تمكنها من أن تكون وظيفة احترافية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وهي :-
- ❖ الخصائص : (الابتكار و الاستدامة و مهارات الاتصال الشفوية والكتابية و المقدرة التحليلية و مهارات التعلم المستقل و فهم الأعمال ) .
  - ❖ مهارات قابلية التعلم : (التفكير الاستراتيجي و مهارات بحوث السوق و معرفة طرائق البحث و مصادر المعلومات الأساسية و القابليات التحليلية و تعزيز المقابلات الصحفية و معرفة الأعمال ) .
  - ❖ الخبرات الاحترافية : (معرفة هياكل القوة للمنظمة وعمليات صنع القرار و المعرفة الصناعية و تعزيز او تنمية المهارات الأساسية للبحث ) .
  - ❖ القابلية على تقييم المعلومات بالاعتماد على (التحليل الذي يجب أن يتضمن أساليب الابتكار والسيناريوهات والإدراك و الفهم لبيئة الأعمال ) .

وبذلك نستخلص إن الذكاء التنافسي يؤدي إلى الآتي :-

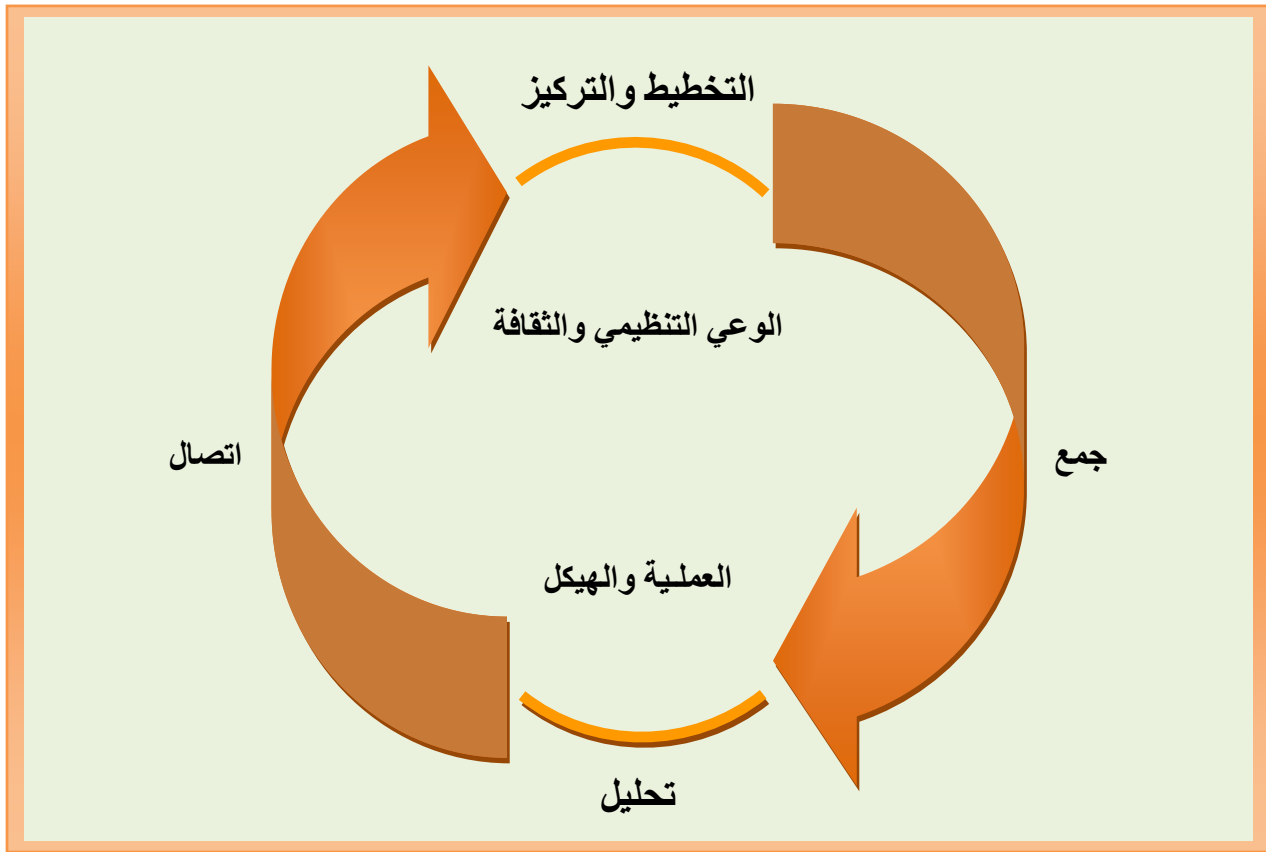
- تحديد فرص الأعمال الجديدة وتحليلها والتوجهات الحديثة للسوق .
- تطوير البرمجيات باستخدام آخر التكنولوجيات الحديثة .
- زيادة الأرباح وتقليل التكاليف للمنظمة .
- تحديد وتحليل وتطوير الاستراتيجيات التي تكون في طور التنفيذ في ضوء المعلومات التي يقدمها .
- جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها وتحويلها إلى معلومات ومعرفة لاكتساب ميزة جديدة عن المنافسين والمجهزين والزبائن .
- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الضرورية مع تقليل الوقت ألالزم لصنع القرار الاستراتيجي .
- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة بوصفها قدرة جوهرية تدافع بها عن حصتها السوقية .
- تحديد وتحليل المقاييس والإجراءات والضوابط السياسية والتشريعية التي تؤثر في فعاليات المنظمة وسلوكها وتحركاتها في بيئة الأعمال .
- اكتشاف منافسين محتملين أو زبائن إضافيين أو المساهمة في التحول إلى أعمال جديدة لم تقم بها من قبل .

سابعاً :- نماذج الذكاء التنافسي

## Competitive Intelligence Models

### 1. أنموذج (Viviers et al.,2002)

يعرض شكل (15) المكونات الأساسية لأنموذج (Viviers et.al) والمؤلف من ستة مراحل للذكاء التنافسي خصص الأول للتخطيط والتركيز (Planning and Focus) والثاني لجمع المعلومات (Collection Information) والثالث لمرحلة التحليل (Analysis) ثم مرحلة الاتصال (Communication) ثم الوعي والثقافة (Awareness and Culture) وأخيراً العملية والهيكل (Process and Structure).



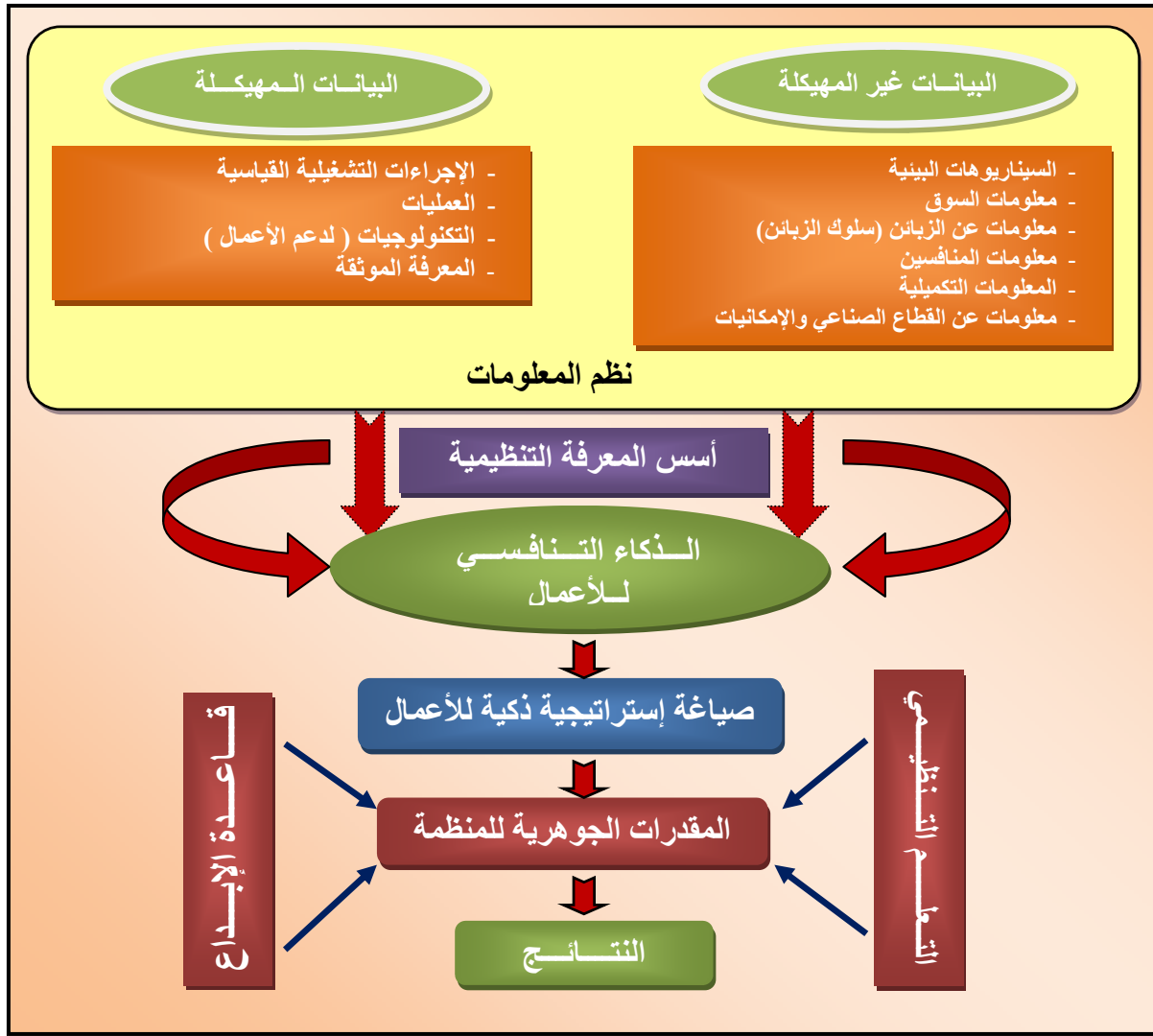
شكل (15)

أنموذج ( Viviers,2002 ) للذكاء التنافسي

Source :Sewlal R., Effectiveness of the Web as a Competitive Intelligence Tool, South African Journal of Information Management , Vol.6(1) , 2004 : 3 .

### 2. أنموذج (Rodrigues,2002) :-

إن في اغلب المنظمات , نظم المعلومات هي الأدوات الإدارية التي تتبلور في تقديم القيم وتطوير المقدرات الجوهرية للمنظمة , وفي الواقع إن تصميم الحلول الفنية/التقنية لجمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها غير كافية وإنما تحتاج إلى الموارد البشرية وجهودهم الفعالة في تأدية الوظيفة الإستراتيجية للمعلومات , فالذكاء التنافسي يزيد من تنافسية المنظمة من خلال فاعلية المنظمة المتولدة من امتلاك قاعدة بيانات مرتبطة مع نظم المعلومات والتي بدورها تتكامل مع أنشطة الذكاء التنافسي في المنظمة الذي يمكنها من وضع إستراتيجية ذكية قائمة على المعرفة والتكنولوجيا وسياسة المقدرات ومن ثم تطوير المقدرات الجوهرية للمنظمة من خلال (الإبداع والتعلم) كما في شكل (16) .

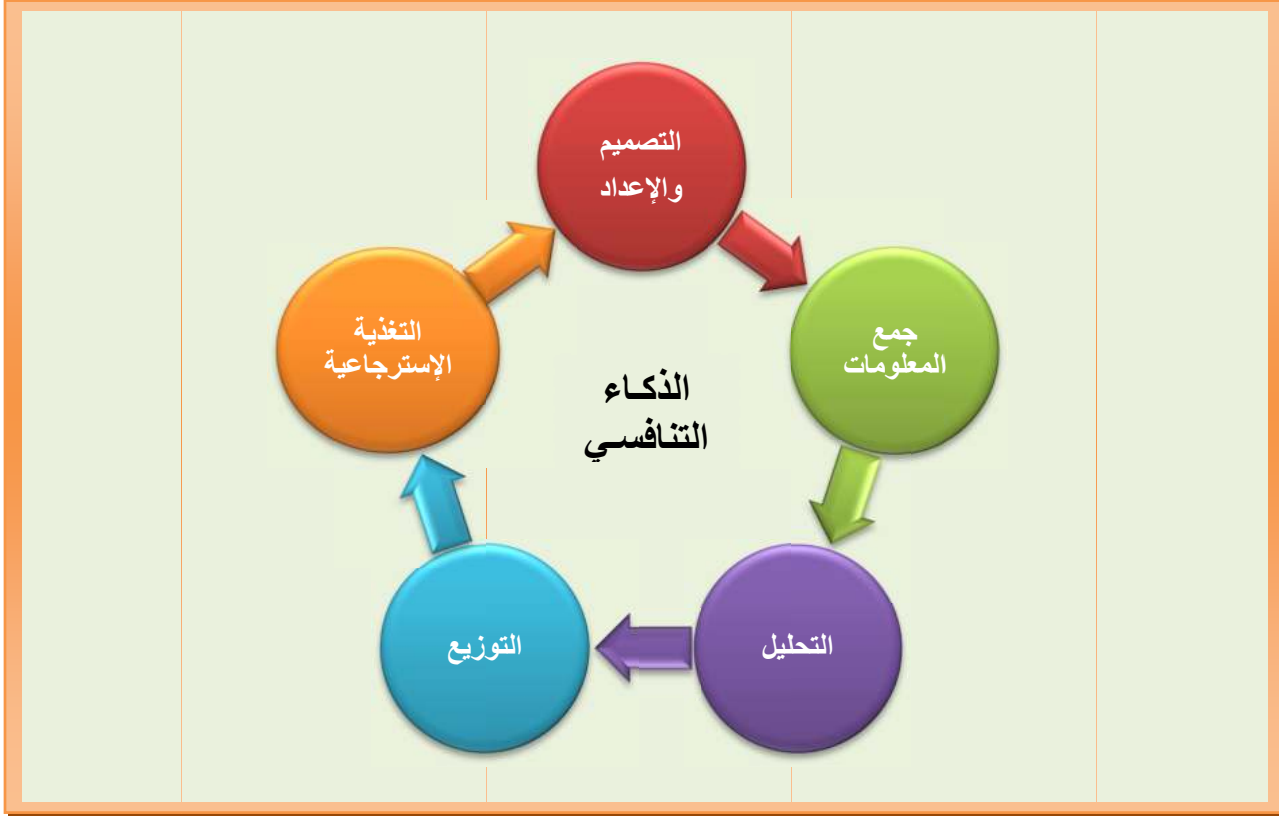


شكل ( 16 )

بناء المقدرات الجوهرية من خلال الانتقال من أنظمة المعلومات إلى الذكاء التنافسي

Source: Rodrigues ,L.C., "Business Intelligence : The Management Information System Next Step , Third International Conference on Management Information System Incorporating Remote Sensing , Southampton : WIT Press , Blumenau , Brazil , V.1 , 2002 : 274 .

يركز أنموذج (SCIP) على إعداد برنامج لجمع المعلومات وتحليلها وتوزيعها وإعادة المعلومات للمنافسين والسوق في مدد زمنية منتظمة وأن ما يميز أنموذج (SCIP) هو تعزيزه للميزة التنافسية من خلال وضع منهجية لبرنامج الذكاء التنافسي حول جمع المعلومات وحفظها بطريقة أخلاقية وفي هذا النموذج تكمن القيمة الحقيقية في التحليل الإستراتيجي للمتغيرات المعلوماتية الرئيسة من خلال تحويل تلك البيانات الخام إلى معرفة إستراتيجية مثلما يظهره شكل (17) .



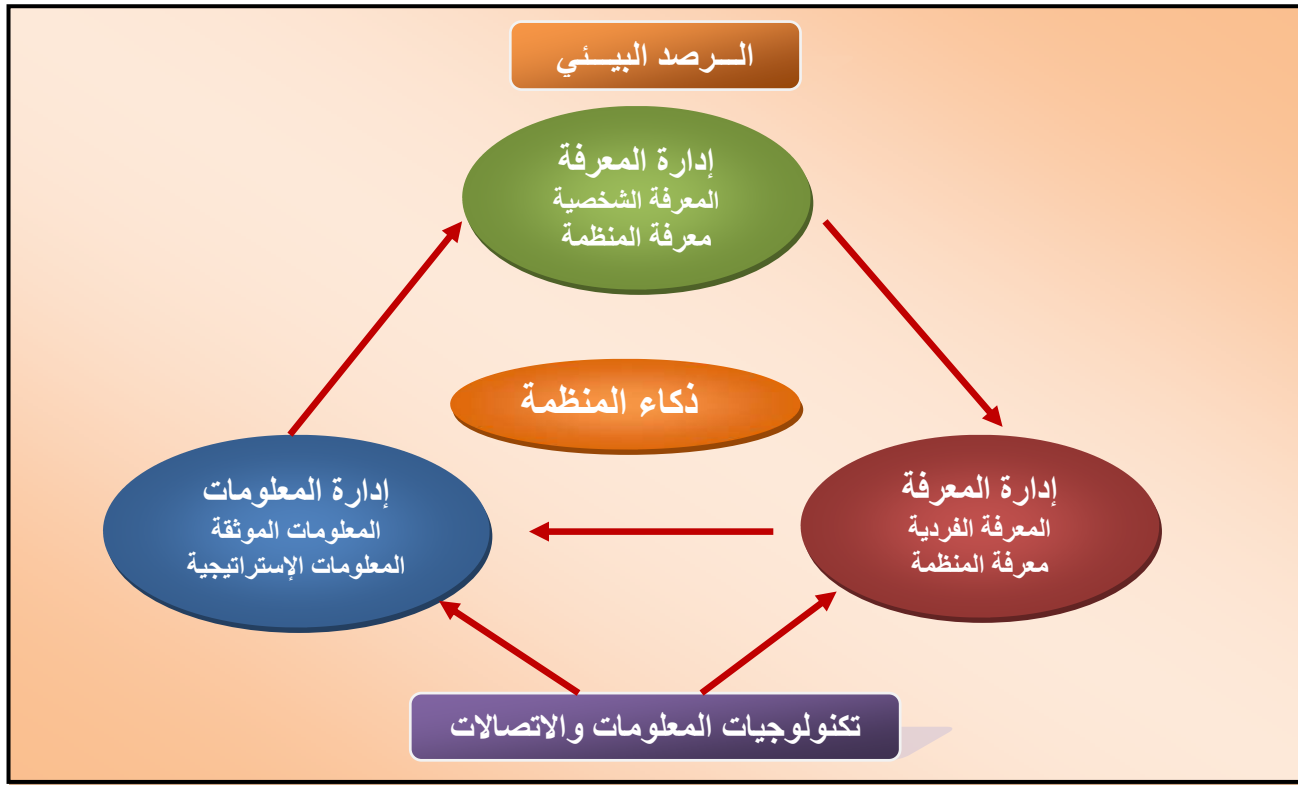
شكل (17)  
دورة الذكاء التنافس المقدمة من (SCIP)

Source :Bose R., Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis, Industrial Management and Data Systems, Vol.108 No.4 ,2008:513 .

4. أنموذج (Trigo et al.,2007) :-



بين هذا النموذج تمازج المعلومات والمعرفة بين العاملين والمنظمة التي تم الحصول عليها من عملية الرصد البيئي للبيئة الخارجية للمنظمة وان هؤلاء العاملين يطورون الأنشطة اليومية لجمع المعلومات الإستراتيجية ومعالجتها وعرضها وتقديم أفضل أداء استراتيجي من خلال استخدام ذكاء المنظمة في المواقف التنافسية التي تستلزم وجود شبكات عمل صغيرة لتوزيع المعلومات والمعرفة سواء اكانت (ظاهرة أو ضمنية) والتي يوضحها شكل (18) .



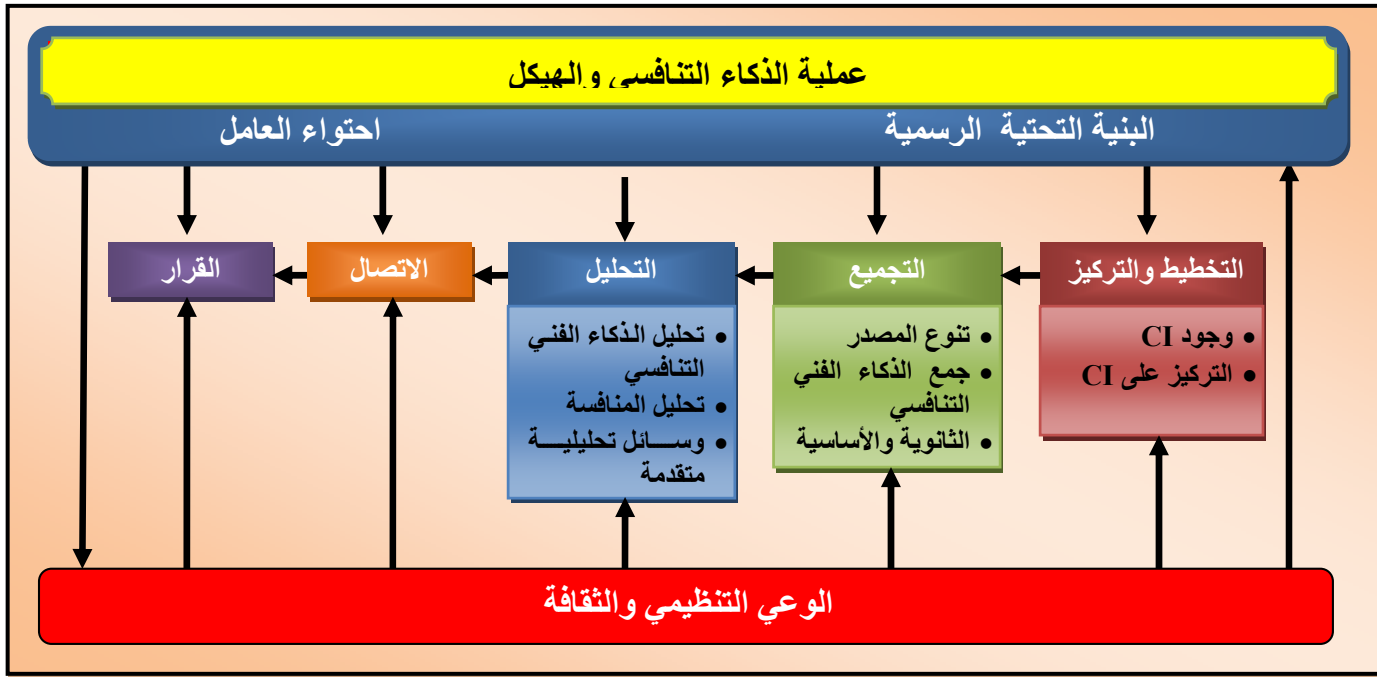
شكل ( 18 )

تكامل إدارة المعرفة وإدارة المعلومات من خلال ذكاء المنظمة في التخطيط الإستراتيجي

Source : Trigo, Miguel Rombert et al., "Using Competitive Intelligence as a Strategic Tool in a Higher Education Context , 8<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management (ECKM) , Consorci Escola Industrial de Barcelona (CEIB) , Barcelona, Spain , 2007:8 .

5. أنموذج (Dishman&Calof,2008) :-

وهو يستعرض عملية الذكاء التنافسي من خلال ست مراحل هي ( التخطيط والتركيز والتجميع والتحليل والاتصال والقرار ) لشكل (19) يوضح النموذج المذكور .



شكل (19)

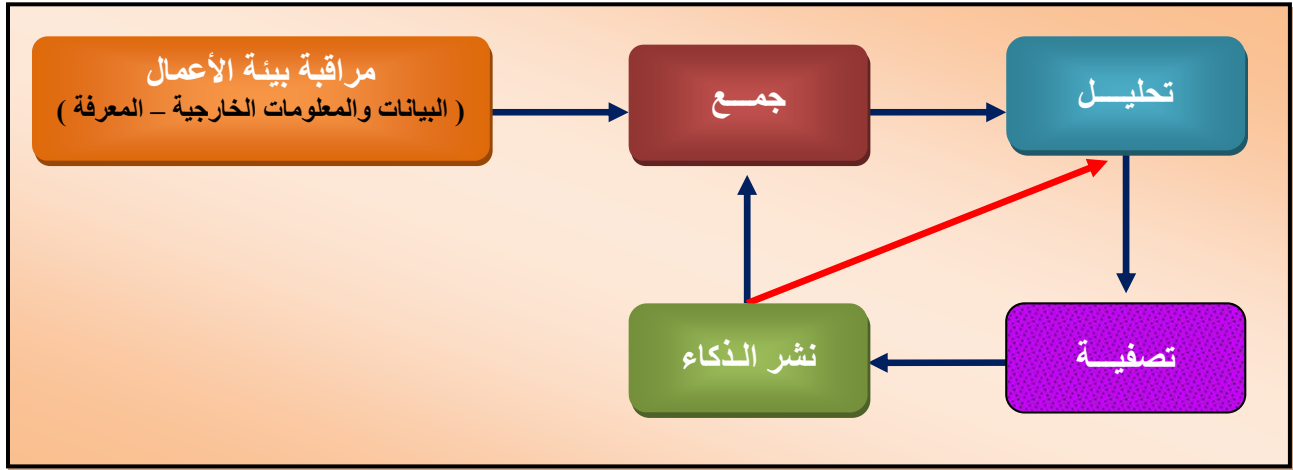
نموذج (Dishman&Calof,2008) للذكاء التنافسي

Source: Dishman, Paul L.& Calof , Jonathan L., Competitive Intelligence: a Multiphasic Precedent to Marketing Strategy, European Journal of Marketing Vol.42 No.7\8,2008:779.

يتضح من شكل (19) أن العناصر الرئيسية الأربعة للذكاء التنافسي تتمثل في (التخطيط, والتجميع والتحليل والاتصال) , حيث ترتبط مع بعضها البعض في إطار مكونين أساسيين هما العملية والهيكل , والوعي والثقافة التنظيميين , ويلاحظ أنه من خلال العملية والهيكل ينبري إلى وجود عاملين هما وجود البنية التحتية الرسمية , وكذلك مستوى احتواء العامل , وهناك عاملين من الممكن أن يسهما في الارتقاء بفاعلية جهود الذكاء داخل المنظمة أيضاً , وهما الوعي التنظيمي والثقافة , التي تؤثر بشكل كبير في كل المراحل وتتشكل على وفق هذه العناصر دورة الذكاء التنافسي , ان الذكاء هو نتاج لعملية تتضمن المدخلات ممثلة بجمع البيانات التي تسهم في تنظيم المعلومات وتوليدها , وهذه المعلومات هي التي تشكل الذكاء , وعندما يتم تطبيق ذلك في عملية صنع القرارات , فأنها تحقق للمنظمة الميزة التنافسية , فإن عملية تحويل المعلومات إلى ذكاء تتسم بأنها مستمرة . ويعزز هذا النموذج عمليات الذكاء التنافسي التي تم اعتمادها لأغراض الدراسة الحالية وهي حصيلة الآراء والأفكار التي اتفق عليها مجموعة من الكتاب والباحثين المشار إليهم في جدول (9) المذكور سابقاً .

6. نموذج (Popa&Cucui,2009)

يشير هذا النموذج إلى الخطوات الأساسية لعملية الذكاء التنافسي التي تتضمن مراقبة بيئة الأعمال (البيانات والمعلومات الخارجية والمعرفة) وتجميعها وتحليلها وتصنيفها ونشر الذكاء لدعم عملية صنع القرار لغرض زيادة تنافسية المنظمة وتحسين مكانتها بين باقي المنظمات الأخرى , ومثلما يظهر في شكل (20) الآتي :-



شكل ( 20 )  
عملية الذكاء التنافسي المقدمة من (Popa&Cucui,2009)

Source : Papa , Anica & Cucui.G , " A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques , J. of Computers , Communication & Control , Vol. IV , No. 4 , 2009 : 328 .

## الفصل الأول

### المبحث الثالث / المقدرات الجوهرية

## Core Competences(CC)

### المقدمة

في هذا المبحث سيجري تقديم إطار نظري لمفهوم المقدرات الجوهرية (CC) Core Competences مع بيان أهميتها ودورها في تحقيق النجاح للمنظمات وكيفية بنائها على مر الزمن لتكون الحجر الأساس لاكتساب الميزة التنافسية للمنظمة فضلاً عن بيان مكوناتها وخصائصها وما يميزها عن المصطلحات المشابهة لها مع تقديم أحدث النماذج التي تناولتها أعداد من الأدبيات في هذا الخصوص وباختصار سيتم تناول الفقرات الآتية :-

أولاً : المقدرات الجوهرية / النشأة والتطور .

ثانياً : مفهوم المقدرات الجوهرية .

ثالثاً : تمييز مفهوم المقدرات الجوهرية عن المصطلحات الأخرى .

رابعاً : أهمية المقدرات الجوهرية .

خامساً : خصائص المقدرات الجوهرية .

سادساً : بناء وتطوير المقدرات الجوهرية .

سابعاً : نماذج المقدرات الجوهرية .

أولاً :- المقدرات الجوهرية / النشأة والتطور

## Core Competences Evolution & Development

بدأ هذا المفهوم بالظهور مع دراسات (Parhald,1990) من خلال التركيز على المقدرّة ضمن إستراتيجية المنظمة ، حيث أشار كل من (Prahalad&Hamel) في مقال بعنوان ( المقدرات الجوهرية للمنظمة ) نشر في مجلة (Harvard Business Review) إلى إعادة أفكار من سبقوهما ، من خلال عدد من الدراسات لمجموعة من الشركات اليابانية، والأمريكية حاولا من خلالها التعرف على أسباب تميز بعض الشركات عن الأخرى، وقد توصلا إلى إن أسباب التميز هي امتلاكها مقدرّة جوهرية لا تمتلكها الشركات المنافسة الأخرى ، ومنذ ذلك الحين أصبح مصطلح المقدرات الجوهرية يلقي اهتماما لدى العاملين في ميدان الإدارة وخصوصا في حقل الإدارة الإستراتيجية. حيث بينا في دراستهما أن المنظمات يمكن ان تطور قدرات واضحة للخبرة على المدى الطويل و أن بإمكانها تدعيم هذه القدرات في أي من النشاطات داخل المنظمة وتكون مفيدة في تطوير الأنشطة المركزية التي تضيف قيمة للمنتج (Prahalad&Hamel,1990:79) ، وقد قام بتطوير أفكارهما من خلال سلسلة من المقالات المتتالية، التي نشرت بكتاب صدر في عام 1994 بعنوان "التنافس على المستقبل" وقد قدما منظورا للمنظمة المعتمدة على المقدرات الجوهرية مقابل المنظور التقليدي للمنظمة مثلما في جدول (12)

### جدول (12)

#### مقارنة بين المنظور التقليدي ومنظور المقدرات الجوهرية للمنظمة

ت	المنظور التقليدي	منظور المقدرات الجوهرية
1	الحصة السوقية من الأسواق الحالية	الحصة السوقية من الفرص المستقبلية
2	التركيز على وحدة الأعمال الإستراتيجية	المقدرّة المنظمة
3	نمط البقاء منفردة (منعزلة)	نمط التحالفات
4	السرعة باتجاه السوق	المثابرة باتجاه تصورات بعيدة الأمد

Source: Macmillan & Tampoe, "Strategic Management: Process, Content, and Implementation", Oxford, New York,2000:121 .

ويتضح من خلال جدول (12) أن المنظور المستند للمقدرات الجوهرية يعتمد محاكاة المستقبل في تشخيص الفرص وذات نظرة شمولية في مشاركة المقدرات في جميع المستويات المنظمة، والميل إلى بناء التحالفات مع منظمات متعددة للمشاركة بالموارد والمقدرات المختلفة والمهارات وتسهيل عمليات المنظمة المختلفة والعمل باستراتيجيات طويلة الأمد لتحقيق الميزة التنافسية والفوز بحصة سوقية لتلك الصناعة .

وأكد لاحقا أن إستراتيجية القدرة يمكن مباشرتها ومتابعتها تنافسيا من خلال بناء المقدرات بمعزل عن الأعمال الجديدة وذلك بينائها بكلف محدودة نسبيا وتكوين المنتجات الجديدة فالموارد الحقيقية للقيمة يمكن تكوينها بإدارة القدرة على دمج التقنيات الواسعة للمنظمة والمهارات الإنتاجية في اتجاه قدرات تقوية الأعمال الانفرادية بهدف التكيف السريع (Prahalad & Hamel 1991:281) .

وأكد ذلك (Keegan&Green,2008:540) بان مفهوم المقدرات الجوهرية قد تطور بواسطة الخبراء الاستراتيجيين العالميين (C.K.Prahalad) و (Gary Hamel) إذ في عام 1980 كان كثير من المدراء التنفيذيين يقيمون قابلياتهم على تنظيم منظماتهم وفي عام 1990 اعتقد (Prahalad&Hamel) بأن المدراء التنفيذيين اعتمدوا

على تقييمهم لقابلياتهم على تحديد طبيعة ونشر المقدرات الجوهرية التي تجعل نمو المنظمة ممكناً وببساطة فإن المقدرات الجوهرية هي شيء ما يمكن للمنظمة القيام به أفضل من المنافسين ولها ثلاث خصائص هي :-

- إنها تمكن من الوصول المحتمل لمختلف الأسواق الواسعة .
- إنها تسهم بشكل مهم لفهم فوائد الزبائن .
- إنها صعبة التقليد عند المنافسين . (Burgelman et al.,2009:70)و(Kotler&Keller,2009:36)

إن القليل من المنظمات من المحتمل أن تبني قيادة عالمية بأكثر من خمس إلى ست من المقدرات الأساسية , وعلى المدى الطويل فإن المنظمات سوف تفقد تنافسياتها العالمية من خلال قابلياتها على استخدام الجودة العالية والكلفة الأقل في العمليات الإنتاجية لها للوصول إلى السوق بشكل أسرع من المنافسين لذلك على المنظمات أن تمتلك محفظة المقدرات بدلا من محفظة الأعمال , وفي بعض الحالات تمتلك المنظمة موارد فنية لبناء مقدراتها ولكن المدراء التنفيذيين الأساسيين يفتقرون إلى الرؤية الواضحة لعمل ذلك , لذلك على مدراء اليوم إن يعيدوا التفكير في مفهوم المنظمة إذا كانوا يرغبون في تبني مفهوم المقدرات الجوهرية وتطبيقه وفي الحقيقة إن مهمة الإدارة يجب إن تأخذ في تصورها بناء كل من المقدررة والإدارة لتجميع المصادر الموزعة على مختلف الأعمال المتعددة .

وبين (Russell&Quercus,2010:36-40) ان المقدرات الجوهرية تفتح الطريق لعدد من الأسواق المختلفة من خلال الاستيثار بهذه المقدرات وهي من المحتمل بشكل كبير تزداد مع الإبداع والابتكار وقد تطورت وفقاً لذلك كالآتي :-

- \* 1960 التحالفات الإستراتيجية .
- \* 1965 إستراتيجية الشركة .
- \* 1980 القوى الخمس للتنافس .
- \* 1981 الإدارة اليابانية .
- \* 1990 المقدرات الجوهرية .

## ثانياً :- مفهوم المقدرات الجوهرية

### Core Competences Concept

إن المقدرات الجوهرية هي المهارات والعمليات التي تميز المنظمة عن المنافسين وذلك بالاعتماد على قابلية المنظمة على البناء والسيطرة على مجموعة التكنولوجيات والمهارات التي تمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة للفرص السوقية . (Bergeron,2003:195) وعرفها (Poyhoem,2004:84) بأنها الموارد الحقيقية للميزة التنافسية التي تتجسد في قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين المهارات المنظمة ومساراتها التكنولوجية بما يعزز مقدرات المنظمة في

الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة لحاجات الزبائن وتحقيق أعظم قيمة ممكنة للزبون من خلال تمايز منتجها عن المنافسين وصعوبة تقليدها، لذا يعد بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة مازجة بين المهارات الشخصية لعاملها والتقنيات الإنتاجية . وميزها (Nair,2004:233) بأنها مجموعة من الإمكانيات الأساسية والخصائص التي تجعل المنظمة فريدة في شخصيتها ومهاراتها . ووجد (Noe et al.,2004:140) ان المقدرات الجوهرية هي مجموعة من المعرفة والمهارات التي تجعل المنظمة متفوقة على المنافسين وتخلق القيمة للزبائن .

و عرف (Nickels et al.,2005:257) المقدرات الجوهرية بأنها تلك الوظائف التي تستطيع المنظمة أن تؤديها بشكل أفضل من أي منظمة أخرى في العالم . وقد أشار (Chapman,2005:20) الى ان المقدرات الجوهرية تنشأ من الموارد التي تمكن المنظمة من إنتاج منتجات فريدة وهذا يتحقق عندما تكون الموارد (المادية والبشرية والتنظيمية) نادرة ولا يمكن تقليدها ولا توجد لها بدائل وبذلك ستمتلك المنظمة مقدرات مميزة ومقدرات جوهرية وقابليات تساعدها على تطوير الميزة الإستراتيجية . وقد خلص (Brown et al.,2005:330) الى ان إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مفتاح المقدرات الجوهرية لكل المنظمات الصناعية في العالم بسبب ان الأفكار الجديدة للإبداع والمنتجات الجديدة والتحسين المستمر وغيرها تأتي من البشر وليس من الآلة أو التكنولوجيا فهي بذلك تصبح اقرب جزء للمقدرات الجوهرية للمنظمة لأن المهارات راسخة في القابليات البشرية التي تمتلكها المنظمة .

وأشار (Click&Duening,2005:18-19) الى ان المقدرات الجوهرية مرتبطة بقيادة سلوك الإدارة وتفكيرها ويجب على المنظمات أن يركزوا على مقدراتهم الجوهرية ويطوروا محفظة حول زبائنهم الذين تخدمهم المنظمة ومن ثم ستقابل المنظمة احتياجات الزبائن مع توليد العائدات .

وأوضح (Charney&Conway,2005:32) ان المقدرات الجوهرية تختلف من منظمة لأخرى ومن صناعة لأخرى فإنها تشير إلى محتوى العمل ومستوى النجاح في تواجد المهارات والمعرفة والصفات الشخصية , وان المقدرات في مجال الأعمال تتضمن ( الإدارة الشخصية والخبرات المالية والتسويقية و تطوير خطة العمل وتنفيذها و الاتصالات الداخلية والخارجية و سياسة التطوير والتوسيع و مهارات البيع و علاقات الزبون وغيرها ) .

و عرفها (Roppins&Barnwell,2006:338) هي الشيء الذي يجد المنافسون صعوبة في تقليده أو تجاوزه بوصفه مستوى لزيادة المنافسة في العمل . وبين (Greasley et al.,2006:652) أنها مواطن القوة الداخلية ونقلاً من (Lynch,2000) أنها الموارد التي تتضمن المعرفة والمهارات والتكنولوجيات التي تقدم مزايا خاصة للزبائن أو تزيد من قيمة الزبائن مقارنة بالمنافسين , ولفهم المقدرات الجوهرية فأنا نحتاج إلى فهم ما يميز المنظمة عن منافسيها في تلك البيئة , إن قاعدة الكلفة للمنظمة مقارنة لمنافسيها هي أيضا مهمة عند تخفيض كلفة الإنتاج وذلك يقود إلى تخفيض الأسعار لذلك يجب تواجدها عند وضع الأهداف وتحديد الإستراتيجية .

وأشار (Bearben et al.,2007:56-57) إلى ان المقدره الجوهرية تمثل حزمة من المهارات الفريدة التي اكتسبت بواسطة اجتياز المنظمات المختلفة , التي تمثل دعائم للتكامل التكنولوجي والاتصالات الأسلكية وشبكات الإدارة والتي تعد أساس الميزة التنافسية .

وبين (Capon,2008:84) إنها المهارات والقابليات المطورة داخل المنظمة التي تساعد على خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها , ويمكن تطويرها من خلال تكامل المهارات والقابليات للعاملين من مختلف المنظمات وإنها تحتاج إلى أن تكون طبيعية ويمكن تطبيقها ومشاركتها وهذا لا يتم إلا من خلال المهارات والقابليات الكامنة داخل المنظمة وهذا يساعدها على أن تكون مقدراتها الجوهرية واستدامة ميزتها التنافسية صعبة التقليد على المنافسين .

وقد بين (Schilling,2008:116) أن المقدرات الجوهرية عدت نمطاً نموذجياً يميز المنظمات استراتيجياً وهي تتبع قابلية المنظمة على تجميع القابليات الأساسية المتعددة وتنسيقها ومنها :-

- القابلية على إدارة السوق من خلال الإعلان وقنوات التوزيع .

- بناء وإدارة البنى التحتية بشكل فعال من خلال نظم المعلومات والإدارة اللوجستية .
- القابليات التكنولوجية مثل العلوم التطبيقية وتصميم العمليات .

والتي تبذل المنظمة من خلالها في بناء خبراتها الخاصة وذلك بدوره يجعل المقدرات الجوهرية صعبة التقليد مثل المقدرات الجوهرية لسوني على التصغير في مجال الالكترونيات وتعتمد المقدرات الجوهرية على بناء علاقات عالية الجودة للوظائف المختلفة ووحدات الأعمال . وعرف (Johnson,2008:97) المقدرات الجوهرية بأنها المهارات والقابليات التي يتم من خلالها استثمار الموارد الموزعة على أنشطة المنظمة وعملياتها لتحقيق الميزة التنافسية بطرائق لا يستطيع الآخرون تقليدها أو امتلاكها . وبين (Jaccobs et al.,2009:28;93) ان المقدرات الجوهرية هي المهارات التي تميز المنظمات الخدمية أو التصنيعية عن منافسيها والهدف منها أنها تؤمن الميزة التنافسية للمنظمة لمدى طويل . وعرف (Creek,2010:1-2) المقدرات الجوهرية بأنها الخبرات الاحترافية والمهارات والمواهب التي تؤدي إلى الأداء البارع . وأشار (Park&AbuTaher,2010:100) إلى ان المقدرات الجوهرية هي نقاط القوة الخاصة التي تميزها عن باقي المنظمات في الصناعة والتي تعد القاعدة الأساس لزيادة القيمة المضافة وهي تمثل التعلم الجماعي في المنظمات والتي تتضمن كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتشعبة وتكامل الاتجاهات المتعددة من التكنولوجيات وإنها تزيد احتمالية الوصول إلى مدى واسع ومتنوع من الأسواق وإدراك لمنافع الزبائن من المنتجات النهائية .

ووجد (Wild et al.,2010:332) ان المقدره الجوهرية هي قابلية خاصة للمنظمة لجعل المنافسين يجدون صعوبة قصوى أو مستحيلة لمعادلتها , وهي تشير إلى المهارات المتعددة والمنسقة لتشكل مخرجات تكنولوجية مفردة وعلى الرغم من ان المهارات يمكن أن تعلم من خلال العمل على التدريب والخبرة الشخصية إلا ان المقدره الجوهرية تتطور على مدد زمنية طويلة وتكون صعبة التعلم فشركة (Canon) اليابانية اشتهرت بالخبرات في مجال تكنولوجيا التقنيات البصرية بضممتها الكاميرات وأجهزة الاستنساخ والأجهزة الحاسوبية على أشباه الموصلات وأيضا شركة (Sony) التي ظلت لعقود معتمدة على قدراتها الجوهرية في تصغير الأجهزة الالكترونية لتحسين موقعها التنافسي لمستهلكي الالكترونيات إن هذه الشركات تمتلك قابليات فريدة لخلق منتجات مميزة وتطوير مقدراتها الجوهرية . ورأى (Santos&Correia,2010:4-5) إن الذكاء التنافسي مرتبط بتحقيق قدرات جوهرية تنافسية للمنظمة لها القدرة على تزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة وهذا ما أكدته العديد من النظريات مثل (قوى التنافس والمدخل المستند للموارد والإمكانات الديناميكية ) حيث تتميز هذه المقدرات بكونها :-

- ◆ إستراتيجية وتعني أنها تكون مترابطة مع احتياجات الزبائن للمنظمة التي تعد مصدراً للعائدات/الأرباح .
- ◆ فريدة وتعني إن سعر المنتج أو الخدمة يمكن الاعتماد عليه من دون الأخذ بنظر الاعتبار شأن المنافسين .
- ◆ صعبة التقليد من لدن المنافسين .

إن هذه المقدرات المميزة لا يمكن التغلب عليها بمنطق السوق نفسه حيث لا يمكن أن تشتري أو تباع لذلك يجب بناء هذه المقدرات على المدى الطويل , حيث كان التركيز سابقاً على الأسواق أو المنتجات أما الآن فقد انتقل التركيز على الموارد الفريدة التي تشتق من خلال العمليات التنظيمية الخاصة , فأن عملية جمع المعلومات وهيكلتها ومعالجتها جزء من عملية التعلم التنظيمي والذي بدوره جزء أساس ومهم لبيان كيف للمنظمات أن توظف مواردها وتبني مقدراتها. وجدول (13) يستعرض أهم ما تضمنته الأدبيات حول مفهوم المقدرات الجوهرية ودورها في منظمات الأعمال

### جدول (13)

#### مفهوم المقدرات الجوهرية لمجموعة من الكتاب والباحثين

ت	الكاتب السنة الصفحة	التعريف
1	White,2004:243	الإمكانات الإستراتيجية التي تمتلك قيمة إستراتيجية وبدونها لا يمكن تنفيذ الإستراتيجيات والأهداف .
2	Coyne & Stephen 2004:3	مجموعة من المهارات والمعرفة المكتملة الموجودة في الفريق وتؤدي إلى قدرة تنفيذ لوحد أو أكثر من العمليات الحرجة للوصول إلى معايير المواصفات العالمية .
3	Trott,2005:185	معرفة ومهارات وإجراءات إدارية روتينية يتم اكتسابها بمرور الزمن . إذ من الصعب تقليدها ، ويعزى هذا إلى أنه يتم تغييرها وتحديثها باستمرار .
4	Millmore et	الإمكانات التنظيمية المميزة التي إذا ما تم استثمارها بكفاءة فأنها ستقود المنظمة إلى تحقيق الميزة



التنافسية بشكل أعلى من خصومها إذا كانت هذه المقدرات لا يمكن تقليدها بسهولة .	al.,2007:526	
مجموعة الموارد التي تتضمن المعرفة والمهارات والتكنولوجيات التي تقدم نفعاً أو أرباحاً خاصة للزبائن أو زيادة قيمة الزبون .	Chaffoy,2007:222	5
هي المعرفة المستندة إلى ما هو موجود عند الأفراد وما هو موجود عند الشركة من نظام اقتصادي فكري ، زيادة على ذلك تكون القدرات الجوهرية متطابقة لان تكون في أرضيتها إدارة ذات صلات متفاوتة في المعرفة والخبرة أكثر مما تكون بوصفها منتجاً لقسم مفرد أو مجموعة أعمال	Thompson & Strickland, 2008:101	6
هي المهارات التي تميز المنظمة الخدمية أو التصنيعية عن منافسيها .	Jacobs & Chase, 2008:16	7
هي مقدرات المنظمة الأساسية التي تستطيع من خلالها خلق القيمة وتحديد أسلحتها التنافسية .	Robbins & Coulter, 2009:568	8
القوة الأساسية , ووظيفة المنظمة التي تستطيع أداؤها أفضل من المنافسين وهي الإستراتيجية الجوهرية التي تختارها المنظمة للتركيز على ما تستطيع أداءه بشكل جيد وتشكل شراكات وتحالفات من منظمات متخصصة أخرى للقيام بالعمليات غير الإستراتيجية .	Baltzan et al., 2009:200	9
المهارات أو المعرفة الفريدة التي تجعل المنظمة أفضل من منافسيها في شيء ما , أيضاً هي تلك الوظائف الخاصة بخلق القيمة بحيث تجعل المنظمة أكثر تنافسية .	Daniels et al., 2009:391;856	10
كل ما توديه المنظمة بشكل أفضل من أي شخص آخر متمثلة بالخدمات الممتازة وأجوده العالية وسرعة التسليم أو الكلفة الأقل وهي تمثل الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة بالاعتماد على (الخبرة والمعرفة ومعرفة كيف) وهي غير ثابتة وتحتاج إلى بناء وتعزيز وتطوير على مر الزمن .	Russell & Taylor, 2009:17	11
مورد أو إمكانية تعمل مصدراً للميزة التنافسية للشركة على منافسيها . وهي مهارة فريدة أو مقدرة والتي تتجاوز ما موجود في المنتجات أو الأسواق مما يعطيها مساهمة مهمة في إدراك المنفعة للزبون ثم أنه يصعب تقليدها.	Barringer&Ireland, 2010:215	12
التعلم التراكمي في المنظمة خصوصاً كيفية تنسيق المهارات الإنتاجية المتنوعة وتكامل التكنولوجيات المتعددة, وهي مجموعة معقدة من الموارد والإمكانات التي تربط أقسام المنظمة.	Barney&Hesterly, 2010:199	13
هي نشاطات الأعمال التي تودبها المنظمة بشكل خاص أفضل مقارنة بالمنافسين .	Daft,2010:274	14
هي أي شيء أو الأنشطة التي تستطيع المنظمة أن تعمله بشكل جيد بحيث يعطي منافع للزبون ويصعب تقليدها من قبل المنافسين .	Reynolds,2010:66	15
هي نقاط القوة التنظيمية التي تمثل المهارات أو الموارد الفريدة .	Decenzo et al.,2010:390	16
مجموعة المهارات والموهب والإمكانات الفريدة التي تعمل من خلالها المنظمة بالمعايير الدولية , وهي تسمح للمنظمة بوضع نفسها بشكل منفرد وتطور ميزتها التنافسية	Heizer&Render, 2011:75	17
الإمكانات أو المهارات التي تركز عليها المنظمة لتبرع في عملها بينما تتابع رسالتها بشكل كلي.	Pearce&Robinson, 2011:153	18
النشاطات التي تقود المنظمات لأن تتنافس عالمياً أو تصنف عالمياً وذلك بالاعتماد على المعرفة المتراكمة من الخبرات للسنوات الطويلة .	Laudon&Laudon, 2011:116	19
الإمكانات الأساسية للمنظمة التي تمكنها من العمل بشكل أفضل من باقي المنظمات .	Greenberg,2011:50	20
نشاطات سلسلة القيمة التي تودبها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين .	David,2011:152	21
هي نتيجة التعلم الجماعي في المنظمات خصوصاً من خلال تنسيق المهارات وتكامل التكنولوجيات .	Jashapara,2011:99	22
الشيء الوحيد الذي يمكن أن تودبه المنظمة بشكل أفضل من منافسيها والهدف العوائد طويلة الأمد للمنظمة نتيجة اكتسابها الميزة التنافسية .	Jacops et al.,2011:76	23

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات .

ومن الجدول السابق نستخلص إن ما ورد من تعريفات لمفهوم المقدرات الجوهرية يتمثل بعدة اتجاهات هي

- إن المقدرات الجوهرية للمنظمة تتمثل بالموارد والإمكانات التي تمتلكها والتي يحقق الاستثمار الجيد لها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة .
- إن المقدرات الجوهرية للمنظمة تتمثل بوظائف أو أنشطة المنظمة التي تودبها بشكل يحقق لها التفوق على المنافسين من خلال المقدرات التي تتولد لديها نتيجة لمخرجات أنشطة سلسلة القيمة .
- إن المقدرات الجوهرية للمنظمة تتمثل بمستويات المعرفة والمهارات والتعلم التي تتراكم لدى كادرها الوظيفي مكونة بذلك رأس مالها البشري الذي يمتلكه والذي يمثل القيمة الاقتصادية العليا للمنظمة .

## ثالثاً :- تمييز مفهوم المقدرات الجوهرية عن المفاهيم الأخرى (المقدرات و المقدرات المميزة و الإمكانيات )

### المقدرات ( Competence )

إن مصطلح المقدرات يصف ما يجب أن يكون المدير قادراً على عمله لغرض تحقيق نمط أداء مقبول لذلك هي المقدرات الفردية التي تميز المدير الأكثر نجاحاً من المدير الأقل نجاحاً وهي تعكس المهارات والقابليات والمعرفة من خلال عدة ادوار رئيسية هي ( إدارة الأنشطة و إدارة الموارد و إدارة العاملين و إدارة المعلومات و إدارة الجودة و إدارة الطاقة و إدارة المشروعات ) . (وليمز وآخرون,2004: 360-361)

ووضح (McShane&VonGlinow,2005:40) ان المقدرات هي القابليات والقيم والمهارات والمؤهلات والمعرفة والميزات الشخصية والخصائص الأخرى للعاملين في المنظمة والتي تقود إلى الأداء المتفوق , ولنجاح الإستراتيجية يجب أن تتطابق المقدرات مع متطلبات المهام للوحدات العمل وقد صنفها إلى ( المقدرات الفنية/الاحترافية و المقدرات البشرية و مقدرات الأعمال ) والتي أطلق عليها (مثلث المقدرات) .

و عرف (Jones&Geoge,2006:26) المقدرات بأنها مجموعة محددة وخاصة من المهارات والقابليات والخبرات التي تمكن المدير من الأداء بمستوى أعلى من باقي المديرين في الظروف التنظيمية الخاصة .

وحدد (Bruhn&Georgi,2006:313) مجموعة من المقدرات التي يجب أن تدرب عند العاملين في المنظمة منها ( المقدرات الاحترافية والمنهجية والاجتماعية والنفسية ) ولكل من هذه الأنواع لها القابلية على التأثير بسهولة في الآخرين فالمقدرات الاحترافية والتنافسية يمكن أن تعلمها بسهولة ولكن باقي المقدرات يتم تعلمها عن طريق الخبرة .

وفي الصدد نفسه حدد (Kalts&Green,2007:185) نوعين من المقدرات هي المقدرات التحويلية التي تحدث عندما تستطيع المنظمة صنع منتجاتها وخدماتها بقيمة أفضل وكفاءة في الكلف أعلى من باقي المنظمات , وأما النوع الثاني من المقدرات فهي المقدرات التجميعية وتأتي من تجميع الموارد الملموسة وغير الملموسة بطرائق تتفوق بها على المنافسين . و عرف (Wheelen&Hunger,2007:56) المقدره بأنها عملية تكامل وتنسيق بين الوظائف المختلفة لجميع الإمكانيات في المنظمة فإن المقدره على تطوير المنتج الجديد في قسم من المنظمة قد تنتج من تكامل إدارة أنظمة المعلومات وإمكانيات التسويق وإمكانيات البحث والتطوير وإمكانيات الإنتاج داخل القسم .

و عرف (Beckman&Rosenfield,2008:9) المقدرات بأنها المعرفة والخبرات والإبداع والمعلومات الفريدة الأساسية المملوكة في المنظمة بينما الإمكانيات تمثل قابلية المنظمة على استخدام مقدراتها .

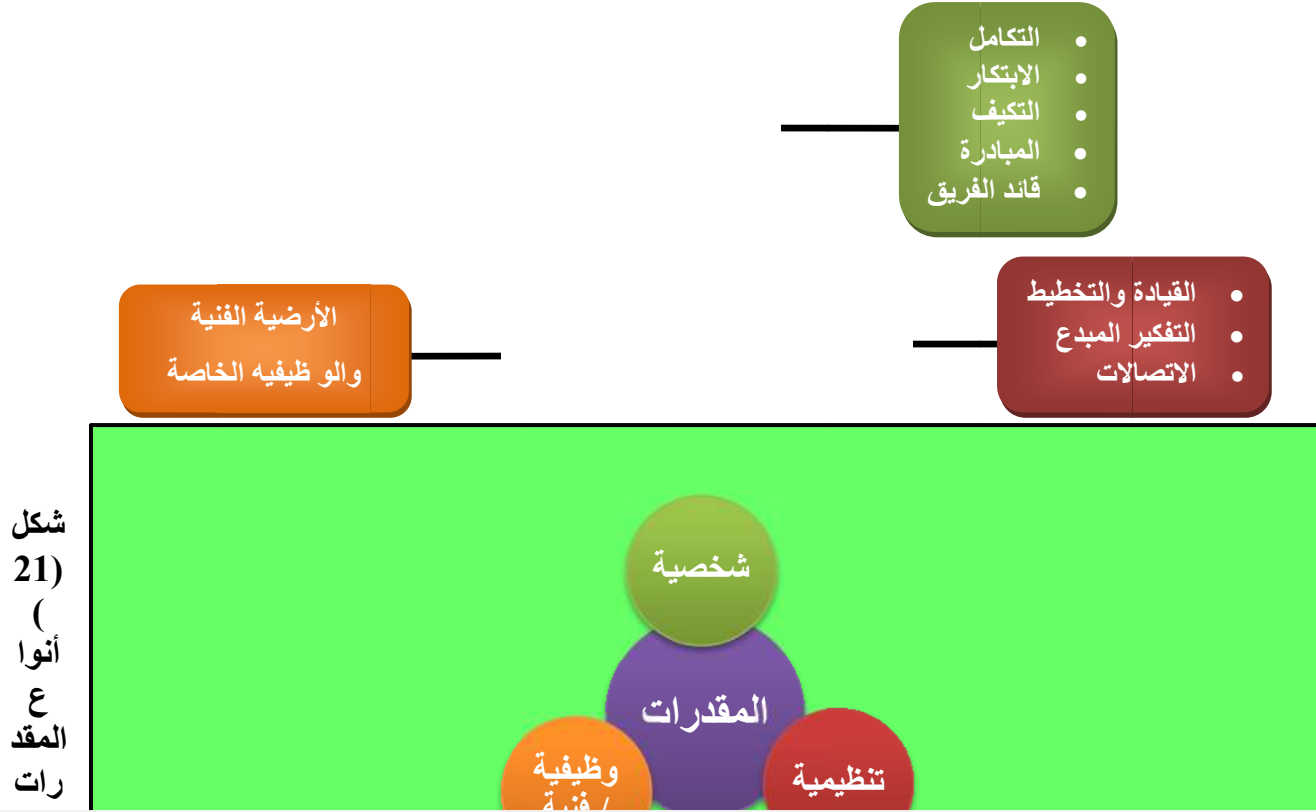
وذكر (Schilling,2008:116) ان المقدرات هي مجموعة المقدرات الطبيعية (المادية) أو الإمكانيات الفكرية الكافية لتأدية المهام .

وأشار (Judge,2009:458) الى إن المقدرات تتكون من المعرفة الفنية والعلاقاتية والمهارات للأفراد , إن مستويات المهارة والمقدرات التي تمتد إلى مهارات الاتصالات مهمة جداً للأداء الفعال للمجموعات الصغيرة وفرق العمل داخل المنظمة . (Walker,2011:49)

وقد عرف (McNeill&Tuarni,2007:2-4) المقدرات بأنها المجموعة الكلية للمهارات والمعرفة والسلوك التي تقود إلى الأداء العالي والتي تمكن المنظمة من بناء إمكانياتها الضرورية لتنفيذ استراتيجياتها المستقبلية , وقد صنفها إلى ثلاثة أنواع يوضحها شكل (21) وهي :-

- المقدرات الفنية وهي مجموعة من المهارات الفنية/الوظيفية والمعرفة المطلوبة لأداء الأعمال مثل التحليل المالي وتقييم الاقتراض وغيرها .

- المقدرات المنظمة وهي مجموعة من مهارات الأفراد الإدارية/الإشرافية الضرورية للأداء الفعال مثل إدارة المعلومات واتخاذ القرارات وحل المشكلات وغيرها التي من الصعب تطويرها .
- المقدرات الشخصية وهي مجموعة من القيم والعادات التي تظهر من خلال الأداء والجودة للوظائف التنظيمية والتي ترتبط بثقافة المنظمة مثل التكامل والتكيف وفريق العمل وغيرها .



شكل  
21)  
(  
أنواع  
ع  
المقد  
رات

Source: McNeill, Robert & Tuami, Petra, "Building Human Resources Capacity: Developing Competencies for Microfinance Institutions", Women's World Banking (WWB), 2007: 3 .

وبين (Sphr&Mondy,2010:462) إن المقدرات تمثل المدى الواسع من المعرفة والمهارات والتدريبات والسلوكيات التي من الممكن إن تكون فنية بطبيعتها والمرتبطة بالمهارات الشخصية أو بتوجيه الأعمال .

وقد حدد (Pearce&Robinson,2011:337) مجموعة من المقدرات التي يجب على المدراء امتلاكها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة حالياً وهي موضحة بجدول (14) التالي :-

جدول (14)  
المقدرات التي يجب على المدراء امتلاكها



Source: Pearce II, John A. & Robinson, Richard B. , "Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control", 12<sup>th</sup> ed., McGraw- Hill, Singapore, 2011:337 .

### المقدرات المميزة ( Distinctive Competence )

عرفها (Pralhad&Hamel,1990:81) بأنها "تلك الموارد والأنشطة التنافسية المهمة التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الأداء المتفوق مقارنة بالمنافسين". إذن فإن أهم سمة للمقدرة المميزة هي سماحها للمنظمة للقيام بالأعمال بطرائق تميزها عن منافسيها، وهذا ما دفع عدداً من الكتاب إلى عد المقدرة المميزة ليست نتيجة لتميز المقدرة الجوهرية، وإنما هما تعبيران لهما مفهوم واحد، فإذا ما كانت الموارد والقابليات متفردة، قيمة وصعبة التقليد ويمكن تطبيقها في أكثر من مجال للعمل، فإنه يمكن أن يطلق عليها مقدرة جوهرية أو مقدرة مميزة.

وأشار (Burgelman et al.,2006:15) الى إن المقدرات المميزة تشير إلى المهارات المتميزة والموجودات المتكاملة والعمليات الروتينية لتحقيق للمنظمة قاعدة للميزة التنافسية في بيئة الصناعة وهي مهمة جداً لتحديد نوع الإستراتيجية للمنظمة (التمايز و قيادة الكلفة) والتي من الصعب تغييرها .

يرى (Thompson&Strickland,2008:101) أن المقدرات المميزة هي النشاط التنافسي الذي يكون ذا قيمة منجزة أفضل من بقية المنافسين . ويضيف ان القدرات المميزة هي قوة مصدر السعة الكامنة من حيث التنافس في الأسواق ، وتحدث جراء ثلاثة أسباب هي : ( تعطي للمنظمة قيمة ذات قابلية تنافسية بحيث لا تسمح لبقية المنافسين بالتباري وتستطيع أن تعزز وتضيف مجموعة حقيقية من النقاط لإستراتيجية المنظمة وتعد قاعدة للميزة التنافسية المستدامة ) . ويؤكد (Hill&Jones,2008:77-79) أن القدرات المميزة هي نقاط القوة في المنظمة التي تسمح لها بتمايز منتجاتها عن منتجات المنافسين ، وتحقيق تخفيض كبير في الكلفة يتجاوز ما يحققه المنافسون ، وهي تنشأ من مصدرين يكمل احدهما الآخر هما الموارد والإمكانات ، وان التمايز بينهما يعد أمراً حاسماً لفهم ما الذي يولد المقدرة المميزة ، فالمنظمة قد تمتلك موارد قيمة ولكنها ما لم تمتلك الإمكانات لاستخدام هذه الموارد بفاعلية فقد لا تكون قادرة على خلق المقدرات المميزة ولكي تمتلك المنظمة القدرة المميزة يجب أن تمتلك على الأقل :-

- موارد محددة وقيمة وإمكانات (مهارات) ضرورية للحصول على الميزة من تلك الموارد .
- إمكانيات محددة لإدارة الموارد ، والمقدرة المميزة للمنظمة تكون أقوى إذا امتلكت كل من الموارد والإمكانات القيمة لإدارة تلك الموارد .

وأشار (Carpenter&Sanders,2009:77) الى إن المقدرات المميزة هي الإمكانات التي تجعل المنظمة متقدمة عن باقي المنظمات ، أي إنها شيء تستطيع المنظمة عمله دون المنافسين أما المقدرات الجوهرية فهي الإمكانات التي تكون مركزية لعمليات المنظمة الرئيسة التي تسمح بتوليد منتجات وخدمات جديدة .

وقد فصل (Witcher&Chau,2010:129-131) الإمكانيات المميزة هي الإمكانيات التي تتولد من العلاقات التنظيمية مع تجهيزها وزبائنها أو عاملها التي تعطي للمنظمة المرونة الكافية للاستجابة للتغيير وهي على ثلاثة أنواع ( الهندسة المعمارية والشهرة والإبداع ) لذلك على العاملين في المنظمة إن يمتلكوا المهارات والمعرفة الضرورية لكي تكون منظماتهم بارعة في تقديم قيمة فريدة يبتغيها الزبائن ويتوقعونها , وبين المقدرات الجوهرية بأنها القابليات الخاصة للمنظمة التي تعمل سوية في ظل المعرفة والتعلم لإدارة الموارد الإستراتيجية بالطرائق التي تخلق الميزة التنافسية وتمثل التعلم التراكمي ألنظمي خصوصاً كيف تتولد المهارات الإنتاجية وتكامل التكنولوجيات المتعددة .

وفي الصدد نفسه بينت (Coulter,2010:105) أن المقدرات الجوهرية هي إمكانيات المنظمة التي تخلق القيمة التي تعد أساسية في عمل المنظمة أما الإمكانيات المميزة فتتمثل في المقدرات الفريدة والخاصة التي تميز المنظمة عن منافسيها والتي تتميز بالخصائص التي يوضحها شكل (22) الآتي :-



شكل (22)

#### خصائص الإمكانيات التنظيمية المميزة

Source: Coulter, Mary, "Strategic Management In Action", 5<sup>th</sup> Ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010:106 .

وميز (Wheelen&Hunger,2010:187) بين الإمكانيات والمقدرات الجوهرية والمميزة بأن الإمكانيات هي قابلية المنظمة على استغلال الموارد وتتكون من عمليات المنظمة وروتينياتها التي تدير التفاعل بين الموارد لتحويل المدخلات إلى مخرجات . أما المقدررة الجوهرية فهي جمع لكل المقدرات التي تتجاوز حدود الأقسام وتنتشر داخل الشركة وهي الشيء الذي تستطيع المنظمة عمله بتفوق كبير وعندما تكون المقدررة الجوهرية متفوقة على المنافسين تسمى (بالمقدرات المتميزة ) التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة من خلال الآتي :-

- قد تكون مالكة لموجودات فريدة مثل العلامة التجارية .
- قد تكتسب من شخص آخر على سبيل المثال اشترت شركة (Whirlpool) نظام التوزيع العالمي عندما اشترت القسم الخاص بشركة (Philips) .
- قد يتم التشارك بها مع وحدة عمل أخرى أو شريك متحالف على سبيل المثال شركة (Apple) للحاسبات عملت مع منظمة تصميم لإيجاد نوع معين من الحاسوب الشخصي .
- قد تبنى بعناية وتتراكم مع الوقت داخل الشركة على سبيل المثال شركة (Honda) بدأت تطوير واستغلال خبراتها في مجال صناعة المحركات الصغيرة والدراجات النارية إلى صناعة السيارات الكبيرة .

وقد ميز (Gamble&Thompson,2011:78-79) بين المقدرات المميزة والمقدرات الجوهرية إذ بين إن المقدرات المميزة هي الأنشطة التنافسية المهمة التي تؤديها المنظمة بشكل أفضل من خصومها لذلك تعطي احتمالية

للميزة التنافسية فهي بذلك تعد إمكانات فريدة وقوية مقارنة بالمنظمات الخصوم , حيث تتمثل المقدرات المميزة كقوة تنافسية من خلال ثلاثة أسباب هي :-

- ◆ إنها تعطي للمنظمة إمكانات تنافسية ثمينة التي تجعلها متفردة عن خصومها .
- ◆ إنها تمتلك إمكانات أن تكون الحجر الأساسي لإستراتيجية المنظمة .
- ◆ إنها تستطيع أن تظهر حداثتها التنافسية من أجل الدفاع عن حصتها السوقية .

أما المقدرات الجوهرية فهي الأنشطة التنافسية المهمة التي تؤدها المنظمة بشكل أفضل من النشاطات الداخلية الأخرى أي إنها تمثل التأدية البارعة للأنشطة الداخلية التي تعد مركزية وحيوية لإستراتيجية المنظمة وتنافسياتها , وتمثل أيضا إمكانات ثمينة جداً لأنها تسهم في جعل المنظمة ناجحة في مكانتها السوقية فهي بذلك تمثل بنى معرفية موجودة عند العاملين وفي رأس المال البشري للمنظمة وليس في موجوداتها في كشف الميزانية , وبذلك نرى إن المقدرات الجوهرية (تنافسية) أكثر من المقدرات لأنها تضيف قوة لإستراتيجية المنظمة وذات تأثير ايجابي اكبر في مكانتها السوقية وارباحتها.

### الإمكانات ( Capabilities )

أكد (Macmillan&Tamcoe,2000:114-115) أن الإمكانات اقل ملموسية وتتبع موارد المنظمة والأنظمة الداخلية والمهارات وهي أيضاً قليلة التفرد وكثيرة وتكون واسعة الحيازة عند المنافسين في بيئة الصناعة نفسها , أما الإمكانات المميزة فهي تلك الإمكانات التي تكون نادرة بما يكفي لكي تكون مميزة عند الزبائن مقارنة بالمنافسين وتكون مرئية للتنافس وتكون عرضة للتقليد على مر الزمان , أما المقدرات الجوهرية فتكون أكثر ندرة وأكثر قيمة وتعد خاصية داخلية للمنظمة مقارنة بالإمكانات والإمكانات المميزة , فهي تمثل مجموعة من الإمكانات المترابطة والتي تحقق الميزة التنافسية . وقد عرف (Kalts&Green,2007:185) الإمكانات التنظيمية بأنها القابليات والمهارات والمقدرات المستخدمة في المنظمة لتوليد الأرباح من الموارد الملموسة وغير الملموسة .

وأشار (Mc-Auley et al.,2007:78) الى إن الإمكانات الجوهرية ثمينة وقيمة عند تواجدها في المنظمات وهي تمثل نوع الخبرة والخصائص المتوقعة في المستويات المختلفة أو الوظائف في المنظمة .

وبين (Hill&Jones,2008:78) إن الإمكانات تشير إلى مهارات المنظمة وقدرتها على تنسيق مواردها واستخدام هذه الموارد بطريقة منتجة وهذه المهارات تكمن في قواعد وإجراءات وروتينيات المنظمة أي هي الوسيلة التي تستطيع من خلالها المنظمة اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية وبشكل عام فأن مقدرات المنظمة هي منتج للثقافة التنظيمية والعمليات وأنظمة الرقابة وأنظمة التوظيف , فهي تحدد كيف ومتى تصنع القرارات داخل المنظمة وتحدد أيضا نوع السلوكيات التي تطلبها المنظمة فضلاً عن القيم والمبادئ الثقافية الخاصة بالشركة والإمكانات مثل الموارد لتكون قيمة إذا مكنت المنظمة من خلق طلب قوي على منتجاتها أو تقليل كلف هذه المنتجات .

وقد بين (Schilling,2008:116) إن مصطلحات ( المقدرات والإمكانات ) تكون متداخلة في كثير من الأحيان في الكتابات حول الإبداع التكنولوجي أو الاستراتيجي بينما يحاول بعض من الكتاب الفصل بين المصطلحات (المقدرات الجوهرية والمقدرات المميزة والإمكانات الجوهرية) وهذه الجهود خلقت كثيراً من الارتباك بشكل واضح , وعلى سبيل المثال (Prahalad&Hamel) استخدموا مصطلح المقدرات الجوهرية للإشارة إلى تناعم أو تلاؤم دمج الموارد المتعددة والمهارات لتتميز المنظمة من خلال مكانتها السوقية واستخدموا مصطلح الإمكانات ليميزوا أكثر المهارات المادية مثل (الإدارة اللوجستية والإعلان) التي من الممكن أن تتشارك مع مصطلح المقدرات , وعلى النقيض من ذلك

أكد كتاب آخرون أن المقدرات الجوهرية هي أكثر من العناصر التكنولوجية او مهارات الإنتاج بينما الإمكانات هي قاعدة واسعة وتشمل سلسلة القيمة للمنظمة بأكملها . ثم أن كثيراً من القواميس عرفت كليهما بمصطلح القابلية (Ability) وبعض التعاريف استخدمت مصطلح المقدرات (Competence) عند تعريفها للإمكانات والعكس صحيح وهذا التباين

ناتج من خلال قرب التكافؤ بين المعنيين لمصطلح المقدرات والإمكانات وعلى سبيل المثال يمكن أن تعرف الإمكانات من خلال مصطلح المواهب أو القابلية وكل منهما يحوي مفهوم المقدر ، إن الجهود المبذولة للتمييز بين هذين المصطلحين تعكس الأتي :-

- الاختلاف في تصورات الأدبيات المتعددة في كيفية أن تكون المقدرات أو الإمكانات جوهرية أو مميزة .
- إن الجهود المبذولة للتمييز بين القابليات المادية التي تعمل مكونات للقابليات الأكثر تكاملية .

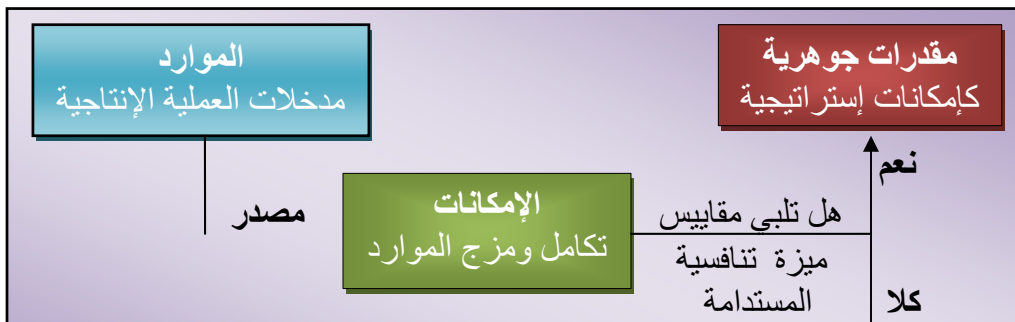
بينما (Thompson et al.,2008:364) يؤكدون أن التنفيذ البارع للإستراتيجية يعتمد القدرة الشخصية أكثر من الإمكانات التنافسية الملائمة والتأثير الداخلي للمنظمة وتعد أساسية في بناء إمكانات المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية التي غالباً ما تكون نتيجة التفاعل بين كادر المنظمة وبناء المقدرات الجوهرية ومطابقتها مع الهيكل مثلما يظهره شكل (23) الأتي :-

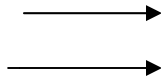


شكل (23) المكونات الثلاثة لبناء إمكانية المنظمة للتنفيذ البارع للإستراتيجية

Source: Thompson, Arthur A. & Strickland 111, A.J., "Crafting & Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases", 16<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill, New York, 2008:364 .

ويرى (Hoskisson et al.,2008:107-108) أن أساس وجود كل من القدرات المميزة والقدرات الجوهرية هي الموارد الفريدة للمنظمة ، ولكنه يرى أن القدرات المميزة تتجسد في إمكانية دمج هذه الموارد فإذا كانت قادرة على تلبية مقاييس الميزة التنافسية المستدامة فهي قدرة جوهرية تمنح المنظمة قابلية إستراتيجية وإذا كانت هذه القدرة لا تلبى مقاييس الميزة التنافسية المستدامة فهي عبارة عن مجموعة غير إستراتيجية من الموارد وشكل (24) يعكس ذلك :



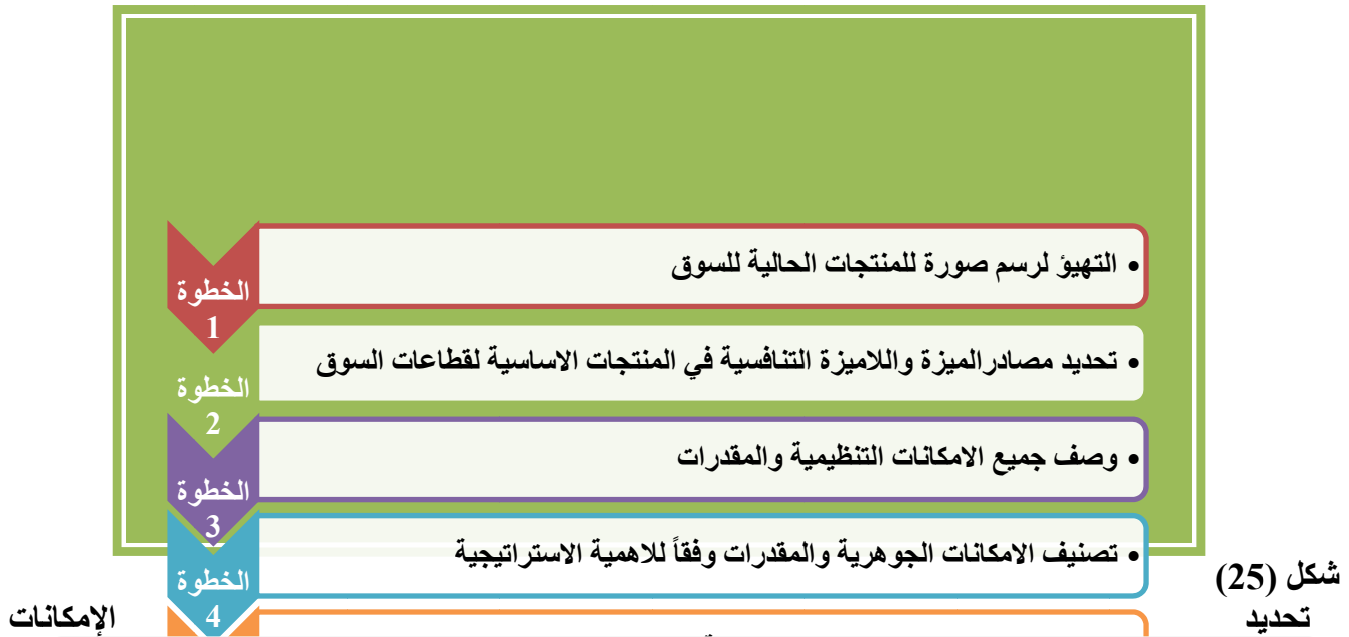


شكل (24)

القدرات الجوهرية الناتجة من تجميع الإمكانيات والموارد

Source: Hoskisson, Robert E. et al. , "Competing for Advantage" 2<sup>nd</sup> Ed, Thomson Higher Education , Mason , USA , 2008:108 .

وأشار (Carpenter&Sanders,2009:77) الى إن الإمكانيات تتمثل بمهارة المنظمة في استخدام الموارد لإنتاج السلع والخدمات , وهي مجموعة الإجراءات والخبرات التي تعتمد عليها المنظمة لإنتاج هذه السلع والخدمات وأحياناً ما يمتلك الأفراد هذه الإمكانيات التي تبدأ من المهام البسيطة التي تنجزها المنظمة يومياً مثل تنفيذ الأوامر , إلى المهام الأكثر تعقيداً مثل تطبيق أنظمة الخبرة والتسويق الخلاق والعمليات التصنيعية وبشكل عام هذه الإمكانيات هي النشاطات التي تتلاءم مع سلسلة القيمة للمنظمة , وبالطبع ليست جميع الإمكانيات متساوية في القيمة بالنسبة للمنظمة .  
وقد حددت (Coulter,2010:112-115) خمس خطوات لتحديد الإمكانيات التنظيمية وهذه الخطوات تمثل المرحلة الأولى لعملية تقييم الإمكانيات التنظيمية التي يبينها شكل (25) أما المرحلة الثانية فهي عملية تطوير ورفع قيمت تلك الإمكانيات من خلال تطوير الإستراتيجية لحل المشكلات حول كيفية أداء التحليل الداخلي للمنظمة .



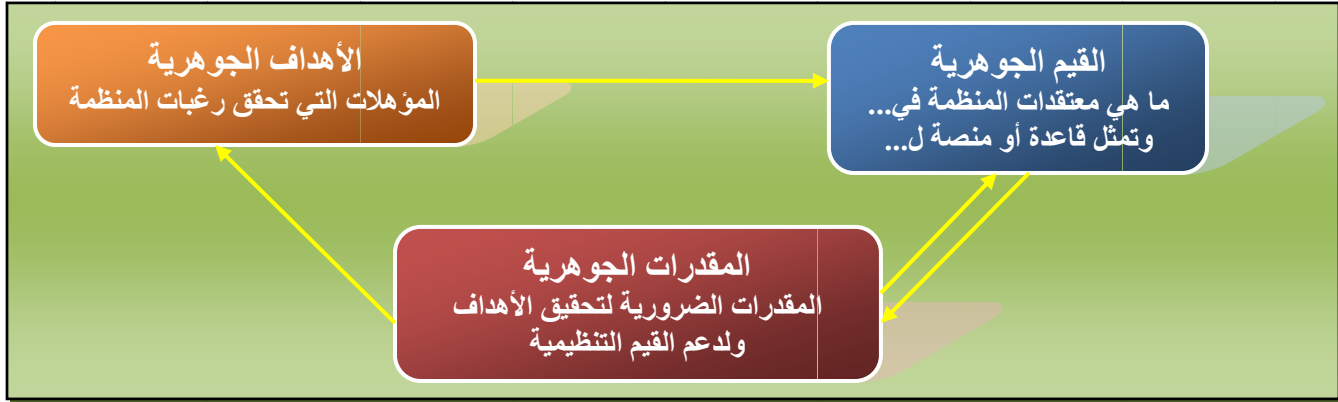
Source: Coulter, Mary, "Strategic Management In Action", 5<sup>th</sup> Ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010:115 .

رابعاً:- أهمية المقدرات الجوهرية

## The Importance of Core Competencies



تتجسد أهمية المقدرات الجوهرية من خلال دعمها لكل من القيم الجوهرية التي تمتلكها المنظمة والأهداف الجوهرية التي تسعى لتحقيقها فهي تمثل حلقة الوصل المطلوبة لتحقيق الأهداف والقيم لأي منظمة وشكل (26) يبين ذلك



شكل (26)

العلاقة بين الأهداف والقيم والمقدرات الجوهرية

Source: Itani, Kamal M.D., "A Positive approach to Core Competencies and Benchmarks for Graduate Medical Education", The American Journal of Surgery, No.184 , 2002 .

وأشار (Viedma&Marti,2004:432) إلى أن أهمية المقدرات الجوهرية تتجسد في النشاطات الفكرية للمنظمة من خلال تركيز الاستثمار في الأصول الإستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة فتبني وتحافظ على أفضل موقع سوقي لها. ويمكن للمنظمات استغلالها بشكل فعال من خلال إعادة استخدامها والمشاركة بها وتوسيعها، إذ إن المنظمات تتعلم مهارات جديدة من خلال ممارسة أعمالها الجديدة. ثم ان وضع سلسلة قيمة جديدة للمنظمة يمكن ان يخلق قيمة جديدة للزبائن وبشكل إبداعي (Anderson &Markides,2006:133).

وبين (Gottschalk,2005:74) أن قابلية المنظمة (للتعلم وتراكم المعرفة من خبراتها ومهاراتها الشخصية أو مقدراتها) هي وراء الارتباط المباشر للمقدرات الجوهرية بإيصال منتجاتها أو خدماتها ومن الممكن أن تعطى ميزة إستراتيجية. وأشار (Montier et al.,2006:50) إلى إمكانية استخدام المقدرات وظيفية لتطوير الخطط التي تمكن العاملين والمدراء من استهداف نقاط القوة لديهم وتطويرها ومن ثم سيكتسبون مهارات ومواهب تمكنهم من إدارة الأداء بشكل فعال ومثلما يمثله شكل (27) الأتي :-



شكل  
(27)  
تطبيقات  
المقدرة

Source: Montier, Richard et al., "Competency Models Develop Top Performance : Measuring and Evaluating , ASTD , 2006 : 50 .

في حين ( Cardy&Gandz,2007:31 ) يريان أن منظمات اليوم تواجه تحدياً كبيراً يتمثل بالمنافسة الشديدة والتقلب في أذواق الزبائن فهي بحاجة إلى أن تكون منظمة مرنة من خلال تمكين العاملين فيها بمساعدتهم في تحديد نقاط قوتهم لتعزيزها ونقاط ضعفهم لتجاوزها من خلال التعليم والتدريب المستمر والتشجيع على المبادرات بما يحقق لإدارة المنظمة رؤية شمولية عن مواردها البشرية بوصفها الشريان الحيوي لتفوق المنظمة وهذا ما يعزز الاتجاه نحو الاهتمام بالخبرات والمهارات لتطوير قدرات العاملين من جانب وتعزيز مقدرات المنظمة من الجانب الآخر .

وبين (Barringer&Ireland,2008:73;175) المقدرات الجوهرية تحدد أين توجد أكبر القيم , ومن أجل تمييز مقدراتها الجوهرية فإن المنظمة عليها معرفة المهارات التي يجب أن تكون (فريدة وذات قيمة للزبون ويصعب تقليدها وقابلة للانتقال إلى الفرص الجديدة) والمقدرة الجوهرية للمنظمة مهمة على الأمدين القصير والطويل . فعلى الأمد القصير فإن المقدرات الجوهرية تسمح للمنظمة بالتمايز عن المنافسين وإيجاد قيمة فريدة . على سبيل المثال , المقدرة الجوهرية لشركة دل تاريخياً كانت إدارة سلسلة التجهيز وكفاءة التجميع وخدمة الزبائن من الشركات وبذلك فإن نموذج العمل لديها عند تجهيز الزبائن من الشركات بأجهزة الحاسوب بسعر تنافسي هي التحديث التكنولوجي وتقديم دعم ما بعد البيع . فإذا قامت الشركة بشكل مفاجئ بتجميع الأدوات الموسيقية وبيعها فإن المحللين سوف يشككون بالإستراتيجية الجديدة وسوف يسألون لماذا قامت دل بإتباع إستراتيجية خارج مقدراتها الجوهرية , أما على الأمد الطويل فالمقدرة الجوهرية مهمة من أجل النمو والحصول على مواقع قوية في الأسواق التي تكمل بعضها الآخر . على سبيل المثال , شركة دل أخذت مقدراتها الجوهرية من خلال تجميع وبيع الحاسبات الشخصية ونقلها إلى سوق خدمات الحاسبات والأجهزة الالكترونية .

وقد وجد (Thomson et al.,2008:369-370) إن هناك أربع خصائص تخص المقدرات الجوهرية والإمكانات التنافسية التي تعد مهمة للإدارة الناجحة لبناء العمليات للمنظمة وهي :-

- ◆ إن المقدرة الجوهرية والإمكانات التنافسية هي حزمة من المهارات والمعرفة كثيراً ما تتولد من خلال توحيد الجهود لجماعات العمل الوظيفية المختلفة وتكامل الأنشطة التي تؤديها الأقسام في المواقع المختلفة لسلسلة القيمة .
- ◆ إن المقدرة الجوهرية أو إمكانية ظهورها تزداد خارج جهود المنظمة أي تدعم المهارات التي تسهم في النجاحات السابقة أو( للاستجابة لمشاكل الزبائن والتكنولوجيات الجديدة والفرص السوقية والمناورات التنافسية من الخصوم) .
- ◆ إن المفتاح الأساسي لرفع المقدرات الجوهرية والمقدرات المميزة هو تكثيف جهوداً أكثر ومواهب أكثر من الخصوم لتعميق المقدرات والإمكانات وتحسينها لتحقيق السيطرة الضرورية على الميزة التنافسية .
- ◆ بسبب تطور التغيرات في احتياجات الزبائن وحددات التنافس فإن كثيراً ما يتطلب جمع محفظة للمقدرات وتنظيمها لكل منظمة فضلاً على رأس المال الفكري الذي يحافظ بدوره على بقاء إمكانات المنظمة متجددة .

وقد حدد (Capon,2008:84) بعض المجالات للمقدرات الجوهرية منها (الإدراك الاستراتيجي وقابليات الرقابة وقابليات تلبية أصحاب المصالح وإستراتيجية المنافسة والتنفيذ الاستراتيجي والجودة والمحافظة على الزبائن والمقدرات الوظيفية واجتناب الاخفاق والأزمات والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية ) .

وفي الصدد نفسه ذكر (Have et al.,2003:55) بعض مجالات المقدرات الجوهرية وهي ( التعلم الجماعي في المنظمة وقابلية التكامل للمهارات المتعددة والتكنولوجيات وإمكانية جمع الموارد والمعرفة لتقديم منتجات وخدمات مميزة وفريدة , بماذا تتمايز المنظمة وأي الأسواق ستنافس , أنها ميزة (حكمة) المنظمة ضد خصومها) .

وأشار (Heizer&Render,2008:44-45) الى انها مجموعة المهارات والمواهب والإمكانات الفريدة التي تعمل من خلالها المنظمة بالمعايير الدولية , وهي تسمح للمنظمة بوضع نفسها بشكل متفرد وتطوير ميزتها التنافسية وهي تدعم نجاح الإستراتيجية والرسالة وتمكن المنظمة من تمايز منتجاتها وخدماتها فهي مؤسسة الجودة مما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

وذكر (Wheelen&Hunger,2008:200) انه لكي تكون الإستراتيجية الوظيفية ناجحة وتحقق أهدافها المرسومة لها فيجب أن يكون تحديدها معتمداً على النقاط الآتية التي يجب أن يدركها المديرون الاستراتيجيون في المنظمة وهي :-

- أن يحددوا المقدرات الجوهرية للشركة أو لوحدة الأعمال .
- أن يتأكدوا من أن هذه المقدرات يتم تقويتها باستمرار .
- أن تكون إدارة هذه المقدرات بطريقة تحافظ على الميزة التنافسية التي تولدها .

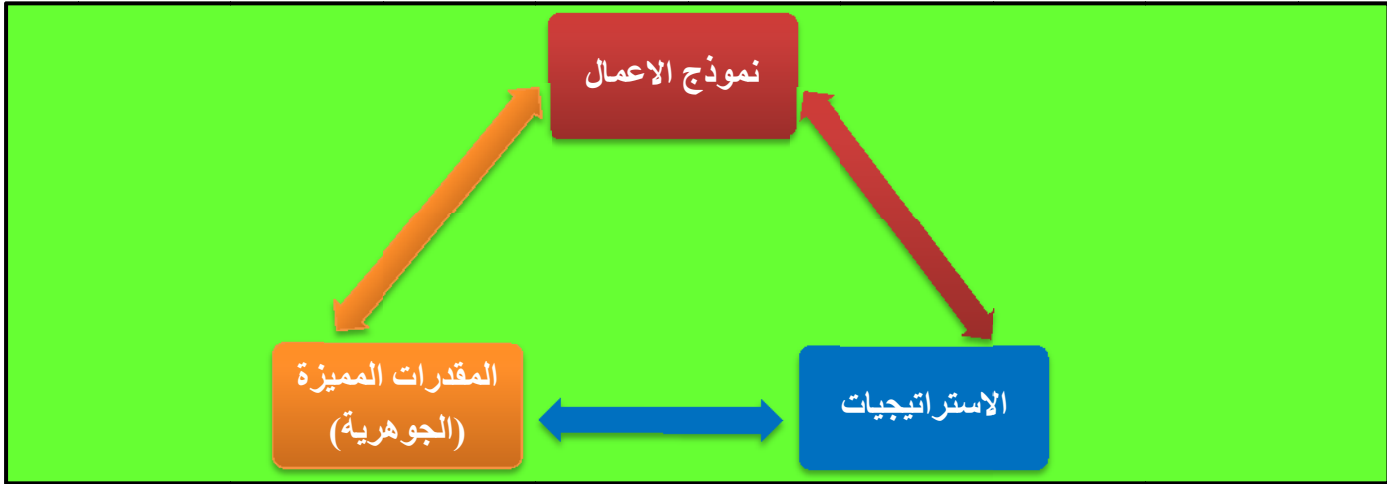
وأشار (Carpenter&Sanders,2009:77) إلى أن المقدرات الجوهرية أو المقدرات المميزة هي التي تحدد قدرات المنظمة والمنظمات الأخرى ، وتعد أساسية فما يخص أهم أعمال المنظمة التي تمكن المنظمة من إنتاج السلع والخدمات لهذه الأعمال . وبين (Soegoto,2009:996) ان اختيار الإستراتيجية في الإدارة يجب أن تمكن المنظمة من استخدام مقدراتها الجوهرية عند الاستجابة للفرص في البيئة الخارجية وتجنب التهديدات ، فهي تمثل نقاط القوة الفريدة التي تمكن المنظمة من أغناء تفوقها في مجالات الكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبائن ومن ثم ستخلق قيمة فائقة ومستوى تنافسي عال . وأشار (Goetsch&Davis,2010:48-49) الى إن احد المهام التي يجب أن يتم بوصفها جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي هو تحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة وهذه المهمة تنجز بشكل عام بوصفه جزءاً من تحليل (SWOT) وبالذات نقاط القوة ، فالمقدرة الجوهرية هي شيء ما تقوم المنظمة بتأديته بشكل يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية ومن الممكن أن تبنى على أساس قابليتها في تحقيق اقتصاديات الحجم أو امتلاك تكنولوجيا معينة أو القابلية على حماية الأداء العالمي للمنظمة أو القرب من الأسواق أو الأداء العالي لثقافة المنظمة أو بحث وتطوير الخبرات للمنظمة وعلى هذا الأساس فمن المهم على المنظمات فهم مقدراتهم الجوهرية للبحث عن الأسواق الجديدة لمنتجاتها أو خدماتها الجوهرية . وحدد (Witcher&chau,2010:131) فوائد المقدرات الجوهرية للمنظمة من خلال النقاط الآتية :-

- ◆ إنها تجعل من الصعب على الخصوم فهم كيفية العمل الحالية ومن ثم من الصعب مجاراتها .
- ◆ إنها ملائمة للتحكم أو للتأثير في امتداد الأسواق والصناعات .
- ◆ إنها تساعد على فهم الأسبقيات وأدائها .
- ◆ إنها مفيدة لأداء الوظائف المختلفة من خلال التشارك بين مقدراتهم الجوهرية .
- ◆ إنها تعد مدخلاً عام لإدارة الأهداف الإستراتيجية .
- ◆ إنها تدعم بشكل عام تحديد أدوات قاعدة التعلم ومبادئ العمل .
- ◆ إنها تهيئ قاعدة للأداة الفعالة لاتخاذ القرار .

وقد ذكر (Hill&Jones,2010:90) إن المقدرات المميزة (الجوهرية) تمكن المنظمة من بناء ميزتها التنافسية واستدامتها من خلال أربعة عوامل أساسية هي (الكفاءة العالية والجودة العالية والإبداع العالي والاستجابة للزبائن العالية) والتي تمكن المنظمة من :-

- تمايز منتجاتها المعروضة التي تعطي منفعة أكثر لزبائنها .
- تدني هيكل تكاليفها .

وهي بذلك تكون جزءاً مهماً من دورة خلق القيمة وبناء الميزة التنافسية بموازاة الاستراتيجيات ونموذج الأعمال التي يمثلها شكل (28) التالي :-



شكل (28)

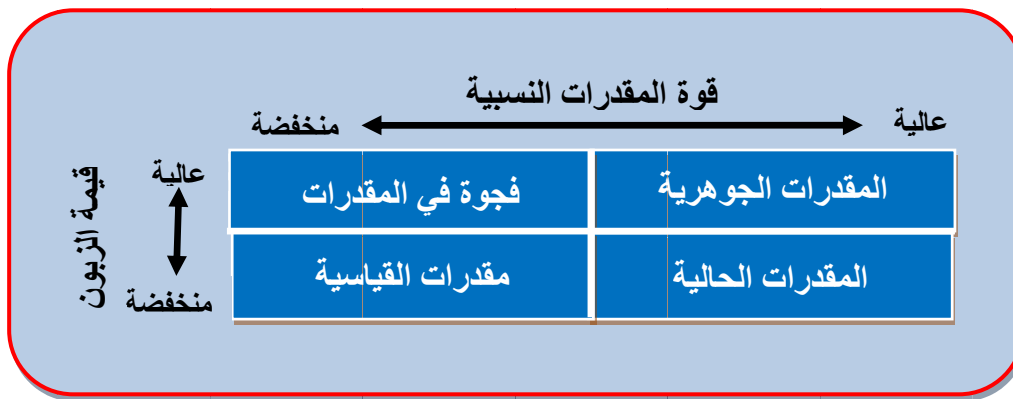
دور المقدرات المميزة (الجوهرية) في تحقيق الميزة التنافسية والربحية الفائقة

Source: Hill, Charles & Jones Gareth "Theory of Strategic Management" , 9<sup>th</sup> Ed, South-Western Cengage Learning ,China,2010:90 .

ومن جهة أخرى يمكننا أن نلمس أهمية المقدرات الجوهرية من خلال ما تناوله الكتاب من مصفوفات توضح العلاقة بين المقدرات الجوهرية والمجالات التنظيمية التي تمارسها على مر الزمن ومن أهمها الآتي :-

#### أ- علاقة المقدرات الجوهرية بالقيمة المقدمة للزبائن

تبيّن هذه العلاقة دور القوة النسبية المقدرات مع زيادة القيمة المقدمة للزبائن فكلما كانت القيمة المقدمة أكثر كانت درجة مقدرات المنظمة أكثر جوهرية ويمكن تصور ذلك من خلال المصفوفة (29) الآتية :-



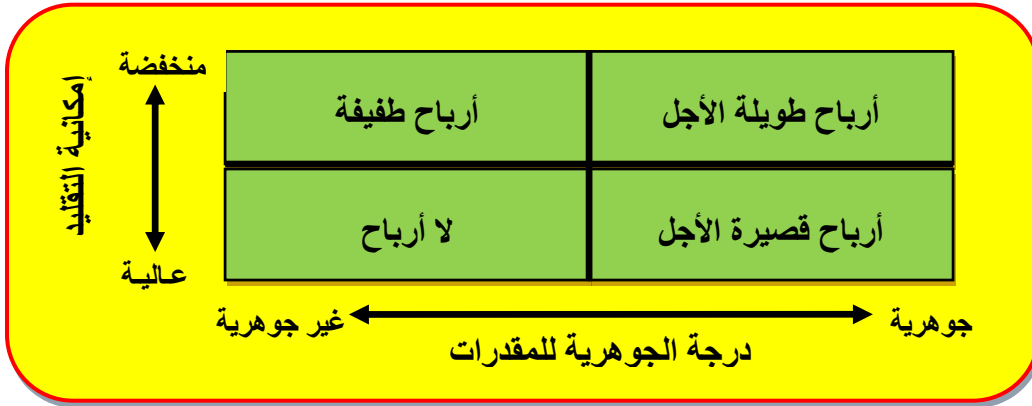
شكل (29)

مصفوفة محفظة المقدرات للمنظمة

Source :Hussey , David " Strategic management : From theory to implementation " 4<sup>th</sup> Edition , Buterworth – Heinemann , Reed Educational and Professional Publishing , Oxford , England , 1998:188 .

#### ب- علاقة المقدرات الجوهرية وتحقيق الأرباح

تبين هذه العلاقة دور المقدرات الجوهرية في توليد الأرباح للمنظمة التي تعد الأساس للنجاح على المدى الطويل بالاعتماد على درجة التقليد لتلك المقدرات المتولدة من نشاطات المنظمة والتي يمكن تصورها بأربع حالات توضحها المصفوفة (30) الآتية :-



شكل (30)  
مصفوفة المقدرات الجوهرية - الأرباح

Source: Trott, Paul, "Innovation Management and New Product Development, 4th Ed , Prentice Hall Financial Times, England, 2008 : 188 .

### ت- علاقة المقدرات الجوهرية بالميزة التنافسية

تبين هذه العلاقة دور المقدرات الجوهرية وبناء الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما تمتلكه المنظمة من الموارد الفريدة وذلك يتم من خلال تحديد أي الموارد والإمكانات والمقدرات التي باستطاعتها تحقيق الميزة التنافسية ويظهر ذلك جلياً في المصفوفة (31) الآتية :-

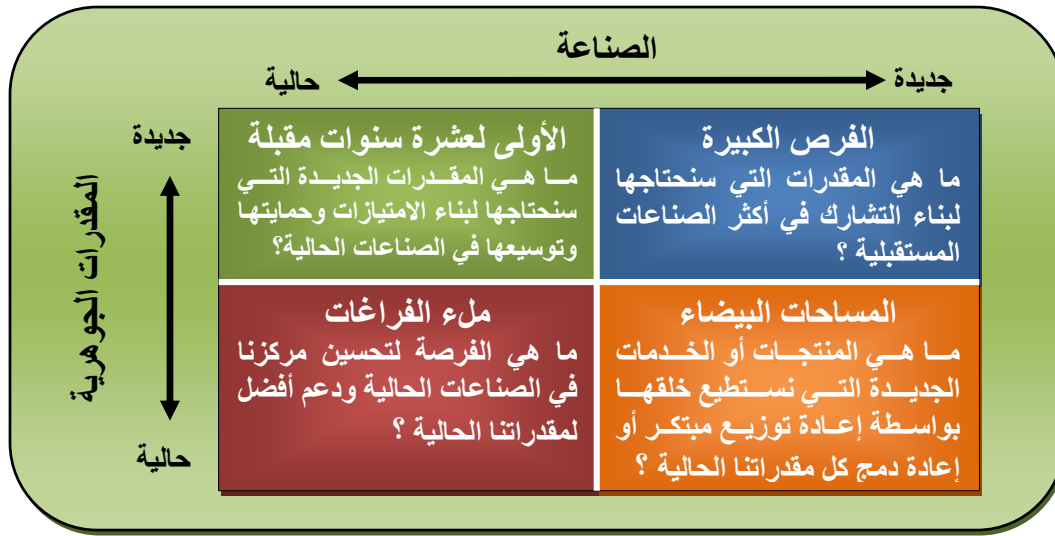
	الموارد	المقدرات
الإمكانات الحالية	الموارد الحالية • ملموسة • غير ملموسة	مقدرات حالية
إمكانات الميزة التنافسية	الموارد الفريدة • ملموسة • غير ملموسة	مقدرات جوهرية

شكل (31)  
مصفوفة المقدرات الجوهرية - الميزة التنافسية

Source: Johnson , Garry ; Kevan, Scholes & Richard Whittington, "Exploring Corporate Strategy", 8<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall Financial Time, England, 2008:95 .

### ث- علاقة المقدرات الجوهرية بقرارات الدخول إلى الأسواق الجديدة

تبين هذه العلاقة دور المقدرات الجوهرية في دعم إمكانية المنظمة للدخول إلى الصناعات الجديدة أو استمرار العمل بالصناعات الحالية وذلك بالاعتماد على المنتجات أو الخدمات التي تقدم إلى الزبائن في ضوء مقدراتها وضمن هذا المنظور فإنه يمكن النظر إلى المنظمة بأنها محفظة تضم مجموعة من المقدرات المميزة بدلاً من النظر إليها على أنها محفظة تضم مجموعة من المنتجات , وبذلك يعد مديلاً جيداً لتحديد كيفية استخدام هذه المقدرات لتطوير فرص العمل في الصناعات الجديدة , ولأجل تطبيق ذلك من خلال المصفوفة (32) الموضحة في أدناه يجب أن تقوم المنظمة بالتعرف على مجموعة المهارات أو المقدرات المميزة التي تمتلكها حالياً ومن بعدها ستستخدم هذه المصفوفة لوضع جدول عمل لاختيار مجموعة من هذه المقدرات واستخدامها بكفاءة في تنمية أفضل الوسائل للإفادة من فرص العمل الموجودة في الصناعات الجديدة فهي بذلك تميز بين المقدرات الحالية والجديدة , وبين الصناعة التي تعمل فيها المنظمة حالياً وتلك التي ترغب في دخولها مستقبلاً . (هل وجونز,2008: 735)



شكل (32)

مصفوفة خطة عمل المقدرات الجوهرية

Source: Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R., "Strategic Management: An Integrated Approach", 8<sup>th</sup> Ed. , Houghton Mifflin Company, New York, 2008:334 .

خامساً:- خصائص المقدرات الجوهرية

**Characteristics of Core Competences**

حدد (Macmillan&Tampoe,2000,121) عددا من الخصائص للمقدرات الجوهرية يمكن أجمالها في جدول(15)

جدول (15)

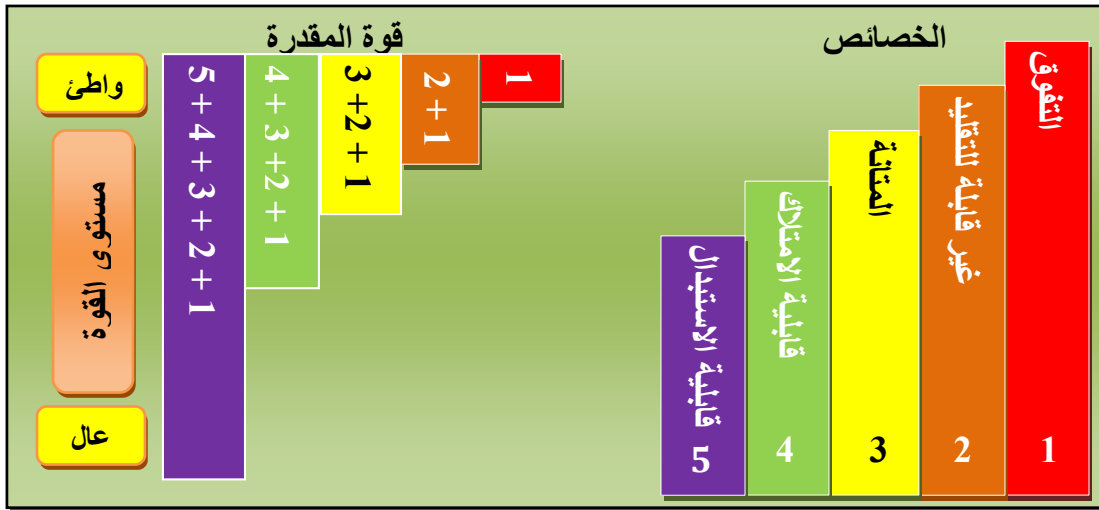
خصائص المقدرات الجوهرية

الخصائص	ت	الخصائص	ت
تعد أساسية لتطوير المنتجات الأساسية، وفي أغلب الأحوال للمنتجات النهائية .	7	هي وسيلة أساسية لضمان بقاء المنظمة على المدى القريب والبعيد .	1
أكبر من قدرة فرد معين .	8	غير مرئية للمنافسين .	2
تعد أساسية لتنفيذ القصد الاستراتيجي للمنظمة .	9	من الصعب تقليدها .	3
تعد أساسية للخيارات الاستراتيجية للمنظمة .	10	فريدة للمنظمة .	4
قابلة للبيع وذات قيمة تجارية .	11	نتيجة عن مزج المهارات والموارد والعمليات .	5
عدها قليل.	12	قدرة يمكن للمنظمة أن تحققها في كل الأوقات .	6

Source: Macmillan &Tampoe, "Strategic Management: Process, Content, and Implementation", Oxford, New York,2000:121 .

وقد بين (White,2004:246-247) المحددات الخمسة للمقدرات الجوهرية وهي الخصائص التي تتصف بها الموجودات الإستراتيجية أو الإمكانيات التي تترجمها إلى مقدرات وهي كالآتي يمثلها شكل (33)

- ◆ التفوق أو التميز (هل الإمكانيات واقعاً أفضل مما يمتلكه الآخرون؟ هل أنها تضيف قيمة أكثر من الموارد الأخرى) .
- ◆ غير قابل للتقليد (هل الإمكانيات صعبة الاستنساخ أو التقليد؟) .
- ◆ المتانة (ما مدى سرعة انخفاض قيمة الإمكانيات؟) .
- ◆ قابلية الامتلاك (من يأخذ الإيرادات من الإمكانيات؟ هل للموارد القدرة على خلق السلع الاعتيادية؟) .
- ◆ قابلية الاستبدال (هل يمكن لفاعلية الإمكانيات أو المنفعة التي تخلقها من أن تقلد؟) .



شكل (33)

المحددات الخمسة للمقدرات الجوهرية

Source: White, Colin "Strategic Management" First Published, Palgrave Macmillan, New York, 2004:247

وقد اتفق كثير من الباحثين أمثال (Hitt et al.,2007:82) و (McDermott&Coates,2007:340-345) و (Dess et al.,2008:92) و (Sirmon et al.,2008:919-924) و (Pepiot et al.,2008:336-345)

(**Bonjour&Micaelli,2010,324**) و (**Foon&Nair,2010:74-75**) على الخصائص الأربع الآتية للمقدرات الجوهرية فضلاً عن كون تلك الخصائص معياراً لتقييم موارد وإمكانات المنظمة وهي ( الندرة في الموارد والإمكانات التي لا تمتلكها المنظمات الأخرى وصعوبة التقليد أي أن المنظمات المنافسة لا تستطيع تقليد قابلية المنظمة أو أنها تستطيع تقليدها ولكن بصعوبة أو بكلفة عالية وقيمة أي إن الموارد والإمكانات التي تحتفظ بديمومتها لمدة أطول عند تغيير الظروف وصعوبة الإحلال للموارد والإمكانات التي لا يمكن إحلالها بموارد وإمكانات أخرى بسبب عدم تكافؤ القيمة الإستراتيجية لتلك الموارد والإمكانات) ويوضح جدول (16) تصوراتهم حول تلك الخصائص

## جدول ( 16 )

## الخصائص الأربع الضرورية لاستدامة الموارد والإمكانات

هل إن الموارد أو الإمكانات ...	التوضيح
ثمينة؟	تجنب التهديدات واكتشاف الفرص
نادرة؟	عدم امتلاك كثير من المنظمات للموارد والإمكانات
صعبة التقليد؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>التفرد المادي</li> <li>المسار المعتمد ( كيف تتراكم بمرور الوقت )</li> <li>الغموض السببي ( صعوبة التفريق ماهو؟ أو كيف يمكن إعادة خلقه )</li> <li>التركيب الاجتماعي (الثقة والعلاقات الشخصية والثقافة والسمعة )</li> </ul>
صعبة الإحلال؟	عدم وجود ما يكافئ الموارد أو الإمكانات الإستراتيجية

Source: Dess, Gregory G. et al., "Strategic Management: Text and Cases", 4<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill, Singapore, 2008:92.

وقد اتفق (**Kalts&Green,2007:186**) و (**Peng,2009:64**) و (**Barney&Hesterly,2010:69**) مع سابقهم بخصوص خصائص الموارد التي تقود إلى بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة ولكن بإضافة خاصية (التنظيم) إذ قدموا أدلة على ما يجعل الموارد مفيدة جداً وتأخذ الميزة من الفرص المتاحة من خلال ما أسموه بتحليل (**VRIO**) وهو يتم من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالقيمة (**V**) والندرة (**R**) وعدم إمكانية التقليد (**I**) والتنظيم (**O**) للموارد الموجودة في المنظمة وهذه الأسئلة يمكن إيضاحها بشيء من التفصيل وكالاتي :-

- ◆ الاختبار الأول ( القيمة ) : هل الموارد تساعد على زيادة المبيعات أو تقليل التكاليف .
- ◆ الاختبار الثاني ( الندرة ) : هل الموارد نادرة بحيث تجعلك تحقق أعلى من المنافسين الذين يفتقرون لهذه الموارد .
- ◆ الاختبار الثالث ( التقليد ) : هل يستطيع المنافسون تقليد هذه الموارد .
- ◆ الاختبار الرابع ( التنظيم ) : ( حيث يتم طرح هذا السؤال فقط إذا تمت الإجابة بنعم عن باقي الأسئلة السابقة ) هل تستطيع المنظمة ان تستخدم هذه الموارد لزيادة المبيعات أو تقليل الكلف .

بينما طور (**Carpenter&Sanders,2009:84**) نموذجاً جديد أطلق عليه اختبار (**VRINE**) لقياس الموارد في البيئة الصناعية التي تمكن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية من خلال تمكن تلك الموارد ان تمتلك المنظمة مقدرات جوهرية تزيد من منافستها وهو اختصاراً للصفات الآتية ( ثمينة **Valuable** ونادرة **Rare** وعدم إمكانية تقليدها **Inimitable** وعدم إمكانية استبدالها **No substitutable** وإمكانية استثمارها **Exploitable** ) .

وأضاف إلى ما سبق من الخصائص كل من (**Johnson et al.,2008:107**) و (**Schilling,2008:119**)



و(Carpenter&Sanders,2009:86)و(Witcher&Chau,2010:132) خاصة (الديناميكية **Dynamic**) التي تجعل المنظمة أكثر حركية ونشاطاً ومستجيبة للتغيير بشكل استراتيجي وتمكنها من إعادة تكوين الموارد والإمكانات وتحسينها والتي تكسيها التجدد والتغيير والمرونة والتعلم وتأخذ إشكالياً (رسمية وغير رسمية , مرئية وغير مرئية) . وأكد (Jashapara,2011:145) الخاصة الديناميكية التي تعني قابلية المنظمة على تكامل وبناء وإعادة تكوين المقدرات الداخلية والخارجية لمجابهة التغيرات البيئية المتسارعة وتتكون من جزئيين أساسيين هما :-

- ❖ المقدرات الديناميكية = التعلم المنتظم + الروتين التنظيمي .
- ❖ التعلم المنتظم = خزن الخبرات + تلفظ المعرفة + تدوين المعرفة .

بينما أضاف (Morden,2007:434) خاصة أمكانية التوسع (**Extendibility**) من خلال الدخول إلى أسواق منتجات جديدة . وقد أضاف (Maier et al.,2009:13) خاصة عدم أمكانية النقل (**Non-Transferable**) مما يدفع المنظمات التي لا تمتلك مقدرات جوهرية بأن تحالف أو تتشارك مع منظمات تمتلك مقدرات جوهرية .

و أضاف (Fahy et al.,2004:1017)و(Brown et al.,2007:24)و(Pearce&Robinson,2011:158) خاصة الامتلاك (**Appropriability**) للمقدرات الجوهرية وذلك ما قامت به شركة (Walt Disney) عندما اشترت حقوق الملكية للشخصية الكارتونية (**Mickey Mouse**) فإن جميع الأرباح من مختلف الموارد سوف تذهب إلى شركة دزني فقط وعلى عكس باقي المنافسين في هذا المجال فإن الجزء الأكبر من إرباحهم تذهب للمنتجين والممثلين وأشار (Wheelen&Hunger,2010:188) إلى انه يمكن استدامة المقدرات المميزة من خلال خاصيتين هما :-

- **المتانة (Durability)** وتعني النسبة التي تتناقص بها الموارد الأساسية والإمكانات أو المقدرات الجوهرية أو تصبح غير مفيدة فالتكنولوجيا الجديدة يمكن ان تجعل المقدره الجوهرية للمنظمة غير مفيدة و في غير محلها .
  - **إمكانية التقليد (Mutability)** وتعني النسبة التي يمكن من خلالها الآخرين تقليد الموارد والإمكانات والمقدرات الجوهرية للمنظمة فكلما أعطت المقدره المتميزة ميزة تنافسية في السوق فأن المنافسين سوف يعملون المستحيل لتعلم مجموعة المهارات والإمكانات وتقليدها حيث تمتد جهودهم من الهندسة العكسية (**Reverse Engineering**) التي تتضمن اخذ منتجات المنافسين لمعرفة كيف تعمل , إلى تعيين العاملين لدى المنافسين .
- وان المقدره الجوهرية يمكن تقليدها بسهولة إذا ما كانت هذه المقدرات :-

- ❖ **شفافية (Transparency)** وتعني السرعة التي تستطيع بها المنظمات فهم العلاقة بين الموارد والإمكانات التي تدعم نجاح إستراتيجية المنظمة .
- ❖ **إمكانية النقل (Transferability)** وتعني قدرة المنافسين على جمع الموارد والإمكانات الضرورية لدعم التحدي التنافسي .
- ❖ **إمكانية الاستبدال (Replicability)** وتعني قابلية المنافسين على استخدام الموارد والإمكانات والمستنسخة من أجل تقليد نجاح باقي المنظمات .

وحدد (نجم، 2008: 161) خصائص للمقدرات الجوهرية القائمة على المعرفة التي يبينها شكل (34) والتي أصبحت ضرورية للمنظمات التي تريد تطوير استراتيجياتها التنافسية بالاعتماد على المعرفة التي تعد المصدر الأساسي في التميز على منافسيها وتقديم قيمة لزيائنها بطريقة تتفوق بها عن الآخرين . ومن جهة أخرى يكون من السهل تعلم المقدرات الجوهرية والإمكانات للمنظمات الأخرى وتقليدها عندما تكون متأتية من المعرفة الصريحة ويتم ذلك من خلال أنشطة الذكاء التنافسي وبالمقابل فإن المعرفة الضمنية هي المعرفة التي من الصعب نقلها أو تحديدها لأنها متأصلة عميقاً في خبرات العاملين أو ثقافة المنظمة من الصعب الحصول عليها فهي أكثر قيمة وأكثر احتمالاً للوصول للقدرة التنافسية المستدامة من المعرفة الصريحة وبعبارة أخرى أن استمرار الاستدامة يتم من خلال الموارد ذات الدورة البطيئة التي

تكون مستدامة لأنها مرتبطة ببراءات الاختراع والأسماء التجارية القوية والمعرفة الضمنية وتكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال اكتساب المنظمة لمقدرات جوهرية ومتميزة , بينما الموارد ذات الدورة السريعة تواجه ضغطاً قوياً للتقليد لأنها تعتمد تكنولوجيا يسهل استنساخها عند الآخرين وبذلك لن تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة . (Wheelen&Hunger,2010:190)

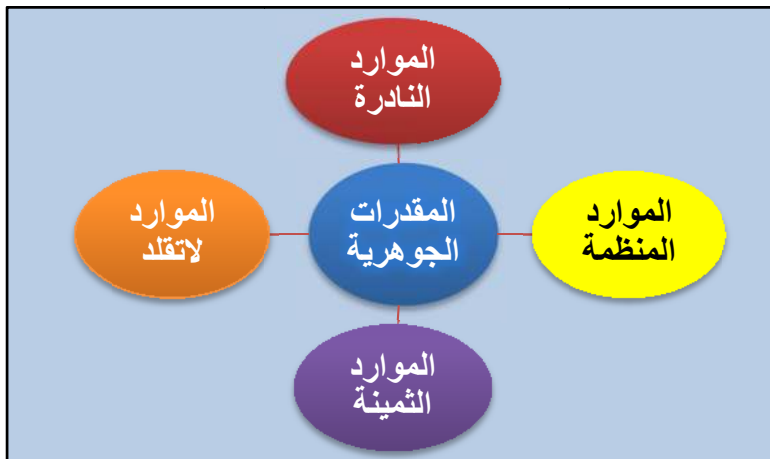


شكل (34)

#### خصائص المقدرات الجوهرية القائمة على المعرفة

المصدر: نجم ، نجم عبود ، إدارة المعرفة المفاهيم الاستراتيجية والعمليات ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2008 : 161 .

وأشار (Bateman&Snell,2009:148) إلى أن المقدرات الجوهرية مجموعة من المهارات أو الخبرات والمعرفة التي تمارسها المنظمة في عملياتها وأنشطتها والتي تعطيها حده تنافسية أعلى من المنافسين وهي من الممكن أن تكون مصدراً للجودة والإبداع وتتشكل عندما تكون الموارد (نادرة وقيمة ومنظمة ولا يمكن تقليدها) ومثلما يظهره شكل (35).



شكل (35)

#### العلاقة بين الموارد والمقدرات الجوهرية

Source: Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. , "Management: Leading Collaborating in a Competitive World", 8<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill Irwin , New York ,2009:148 .

أما (حيرش,2011: 57-60) فقد أطلق تسميه خاصة على مجموعة الخصائص التي تتصف بها الموارد أو (القدرات الجوهرية) ب(نموذج قيمة الخصائص) الذي يتضمن خمسة أنواع من الخصائص هي كالآتي :-  
 { علاقتها بتحقيق الأهداف (Relevancy) و الندرة (Rareness) صعوبة التقليد (Inimitability) و عدم قابليتها للإحلال (Non-Substitutability) و عدم قابليتها للتحويل (Non-Transferability) } .

ومما سبق يمكننا أن نلخص مجموعة الخصائص أو المقاييس أو المحددات التي تتعلق بموارد المنظمة التي تمكنها من تحويلها إلى مقدرات جوهرية للمنظمة تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية تركز عليها في أثناء نموها وتطورها باتجاه المستقبل الناجح الذي تهدف إليه المنظمات المعاصرة وهي :-  
 ( الندرة وقيمة والاستدامة والمتانة والديناميكية والتنظيم ومكلفة والتعقيد (غير شفافة) وارتباطها بالأهداف وأمكانية الامتلاك وإمكانية التوسع وعدم القابلية على التقليد وعدم القابلية على الإحلال وعدم القابلية على التحويل وعدم القابلية على الاستبدال ) .

### سادساً:- بناء المقدرات الجوهرية وتطويرها

## Building Core Competences and Developing

إن مجموعة العمليات التي تقوم بها المنظمة والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها للزبائن تعكس العلاقة الاعتمادية بين إستراتيجيتها وإمكانات أنظمتها ومهارات عاملها التي تمكنها من بناء المقدرات الجوهرية لاستدامة نمو المنظمة والإنتاجية لمدى طويل ومن خلال التنسيق بينها للحصول على القيمة القصوى . (Mard et al.,2004:141)  
 أما (Jugdev,2004:22) فيؤكد أن بناء المقدرات الجوهرية في المنظمة تكون من خلال بناء قدرات أعضائها أولاً و عبر سلسلة من الموارد الملموسة للمنظمة التي يساعد استثمارها بكفاءة في بناء مقدراتها والموارد غير ملموسة التي تتأطر بالمعرفة والمهارة الشخصية، إذ تترابط الموارد الملموسة وغير الملموسة في عمليات المنظمة الرئيسية لتنتهي السلسلة بالآليات والإجراءات التي تكون مساندة في بناء المقدرات الجوهرية.  
 وحدد (Hyvari, 2005:223) مرتكزات بناء المقدرات الجوهرية إذ يأخذ الاتصال وتكامل النشاطات التنظيمية والبعد المعرفي للعاملين عوامل رئيسة تسهم في بناء المقدرات الجوهرية.

وأوضح (Thierauf&Hocter,2006:152) أن من مبادئ الإدارة المهمة التطوير والمحافظة على المقدرات الجوهرية لمنتجات المنظمة وخدماتها فإنها العمود الفقري لتطوير الأعمال منذ كان التركيز على وضع الإستراتيجية على مستوى المنظمة , فإذا كانت المنظمة بارعة في امتلاك تسلسل هرمي للمقدرات الجوهرية والمنتجات والأسواق فإن ذلك سيمكنها من البقاء طويلاً لأنها ستركز على عمل ما هو ضروري للتأكد من استمرار النجاح للأعمال الأساسية للمنظمة اليوم وغداً وهذا يتطلب من المنظمة أن تعمل على نمو مقدراتها الجوهرية وعدم تدهورها بمرور الوقت .  
 وقد حدد كل من (Schlickman,2003:5) و(Wang&Zhu,2007:26) مصادر بناء المقدرات الجوهرية التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية والأداء العالي للمنظمة من خلال ( قاعدة الموارد وقاعدة المعرفة والإمكانات الديناميكية ) التي تستثمرها المنظمة التي تعد مصادر لتوليد أو لاستخراج المقدرات الجوهرية من كافة مستوياتها الوظيفية التي يمثلها جدول (17) التالي :-

### جدول (17) مصادر بناء المقدرات الجوهرية

ت	نوع الإمكانيات	النقاط التفصيلية
1	أدارة التسويق	تحليل السوق والسياسة التسويقية والقنوات الإدارية والرقابية والمهارات التسويقية والخدمية والعلامة التجارية وسمعة المنتج وإدارة علاقات الزبون .
2	إدارة الموارد البشرية	رأس المال البشري والاتصالات الفعالة وترابط العاملين و(المكافآت والتقويم والتطوير) وإدارة الأداء وتقويمه
3	الإدارة الإستراتيجية	القرار الاستراتيجي ( إمكانيات المديرين في الإدارة العليا والتصور الاستراتيجي والقيادة المتكيفة ) التصميم الاستراتيجي ( سياسة الكلفة المنخفضة وسياسة التركيز الاستراتيجي ) .
4	إدارة العمليات	أداء العمليات والمهام وتدقيق العمل وتصميم العملية وتطبيق وتكامل الموارد مثل المادية والتنظيمية ورأس المال البشري والإدارة اللوجستية للإمدادات الداخلية والخارجية والخصائص التشغيلية ( السرعة والكفاءة في التشغيل ) وإدارة المشروع وإدارة الجودة الشاملة .
5	الإدارة المنظمة والابتكارات	الإبداع المستمر ( المنتج والعملية وإدارة الابتكارات ) والتعلم التنظيمي والبنى التحتية للمنظمة . الخصائص التنظيمية ( السرعة والتطابق والفتنة والمرونة ) المعرفة التنظيمية ( المجهزين والبايعين والموزعين ) العلامة التجارية والعلاقات العامة والشؤون القانونية .
6	الإمكانيات الابتكارية	التميز التكنولوجي والتخصص والإنتاج المتميز والمتخصص والبحث والتطوير وميزة الذكاء والتحسين المستمر للمهارات والتكنولوجيات والتطوير التكنولوجي والمدخلات وعمليات التحويل والمخرجات بالاعتماد على المقدرات
7	إدارة المعلومات	تكنولوجيا المعلومات وشبكات العمل .
8	الإمكانيات المالية	
	الثقافة المنظمة	

Source: Wang,Rui&Zhu,Yangjin,"Turbulent Mining Models and Experimentations For Firms Core Competence", International Journal of Management Science and Engineering Management , England , UK , Vol.2 No.1 , 2007:26-27 .

وأشار (Hitt et al.,2007:87) إلى أن هناك أداتين تساعد المنظمة في بناء مقدراتها الجوهرية وتطويرها هما :-

- **الأداة الأولى :-** من خلال المعايير الأربعة التي تحدد إمكانيات المنظمة بوصفها مقدرات جوهرية وهي (قيمة و نادرة ومكلفة التقليد ولا يمكن استبدالها أو إحلالها ) وبذلك فإن كل المقدرات الجوهرية هي إمكانيات ولكن ليست كل الإمكانيات هي مقدرات جوهرية , فإذا ما أرادت المنظمة أن تكون لديها مقدرات جوهرية يجب أن تكون إمكانياتها قيمة ونادرة في عيون زبائنهم وتكون مكلفة التقليد ولا يمكن استبدالها أو إحلالها في عيون منافسيها .
- **الأداة الثانية :-** تحليل سلسلة القيمة التي تستخدمها المنظمة من أجل اختبار المقدرات التي تخلق القيمة والتي يجب المحافظة عليها وصيانتها وتحسينها أو تطويرها والتي سنتناولها تباراً .

لقد اتجه الباحثون إلى تطوير القيادة والمهارة والقابلية والسلوك الشخصي والتنظيمي لامتلاك الممارسات الفاعلة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم لخلق إطار عمل يتوافق وبناء المقدرات الجوهرية فالمنظمات اليوم بحاجة إلى تحديد مقدراتها أولاً، ومن ثم تطويرها وخصوصاً المقدرات المتعلقة برأس المال البشري الذي يعد احد الموارد الأساسية لبناء المقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة . (Cardy&Candz,2007:31) .

وقد بين (Hafeez&Essmail,2007:530-531) إن بناء المقدرات الجوهرية يتم من خلال مزج الموجودات الملموسة كالتكنولوجيا مع الموجودات غير ملموسة كالثقافة والمعرفة لتطوير المقدرات الجوهرية على المستوى التنظيمي , فأنها تمثل حلقة الوصل التي تربط ما بين الميزة التنافسية والموارد الفريدة أو موجوداتها الخاصة التي تشكل القاعدة التي تركز عليها عمليات إضافة القيمة .

وأوضح (Danilovi&Leisner,2007:16-17) ان تصميم المقدرات الجوهرية للمنظمة مشابه لتصميم أو مهام المدير في المنظمة وهي عبارة عن أنظمة متعددة ويجب أن يتم تحديدها وتحليلها وتجديدها باستمرار من أجل أن تكون صعبة التقليد ومكلفة ولا يمكن الاستعاضة عنها ومن ثم ستميز المنظمة عن منافسيها وتكسبها صفة التفرد .

وقد وجد (Abou-Zeid,2008:284-285) ضرورة الربط بين الإبداع والمقدرات الجوهرية عند بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة وكذلك المعرفة التنظيمية التي تمثل الموجودات الإستراتيجية الأساسية للمنظمة والتي تمكنها من امتلاك مقدرات وقابليات تمنحها المرونة والاستجابة في عمليات التخطيط ووضع الاستراتيجيات وذلك بالاعتماد على المهارات والخبرات التي تمتلكها والتي تم بناؤها في ضوء مقدراتها الجوهرية التي أصبحت الجزء الضروري لإستراتيجية المعرفة والتي بدورها هي جزء من الإستراتيجية الكلية للمنظمة .

وفي الصدد نفسه أوضح (Johnson et al.,2008:121) إن هناك عدة طرائق يستطيع المدراء من خلالها تطوير الإمكانيات الإستراتيجية ( المقدرات الجوهرية ) وهي :-

- إضافة الإمكانيات أو تغييرها .
  - نشر الإمكانيات لمختلف وحدات الأعمال في أقسام المنظمة .
  - توسيع الإمكانيات من خلال بناء منتجات جديدة أعلى من الإمكانيات الحالية .
  - إيقاف النشاطات التي لا تقدم قيمة للزبائن .
  - تطوير إمكانيات خارجية من خلال التحالفات والخاطرات .
- وأشار (Thompson et al.,2008:385) إلى إن بناء المقدرات الجوهرية والإمكانيات التنافسية يستهلك كثيراً من الوقت والتنفيذ ويحتاج إلى تحدي كبير ويتضمن ثلاث مراحل هي :-

- \* تطوير الإمكانية على فعل شيء حتى لو كان غير دقيق أو غير كفوء من خلال اختيار الأفراد الذين لديهم الخبرات والمهارات المطلوبة وتحسين مقدرات الأفراد كلما أدعت الحاجة لذلك ومن ثم نمذجت الجهود ومخرجات العمل للأفراد وتحويلها إلى جهود تنسيقية لكل جماعة .
- \* تنسيق جهود المجموعات لتعلم كيفية أداء النشاط بشكل ملائم وبكلفة مقبولة ومن ثم تحويل تلك الجهود إلى مقدرات صحيحة ومجربه .
- \* الاستمرار في صقل معرفة المنظمة وتعديل والأداء الذي يحوي بعض الانحرافات حتى يصبح أفضل من المنافسين ومن ثم الحصول على المقدره الجوهرية وفتح باب للميزة التنافسية .

وقد وجد (Bateman&snell,2009:329) إن التطوير الناجح للمقدرات الجوهرية لتصبح مصنفة عالمية سيفتح الأبواب لمختلف الفرص المستقبلية في العالم من حولها وستكون منيعة للكثير من الأسواق , لذلك إن الفهم الجيد والتطوير الجيد للمقدرات الجوهرية يمكن ان يعزز استجابة وتنافسية المنظمة , وبالمعنى الاستراتيجي يجب على المنظمات إن تكون مبدعة وقائده للمقدرات وتقويها وبعدها العمل على ربح الحصة السوقية من خلال منتجاتها المتميزة والخاصة , وبالمعنى التنظيمي يجب على المنظمة أن تعرض محفظه من المقدرات وتجتهد في قيادة مقدراتها الجوهرية وليس فقط أن تمتلك محفظة للأعمال أو تكون قائده لمنتجاتها , لذلك على المديرين الذين يرغبون بتقوية تنافسية منظماتهم الاعتماد على المقدرات الجوهرية إذ يحتاجون إلى التركيز على عدة وسائل مرتبطة بالنقاط الآتية :-

- تحديد المقدرات الجوهرية الحالية .
- امتلاك أو بناء مقدرات جوهرية ستكون مهمة للمستقبل .
- المحافظة على استغلال المقدرات وبقاء المنظمة مصنفة عالمياً وأفضل من منافسيها .
- اتساع المقدرات لإيجاد تطبيقات جديدة وفرصاً لسوق الغد .

وهذا غير كاف فعلى المدراء القيام بثلاثة أمور أخرى هي :-

- يجب على المدراء أن يقوموا بتجميع الموارد الجيدة (الأشخاص الموهوبين) مثلاً من خلال تحديد ما هي الموارد التي يحتاجونها .
- امتلاك تلك الموارد أو تطويرها .

• التخلص من الموارد التي لا تضيف قيمة للمنظمة . وبعدها يتم توحيد ودمج الموارد بطرائق تعطي للمنظمة إمكانيات جديدة وهذا يتضمن التشارك بالمعرفة والتحالف بين الأقسام أو مع منظمات أخرى .

وقد وجد **(Gamble&Thompson,2011:217)** إن احد الأولويات المهمة لدى المنظمة عند تنفيذ الإستراتيجية هو بناء وتقوية تنافسية المقدرات الجوهرية والإمكانات القيمة , فحينما يحدد المديرون الإمكانيات والمقدرات المرغوبة لإستراتيجية الابتكار فإن التنفيذ الإستراتيجي الجيد يحتاج إلى وضع المقدرات والإمكانات في المكان المناسب لتحسينها وتحويرها لتتطور وتصبح محدداً للسوق , ثم إن تنمية المعرفة والخبرات على مر الزمن مرتبط مع متطلبات المحافظة على الإمكانيات في مرحلة تطوير الإستراتيجية والتغيرات السوقية التي تجعلها تمتلك حزمة من الإمكانيات والمقدرات المتطورة , لذلك ستواجه إدارة المنظمة تحديات عند بناء المقدرات الجوهرية تتمثل باتخاذ احد القرارات الآتية :-

◆ متى وكيف يمكن إعادة تقييم المقدرات الجوهرية والإمكانات الحالية .

◆ متى وكيف يمكن تطوير مقدره جوهرية جديدة للمنظمة .

وقد اتفق مجموعة من الكتاب والباحثين إن هناك مدخلين أساسيين في بناء وتطوير المقدرات الجوهرية هما مدخل الموارد ومدخل سلسلة القيمة ويمكن توضيحهما كالآتي :-

#### أولاً :- مدخل الموارد Resources

يرى **(Macmillan&Tampoe,2000:114-115)** أن الموارد تكون ملموسة ومرئية ويمكن قياسها بسهولة نسبياً وتتضمن المصانع والمكائن والعلامات التجارية وبراءات الاختراع ومن النادر أن تكون متميزة ويمكن اكتسابها وقد صنف موارد المنظمة إلى أربعة أنواع رئيسية هي :-

- \* الموارد المادية : وتشمل البنايات و المعدات والأرض ومشابه ذلك .
- \* الموارد البشرية : وتتضمن المهارات والمعرفة وفرق العمل والإدارة الناجحة .
- \* الموارد المالية : القدرة على توليد النقد والوفرة في رأس المال .
- \* الموارد غير ملموسة : وتتكون من السمعة والعلامة التجارية .

ويرى **(Hitt, et al.,2001: 105-106)** أن الموارد تكون على نوعين يمكن رؤيتها وقياسها مثل الموجودات الرأسمالية ( معدات الإنتاج / كل شيء يمكن رؤيته من موجودات المنظمة ) . في حين تكون مواردها الأخرى غير ملموسة وتتضمن الموجودات التي تراكت عبر الزمن مثل الخبرة وثقافة المنظمة والمعرفة والثقة بين المديرين والأفكار والقدرة على الابتكار ... الخ ) وهي على الأغلب صعبة التقليد والفهم فيما يخص المنافسين وتتضمن الموارد الملموسة أربعة أنواع في حين تكون الموارد غير ملموسة ثلاثة أنواع على النحو الآتي ومثلما يبينه جدول (18) :-

**جدول (18)**  
أنواع الموارد الملموسة وغير الملموسة

الموارد غير الملموسة Intangible Resources		الموارد الملموسة Tangible Resources	
- المعرفة ، الثقة - القدرات الإدارية - الإجراءات التنظيمية	الموارد البشرية	- إمكانية المنظمة على الاقتراض - إمكانية المنظمة على توليد التدفقات الداخلية	الموارد المالية
- الأفكار ، القدرات العلمية - القدرة على الإبداع	الموارد الإبداعية	- هيكل المنظمة ونظام التخطيط للرقابة والتنسيق .	الموارد التنظيمية
- الشهرة ، السمعة لدى الزبون - العلامة التجارية ، نوعية المنتج ، المجهزون ، التجهيز الفعال ، العلاقات مع المجهزين	الموارد المرتبطة بسمعة المنظمة	- درجة تعقيد معدات المصنع - موقع مصنع المنظمة - منافذ الحصول على المواد الأولية	الموارد المادية
		ماذا نمتلك من تكنولوجيا، براءات الاختراع ، العلامات التجارية ، العلامات المسجلة ، الملكيات الفردية	الموارد التكنولوجية

Source: Hitt, Michael A., Hoskisson, Robert E, Ireland, R Duane," Management of Strategy: Concepts and Cases, Thomson South – Western, China, 2007:76.

ويرى (Fleisher&bensousson,2003:207) أن الموارد تقسم على أربع فئات رئيسة تعد مصادر محتملة للميزة التنافسية وهي (الموجودات الملموسة والموجودات غير الملموسة والقدرات التنظيمية والقدرات الجوهرية) وأشار (Yasuda,2003:20) إلى أن الموارد تتضمن أربعة أنواع أساسية هي : موارد تكنولوجية، وموارد بشرية، وموارد إنتاجية، وموارد مالية وموارد تسويقية، و جدول (19) يوضح هذا التصنيف.

**جدول (19)**  
تصنيفات الموارد

المجموعة الفرعية	المجموعة
براءات اختراع وحقوق طبع وعلامات تجارية ومعرفة دفيئة	الموارد التكنولوجية
الباحثين والمهندسين رجال البيع والمدراء والمشغلين	الموارد البشرية
المعدات والتسهيلات والبنيات والأرض	الموارد الإنتاجية
الموزعين ومكاتب المبيعات والعلامات والعلاقة مع الزبائن	الموارد التسويقية
رأس المال والاستثمارات	الموارد المالية

Source: Yasuda, Hiroshi, "New Analytical Approach for Strategic Alliances from the Perspective of Exchange of Management Resources. Unpublishing PhD Thesis, Graduate School of Decision Science and Technology, Tokyo, 2003p. 20.

وأشار (White,2004:236-239) إلى أن الموارد يمكن تقسيمها على الموارد الملموسة وتتضمن (الموارد المادية والتكنولوجية والفكرية والمالية والبشرية والتنظيمية) والموارد غير ملموسة وتتضمن (السمعة والإبداع والقيادة والتفكير الاستراتيجي والعلامات التجارية للمنتجات والخدمات و....) . ويشير (Barney&Hesterly,2006:76) إلى أن الموارد هي الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تسيطر عليها المنظمة التي يمكن استخدامها لتطوير الاستراتيجيات وتنفيذها وهي تشمل أربعة أنواع هي ( الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة والموارد الفردية والموارد التنظيمية ) .

ويعرف (Peng,2006:77) الموارد بأنها الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المنظمة لاختيار الاستراتيجيات وتنفيذها . وأوضح (Hitt et al.,2007:17) أن الموارد هي عبارة عن المدخلات المستخدمة في عمليات الإنتاج وتتكون من المعدات الرأسمالية وبراءة الاختراع ، ومهارات العاملين ، والتمويل ، ومواهب المدراء ، وتصنف الموارد في المنظمات العامة إلى الموارد المادية والبشرية ورأس المال التنظيمي ، وتصنف بحسب طبيعتها إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة . وقد قسم (Ennew&Waite,2007:82-83) الموارد إلى الملموسة التي تتضمن الموارد البشرية والمالية والمادية / التشغيلية والموارد غير الملموسة التي تشمل المعرفة والخبرات والعلامة التجارية وحقوق الملكية والثقافة الداخلية للمنظمة . ويشير (Dess et al.,2007:90-92) إلى أن الموارد تصنف إلى الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة والقدرات التنظيمية ومثلما يوضحها جدول (20) الآتي :-

جدول (20)

أنواع الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة والقدرات التنظيمية

الموارد الملموسة		الموارد غير الملموسة	
الموارد المالية	- حسابات القبض - القدرة على زيادة رأس المال - القدرة على الاقتراض	الموارد البشرية	- الخبرة وقدرات العاملين - المهارات الإدارية - الخبرات الخاصة للمنظمة واجراءاتها
الموارد المادية	- المنشآت والتسهيلات الحديثة - مواقع التصنيع الحديثة للمنظمة - الحصول على أحدث الآلات والمعدات	الموارد الإبداعية والابتكارية	- الإبداع التقني والقدرة العلمية - قدرات الإبداع
الموارد التكنولوجية	- الأسرار التجارية - الابتكار في عمليات الإنتاج - براءات الاختراع وحقوق الطبع والعلامات التجارية	السمعة	- العلامة التجارية - الشهرة مع الزبائن من خلال النوعية والسمعة - الشهرة مع المجهزين من خلال علاقات نزيهة
الموارد التنظيمية	- عمليات التخطيط الاستراتيجي الفعالة - التقييم الممتاز ونظم الرقابة		
القدرات التنظيمية	- وهي كفاءات ومهارات العاملين في المنظمة لغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات - القدرة على الجمع بين الموارد الملموسة والموارد غير الملموسة وذلك باستخدام العمليات التنظيمية لغرض تحقيق الرغبة النهائية .		

Source: Dess, Gregory G. ; Lumpkin, G .T. & Eisner, Alan B., "Strategic Management: Creating Competitive Advantage", 3ed Ed., McGraw-Hill Irwin, 2007 : 91.

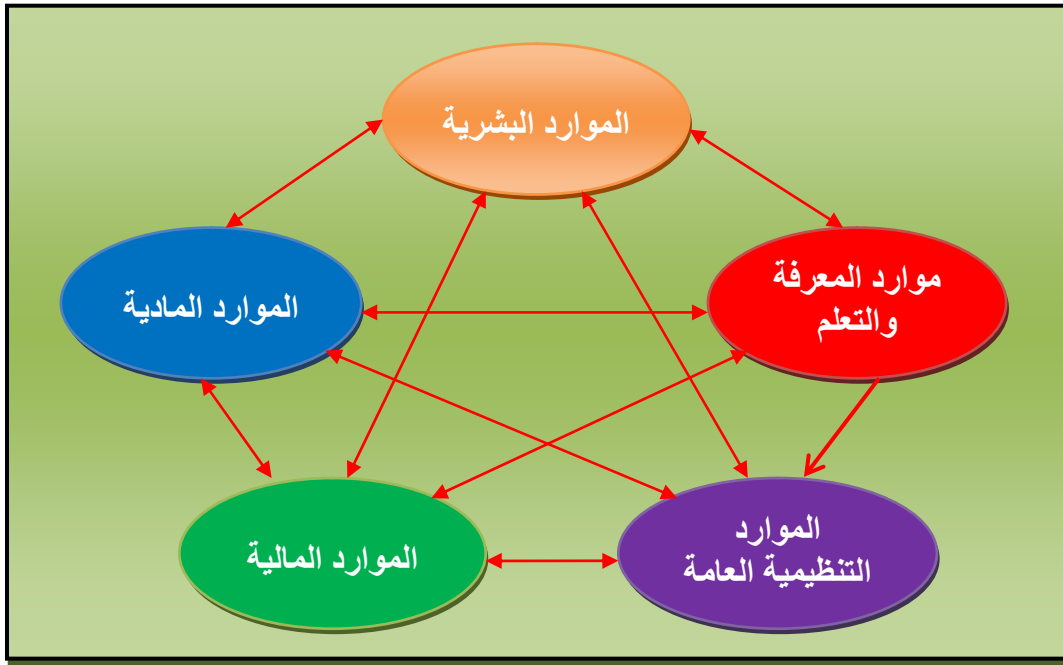
وفي هذا الاتجاه يضيف (Jelassi,2008:78) أن الموارد هي جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن استخدامها في عملية خلق القيمة وتشمل تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية للمنظمة ، في حين الموارد غير الملموسة تشمل براءة الاختراع والعلامات التجارية والسمعة .

ووجد (Hill & Jones,2008:77) أن الموارد تشمل موجودات المنظمة التي يمكن تقسيمها على نوعين هما الموجودات الملموسة وهي أشياء مادية : مثل الأرض والبنائيات والمصانع والمعدات والمخزون والنقود ، أما غير الملموسة فهي أشياء غير مادية تتولد عن طريق المديرين وغيرهم من العاملين في المنظمة نفسها ومن أمثلتها العلامة التجارية وسمعة الشركة والمعرفة التي يمتلكها العاملون خلال التجارب والملكية الفكرية والموارد التي تعد قيمة عندما تمكن المنظمة من خلق طلب قوي على المنتجات أو عندما تمكنها من تقليل الكلف .



وعرف (Grant,2008:130-131) الموارد بأنها موجودات المنظمة وهي أساس في بناء المنظمة تتضمن الموجودات الملموسة مثل (المصانع والمعدات والموقع والتمويل) والموجودات البشرية بمعنى عدد العاملين ومهاراتهم والموجودات غير الملموسة مثل (التكنولوجيا والثقافة والعلاقات) .

بينما قسمها (Harrison&John,2008:49-51) على الموارد (البشرية والمادية والمالية والمعرفة والتعلم والتنظيمية) إن هذه الموارد متداخلة ومتراصة بدرجة عالية فيما بينها فإن المنظمة التي تمتلك موارد مالية قوية تستطيع أن تكتسب موارد بشرية أفضل وتطور مواردها المادية بشكل أفضل وتمكنها من تخصيص أموال أكثر لاكتساب موارد المعرفة والتعلم والاستثمار بدرجة كبيرة في العلاقات مع أصحاب المصالح , إن موارد المعرفة والتعلم الممتازة يمكن أن ينتج منها تطوير التكنولوجيا لتحسين الموارد المادية وإدارة الموارد المالية وتحسين مستويات المهارات للموارد البشرية في المنظمة ومثلما يبينها شكل (36) الآتي :-



شكل (36)  
ترابط الموارد التنظيمية

Source: Harrison, Jeffrey S. & John, Caron H. St., "Foundations in Strategic Management", 4<sup>th</sup>Ed., Thomson South-Western, USA, 2008:51 .

وعرف (Beckman&Rosenfield,2008:8) الموارد بأنها التكنولوجيات والمهارات الموجودة في المنظمة التي يمكن استخدامها لخلق الميزة التنافسية ويمكن تصنيفها إلى موارد ملموسة تتضمن (المادية والتكنولوجية والمالية) وغير ملموسة تتضمن (الاتصالات ونظم المعلومات والثقافة وبراءات الاختراع والسمعة) وبشرية تتضمن (المهارات الخاصة والمعرفة والاتصالات والتكامل والتحفيز) .

وأشار (Carpenter&Sanders,2009:76) إلى أن الموارد هي المدخلات التي تستخدمها المنظمة لخلق المنتجات والخدمات وهي على نوعين الموارد الملموسة مثل (الأرض والقروض المالية والسلع مثل المخزون وغيرها) والموارد غير الملموسة مثل (المعرفة والثقافة التنظيمية والموقع وبراءات الاختراع والعلامة التجارية والسمعة وغيرها) وبسبب كون الموارد الملموسة من السهل تحديد قيمتها فإن ذلك يقلل من احتمال إن تكون مصدراً للميزة التنافسية لأنها ستكون عرضة للتقليد أو إمكانية استبدالها من لدن المنافسين على عكس الموارد غير الملموسة .

- وذكر (Peng,2009:64-66) ان الموارد تعرف بأنها الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المنظمة لاختيار الإستراتيجية وتنفيذها وهي على نوعين الموارد والإمكانات الملموسة وهي الموجودات المادية التي من الممكن تمييزها و الأكثر سهوله عند قياس قيمتها مثل (المالية والمادية والتكنولوجية والتنظيمية) أما الموارد والإمكانات غير الملموسة هي الموجودات التي من الصعب تمييزها وتقنينها مثل (الموارد البشرية والإبداعية والسمعة) .
- وأشار (DeWit&Meyer,2010:115) إلى قاعدة الموارد الموضحة بالشكل (37) الذي يبين الموارد الملموسة وهي الموارد المادية التي يمكن تمييزها مثل البنايات والمكائن والآلات والمواد والأرض والأموال , أما الموارد غير الملموسة فهي الموارد التي لا يمكن تمييزها والتي تتكون من :-
- الموارد الارتباطية التي تتولد من خلال تفاعل المنظمة مع بيئتها مثل علاقات المنظمة مع المجهزين والمشتريين والمنافسين والهيئات الحكومية التي تكون نافعة في تحقيق أهداف المنظمة .
  - المقدرات التي تتكون من المعرفة والإمكانات والاتجاهات .



شكل (37)  
أنواع موارد المنظمة

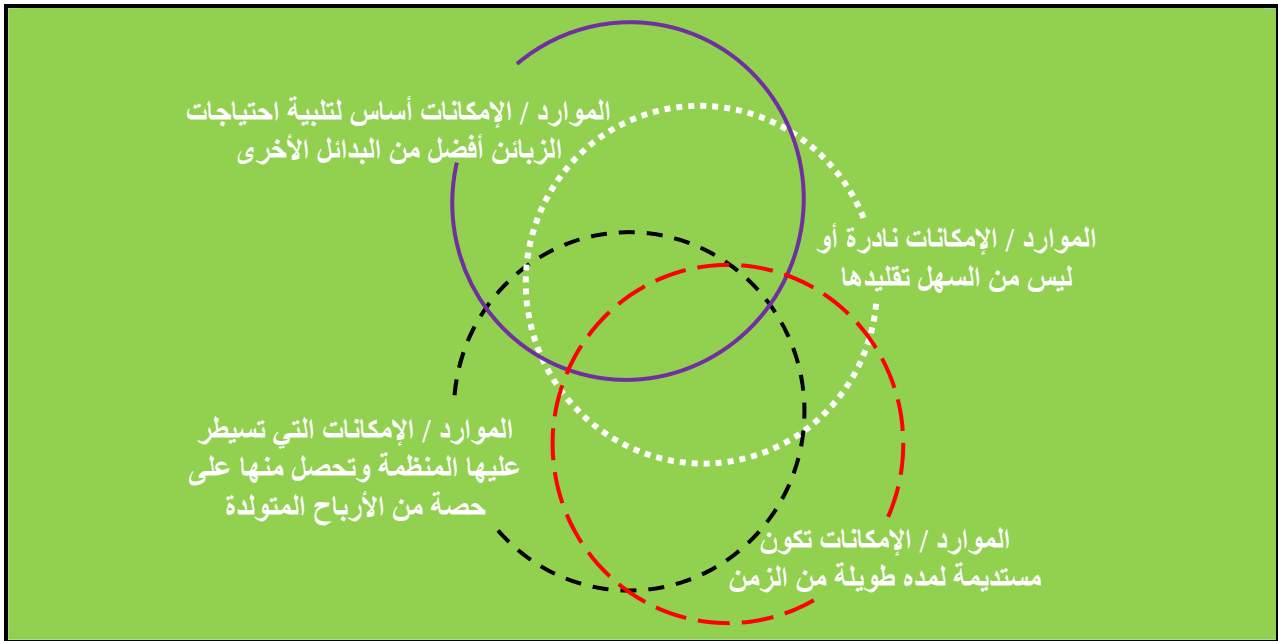
Source: De Wit, Bob & Meyer, Ron, "Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, Text and Readings, Third Ed., South-Western Cengage Learning, Croatia, 2010:116 .

- و عرف (Jashapara,2011:100) الموارد بأنها الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المنظمة لاختيار استراتيجياتها وتنفيذها وتتميز بالخصائص الآتية :-
- ◆ إنها موزعة بشكل متغير بين المنظمات المختلفة .
  - ◆ إنها لزجة ولا يمكن نقلها من منظمة لأخرى من دون كلفة .
  - ◆ إنها فريدة وليست شائعة .
  - ◆ إنها قيمة تدعم وتعزز الكفاءة والفاعلية التنظيمية .
  - ◆ إنها لا يمكن تقليدها ولا يمكن استبدالها بسهولة من لدن المنافسين .
  - ◆ إنها ليس لها بدائل – فالموارد الأخرى ليس باستطاعتها تأدية الوظائف نفسها .

وقد بين (Pearce&Robinson,2011:154) ان هناك ثلاثة أنواع أساسية من الموارد هي :-

- ❖ الموجودات الملموسة وهي الموجودات الأكثر سهولة عند تحديدها التي كثيراً ما توجد في كشف الميزانية للمنظمة والتي تتضمن التسهيلات الإنتاجية والمواد الأولية والموارد المالية والعقارات وغيرها .
- ❖ الموجودات غير الملموسة وهي موجودات المنظمة التي لا يمكن لمسها أو رؤيتها ولكنها تتحكم كثيراً بخلق الميزة التنافسية مثل العلامة التجارية وسمعة المنظمة والمعرفة الفنية والخبرات المترجمة داخل المنظمة .
- ❖ الإمكانيات التنظيمية وهي المهارات (القابليات والطرائق التي تدمج أو توحد كلاً من الموجودات والعاملين والعمليات) التي تستخدمها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات , وبين إن الموارد تكون أكثر قيمة عندما تكون متصفة بالنقاط الآتية التي يبينها شكل (38) :-

- ضرورة للاستجابة لاحتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنظمات المنافسة .
- نادرة وليس من السهل استبدالها أو تقليدها .
- تخلق الأرباح الحقيقية .
- مستقرة ومتينة وقليلة الانخفاض في قيمتها .



شكل (38)  
صفات الموارد الأكثر قيمة

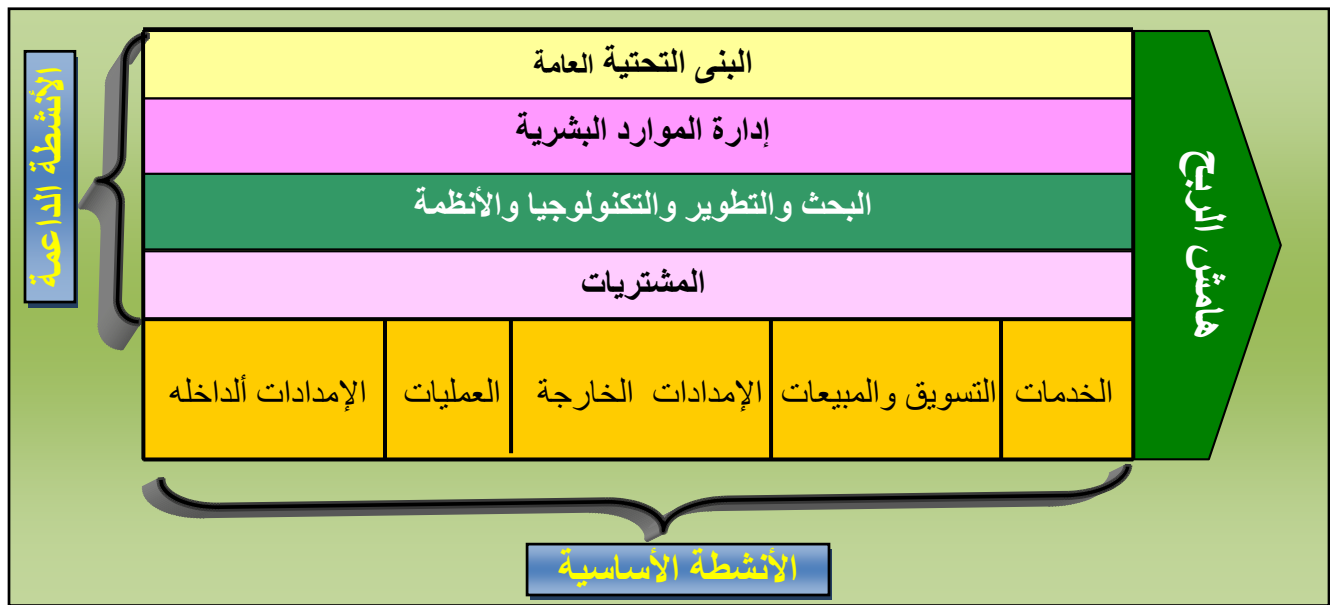
Source: Pearce II, John A. & Robinson, Richard B. , "Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control", 12<sup>th</sup> ed., McGraw- Hill, Singapore, 2011:161 .

ثانياً :- مدخل تحليل سلسلة القيمة

لقد طور هذا الأسلوب من لدن الكاتب ( Porter ) إذ بموجبه تعد المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي ومن ثم يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزة تنافسية للمنظمة . ويشير (Hill & Jones,2008:83) إلى أن كل وظائف المنظمة مثل الإنتاج والتسويق وتطوير المنتج وأنظمة المعلومات وإدارة الموارد البشرية لها دور في تقليل هيكل الكلف وزيادة المنفعة المدركة ( القيمة ) للمنتجات من خلال التمايز . ان مصطلح سلسلة القيمة يشير إلى فكرة أن المنظمة هي سلسلة من النشاطات لتحويل المدخلات إلى مخرجات تصنع قيمة للزبون وعملية التحويل هذه تتضمن عدداً من الأنشطة

( الأساسية والداعمة ) التي تضيف قيمة للمنتج و يمكن توضيحها كالآتي : (Carpenter&Sanders,2009:88)

- **الأنشطة الأساسية (Primary activities):** وهي مرتبطة بتصميم خدمات ما بعد البيع ، والنصب وتصليح الأجزاء الاحتياطية ، وتسويق المبيعات، والمزيج التسويقي ، ونظام الإمدادات الخارجيه ، وخزن المنتجات تامة الصنع وتوزيعها ، والعمليات ، والتعامل مع الآلات ، والتخصص والاختيار، ونظام الإمدادات الداخلة ومناولة المواد الأولية وخزنها .
- **الأنشطة الداعمة (Support activities):** تعمل الأنشطة الداعمة على توفير المدخلات التي تسمح بالأنشطة الأساسية بالعمل . وتنقسم هذه النشاطات على عدة وظائف، وهي البنى التحتية للمنظمة والإدارة العامة والمحاسبة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير والتحفيز والتطورات التكنولوجية والبحث والتطوير وتطوير المنتج والعملية والمشتريات وشراء المواد الأولية ومثلما يظهر في شكل (39)



شكل (39)  
أنموذج سلسلة القيمة

Source: Pearce II, John A. & Robinson, Richard B. , "Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control", 12<sup>th</sup>ed., McGraw- Hill, Singapore, 2011:146 .

وأشار (Proff,2008:93-111) إلى استخدام المدخل المعتمد على المقدره لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها تلمس نشاطات سلسلة القيمة من تطوير هندسة القيمة وإضافة قيمة جديدة للمنظمة تمكّنها من تطوير مقدراتها الجوهرية ومن ثم استدامة الميزة التنافسية للمنظمة .

وقد تمكن (Thompson et al.,2008:120-121) من وضع مدخل حول كيفية ترجمة أداء المنظمة لأنشطة سلسلة القيمة إلى الميزة التنافسية والذي يبدأ من جهود الإدارة لبناء خبرات تنظيمية أكثر عند تأدية أهم النشاطات التنافسية لسلسلة القيمة , حيث تعمد إلى محاولة تطوير المقدرات والإمكانات التي تضيف قوة إستراتيجيتها وتنافسيتها فإن بدأت الإدارة بجعل المقدرات والإمكانات المختارة الحجر الأساس لإستراتيجيتها والاستمرار في استثمار الموارد لبناء البراعة في تأدية ذلك سيمكنها من زيادة مستوى المقدرات الجوهرية وبعدها يتبعها المزيد من التعلم التنظيمي والاستثمارات للموارد وبذلك يمكن أن تتطور المقدرات الجوهرية إلى ميزة تعطي تفوقاً أعلى من الخصوم في تأدية أهم النشاطات التنافسية لسلسلة القيمة ومثلما يبينها شكل (40) .



شكل (40)

ترجمة أداء المنظمة لأنشطة سلسلة القيمة إلى الميزة التنافسية

Source :Thompson, Arthur A; Strickland, A. J. & John E. Gamble "Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases", 16<sup>th</sup> Ed., McGraw–Hill Irwin, New York . 2008:121 .

وبين (David,2011:152;125-126) ان المقدرات الجوهرية تتمثل بنشاطات سلسلة القيمة التي تؤديها المنظمة بشكل أفضل من المنافسين , وان كل المنظمات يجب أن تستخدم تحليل سلسلة القيمة لتنمية المقدره الجوهرية وتحويل هذه المقدرات إلى مقدرات متميزة عندما تصبح ميزة تنافسية رئيسية للمنظمة , وعلى كل المنظمات أن تسعى دائماً إلى تحسين نقاط ضعفها الداخلية وتحويلها إلى نقاط قوة وتطوير المقدرات المميزة إلى أقصى حد لكي تستطيع بذلك الحصول على الميزة التنافسية بشكل اكبر من المنظمات المنافسة ومثلما يأتي في شكل (41) .



شكل (41)

عملية الحصول على الميزة التنافسية في المنظمة

Source : David, Fred .R, "Strategic Management Concepts and Cases" 13th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey, 2011:126 .

ومما سبق نرى إن الموارد والإمكانات بتنوعها التي تمتلكها المنظمة والتي تتراكم لديها نتيجة التعلم والمعرفة والتي يستفاد منها في تنفيذ أنشطتها ووظائفها التي تتجاوز بها كل العقبات التي تواجهها نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تضمن استمرار نجاحها في بيئة الأعمال , من خلال بناء وتطوير مقدراتها الجوهرية التي تنتج من خلال امتلاك الموارد والإمكانات التي تتصف بالندرة والقيمة وصعوبة تقليدها من قبل المنافسين وعدم إمكانية استبدالها بموارد بديلة لا تستطيع أن تحقق أهدافها على مديات طويلة ولما تؤديه من وظائف بشكل بارع واستثمار امثل لأنشطة سلسلة القيمة التي تضيف قيمة فائقة للمنظمة وتعاضم أرباحها.

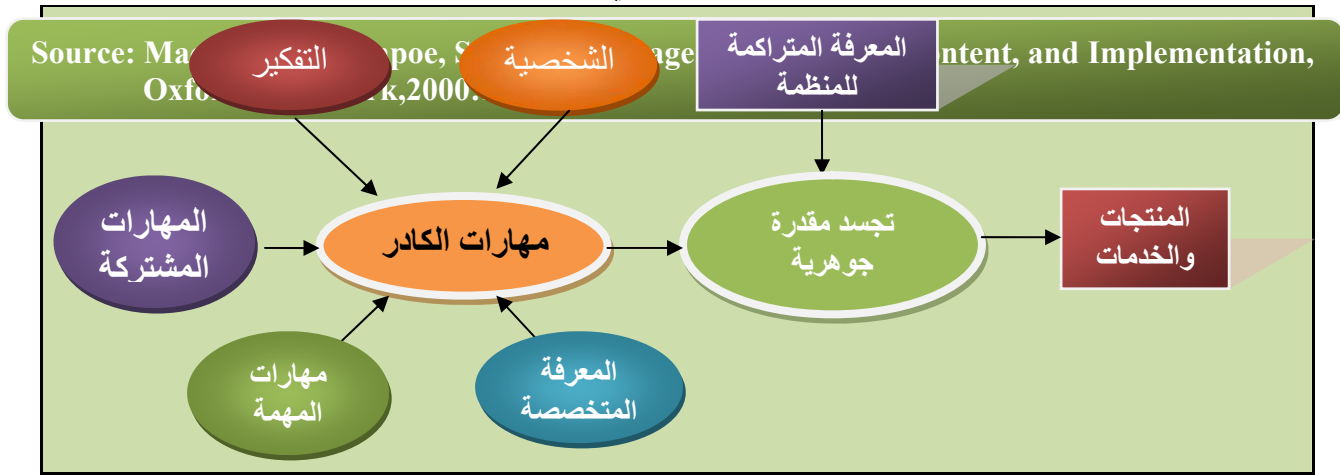
## سابعاً:- نماذج المقدرات الجوهرية Core Competences Models

### 1- أنموذج (Macmilan&Tampoe,2000)

لقد ميز (Macmilan&Tampoe,2000,122) بين انبثاق المقدرات الجوهرية في منظمة صناعية يختلف عنه في منظمة خدمية ، فإن المقدرات الجوهرية في المنظمات الخدمية تتولد من المهارات المتنوعة التي يمتلكها العاملون إذ إن المصادر الأساسية للمقدرات هي مهارات الأفراد وإمكاناتهم الذاتية فضلا عن المعرفة الكلية للمنظمة

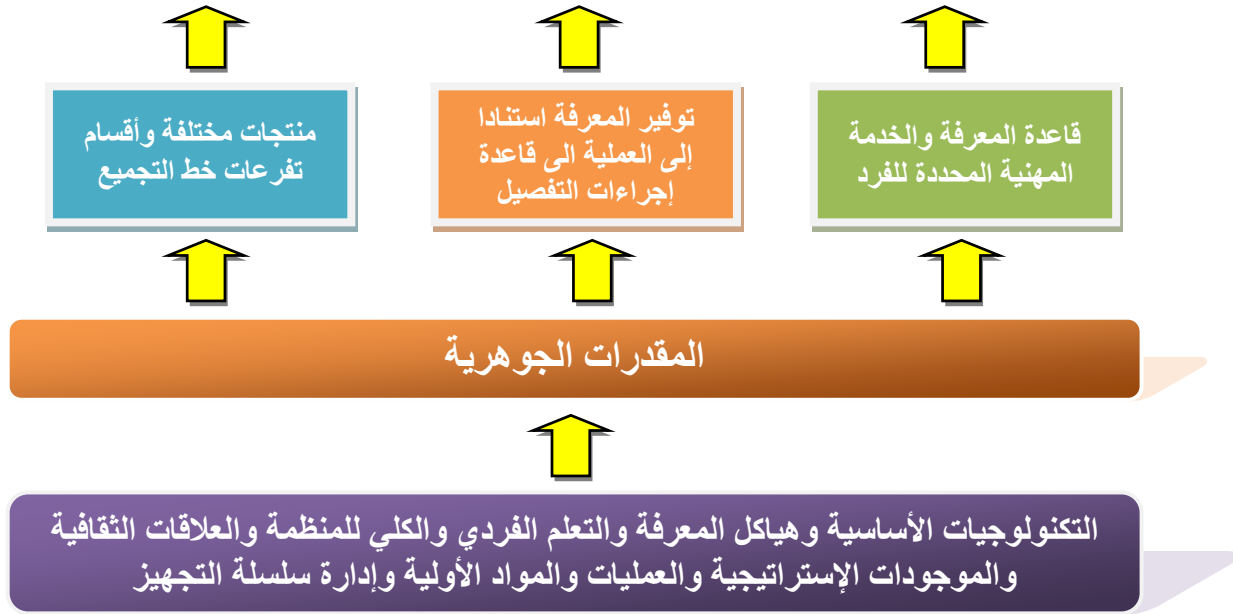
شكل (42)

#### جذور المقدرات الجوهرية في المنظمات الخدمية



إذ يؤكدان أن مصدر انبثاق المقدرات في المنظمة الصناعية يستند إلى مجموعة من الموارد تختلف عن الموارد التي تنبثق منها المقدرات في منظمة خدمية مما نلاحظ من شكل (43) التالي إذ كيف يمكن للمقدرات الجوهرية أن تتولد في المنظمات الصناعية إذ يشكل أساس تولدها مجموعة من الموارد التنظيمية المتنوعة كالتكنولوجيا والتعلم الفردي والكلية للمنظمة والعلاقات ما بين المستويات المختلفة في المنظمة والموجودات الإستراتيجية والمواد الأولية .

منتجات أو خدمات (مختارة من لدن الزبون)



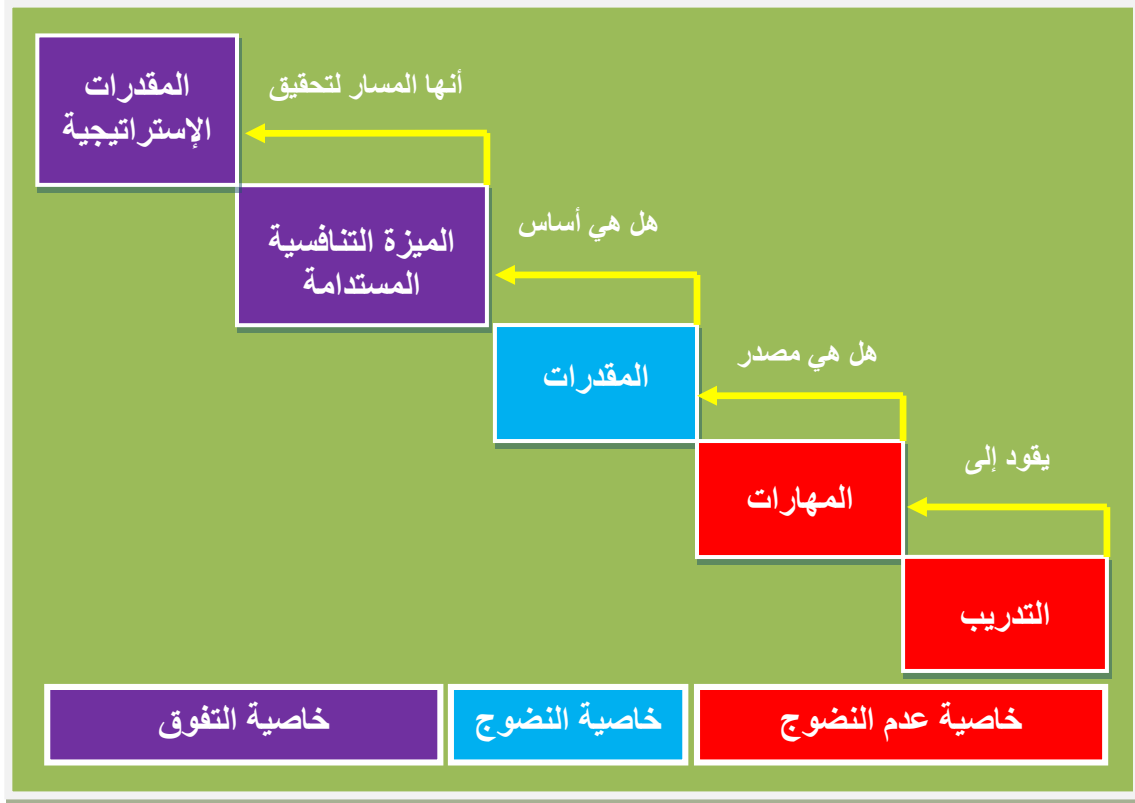
شكل (43)  
جذور المقدرات الجوهرية في منظمة صناعية

Source: Macmillan & Tampoe, Strategic Management: Process, Content, and Implementation, Oxford, New York, 2000:122 .

## 2- أنموذج (Kerzner, 2001)

يقدم هذا الأنموذج عملية تطوير تنافسية إدارة المشروع التي تبدأ من عملية التدريب التي تقود إلى تطوير مهارات الإدارة وتكوين قاعدة من المهارات الاحترافية التي يجب أن تصمم مقدرات المنظمة لتستفيد منها المنظمة بأكملها وهذا

يتطلب اكتساب المعرفة الذي يتضمن تطوير ثقافة المنظمة بالاعتماد على السلوك التنظيمي الفعال الذي يقود إلى ثلاث خصائص هي (عدم النضوج والنضوج والتفوق ) ومن ثم ستمتلك المنظمة مهارات تمثل مصدراً لتحقيق المقدرات التي تستطيع المنظمة من تحويل تلك المقدرات إلى ميزة تنافسية مستدامة والهدف الأساس منها لتصبح الطريق الذي يحقق المقدره الإستراتيجية التي تتأتى من الجهود الأساسية لأنشطة التخطيط الاستراتيجي والتي تتطلب دعماً تنفيذياً قوياً من لدن الإدارة العليا للمنظمة ومثلما يوضحها شكل (44) الآتي :-



شكل (44)

دور المقدرات الجوهرية في تحقيق تنافسية المنظمة

Source: Kerzner, Harold "Strategic Planning For Project Management Using A project Management Maturity Model" John Wiley & Sons, Inc., USA, 2001:149 .

### 3- أنموذج ( Thompson & Strickland, 2003 )

يؤكد الباحثان في أنموذجهما للمقدرات الجوهرية على العناصر الداخلية للمنظمة والعناصر الخارجية التي تتطلب إنشاء علاقات شبكية تربط بين المنظمة والأطراف المهمة التي لها مصالح مع المنظمة، أما العناصر الداخلية فتتجسد



بالمهارة الشخصية والمعرفة التكنولوجية والموارد البشرية المتمثلة برأس المال الفكري والموجودات المادية والموارد غير الملموسة ، أن ما تهدف إليه المنظمة هو تحقيق الميزة التنافسية. وتكون موارد المنظمة هي القاعدة الأساسية التي تتحرك منها نحو القابليات التنافسية والقابليات والمقدرات الجوهرية لتشخيص الموارد الإستراتيجية التي تحقق إنجازات سوقية متميزة للمنظمة لتحقيق دورها الميزة التنافسية. وشكل (45) يوضح المقدرات الجوهرية للمنظمة .

## شكل (45)

## أنموذج (Thompson &amp; Strickland,2003)

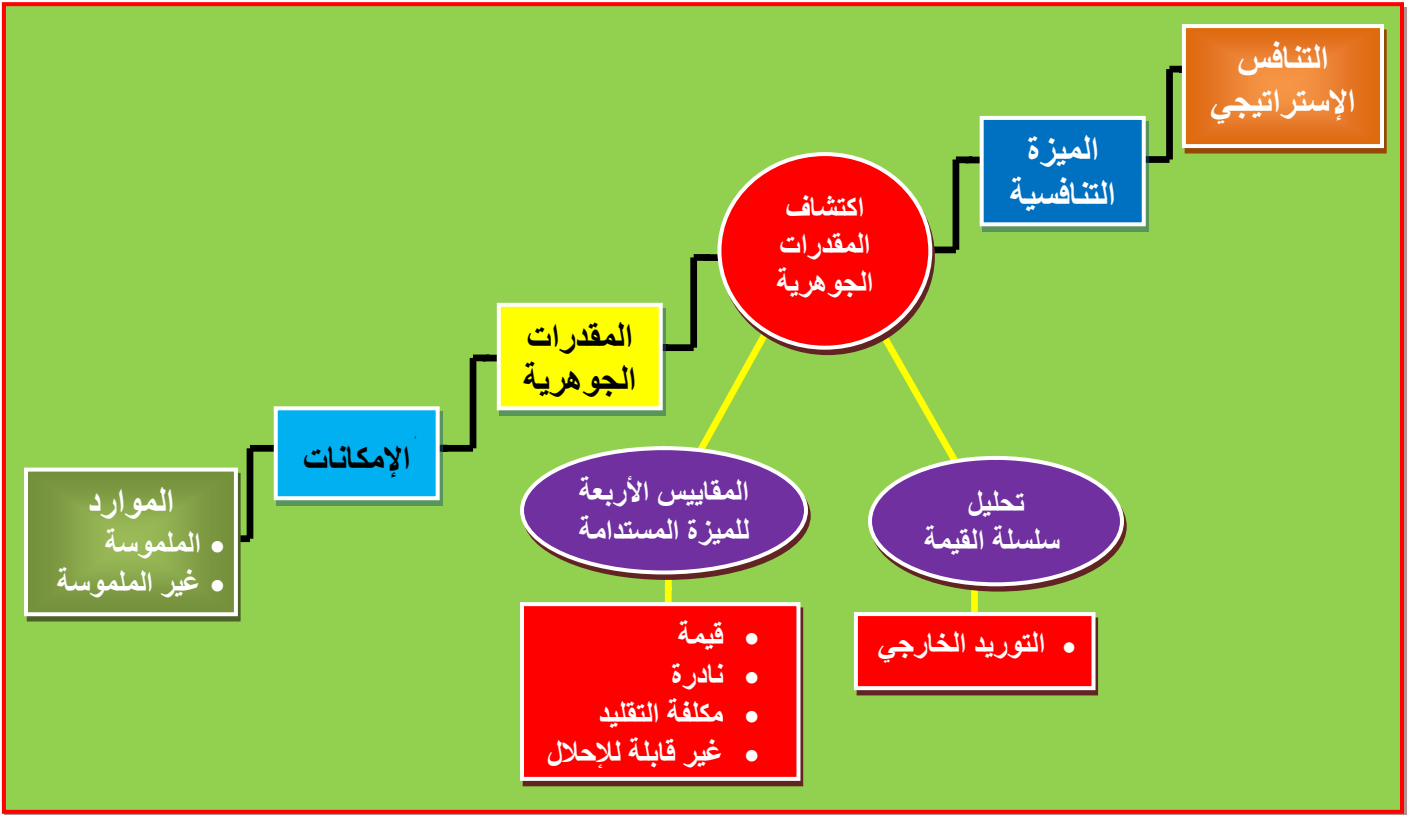
Source: Thompson, Arthur A., Strickland, A.J., Strategic Management, 13<sup>th</sup> Ed Mc Graw Hill Irwin, 2003:119



## 4- أنموذج (Hitt et al.,2007)

يبين هذا الأنموذج طبيعة تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والذي يتطلب التقييم والفحص المستمرين لمحفظة الموارد وإمكانات المديرين في المنظمة , إن الموارد هي مصدر المقدرات وكلاهما يستخدمان لبناء المقدرات الجوهرية

وتطويرها والتي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية , إن فهم كيفية رفع قيمة حزمة الموارد والإمكانات الفريدة للمنظمة هو المفتاح الأساس لمخرجات عملية صناعة القرار , فهو بذلك يبين العلاقة ما بين الموارد والإمكانات والمقدرات الجوهرية ويبين كيفية استخدامها في المنظمة في خلق التنافس الاستراتيجي ومثلما يبينه شكل (46) .



شكل (46)

دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية والتنافسية الإستراتيجية

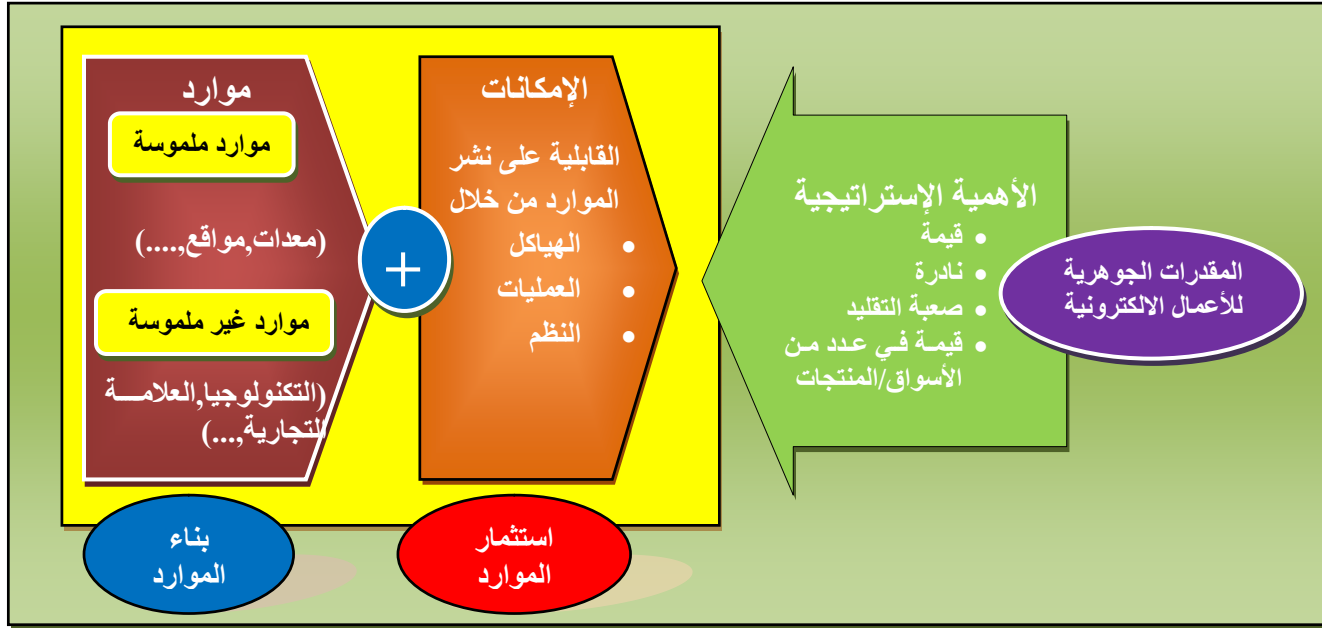
Source : Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Dane, " Management of strategy : Concepts and Cases", 1<sup>st</sup> Edition , Thomson South-Western, USA, 2007:72 .

يلاحظ من شكل (46) ان المقدرات الجوهرية هي الأساس في خلق المزايا التنافسية التي تقود بدورها إلى تحقيق التنافسية الإستراتيجية. ثم إن هذا الشكل يقدم منظوراً مهماً يرتبط بمفهوم الميزة التنافسية والتنافسية الإستراتيجية، حيث تبين إن المزايا التنافسية تقود إلى تحقيق التنافسية الإستراتيجية ، ولا يغيب عن الأذهان ما تلعبه التحالفات الإستراتيجية من دور في بناء الموارد التي تعد الأساس الذي يركز عليه خلق المزايا التنافسية

## 5- أنموذج (Jelassi&Enders,2008)

يبين هذا الأنموذج كيفية الحصول على المقدرات المميزة ( الجوهرية ) من خلال دمج الموارد الفريدة التي تستخدمها المنظمة في عمليات خلق القيمة بنوعها (الملموسة وغير الملموسة) مع الإمكانيات الفريدة التي تمكن المنظمة

من استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية والتي ستكسبها الأهمية الإستراتيجية المتمثلة بالصفات الأربع التي إذا ما امتلكتها المنظمة فأنها ستمتلك مقدرات جوهرية تمكنها من استدامة تنافسيتها ومثلما يبينها شكل (47) الآتي :-

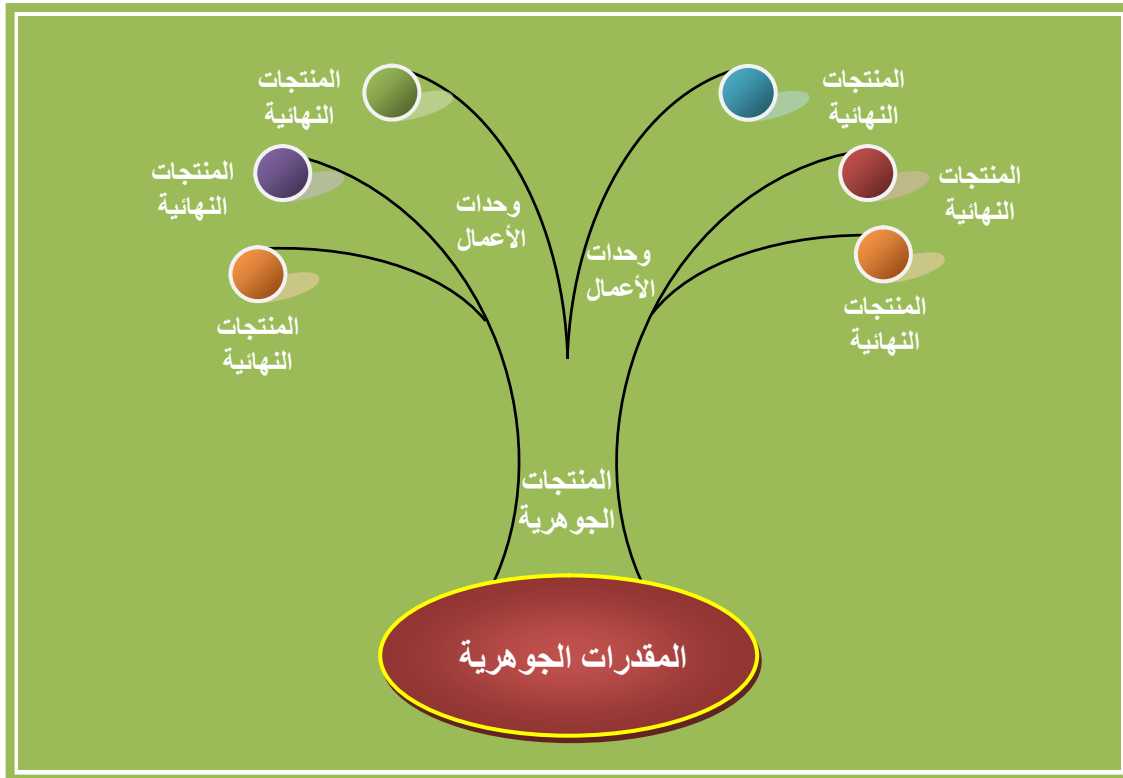


شكل ( 47 )

المقدرات المميزة (الجوهرية) للأعمال الالكترونية الناتجة من دمج الموارد والإمكانات الفريدة

Source: Jelassi ,Tawfik," Strategies For e –Business: Creating Value Through Electronic and Mobile Commerce, Concepts, And Cases",2<sup>nd</sup> Ed Prentice Hall Financial Times, England,2008:79 .

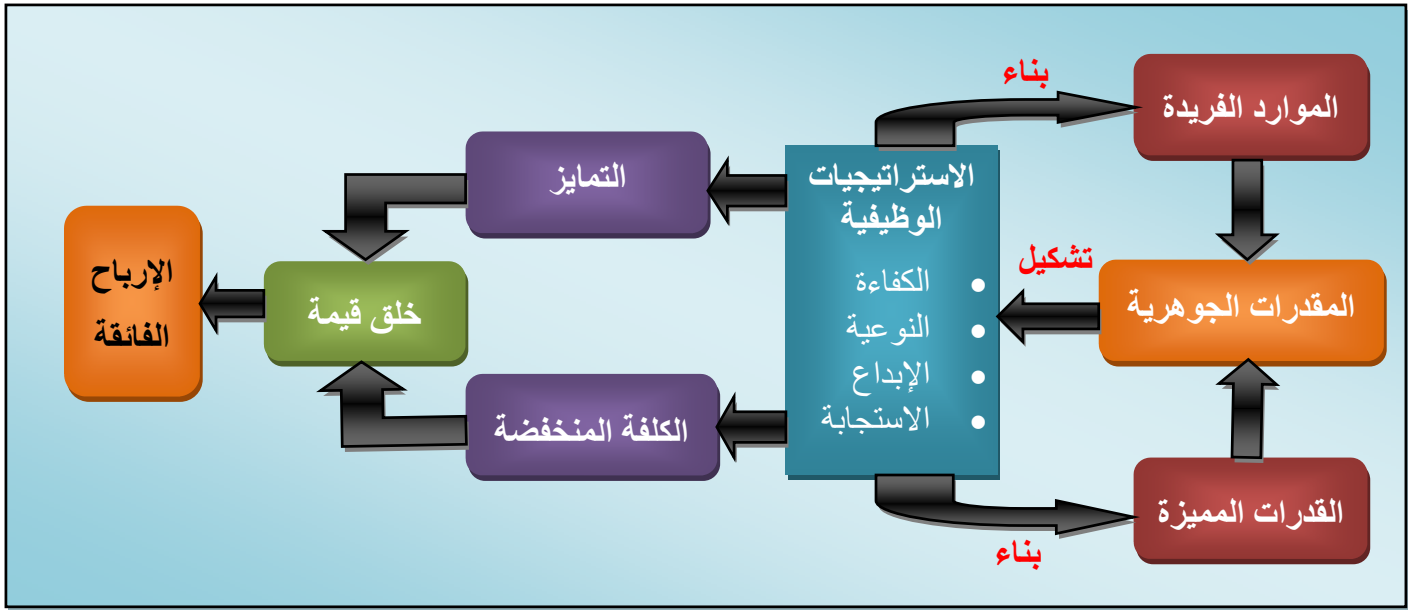
يشير هذا النموذج إلى ما جاء به الكاتبان (برهارد وهامل) فأنهما اقترحا مجسم الشجرة **Tree** لبيان الربط بين المقدرات الجوهرية والمنتجات النهائية في المنظمة إذ اقترحا أن المقدرات الجوهرية تمثل الجذور **Roots** لتلك الشجرة أما الساق **Trunk** فيمثل المنتجات الجوهرية التي تقوم المنظمة بإنتاجها أما الأغصان **Branches** فتتمثل وحدات الأعمال في المنظمة وأخيرا تمثل المنتجات النهائية الإزهار **Flowers** أو الثمار **Fruit** أو الأوراق **Leaves** التي تحملها تلك الأغصان وهي نتاج المنظمة في نهاية المطاف والذي يبينه شكل (48) الآتي :-



شكل (48)  
شجرة المقدرات الجوهرية

Source: Trott, Paul, "Innovation Management and New Product Development, 4th Ed ,  
Prentice Hall Financial Times, England, 2008 : 187 .

يبين هذا الأنموذج دور الاستراتيجيات الوظيفية التي تستخدمها المنظمة في تشكيل الموارد الفريدة والقدرات المميزة واللتين بدورهما تكونان المقدرات الجوهرية للمنظمة التي ستكون القاعدة الأساسية في خلق القيمة للزبون وتحقيق الربحية العالية للمنظمة ومن ثم زيادة تنافسية المنظمة مثلما يبينه شكل (49) .



شكل (49)

أنموذج ( Hill & Jonse,2010 ) المقدرات الجوهرية وخلق القيمة

Source: Jones, Gareth R.& Hill, Charles W.L., "Theory of Strategic Management", 9<sup>th</sup>Ed , South-Western Cengage Learning,China,2010:108

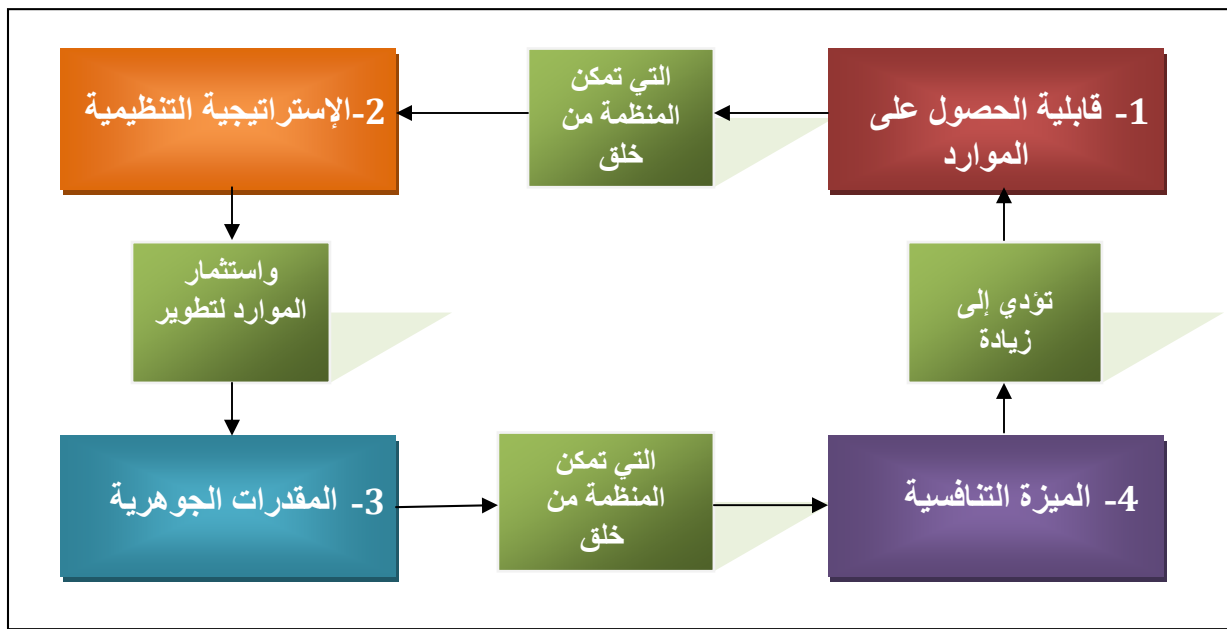
ونلاحظ من الشكل أعلاه ان الموارد والإمكانات تؤسس المقدرات المميزة التي تشكل الاستراتيجيات والاستراتيجيات بدورها تساعد على بناء الموارد والإمكانات وتخلق الميزة التنافسية التي بدورها تحقق للمنظمة الربحية الفائقة . لذلك فالعلاقة بين المقدرات المميزة والاستراتيجيات ليست علاقة خطية ولكنها علاقة تبادلية مهمة .

يشير (Jones,2007:12;93) الى المقدرات الجوهرية بأنها مجموعة المهارات والقابليات الفريدة للمدراء في النشاطات التي تخلق القيمة مثل (التصنيع والبحث والتطوير وإدارة التكنولوجيا الجديدة والتصميم والتغيير التنظيمي) والتي تمكن المنظمة من تطوير استراتيجياتها للتفوق على أداء منافسيها وإنتاج منتجات أفضل أو إنتاج منتجات مشابهة لمنافسيها ولكن بكلفة اقل , إن المنظمة لديها القدرة على خلق القيمة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال نوعين من الموارد :-

أ- **موارد وظيفية**: تتضمن المهارات والقابليات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة وهي مهارات فريدة وصعبة التقليد.

ب- **موارد منتظمة**: وتتضمن مهارات الإدارة العليا وموارد القيمة مثل التجهيزات ورأس المال وكذلك القابليات الأخرى مثل السمعة والعلامة التجارية.

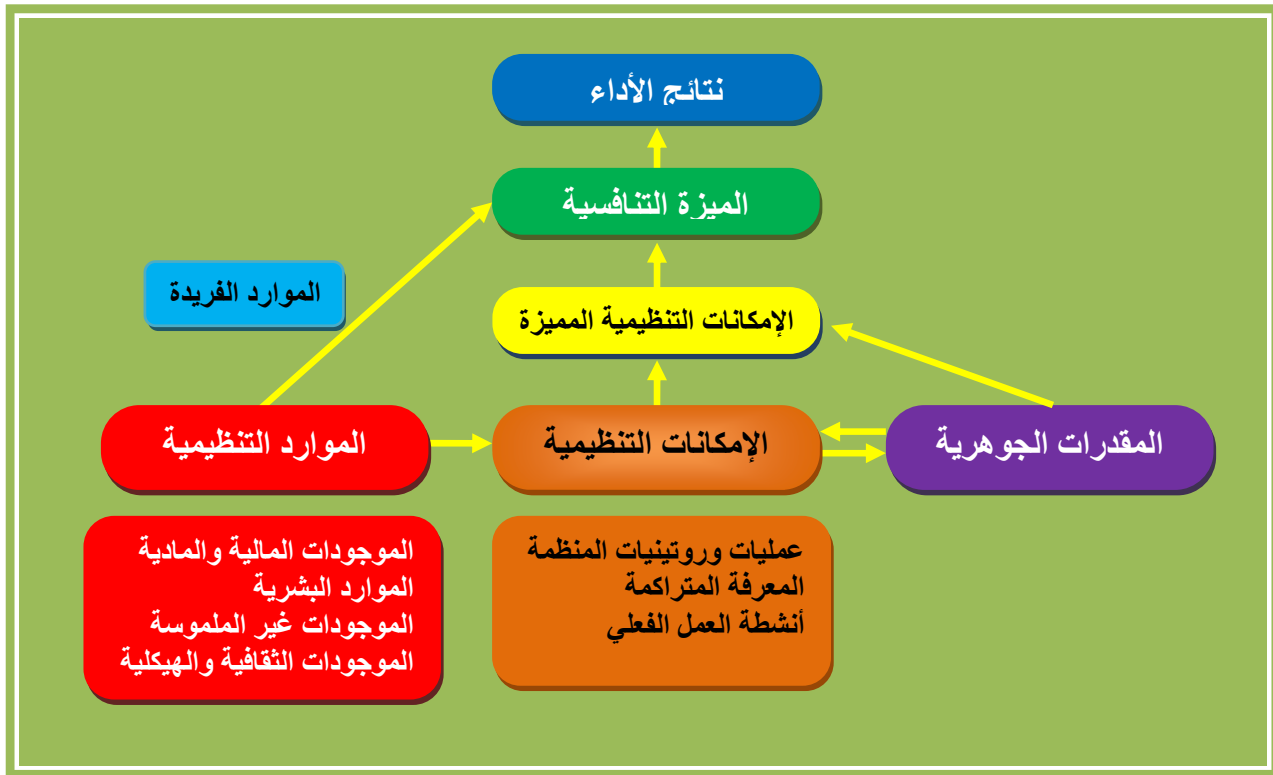
ولغرض تحقيق ميزة تنافسية يجب إن تكون موارد المنظمة فريدة وصعبة التقليد لاستثمارها في تطوير المقدرات الجوهرية التي تشكل الحجر الأساس لخلق الميزة التنافسية . وشكل (50) يوضح أنموذج Jones .



شكل (50)  
أنموذج ( Jones,2010 ) لدورة خلق القيمة

Source: Jones, Careth R., "Organizational Theory, Design and Change", 6<sup>th</sup> ed, Pearson, New Jersey, 2010:230.

يشير هذا النموذج إلى الدور الاستراتيجي للموارد التنظيمية المتمثلة (بالموجودات المالية والمادية والبشرية والموجودات غير الملموسة والموجودات الثقافية والهيكلية) والإمكانات التنظيمية المتمثلة ( بالعمليات والروتينيات التنظيمية والمعرفة المتراكمة ونشاطات العمل الحقيقي ) في تكوين المقدرات الجوهرية التي بدورها ستؤمن للمنظمة الميزة التنافسية ومثلما يظهره شكل (51) الآتي :-



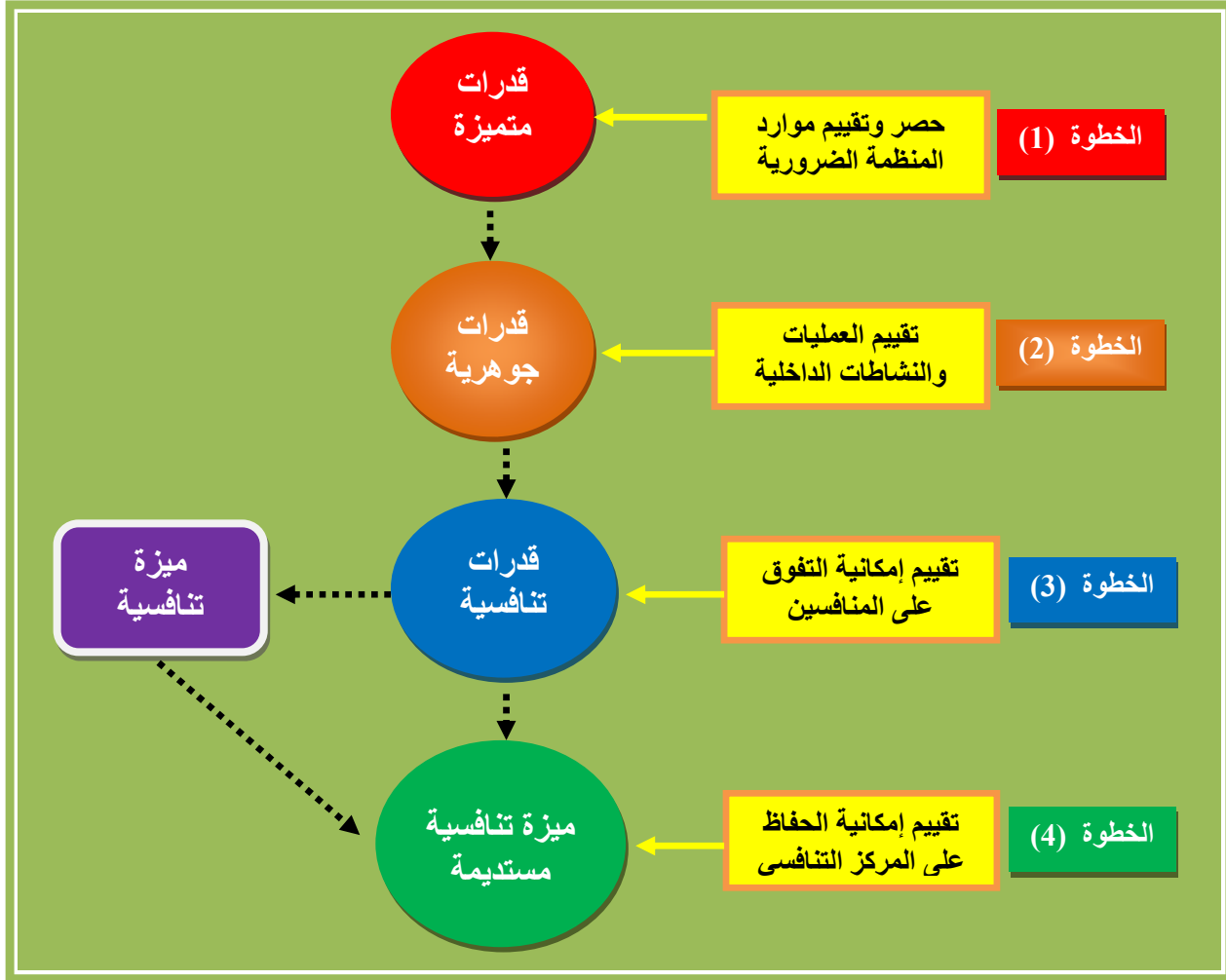
شكل (51)

الدور الاستراتيجي للموارد التنظيمية والإمكانات التنظيمية

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

يبين هذا النموذج الذي ورد ضمن الاستنتاجات الختامية للمحور الإداري الذي اشترك فيه كثير من الكتاب والباحثين و يظهر خطوات اواليات بناء الميزة التنافسية التي تتضمن الآتي ومثلما يوضحها شكل (52) :-

- ◆ تقييم مدخلات المنظمة ومواردها .
- ◆ تقييم العمليات والنشاطات الداخلية .
- ◆ تقييم القدرة على التفوق التنافسي .
- ◆ تقييم إمكانية الحفاظ على الموقع التنافسي .



شكل ( 52 )  
خطوات الحفاظ على المركز التنافسي

المصدر : العنزي , سعد وآخرون , التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير , الجزء الأول , الطبعة العربية الأولى , مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع , عمان - الأردن , 2010 : 259-264 .

وبعد استعراض نماذج المقدرات الجوهرية التي يمكن أن تستخدمها المنظمات في تحسين تنافسيتها في الصناعة التي تعمل بها وتوافقاً مع توجهات هذه الدراسة سننعمد أنموذج (Jelassi&Enders,2008) لكونه يحاكي المستقبل



فقد أصبحت أعمال المنظمة الكترونية نظراً للتطور الحاصل في بيئة الأعمال وتوافقاً مع المتغيرات المعتمدة لهذه الدراسة فضلاً على كونه يتضمن البنيتين الأساسيتين اللتين ترتكز عليهما المنظمة في بناء مقدراتها الجوهرية وهما ( الموارد والإمكانات ) من خلال دمجها وتوزيعها بشكل فعال ومتناسق في وحدات المنظمة لتتمكن من استمرار نجاحها في المستقبل , وكذلك تم إضافة بعداً ثالثاً يتمثل برأس المال البشري الذي يتضمن في فحواه المهارات والمعرفة والخصائص الشخصية التي تمتلكها المنظمة والتي تتمثل بكادرها الوظيفي .

حيث أشار (Millmore et al.,2007:526) ان رأس المال البشري بأنه تراكم المعرفة والمهارات والخبرات والمقدرات المستقرة في القوى العاملة للمنظمة والتي تمثل الموجودات غير الملموسة التي تضيف قيمة للمنظمة . بينما عرفة (Dessler,2009:8) بأنه المعرفة والتعلم والتدريب والمهارات والخبرات لعاملية المنظمة , وذلك استناداً إلى آراء مجموعة من الكتاب والباحثين :-

(Rychen&Salgnik,2005:4) و (Kumar,2005:1-5) و (Branzei&Thornhill,2006:11-20) و (Hollmam&Elliott,2006:4) و (Post&Brunett,2006:460) و (Montier et al.,2006:50) و (Chan,2006:148) و (Liu et al.,2006:71) و (Goel,2007:41) و (Hammond&Colline,2007:8-9) و (Cunningham,2007:2) و (Li et al.,2007:1) و (McNaughton,2007:2) و (Ljungquist,2008:1) و (Edgar&Lockwood,2008,4) و (Vincent&Focht,2009:166) و (Bani-Hani&Al-) و (Hawary,2009:98) حيث توصلوا الى إن العنصر البشري هو الذي يولد المقدره الجوهرية وليس الآلة أو التكنولوجيا فبدون الإنسان لا قيمة لها , ويمكن تعريف رأس المال البشري هم العاملون الذين يمتلكون معارف ومهارات وقدرات نادرة ذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها الاقتصادية، إي بمعنى هم العاملون ذوي المهارات الجوهرية التي ينبغي أن تتصف بخصائص أساسية هي القيمة (Value) والندرة (Rareness) وعدم التقليد (Inimitable) وعدم نقلها أو حركتها بسهولة للغير (Immobility) ومنظمة (Organized) بشكل عقلائي من قبل المنظمة عبر قسم الموارد البشرية الفعال .

# الفصل الثاني

## الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الأول : بعض  
الدراسات السابقة

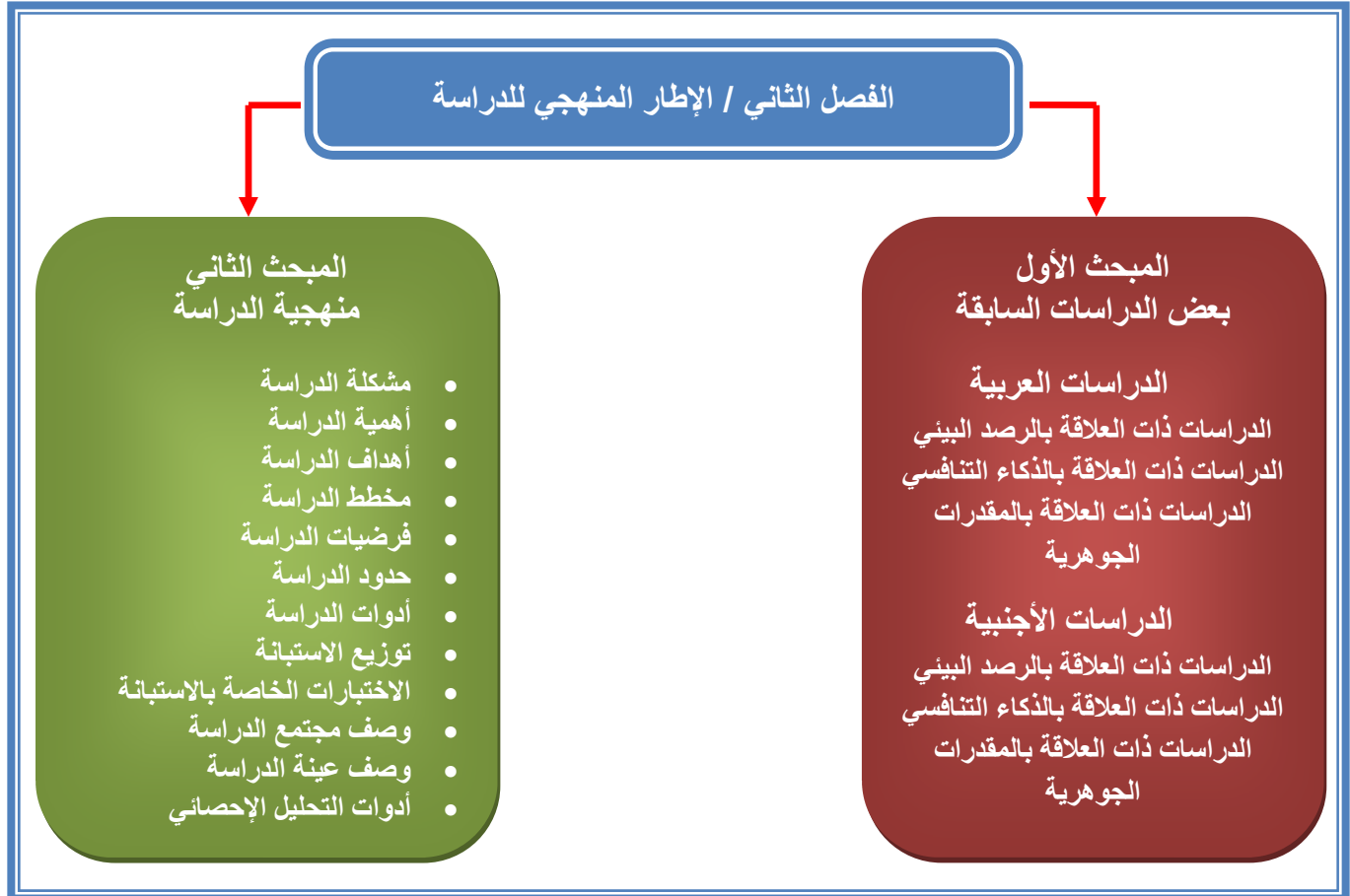
المبحث الثاني : منهجية  
الدراسة



## الفصل الثاني الإطار المنهجي للدراسة

المقدمة

يستعرض هذا الفصل في مبحثه الأول عدداً من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية, وقد جاءت على وفق محورين هما الدراسات العربية والدراسات الأجنبية ومن ثم يتناول المبحث الثاني منهجية الدراسة التي تم اعتمادها, من خلال تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها ومخطط الدراسة الافتراضي وتحديد فرضيات الدراسة الرئيسية وتوضيح الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها, ووصف تفصيلي لعينة الدراسة ومجتمعها, ويمكن توضيحها بالمخطط الآتي :-



## الفصل الثاني

### المبحث الأول / بعض الدراسات السابقة

### *Some of Previous Studies*

يهدف هذا المبحث إلى استعراض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية (( **الرصد البيئي والذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية** )) وقد أعطت هذه الدراسات تصوراً شاملاً لما تناوله الكتاب والانطلاق مما انتهوا إليه ولم يجد الباحث دراسة سابقة تناولت الربط بين متغيرات الدراسة الحالية مما يجعل له السبق في الربط بينها وهي كالآتي :-

#### أولاً : الدراسات العربية

#### أ- الدراسات المتعلقة بالرصد البيئي

#### 1. دراسة إبراهيم 2006 (( التحليل البيئي وأثره في اختيار إستراتيجية التكيف التنظيمي ))

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر لعملية التحليل البيئي في اختيار إستراتيجية التكيف التنظيمي في شركة بغداد للمشروبات الغازية من خلال تحليل عوامل البيئة الخارجية والتنافسية والداخلية من أجل تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) وقد استخدمت الدراسة تحليل إستراتيجيات التكيف التنظيمي بوصفها بدائل مقترحة لعملية التكيف التنظيمي , وتوصلت الدراسة إلى استنتاج رئيس هو إن الشركة استطاعت من تحقيق مستويات مقبولة من التكيف مع الظروف الحالية من خلال الاستمرار بالعمل والنجاح في مراجعة التهديدات والتغلب على نقاط الضعف بالاعتماد على نقاط القوة وتبنيها مضامين إستراتيجية وقد أوصت الدراسة بضرورة تحديد مسارات الشركة من خلال اتجاهين هما :-

- اختيار خطة إستراتيجية للشركة من منظور طويل الأمد .
- اختيار خطة إستراتيجية للشركة قصيرة الأمد تعتمد اغتنام الفرص البيئية المتاحة بشكل فعال .

#### 2. دراسة الجادر 2007 (( العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإستراتيجية التحالف وأثرهما في الأداء المنظمي ))

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة والأثر بين متغيراتها الثلاثة (التحليل الاستراتيجي وإستراتيجية التحالف والأداء المنظمي) في ثلاث شركات إنشائية تابعة لوزارة الأعمار والإسكان وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي يتمثل بازدياد تأثير التحليل الاستراتيجي وإستراتيجية التحالف مجتمعة في الأداء المنظمي بمقدار أكبر من تأثير كل منهما بشكل منفرد , كما تبين عدم وجود اختلاف بين الشركات المبحوثة للمتغيرات الثلاثة وان أكثر بدائل التحالف أهمية هي (التراخيص والامتيازات والمشاريع المشتركة) وانتهت الدراسة الى مجموعة من التوصيات أبرزها دعوة إدارة الشركات المبحوثة إلى زيادة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي وضرورة التوجه نحو وضع إستراتيجية شاملة وواضحة للتحالف وتبني بدائل أخرى للتحالف كالتراخيص والامتيازات والمشاريع المشتركة وعدم الاقتصار على التعاقد الثانوي .

**3. دراسة حسين 2010 (( اثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة ))**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان ضرورة الاهتمام بالتحليل الاستراتيجي الذي يعد مرحلة مهمة من مراحل الإدارة الإستراتيجية التي تهدف إلى تزويد الاستراتيجيين بالمعلومات المهمة عن التغيرات الحالية والمحتملة في البيئة الداخلية والخارجية وذلك لغرض استثمار نقاط القوة لاقتناص الفرص وتحجيم نقاط الضعف من التهديدات التي تواجهها المنظمة لذا هدفت التعرف على طبيعة التحليل الاستراتيجي المعتمد على عينة من المصارف الحكومية والأهلية وانعكاساته على معايير جودة الخدمة الحالية تماشياً مع المعايير المعتمدة عالمياً , وأسفرت الدراسة عن مجموعة من الاستنتاجات أهمها اهتمام المصارف الحكومية بالبيئة الداخلية أولاً والبيئة الخارجية ثانياً كون قطاع المصارف الحكومي يعمل في بيئة أكثر استقراراً , واهتمام المصارف الأهلية بتحليل البيئة الخارجية ولا يوجد اهتمام كاف في البيئة الداخلية , وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المصارف الحكومية بالبيئة الخارجية لخلق حالة من التوازن بين هذا النوع من المسح والمسح الداخلي , وكذلك الحال للمصارف الأهلية الاهتمام بالمسح البيئي الداخلي لخلق حالة من التوازن مع المسح البيئي الخارجي .

**ب- الدراسات المتعلقة بالذكاء التنافسي****1. دراسة الهبيي 2010 (( تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ))**

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على تساؤل جوهري مفاده ما تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ؟ في ضوء تحول الاقتصاديات من منطق التنافس على وفق اقتصاديات الحجم إلى منطق المنافسة المستندة إلى المعرفة واختبرت هذه الدراسة في شركة زين للاتصالات في العراق وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تفسير التباين بقدرة الشركة المبحوثة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة حيث بات الذكاء التنافسي هو المسار الأفضل لتحقيق التنافسية والاستدامة في بيئة الأعمال المعاصرة وان المعرفة هي المورد الاستراتيجي الأهم في خلق القيمة المستدامة وتحقيق التفوق التنافسي وان تكامل تقنيات الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة يعني بالضرورة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة الأعمال اليوم .

**ت- الدراسات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية****1. دراسة نايف 2007 (( العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها في الأداء الاستراتيجي ))**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والأداء الاستراتيجي في الشركات الصناعية التابعة لوزارة الصناعة وهي الشركة العامة للصناعات ( الكهربائية والبطاريات والجلدية ) وتوصلت هذه الدراسة إلى إثبات صحة الفرضيات التي تشير إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيراتها ومن أهم استنتاجاتها إن المعرفة هي مورد فكري يتطلب من المنظمات تنميتها من خلال الذكاء التنظيمي والثقة والإدارة الذاتية والتعاون والمشاركة في صنع القرار , وأيضاً توصلت إلى عدم قدرة الشركات على تحديد مقدراتها الكامنة التي تمنح ميزة للمنظمة مع أهمية الموارد التنظيمية والطبيعية في بناء مقدرة جوهرية وقد أكدت ان تنظيم الشركة لمقدراتها يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبون واتجاه الشركات نحو استعمال فرق العمل ضمن الهيكل التنظيمي .

**2. دراسة الجنابي 2009 (( تأثير إدارة المعرفة في الكفايات الجوهرية ))**

هدفت هذه الدراسة إلى استجلاء طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والمقدرات الجوهرية في دراسة ميدانية في شبكة الإعلام العراقي وتوصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد إدارة المعرفة وأبعاد المقدرات الجوهرية فضلاً عن إثبات تأثير إدارة المعرفة في إبعاد المقدرات الجوهرية ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت لها الدراسة هي حصول إدارة المعرفة على مؤشر عام معتدل يتطلب من الإدارة العليا بذل المزيد من الجهود للارتقاء بهذه الإدارة والتعرف على خصائصها الذكية وظهر اهتمام غير عادي من لدن إدارة الشبكة بنشر وتوزيع وتبادل المعرفة في الأفراد والأقسام بالوسائل المختلفة وهو دليل سلامة وصحة ويعزز المعرفة الضمنية وكذلك ظهر اهتمام ضعيف بالموارد البشرية بالرغم من اعتماد العمل الأساس في الشبكة على المهنيين من أصحاب الخبرة الأمر الذي ينعكس بشكل سلبي على إدارة المعرفة وبناء المقدرات الجوهرية كما ظهر اهتمام الإدارة العليا بتكنولوجيا المعلومات وتكاملها وتحديثها وهو منهج أساس مهم في اتجاه بناء مؤسسة إعلامية معرفية تواكب الحداثة من الجانب التقني .

### 3. دراسة الشихلي 2009 (( دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية ))

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة من خلال قياس مدى إدراك حاملي المعرفة الضمنية لمستوى معرفتهم وأهميتها في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة وإدراك قيادة المنظمة الإستراتيجية لإدارة المعرفة الملائمة لاكتساب المعرفة الضمنية وتقاسمها وقياس ماهية تأثير المعرفة الضمنية في استراتيجيات إدارة المعرفة وتأثير كل من المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية في ديوان الرقابة المالية وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات من أبرزها ان قيادة الديوان قد وظفت خبرة مدرائه وحده المحاسبين القانونيين في صياغة استراتيجيات الترميز وتنفيذها وقد أسهم إجمالي المعرفة الضمنية على التأثير في المقدرات الجوهرية للديوان إلا ان قيادة الديوان لم توظف المعرفة الضمنية لدى المدراء والمحاسبين القانونيين عند صياغة إستراتيجية شخصية للتأثير في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة .

### 4. دراسة الزوبعي 2010 (( دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف ))

هدفت هذه الدراسة إلى تناول الاستراتيجيات المصرفية ودورها في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف نتيجة حالة عدم الاستقرار في البيئة المصرفية العراقية بصورة خاصة والبيئة الكلية بصورة عامة والتي نتجت من عدم التأكد وصعوبة التنبؤ بالمستقبل والظروف القادمة جعل من الضرورة على المصارف أن تحمي نفسها في بيئة تنسم بالتشريعات والتنافسية العالمية من خلال تبني الأسلوب الاستراتيجي في تعاملها عبر رسم الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق أهدافها ويتم ذلك عبر ما تمتلكه من موارد وقابليات بأمثل صورة من أجل بناء مقدراتها الجوهرية وتحقيق ميزة تنافسية على باقي منافسيها ومن ثم تهدف إلى معرفة مدى تبني المصارف المبحوثة للاستراتيجيات المصرفية وكيفية توظيفها لبناء مقدراتها الجوهرية وتعزيزها وتحديد علاقات الارتباط والأثر بين الاستراتيجيات المصرفية وأبعاد المقدرات الجوهرية في المصارف المبحوثة وخرجت الدراسة بعدة استنتاجات أهمها لا تباين المصارف الحكومية في تبني الاستراتيجيات المصرفية والمقدرات الجوهرية , ووجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة لدى المصارف الحكومية والأهلية .

## أ- الدراسات المتعلقة بالرصد البيئي

1) دراسة (Popoola, S.O.,2000) (( الرصد البيئي من اجل تحقيق الميزة التنافسية : دراسة على مدراء صناعة الصيرفة في نيجيريا ))

((Scanning the Environment for Competitive Advantage : A Study of Corporate Banking Managers in Nigeria))

حاولت هذه الدراسة إظهار كيف يمكن لمدراء المصارف في نيجيريا من رصد البيئة الخارجية من اجل الحصول على المعلومات التي تحقق الميزة التنافسية في صناعة الصيرفة وقد استخدمت مجموعة من المجالات التي تحتاج إلى الرصد البيئي مثل تحليل الاستثمار وتطوير الخدمات وبحوث السوق وإستراتيجية الأعمال وقد توصلت الدراسة إلى إن مجالات عدم التأكد في البيئية مرتبطة بشكل كبير بمقدار عمليات الرصد البيئي المنجزة , وأيضاً توصلت الدراسة إلى إن قطاعات الزبائن والمنافسين هي التي تحتوي على اكبر مقدار من حالات عدم التأكد الإستراتيجية وان استخدام الخدمات الالكترونية للمعلومات يمكن أن يحسن بشكل كبير عمليات الرصد البيئي .

2) دراسة (Ngamkroekjoti&Johri,2000) ((إدارة عمليات الرصد البيئي في الشركات الكبيرة في تايلند))  
((Management of environmental scanning processes in large companies in Thailand))

حاولت هذه الدراسة استخدام الرصد البيئي مصدراً من مصادر المنافسة وقد أجريت هذه الدراسة على شركات (ABB & Shell & CP Group) في تايلاند وقد وجدت إن إدارة نشاطات الرصد البيئي داخل المنظمات تطورت بشكل مستمر نتيجة لتقلب البيئة والطبيعة المتنوعة للأعمال ووضعت مجموعة من مؤشرات الأداء من اجل مراجعة نطاق تطبيقات الرصد البيئي الخاصة بها وإدارتها , كما إنها استخدمت ألامركزية بشكل ناجح في عمليات الرصد البيئي في المناطق الجغرافية المختلفة في تايلاند ومع ذلك وجدت الدراسة بأن هذه الشركات لا زالت تواجه عجزاً في المختصين وبعض المهارات الضرورية من اجل تحقيق فهم واضح لطبيعة البيئة التي تحيط بأعمالها في تايلاند .

3) دراسة (Rouibah,2003) ((الرصد البيئي : المعلومات المتوقعة والمشكلات المرتبطة بها في الكويت))  
((Environmental Scanning: Anticipatory Information and Associated Problems Insight from Kuwait))

حاولت هذه الدراسة استكشاف السلوكيات الإستراتيجية للمدراء التنفيذيين في ( 86 ) شركة كويتية حول خصائص عملية الرصد البيئي وهدفت إلى توعية مدراء الشركات حول أهمية إدارة المعلومات الإستراتيجية بوصفه مصدراً أساسياً للميزة التنافسية وقد توصلت الدراسة إلى أن المدراء التنفيذيين في الكويت لديهم مشكلات في التعامل مع عملية الرصد البيئي فأنهم يحتاجون إلى إدراك اكبر لدور المعلومات الإستراتيجية في عمليات التخطيط وان استخدام الأنظمة المستندة إلى الحاسوب من اجل الرصد البيئي أصبحت ضرورة كبيرة من اجل عمليات التدريب والتعلم .

4) دراسة (Muhammad&Jantan,2006) ((سلوك الرصد البيئي لصناع القرار في ماليزيا))



**((Environmental Scanning Behavior of Malaysian Decision Markers))**

حاولت هذه الدراسة تحديد سلوك الرصد البيئي لصناع القرار في ماليزيا والخاص بقرارات الاستثمار الرأسمالية , فإن سلوك الرصد هو مفهوم وضع ليشمل عمليات تنظيم الرصد البيئي وأساليبه المستخدمة ومصادر المعلومات البيئية المرتبطة بالإدارة العليا , لذلك فإن الرصد البيئي هو الخطوة الأولى في سلسلة من النشاطات التي تقود إلى التكيف البيئي , فهو يساعد على مراقبة فهم التغيرات البيئية , وقد أظهرت الدراسة إن المعلومات التي تم جمعها من لدن المدراء الماليزيين في عمليات صنع القرارات الاستثمارية الرأسمالية والتي يمكن تصنيفها إلى معلومات تكنولوجية واقتصادية وتنافسية وان سلوك الرصد هذا (النطاق والأساليب والمصادر) لم يختلف في أنواع المعلومات الثلاثة التي تم جمعها , وقد استخدم المدراء كل من الأسلوب الرسمي وغير الرسمي كما استخدموا مصادر متنوعة لرصد البيئة وجمع المعلومات عنها , وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض الاختلاف في سلوك الرصد خصوصاً في الأساليب والمصادر المستخدمة , فمدراء الأعمال يميلون للتركيز أكثر على المعلومات التكنولوجية والاقتصادية , أما مدراء تكنولوجيا المعلومات والهندسة فلهم ميل اكبر لاستخدام الأساليب غير الرسمية والمصادر غير الشخصية لرصد المعلومات الاقتصادية , وهناك اختلاف أيضاً سببه حجم الشركات , فالشركات الكبيرة تستخدم الأساليب الرسمية وتعتمد المصادر غير الشخصية للمعلومات .

**5) دراسة (Guion,2010) (عملية من 10 خطوات للرصد البيئي))****((A 10-Step Process for Environmental Scanning))**

حاولت هذه الدراسة تقديم عملية الرصد البيئي من خلال 10 خطوات متتابعة كدليل تطبيق لتنظيم عملية الرصد البيئي وأعطت آلية لجمع البيانات من كلا المصدرين الأولى والثانوي لجمع المعلومات و تعكس إدراك أسبقيات القضايا المهمة الخاصة ببرامج التوسع للشركات وقد تضمنت هذه العملية تعريف الموجودات المجتمعية والفردية التي يمكن استخدامها بشكل متوافق مع دراسة المشكلات والقضايا البيئية بطريقة أكثر شمولية وتوصلت الدراسة إلى إن الأساس في نجاح الرصد البيئي هو تفعيل واستكشاف مجتمعاتنا التي تحوي مصادر متنوعة للمعلومات (الثانوية والأولية) ووجهات نظر مختلفة (أصحاب المصالح والقادة والزبائن) وان الرصد البيئي فرصة كبيرة لتحقيق أهداف أي شركة ورسالتها .

**ب- الدراسات المتعلقة بالذكاء التنافسي****1) دراسة (Qiu,2008) ((رصد الذكاء التنافسي : وجهة نظر إدارية))****((Scanning for competitive intelligence: a managerial perspective))**

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير موقف ريادي ومعتقدات ايجابية تؤثر في الرصد الإداري للذكاء التنافسي وكيف يمكن أن تقود الجهود الخاصة لهذا الرصد إلى استكشاف نقاط القوة والضعف للمنظمات في البيئة التنافسية وتأويلها , وقد أجريت هذه الدراسة من خلال استطلاع آراء ( 309 ) مديراً في مختلف الشركات الأمريكية , وتوصلت الدراسة إلى إن الموقف الريادي والتوجه السوقي يؤثر بشكل كبير في الرصد الإداري للذكاء التنافسي والذي يقود بدوره إلى تحقيق ميزة تنافسية كبيرة للشركة , وامتازت هذه الدراسة بالاختبارات التجريبية من اجل توضيح العلاقة بين محفزات العمل ورصد الذكاء التنافسي , وقد قدمت الدراسة أدلة إستراتيجية لكل من الأكاديميين والممارسين في كيفية تحقيق فهم أفضل للسوق المعقدة الديناميكية من خلال نشاطات رصد استباقية .

(2) دراسة (Adidam et al.,2009) ((استراتيجيات الذكاء التنافسي في الثقافات المختلفة))  
 ((Cross-cultural competitive intelligence strategies ))

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية استخدام الذكاء التنافسي أداة واحدة في التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا , وقد أجريت هذه الدراسة بالشركات العالمية العابرة للحدود والتي تتعامل مع ثقافات مختلفة , حيث أظهرت هذه الدراسة إن تطبيق الذكاء التنافسي في الأسواق الدولية المختلفة يؤثر بشكل كبير في نجاح هذه الشركات على المستوى الدولي وعلى قدرة هذه الشركات لفهم الثقافة المحلية وتطبيقات العمل ومن ثم تكامل هذه المعرفة مع استراتيجيات الذكاء التنافسي المعاصرة , أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الأسواق المتطورة في أوروبا واليابان وكذلك على عدد من الأسواق الناشئة في روسيا والصين والشرق الأوسط وتوصلت الدراسة إلى إن عدداً من الشركات العالمية تخفق في الأسواق الأجنبية بسبب عدم فهمها للبيئة الثقافية والاجتماعية للبلدان الأجنبية ولأن العناصر الثقافية لها أثر كبير في جمع وتحليل ومعالجة أي مشروع للذكاء التنافسي لذلك فإن المنظمات الدولية عليها إن تدرك بشكل واضح الاختلاف الثقافي عند وضع برنامج للذكاء التنافسي .

(3) دراسة (Zangouinezhad&Moshabaki,2009) ((دور رأس المال الهيكلي في الذكاء التنافسي))  
 ((The role of structural capital on competitive intelligence))

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف دور رأس المال الهيكلي التنظيمي في جمع الذكاء التنافسي وإنتاجه وترجمته من أجل تحسين الميزة التنافسية وقد أجريت هذه الدراسة بشكل استطلاعي على ( 200 ) شركة إيرانية وتوصلت إلى أن أنظمة المعلومات ( بوصفها رأس مال هيكلي ) وعناصر المحتوى (بوصفها رأس مال تنظيمي ) مرتبطة جداً للحصول على الذكاء التنافسي وقد أعطت الدراسة أيضاً دليلاً تجريبياً بأن الحصول على الذكاء التنافسي مرتبط بشكل إيجابي بالميزة التنافسية للمنظمات .

(4) دراسة (Santos&Correia,2010) ((الذكاء التنافسي مصدراً للميزة التنافسية : دراسة استكشافية في صناعة التكنولوجيا الإحيائية في البرتغال))

((Competitive Intelligence as a Source of Competitive Advantage: an Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry))

حاولت هذه الدراسة اختبار كيف يمكن للمنظمات في صناعة البيوتكنولوجي أن تستخدم الذكاء التنافسي من أجل الحصول على الميزة التنافسية المستدامة , قد تمت هذه الدراسة على شركتين في هذه الصناعة وأظهرت إن مصطلح أو مفهوم الذكاء التنافسي غير مدرك بصورة جيدة داخل هذه الشركتين بسبب الخلفية العلمية والفنية السائدة لدى أفراد هذه الشركات لذلك هم يفتقرون إلى بنية تحتية وكادر واضح لأداء الذكاء التنافسي رغم إن الذكاء التنافسي يمارس بشكل غير رسمي في هذه الشركات عند صناع القرار أنفسهم , وقد وجدت الدراسة بأن هذه المنظمات تميل إلى التركيز على تطوير إدارة المعلومات المتوجه نحو المعلومات الداخلية مثل ذكاء الأعمال أو إدارة المعرفة وتوصلت أيضاً إلى إن عمليات الذكاء التنافسي الضمنية وغير الرسمية من المحتمل أن تحقق الميزة التنافسية المستدامة أكثر من عمليات الذكاء التنافسي الصريحة بشكل واضح لأن الأولى هي التي يصعب تقليدها من لدن المنافسين .

## ج- الدراسات المتعلقة بالمقدرات الجوهرية

1) دراسة (Chan,2006) ((المقدرات الجوهرية وإدارة الأداء في المكتبات العامة في كندا))  
**((Core competencies and performance management in Canadian public libraries))**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار للمقدرات الجوهرية وعمليات إدارة الأداء في عينة مقدارها (59) مكتبة من المكتبات العامة في كندا , كما هدفت إلى وصف مجموعة المقدرات الجوهرية الضرورية لتحقيق الأداء العالي لكوادر المكتبات وتوضيح طريقة استخدام هذه المقدرات في عملية إدارة الأداء وكل وظائف الموارد البشرية المرتبطة بها وقد قدمت هذه الدراسة وجهة نظر إدارة الأداء المستندة إلى المقدر التي تحقق الأداء المتفوق لكوادر المكتبات العامة في كندا وتوصلت الدراسة إلى إن (6) من المكتبات العامة كانت تستخدم اطر المقدرات الجوهرية في عملية إدارة الأداء كما توصلت إلى إن أهم المقدرات الجوهرية التي تستخدمها المكتبات العامة الستة هي مهارات الاتصال ومهارات التفاعل الشخصي وخدمة الزبون والمهارات التحليلية والقدرة على التكيف والمقدرة التكنولوجية ومهارات التخطيط والتنظيم والمعرفة والإبداع والقيادة .

## 2) دراسة (Hafeez&amp;Essmail,2007) ((تقييم المقدرات الجوهرية للمنظمة والمقدرات الشخصية المرتبطة بها باستخدام عملية التحليل الهرمي))

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

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار متكامل لتحديد العلاقات بين المقدرات الجوهرية للمنظمة والمقدرات الشخصية المرتبطة بها , قد أظهرت الدراسة كيف يمكن للمقدرات الشخصية أن تكون أساسية في المقدرات الجوهرية التنظيمية , حيث تم اختبار هذه الدراسة في شركة للبناء العمراني وتوصلت الدراسة إلى انه بالرغم من ان الشركة هي شركة بناء فإن إمكاناتها التنظيمية تدار بشكل أساسي من خلال الموجودات غير الملموسة وان أهم المقدرات الشخصية المؤثرة في المقدرات الجوهرية للمنظمة التي أظهرتها عملية التحليل الهرمي هي الحلول الإبداعية والتركيز على الزبون وبناء الفرق وقد كان لهذه الدراسة دور في إظهار كيفية تقييم المقدرات الفردية الأساسية في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة

3) دراسة (Clardy,2008) ((الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في إدارة المقدرات الجوهرية))  
**((The Strategic role of Human Resource Development in managing Core Competencies))**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أهمية وجهة النظر المستندة إلى الموارد في الإستراتيجية الخاصة في المقدرات الجوهرية بوصفها أساساً لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة , قد حاولت الدراسة بيان دور وظيفة تطوير الموارد البشرية في إدارة المقدرات الجوهرية , توصلت الدراسة إلى ثلاثة ادوار إستراتيجية لوظيفة تطوير الموارد البشرية في إدارة المقدرات الجوهرية , هي المساهمة في التخطيط الاستراتيجي وتطوير المقدرات الجوهرية وحماية هذه المقدرات , قد حددت الدراسة مجموعة من المهام التي يمكن أن يتم من خلالها أداء كل دور من هذه الأدوار الإستراتيجية .

4) دراسة (Bani-Hani&AL-Hawary,2009) ((اثر المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية : تحدي استراتيجي))

**((The Impact of Core Competencies on competitive Advantage :Strategic Challenge))**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار اثر المقدرات الجوهرية في الميزة التنافسية في منظمات التأمين الأردنية ويتكون مجتمع هذه الدراسة من منظمات التأمين في الأردن , وقد تم استخدام العينة العشوائية البسيطة في استطلاع (61) مستجيباً في (18) شركة تأمين أردنية , وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية معنوية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية من وجهة نظر العينة , كما إن الدراسة أظهرت أن المقدرات الجوهرية لها اثر معنوي في الميزة التنافسية .

5) دراسة (Nobre,2011) ((المقدرات الجوهرية في المنظمة الصناعية الجديدة))

**((Core competencies of the new industrial organization))**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار حالات عدم التوازن وعدم التوافق الموجودة بين النمو المستمر في مستوى التعقيد البيئي والإدراك غير الكافي لدى المنظمات , وقد حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الآتي (ما هي المقدرات الجوهرية التي تحتاجها المنظمة الصناعية الجديدة في القرن الحادي والعشرين؟) , وقد حاولت الدراسة اختبار خصائص محددات المنظمات الصناعية الحالية والسابقة , و قدمت تحليلاً لخصائص الأنظمة المركزة على الزبون والتي تمثل المنظمات الصناعية الجديدة التي تسعى للحصول على درجات عالية من الإدراك التنظيمي والذكاء والاستقلالية وبالنتيجة درجات عالية من الرشاقة والمرونة من أجل إدارة المستويات العالية من التعقيد وعدم التأكد البيئي , وتميزت الدراسة بإعطاء تحليل لوجهات النظر التنظيمية والإدارية والتكنولوجية للمنظمات الصناعية الحالية والسابقة والتي اسهمت في توضيح الخصائص الأساسية للمقدرات الجوهرية التي تحتاجها المنظمات الصناعية من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في القرن الحادي والعشرين .

## ثالثاً :- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

في ضوء ما تضمنته الدراسات السابقة التي تناولت الرصد البيئي والذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية , يمكن تلخيص أوجه الاستفادة وتحديد موقع الدراسة الحالية فيها إذ تشابهت تلك الدراسات مع الدراسة الحالية من خلال استخدامها أحد المتغيرات و اختلفت في استخدام المتغيرات الأخرى , وبسبب حداثة الموضوع فإن الدراسات العربية الخاصة بالذكاء التنافسي قليلة جداً , و كذلك لم نجد أي من الدراسات السابقة قد جمعت المتغيرات الثلاثة معاً في دراسة واحدة , بينما أوجدت الدراسة الحالية بعداً جديداً في استخدام هذه المتغيرات وهو ما يميزها عن تلك الدراسات , فقد جاءت بمخطط جديد يجمع بين عمليات الرصد البيئي وعمليات الذكاء التنافسي وتأثيرهما في المقدرات الجوهرية من خلال متغيراتها , ومن ثم يمكننا تقديم النقاط الآتية :-

- 1- الاطلاع على عدد من المصادر والدوريات والبحوث النظرية والتطبيقية التي تسهل الطريق أمام الباحث في تعزيز الإطار النظري وتحديد المتغيرات الفرعية لمتغيرات الدراسة الحالية .
- 2- التعرف على منهجية هذه الدراسات وتسلسل فقراتها، مما سهل الطريق أمام الباحث في بناء منهجية الدراسة الحالية.
- 3- المساعدة في تصميم استمارة الاستبانة وذلك عن طريق الاستفادة من استمارات الاستبانة المعتمدة في هذه الدراسات ومواءمتها مع ما تتطلبه البيئة العراقية .
- 4- التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، مما سهل على الدراسة الحالية الانطلاق من حيث انتهى الآخرون .
- 5- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كون إطارها الميداني قد جرى في احد روافد الصناعة العراقية والمتمثلة بشركة كربلاء لصناعة الاسمنت حيث تعد فتيحة في مجالات الرصد البيئي والذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية ، وتم حديثاً خصصتها لصالح شركة فرنسية من الناحية الإدارية فقط .

## الفصل الثاني المبحث الثاني / منهجية الدراسة *Study Methodology*

يستعرض هذا المبحث الخطوات الأساسية لمنهجية الدراسة الحالية على وفق الفقرات الآتية :-

### أولاً : مشكلة الدراسة

يُعد موضوع الرصد البيئي والذكاء التنافسي من الموضوعات المهمة لأي منظمة حديثة تسعى الى تحقيق الاستمرار والنمو خصوصاً في ظل بيئة متغيرة ويصعب التنبؤ بها , اذ يعد الرصد البيئي الحجر الأساس لوضع الاستراتيجيات التي ترسمها المنظمات لتحقيق أهدافها في ضوء إمكاناتها المتاحة وتبني سياساتها في ظل اللاتأكد البيئي ويعد الذكاء التنافسي الأداة التي تستخدمها المنظمات التي تسعى للتفوق التنافسي وبناء حصة سوقية كفيلة لان تتنافس محلياً وعالمياً ولا يتم ذلك إلا إذا تمكنت المنظمة من بناء مقدره جوهرية تتميز بها عن باقي المنظمات وقادرة على استثمارها وتطويرها واستدامتها بشكل يحقق لها البقاء والنمو في بيئة الأعمال وتتجلى مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي الآتي :

(( هل تدرك الشركة المبحوثة أهمية الرصد البيئي والذكاء التنافسي في بناء المقدرات الجوهرية في ظل بيئة تنافسية سريعة التغيير ؟ ))

وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية :-

- ما هو الرصد البيئي والذكاء التنافسي, وما هي مرتكزا تهما المعتمدة في شركة كربلاء لصناعة الاسمنت ؟
- هل يتم استخدام الرصد البيئي والذكاء التنافسي في الشركة بشكل يسهم في تعزيز قدراتها الجوهرية ؟
- هل توجد علاقة ارتباط بين كل من الرصد البيئي والذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية ؟
- هل يوجد تأثير للرصد البيئي والذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية ؟

## ثانياً : أهمية الدراسة

- تتبع أهمية الدراسة من كونها تحاكي مصدراً من مصادر الصناعة في بلدنا العزيز الذي يفتح على العالم بخطى صحيحة ويتمثل ذلك بشركة كربلاء لصناعة الاسمنت بإدارتها الفرنسية الجديدة والتي منحها الحكومة العراقية تصريحاً استثمارياً لاستثمار وتطوير وإدارة معمل سمنت كربلاء (سابقاً) والتابع لشركة الأسمنت الجنوبية , ومن النقاط الآتية يمكننا أن نلمس أهمية الدراسة
- إنها سلطت الضوء على دور المنافسة في اكتساب الفرص الاستثمارية لتحقيق النجاح وبالتالي بناء قوة تساعدنا على البقاء وتحقيق الأهداف والتي تتمثل بالمقدرات الجوهرية التي مكنت شركة (لأفارس) من الفوز بهذا العقد الاستثماري الحكومي , مما سيضيف للصناعة العراقية الكثير في مجال صناعة الاسمنت وما يسهم في تطوير البنى التحتية للبيئة العراقية .
  - تبرز أهمية الدراسة من كونها الأولى التي تسلط الضوء على الاتفاقيات الحكومية التي أبرمتها الحكومة العراقية مع الدول الأجنبية في مجال استثمار أموال الدولة .
  - التعرف على إمكانات وقدرات الشركة المبحوثة على المستوى المالي والمادي والبشري في مجالي متغيرات الدراسة ومدى تطبيقهما على الواقع الفعلي داخل الشركة .
  - التعرف على الكيفية التي ستتنافس بها في ظل الانفتاح على العالم والشركات العالمية التي تعد رائدة في مجالات صناعية متعددة , كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال النتائج التي تم التوصل إليها التي تحدد طبيعة العلاقة والأثر بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي والمقدرة الجوهرية , ومدى إفادة المنظمات من هذه النتائج وخططها واستراتيجياتها .
  - تُعد هذه الدراسة مساهمة متواضعة تضاف إلى الأدبيات الإدارية للإفادة منها من لدن المهتمين في حقل العلوم الإدارية .

## ثالثاً : أهداف الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهميتها, فإن الهدف الأساس لهذه الدراسة , يتمثل بمعرفة الأثر الذي يتركه كل من الرصد البيئي والذكاء التنافسي في بناء المقدرات الجوهرية, ومدى اعتماد المنظمات لاستخدام الرصد البيئي والذكاء التنافسي في أعمالها المختلفة, وتسعى الدراسة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال الأهداف الفرعية الآتية :-
- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية وذلك من خلال جمع ما تم عرضه نظرياً, ومن ثم تقديم إطار مفاهيمي يصف اتجاهات تفسير تلك الموضوعات وتصنيف آراء المنظرين بصدها .
  - ب- التعرف على مدى تطبيق عمليات الرصد البيئي والذكاء التنافسي في شركة كربلاء لصناعة الاسمنت .
  - ت- تشخيص المقدرات الجوهرية في شركة كربلاء لصناعة الاسمنت .
  - ث- تحليل العلاقة بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي و المقدرات الجوهرية في الشركة المبحوثة .
  - ج- اختبار أثر الرصد البيئي والذكاء التنافسي ومدى مساهمتها في بناء المقدرات الجوهرية في الشركة المبحوثة , تقديم الاقتراحات والتوصيات المطلوبة في هذا المجال .

## رابعاً : مخطط الدراسة الافتراضي

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم بناء مخطط افتراضي للدراسة يبين أثر كل من الرصد البيئي والذكاء التنافسي في بناء المقدرات الجوهرية ( بالصورتين المفردة والمجمعة ) والذي تم تحديده من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية ذات الصلة بموضوع الدراسة , ويتضمن هذا المخطط المتغيرات الآتية :

## 1. المتغير المستقل الأول (X) Independent Variable :

♦ ويتمثل بالرصد البيئي وعملياته المتمثلة بـ ( المسح والمراقبة والتنبؤ والتقييم ) .

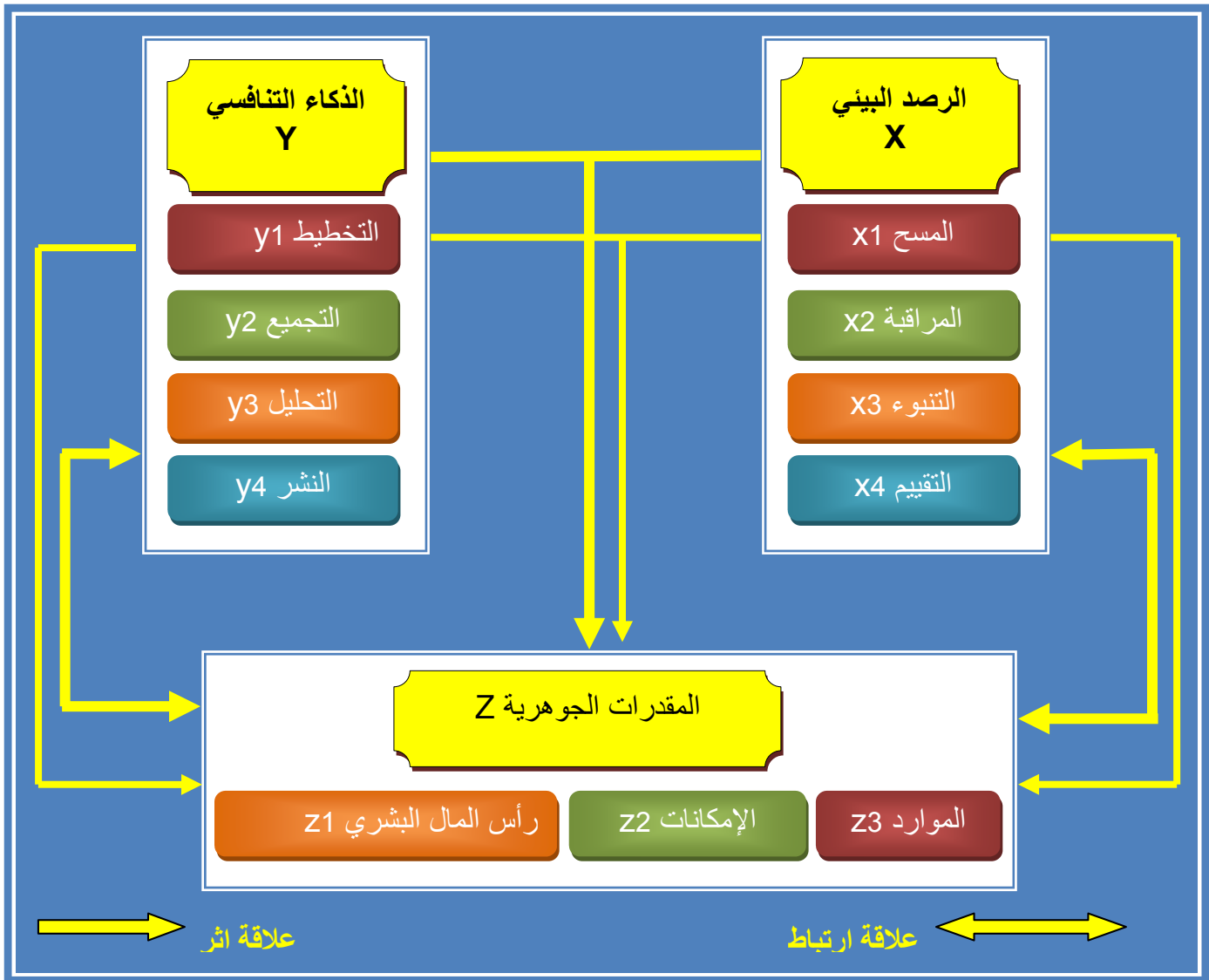
## 2. المتغير المستقل الثاني (Y) Independent Variable :

♦ ويتمثل بالذكاء التنافسي وعملياته المتمثلة بـ ( التخطيط والتجميع والتحليل والنشر ) .

## 3. المتغير المعتمد (Z) Dependant Variable :

♦ ويتمثل بالمقدرات الجوهرية بأبعادها المتمثلة بـ (الموارد والإمكانات ورأس المال البشري ) .

ومثلما يبينها شكل (2) الآتي :-



شكل (2)  
مخطط الدراسة الفرضي



## خامسا : فرضيات الدراسة

تنطلق الدراسة الحالية في معالجتها للمشكلة من خلال الفرضيات الآتية :

1. **الفرضية الرئيسية الأولى :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي (X) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها , وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية المسح (x1) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية المراقبة (x2) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التنبؤ (x3) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التقييم (x4) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها.
2. **الفرضية الرئيسية الثانية :** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي (Y) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها , وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التخطيط (y1) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التجميع (y2) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التحليل (y3) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها.
  - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية النشر (y4) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها.
3. **الفرضية الرئيسية الثالثة :** لا توجد علاقة ارتباط متعدد ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) مجتمعين والمقدرات الجوهرية (Z).
4. **الفرضية الرئيسية الرابعة :** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرصد البيئي (X) في المقدرات الجوهرية (Z) , وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المسح (x1) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المراقبة (x2) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التنبؤ (x3) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التقييم (x4) في المقدرات الجوهرية (Z).
5. **الفرضية الرئيسية الخامسة :** لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية , وقد انبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التخطيط (y1) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التجميع (y2) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التحليل (y3) في المقدرات الجوهرية (Z).
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية النشر (y4) في المقدرات الجوهرية (Z).
6. **الفرضية الرئيسية السادسة :** لا يوجد تأثير متعدد ذو دلالة معنوية للرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) مجتمعين في المقدرات الجوهرية (Z).

سادسا : حدود الدراسة

- 1- **الحدود المكانية** : تتمثل الحدود المكانية للدراسة بشركة كربلاء لصناعة الاسمنت لغرض إجراء الجانب الميداني , وقد تم اختيارها لما تمتلكه من إمكانيات وقدرات وطرائق وأساليب علمية متفوقة ولا سيما كونها مدارة من قبل شركة ( **لافارس** ) الفرنسية وبما تتمتع به من كفاءة كوادرها وقابلياتهم مكنتها من الحصول على عقد حكومي لإدارة شركة حكومية في قطاع صناعي مهم في البلد .
- 2- **الحدود الزمنية** : لقد أنجزت عملية جمع البيانات للجانب العملي وإجراء المقابلات الشخصية للدراسة للمدة ما بين **1 / 4 / 2011 م** ولغاية **1 / 7 / 2011 م** .
- 3- **الحدود البشرية** : تتمثل الحدود البشرية للدراسة بالعينة المبحوثة والتي اختيرت بشكل ( **قصدي** ) إذ بلغ حجم العينة ( **75** ) منتسباً بمنصب مدير ورئيس قسم وشعبة في الشركة المبحوثة .

### سابعاً : أدوات الدراسة

من أجل أن تحقق الدراسة أهدافها , اعتمد الباحث في عملية جمع البيانات والمعلومات على الأدوات الآتية :

- 1- **أدوات الإطار النظري** : اعتمد الباحث على ما توافر من المعلومات العلمية للكتاب و الباحثين ذات الصلة بموضوع الدراسة وبنوعها العربية والأجنبية , وتمثلت في الكتب والرسائل والاطاريح والدوريات والبحوث والمجلات , وكذلك الاستعانة بالشبكة الدولية للانترنت والتي من خلالها تم وضع الخلفية النظرية ومعالجتها بما يخدم الدراسة .
- 2- **أدوات الإطار الميداني** : اعتمد الباحث في أعمال الجانب الميداني للدراسة على عدد من أساليب جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي :-
- أ- **المقابلة الشخصية** : قام الباحث بإجراء عدد من المقابلات الشخصية لأفراد العينة المبحوثة , بهدف الوقوف على آرائهم بخصوص متغيرات الدراسة , وكذلك توضيح فقرات الاستبانة من خلال الإجابة على الاستفسارات والتساؤلات التي تطرح من قبل العينة , لضمان الحصول على الدقة في الإجابة على فقرات الاستبانة .
- ب- **استمارة الاستبانة** : اعتمدت أداة رئيسة للدراسة للحصول على البيانات والمعلومات , وقد روعيت في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة , إذ تم عرض الأنموذج الأولي على عدد من الخبراء المتخصصين للوقوف على ملاحظاتهم ملحق رقم (1) , وإجراء التعديلات اللازمة لسد الثغرات التي يمكن أن تواجه أفراد العينة عند وضع إجاباتهم , وقد تم اعتماد مقياس رتبي يتضمن احد عشر رتبة ( صفر% - 100 % ) وتضمنت المحاور الآتية :

- ◆ **المحور الأول** : تضمن معلومات عامة عن المستجيبين على فقرات استمارة الاستبانة وقد اشتملت على ( النوع الاجتماعي والعمر والتحصيل العلمي وسنوات الخدمة وعدد الدورات التي اشترك بها ) ( 5 ) أسئلة .
  - ◆ **المحور الثاني** : وتضمن أبعاد (عمليات ) الرصد البيئي وتمثلت بـ ( المسح والمراقبة والتنبؤ والتقييم ) وقد تم وضع خمسة أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات ليصبح عدد الأسئلة ( 20 ) سؤالاً .
  - ◆ **المحور الثالث** : وتضمن أبعاد (عمليات ) الذكاء التنافسي وتمثلت بـ ( التخطيط , التجميع , التحليل , النشر ) وقد تم وضع خمسة أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات ليصبح عدد الأسئلة ( 20 ) سؤالاً .
  - ◆ **المحور الرابع** : وتضمن أبعاد المقدرات الجوهرية وتمثلت بـ ( الموارد والإمكانات ورأس المال البشري ) وقد تم وضع خمسة أسئلة لكل متغير من هذه المتغيرات ليصبح عدد الأسئلة ( 15 ) سؤالاً .
- وبهذا يكون إجمالي الأسئلة (55) سؤالاً وجدول (21) الآتي يوضح هذه المحاور . (ملحق رقم 2)

### جدول ( 21 )

#### محاور الاستبانة

المحاور	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر المعتمدة
---------	--------------------	-------------------	-------------	------------------

المحور الأول	المعلومات الخاصة بمجيبي استمارة الاستبيان	الجنس والعمر والتحصيل العلمي وسنوات الخدمة وعدد الدورات التدريبية التي اشترك بها .	5
المحور الثاني	المجموع		
	الأسئلة المتعلقة بمتغيرات ( عمليات ) الرصد البيئي	المسح	5
		المراقبة	5
		التنبؤ	5
		التقييم	5
المحور الثالث	المجموع		
	الأسئلة المتعلقة بمتغيرات ( عمليات ) الذكاء التنافسي	التخطيط	5
		التجميع	5
		التحليل	5
		النشر	5
المحور الرابع	المجموع		
	الأسئلة المتعلقة بمتغيرات المقدرات الجوهرية	الموارد	5
		الإمكانات	5
		رأس المال البشري	5
	المجموع		
	المجموع الكلي		
60			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبانة

ثامنا : توزيع استمارة الاستبانة

يشير جدول (22) إلى عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة إذ بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (80) استمارة وعدد الاستثمارات المسترجعة (75) استمارة وهذا يشير إلى أن نسبة الاستجابة قد بلغت (93.75% ) .

جدول (22)

عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الاستثمارات			مجتمع الدراسة
نسبة الاستجابة	المسترجعة	الموزعة	
93.75 %	75	80	شركة كربلاء لصناعة الاسمنت

المصدر : من إعداد الباحث

تاسعا : الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة

(1) الاختبارات قبل توزيع الاستمارة

**اختبارات الصدق الظاهري :** بعد الانتهاء من إعداد الصياغة الأولية للاستمارة , وبهدف التأكد من صلاحية الاستبانة في قياس متغيرات الدراسة, فقد خضعت لاختبار الصدق الظاهري لها وذلك من خلال عرضها على مجموعة من الخبراء والبالغ عددهم ( 22 ) خبيراً في العلوم الإدارية والإحصاء, ومثلما يظهر في الملحق رقم (1) وقد تم استطلاع آرائهم بشأن موضوعية فقرات الاستبانة ووضوحها فضلاً عن الدقة العلمية , وثم الأخذ بالتعديلات المقترحة من لدن الخبراء من حذف أو إضافة على فقرات الاستبانة .

## 2) الاختبارات بعد توزيع استمارة الاستبانة

بهدف اختبار محتويات الاستبانة ( أداة الدراسة الرئيسية ) فقد تم استخراج معامل الاتساق الداخلي للفقرات المعبرة عن كل متغير من المتغيرات باستخدام مصفوفة الارتباط التي أظهرت وجود عدد كبير من الارتباطات ذات العلاقة ذات دلالة معنوية عند مستوى ( 0.99% ) ( ملحق 3 ) .

## عاشراً : وصف مجتمع الدراسة

يُعد مجتمع الدراسة رافداً حيوياً ومرتكزاً للمنظمات الصناعية لما يحمل من أفكار وابتكارات تجعل من تلك المنظمات بمختلف إشكالاتها وإحجامها أكثر تقدماً وتميزاً, ويمثل مجتمع الدراسة مديري الفروع والأقسام والوحدات في الشركة , إن اختيار القطاع الصناعي والمتمثل بشركة كربلاء لصناعة الاسمنت لتطبيق الجانب العملي من الدراسة جاء نتيجة للأهمية الاقتصادية التي يحتلها هذا القطاع , وهو يتميز بمنافسة عالية في الأسواق والتي تجعل من شركات المنافسة تعمل بشكل فعال لتقديم أفضل المنتجات للزبائن , لذا نجد أنها في عمل دائم لتطبيق أفضل التكنولوجيا وأحدثها لتكتسب مقدرات تتميز بها عن خصومها , لقد اختيرت شركة كربلاء ميداناً لاختبار مخطط الدراسة وفرضياتها كونها من أفضل الشركات العاملة والأكثر انتشاراً والأكبر حجماً فقد اكتسبت سمعة تجارية لا بأس بها على عموم العراق بوقت قصير فهي تقع في محافظة كربلاء وعلى بعد (100) كيلو متر غرب مركز المدينة وبطاقة إنتاجية (2) مليون طن سنوياً وينتج الأسمنت البورتلاندي المقاوم للأملاح وسمنت واطى القلويات وسمنت سريع التصلب وسمنت أبار نطف.

## أحد عشر : وصف عينة الدراسة

لقد تم تحديد العينة بصورة قصدية فقد شملت عينة الدراسة (75) مديراً في المستويات العليا والوسطى ( مدراء الأقسام والشعب والوحدات ) وتحمل العينة معلومات واسعة وذات صلة بمتغيرات الدراسة وإستراتيجية الشركة ورؤيتها, ويعرض جدول (23) التالي وصفاً مفصلاً لعينة الدراسة.

### جدول ( 23 )

#### وصف عينة الدراسة لشركة كربلاء لصناعة الاسمنت

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	ذكور	75	100%
		إناث	0	0

%100		75	المجموع	
%4	3	30 - 21	العمر	2
%47	35	40 - 31		
%47	35	50 - 41		
%2	2	60 - 51		
-	-	61 فأكثر		
%100		75	المجموع	
-	-	إعدادية	التحصيل العلمي	3
%5	4	دبلوم		
%79	59	بكالوريوس		
%16	12	دبلوم عال		
-	-	ماجستير		
-	-	دكتوراه		
%100		75	المجموع	
%3	2	5 - 1	سنوات الخدمة	4
%45	34	10 - 6		
%44	33	15 - 11		
%6	4	20 - 16		
%1	1	30 - 21		
%1	1	30 فأكثر		
%100		75	المجموع	
%3	2	لا يوجد	عدد الدورات التدريبية المشترك بها	5
%76	57	3 - 1		
%18	14	6 - 4		
%3	2	9 - 7		
-	-	10 فأكثر		
%100		75	المجموع	

المصدر : من أعداد الباحث بالاعتماد علم , استمارة الاستبانة

1- النوع الاجتماعي : أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في جدول (23) ان جميع أفراد العينة هم من الذكور, إذ كان عدد الذكور (75) فرداً أي بنسبة (100%), أما عدد الإناث فقد كان (0) مما يدل على أن الشركة تميل إلى توظيف الذكور أكثر من الإناث وذلك بسبب خطورة العمل في هكذا منظمات إنتاجية .

2- العمر : أوضحت النتائج الإحصائية الواردة في جدول ( 23 ) إن نسبة ( 47% ) من أفراد العينة كانت أعمارها تناهز ما بين ( 31 - 40 ) سنة إذ كان عددهم ( 35 ) فرداً بنسبة (47%) من أفراد العينة إذ كانت أعمارها ما بين ( 41 - 50 ) سنة إذ كان عددهم ( 35 ) فرداً وقد مثلت هاتان الفئتان أعلى نسبة, ويدل ذلك على أن توجهات الشركة تميل نحو العناصر الكفوءة لما تحمله من خبرة ومعرفة في مجال عمل الشركة وميلها نحو الاحتفاظ بهم وتطويرهم.

3- التحصيل العلمي : تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول (23) إلى أن نسبة ( 79% ) من أفراد العينة هم من حملة شهادة (البكالوريوس) إذ مثلت هذه الفئة أعلى نسبة من حيث المؤهل العلمي, ثم جاءت فئة الأفراد من حملة شهادة ( الدبلوم العالي) فقد بلغت نسبة هذه الفئة (16%), بينما كانت نسبة حملة شهادة (الدبلوم) هي (5%).

وتوضح النسب أعلاه أن العينة المبحوثة لها القدرة والكفاءة في فهم فقرات الاستبانة مما ينعكس إيجاباً على النتائج النهائية للدراسة .

4- **سنوات الخدمة في الوظيفة** : تشير النسب الواردة في جدول (23) إلى أن أكبر النسب كانت لمن لديهم خدمة في الشركة تناهز ما بين (6 - 10) سنوات إذ كان عددهم (34) فرداً أي بنسبة (45%) من عينة الدراسة وجاءت ثانياً نسبة (44%) من أفراد العينة فمن لديهم خدمة تناهز ما بين (11 - 15) وأن أقل نسبة كانت لمن لديهم خدمة في الشركة (21 - 30) و (31 فأكثر) أي بنسبة (1%) لكلا الفئتين وكان عددهم فرداً واحداً لكلا الفئتين وهذه النسب تشير بوضوح إلى إن الشركة تمتلك خبرات وقدرات مكنتها من التنافس والبقاء على مدى طويل .

5- **عدد الدورات التدريبية** : تشير النتائج الإحصائية في جدول (23) إلى أن أكبر نسبة من أفراد عينة البحث البالغة (76%) هم من المشاركين بالدورات التدريبية من (1 - 3) ثم تليها فئة الأفراد الذين شاركوا (4 - 6) دورات، إذ بلغت نسبة المشاركة (18%) ثم تلتها نسبة (3%) وبعدد دورات من (7 - 9) وكانت نسبة ممن لا توجد لديهم دورات تدريبية (3%) وهذا يشير إلى اهتمام الشركة بتنمية مهارات عاملها واطلاعهم على ما هو حديث وجديد في مجال أعمالهم المختلفة مما يسهل أداءهم لواجباتهم المنيطة بهم .

### اثنا عشر : أدوات التحليل الإحصائي

اعتمد الباحث أدوات التحليل الإحصائية المبينة لتحليل فرضيات الدراسة ومخططها واختبارها وكالاتي :

#### 1- الأساليب الإحصائية الوصفية

- الوسط الحسابي الموزون : لتحديد مستوى استجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة .
- الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى التشتت لقيم الاستجابة عن أوساطها الحسابية .
- معامل الاختلاف : لتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وبيان مقدار الاختلاف في القيم عن وسطها الحسابي .

#### 2- الأساليب الإحصائية التحليلية

- معامل الارتباط البسيط : أُستخدم لقياس قوة العلاقة بين متغيرين .
- معامل الارتباط المتعدد : أُستخدم لقياس قوة العلاقة بين ثلاثة متغيرات .
- معامل الانحدار الخطي البسيط : أُستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة كلاً على أفراد في المتغير المعتمد .
- معامل الانحدار المتعدد : أُستخدم لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعين في المتغير المعتمد .
- معامل التفسير ( $R^2$ ) : أُستخدم لتوضيح مقدار التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد .
- اختبار ( T ) : أُستخدم لاختبار معنوية علاقات الارتباط .
- اختبار ( F ) : أُستخدم في اختبار معنوية علاقات التأثير .
- تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لمعالجة البيانات .

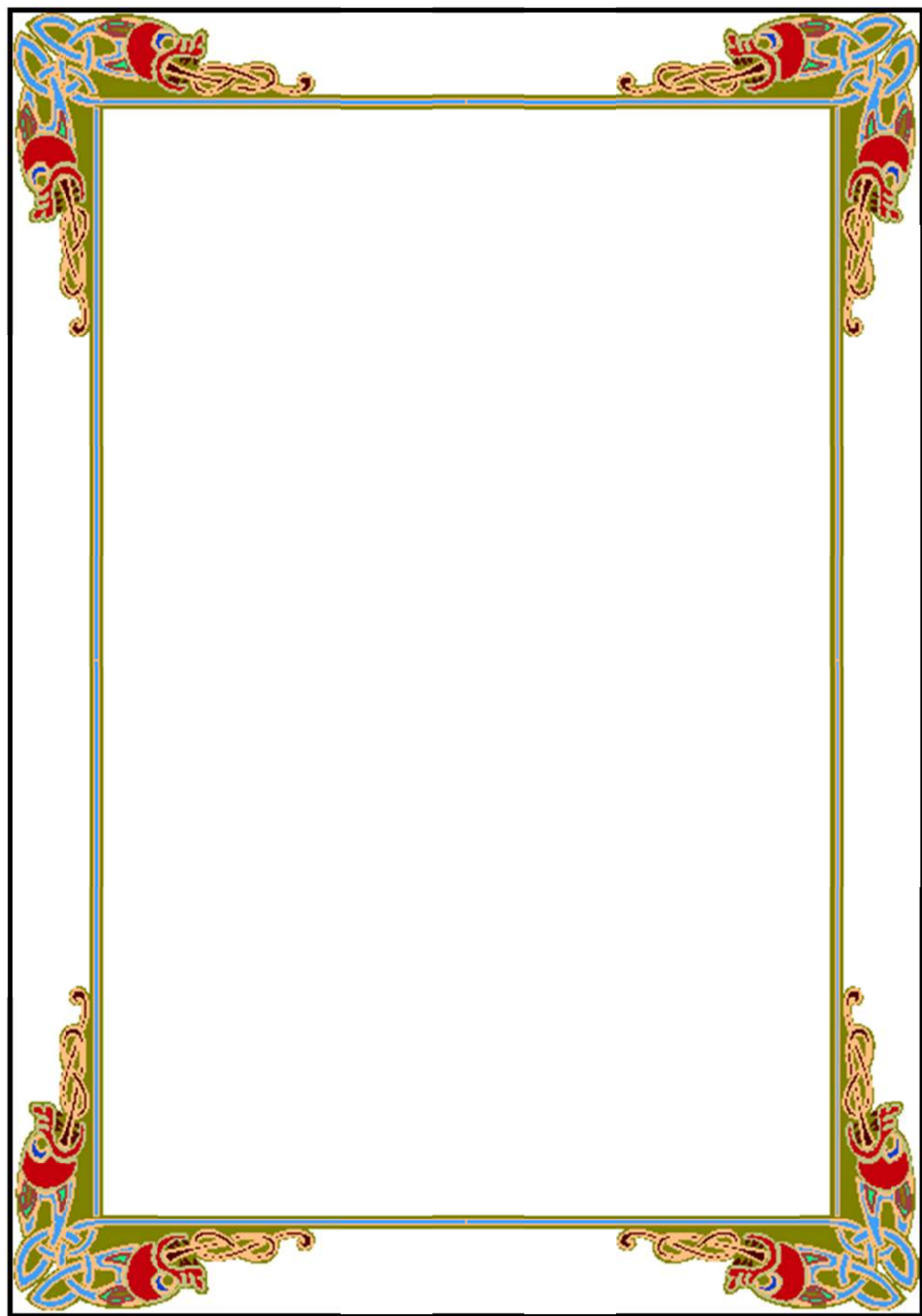
# الفصل الثالث

## الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول : وصف آراء عينة  
الدراسة حول متغيرات الدراسة  
وتشخيصها

المبحث الثاني : تحليل علاقات  
الارتباط بين متغيرات الدراسة  
واختبارها

المبحث  
الثالث : قياس علاقات التأثير بين  
متغيرات الدراسة

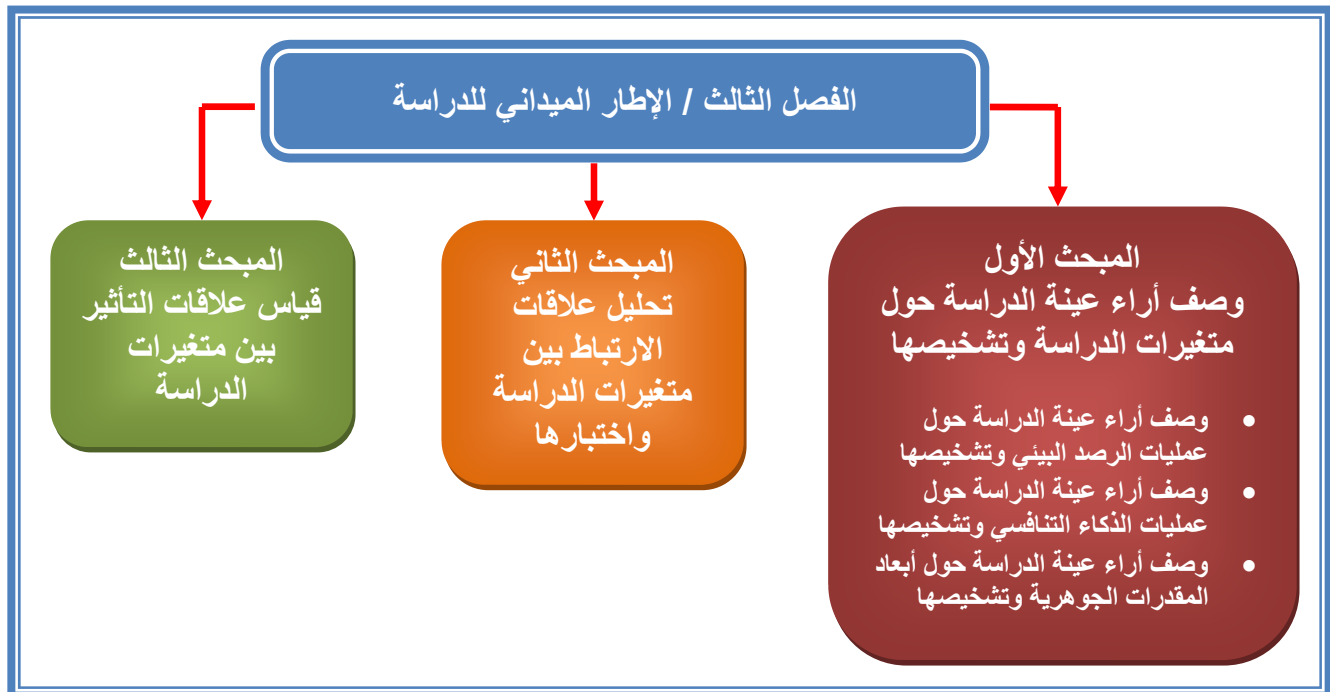




## الفصل الثالث الإطار الميداني للدراسة

المختصة

يتكون هذا الفصل من ثلاثة مباحث يسعى المبحث الأول إلى وصف آراء العينة عن متغيرات الدراسة وتشخيصها ( الرصد البيئي والذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية ) للتعرف على مدى اهتمام الشركة المبحوثة بتبني هذه الأبعاد والمتغيرات , وقد تم استخدام وسائل إحصائية لهذا الغرض مثل الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري وقد تم استخدام المقياس ألرتبي ( **ثيرستون** ) الذي يتألف من إحدى عشرة رتبة , إذ يتوزع من أعلى وزن (100%) إلى أقل وزن (0%) وتسعة أوزان تقع ما بين الوزنين هي (90% , 80% , 70% , 60% , 50% , 40% , 30% , 20% , 10%) , وذلك بهدف تحليل وقياس استجابات الأفراد المبحوثين حول أسئلة استمارة الاستبانة , ولقد تم اعتماد الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) كمتوسط أداة القياس وتم من خلاله مقارنة اتفاق أفراد عينة الدراسة مع مفردات الاستبانة بهدف قياس وتقويم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الاستبانة الإحدى عشر . علماً بأن متوسط أداة القياس (0.5) هو عبارة عن معدل أعلى درجة في المقياس (1) وأوطأ درجة فيه (0) , ويسعى المبحث الثاني إلى تحليل اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ويسعى المبحث الثالث إلى قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة الحالية والمتمثلة بالرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) والمقدرات الجوهرية (Z) على مستوى الشركة مجتمع الدراسة للتحقق من مدى سريان المخطط الفرضي للدراسة واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة ويلخص ذلك المخطط الآتي :-



## الفصل الثالث

## المبحث الأول

## وصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة وتشخيصها

أولاً : وصف آراء عينة الدراسة حول عمليات الرصد البيئي وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة إلى وصف آراء عينة الدراسة حول عمليات الرصد البيئي وتشخيصها التي تم اعتمادها وهي ( المسح والمراقبة والتنبؤ والتقييم) حيث يشير جدول (24) إلى الوصف العام لآراء واستجابات أفراد عينة الدراسة حول عمليات الرصد البيئي .

## جدول (24)

## وصف آراء عينة الدراسة حول عمليات الرصد البيئي وتشخيصها

شدة الاجابه	اختلاف	انحراف	الوسط	مج	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأسئلة	عمليات الرصد البيئي
69.5	0.34	0.24	0.695	75	1	2	2	3	3	6	8	15	12	15	8	c1	المسح X1
72.9	0.33	0.24	0.729	75	1	3	2	0	3	6	6	11	12	21	10	c2	
74.5	0.30	0.23	0.745	75	0	3	1	2	2	4	7	12	13	20	11	c3	
82	0.23	0.19	0.82	75	0	1	0	2	1	3	5	7	17	16	23	c4	
70.3	0.40	0.28	0.703	75	1	3	3	5	6	2	5	7	10	20	13	c5	
73.8	0.33	0.24	0.738	375	3	12	8	12	15	21	31	52	64	92	65	مج	
73.3	0.32	0.23	0.733	75	1	1	3	2	3	3	6	13	15	17	11	c6	المراقبة X2
75.7	0.32	0.24	0.757	75	1	2	2	2	2	3	4	11	12	24	12	c7	
75.1	0.28	0.21	0.751	75	0	1	2	3	2	1	9	13	12	25	7	c8	
70.9	0.30	0.22	0.709	75	0	2	2	2	3	5	9	17	13	14	8	c9	
71.9	0.33	0.23	0.719	75	1	2	2	2	3	4	7	15	10	22	7	c10	
73.4	0.31	0.23	0.734	375	3	8	11	11	13	16	35	69	62	102	45	مج	
78.4	0.23	0.18	0.784	75	0	1	0	1	2	2	8	14	15	20	12	c11	التنبؤ X3
78.9	0.24	0.19	0.789	75	0	0	1	1	3	4	6	11	13	22	14	c12	
67.2	0.40	0.27	0.672	75	2	2	2	5	5	6	8	9	11	16	9	c13	
76.5	0.24	0.18	0.765	75	0	1	1	0	1	6	8	13	16	20	9	c14	
71.5	0.32	0.23	0.715	75	1	1	2	1	5	8	8	7	14	21	7	c15	
74.5	0.29	0.21	0.745	375	3	5	6	8	16	26	38	54	69	99	51	مج	
75.5	0.28	0.21	0.755	75	1	1	0	2	3	5	8	6	17	24	8	c16	التقييم X4
70.5	0.33	0.23	0.705	75	1	1	3	2	2	8	8	11	15	17	7	c17	
68.1	0.31	0.21	0.681	75	0	0	3	4	4	7	12	16	11	10	8	c18	
72.9	0.31	0.23	0.729	75	0	2	2	3	2	5	8	12	13	17	11	c19	
75.2	0.28	0.21	0.752	75	0	1	1	3	2	4	9	10	17	16	12	c20	
72.5	0.30	0.22	0.725	375	2	5	9	14	13	29	45	55	73	84	46	مج	
73.5	0.31	0.23	0.735	1500	11	30	34	45	57	92	149	230	268	377	207	إجمالي	

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير الرصد البيئي (X) (0.735) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لمتغير الرصد البيئي بلغ (0.23) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة ، وان معامل الاختلاف للرصد البيئي قد بلغ (0.31) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول الرصد البيئي بلغت (73.5%) وهذا يدل على إن آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً بهذا المتغير وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة المبحوثة وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C1\_20) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) حيث بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة هي (67.2%) للفقرة (C13) وفيما يأتي توضيح لآراء عينة الدراسة حول عمليات الرصد البيئي

### 1. المسح :-

ينتضح من النتائج الظاهرة في الجدول (24) ان الوسط الحسابي الموزون العام لعملية المسح بلغ (0.738) وبانحراف معياري قدره (0.24) وبمعامل اختلاف (0.33) وكان الوزن المئوي لشدة إجابة عينة الدراسة (73.8%) . وقد تبين ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (0.5) وهذا يدل على وضوح بعد المسح من خلال الإدراك والرؤيا الواضحة لأفراد عينة الدراسة حول هذا البعد وان الشركة المبحوثة تعمل على تحديد الإشارات الأولى ومتابعتها لتغيرات البيئة العامة واتجاهاتها من خلال وضع تصور كامل حول البيئة الخارجية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في جدول (24) بخصوص عملية المسح يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C1 (0.695) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي بانحراف معياري قدره (0.24) مع معامل الاختلاف (0.34) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (69.5%) وان هذه النسبة تشير الى ان الإجابة لو قدر إن تكون بكلمتي ( نعم ) أو ( كلا ) لكان 69% من العينة إجابة بنعم وتحولي ان العينة المبحوثة تدرك ان استخدام المسح البيئي يساعد في التعرف على الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .

ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C2 ( 0.729 ) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.24) ومعامل الاختلاف (0.33) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (72.9%) وهذا يدل على إن الشركة تمتلك أساليب وتقنيات متنوعة تمكنها من تشخيص التغيرات البيئية بفاعلية اكبر من المنافسين .

ج. أما الفقرة C3 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.745) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدرة (0.23) ومعامل اختلاف (0.30) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة (74.5%) وهذا يؤكد ان إدارة الشركة تقوم من خلال عمليات المسح بالتعرف على إمكانات المنافسين وقدراتهم .

د. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C4 (0.82) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي واكبر من باقي الأوساط لهذا البعد لذلك فهي الفقرة الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد وبانحراف معياري (0.19) ومعامل الاختلاف (0.23) وهو الأقل بين انحرافات ومعاملات الاختلاف لفقرات هذا البعد ويدل ذلك على التجانس الكبير لإجابات العينة حول هذه الفقرة وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (82%) وهذا يحولي إن الشركة تقوم بجمع المعلومات حول أصحاب المصالح من زبائن وموردين وموزعين ومنافسين وغيرهم .

هـ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C5 (0.703) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.28) وهو أعلى انحراف معياري لهذا البعد ومعامل اختلاف (0.40) وهو أعلى معامل اختلاف لهذا البعد وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (70.3%) وهذا يحولني إن إدارة الشركة تدرك وبشكل واضح إن عمليات المسح البيئي تتيح لها الحصول على موارد وإمكانات جديدة تحقق تفوقاً تنافسياً كبيراً للشركة .

## 2. المراقبة:-

يظهر من النتائج الظاهرة في جدول (24) ان الوسط الحسابي الموزون العام لعملية المراقبة بلغ (0.734) وبانحراف معياري (0.23) ومعامل اختلاف (0.31) وقد ظهر إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من الوسط الحسابي الفرضي ، وان النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (73.4%) وهذا يدل على إن بعد المراقبة يعد واضحاً لأفراد عينة الدراسة كونه يعد احد الأبعاد المهمة للرصد البيئي أي ان إدارة الشركة تعمل على تحليل البيئة الخارجية في وسيلة لتقييم الاتجاهات البيئية وتتابع الأحداث وجدولة النشاطات من خلال الفحص المنظم لتطور التغيرات البيئية من اجل تحديد الفرص والحذر من التهديدات فضلاً على تتبع سلوك الزبائن ونشاطات المنافسين .

ومن خلال النتائج الظاهرة في جدول (24) بخصوص عملية المراقبة يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C6 (0.733) وبانحراف معياري قدره (0.23) مع معامل الاختلاف (0.32) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (73.3%) وان هذه النسبة تحولي ان إدارة الشركة المبحوثة تقوم بمراقبة البيئة الخارجية المحيطة بها بشكل مستمر من اجل رصد التغيرات الحاصلة فيها .

ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C7 (0.757) وهو اكبر الأوساط من بين فقرات هذا البعد لذلك فهي الفقرة الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.24) وهو أعلى انحراف معياري لهذا البعد وبمعامل اختلاف (0.32) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (75.7%) وهذا يدل على ان إدارة الشركة تمارس عملية المراقبة من اجل تدارك موقفها التنافسي بالدعم والإسناد لزيادة مقدرتها التنافسية .

ج. حصلت الفقرة C8 على وسط الحسابي بلغ (0.751) وبانحراف معياري قدرة (0.21) وهو اقل انحراف معياري بين الانحرافات لهذا البعد وهذا يدل على قلة تباين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا السؤال أي ن البيانات متجانسة وغير مشتتة وان معامل الاختلاف (0.28) هو اقل معامل اختلاف في هذا البعد وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة (75.1%) وهذا يؤكد ان إدارة الشركة تستخدم عملية المراقبة لمواءمة تحركاتها في ضوء تحركات المنافسين .

د. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (0.709) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد وبانحراف معياري (0.22) ومعامل اختلاف (0.30) ، وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (70.9%) وهذا يحولني ان إدارة الشركة تعتمد عملية المراقبة في كشف الانحرافات في عملها من اجل إجراء التصحيحات في الوقت المناسب .

هـ. حصلت الفقرة **C10** على وسط حسابي موزون (0.719) وان الانحراف المعياري (0.23) ومعامل الاختلاف بلغ (0.33) وهو أعلى معامل اختلاف لهذا البعد وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (71.9%) وهذا يحولي ان إدارة الشركة تدرك بان عملية المراقبة التي تمارسها تسهم في تحقيق فهم اكبر لزيابائها لتحقيق التميز على المنافسين .

### 3. التنبؤ:-

من النتائج الظاهرة في جدول (24) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون العام لعملية التنبؤ بلغ (0.745) وبانحراف معياري قدره (0.21) وبمعامل اختلاف قدره (0.29) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس (0.5) بل هو أهم الأبعاد لأنه الأكثر إسهاما في أغناء الرصد البيئي وهذا يظهر واضحا من قيمة الوسط الحسابي التي كانت اكبر من باقي الأبعاد في هذا المتغير وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة قد بلغت (74.5%) ، وهذا يدل على ان هناك اهتماماً كبيراً بعملية التنبؤ من لدن أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة للرصد البيئي وان الشركة المبحوثة تعمل على تطوير توجهات مقبولة حول اتجاه التغيرات البيئية وسرعتها وقوتها حول الشركة وذلك بغرض معرفة التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية مما يساعد في تحديد الفرص والتهديدات وتقييم العوامل البيئية المستقبلية تمهيدا لتحديد التصرف المناسب للتعامل معها.

ومن خلال النتائج الظاهرة في جدول (24) بخصوص عملية التنبؤ يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C11** (0.784) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.18) وهو اقل انحراف معياري لهذا البعد وهذا يدل على ان البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل اختلاف بلغ (0.23) وهو اقل معامل اختلاف لهذا البعد وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (78.4%) وان هذه النسبة عالية وتحولي إن إدارة الشركة المبحوثة تمتلك تصورا واضحا وشاملا حول أهمية عملية التنبؤ في نجاحها المستقبلي.

ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C12** (0.789) وهو أعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي انها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.19) وبمعامل اختلاف (0.24) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (78.9%) وهذا يدل على إن الشركة تستفيد من عملية التنبؤ في وضع استراتيجيات تنافسية مستقبلية لمواجهة الظروف التي تهدد مكانتها التنافسية .

ج. أما الفقرة **C13** فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.672) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدره (0.27) وهو أعلى انحراف معياري لهذا البعد وان معامل الاختلاف كان (0.40) وهو أعلى معامل اختلاف لهذا البعد وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (67.2%) وهذا يؤكد ان الشركة تستخدم عملية التنبؤ كنظام للإنذار المبكر الذي يحميها من الظروف التي قد تصيبها بالشلل مستقبلا .

د. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C14** (0.765) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.18) وبمعامل اختلاف (0.24) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (76.5%) وهذا يحولي ان الشركة تستفيد من عملية التنبؤ في التعرف على آفاق عمل جديدة أكثر جدارة مما هي عليه اليوم .

هـ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C15** (0.715) وان الانحراف المعياري (0.23) وبمعامل اختلاف (0.32) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (71.5%) وهذا يحولني ان الشركة تقوم بتقدير أحداث المستقبل ومتغيراته لغرض استيعابها والاستجابة السريعة لها .

#### 4. التقييم:-

من النتائج الظاهرة في جدول (24) يتضح إن الوسط الحسابي الموزون العام لعملية التقييم بلغ (0.725) وبانحراف معياري قدره (0.22) وبمعامل اختلاف (0.30) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغة (0.5) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة بلغت (72.5%) وهذا يدل على ان هناك اهتماماً بعملية التقييم من لدن أفراد عينة الدراسة ، ويعود ذلك لإدراكهم لهذا البعد كونه يعد احد الأبعاد المهمة للرصد البيئي ، وان الشركة المبحوثة تدرك أهمية تحديد توقيتات التغيرات البيئية ومدى أهميتها والتوجهات على الإدارة الإستراتيجية من خلال عمليات المسح والمراقبة والتنبؤ من اجل تحديد الترابط والعلاقة بين العوامل الداخلية لها والبيئة الخارجية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (24) بخصوص عملية التقييم يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C16** (0.755) وهو اكبر من جميع أوساط الفقرات الأخرى مما يحولني المساهمة الكبيرة لهذه الفقرة في أغناء بعد التقييم وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.21) مع معامل اختلاف (0.28) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (75.5%) وان هذه النسبة تحولي ان الشركة المبحوثة تمتلك أساليب تقييم كفوءة للمعلومات التي تم جمعها من خلال عمليتي المسح والمراقبة .

ب- لقد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C17** (0.705) وبانحراف معياري (0.23) ومعامل الاختلاف (0.33) وهي أعلى انحراف ومعامل اختلاف بين باقي الفقرات وهذا يشير إلى مقدار تشتت إجابات العينة وزيادة تباينها نسبة إلى باقي الفقرات وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (70.5%) وهذه النتائج تدل على ان الشركة تستخدم المعلومات النهائية في عملية اتخاذ القرار بشكل أسرع من المنافسين .

ج- أما الفقرة **(C18)** فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.681) وهو اقل من أوساط الفقرات الأخرى وبانحراف معياري قدرة (0.21) وان معامل الاختلاف (0.31) وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة هي (68.1%) وهذا يؤكد ان الشركة تقوم بعملية تقييم المعلومات بشكل يعطيها تصوراً واضحاً حول التغيرات في البيئة الخارجية .

د- قد بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C19** (0.729) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.23) وبمعامل اختلاف (0.31) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (72.9%) وهذا يحولني ان الشركة تستخدم نتائج عملية التقييم في تدعيم قوتها وموقعها التنافسي في السوق .

هـ- لقد كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C20** (0.752) وان الانحراف المعياري لها (0.21) وهو اقل معامل اختلاف لهذا البعد مشتركة مع الفقرة **C16** وبمعامل اختلاف (0.28) وهو اقل معامل اختلاف لهذا البعد مشتركة مع الفقرة **C16** وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة قد بلغت (75.2%) وهذه النتائج تشير إلى تأثير هذه الفقرة وأهميتها النسبية لبعد التقييم وهذا يحولني ان الشركة تعتمد على عملية التقييم لتطوير إمكاناتها ومقدراتها التنافسية .

ثانياً : وصف آراء عينة الدراسة حول عمليات الذكاء التنافسي وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة إلى وصف آراء عينة الدراسة حول عمليات الذكاء التنافسي وتشخيصها التي تم اعتمادها وهي ( التخطيط والتجميع والتحليل والنشر ) إذ يشير جدول (25) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة .

جدول (25)  
وصف آراء عينة الدراسة حول عمليات الذكاء التنافسي وتشخيصها

شدة الاجابه	اختلاف	انحراف	الوسط	مج	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأسئلة	عمليات الذكاء التنافسي
70.3	0.35	0.24	0.703	75	1	1	3	2	6	5	9	8	17	11	12	c1	Y1 التخطيط
71.5	0.32	0.23	0.715	75	0	2	1	3	5	6	8	12	13	13	12	c2	
71.9	0.34	0.24	0.719	75	1	1	2	2	5	7	8	9	11	16	13	c3	
74	0.30	0.22	0.74	75	0	2	2	2	5	2	4	13	16	20	9	c4	
74.4	0.30	0.22	0.744	75	1	0	2	3	2	5	8	9	14	21	10	c5	
72.4	0.32	0.23	0.724	375	3	6	10	12	23	25	37	51	71	81	56	مج	
72.3	0.30	0.21	0.723	75	1	0	2	3	2	5	9	15	14	15	9	c6	Y2 التجميع
76.4	0.24	0.18	0.764	75	0	0	1	2	1	5	10	11	17	17	11	c7	
68.7	0.33	0.23	0.687	75	0	2	2	4	3	8	11	10	15	11	9	c8	
74.9	0.29	0.22	0.749	75	1	2	0	1	2	6	7	12	13	21	10	c9	
73.2	0.31	0.23	0.732	75	1	1	2	1	2	8	9	10	14	13	14	c10	
73.1	0.30	0.22	0.731	375	3	5	7	11	10	32	46	58	73	77	53	مج	
70	0.31	0.22	0.70	75	1	0	2	3	3	7	12	12	15	11	9	c11	Y3 التحليل
68.1	0.38	0.26	0.681	75	2	2	2	2	4	9	9	10	11	14	10	c12	
71.7	0.32	0.23	0.717	75	1	0	4	3	2	4	8	13	16	14	10	c13	
71.5	0.35	0.25	0.715	75	0	2	3	3	5	5	7	9	14	13	14	c14	
71.2	0.38	0.27	71.2	75	2	2	3	3	4	4	7	8	8	21	13	c15	
70.5	0.35	0.24	0.705	375	6	6	14	14	18	29	43	52	64	73	56	مج	
73.3	0.25	0.18	0.733	75	0	0	2	2	1	3	13	16	20	9	9	c16	Y4 النشر
70.3	0.33	0.23	0.703	75	1	2	2	3	3	2	9	14	21	10	8	c17	
68.7	0.34	0.24	0.687	75	1	1	3	3	4	5	12	11	15	11	9	c18	
69.3	0.35	0.24	0.693	75	0	2	3	4	5	6	6	12	13	14	10	c19	
71.5	0.35	0.25	0.715	75	1	2	2	1	6	6	8	8	14	13	14	c20	
70.6	0.32	0.23	0.706	375	3	7	12	13	19	22	48	61	83	57	50	مج	
71.7	0.32	0.23	0.717	1500	15	24	43	50	70	108	174	222	291	288	215	إجمالي	

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون للذكاء التنافسي (Y) (0.717) وان هذا الوسط يعد أكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها بلغ (0.23) وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف للذكاء التنافسي كان (0.32) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول الذكاء التنافسي بلغت (71.7%) وهذا يدل على ان آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً بهذا المتغير ولو ضمناً دون التعرف على طبيعته وهذا ما انعكس إيجاباً على إجابات عينة الدراسة المبحوثة وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C20\_C1) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كان أعلى من (50%) إذ بلغت أقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (68.1%) للفقرة (C12) وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول الذكاء التنافسي .

### 1. التخطيط :-

يتضح من النتائج الظاهرة في جدول (25) ان الوسط الحسابي الموزون العام لعملية التخطيط بلغ (0.724) وبانحراف معياري عام قدره (0.23) وبمعامل اختلاف عام بلغ (0.32) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة قد بلغ (72.4%) وقد تبين الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تسعى إلى تقييم وإعداد متطلبات الذكاء من خلال التخطيط لأجل تحديد ما تحتاجه من معلومات وبما يستلزم العمل سوية مع صناع القرار لتحويل المتطلبات إلى حاجات محددة للذكاء .

ومن خلال النتائج الظاهرة في جدول (25) بخصوص عملية التخطيط يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C1 (0.703) وهو أقل الأوساط لفقرات هذا البعد والانحراف المعياري (0.24) وهو أعلى انحراف معياري لهذا البعد مشتركة مع الفقرة C3 وهذا يدل على إن البيانات متجانسة وغير مشتتة مع معامل الاختلاف (0.35) وهو أعلى معامل اختلاف لهذا البعد وقد كانت نسبة شدة الإجابة (70.3%) وان هذه النسبة تحولي ان الشركة تدرك الأهمية الإستراتيجية للذكاء التنافسي في نجاحها ودعم أنشطتها .
- ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C2 (0.715) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.23) ومعامل الاختلاف لها كان (0.32) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (71.5%) وهذا يدل على ان الشركة تقوم بوضع خطة طويلة الأمد للذكاء التنافسي ضمن خطتها الإستراتيجية الكلية .
- ج. إما الفقرة C3 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.719) وبانحراف معياري قدرة (0.24) وان معامل الاختلاف لها كان (0.34) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة هي (71.9%) وهذا يحولي ان الشركة تقوم بإعداد خطط تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم لاستخدامها في أنشطة الذكاء التنافسي .
- د. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C4 (0.74) وبانحراف معياري (0.22) وان معامل الاختلاف (0.30) قد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (74%) وهذا يحولي ان الشركة تستفيد من عملية التخطيط في متابعة اتجاهات البحث والتطوير لدى المنافسين .



هـ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C5 (0.744) وهو أكبر من باقي الأوساط الحسابية لل فقرات المتعلقة بهذا البعد وهذا يحولني أن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاماً في أغناء هذا البعد وان الانحراف المعياري لها (0.22) وهو اقل انحراف لهذا البعد متشاركة مع الفقرة C4 وان معامل الاختلاف بلغ (0.30) وهي القيم الأقل بين باقي الفقرات مشاركة مع الفقرة C4 وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (74.4%) وهذا يحولني حرص الشركة على قياس مدى استجابتها للتغيرات البيئية الخارجية وقدرتها على تلبية الطلب المستقبلي للزبائن من خلال عملية التخطيط .

## 2. التجميع :-

يتضح من النتائج الظاهرة في جدول (25) إن الوسط الحسابي الموزون العام لعملية التجميع قد بلغ (0.731) وبانحراف معياري قدره (0.22) ومعامل اختلاف (0.30) وإن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغة (0.5) وبلغت النسبة المئوية لشدة إجابات أفراد عينة الدراسة (73.1%) و اكبر من باقي أوساط الأبعاد في هذا المتغير أي انه الأكثر إسهاماً في أغناء الذكاء التنافسي وهذا يدل على إن التجميع يعد بعداً واضحاً لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب إدراك أفراد عينة الدراسة له كونه يعد احد الأبعاد المهمة وان الشركة تقوم بجمع المعلومات حول المنافسين والزبائن والموزعين والمجهزين وغيرهم من مصادر متنوعة منشورة او غير منشورة وبشكل قانوني وأخلاقي.

ومن خلال النتائج الظاهرة في جدول (25) بخصوص عملية التجميع يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C6 (0.723) والانحراف المعياري (0.21) ومعامل اختلاف (0.30) وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (72.3%) وان هذه النسبة عالية وتحولني ان الشركة تمتلك أنظمة إدارة معلومات وطرائق رسمية لجمع المعلومات من خارج المنظمة .

ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C7 (0.764) وهو اكبر من أوساط باقي الفقرات وهذا يثبت ان هذه الفقرة هي الأكثر إسهاماً في أغناء بعد التجميع وقد بلغ الانحراف المعياري (0.18) وهو اقل انحراف معياري لهذا البعد ومعامل الاختلاف (0.24) وهي القيم الأقل بين باقي الفقرات وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة بلغت (76.4%) وهذا يدل على إن الشركة تحفز عاملها على توثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة والتعلم.

ج. أما الفقرة C8 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.687) وهو الأقل بين باقي أوساط فقرات هذا البعد وبانحراف معياري قدرة (0.23) وهو أعلى انحراف معياري لهذا البعد مشاركة مع الفقرة C10 وان معامل الاختلاف لها بلغ (0.33) وهو أعلى معامل اختلاف لهذا البعد وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة (68.7%) وهذا يؤكد ان الشركة المبحوثة تستخدم أدوات إدارة المعلومات من اجل جمع المعلومات حول منافسيها .

د. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (0.749) والانحراف المعياري (0.22) و معامل الاختلاف (0.29) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (74.9%) وهذا يحولني ان الشركة تمتلك مصادر داخلية وخارجية تحصل من خلالها على المعلومات حول البيئة الخارجية .

هـ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C10 (0.732) والانحراف المعياري (0.23) وان معامل الاختلاف بلغ (0.31) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة بلغت (73.2%) وهذا يحولني ان الشركة تستخدم نتائج المقابلات الخارجية والانترنت ومقابلات العمل في برنامج الذكاء الخاص بها .

### 3. التحليل :-

من النتائج الظاهرة في جدول (25) يتضح ان الوسط الحسابي الموزون العام لعملية التحليل بلغ (0.705) وبانحراف معياري قدره (0.24) وبمعامل اختلاف (0.35) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (70.5%) وقد تبين ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس (0.5) وهذا يدل على ان هناك اهتماماً ببعيد التحليل من لدن أفراد عينة الدراسة كونه يعد احد الأبعاد المهمة للذكاء التنافسي وهذا يحولني ان الشركة تقوم بتحويل المعلومات إلى ذكاء ممكن استخدامه في صناعة القرارات والتكتيكات الإستراتيجية .

ومن خلال النتائج الظاهرة في جدول (25) بخصوص عملية التحليل يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C11 (0.70) والانحراف المعياري (0.22) مع معامل اختلاف (0.31) وهي القيم الأقل بين باقي فقرات هذا البعد وتشير إلى قلة تباين إجابات العينة حول هذه الفقرة وقد كانت نسبة شدة الإجابة (70%) وان هذه النسبة تحولي ان الشركة المبحوثة تمتلك أنظمة وأساليب تحليلية متنوعة تستخدمها لتحليل منافسيها واستراتيجياتهم بغية توقع تحركاتهم الحالية والمستقبلية.

ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C12 (0.681) وهو أقل الفقرات إسهاماً في هذا المتغير نظراً لانخفاض الوسط الحسابي نسبة لباقي الفقرات في هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.26) ومعامل الاختلاف (0.38) وان نسبة شدة الإجابة لعينة الدراسة (68.1%) وهذا يدل على ان الشركة تقوم بفحص جميع المعلومات لضمان دقة المصدر ومصداقيته .

ج. أما الفقرة C13 فقد كان الوسط الحسابي الموزون (0.717) وهو أعلى من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد وبانحراف معياري قدره (0.23) وبمعامل اختلاف (0.32) وقد بلغت نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71.7%) وهذا يحولني أن الشركة تقوم بتحليل البيانات لتحويلها إلى معلومات ذات فائدة لعملية صنع القرار الاستراتيجي .

د. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C14 (0.715) والانحراف المعياري (0.25) ومعامل الاختلاف (0.35) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة أفراد عينة الدراسة وقدرها (71.5%) وهذا يحولني ان الشركة تستند إلى عملية التحليل الفاعلة للمعلومات في نجاح استراتيجياتها وتفوقها على منافسيها .

هـ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C15 (0.712) وان الانحراف المعياري (0.27) وهو أعلى انحراف معياري لهذا البعد ومعامل الاختلاف بلغ (0.38) وهو أعلى معامل اختلاف لهذا البعد وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (71.2%) وهذه النتائج تشير إلى ان الشركة المبحوثة تستفيد من عملية التحليل في تمييز نقاط الضعف حول منافسيها واستغلال هذه النقاط لتحسين موقفها .

## 4. النشر :-

من النتائج الظاهرة في جدول (25) يتضح ان الوسط الحسابي الموزون العام لعملية النشر بلغ (0.706) وبانحراف معياري قدره (0.23) ومعامل اختلاف (0.32) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (70.6%) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغة (0.5) وهذا يدل على إن هناك اهتماماً بعيد النشر من لدن أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب رؤية إدارة الشركة الواضحة إلى أهمية عمليات استخدام المعلومات وتقديم نتائج التحليل إلى صناع القرار في صيغة رسائل أو تقارير أو اجتماعات مع ضرورة إيصالها إلى أصحاب الصلاحية والمسؤولية لترجمتها أو تحويلها إلى نتائج نهائية تدخل في عملية صنع القرار الاستراتيجي في الشركة.

ومن خلال النتائج الظاهرة في جدول (25) بخصوص النشر يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

- أ- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C16** (0.733) وهو اكبر من جميع الأوساط الحسابية لباقي الفقرات أي إنها تسهم بشكل كبير في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.18) مع معامل اختلاف (0.25) وهي القيم الأقل بين باقي فقرات هذا البعد وتشير إلى قلة تباين إجابات العينة حول هذه الفقرة وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (73.3%) وان هذه النسبة عالية وتحولت إلى نواتج الذكاء التنافسي مثل الملخصات والمنشورات وتقارير الصناعة .
- ب- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C17** (0.703) والانحراف المعياري (0.23) ومعامل الاختلاف (0.33) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (70.3%) وهذا يدل على إن الشركة المبحوثة تمتلك شبكة تنسيق مركزي لاستلام المعلومات في الشركة وتوزيعها .
- ج- أما الفقرة **C18** فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.687) وهو اقل الفقرات إسهاماً في هذا المتغير نظراً لانخفاض الوسط الحسابي وبانحراف معياري قدره (0.24) وان معامل الاختلاف (0.34) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة على هذه الفقرة (68.7%) وهذا يحولني أن الشركة توزع نتائج الذكاء التنافسي بشكل واسع داخل الشركة وأقسامها وفروعها بغرض الاستفادة القصوى منها .
- د- بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C19** (0.693) وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.24) وبمعامل اختلاف (0.35) وهو أعلى معامل اختلاف لهذا البعد مشتركة مع الفقرة **C20** وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة وقدرها (69.3%) وهذا يحولني ان الشركة تحتفظ بخارطة شاملة لمخزون المعلومات الداخلية والمعرفة وطرائق توزيعها بين الإدارات .
- هـ- كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C20** (0.715) والانحراف المعياري (0.25) وهو أعلى انحراف معياري لهذا البعد وان معامل الاختلاف بلغ (0.35) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (71.5%) وهذه النتائج تشير إلى ان الشركة ترسم خططها الإستراتيجية وفقاً لما تحصل عليه من المعلومات الناتجة من أنشطة الذكاء التنافسي .

ثالثاً : وصف آراء عينة الدراسة حول أبعاد ( مؤشرات ) المقدرات الجوهرية وتشخيصها

تهدف هذه الفقرة إلى وصف آراء عينة الدراسة وتشخيصها حول مؤشرات المقدرات الجوهرية التي تم اعتمادها وهي ( الموارد والإمكانات ورأس المال البشري) إذ يشير جدول (26) إلى الوصف العام لآراء عينة الدراسة .

جدول (26)

وصف آراء عينة الدراسة حول مؤشرات المقدرات الجوهرية وتشخيصها

شدة الإجابة	اختلاف	انحراف	الوسط	مج	0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1	الأسئلة	مؤشرات المقدرات الجوهرية
76.3	0.26	0,20	0.763	75	0	1	0	1	2	8	8	13	11	17	14	C1	الموارد Z1
69.9	0.33	0.23	0.699	75	1	2	1	2	4	6	13	11	12	13	10	C2	
75.5	0.25	0.19	0.755	75	0	0	1	2	2	3	15	10	14	17	11	C3	
73.2	0.31	0.23	0.732	75	1	2	0	2	3	7	6	14	12	16	12	C4	
71.2	0.32	0.23	0.712	75	1	2	0	2	5	7	9	10	13	17	9	C5	
73.2	0.30	0.22	0.732	375	3	7	2	9	16	31	51	58	62	80	56	مج	
76	0.25	0.19	0.76	75	0	0	1	2	1	7	8	11	20	12	13	C6	الإمكانات Z2
72	0.32	0.23	0.72	75	1	1	2	1	4	7	9	12	13	11	14	C7	
73.2	0.30	0.22	0.732	75	0	2	1	2	2	6	10	13	12	16	11	C8	
75.9	0.25	0.19	0.759	75	0	1	0	2	1	6	8	13	16	19	9	C9	
74.1	0.31	0.23	0.741	75	1	2	1	2	2	5	7	7	20	18	10	C10	
74.2	0.28	0.21	0.742	375	2	6	5	9	10	31	42	56	81	76	57	مج	
70.9	0.35	0.25	0.709	75	1	2	3	2	4	3	10	12	13	11	14	C11	رأس المال البشري Z3
71.5	0.32	0.23	0.715	75	1	1	3	2	2	2	13	15	11	16	9	C12	
68.9	0.33	0.23	0.689	75	0	2	1	4	5	7	10	13	12	11	10	C13	
67.7	0.35	0.24	0.677	75	1	0	2	4	3	6	13	11	12	14	7	C14	
69.3	0.34	0.24	0.693	75	1	0	2	4	5	9	9	11	10	21	21	C15	
69.7	0.34	0.23	0.697	375	4	6	12	16	19	27	55	62	58	64	52	مج	
72.4	0.31	0.22	0.724	1125	9	19	19	34	45	89	148	176	201	220	165	إجمالي	

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

إذ بلغ الوسط الحسابي الموزون لمتغير المقدرات الجوهرية (Z) (0.724) وان هذا الوسط يعد اكبر من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان الانحراف المعياري لها بلغ (0.22) وهذا يدل على ان البيانات متجانسة وان معامل الاختلاف للمقدرات الجوهرية (0.31) وان النسبة المئوية لشدة إجابة عينة الدراسة حول أبعاد المقدرات الجوهرية بلغت (72.4%) وهذا يدل على ان آراء العينة تعطي اهتماماً كبيراً بهذا المتغير ولو ضمناً دون التعرف على طبيعته وهذا ما انعكس إيجاباً على إجاباتها وهذا ما نراه واضحاً إذ إن الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات من (C15\_C1) كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي والبالغ (0.5) وان شدة الإجابة لعينة الدراسة المبحوثة جميعها كانت أعلى من (50%) إذ بلغت اقل نسبة مئوية لشدة إجابات عينة الدراسة (67.7%) للفقرة (C14) وفيما يأتي شرح تفصيلي لآراء عينة الدراسة المبحوثة حول مؤشرات المقدرات الجوهرية .

1. الموارد :-

يتضح من النتائج الظاهرة في جدول (26) إن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الموارد (0.732) وبانحراف معياري قدره (0.22) وبمعامل اختلاف (0.30) وقد تبين إن الوسط الحسابي الموزون أكبر من متوسط أداة القياس والبالغ (0.5) وتبلغ نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (73.2%) وهذا يدل على أن الموارد يعد من الأبعاد الواضحة لأفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك الكبير لهذا البعد كونه يعد أحد أهم مؤشرات المقدرات الجوهرية وأن الشركة المبحوثة تهتم بالموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها لاختيار الاستراتيجيات وتنفيذها .

ومن خلال النتائج الظاهرة في جدول (26) بخصوص مؤشر الموارد يمكن التوصل إلى النقاط الآتية : -

- أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C1** (0.763) وهو أكبر من متوسطات باقي فقرات هذا البعد أي إن هذه الفقرة هي الأكثر إسهاماً في أغناء البعد وقد بلغ الانحراف المعياري لها (0.20) مع معامل الاختلاف (0.26) وقد كانت نسبة شدة الإجابة (76.3%) وأن هذه النسبة عالية وتحولي أن الشركة تمتلك موارد مختلفة ومتنوعة مادية ومالية تمكنها من العمل بشكل ناجح للدخول في أي سوق .
- ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C2** (0.699) وهو أقل من باقي الأوساط للفقرات الأخرى وقد بلغ الانحراف المعياري (0.23) ومعامل الاختلاف (0.33) وهو أعلى معامل اختلاف لهذا البعد وأن شدة الإجابة لعينة الدراسة (69.9%) وهذا يدل على أن الشركة تمتلك سمعة تجارية في مجال عملها تخولها من الحصول على الفرص الاستثمارية المتاحة في بيئتها .
- ج. أما الفقرة **C3** فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.755) وبانحراف معياري قدرة (0.19) وهو أقل انحراف معياري لهذا البعد وأن معامل الاختلاف (0.25) وهو أقل معامل اختلاف بين باقي الفقرات وتشير إلى قلة تباين إجابات العينة حول هذه الفقرة وقد بلغت النسبة لشدة إجابة عينة الدراسة (75.5%) وهذه النتائج تؤكد أن الشركة تمتلك الموارد النادرة والقيمة وصعبة التقليد بحيث تعطيها تفوقاً استراتيجياً على منافسيها .
- د. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C4** (0.732) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.23) ومعامل الاختلاف (0.31) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (73.2%) وهذا يشير إلى حرص إدارة الشركة على امتلاك الخبرة والمعرفة الكافية لتكوين إستراتيجية إبداعية متميزة مع الاستفادة من الأفكار المبدعة لدى عاملها .
- هـ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة **C5** (0.712) وأن الانحراف المعياري (0.23) ومعامل الاختلاف (0.32) وأن النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة هذه بلغت (71.2%) وهذا يحولنا إلى أن الشركة تحصل على ولاء الزبائن لعلامتها التجارية باستمرار .

يتضح من النتائج الظاهرة في جدول (26) إن الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر الإمكانيات بلغ (0.742) وهو أكبر من الأوساط الحسابية لباقي أبعاد المقدرات الجوهرية وهذا يدل على إن هناك اهتماماً كبيراً للإمكانيات من لدن أفراد عينة الدراسة ويعود ذلك بسبب الإدراك والرؤيا الواضحين لأفراد عينة الدراسة لهذا البعد كونه يعد احد المؤشرات المهمة للمقدرات الجوهرية وبانحراف معياري (0.21) ومعامل اختلاف (0.28) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (74.2%) وقد تبين ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغة (0.5) وهذا يدل على ان الشركة تسعى إلى اكتساب القابليات والمهارات والقدرة على تنسيق الموارد بطريقة منتجة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتوليد الأرباح من الموارد الملموسة وغير الملموسة .

### ومن خلال النتائج الظاهرة في جدول (26) بخصوص مؤشر الإمكانيات يمكن التوصل إلى النقاط الآتية :-

أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C6 (0.76) وهو أكبر من باقي الأوساط في هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.19) وهو اقل انحراف معياري لهذا البعد مشتركة مع الفقرة C9 مع معامل اختلاف (0.25) وهي اقل معامل اختلاف بين باقي الفقرات وتشير إلى قلة تباين إجابات العينة حول هذه الفقرة ومشاركة مع الفقرة C9 وقد كانت شدة الإجابة لهذه الفقرة (76%) وهذا يحولني ان هذه الفقرة هي من أكثر الفقرات التي اسهمت في أغناء هذا البعد وان هذه النسبة عالية وتحولني ان الشركة المبحوثة تمتلك إمكانيات وقابليات تكنولوجية تساعدها على تحديد الفرص بقصد استثمارها ورصد التهديدات من اجل الاستعداد لها ومواجهتها .

ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C7 (0.72) وهو اقل الأوساط الحسابية بين فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.23) وهو أعلى انحراف معياري للفقرة مشتركة مع الفقرة C10 ومعامل الاختلاف (0.32) وهو أعلى معامل اختلاف لهذا البعد وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (72%) وهذا يدل على ان الشركة تمتلك إمكانيات اتصال فعالة بينها وبين عاملها وزبائنها لتشكيل حلقة وصل لبناء الثقة .

ج. أما الفقرة C8 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.732) وبانحراف معياري (0.22) وان معامل الاختلاف (0.30) وقد بلغت النسبة المئوية لشدة إجابة أفراد عينة الدراسة (73.2%) مما يؤكد ان الشركة تمتلك إمكانيات فريدة وقادرة على الاستثمار الفعال للموارد من اجل الحصول على الميزة التنافسية .

د. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C9 (0.759) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.19) وبمعامل اختلاف (0.25) وقد حازت هذه الفقرة على شدة إجابة أفراد عينة الدراسة وقدرها (75.9%) أي إن الشركة تمتلك الإمكانيات الفكرية والإبداعية والابتكارية والمعرفية الضرورية للمنافسة الفاعلة في الأسواق .

هـ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C10 (0.741) وان الانحراف المعياري (0.23) ومعامل الاختلاف (0.31) وان شدة إجابات أفراد عينة الدراسة بلغت (74.1%) وهذه النتائج تشير إلى ان الشركة تمتاز بكفاءة عملياتها الإنتاجية مما يجعلها تمتلك إمكانيات لا يمكن تجاوزها بسهولة .

من النتائج الظاهرة في جدول (26) يتضح ان الوسط الحسابي الموزون العام لمؤشر رأس المال البشري (0.697) وبانحراف معياري (0.23) ومعامل اختلاف (0.34) وكان الوزن المئوي العام لشدة إجابة عينة الدراسة (69.7%) وقد تبين ان الوسط الحسابي الموزون اكبر من متوسط أداة القياس والبالغة (0.5) وان الشركة تسعى للحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الأفراد والمكتسبة خلال حياتهم العملية التي تضيف قيمة كبيرة للشركة .

ومن خلال النتائج الظاهرة في جدول (26) بخصوص مؤشر رأس المال البشري يمكن التوصل إلى النقاط الآتية:-

أ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C11 (0.709) وقد بلغ الانحراف المعياري (0.25) وهو اعلى انحراف معياري لهذا البعد مع معامل اختلاف بلغ (0.35) وهو اعلى معامل اختلاف لهذا البعد مشتركة مع الفقرة C14 وقد كانت نسبة شدة الإجابة لهذه الفقرة (70.9%) وان هذه النسبة عالية وتحولي ان الشركة تحقق القيمة الاقتصادية العليا بإسهامات رأس المال البشري لديها .

ب. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C12 (0.715) وهو اكبر من جميع أوساط فقرات هذا البعد وهذا يشير إلى إن هذه الفقرة من أكثر الفقرات إسهاماً في أغناء هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.23) ومعامل الاختلاف (0.32) وهما الأقل بين باقي الفقرات وتشير إلى قلة تباين إجابات العينة حول هذه الفقرة وان نسبة شدة الإجابة لأفراد عينة الدراسة (71.5%) وهذا يدل على إن الشركة تحافظ على الأفراد العاملين وتعمل على تدريبهم للإسهام في وضع الخطط وحل المشكلات .

ج. أما الفقرة C13 فقد كان الوسط الحسابي الموزون لها (0.689) وبانحراف معياري قدره (0.23) وان معامل الاختلاف (0.33) وقد بلغت شدة إجابة عينة الدراسة (68.7%) وهذا يؤكد ان الشركة تستفيد من جميع القدرات والمهارات التي تساعدها على البقاء والنمو في بيئة الأعمال .

د. بلغ الوسط الحسابي الموزون للفقرة C14 (0.677) وهو اقل وسط بين فقرات هذا البعد وقد بلغ الانحراف المعياري (0.24) وبلغ معامل الاختلاف (0.35) وقد حازت هذه الفقرة على نسبة شدة إجابة لأفراد عينة الدراسة (67.7%) وهذا يحولي ان الشركة تستقطب العاملين الكفويين ذوي الخبرة والمعرفة والاختصاص وتدعمهم وتصفّل مهاراتهم وخبراتهم وتحوّلها إلى اسلحة تنافسية ضد خصومها .

هـ. كان الوسط الحسابي الموزون للفقرة C15 (0.693) وان الانحراف المعياري (0.24) ومعامل الاختلاف (0.34) وان النسبة المئوية لشدة إجابات عينة الدراسة حول هذه الفقرة بلغت (69.3%) وذلك يحولي ان الشركة تمتلك كادرا وظيفيا يتمتع بالمهارة والقدرة والمعرفة والخبرة التي تمكنها من النجاح في بيئتها .

ومما سبق يمكننا أن نبين ترتيب الأبعاد الفرعية لكل متغير رئيس للدراسة الحالية بحسب الوسط الحسابي الذي حصلت عليه تلك الأبعاد وهذا ما يلخصه جدول ( 27 ) الآتي :-

## جدول (27)

## ترتيب الأبعاد الفرعية بحسب الوسط الحسابي الموزون

الأبعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الترتيب
<b>الرصد البيئي</b>			
المسح	0.738	0.24	الثاني
المراقبة	0.734	0.23	الثالث
التنبؤ	0.745	0.21	الأول
التقييم	0.725	0.22	الرابع
<b>الذكاء التنافسي</b>			
التخطيط	0.724	0.23	الثاني
التجميع	0.731	0.22	الأول
التحليل	0.705	0.24	الرابع
النشر	0.706	0.23	الثالث
<b>المقدرات الجوهرية</b>			
الموارد	0.732	0.22	الثاني
الإمكانات	0.742	0.21	الأول
رأس المال البشري	0.697	0.23	الثالث

المصدر : من إعداد الباحث

وبذلك يتضح من جدول (27) ما يلي :-

- ◆ جاءت عملية التنبؤ بالمرتبة الأولى من عمليات الرصد البيئي بينما جاءت عملية التقييم بالمرتبة الرابعة والأخيرة وفقاً لمقدار الوسط الحسابي الموزون الذي حصلت عليه .
- ◆ جاءت عملية التجميع بالمرتبة الأولى من عمليات الذكاء التنافسي بينما جاءت عملية التحليل بالمرتبة الرابعة والأخيرة وفقاً لمقدار الوسط الحسابي الموزون الذي حصلت عليه .
- ◆ جاء مؤشر الإمكانات بالمرتبة الأولى من مؤشرات المقدرات الجوهرية بينما جاء مؤشر رأس المال البشري بالمرتبة الثالثة والأخيرة وفقاً لمقدار الوسط الحسابي الموزون الذي حصلت عليه .



## الفصل الثالث المبحث الثاني

### تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبارها

يتضمن هذا المبحث قياس علاقة الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط البسيط (سبيرمان) ومعامل الارتباط المتعدد ومن ثم اختبار معنوية معاملات الارتباط باستخدام احصاءة الاختبار (t) وعلى النحو الآتي :-

أولاً : تحليل علاقة الارتباط بين الرصد البيئي والمقدرات الجوهرية واختبارها ( اختبار الفرضية الرئيسية الأولى )

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الأولى من عدمه ونصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية المسح والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية المسح والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
- ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف عند معنوية العلاقة بين عملية المسح ( $X_1$ ) والمقدرات الجوهرية ( $Z$ ) بأبعادها ( $Z_1, Z_2, Z_3$ ) ومثلما موضح في جدول (28) .

### جدول (28)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية المسح ) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

أبعاد المقدرات الجوهرية				المقدرات الجوهرية Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) أجدوليه	رأس المال البشري Z3	الإمكانات Z2	الموارد Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.438	0.426	0.464	0.497	عملية المسح X1
درجة الثقة	4.163	4.026	4.478	4.89	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد المقدرات الجوهرية				نوع العلاقة

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

إذ يشير جدول (28) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية المسح (X1) والمقدرات الجوهرية (Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.497) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.89) وهي اكبر من قيمة (t) الجدوليه البالغة (2.39) عند نسبة خطأ (1%) ودرجة ثقة (99%).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية المسح (X1) والمقدرات الجوهرية (Z) إنها تعبر عن وجود علاقة ايجابية بين عمليات المسح والحصول على المهارات والمواهب والإمكانات الفريدة التي تسمح للمنظمة بوضع نفسها بشكل متفرد وتطور ميزتها التنافسية.

### ويوضح جدول (28) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية المسح وأبعاد المقدرات الجوهرية

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية المسح (X1) ومؤشر الموارد (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.464) وبنسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.478) وهي اكبر من قيمة (t) الجدوليه البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط بين عملية المسح وتتوفر مجموعة الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها المنظمة لاختيار الاستراتيجيات وتنفيذها .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية المسح (X1) ومؤشر الإمكانيات (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.426) ومما يدعم هذه العلاقة إن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.026) وهي اكبر من قيمة (t) الجدوليه (2.39) وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (99%). ويتضح مما سبق وجود علاقة ارتباط بين عملية المسح مع مجموعة القابليات والمهارات التي يمكن أن تمتلكها وتستخدمها الشركة بشكل منتج وفعال .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية المسح (X1) ومؤشر رأس المال البشري (Z3)، إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.438) وهذا ما تؤكده قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (4.163) وهي اكبر من قيمة (t) الجدوليه (2.39) وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط بين عملية المسح بامتلاك المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الأفراد والمكتسبة خلال حياتهم العملية التي تضيف قيمة للشركة .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية المسح (X1) والمقدرات الجوهرية (Z) بشكل عام ومع أبعادها وهذا يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط بين عملية المسح والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وقبول فرضية الوجود (H1) التي نصها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية المسح والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية المراقبة والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية المراقبة والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
- ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ( $t$ ) ومن اجل الوقوف عند معنوية العلاقة بين عملية المراقبة ( $X_2$ ) والمقدرات الجوهرية ( $Z$ ) بأبعادها ( $Z_1, Z_2, Z_3$ ) ومثلما موضح في جدول (29) .

جدول (29)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية المراقبة) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم ( $t$ ) المحسوبة

أبعاد المقدرات الجوهرية				المقدرات الجوهرية Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدوليه	رأس المال البشري Z3	الإمكانات Z2	الموارد Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.41	0.429	0.502	0.499	عملية المراقبة X2
درجة الثقة	3.845	4.058	4.961	4.91	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد المقدرات الجوهرية				نوع العلاقة

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

إذ يشير جدول (29) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية المراقبة ( $X_2$ ) والمقدرات الجوهرية ( $Z$ ) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.499) عند نسبة خطأ بلغت (1%) وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (4.91) عند درجة المعنوية نفسها وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية المراقبة ( $X_2$ ) والمقدرات الجوهرية ( $Z$ ) إنها تعبر عن وجود علاقة ارتباط بين عملية المراقبة بالحصول على المهارات والمواهب والإمكانات الفريدة التي تسمح للمنظمة بوضع نفسها بشكل متفرد وتطور ميزتها التنافسية.

ويوضح جدول (29) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية المراقبة بأبعاد المقدرات الجوهرية

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية المراقبة ( $X_2$ ) ومؤشر الموارد ( $Z_1$ ) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.502) وبنسبة خطأ (1%) وهذا ما تؤكد قيمة ( $t$ ) المحسوبة إذ بلغت (4.961) وهي اكبر من قيمة ( $t$ ) الجدوليه (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط بين عملية المراقبة وبالتطوير والحصول على الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تعد أساس بناء المنظمة.

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية المراقبة (X2) ومؤشر الإمكانات (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.429) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.058) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ بلغ (1 %) , ويتضح مما سبق وجود علاقة ارتباط بين عملية المراقبة وبين قابليات ومهارات الشركة وقدرتها على تنسيق مواردها واستخدامها بطريقة فاعلة تستطيع من خلالها اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتوليد الأرباح من الموارد الملموسة وغير الملموسة .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية المراقبة (X2) ومؤشر رأس المال البشري (Z3) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.41) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (3.845) وهي اكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند درجة ثقة (99 %) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط بين عمليات المراقبة وامتلاك رأس مال بشري يمتلك المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لبقاء الشركة وتحقيق تفوقها على المنافسين من خلال القدرات المتميزة التي تمتلكها .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية المراقبة (X2) والمقدرات الجوهرية (Z) بشكل عام مع أبعادها وهذا يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية المراقبة والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وقبول فرضية الوجود (H1) التي نصها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية المراقبة والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التنبؤ والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التنبؤ والمقدرات الجوهرية بأبعادها .

وقد تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف عند معنوية العلاقة بين عملية التنبؤ (X3) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها (Z1, Z2, Z3) ومثلما موضح في جدول (30) .

### جدول (30)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية التنبؤ) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

أبعاد المقدرات الجوهرية				المقدرات الجوهرية Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدولية	رأس المال البشري Z3	الإمكانات Z2	الموارد Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.592	0.539	0.507	0.618	عملية التنبؤ X3
درجة الثقة	6.273	5.465	5.024	6.71	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد المقدرات الجوهرية				نوع العلاقة

إذ يشير جدول (30) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية التنبؤ (X3) والمقدرات الجوهرية (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.618) عند نسبة خطأ بلغت (1%) وما يدعم هذه النتيجة هو ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.71) عند درجة المعنوية نفسها وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) .

وبناء على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية التنبؤ (X3) والمقدرات الجوهرية (Z) أنها تعبر عن وجود علاقة ارتباط بين عمليات التنبؤ بمجموعة المهارات والإمكانات والمواهب الفريدة والنادرة التي تسمح للشركة بتطوير ميزاتها التنافسية .

**ويوضح جدول (30) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية التنبؤ والمقدرات الجوهرية بأبعادها**

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التنبؤ (X3) ومؤشر الموارد (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.507) وبنسبة خطأ (1%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.024) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط بين عملية التنبؤ التي لها علاقة بالحصول على الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها الشركة لاختيار وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التنبؤ (X3) ومؤشر الإمكانيات (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.539) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.465) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.39) وذات دلالة معنوية بدرجة ثقة (99%) ويتضح مما سبق وجود علاقة ارتباط بين عملية التنبؤ لعلاقتها بزيادة قابلياتها ومهاراتها وقدرتها على تنسيق مواردها واستخدامها بطريقة تمكن الشركة من تحسين العمليات الداخلية وتحقيق الأهداف التنظيمية وتوليد الأرباح .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية التنبؤ (X3) ومؤشر رأس المال البشري (Z3) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.592) وهذا ما تؤكد ان قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.273) وهي اكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ بلغ (1%) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط بين عملية التنبؤ للمساعدة في تحسين رأس المال البشري من خلال زيادة المعارف والمهارات والقدرات المتوقعة لأفرادها والتي يمكن أن تضيف قيمة اقتصادية كبيرة للشركة.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية التنبؤ والمقدرات الجوهرية بشكل عام مع أبعادها وهذا يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي نصها لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التنبؤ والمقدرات الجوهرية بأبعادها ( وقبول فرضية الوجود (H1) التي نصها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التنبؤ والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التقييم والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التقييم والمقدرات الجوهرية بأبعادها .

وتم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ( $t$ ) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف عند معنوية العلاقة بين عملية التقييم ( $X_4$ ) المقدرات الجوهرية ( $Z$ ) بأبعادها ( $Z_1, Z_2, Z_3$ ) ومثلما موضح في جدول (31) .

جدول (31)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية التقييم) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم ( $t$ ) المحسوبة

أبعاد المقدرات الجوهرية				المقدرات الجوهرية Z	المتغير المعتمد
قيمة ( $T$ ) الجدوليه	رأس المال البشري Z3	الإمكانات Z2	الموارد Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.446	0.542	0.474	0.544	عملية التقييم X4
درجة الثقة	4.259	5.510	4.595	5.53	قيمة ( $T$ ) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة وذات دلالة إحصائية عند المستوى 1% ولأغلب أبعاد المقدرات الجوهرية				نوع العلاقة

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير جدول (31) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية التقييم ( $X_4$ ) والمقدرات الجوهرية ( $Z$ ) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.544) عند نسبة خطأ (1 %) ومما يدعم هذه النتيجة هي إن قيمة ( $t$ ) المحسوبة بلغت (5.53) عند درجة المعنوية نفسها وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية التقييم ( $X_4$ ) المقدرات الجوهرية ( $Z$ ) أنها تعبر عن وجود علاقة ارتباط بين عملية التقييم بتحقيق المهارات والمواهب والإمكانات الفريدة التي تسمح للشركة بتحقيق الميزة التنافسية.

ويوضح جدول (31) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية التقييم وأبعاد المقدرات الجوهرية

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التقييم ( $X_4$ ) ومؤشر الموارد ( $Z_1$ ) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.474) بدرجة ثقة (99 %) وهذا ما تؤكد قيمة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (4.595) وهي اكبر من قيمتها الجدوليه وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط بين عملية التقييم مع توافر الموجودات الملموسة وغير الملموسة والتي هي أساس بناء الشركة ونموها .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التقييم (X4) ومؤشر الإمكانيات (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.542) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة (5.510) وهي اكبر من قيمتها الجدوليه وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ (1 %) ويتضح مما سبق وجود علاقة ارتباط بين عملية التقييم لأنها ترى إن هناك ارتباطاً ايجابياً بينها وبين الإمكانيات التي تمثل قابليات الشركة ومهاراتها وقدرتها على تنسيق مواردها واستخدامها بطريقة تدعم العمليات الداخلية وتحقيق الأهداف التنظيمية للشركة .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية التقييم (X4) ومؤشر رأس المال البشري (Z3) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.446) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.259) وهي اكبر من قيمتها الجدوليه وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ (1 %) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط بين عملية التقييم لأنها ترى إن هذه العملية لها ارتباط ايجابي مع تنمية المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها رأس المال البشري للشركة .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التقييم والمقدرات الجوهرية بشكل عام وهذا يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التقييم والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وقبول فرضية الوجود (H1) التي نصها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التقييم والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

ه - اختبار الفرضية الرئيسة الأولى :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
  - فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
- ومن اجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف عند معنوية العلاقة بين الرصد البيئي والمقدرات الجوهرية ومثلما موضح في جدول (32) .

جدول (32)

نتائج علاقات الارتباط بين الرصد البيئي والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

أبعاد المقدرات الجوهرية				المقدرات الجوهرية Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدوليه	رأس المال البشري Z3	الإمكانيات Z2	الموارد Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.508	0.522	0.527	0.582	الرصد البيئي X
درجة الثقة	5.039	5.230	5.302	6.11	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد المقدرات الجوهرية				نوع العلاقة

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

إذ يشير جدول (32) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي (X) والمقدرات الجوهرية (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.582) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (6.11) عند الدرجة المعنوية نفسها وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الرصد البيئي (X) والمقدرات الجوهرية (Z) أنها تعبر عن وجود علاقة ارتباط بين الرصد البيئي بتحقيق المهارات والمواهب والإمكانات الفريدة التي تسمح للشركة بتحقيق الميزة التنافسية.

**ويوضح جدول (32) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والمقدرات الجوهرية بأبعادها**

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرصد البيئي (X) ومؤشر الموارد (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.527) وبنسبة خطأ (1%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.302) وهي أكبر من قيمة (t) الجدوليه والبالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط بين الرصد البيئي و الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها الشركة أساساً لبقائها ونموها المستقبلي .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرصد البيئي (X) ومؤشر الإمكانيات (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.522) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.230) وهي أكبر من قيمتها الجدوليه وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ (1%) ويتضح مما سبق وجود علاقة ارتباط بين الرصد البيئي مع امتلاك الشركة للقابليات والمهارات والقدرة على تنسيق الموارد من أجل تحقيق إدارة فاعلة للعمليات الداخلية ولتحقيق أهداف الشركة التنظيمية .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الرصد البيئي (X) ومؤشر رأس المال البشري (Z3) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.508) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.039) وهي أكبر قيمتها الجدوليه وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ (1%) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط بين الرصد البيئي للمساعدة في تحسين رأس المال البشري من خلال تطوير المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاجها الأفراد داخل الشركة .

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج وبعد التأكد من ثبوت صحة فرضيات الوجود الفرعية الأربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى ، وثبوت معنوية العلاقة بين الرصد البيئي (X) والمقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها تم التأكد من صحة ثبوت فرضية الوجود للفرضية الرئيسية الأولى التي نصها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) .



ويوضح جدول (33) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين الرصد البيئي (X) والمقدرات الجوهرية (Z) وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول (33)  
ترتيب قوة علاقة الارتباط بين الرصد البيئي والمقدرات الجوهرية

ترتيب قوة العلاقة	المقدرات الجوهرية (Z)	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
الرابع	0.497	عملية المسح (X1)	الرصد البيئي X
الثالث	0.499	عملية المراقبة (X2)	
الأول	0.618	عملية التنبؤ (X3)	
الثاني	0.544	عملية التقييم (X4)	

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في جدول (33) ما يأتي :-

- 1- في المرتبة الأولى نجد عملية التنبؤ (X3) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط لها مع المقدرات الجوهرية (Z) (0.618) .
- 2- فيما احتلت عملية التقييم (X4) المرتبة الثانية من خلال معامل ارتباط مع المقدرات الجوهرية (Z) بلغت قيمته (0.544) .
- 3- احتلت عملية المراقبة (X2) المرتبة الثانية من حيث قوة علاقة الارتباط مع المقدرات الجوهرية (Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.499) .
- 4- جاءت عملية المسح (X1) بالمرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة علاقة الارتباط مع المقدرات الجوهرية (Z) ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.497) .

## ثانياً : تحليل علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية واختبارها (اختبار الفرضية الرئيسية الثانية )

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثانية من عدمه ونصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية بأبعادها) لابد من اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثقة عنها، وعلى النحو الآتي :-

أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط بين عملية التخطيط والمقدرات الجوهرية بأبعادها.
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط بين عملية التخطيط والمقدرات الجوهرية بأبعادها.

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ( $t$ ) للوقوف عند معنوية العلاقة بين عملية التخطيط ( $Y_1$ ) والمقدرات الجوهرية ( $Z$ ) بأبعادها ( $Z_1, Z_2, Z_3$ ) ومثلما موضح في جدول (34) .

جدول (34)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية التخطيط) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم ( $t$ ) المحسوبة

أبعاد المقدرات الجوهرية				المقدرات الجوهرية $Z$	المتغير المعتمد
قيمة ( $T$ ) الجدوليه	رأس المال البشري $Z_3$	الإمكانات $Z_2$	الموارد $Z_1$		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.555	0.604	0.591	0.653	عملية التخطيط $Y_1$
درجة الثقة	5.695	6.468	6.265	7.358	قيمة ( $T$ ) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد المقدرات الجوهرية				نوع العلاقة

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

إذ يشير جدول (34) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية التخطيط ( $Y_1$ ) والمقدرات الجوهرية ( $Z$ ) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.653) وان ما يدعم ذلك إن قيمة ( $t$ ) المحسوبة بلغت (7.358) وهي أكبر من قيمتها الجدوليه البالغة (2.39) عند نسبة خطأ (1%) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية التخطيط ( $Y_1$ ) والمقدرات الجوهرية ( $Z$ ) أنها تعبر عن وجود علاقة ارتباط بين عملية التخطيط بتحقيق المهارات والموهب والإمكانات الفريدة التي تسمح للشركة بتحقيق الميزة التنافسية.

ويوضح جدول (34) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية التخطيط وأبعاد المقدرات الجوهرية

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التخطيط (**Y1**) ومؤشر الموارد (**Z1**) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.591) وبنسبة خطأ (1 %) وهذا ما تؤكدته قيمة (**t**) المحسوبة التي بلغت (6.265) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.39) وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط بين عملية التخطيط مع توافر الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تمثل أساس بناء الشركة ونموها.

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التخطيط (**Y1**) ومؤشر الإمكانيات (**Z2**) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.604) وهذا ما تدعمه قيمة (**t**) المحسوبة التي بلغت (6.468) وهي أكبر من قيمة (**t**) الجدولية وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ (1 %). ويتضح مما سبق وجود علاقة ارتباط بين عملية التخطيط مع توافر القابليات والمهارات وقدرة الشركة على تنسيق مواردها واستخدامها بطريقة تحسن من عملية إدارة العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية وتوليد الأرباح من الموارد الملموسة وغير الملموسة .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية التخطيط (**Y1**) ومؤشر رأس المال البشري (**Z3**) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.555) وهذا ما تؤكدته قيمة (**t**) المحسوبة البالغة (5.695) وهي أكبر قيمة من (**t**) الجدولية وذات دلالة معنوية بدرجة ثقة (99 %) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط بين عملية التخطيط بمساعدة الشركة في تطوير المعارف والمهارات والقدرات التي يتمتع بها أفراد الشركة من أجل تحقيق الميزة التنافسية .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التخطيط (**Y1**) والمقدرات الجوهرية (**Z**) بشكل عام ومع أبعادها وهذا يؤدي إلى رفض فرضية العدم (**H0**) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) . وقبول فرضية الوجود (**H1**) التي نصها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التجميع والمقدرات الجوهرية بأبعادها.
  - فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التجميع والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
- ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ( $t$ ) ومن اجل الوقوف عند معنوية العلاقة بين عملية التجميع ( $Y_2$ ) المقدرات الجوهرية ( $Z$ ) بأبعادها ( $Z_1, Z_2, Z_3$ ) ومثلما موضح في جدول (35) .

جدول (35)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية التجميع) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم ( $t$ ) المحسوبة

أبعاد المقدرات الجوهرية				المقدرات الجوهرية Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدوليه	رأس المال البشري Z3	الإمكانات Z2	الموارد Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.251	0.226	0.209	0.259	عملية التجميع Y2
درجة الثقة	2.212	1.985	1.830	2.293	قيمة (T) المحسوبة
0.95	توجد علاقة ارتباط موجبة وضعيفة وذات دلالة غير معنوية عند المستوى 5% ولجميع أبعاد المقدرات الجوهرية				نوع العلاقة

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير جدول (35) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة وغير معنوية بين عملية التجميع ( $Y_2$ ) المقدرات الجوهرية ( $Z$ ) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.259) عند نسبة خطأ بلغت (5%) ومما يدعم هذه النتيجة هو إن قيمة ( $t$ ) المحسوبة بلغت (2.293) عند درجة المعنوية نفسها وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية التجميع ( $Y_2$ ) المقدرات الجوهرية ( $Z$ ) ، بأنها غير معنوية تعبر عن ضعف العلاقة .

ويوضح جدول(35) وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة وذات دلالة غير معنوية بين عملية التجميع وأبعاد المقدرات الجوهرية

1- وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين عملية التجميع ( $Y_2$ ) ومؤشر الموارد ( $Z_1$ ) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.209) وبنسبة خطأ (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا ما تؤكدته قيمة ( $t$ ) المحسوبة بلغت (1.830) وهي اقل من قيمة ( $t$ ) الجدوليه البالغة (2.39) وتعد ذات دلالة غير معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح ان عملية التجميع لها علاقة ضعيفة بتحسين عمليات الحصول على الموارد الملموسة وغير الملموسة .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين عملية التجميع (Y2) ومؤشر الإمكانيات (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.226) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة البالغة (1.985) وهي اقل من قيمة (t) أجدوليه وذات دلالة غير معنوية عند نسبة خطأ بلغت (5 %) ويتضح مما سبق ضعف علاقة الارتباط بين عملية التجميع وتحسين قابليات الشركة وقدرتها على تنسيق مواردها .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين عملية التجميع (Y2) ومؤشر رأس المال البشري (Z3) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.251) وهذا ما تؤكدته قيمة (t) المحسوبة بلغت (2.212) وهي اقل من قيمتها أجدوليه وذات دلالة غير معنوية عند نسبة خطأ (5 %) وهذا يؤكد وجود ارتباط ايجابي ضعيف بين عملية التجميع وبعد رأس المال البشري .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين عملية التجميع والذكاء التنافسي بشكل عام وهذا يؤدي إلى قبول فرضية العدم (H0) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التجميع والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) ورفض فرضية الوجود (H1) التي نصها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التجميع والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) . وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التحليل والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
  - فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التحليل والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
- وتم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف عند معنوية العلاقة بين عملية التحليل (Y3) المقدرات الجوهرية (Z) بأبعادها (Z1, Z2, Z3) ومثلما موضح في جدول (36) .

جدول (36)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية التحليل) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

أبعاد المقدرات الجوهرية				المقدرات الجوهرية Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) أجدوليه	رأس المال البشري Z3	الإمكانيات Z2	الموارد Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.449	0.498	0.479	0.532	عملية التحليل Y3
درجة الثقة	4.294	4.906	4.664	5.364	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد المقدرات الجوهرية				نوع العلاقة

إذ يشير جدول (36) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التحليل (Y3) المقدرات الجوهرية (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.532) عند نسبة خطأ (1%) ومما يدعم هذه النتيجة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.364) عند درجة المعنوية السابقة نفسها وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية التحليل (Y3) والمقدرات الجوهرية (Z) بأنها تعبر عن وجود علاقة ارتباط بين عملية التحليل مع مجموعة المهارات والمواهب والإمكانات الفريدة التي تمتلكها الشركة بحسب آراء العينة المبحوثة.

### ويوضح جدول (36) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية التحليل وأبعاد المقدرات الجوهرية

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التحليل (Y3) ومؤشر الموارد (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.479) وبنسبة خطأ (1%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.664) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط بين عملية التحليل مع توافر الموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تعد أساساً في بناء الشركة وتطويرها.

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التحليل (Y3) ومؤشر الإمكانات (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.498) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (4.906) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية (2.39) وذات دلالة معنوية بدرجة ثقة (99%) ويتضح مما سبق وجود علاقة ارتباط بين عملية التحليل مع الإمكانات التي تمتلكها الشركة من قابليات ومهارات وقدرة على تنسيق مواردها واستخدامها بطريقة منتجة.

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية التحليل (Y3) ومؤشر رأس المال البشري (Z3) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.449) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (4.294) وهي اكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ (1%) وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباط بين عملية التحليل مع تطوير المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد العاملون في الشركة.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية التحليل (Y3) والمقدرات الجوهرية (Z) بشكل عام بحسب آراء عينة الدراسة وهذا يؤدي إلى رفض فرضية العدم (H0) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التحليل والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وقبول فرضية الوجود (H1) التي نصها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية التحليل والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .

## د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية النشر والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية النشر والمقدرات الجوهرية بأبعادها .

وتم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار ( $t$ ) من اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها للوقوف عند معنوية العلاقة بين عملية النشر ( $Y_4$ ) ومع المقدرات الجوهرية ( $Z$ ) بأبعادها ( $Z_1, Z_2, Z_3$ ) ومثلما موضح في جدول (37) .

جدول (37)

نتائج علاقات الارتباط بين (عملية النشر) والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم ( $t$ ) المحسوبة

أبعاد المقدرات الجوهرية				المقدرات الجوهرية Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدوليه	رأس المال البشري Z3	الإمكانات Z2	الموارد Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.534	0.628	0.491	0.618	عملية النشر Y4
درجة الثقة	5.391	6.892	4.818	6.71	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولأغلب أبعاد المقدرات الجوهرية				نوع العلاقة

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

إذ يشير جدول (37) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية النشر ( $Y_4$ ) والمقدرات الجوهرية ( $Z$ ) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.618) عند نسبة خطأ (1 %) وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة ( $t$ ) المحسوبة التي بلغت (6.714) عند درجة المعنوية السابقة نفسها وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39) .

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين عملية النشر ( $Y_4$ ) والمقدرات الجوهرية ( $Z$ ) أنها تعبر عن وجود علاقة ارتباط بين تعزيز عمليات نشر المعلومات ودعمها بمجموعة المهارات والمواهب والإمكانات الفريدة التي تسمح للشركة بتطوير ميزات التنافسية.

ويوضح جدول (37) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين عملية النشر وأبعاد المقدرات الجوهرية

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية النشر ( $Y_4$ ) ومؤشر الموارد ( $Z_1$ ) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.491) بدرجة ثقة (99 %) وهذا ما تؤكد قيمة ( $t$ ) المحسوبة البالغة (4.818) وهي اكبر من قيمة ( $t$ ) الجدوليه وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط بين عملية النشر مع قدرة الشركة على توفير الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تعد أساساً لبناء الشركة وتطورها .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية النشر (Y4) ومؤشر الإمكانيات (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.628) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة البالغة (6.892) وهي أكبر من قيمتها الجدوليه وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ (1%) ويتضح مما سبق وجود علاقة ارتباط بين عمليات نشر المعلومات وبين قدرة الشركة على تطوير القابليات والمهارات وتفعيل قدرتها على تنسيق الموارد واستخدامها بطريقة تساعدها على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين عملية النشر (Y4) ومؤشر رأس المال البشري (Z3) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.534) وهذا ما تظهره قيمة (t) المحسوبة البالغة (5.391) وهي أكبر قيمة من (t) الجدوليه وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباط بين عملية التحليل مع تطوير المعرفة والمهارات وقدرات رأس المال البشري لديها بحسب آراء العينة المبحوثة.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة بين عملية النشر (Y4) والمقدرات الجوهرية (Z) بشكل عام بحسب آراء عينة الدراسة وهذا يؤدي إلى رفض العدم (H0) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية النشر والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وقبول فرضية الوجود (H1) التي نصها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عملية النشر والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

هـ - اختبار الفرضية الرئيسة الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية بأبعادها .
- فرضية الوجود (H1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية بأبعادها .

ومن أجل قبول الفرضية الرئيسة أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (t) للوقوف عند معنوية العلاقة بين الذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية بأبعادها ( Z1, Z2, Z3 ) ومثلما موضح في جدول (38) .

جدول (38)

نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية بأبعادها مع قيم (t) المحسوبة

أبعاد المقدرات الجوهرية				المقدرات الجوهرية Z	المتغير المعتمد
قيمة (T) الجدوليه	رأس المال البشري Z3	الإمكانات Z2	الموارد Z1		المتغير الفرعي المستقل
2.39	0.499	0.544	0.49	0.573	الذكاء التنافسي Y
درجة الثقة	4.914	5.542	4.797	5.97	قيمة (T) المحسوبة
0.99	توجد علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى 1% ولجميع أبعاد المقدرات الجوهرية				نوع العلاقة

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية



إذ يشير جدول (38) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي (Y) والمقدرات الجوهرية (Z) وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.573) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) ومما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.972) عند درجة المعنوية نفسها وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.39).

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي (Y) والمقدرات الجوهرية (Z) بأنها تعبر عن وجود علاقة ارتباط بين عمليات الذكاء التنافسي بمجموعة المهارات والمواهب والإمكانات الفريدة التي تسمح للشركة بتطوير ميزاتها التنافسية.

### ويوضح جدول (38) وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي وأبعاد المقدرات الجوهرية

1- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء التنافسي (Y) ومؤشر الموارد (Z1) وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0.49) ونسبة خطأ (1%) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة البالغة (4.797) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وتعد ذات دلالة معنوية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط بين الذكاء التنافسي مع الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تحصل الشركة عليها من بيئتها الخارجية .

2- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء التنافسي (Y) ومؤشر الإمكانيات (Z2) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.544) وهذا ما تدعمه قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (5.542) وهي أكبر من قيمتها الجدولية وذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) ويتضح مما سبق وجود علاقة ارتباط بين الذكاء التنافسي مع مهارات الشركة وقدرتها على تنسيق الموارد بطريقة تحقق من خلالها أهدافها التنظيمية باستخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة .

3- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء التنافسي (Y) ومؤشر رأس المال البشري (Z3) إذ بلغ معامل الارتباط البسيط (0.499) وهذا ما تؤكد قيمة (t) المحسوبة إذ بلغت (4.914) وهي أكبر قيمة من (t) الجدولية وذات دلالة معنوية بدرجة ثقة (99%) وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباط بين الذكاء التنافسي مع تطوير المهارات والمعارف والقدرات الخاصة بعاملها .

وتأسيساً على ما تقدم من نتائج وبعد الانتهاء من ثبوت صحة فرضيات الوجود الفرعية الأربع المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية ، وثبوت معنوية العلاقة بين الذكاء التنافسي (Y) المقدرات الجوهرية (Z) تم التأكد من رفض الفرضية الرئيسية الثانية التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) وقبول فرضية الوجود البديلة التي نصها ( توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية بأبعادها ) .

ويوضح جدول (39) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي (Y) والمقدرات الجوهرية (Z) وفقاً لقيم معامل الارتباط البسيط .

جدول (39)

ترتيب قوة علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي والمقدرات الجوهرية

ترتيب قوة العلاقة	المقدرات الجوهرية (Z)	المتغير المعتمد	
		المتغير المستقل	
الأول	0.653	الذكاء التنافسي Y	عملية التخطيط (Y1)
الرابع	0.259		عملية التجميع (Y2)
الثالث	0.532		عملية التحليل (Y3)
الثاني	0.618		عملية النشر (Y4)

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يلاحظ من النتائج الواردة في جدول (39) ما يأتي :-

- 1- إن عملية التخطيط (Y1) جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع المقدرات الجوهرية (Z) ومن خلال معامل ارتباط بلغ (0.653) .
- 2- وفي المرتبة الثانية نجد عملية النشر (Y4) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط له مع المقدرات الجوهرية (Z) (0.618).
- 3- فيما احتلت عملية التحليل (Y3) المرتبة الثالثة من خلال معامل ارتباط مع المقدرات الجوهرية (Z) بلغ (0.532).
- 4- فيما جاءت عملية التجميع (Y2) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة علاقة الارتباط مع المقدرات الجوهرية (Z) إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.259) .

### ثالثاً : تحليل علاقة الارتباط المتعدد بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين مع المقدرات الجوهرية واختبارها ( اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة )

من اجل اتخاذ قرار دقيق بشأن ثبوت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة من عدمه ونصها ( لا توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين مع المقدرات الجوهرية ) .

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين مع المقدرات الجوهرية.
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين مع المقدرات الجوهرية.

ومن اجل قبول الفرضية أعلاه من عدم قبولها تم اختبار قيمة معامل الارتباط المتعدد باستخدام اختبار ( $F$ ) للوقوف عند معنوية العلاقة بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مع المقدرات الجوهرية ومثلما موضح في جدول (40) .

جدول (40)

نتائج علاقات الارتباط المتعدد للرصد البيئي ( $X$ ) والذكاء التنافسي ( $Y$ ) مع المقدرات الجوهرية ( $Z$ )

درجة الثقة	قيمة F		المقدرات الجوهرية Z	المتغير المعتمد
	أجدوليه	المحسوبة	الارتباط المتعدد r	المتغيرات المستقلة
0.99	4.98	20.9	0.607	الرصد البيئي X والذكاء التنافسي Y
علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند نسبة خطأ 1 %				نوع العلاقة

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

إذ يشير جدول (40) إلى وجود علاقة ارتباط متعددة موجبة وذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مع المقدرات الجوهرية إذ بلغت قيمة الارتباط المتعدد (0.607) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرات في الشركة المبحوثة مما يدعم ذلك قيمة ( $F$ ) المحسوبة إذ بلغت (20.6) وهي اكبر من قيمة ( $F$ ) أجدوليه البالغة (4.98) عند درجة ثقة (99%) . وهذا ما يؤكد ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بالمتغيرين معا لما لهما من علاقة ايجابية واضحة مع المقدرات الجوهرية.

ومما تقدم يتضح وجود علاقة ارتباط متعددة موجبة بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مع المقدرات الجوهرية وهذا يؤدي إلى رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) التي نصها ( لا توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين مع المقدرات الجوهرية) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي نصها ( توجد علاقة ارتباط متعددة ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين مع المقدرات الجوهرية) .

## الفصل الثالث

## المبحث الثالث

## قياس علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى قياس تأثير المتغيرين المستقلين ( الرصد البيئي و الذكاء التنافسي ) كلاً على انفراد وبشكل مجتمع في المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) باختبار الفرضيات الرئيسية (الرابعة والخامسة والسادسة) ، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنهما ، وذلك اعتماداً على تحليل الانحدار البسيط والمتعدد ( **Multiple & Simple Regression Analysis** ) واختبار (F) لتحديد معنوية معادلة الانحدار ( التأثير ) ، إذ يوجد تأثير معنوي إذا كانت (F) المحسوبة أكبر من قيمة (F) الجدوليه . ولا يوجد هذا التأثير إذا كانت قيمة (F) أصغر من قيمة (F) الجدوليه عند المستوى (0.01) ، كذلك تم استخدام معامل التحديد ( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغيرات المستقلة للتغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد .

وبناء على ما تقدم ، سيتم تحقيق هدف المبحث من خلال ثلاث فقرات رئيسة تخصص كل فقرة لاختبار فرضية رئيسة ، وعلى النحو الآتي :-

## أولاً : قياس تأثير الرصد البيئي في المقدرات الجوهرية ( اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة )

تتناول هذه الفقرة قياس اثر تبني الرصد البيئي في المقدرات الجوهرية الذي تضمنته الفرضية الرئيسية الرابعة التي نصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرصد البيئي في المقدرات الجوهرية) فقد تم اختبار الفرضيات الأربع المنبثقة عنها وعلى النحو الآتي :-

## أ - اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المسح في المقدرات الجوهرية .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المسح في المقدرات الجوهرية .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما موضح في جدول (41) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.635 + 0.293 * X1$$

إذ أن  $Z$  تمثل المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) .

وان  $X1$  تمثل المتغير المستقل (عملية المسح) .

## جدول (41)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية المسح ( $X1$ ) في المقدرات الجوهرية ( $Z$ )

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية المسح $X1$	CONSTANT	المتغير المستقل $X1$
	الجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد $Z$
0.247	7.08	23.9	0.293	0.635	المقدرات الجوهرية $Z$

يتضح من النتائج الواردة في جدول (41) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية المسح (X1) قد بلغت (23.9) وهي اكبر من قيمة (F) أجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ بلغت (1%) أي بدرجة ثقة (99%) .

وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.293$ ) عند مستوى المعنوية المذكور أي إن تغير مقداره وحدة واحدة من عملية المسح يؤثر في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة بمقدار (0.293) وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط وبناء على ذلك تكون عملية المسح (X1) ذات تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى خطأ (1%) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.247) ، وهذا يعني ان عملية المسح (X1) تفسر ما نسبته (24.7%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (75.3%) فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة ونصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المسح في المقدرات الجوهرية) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المسح في المقدرات الجوهرية) .

ب - اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المراقبة في المقدرات الجوهرية .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المراقبة في المقدرات الجوهرية .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما موضح في جدول (42) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.585 + 0.346 * X2$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) .  
وان X2 تمثل المتغير المستقل (عملية المراقبة) .

جدول (42)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية المراقبة (X2) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية المراقبة X2	CONSTANT	المتغير المستقل X2
	أجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.249	7.08	24.1	0.346	0.585	المقدرات الجوهرية Z

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (42) ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية المراقبة (X2) قد بلغت (24.1) وهي أكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.346$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يدل على إن تغير مقداره وحدة واحدة من عملية المراقبة يغير في قيمة المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة بمقدار (0.346) وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي ان عملية المراقبة (X2) لها تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة ثقة (99%) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.249) وهذا يعني ان عملية المراقبة (X2) تفسر ما نسبته (24.9%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (75.1%) التي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى مساهمة متغيرات أخرى غير داخله في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة ونصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المراقبة في المقدرات الجوهرية) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية المراقبة في المقدرات الجوهرية) .

### ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التنبؤ في المقدرات الجوهرية.
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التنبؤ في المقدرات الجوهرية.

وقد تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل الوقوف على قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها ومثلما موضح في جدول (43) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.475 + 0.469 * X3$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) .  
وان X3 تمثل المتغير المستقل (عملية التنبؤ) .

### جدول (43)

تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التنبؤ (X3) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية التنبؤ X3	CONSTANT	المتغير المستقل X3
	الجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.382	7.08	45	0.469	0.475	المقدرات الجوهرية Z

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (43) ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية التنبؤ (X3) (45) وهي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%)

مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (  $b = 0.469$  ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في عملية التنبؤ تؤدي إلى زيادة مقدارها (0.469) في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما سبق يتضح أن عملية التنبؤ (X3) ذات تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99%) .

2- إن قيمة معامل التفسير (  $R^2$  ) بلغت (0.382) وهذا يعني إن عملية التنبؤ (X3) تفسر ما نسبته (38.2%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (61.8%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة ونصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التنبؤ في المقدرات الجوهرية) وقبول فرضية الوجود (H1) التي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التنبؤ في المقدرات الجوهرية) .

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التقييم في المقدرات الجوهرية.
- فرضية الوجود (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التقييم في المقدرات الجوهرية.

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما موضح في جدول (44) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.562 + 0.375 * X4$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) .

وان X4 تمثل المتغير المستقل ( عملية التقييم ) .

#### جدول (44)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التقييم (x4) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية التقييم x4	CONSTANT	المتغير المستقل x4
	أجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.296	7.08	30.6	0.375	0.562	المقدرات الجوهرية Z

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (44) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية التقييم (X4) (30.6) وهي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.375$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني إن أي تغيير مقداره وحدة واحدة في عملية التقييم يؤدي إلى تغيير مقداره (0.375) في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة . وهذا يدل على ثبوت معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح بأن عملية التقييم (X4) ذات تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.296) وهذا يعني ان عملية التقييم (X4) تفسر ما نسبته (29.6%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (70.4%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة ونصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التقييم في المقدرات الجوهرية) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التقييم في المقدرات الجوهرية) .

هـ - اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :-

بناء على النتائج المقدمة وللتحقق من معنوية تأثير الرصد البيئي (X) في تحقيق المقدرات الجوهرية (Z) على وفق الفرضيتين الفرعيتين :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرصد البيئي في المقدرات الجوهرية.
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرصد البيئي في المقدرات الجوهرية.

ومن اجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما موضح في جدول (45) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.516 + 0.429 * X$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) .  
وان X تمثل المتغير المستقل (الرصد البيئي) .

جدول (45)

تقدير معالم نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الرصد البيئي (X) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الرصد البيئي X	CONSTANT	المتغير المستقل X
	الجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.339	7.08	37.4	0.429	0.516	المقدرات الجوهرية Z

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (45) يتضح ما يأتي :-



1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للرصد البيئي (X) بلغت (37.4) وهي أكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.429$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن متغير الرصد البيئي يؤثر في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة أي إن تغييراً بوحدة واحدة في الرصد البيئي يؤدي إلى تغيير مقدار (0.429) في المقدرات الجوهرية وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح أن الرصد البيئي (X) له تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المعنوية المذكور أي بدرجة ثقة (99%).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.339) وهذا يعني ان الرصد البيئي (X) تفسر ما نسبته (33.9%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z). أما النسبة المتبقية والبالغة (66.1%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية.

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة فرضيات الوجود الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير الرصد البيئي في المقدرات الجوهرية تأكد رفض الفرضية الرئيسية الرابعة التي نصها ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرصد البيئي في المقدرات الجوهرية ) وقبول فرضية الوجود البديلة.

ويوضح الجدول (46) ترتيب القوة التأثيرية للرصد البيئي (X) في المقدرات الجوهرية (Z) وفقاً إلى أقيام معامل التفسير ( $R^2$ ) وعلى النحو الآتي :-

جدول (46)

ترتيب قوة تأثير أبعاد الرصد البيئي (X) في المقدرات الجوهرية (Z)

أبعاد الرصد البيئي	معامل التفسير ( $R^2$ )	ترتيب القوة التأثيرية
عملية المسح (X1)	0.247	الرابع
عملية المراقبة (X2)	0.249	الثالث
عملية التنبؤ (X3)	0.382	الأول
عملية التقييم (X4)	0.296	الثاني

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (46) ما يأتي :-

- 1- احتلت عملية التنبؤ (X3) المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في المقدرات الجوهرية من خلال معامل تفسير بلغ (0.382).
- 2- حصلت عملية التقييم (X4) على المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في المقدرات الجوهرية من خلال معامل تفسير بلغ (0.296).
- 3- جاءت عملية المراقبة (X2) في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في المقدرات الجوهرية من خلال معامل تفسير بلغ (0.249).
- 4- حصلت عملية المسح (X1) على المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة التأثير في المقدرات الجوهرية من خلال معامل تفسير بلغ (0.247).

ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح ن بعد عملية التنبؤ (X3) هو الأهم في القوة التأثيرية إذ يفسر ما قيمته ( 38.2 % ) من التغيرات التي تطرأ على النموذج وباقي التغيرات التي تمثل (61.8% ) تفسرها متغيرات أخرى لم يشملها مخطط الدراسة الحالية .

### ثانيا : قياس تأثير الذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية ( اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة )

نتناول هذه الفقرة قياس تأثير الذكاء التنافسي في تحقيق المقدرات الجوهرية والذي تضمنته الفرضية الرئيسية الخامسة التي نصها ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية). وقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الأربع المنبثق عنها وعلى النحو الآتي :-

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التخطيط في المقدرات الجوهرية.
- فرضية الوجود (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التخطيط في المقدرات الجوهرية.

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما موضح في جدول (47) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.468 + 0.476 * Y1$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) .  
وان Y1 تمثل المتغير المستقل ( عملية التخطيط ) .

#### جدول (47)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التخطيط (y1) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة (F)		عملية التخطيط Y1	CONSTANT	المتغير المستقل Y1
	الجدوليه (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.426	7.08	54.1	0.476	0.468	المقدرات الجوهرية Z

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (47) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية التخطيط (Y1) (54.1) وهي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1 %) أي بدرجة ثقة (99 %).

وهذا يدل على ثبوت معامل الانحدار (  $b = 0.476$  ) عند مستوى المعنوية المذكور أي ان زيادة مقدارها وحدة واحدة من عملية التخطيط تزيد من قيمة المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة بمقدار (0.476) وبناء على ذلك تكون عملية التخطيط (Y1) ذات تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المعنوية البالغ (1 %).

2- بلغت قيمة معامل التفسير (  $R^2$  ) (0.426) وهذا يعني ان عملية التخطيط (Y1) تفسر ما نسبته (42.6%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (57.4%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط هذه الدراسة .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة ونصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التخطيط في المقدرات الجوهرية) وقبول فرضية الوجود (H1) التي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التخطيط في المقدرات الجوهرية) .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التجميع في المقدرات الجوهرية .
- فرضية الوجود (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التجميع في المقدرات الجوهرية .

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما هو موضح في جدول (48) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.752 + 0.146 * Y2$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) .  
وان Y2 تمثل المتغير المستقل (عملية التجميع) .

جدول (48)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التجميع (y2) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية التجميع Y2	CONSTANT	المتغير المستقل Y2
	الجدوليه (%5)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.067	4	5.2	0.146	0.752	المقدرات الجوهرية Z

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (48) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية التجميع (Y2) (5.2) هي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (4) عند نسبة خطأ (5%) أي بدرجة ثقة بلغت (95%) علماً إنها غير معنوية عند نسبة خطأ (0.01) لأن (F) المحسوبة البالغة (5.2) هي اقل من قيمة (F) الجدوليه التي بلغت (7.08) عند المستوى المذكور أي عند مستوى (0.01) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.146$ ) عند مستوى معنوية (0.05) وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة من عملية التجميع تؤثر بمقدار (0.146) في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة وهذا يعني ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط أي ان عملية التجميع (Y2) ذات تأثير وان كان قليلاً في المقدرات الجوهرية (Z) ، ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند مستوى المذكور أي بدرجة معنوية (5%) .

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.067) وهذا يعني إن عملية التجميع (Y2) تفسر ما نسبته (6.7%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (93.3%) والتي لم يستطيع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم ( $H_0$ ) المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة ونصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التجميع في المقدرات الجوهرية) وقبول فرضية الوجود ( $H_1$ ) التي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التجميع في المقدرات الجوهرية) .

ج - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :-

- فرضية العدم ( $H_0$ ) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التحليل في المقدرات الجوهرية .
- فرضية الوجود ( $H_1$ ) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التحليل في المقدرات الجوهرية .

وقد تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط من اجل الوقوف عند قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها ومثلما موضح في جدول (49) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.561 + 0.369 * Y3$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية) .  
وان Y3 تمثل المتغير المستقل (عملية التحليل) .

جدول (49)

تقدير معاملات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية التحليل (y3) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية التحليل Y3	CONSTANT	المتغير المستقل Y3
	الجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.283	7.08	28.7	0.369	0.561	المقدرات الجوهرية Z

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (49) يتضح ما يأتي :-

1- بلغت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية التحليل (Y3) (28.7) وهي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1 %) .

مما يؤكد ثبوت معامل الانحدار (  $b = 0.369$  ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان زيادة مقدارها وحدة واحدة في عملية التحليل تؤدي إلى زيادة مقدارها ( 0.369 ) في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما سبق يتضح أن عملية التحليل (Y3) ذات تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة ثقة (99 %) .

2- إن قيمة معامل التفسير (  $R^2$  ) بلغت (0.283) وهذا يعني ان عملية التحليل (Y3) تفسر ما نسبته (28.3%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (71.7%) فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير داخلة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة ونصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التحليل في المقدرات الجوهرية) وقبول فرضية الوجود (H1) التي نصها ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية التحليل في المقدرات الجوهرية ) .

د - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية النشر في المقدرات الجوهرية .
- فرضية الوجود (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية النشر في المقدرات الجوهرية.

ومن اجل قبول الفرضية الفرعية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما موضح في جدول (50) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.562 + 0.375 * Y4$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) .

وان Y4 تمثل المتغير المستقل ( عملية النشر ) .

جدول (50)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير عملية النشر (y4) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		عملية النشر Y4	CONSTANT	المتغير المستقل Y4
	الجدوليه (%)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.382	7.08	45.1	0.375	0.562	المقدرات الجوهرية Z

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (50) يتضح ما يأتي :-

1- لقد كانت قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط لعملية النشر (Y4) والبالغة (45.1) هي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%) .

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار (  $b = 0.375$  ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا يعني ان أي تغيير مقداره وحدة واحدة في عملية النشر يؤدي إلى تغيير مقداره (0.375) في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح أن عملية النشر (Y4) لها تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%) .

2- إن قيمة معامل التفسير (  $R^2$  ) بلغت (0.382) وهذا يعني ان عملية النشر (Y4) تفسر ما نسبته (38.2%) من التغيرات التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) . أما النسبة المتبقية والبالغة (61.8%) والتي لم يستطع معامل التفسير (  $R^2$  ) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية .

ومما تقدم يتضح رفض فرضية العدم (H0) المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة ونصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية النشر في المقدرات الجوهرية) وقبول فرضية الوجود (H1) التي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعملية النشر في المقدرات الجوهرية) .

هـ - اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :-

بناء على النتائج المقدمة وللتحقق من معنوية تأثير الذكاء التنافسي (Y) في تحقيق المقدرات الجوهرية (Z) على وفق الفرضيتين الفرعيتين :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية.
- فرضية الوجود (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية.

ومن اجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط ومثلما موضح في جدول (51) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.52 + 0.418 * Y$$

إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) .  
وان Y تمثل المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) .

### جدول (51)

تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير الذكاء التنافسي (Y) في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		الذكاء التنافسي Y	CONSTANT	المتغير المستقل Y
	الجدوليه (%1)	المحسوبة	B	A	المتغير المعتمد Z
0.328	7.08	35.6	0.418	0.52	المقدرات الجوهرية Z

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (51) يتضح ما يأتي :-

1- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي البسيط للذكاء التنافسي (Y) والبالغة (35.6) هي أكبر من قيمة (F) أجدوليه البالغة (7.08) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b = 0.418$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن متغير الذكاء التنافسي يؤثر في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة أي إن تغييراً بوحدة واحدة في الذكاء التنافسي يؤدي إلى تغير مقداره (0.418) في المقدرات الجوهرية وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي البسيط ومما تقدم يتضح أن الذكاء التنافسي (Y) لها تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

2- إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.328) وهذا يعني ان الذكاء التنافسي (Y) يفسر ما نسبته (32.8%) من التغيرات الكلية التي تطرأ على المقدرات الجوهرية (Z) أما النسبة المتبقية والبالغة (67.2%) والتي لم يستطع معامل التفسير ( $R^2$ ) تفسيرها فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى غير موجودة في مخطط الدراسة الحالية.

ومما تقدم وبعد التأكد من ثبوت صحة فرضيات الوجود الفرعية الأربع وثبوت معنوية تأثير الذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية تم التأكد من رفض الفرضية الرئيسية الخامسة التي نصها (لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية) وقبول فرضية الوجود البديلة.

ويوضح الجدول (52) ترتيب القوة التأثيرية للذكاء التنافسي (Y) في المقدرات الجوهرية (Z) وفقاً إلى قيم معامل التفسير ( $R^2$ ).

جدول (52)

ترتيب قوة تأثير الذكاء التنافسي (Y) في المقدرات الجوهرية (Z)

أبعاد الذكاء التنافسي	معامل التفسير ( $R^2$ )	ترتيب القوة التأثيرية
عملية التخطيط (Y1)	0.426	الأول
عملية التجميع (Y2)	0.067	الرابع
عملية التحليل (Y3)	0.283	الثالث
عملية النشر (Y4)	0.382	الثاني

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الإلكترونية

يتضح من النتائج الواردة في جدول (52) ما يأتي :-

- 1- جاءت عملية التخطيط (Y1) في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير في المقدرات الجوهرية من خلال معامل تفسير بلغ (0.426) .
- 2- حصلت عملية التجميع (Y2) في المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث قوة التأثير في المقدرات الجوهرية من خلال معامل تفسير بلغ (0.067) .
- 3- جاءت عملية التحليل (Y3) في المرتبة الثالثة من حيث قوة التأثير في المقدرات الجوهرية من خلال معامل تفسير بلغ (0.283) .
- 4- حصلت عملية النشر (Y4) على المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في المقدرات الجوهرية من خلال معامل تفسير بلغ (0.382) .

ومن خلال النتائج المتحققة السابقة يتضح ان عملية التخطيط (Y1) هي الأهم في القوة التأثيرية إذ تفسر ما قيمته ( 42.6% ) من التغيرات التي تطرأ على النموذج وباقي التغيرات التي تمثل (57.4%) تفسرها متغيرات أخرى لم يشملها مخطط الدراسة الحالي .

### ثالثاً : قياس تأثير الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين في المقدرات الجوهرية ( اختبار الفرضية الرئيسية السادسة )

تتناول هذه الفقرة قياس تأثير الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين في المقدرات الجوهرية والذي تضمنته الفرضية الرئيسية السادسة التي نصها ( لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين في المقدرات الجوهرية ) وبناء على النتائج المقدمة وللتحقق من معنوية تأثير الرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) مجتمعين في المقدرات الجوهرية (Z) على وفق الفرضيتين الفرعيتين :-

- فرضية العدم (H0) لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرصد البيئي والذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية.
- فرضية الوجود (H1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرصد البيئي والذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية.

ومن اجل قبول الفرضية الرئيسية أعلاه من عدم قبولها تم استخدام اختبار (F) لتحليل معنوية نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومثلما موضح في الجدول (53) الذي تم بناؤه على وفق الصيغة الآتية :-

$$Z = 0.328 + 0.328 * X + 0.216 * Y$$

- إذ أن Z تمثل المتغير المعتمد ( المقدرات الجوهرية ) .  
 وان X تمثل المتغير المستقل ( الرصد البيئي ) .  
 وان Y تمثل المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) .



تقدير معلمات نموذج الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير الرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) مجتمعين في المقدرات الجوهرية (Z)

معامل التفسير $R^2$	قيمة (F)		المقدرات الجوهرية Z		CONSTANT	المتغير المعتمد Z
	أجدوليه (%1)	المحسوبة	B2	B1	A	المتغير المستقل X المتغير المستقل Y
0.368	4.98	20.9	0.216	0.328	0.328	الرصد البيئي X الذكاء التنافسي Y

N=75

المصدر : من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

ومن النتائج الواردة في جدول (53) يتضح ما يأتي :-

1. إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار الخطي المتعدد والبالغة (20.9) هي اكبر من قيمة (F) الجدوليه البالغة (4.98) عند نسبة خطأ (1%) أي بدرجة ثقة (99%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b1 = 0.328$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن متغير الرصد البيئي يؤثر في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة أي إن تغييراً بوحدة واحدة في الرصد البيئي يؤدي إلى تغير مقداره (0.328) في المقدرات الجوهرية وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد ومما تقدم يتضح أن الرصد البيئي (X) له تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

مما يدل على ثبوت معامل الانحدار ( $b2 = 0.216$ ) عند مستوى المعنوية المذكور وهذا ما يدل على إن متغير الذكاء التنافسي يؤثر في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة أي إن تغييراً بوحدة واحدة في الذكاء التنافسي يؤدي إلى تغير مقداره (0.216) في المقدرات الجوهرية وهذا يدل على ثبوت معنوية أنموذج الانحدار الخطي المتعدد ومما تقدم يتضح أن الذكاء التنافسي (Y) له تأثير في المقدرات الجوهرية (Z) ويعد هذا التأثير ذا دلالة معنوية عند المستوى المذكور أي بدرجة معنوية (1%).

2. إن قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) بلغت (0.368) أي إن متغيري الرصد البيئي (X) والذكاء التنافسي (Y) تفسران ما نسبته (36.8%) من التغيرات الحاصلة في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة أما النسبة الباقية والبالغة (63.2%) فتفسرها متغيرات أخرى غير داخلية في مخطط الدراسة الحالي .

ومما تقدم يتضح وجود علاقة تأثير متعدد ذا دلالة معنوية بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين في المقدرات الجوهرية للشركة المبحوثة وهذا ما يؤدي إلى رفض فرضية العدم ( $H0$ ) التي نصها ( لا توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين مع المقدرات الجوهرية) وقبول فرضية الوجود ( $H1$ ) التي نصها ( توجد علاقة تأثير متعدد ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين مع المقدرات الجوهرية ) .

# الفصل الرابع

## الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول :

الاستنتاجات

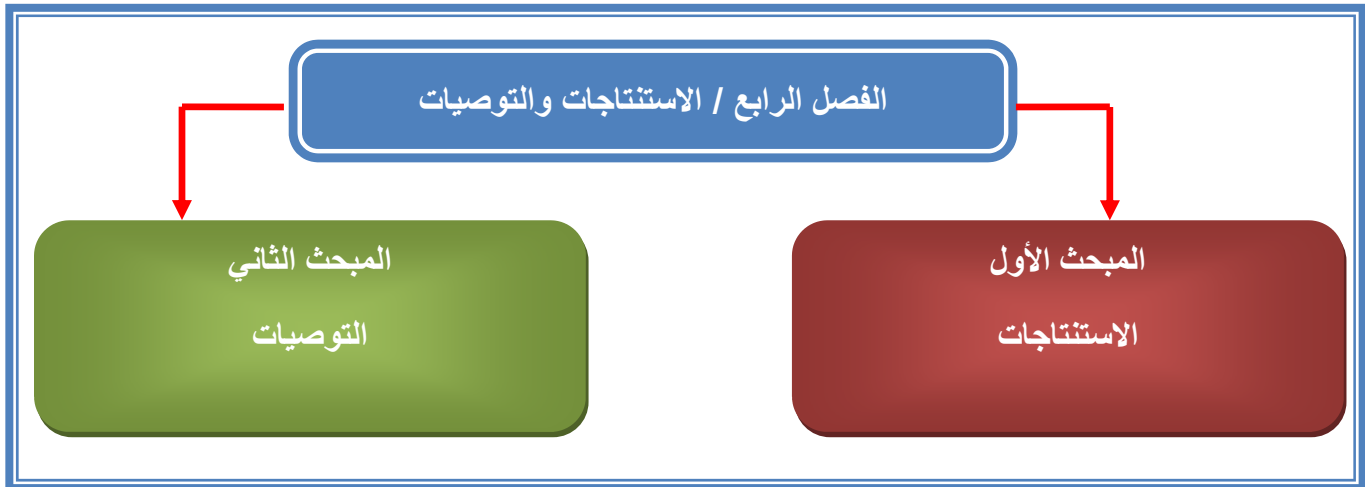
المبحث الثاني :

التوصيات

## الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

المختص

يستعرض هذا الفصل مبحثين أساسيين, يهتم الأول بعرض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال الإطار الميداني , وفي ضوء النتائج التحليلية التي تم التوصل إليها على وفق الأساليب الإحصائية المعتمدة لتوكيد صحة النتائج, في حين خُصص المبحث الثاني من هذا الفصل لعرض التوصيات التي تم التوصل إليها ويمكن توضيحها بالمخطط الآتي :-



## الفصل الرابع

### المبحث الأول

#### الاستنتاجات

سيتم في هذا المبحث تناول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وفقاً للجانب الميداني للدراسة وكالاتي :-

#### 1. أظهرت نتائج وصف آراء عينة الدراسة للشركة المبحوثة وتشخيصها اهتماماً كبيراً بعمليات الرصد البيئي وكالاتي :

أ. لقد جاءت عملية التنبؤ بالمرتبة الأولى إذ يدل على إن الشركة المبحوثة تعمل على تطوير توجهات مقبولة حول اتجاه ومدى وسرعة وقوة التغيرات البيئية حول الشركة وذلك بغرض معرفة التغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية مما يساعد في تحديد الفرص والتهديدات وتقييم العوامل البيئية المستقبلية تمهيدا لتحديد التصرف المناسب للتعامل معها .

ب. وجاءت عملية المسح بالمرتبة الثانية في اهتمامات الشركة مما يدل على ان الشركة المبحوثة تعمل على تحديد الإشارات الأولى ومتابعتها لتغيرات البيئة العامة واتجاهاتها من خلال وضع تصور كامل عن البيئة الخارجية .

ج. كذلك ظهر اهتمامها بالدرجة الثالثة بعملية المراقبة مما يدل على ان إدارة الشركة تعمل على تحليل البيئة الخارجية بوصفها وسيلة لتقييم الاتجاهات البيئية وتتابع الأحداث وجدولة النشاطات من خلال الفحص المنظم لتطور التغيرات البيئية من اجل تحديد الفرص والحذر من التهديدات فضلاً عن إلى تتبع سلوك الزبائن ونشاطات المنافسين .

د. فيما جاءت عملية التقييم بالمرتبة الرابعة من اهتمامات الشركة مما يدل على إن الشركة المبحوثة تدرك أهمية تحديد توقيتات التغيرات البيئية ومدى أهميتها والتوجهات على الإدارة الإستراتيجية من خلال عمليات المسح والمراقبة والتنبؤ من اجل تحديد الترابط والعلاقة بين العوامل الداخلية لها والبيئة الخارجية .

#### 2. أظهرت نتائج وصف آراء عينة الدراسة للشركة المبحوثة وتشخيصها اهتماماً كبيراً بعمليات الذكاء التنافسي وكالاتي :

أ. جاءت عملية التجميع بالمرتبة الأولى وهذا يدل على ان الشركة تقوم بجمع المعلومات عن المنافسين والزبائن والموزعين والمجهزين وغيرهم من مصادر متنوعة منشورة أو غير منشورة وبشكل قانوني وأخلاقي .

ب. حصلت عملية التخطيط على المرتبة الثانية وهذا يدل على إن الشركة المبحوثة تسعى إلى تقييم متطلبات الذكاء وإعداده من خلال التخطيط لأجل تحديد ما تحتاجه من معلومات وبما يستلزم العمل سوية مع صناع القرار لتحويل المتطلبات إلى حاجات محددة للذكاء .

ج. أظهرت النتائج أن عملية النشر حصلت على المرتبة الثالثة وهذا يدل على رؤية إدارة الشركة الواضحة إلى أهمية عمليات استخدام المعلومات وتقديم نتائج التحليل إلى صناع القرار في صيغة رسائل أو تقارير أو اجتماعات مع ضرورة إيصالها إلى أصحاب الصلاحية والمسؤولية لترجمتها أو تحويلها إلى نتائج نهائية تدخل في عملية صنع القرار الاستراتيجي في الشركة .

د. وجاءت عملية التحليل بالمرتبة الرابعة ويعني ذلك ان الشركة تقوم بتحويل المعلومات إلى ذكاء ممكن استخدامه في صناعة القرارات والتكتيكات الإستراتيجية .

3. أظهرت نتائج وصف آراء عينة الدراسة للشركة المبحوثة وتشخيصها اهتماماً كبيراً بأبعاد المقدرات الجوهرية وكالاتي :

أ. لقد جاء بعد الإمكانيات بالمرتبة الأولى وهذا يدل على ان الشركة تسعى إلى اكتساب القابليات والمهارات والقدرة على تنسيق الموارد بطريقة منتجة من اجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتوليد الأرباح من الموارد الملموسة وغير الملموسة .

ب. حصل بعد الموارد على المرتبة الثانية وهذا يدل على إن الشركة تهتم بالموجودات الملموسة وغير الملموسة التي تستخدمها لاختيار الاستراتيجيات وتنفيذها .

ج. أظهرت النتائج أن بعد رأس المال البشري حصل على المرتبة الثالثة وهذا يدل على ان الشركة تسعى للحصول على المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الأفراد والمكتسبة خلال حياتهم العملية التي تضيف قيمة كبيرة للشركة .

4. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات الرصد البيئي و المقدرات الجوهرية وكالاتي :

أ. تستخدم الشركة عمليات التنبؤ لعلاقتها الايجابية بنجاح الشركة مستقبلاً نتيجة بما تنتبأ به بخصوص بيئتها المستقبلية وما تحتويه من فرص أو تهديدات ستواجهها أو تتجنبها مستقبلاً .

ب. تعتمد الشركة على عملية التقييم لعلاقتها الايجابية بتحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية الذي ينتج عنه مخرجات معلوماتية تدخل بعملية اتخاذ القرار في الشركة .

ج. تهتم الشركة بعمليات المراقبة لعلاقتها الايجابية بتوفير مستوى من الحماية التي تهيئ للشركة المعلومات الضرورية لما حولها من تغيرات وأحداث قد تحدد نجاحها حالياً أو مستقبلاً .

د. تهتم الشركة بعمليات المسح لعلاقتها الايجابية بالحصول على الموارد والإمكانيات التي تسمح للشركة في تطوير ميزتها التنافسية .

5. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات الذكاء التنافسي و المقدرات الجوهرية وكالاتي :-

أ. تستخدم الشركة عمليات التخطيط لعلاقتها الايجابية بمجموعة المهارات والإمكانيات والمواهب الفريدة والنادرة والتي تسمح للشركة بتطوير ميزاتها التنافسية .

ب. تقوم الشركة بتعزيز ودعم عمليات نشر المعلومات لعلاقتها الايجابية بتكامل المعلومات الضرورية لوضع الخطط والاستراتيجيات التي تحقق أهداف الشركة بمستوى متميز مقارنةً بالمنافسين .

ج. تهتم الشركة المبحوثة بعمليات التحليل لعلاقتها الايجابية بتقديم معلومات مفسرة ومؤكدة مما يدعم متخذ القرار باتخاذ قرارات كفوءة تحقق للشركة النجاح المستهدف بوقت قصير .

د. تهتم الشركة المبحوثة بعمليات التجميع لعلاقتها الايجابية الضعيفة بالحصول المعلومات من مختلف مصادرها المتاحة والتي بإمكانها إعطاء صورة شاملة حول ما يحدث في بيئتها التي تعمل في ظلها .

6. أظهرت النتائج الإحصائية بوجود علاقة ارتباط متعددة موجبة ذات دلالة معنوية بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين مع المقدرات الجوهرية .
7. أظهرت النتائج الإحصائية بوجود تأثير ذي دلالة معنوية لعمليات الرصد البيئي في المقدرات الجوهرية وكالاتي :
- أ. هناك تأثير كبير لعملية التنبؤ في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة إذ جاءت بالمرتبة الأولى من حيث التأثير وهي تؤمن للشركة المعلومات والمعرفة حول ما سيطرأ على بيئتها والعمل على تفاديه أو مواجهته .
  - ب. جاءت بالمرتبة الثانية من حيث التأثير عملية التقييم , فالشركة تعتمدها في تقييم المعلومات التي حصلت عليها من أجل بيان صحتها وتدقيقها وتصنيفها بحسب الأهمية وإيصالها الى متخذي القرار .
  - ج. احتلت عملية المراقبة المرتبة الثالثة من حيث التأثير إذ يدل ذلك على أن الشركة تعمل على مراقبة بيئتها باستمرار من أجل الاستعداد لها والتكيف معها .
  - د. جاءت عملية المسح بالمرتبة الرابعة من حيث التأثير مما يدل على استخدامها من قبل الشركة للتعرف على الفرص والتهديدات في البيئية الخارجية مما يكسبها مقدرات تنافسية .
8. أظهرت النتائج الإحصائية بوجود تأثير ذي دلالة معنوية لعمليات الذكاء التنافسي في المقدرات الجوهرية وعلى النحو الآتي :-
- أ. هناك تأثير كبير لعملية التخطيط في بناء المقدرات الجوهرية للمنظمة إذ جاءت بالمرتبة الأولى من حيث التأثير وهي تؤمن للشركة الخطوات التي تعمل بموجبها لدعم أنشطة الذكاء التنافسي لديها
  - ب. جاءت بالمرتبة الثانية من حيث التأثير عملية النشر فإن الشركة تقوم بنشر المعلومات إلى من يحتاجها في الشركة بشكل يحقق لها التنسيق بين مختلف الإدارات في اتخاذ القرارات التي تدعم مكانتها التنافسية .
  - ج. احتلت عملية التحليل المرتبة الثالثة من حيث التأثير إذ يدل ذلك على أن الشركة تعمل على تحليل معلومات البيئة الخارجية لأتخاذ القرارات السليمة من أجل ديمومة نجاحها .
  - د. جاءت عملية التجميع بالمرتبة الرابعة من حيث التأثير مما يدل إن الشركة تعتمدها في جمع المعلومات حول البيئة الخارجية وخصوصاً فيما يخص رغبات الزبائن وتحركات المنافسين .
9. أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة معنوية للرصد البيئي والذكاء التنافسي مجتمعين في المقدرات الجوهرية .

## الفصل الرابع المبحث الثاني التوصيات

في ضوء ما تقدم من دراسة أثر الرصد البيئي والذكاء التنافسي في جانبها النظري، وما أفرزته التحليلات الميدانية، توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في بناء المقدرات الجوهرية من خلال تفعيل عمليات الرصد البيئي والذكاء التنافسي للوصول إلى الميزة التنافسية للشركة المبحوثة مجتمع الدراسة بشكل خاص وإلى باقي منظمات الأعمال والشركات بشكل عام، ومن أهم ما جاءت به هذه الدراسة من توصيات هي :

**1. التركيز على ممارسة عمليات الرصد البيئي في الشركة بشكل أوسع في ظل بيئة العراق التي تتسم باللاتأكد البيئي من خلال قيام الشركة بشكل مستمر بما يأتي :**

- أ. مسح البيئة الخارجية مما يعطيها ميزة التعرف على التغيرات التي تهدد وجودها والفرص التي إذا ما استثمرتها ساعدتها على تحسين مكانتها التنافسية لدى المستهلك العراقي .
- ب. مراقبة البيئة الخارجية مما يمكنها من مقارنة ما تمتلكه مع منافسيها للتعرف على موقعها السوقي والمحافظة على حصتها السوقية في البيئة العراقية .
- ج. التنبؤ بالبيئة الخارجية لكشف ما تحويه من فرص وتهديدات مستقبلية لأجل مواءمتها أو التكيف معها بما تمتلكه من إمكانيات ومقدرات تمكنها من استدامة نجاحها الحالي .
- د. تقييم البيئة الخارجية من خلال المعلومات التي جمعتها مع تصنيفها وتبويبها وإيصالها إلى متخذي القرار بشكل أسرع مما يمكنها التفوق على المنافسين .

**2. التركيز على ممارسة عمليات الذكاء التنافسي بشكل أكثر فاعلية في ظل الانفتاح على البيئة الخارجية من خلال قيام الشركة بما يأتي :**

- أ. وضع خطط وتكتيكات تدعم أنشطة الذكاء التنافسي داخل الشركة مما يعزز تنافسيتها .
- ب. جمع المعلومات من قنوات عدة وبشكل رسمي حول منافسيها وزبائنها لتحقيق التميز وخصوصاً ان عملية جمع المعلومات كانت قليلة الاهتمام من قبل الشركة مما أدى إلى ضعف العلاقة لذلك نوصي بالتركيز عليها للإفادة من مخرجات هذه العملية الجوهرية من عمليات الذكاء التنافسي والضرورية لتفوق الشركة على منافسيها .
- ج. تحليل المعلومات التي تحصل عليها والتأكد من صحتها لإدخالها ضمن عملية اتخاذ القرار .
- د. نشر المعلومات التي تم تأكيدها لمن يحتاجها لتساعده في أداء مهامه بكفاءة عالية .

3. تعزيز موارد الشركة وإمكاناتها على كافة المستويات بشكل يجد فيه المنافسون صعوبة في تجاوزها من خلال ما يأتي :

أ. البحث عن موارد جديدة تساعد على ديمومة دوران العجلة الإنتاجية مما لا يسمح بتوقفها نتيجة نقص الموارد الأساسية لعمليات الإنتاج .

ب. تطوير إمكاناتها ومقدراتها على كافة الأصعدة سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو تسويقية للنهوض بالمنتج العراقي داخل البلد مع تطويره مستقبلاً ليحصل على شهادة الايزو 9001 مع إمكانية تسويقه خارج البلد .

ج. التعرف على التكنولوجيا الحديثة التي تسهم بسرعة الإنتاج وتلبية حاجة السوق المحلي بالكميات المطلوبة من خلال رفع الطاقة الإنتاجية للشركة مما يزيد من ربحيتها وحصتها السوقية مقارنة مع ما يستورد من خارج البلد .

4. المحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة وزيادة الخبرات لدى كادر الشركة بشكل يعطيها ميزة تنافسية من خلال ما يأتي :

أ. إقامة الدورات التدريبية لعاملية الشركة لتطوير مهاراتهم بما ينسجم مع التطورات التي نشهدها حالياً .

ب. عدم اقتصر تواجد أجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال على الإدارة العليا فقط , وإنما يجب توفيرها الى المستويات الأخرى لزيادة مستوى اكتساب المعرفة والتعلم من خلال الاطلاع والتواصل مع العالم الخارجي مما يولد الأفكار المبدعة لدى العاملين .

ج. المشاركة في اتخاذ القرار مع العاملين ذوي الخبرة والمهارة واستشارتهم بمختلف القضايا ذات العلاقة مما يعطي الإحساس بالمسؤولية تجاه نجاح الشركة .

5. توفير التيار الكهربائي للشركة بصورة مستمرة الذي يعد شريان الحياة للعمليات الإنتاجية للشركة مما يسهم في زيادة الإنتاج والأرباح للشركة وبالتالي تلبية الطلب المحلي والحصول على ثقة المستهلكين ويتم ذلك من خلال الآتي :-

أ. الاعتماد على الإمكانيات المالية التي تتمتع بها الشركة في توفير الطاقة الكهربائية .

ب. التعاقد مع الحكومة العراقية بخصوص توفير الطاقة الكهربائية وبالتعريف المتداولة بالبلد .

ت. التعاقد مع شركات ذات الاختصاص في توليد الطاقة الكهربائية من اجل تزويد الشركة بمحطات توليد كافية تغذيها بالطاقة الكهربائية اللازمة .

﴿والحمد لله رب العالمين﴾



# المصادر

## المصادر References

## أولا : المصادر العربية

## القرآن الكريم

## أ- الكتب

1. البكري , ثامر , "إدارة التسويق" , الطبعة الرابعة , دار إثراء للنشر والتوزيع , المطابع المركزية , عمان – الأردن , 2011 .
2. بن حبتور , عبد العزيز صالح , "الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير" , الطبعة الثانية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان – الأردن , 2007 .
3. بني حمدان , خالد محمد و إدريس , وائل محمد , "الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر" , الطبعة العربية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2009 .
4. تومسن , ارث راية و ستريكلاند , اية جي , "الإدارة الإستراتيجية : المفاهيم والحالات العلمية" , الطبعة الأولى , مكتبة لبنان ناشرون , بيروت – لبنان , 2006 .
5. جريبنرج , جيرالد و بارون , روبرت , "إدارة السلوك في المنظمات" , تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني , دار المريخ للنشر , الرياض – السعودية , 2009 .
6. حيرش , عيسى , "الإدارة الإستراتيجية" , الطبعة الأولى , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2011 .
7. الخفاجي , نعمة عباس خضير , "الإدارة الإستراتيجية : المداخل والمفاهيم والعمليات" , الطبعة الثانية , دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2010 .
8. الخفاجي , نعمة عباس و ألغالي , طاهر محسن , "نظرية المنظمة مدخل التصميم" , الطبعة العربية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2009 .
9. الدوري , زكريا و صالح , احمد علي , "الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال : قراءات وبحوث" , الطبعة العربية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2009 .
10. الدوري , زكريا مطلق , "الإدارة الإستراتيجية , مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" , عمان – الأردن , دار اليازوري للنشر والتوزيع , 2005 .
11. رشيد , صالح عبد الرضا و جلاب , إحسان دهش , "الإدارة الإستراتيجية : مدخل تكاملي" , دار المناهج للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2008 .
12. الركابي , كاظم نزار , "الإدارة الإستراتيجية : العولمة والمنافسة" , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2004 .
13. السكارنة , بلال خلف , "التخطيط الاستراتيجي" , الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان – الأردن , 2010 .

14. سليم , احمد عبد السلام , "الإدارة الإستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمات الحديثة" , الطبعة الأولى , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية – مصر , 2010 .
15. شوشة , فريد علي محمد , "الإدارة الإستراتيجية" , الطبعة الثانية , دار النهضة العربية , القاهرة – مصر , 2006 .
16. الصميدعي , محمود جاسم و يوسف , ردينة عثمان , "التسويق الاستراتيجي" , الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان – الأردن , 2011 .
17. ظاهر , نعيم إبراهيم , "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها" , الطبعة الأولى , عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع , اربد – الأردن , 2010 .
18. العمري , غسان عيسى و السامرائي , سلوى أمين , "نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي معاصر" , الطبعة الأولى , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان – الأردن , 2008 .
19. العنزري وآخرون , "التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير : الجزء الأول" , الطبعة الأولى , مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2010 .
20. الغالبي , طاهر محسن منصور , وإدريس , وائل محمد صبحي , "الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل" , الطبعة الأولى , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2007 .
21. الغالبي , طاهر محسن منصور , وإدريس , وائل محمد صبحي , "الإدارة الإستراتيجية : منظور منهجي متكامل" , الطبعة الثانية , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2009 .
22. كراج , جيمس سي , جرانت , روبرت أم , "الإدارة الإستراتيجية" , الطبعة العربية الثانية , دار الفاروق للنشر والتوزيع , القاهرة – مصر , 2008 .
23. كوتلر , فيليب و ارمسترونج , جاري , "أساسيات التسويق : الكتاب الثاني" , تعريب سرور علي إبراهيم , دار المريخ للنشر , الرياض – السعودية , 2007 .
24. مرسي , نبيل و سليم , احمد , "الإدارة الإستراتيجية : إدارة التنافسية – إدارة المعرفة – إدارة المخاطر" , المكتب الجامعي الحديث , الإسكندرية – مصر , 2007 .
25. المغربي , عبد الحميد عبد الفتاح , "الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن" , المكتبة العصرية للنشر والتوزيع , 2006 .
26. مكلويد , رايموند و شيل , جيورج , "نظم المعلومات الإدارية" , تعريب سرور علي إبراهيم سرور , دار المريخ للنشر , الرياض – السعودية , 2009 .
27. نجم , نجم عود , "إدارة المعرفة : المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات" , الطبعة الثانية , مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2008 .
28. نجم , نجم عود , "الإدارة والمعرفة الالكترونية" , الطبعة العربية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2009 .
29. هل , شارلز و جونز , جارديث , "الإدارة الإستراتيجية : مدخل متكامل" , تعريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال وإسماعيل علي بسيوني , دار المريخ للنشر , الرياض – السعودية , 2008 .
30. وليمز , الان و وودوارد , سالي و دوبسون , بول , "إدارة التغيير بنجاح : استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير" , تعريب سرور علي إبراهيم سرور , دار المريخ للنشر , الرياض – السعودية , 2004 .
31. ياسين , سعد غالب , "الإدارة الإستراتيجية" , الطبعة العربية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان – الأردن , 2010 .

1. إبراهيم , عدي إبراهيم عباس , "التحليل البيئي وأثره في اختيار إستراتيجية التكيف التنظيمي : دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية مساهمة مختطة" , رسالة ماجستير في الإدارة العامة , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد , 2006 .
2. الجادر , سهير عادل حامد , "العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإستراتيجية التحالف وأثرها في الأداء المنظمي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من شركات وزارة الأعمار والإسكان" , أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد , 2007 .
3. الجنابي , أكرم سالم حسن , "تأثير إدارة المعرفة في الكفايات الجوهرية : دراسة تحليلية في شبكة الإعلام العراقي" , رسالة ماجستير في الإدارة العامة , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد , 2009 .
4. حسين , انتصار عزيز , "اثر التحليل الاستراتيجي في جودة الخدمة : دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من المصارف العراقية" , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , 2010 .
5. الزويبي , محمد فائز حسن مهدي , "دور الاستراتيجيات المصرفية في بناء المقدرات الجوهرية للمصارف : دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية" , رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة كربلاء , 2010 .
6. سليمان , احمد هاشم , "التحليل الاستراتيجي و انعكاساته على خيارات الأعمال و الميزة التنافسية: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية" , أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال(غير منشورة), كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد, 2004 .
7. الشبخلي , مهند محمد ياسين , "دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية : دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية" , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة بغداد , 2009 .
8. نايف , اسعد كاظم , "العلاقة بين إدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الأداء الاستراتيجي : دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لعينة من شركات وزارة الصناعة في مدينة بغداد" , أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , الجامعة المستنصرية , 2007 .
9. الهبيبي , ميادة حياوي مهدي , "تأثير الذكاء التنافسي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تشخيصية لأراء عينة من مديري شركة زين للاتصالات – العراق" , رسالة ماجستير في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة الكوفة , 2009 .

## A. Books

1. Abou-Zeid, EL-Sayed " **Knowledge Management and Business Strategies : Theoretical Frameworks and Empirical Research**" Information Science Reference, New York, **2008**.
2. Applegate, Lynda M., et. al., "**Creating Business Advantage in the Information Age**" 1<sup>st</sup> Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2002** .
3. Baltzan, Paige & Phillips, Amy, "**Business Driven Information Systems**" McGraw-Hill Irwin , New York , **2009**.
4. Barney, Jay .B and Hesterly, William S. " **Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases**" 3rd Edition, Pearson, New Jersey, **2010**.
5. Barney, Jay .B and Hesterly, William S. " **Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases**" 2nd Edition, Pearson, New Jersey, **2008**.
6. Barney, Jay .B and Hesterly, William S. " **Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and Cases**" 1st Edition, Pearson, New Jersey,**2006**.
7. Barringer, Bruce R.& Ireland, R. Duane "**Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures**", 3<sup>th</sup> ed, Pearson, New Jersey,**2010** .
8. Barringer, Bruce R.& Ireland, R. Duane "**Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures**", 2<sup>th</sup> ed, Pearson, New Jersey,**2008** .
9. Bateman, T.S. and Snell, S.A. "**Management: Competing in the New Era**, 5th ed., McGraw-Hill Higher Education, New York, **2002** .
10. Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. ,"**Management: Leading Collaborating in a Competitive World**" 8<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill Irwin , New York ,**2009** .
11. Bearben, William G., et. al., "**Marketing : Principles and Perspectives**" 5<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2007** .
12. Beckman, Saral & Rosenfield, Donald B., "**Operation Strategy : Competing in the 21<sup>st</sup> Century**" McGraw-Hill Irwin, New York, **2008** .
13. Berman, Barry & Evans, Joel R., " **Retail management : a strategic approach** " 11<sup>th</sup> Ed., prentice Hall Pearson, New Jersey, **2010**.
14. Blythe, Jim "**Essentials of Marketing**" 4<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall Financial Times, England, U.K. , **2008** .
15. Brooks, Arthur C., "**Social Entrepreneurship: A Modern Approach to Social Value Creation**" 1<sup>st</sup> Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2009** .
16. Brown, Steve et. al., " **Strategic Operation Management**" 2<sup>nd</sup> Ed., Elsevier Butter Worth Heinemann, Britain, **2005** .
17. Bruhn, Manfred & Georgi, Dominik "**Services Marketing: Managing the Service Value Chain**" 1<sup>st</sup> Ed., Prentice Hall Financial Times, England , **2006** .
18. Burgelman, Robert A. et. al., "**Strategic Dynamics : Concepts and Cases**" 1<sup>st</sup> Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2006** .
19. Burgelman, Robert A., et. al., "**Strategic Management of Technology and Innovation**" 5<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill, New York, **2009**.

20. Capon, Claire **"Understanding Strategic Management"** Ed., Prentice Hall Financial Times, England, **2008** .
21. Carpenter, Mason A., & Sanders, W.M. Gerard, **"Strategic Management : A Dynamic Perspective"** 2<sup>nd</sup> Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2009** .
22. Chaffey, Dave, **"E-Business and E-Commerce Management : Strategy, Implementation and Practice"** 3<sup>rd</sup> Ed., Financial Times Prentice Hall, Spain, **2007** .
23. Chapman, Christopher S., **" Controlling Strategy : Management, Accounting and Performance Measurement"** 1<sup>st</sup> Ed., Oxford, New York, USA, **2005** .
24. Charney, C.Y. & Conway, Kathy, **"The Trainers Tool Kit"** 2<sup>nd</sup> Ed., American Management Association, USA, **2005**.
25. Click, Rick L., & Duening, Thomas N., **"Business Process Outsourcing : the competitive advantage"** John Wiley & Sons Inc., Canada, **2005** .
26. Coulter, Mary , **"Strategic Management in Action"** 5th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey, USA, **2010**.
27. Curtis, Graham & Cobham, David **"Business Information System : Analysis, Design and Practice"** 6<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall Financial Times, England, **2008** .
28. Daft , Richard , L., **" Management "** 6th ed., Thomson, South – Westron, U.S.A, **2003** .
29. Daft , Richard , L., **"Organization Theory and Design"** , 7th ed. , South – Westorn College, publishing, U.S.A, **2001**.
30. Daft , Richard L., **"The New Era of Management "** 9th Edition, South-Western , Cengage Learning , Croatia , **2010**.
31. Daft , Richard L., **"Understanding the Theory and Design of Organization "** 10th Edition, South-Western , Cengage Learning , China , **2010**.
32. Daft , Richard L., **"Understanding the Theory and Design of Organization "** 9th Edition, South-Western , Cengage Learning , China , **2007**.
33. Daniels, John D., et. al., **"International Business : Environments and Operations"** 12<sup>th</sup> Ed., Pearson, New Jersey, **2009** .
34. David, Fred .R, **"Strategic Management : Active book "** Prentice Hall, New Jersey, **2002**.
35. David, F., **"Strategic Management: Concepts and Cases"** 10<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall Pearson, New Jersey , **2005**.
36. David, Fred .R, **"Strategic Management Concepts and Cases "** 11th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey, **2007**.
37. David, Fred .R, **"Strategic Management Concepts "** 12th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey, **2009**.
38. David, Fred .R, **"Strategic Management Concepts and Cases "** 13th Edition, Prentice Hall Pearson, New Jersey, **2011**.
39. De Wit, Bob & Meyer, Ron, **"Strategy : Process, Content, Context An International Perspective"** 4<sup>th</sup> Ed., South-Western Cengage Learning, Croatia, **2010** .
40. De Wit, Bob & Meyer, Ron, **"Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage, Text and Readings"** 3<sup>th</sup> Ed., South-Western Cengage Learning, Croatia, **2010** .
41. Decenzo, David A. et al., **"Human Resource Management"** 10<sup>th</sup> Ed., John Wiley & Sons, Asia, **2010**.

42. Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., " **Strategic Management : Text and Cases** " 4<sup>th</sup> Edition, McGraw- Hill, Singapore,2008.
43. Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., " **Strategic Management : Text and Cases** " 3<sup>rd</sup> Edition, McGraw- Hill, New York,2007.
44. Dess , Gergory G.; Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B., " **Strategic Management : Text and Cases** " 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw- Hill, New York,2005.
45. Dessler, Gary "**A framework for Human Resource Management**" 5<sup>th</sup> Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2009.
46. Dibb, Sally & Simkin, Lyndon "**Marketing Planning**" South-Western Cengage Learning, China, 2008 .
47. Egan, John, "**Relationship Marketing : Exploring Relational Strategies in Marketing**" 3th Ed., Prentice Hall Financial Times, England, 2008 .
48. Ennew, Christine T., & Waite, Nigel, "**Financial Services Marketing : An International Guide to Principles and Practice**" 1<sup>st</sup> Ed., Elsevier Ltd., Britain, 2007 .
49. Etzel, Michael J., et. al., " **Marketing** " 14<sup>th</sup> Ed., Mc Grow-hill Irwin, china, 2007.
50. Evans, James R. & Lindsay, William M., "**The Management and Control of Quality**" 7<sup>th</sup> Ed., South-Western Cengage Learning, Canada, 2008 .
51. Evans, James R. & Lindsay, William M., "**The Management and Control of Quality**" 8<sup>th</sup> Ed., South-Western Cengage Learning, Canada, 2011 .
52. Ferrell, O.C. & Hartline, Michael D., " **Marketing Strategy** " 4<sup>th</sup> Ed., Thomson South-western, USA, 2008.
53. Ferrell, O.C. & Hartline, Michael D., " **Marketing Management Strategies** " 5<sup>th</sup> Ed., Thomson South-western, USA, 2011.
54. Fogg, C. Davis "**Team – Based Strategic Planning : A complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process**" PHI Learning Private Limited, New York, 2008 .
55. Gamble, John E. & Thompson, Arthur A., " **Essentials of Strategic Management : The Quest For Competitive Advantage**" 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw- Hill, International Edition, New York, 2011.
56. Goetsch, David L., & Davis, Stanley B., "**Quality Management for Organizational Excellence : Introduction to Total Quality**" 6<sup>th</sup> Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2010 .
57. Gottschalk, Petter "**Strategic Knowledge Management Technology**" IDEA Group Publishing, USA, 2005.
58. Grant, R.M., "**Contemporary Strategy Analysis**" 6<sup>th</sup> Ed., Malden, MA : Black Well Publishing, 2008 .
59. Greasley, Andrew et al., "**Business Information Systems : Technology , Development and Management for the E- Business**" 3<sup>rd</sup> Ed., Prentice Hall Financial Times , England , 2006.
60. Greenberg, Jerald "**Behavior In Organizations**" 10<sup>th</sup> Ed., Pearson, USA, 2011.
61. Greenberg, Jerald & Baron, Robert A., "**Behavior In Organizations**" 9<sup>th</sup> Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008 .
62. Griffin, ricky w., " **management** " 7<sup>th</sup> Ed., Houghton Mifflin company, USA, 2002.
63. Haines. Steven "**The Product Managers desk reference**" Cengage Learning, 2009 .
64. Harrison, Jeffrey S. & John, Caron H. St., "**Foundations in Strategic Management**" 4<sup>th</sup>Ed., Thomson South-Western, USA, 2008 .

65. Have, Steventen et. al., **"Key Management Models : The Management Tools and Practices that will improve your Business"** 1<sup>st</sup> Ed., Prentice Hall Financial Times, U.K., **2003** .
66. Heizer, jay & render, barry **"operations management"** 10<sup>th</sup> Ed., prentice Hall pearson, new jersey, **2011**.
67. Heizer, jay & render, barry **"operations management"** 9<sup>th</sup> Ed., prentice Hall pearson, new jersey, **2008**.
68. Helms, Marilyn M., **"Encyclopedia of Management"** 5<sup>th</sup> Ed., Thomson Gale, USA, **2004** .
69. Hill , Charles W.L. and Jones, Gareth R . **" Strategic Management : An Integrated Approach "** 8th Edition, Houghton Mifflin Company , USA, **2008**.
70. Hill , Charles W.L. and Jones, Gareth R . **" Theory of Strategic Management With Cases "** 9th Edition, South-Western Cengage Learning , China, **2010**.
71. Hitt , Michael A, ; R. Duane Ireland and Robert E. Haskisson **" Strategic Management Concept : Competitiveness and Globalization"** 8th Edition , South-Western, Cengage Learning , Mason, USA, **2009**.
72. Hitt , Michael A. ; Hoskisson, Robert E. & Ireland, R. Duane, **" Management of Strategy : Concept and Cases "** 1st Edition , Thomason South-Western, China, **2007**.
73. Hitt ,M. A., and Ireland ,R.D.,and Hoskisson ,R.E., **"Strategic Management Competitiveness And Globalization"** , 5th ed. ,Thompson ,South- Western,**2003**.
74. Hitt, M. and Ireland, R.D., and Hoskisson , R., **"Strategic Management Competitiveness and Globalization"**, 4th ed., South College Pub., United kingdom, **2001**.
75. Hoskisson , Robert E. ; Michael A. Hitt ; R. Duane Ireland and Jeffrey Harrison **" Competing For Advantage "** 2nd Edition , Thomson Higher Education , Mason, USA,**2008**.
76. Hussey, David, **" Strategic Management From Theory to Implementation'** 4th Butterworth-Heinemann Jordan Hill, Oxford, Great Britain, **1998**.,
77. Jackson, Norman & Carter, Pippa, **"Rethinking Organizational Behavior : A poststructuralist Framework"** 2<sup>nd</sup> Ed., Prentice Hall Financial Times, U.K., **2007** .
78. Jacobs, F. Robert & Chase, Richard B., **"Operations and Supply Management : The Core"** McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2008**.
79. Jacobs, F. Robert, et al., **"Operations and Supply Chain Management"** 12<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2009**.
80. Jacobs, F. Robert, et al., **"Operations and Supply Chain Management"** 13<sup>th</sup> Global Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2011**.
81. Jain, Subhash & Faculty, Executive, **"Marketing Planning & Strategy"** 7<sup>th</sup> Ed., Thomson, USA, **2004** .
82. Jashapara, Ashok, **"Knowledge Management : An Integrated Approach"** 2<sup>nd</sup> Ed., Pearson, England, **2011** .
83. Jelassi , Tawfik & Enders, Albrecht **" Strategies For E-Business : Creating Value through Electronic and Mobile Commerce "** 2nd Edition, F.T. Prentice Hall, Italy, **2008**.
84. Johnson, G. and Scholes, K, **"Exploring Corporate Strategy"**, 6th ed., Prentice-Hall, Financial Times,**2002**.
85. Johnson, Garry ; scholes, Kevan & Whittington, Richard **" Exploring Corporate Strategy : Text and Cases "** 7th Edition, Prentice Hall Financial Times, England, **2005**.



86. Johnson, Garry ; scholes, Kevan & Whittington, Richard " **Exploring Corporate Strategy : Text and Cases** " 8th Edition, Prentice Hall Financial Times, England, **2008**.
87. Jones, Gareth . R " **Organization Theory, Design and Change**" 5th Edition, Pearson , New Jersey, **2007**.
88. Jones, Gareth . R " **Organization Theory, Design and Change**" 6th Edition, Pearson, New Jersey,**2010**.
89. Jones, Gareth .R and Jennifer M .George, " **Contemporary Management** " 4th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York, **2006**.
90. Joseph, H.A.M. & Rodenberg, R.M., "**Competitive Intelligence and Senior Management : the best solution office of Competitive Intelligence is on apar with functions that directly report to the board**" Eburon Academic Publishers, **2007** .
91. Judge, Robbins " **Organizational Behavior**" 13<sup>th</sup> Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2009**
92. Kalz, Jerome & Green, Richard "**Entrepreneurial Small Business (ESB)**" McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2007**.
93. Keegan, warren & green, mark C.,"**Global Marketing**",5<sup>th</sup> Ed., prentice Hall Pearson, USA,**2008**.
94. Kerin, Roger A., & Peterson, Robert A.,"**Strategic Marketing Problems:cases and comments**" 12<sup>th</sup> Ed., Pearson, New Jersey, **2010** .
95. Kerzner, Harold "**Strategic Planning For Project Management Using A project Management Maturity Model**" John Wiley& Sons, Inc., USA, **2001** .
96. Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane, "**Marketing Management**" 30<sup>th</sup> Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2009** .
97. Kotler, Philip & Keller, Kevinlane, "**A Frame Work for Marketing Management**" 4<sup>th</sup> Ed., Person Prentice Hall, New Jersey, **2009**.
98. Kotler, Philip et.al., "**principles of marketing** " 4<sup>th</sup> Ed., prentice Hall, Spain, **2005**.
99. Krajewski, Lee J. ; Ritzman, Larry & Malhotra, Manoj K., " **Operations Management : Processes and Supply Chains**" 9<sup>th</sup> Ed., Pearson, New Jersey, **2010** .
100. Laudon , Kenneth C. & Laudon, Jane P . " **Essentials of Business Information Systems** " 7th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2007**.
101. Laudon , Kenneth C. & Laudon, Jane P . " **Essentials of Business Information Systems** " 9th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2011**.
102. Lucretia , Loscher, "**Competitive Intelligence as sustainable long trim Competitive Advantage : managerial and legal assesment of Competitive Intelligence**" Grin Verlag, Diploma Thesis, **2010** .
103. Lussier, Robert N., "**Human Relation in Organizations : Applications and Skill Building**" 7<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2008** .
104. Lynch, Richard, " **Corporate Strategy** " 2nd ed., Prentice-Hall, New York, USA, **2000**.
105. Macmillan, Hugh and Tampoe, Mahen "**Strategic Management** " 1st Edition, Oxford university Press, UK , **2000**.
106. Maier, Ronald ; Thomas Hadrach & Rene Peinl " **Enterprise Knowledge Infrastructures**" 2nd Edition, Springer- Verlag, Berlin, Heidelberg, Germany,**2009**.
107. Mard, Michael J., et al., "**Driving Your Company's Value : Strategic Benchmarking for Value**" John Wiley & Sons, USA, **2004**.

108. Mc Auley, John et al., **"Organization Theory : Challenges and Perspectives"** 1<sup>st</sup> Ed., Prentice Hall Financial Times, England , **2007** .
109. Mc Shane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann, " **Organizational Behavior**" 3th Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2005** .
110. Mc Shane, Steven L. & Von Glinow, Mary Ann, " **Organizational Behavior**" 4th Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2007** .
111. McNeill, Robert & Tuami, Petra **"Building Human Resources Capacity: Developing Competencies for Microfinance Institutions"** Women's World Banking (WWB), India, **2007** .
112. Mello, Jeffrey A., **"Strategic Management of Human Resources"** 3<sup>rd</sup> Ed., South-Western Cengage Learning, Canada, **2011** .
113. Millmore, Mike et al., " **Strategic Human Resource Management : Contemporary Issues**" 1<sup>st</sup> Ed., Prentice Hall Financial Times, England , **2007** .
114. Morden, Tony " **Principles of Strategic Management**" 3rd Edition, ASHGATE Publishing Limited , Hampshire, England, **2007**.
115. Nair, Mohan **"Essentials of Balanced Scorecard"** John Wiley & Sons, New Jersey, USA, **2004**
116. Nickels, William G., et. al., **"Understanding Business"** 7<sup>th</sup> Ed., McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2005** .
117. Noe, Raymond A., et. al., **"Fundamentals of Human Resource Management"** McGraw-Hill Irwin, New York, USA, **2004**.
118. Pearce , John A. & Robinson Richard B., " **Strategic Management : Formulation , Implementation, and Control**" 8th Edition, McGraw – Hill Irwin , New York, USA, **2003**.
119. Pearce , John A. & Robinson Richard B., " **Strategic Management : Formulation , Implementation, and Control**" 12<sup>th</sup> Edition, McGraw – Hill, Singapore , **2011**.
120. Peng, Mike W., **"Global Strategic Management"** 2<sup>nd</sup> Ed., South-Western Cengage Learning, Canada, **2009** .
121. Perreault, J.R. & McCarthy, E.J. **"Essentials of Marketing"** 10<sup>th</sup> Ed., McGraw- Hill Irwin, New York, **2006** .
122. Pride, William M. & Ferrell O.C., " **Marketing : concepts and strategies** " Houghton Mifflin Company, USA, **2000**.
123. Reynolds, George w., **"Information technology for managers"** cengage learning, USA, **2010**.
124. Robbins, Stephen P. & Barnwell, Neil " **Organization Theory : Concepts and Cases"** 5<sup>th</sup> Ed., Pearson Prentice Hall, China, **2006** .
125. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, " **Management** " 10<sup>th</sup> Ed., pearson, New Jersey, **2009**.
126. Rugman, Alan M. & Collinson, Simon **"International Business"** 4<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall Financial Times, Spain, **2006** .
127. Russell, Edward & Quercus, Walling **"50 Management Ideas Your Really Need to Know"** **2010**.
128. Russell, Roberta S. & Taylor III, Bernard W., " **Operation Management : Along the Supply Chain International Student Version"** 6<sup>th</sup> Ed., John Wily & Sons, Asia, **2009** .

129. Schilling, Melissa A., " **Strategic Management of technological innovation**" international edition, Mc Grow-Hill, Singapore, **2008**.
130. Schlickman, Jay " **ISO 9001: 2000 : Quality Management System Design**" Artech house, Inc., USA, **2003** .
131. Sphr, R. Wayne Mondy & Mondy, Judy Bandy " **Human Resource Management**" 11<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall, New Jersey, **2010** .
132. Stair, Ralph & Reynolds, Gerge " **Fundamentals of Information System**" 5<sup>th</sup> Ed., Cengage Learning, **2009** .
133. Thieraut, Robert J. & Hoctor, James J. " **Optimal Knowledge Management : Wisdom Management Systems Concepts and Application**" Idea Group Publishing, USA, **2006**.
134. Thompson, Arthur A. & Strickland III, A.J. " **Crafting and Executing Strategy : Text and Readings** " 12th Edition, McGraw- Hill Irwin, New York, **2001**.
135. Thompson, Arthur A. & Strickland III, A.J., " **Crafting and Executing Strategy : Text and Readings** " 15th Edition, McGraw- Hill Irwin, New York, **2007**.
136. Thompson, Arthur A. & Strickland III, A.J., " **Crafting and Executing Strategy : Text and Readings** " 14th Edition, McGraw- Hill Irwin, New York, **2005**.
137. Thompson, Arthur A. & Strickland III, A.J., " **Crafting and Executing Strategy : Text and Readings** " 13th Edition, McGraw- Hill Irwin, New York, **2003**.
138. Thompson, Arthur A. ; Gamble, John E. & Strickland III, O.J., " **Strategy Winning in the market place : Core Concepts, Analytical, Tools, cases** " 1st Edition , McGraw-Hill Irwin , United States, **2004**.
139. Thompson, Arthur A. ; Strickland III A.J. & Gamble, John E., " **Crafting and Executing Strategy : The Quest For Competitive Advantage**" 16th Edition, McGraw- Hill Irwin, New York, **2008**.
140. Trott, Paul " **Innovation Management and New Product Development**" 3rd Edition, Prentice Hall Financial Times, England , **2005**.
141. Trott, Paul " **Innovation Management and New Product Development**" 4rd Edition, Prentice Hall Financial Times, England , **2008**.
142. Trotta, Raymond J., " **Translating Strategy into Shareholder Value : A Company-Wide Approach to Value Creation**" 1<sup>st</sup> Ed., Amacom, **2003** .
143. Turban, efraim et. al., " **Information technology for management : transforming organizations in the digital economy**" John Wiley & Sons, USA, **2008**.
144. Walker, John R., " **Introduction to hospitality management**" 3<sup>rd</sup> Ed., pearson prentice hall, New Jersey, **2010**.
145. Walker, Robyn " **Strategic Management Communication for Leaders**" 2<sup>nd</sup> Ed., South-Western Cengage Learning, USA, **2011** .
146. Westner, Markus " **IT-based Tools for Competitive Intelligence**" Grin Verlag, Diploma Thesis, **2007**.
147. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, " **Essentials of Strategic management**", 14th Edition, Prentice Hall of India, New Jersey, **2007**.
148. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, " **Strategic management and Business Policy** ", 10th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2006**.

149. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "**Strategic management and Business Policy** ",11th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2008**.
150. Wheelen , Thomas L. & Hanger J. David, "**Strategic management and Business Policy : Achieving Sustainability** ",12th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, **2010**.
151. White, Colin ,"**Strategic Management** " ,1st Edition, Palgrave Macmillan, New York, **2004**.
152. Wild, john j., et. al., "**International business : the challenges of globalization**" 5<sup>th</sup> Ed., pearson, New Jersey, **2010**.
153. Williams , Kevan "**Strategic Management**" 1st Edition, Dorling Kindersly Publishing, New York, USA, 2009.
154. Wilson, Alan, "**Marketing Research : An Integrated Approach**" 2<sup>nd</sup> Ed., Pearson, U.K., **2006**
155. Witcher, Barry & Chau, Vinn "**Strategic Management : Principles and Practice**" South-Western Cengage Learning, China, 2010 .
156. Worthington, Lan & Britton, Chris "**The Business Environment**" 6<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall Financial Times, U.K. , **2009** .
157. Wright, Richard T. & Boorse, Dorothy F., "**Environmental science toward a sustainable future** " 11<sup>th</sup> Ed., Pearson, US, **2011**.

## B. Journals

1. Abels, E. "**Hot Topics : Environmental Scanning**" Bulletin of the American society for Information and Science and Technology. 28(3), **2002** .
2. Adidam, phani Tej, et. al., "**Cross-Cultural Competitive Intelligence Strategies**" marketing Intelligence & Planning, Vol.27, No.5, **2009**.
3. Alexa, Q., "**What is a Competitive Analysis**" BEU., PDF, **2010** .
4. Ana Ugaz, Taryn Resnick, & Burford, Nancy "**E-resource helpdesk into virtual reference: identifying core competencies**" Emerald Group Publishing Limited, Reference Services Review Vol. 38 No. 3, **2010** .
5. Ashman, Alex et al., "**Strategic management**" Xelibri, Birmingham Germany, **2006** .
6. Azvine, B., Cui, Z. and Nauck, D.D., "**Towards real-time business intelligence**", BT Technology Journal, Vol. 23 No. 3, **2005** .
7. Bani-Hani, Jehad S. & AL Hawary, Faleh A., "**The Impact of Core Competencies on competitive Advantage : Strategic Challenge**" International Bulletin of Business Administration, Euro Journals, Inc., **2009** .
8. Beal, R.M., "**Competing Effectively : Environmental Scanning, competitive Strategy and Organization Performance in Small Manufacturing Firms**" Journal of Small Business management, Vol.38, No.1, **2000** .
9. Bergeron, P & Hiller, CA, "**Competitive intelligence**" Annual Review of Information Science and Technology, vol. 36, n° 1, **2002** .
10. Bonjour, Eric & Micaelli, Jean-Pierre "**Design Core Competence Diagnosis:A Case From the Automotive Industry**" IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT, VOL. 57, NO. 2, MAY **2010** .

11. Bose R., **"Competitive Intelligence Process and Tools for Intelligence Analysis, Industrial Management and Data Systems"** Vol.108 No.4 ,2008 .
12. Bouthillier, F., & Jin, T., **"Competitive Intelligence and Web metrics"** Journal of Competitive Intelligence and Management, Volume 3, No. 3, 2005.
13. Branzei O., & Thornhill, S., **"From ordinary resources to extraordinary performance : Environmental moderators of competitive Advantage"** Strategic organization, 4(1), 2006 .
14. Bratton ,J., and Gold ,J., **"skill Development :External Environment Analysis "** 2007.
15. Breeding, B. **"CI and KM convergence: a case study at Shell Services International"** Competitive Intelligence Review, Vol. 11 No. 4, 2000 .
16. Brouard, F. **"Development of an expert system on environmental scanning practices in SMEs: tools as a research program"** Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 3 No. 4, 2006 .
17. Brown, Kerry, et. al., **"The Value Adding Web - A conceptual Framework of Competitive Advantage Realization in Clusters"** Flensburg – Germany, 2007 .
18. Buchda, S., **"Rulers for Business intelligence and competitive intelligence : An overview and evaluation of measurement approaches"** Journal of competitive intelligence and management, Vol.4, No.2, 2007 .
19. Calof, J.L. & Wright, S. **"Competitive intelligence: a practitioner, academic and interdisciplinary perspective"**, European Journal of Marketing, Vol.42, No.7/8, 2008 .
20. Calof, J.L. **"Selling competitive intelligence"**, Competitive Intelligence Magazine, Vol.11, No.1, 2008 .
21. Cardy, Robert L. & Gandz Jeffrey, **"Be Structured in Managing Talent, Don't Leave Sustainable Competitive Advantage to Change"** Development And Learning in Organizations, Emerald Group publishing limited, Vol 1, No.3, 2007 .
22. Carr, C. & Erickson, H.N., G.S. **"Rothberg, Intellectual capital, competitive intelligence and the Economic Espionage Act"** International Journal of Learning and Intellectual Capital, Vol.1, 2004.
23. Cavalcanti, Elmano Pontes **"The Relationship between Business Intelligence and Business Success"** Intelligence Foundation Society of Competitive Intelligence Professionals, Journal of Competitive Intelligence and Management, Volume 3, No. 1, 2005 .
24. Chan, Donna C. **"Core competencies and performance management in Canadian public libraries"** Emerald Group Publishing Limited, Library Management Vol. 27 No. 3, 2006 .
25. Cheng, Yung-Hsiang & Yeh, Chian-YU. **"Core Competencies and sustainable competitive Advantage in air-cargo forwarding : Evidence from Taiwan"** Transportations Journal, Jun, 2007 .
26. Clardy, Alan **"The Strategic role of Human Resource Development in managing Core Competencies"** Human Resource Development International, 11(2) 2008 .
27. Cobb, P. **"Competitive intelligence through data mining"**, Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 1 No. 3, 2003 .
28. Comai, A. **"Global code of ethics and competitive intelligence purposes: an Ethical Perspective on competitors"**, Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 2, No. 1, 2004 .

29. Coyne , P. Kavin , et al., **"Is your competence A mirage?"** The Mc Kinsey Quarterly , No.1, **2004** .
30. Creek, Walnut, **"Core Competencies Implementation and Gchange to the Appraisal Institutes Designation Requirements"** Appraisal NEWS, USA, Vol.18, No.5, **2010** .
31. Cunningham, Don **"Core Competency Skills for Technical Communicators"** **2007** .
32. Zepiel, John **"Competitive Intelligence"** NYU STERN Leonard N. Stern School of Business, New York University, **2006** .
33. Daake,D., Dawley, D.D., Anthony, W.P. **"Formal Data Use in Strategic Planning: An organizational Field Experiment"** Journal of Management Issues, 51(2), **2004** .
34. Danilovic, M. & P. Leisner, **"Analyzing core competence and core products for developing agile and adaptable corporation"** presented at the Conference DSM. Munchen, **2007**.
35. De Pelsmacker, P., Muller, M. L., Viviers, W., Saayman, A., Cuyvers, L. & Jegers, M. **"Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters"** Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23 No. 6, **2005** .
36. Decker, R., Wagner, R. and Scholz, S.W. **"An internet-based approach to environmental scanning in marketing planning"**, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23 No. 2, **2005** .
37. Dishman, P.L. & Calof, J.L. **"Competitive intelligence: a multiphase precedent to marketing strategy"**, European Journal of Marketing, Vol. 42 No.7/8, **2008** .
38. Du Toit, A. & Muller, M.L. **"Training competitive intelligence analysts via the web: the University of Johannesburg experience"**, Journal of Education for Library and Information Science, Vol. 46 No. 4, **2005** .
39. Du Toit, A. **"Competitive intelligence as a means to enhance competitiveness in Africa"**, Management Insights, Vol. 2, **2007** .
40. Duncan, S. **"Social networking systems as competitive intelligence tools"**, Competitive Intelligence Magazine, Vol. 9 No. 4, **2006** .
41. Edgar, William B. & Lockwood, Chris A., **"Developing Core Competence Related Theory"** Working Paper Series, The W. A. Franke College of Business, Arizona, **2008** .
42. Elizondo, N. & Glitman, E. **"Mapping cultural dynamics for cross border competitive intelligence"**, Competitive Intelligence, Vol. 7 No. 2, **2004** .
43. Fahey, L. **"Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs"**, Strategy & Leadership, Vol. 35 No. 1, **2007** .
44. Fahy, Joho, et. al., **"Competitive Advantage Sponsorship : A conceptual Model and Research Propositions"** European Journal of Marketing, Vol.38, No.8, **2004** .
45. Fitzpatrick, W.M. & Burke, D.R. **"Competitive intelligence, corporate security and the virtual organization"**, Advances in Competitiveness Research, Vol. 11 No. 1, **2003** .
46. Fleisher, C.S. and Are, C.I. **"Are CI practitioners professionals?"**, in Fleisher, C. & Blenkhorn, D. (Eds), Controversies in Competitive Intelligence, Praeger, Westport, CT, **2003** .
47. Fleisher, C.S., **"An introduction to the management and practice of competitive intelligence"** in Fleisher, C.S. & Blenkhorn, D.L., Managing Frontiers in competitive intelligence, Quorum Books, Westport .
48. Fleisher, C.S., et al., **"A chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship"** Part 4, Journal of competitive intelligence and management, Vol.4, No.1, **2007** .

49. Fleisher, Craig S., **"Using Open Source data in Developing Competitive and Marketing Intelligence"** European Journal of Marketing , Vol.42 No.7/8, 2008 .
50. Foon, Low Swee, & Nair, Praveen Balakrishnan, **"Revisiting the Concept of Sustainable Competitive Advantage : Perceptions of Manager in Malaysian MNCs"** International Journal of Business and Accountancy, Vol.1, No.1, 2010 .
51. Frates, J. & Sharp, S. **"Using business intelligence to discover new market opportunities"** Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 3 No. 2, 2005 .
52. Ganesh, U., Miree, C.E. & Prescott, J. **"Competitive intelligence field research: moving the field forward by setting a research agenda"** Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 1 No. 1, 2003 .
53. Geraldi, Joana G., **"Core Competences in Projects And Multi-Project Firms"** Universitat Siegen, Fachbereich Maschinenbau 2007 .
54. Gilad, B. **"The Next Step in the Evolution of Competitive Intelligence, Academy of Competitive Intelligence"** Cambridge, MA. 2001.
55. Glitman, E. **"Going Global—CI in the Multinational Environment"** Competitive Intelligence, Vol. 10 No. 5, 2007 .
56. Global intelligence alliance, **"Marketing intelligence and Planning Process"** GIA White Paper 1/2007, Global intelligence alliance 2007a .
57. Goel, Sanjay **"Student Developmental Core Competencies"** American Association of Colleges & Universities (AAC&U), 2007 .
58. Groom J.R., & David F.R, **"Competitive intelligence activity among small firms"** SAM Advanced Management Journal, winter, 2001 .
59. Guimaraes, T., **"The Impact of Competitive Intelligence & Its Support In Changing Small Business Organizations"** *LIM*, Vol. (13), No. (3), 2007 .
60. Guion, Lisa A., **"A 10-Step Process For Environmental Scanning"** Journal of Extension, Vol.48, No.4, 2010.
61. Habegger, B. **"Horizon Scanning in Government: Concept, Country Experiences, and Models for Switzerland"** Center for Security Studies (CSS), ETH (Swiss Federal Institute of Technology), Zurich. 2009 .
62. Hafeez, Khalid & Essmail, Essmail Ali, **"Evaluating organisation core competences and associated personal competencies using analytical hierarchy process"** Emerald Group Publishing Limited, Management Research News, Vol. 30, No. 8, 2007 .
63. Hamel, Gary and C. K. Prahalad **"Competing For the Future "** 1st Edition, Harvard Business School Press , Boston, Massachusetts, USA, 1994.
64. Hammond, Merryl & Collins, Rob **"Participants at NIICHO's Core Competencies Forum"** 19 June 2007.
65. Hannula, M. & Pirttimaki, V. **"A cube of business information"** Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 3 No. 1, 2005 .
66. Hedin, H. **"Evolution of competitive intelligence in Sweden"** Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 2 No. 3, 2004 .
67. Heppes, David & DuToit, Adeline, **"Level of Maturity of the Competitive Intelligence Function : case study of a retail bank in South Africa, Aslib proceedings : New Information Perspectives"** Vol.61, No.1, 2009.

68. Higgs, Bronwyn, **"Environmental Scanning—pest or pleasure?"** Media Strategy, Marketing, 2006 .
69. Hirvensalo, I. **"Competitive intelligence in Finland"** Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 2 No. 2, 2004 .
70. Holman PE, CCE, John K. & Elliott, CCC, Bruce G. **"Core Competencies, Expectations and Career Path for an Estimating Professional"** AACE International Transactions. DEV.01, 2006.
71. 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 .
72. Itani, Kamal M.D., **"A Positive approach to Core Competencies and Benchmarks for Graduate Medical Education"** The American Journal of Surgery, No.184 , 2002 .
73. Juhari, A.S., & Stephens, D.P., **"Tracing the origins of competitive intelligence throughout History"** Journal of competitive intelligence and management, Vol.3, No.4, 2006 .
74. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. **"The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment"** Harvard Business School Press, Boston, MA. 2001.
75. Khalifa, M., Yu, A.Y. & Shen, K.N. **"Knowledge management systems success: a contingency perspective"** Journal of Knowledge Management, Vol. 12 No. 1, 2008 .
76. Knip, V., et al., **"A chronological and categorized bibliography of key competitive intelligence scholarship"** Part 3, Journal of competitive intelligence and management, Vol.1, No.3, 2003 .
77. Kourteli, L., **"Scanning the Business Environment : Some conceptual issues"** Benchmarking, Vol.7, No.5, 2000 .
78. Ku`hn, M. **"Innovation and competitiveness in South Africa: the case for competitive intelligence as an instrument to make better use of information"** South African Journal of Information Management, Vol. 7 No. 1, 2005 .
79. Kumar, k., et al., **"Competitive Strategy, Environmental Scanning and Performance : a context specific analysis of their relationship"** International Journal of Commerce and management, Vol.11, No.1, 2001 .
80. KUMAR, KAMALESH **"MARKET ORIENTATION, ORGANIZATIONAL COMPETENCIES AND PERFORMANCE: AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF A PATH-ANALYTIC MODEL"** Journal of American Academy of Business, Cambridge Hollywood: Vol.1, Iss. 2; Mar 2002 .
81. Lee, M., & Chang, T., **"Linking Knowledge management and Innovation management in e-business"** International Journal of Innovation and Learning, Vol.4, No.2, 2007 .
82. Lester, R. & Piore, M., **"Innovation: The Missing Dimension. Cambridge"** MA: Harvard Univ. Press, 2004.
83. Li, Q. et al., **"Core Competency Model for Product Realization Education"** International Conference on Comprehensive Product Realization" Beijing, China, 2007.
84. Little, M. & Fahey, L. **"The model for integrating strategy and intelligence: the executive intelligence officer"** Strategy and Leadership, Vol. 34 No. 6, 2006 .
85. Liu, Dayong, et al., **"Study on Enterprises Core Competence"** The Journals of American Science, Vol.2, No.1, 2006 .



86. Ljungquist, Urban, "**Core Competency Beyond Identification : presentation of a Model**" Management Decision, 45 (3) **2007** .
87. Ljungquist, Urban, "**Specification of Core Competence and associated components : a proposed model and a case illustration**" European Business Review, 20 (1) **2008** .
88. McDermott, C. & Coates, T., "**Managing competencies in breakthrough product development: A comparative study of two material processing projects**" IEEE Trans. Eng. Manage, Vol. 54, No. 2, **2007**.
89. McNaughton, Ross "**Canadian Peace Professionals : Core Values and Key Competencies**" A Discussion Paper, Eighth Draft, May 13, **2007**.
90. Melo, M.A. & Medeiros D.D., "**A model for analyzing the competitive Strategy of Health Plan Insurers Using a System of competitive intelligence**" The TQM Magazine, Vol.19, No.3, **2007**.
91. Michaeli, R. "**Competitive intelligence in Germany**", Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 2 No. 4, **2004** .
92. Michaeli, R., & Simon, L., "**An Illustration of Bayes theorem and its use as a decision making aid for competitive intelligence and marketing analysts**" European Journal of marketing, Vol.42, No.7/8, **2008** .
93. Millan, J. & Comai, A. "**Competitive intelligence in Spain: a situational appraisal**" Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 2 No. 3, **2004** .
94. Miller, Stephen H., "**Competitive Intelligence – An Over View**" Competitive Intelligence Magazine, **2002**.
95. Montier, Richard et al., "**Competency Models Develop Top Performance : Measuring and Evaluating**" ASTD , **2006** .
96. Mooney, Anmn, "**Core Competence, Distinctive Competence and Competitive Advantage : What is the difference?**" Journal of Education Business, 83 (2) **2007** .
97. Moore, D.T., Krizan, L. & Moore, E.J. "**Evaluating intelligence: a competency-based model**", International Journal of Intelligence and Counter-intelligence, Vol. 18 No. 2, **2005** .
98. Morgan, S. & Michael, S. "**Effect of marketing-manufacturing integration on new product development time and competitive**" Journal of Operations Management, Vol.25, No.1, **2007** .
99. Muhammad, Nike Maheran & Jantan, Muhamad, "**Environmental Scanning Behavior of Malaysian Decision Markers**" **2006**.
100. Nakra, P. "**Info-terrorism in the age of the internet: challenges and initiatives**" Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 1 No. 2, **2003** .
101. Ngamkroekjoti, Chillipa & Johri, Lalit M., "**Management of Environmental Scanning Processes in large Companies in Thailand**" Business Process Management Journal, Vol.6, No.4, **2000**.
102. Nobre, Farley Simon "**Core competencies of the new industrial organization**" Emerald Group Publishing Limited, Journal of Manufacturing Technology Management Vol.22 No.4, **2011**.
103. P´epiot, G., & Cheikhrouhou, N., Furbringer J. M., & Glardon R., "**A fuzzy approach for the evaluation of competences**," Journal Prod. Econ., Vol. 112, **2008** .
104. Papa , Anica & Cucui.G , "**A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities using Decision Support System based on Web Mining Techniques**" Journal of Computers , Communication & Control , Vol. IV , No. 4 , **2009**.

105. Park, Kichan & Abu Taher, **"Exploring Core Competencies of Sustainable Industry : Application of Exploratory Factor Analysis"** 2010 .
106. Parker, K.R. & Nitse, P.S. **"Improving competitive intelligence for knowledge management systems"** International Journal of Internet and Enterprise Management, Vol. 3 No. 1, **2005** .
107. Patton, K.M. and McKenna, T.M. **"Scanning for competitive intelligence"** Competitive Intelligence Magazine, Vol. 8 No. 2, **2005** .
108. Pelsmacker, P.D., Muller, M.L., Cuyvers, L. & Jegers, M. **"Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters"** Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23 No. 6, **2005** .
109. Peltoniemi M., **"Issues In Defining competitive Intelligence: A Exploration"**, Journal of CI. Vo;. 4, No. 3, **2008** .
110. Pirttimaki, V. **"Comparative study and analysis of the intelligence activities of large Finnish companies"** Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 4 No. 1, **2007** .
111. Po"yho"nem, Aino, **"Modeling And Measuring Organizational Knowledge capacity"**, Acta Universities Lappeenrantaensis, **2004** .
112. Popoola, S.O., **"Scanning the environment for competitive advantage : A study of corporate banking managers in Nigeria, Germany"** Vol.50, **2000**.
113. Post, Colleen & Brunett, Micheline L., **"The Web-Based Core Competency Profile Assessment Tool"** International Public Procurement Conference Proceedings, September **2006**
114. Powell, J. & Bradford, J. **"Targeting intelligence gathering in a dynamic competitive environment"**, International Journal of Information Management, Vol. 20 No. 3, **2000** .
115. Prahalad c.k. & Hamel G. **"The Core Competencies of The Corporation"** Harvard Business review, Vol.68, NO.3, **1990** .
116. Prahalad, C.K. & Hamel G. **"Corporate Imagination and Expeditionary Marketing"** Harvard Business Review, **1991**.
117. Proff, H. **"A competence-based approach to understanding the orchestration of value chains in the development of "new" value architectures"** Appl. Bus. Strategy, Vol. 11, **2008**.
118. Qiu, Tianjiao, **"Scanning for Competitive Intelligence : A managerial Perspective"** European Journal of Marketing, Vol.42, No.7/8, **2008** .
119. Raghu, T.S., & Vinze, A. **"A business process context for Knowledge Management"** Decision Support Systems, **2005** .
120. Rajaniemi, K., **"Framework, Methods and Tools for Acquiring and Sharing Strategic Knowledge of the competitive Environment"** Industrial management, University of Vaasa, Vaasa, **2005**.
121. Rangan, V.K. **"Transforming Your Go-to-market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management"** Harvard Business School Press, Boston, MA. **2006** .
122. Ray, G., Barney & Muhanna, W.N., **"Capabilities, Business processes and Competitive Advantage : choosing the dependent variable in empirical tests of the Resource-based view"** Strategic Management Journal, 25 (1) **2004** .
123. Rezgui, Y. **"Knowledge systems and value creation"** Industrial Management & Data Systems, Vol. 107 No. 2, **2007**.

124. Robson, I.A, **"Creating the future using intelligent system"** Public Performance & Management Review, Vol.26 No.3, 2003.
125. Rodrigues, L.C., **"Business Intelligence : The Management Information System Next Step, Third International Conference on Management Information System Incorporating Remote Sensing"** Southampton : WIT Press , Blumenau , Brazil , Vol.1 , 2002 .
126. Rouach, D., & Santi, P. **"Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes"** European Management Journal, 19(5), 2001.
127. Rouibah K. & Ould - Ali S., **"PUZZLE: a concept and prototype for linking business intelligence to business strategy"** Journal of Strategic Information System, 11(2), 2002 .
128. Rouibah, Kamel, **"Environmental Scanning , Anticipatory Information and Associated Problems : Insight from Kuwait , Communications of the International Information Management Association"** ,Volume 3, Issue 1, 2003 .
129. Saayman, A., et al., **"competitive intelligence : construct, exploration, validation and equivalence"** Aslip Proceedings new information perspective, Vol.60, No.4, 2008 .
130. Sanchez, R., **"Understanding Competence-based Management : Identifying and managing five modes of Competence"** Journal of Business Research, 57 (5) 2004 .
131. 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 .
132. Savory, C., **"Translating Knowledge to Build Technological Competence"** Management Decision, 44 (8) 2006 .
133. Saxby, C.L., et al., **"Environmental Scanning and Organizational Culture"** Journal of Marketing intelligence & Planning, Vol.20, No.1, 2002 .
134. Schultz, W.L. **"The cultural contradictions of managing change: using horizon scanning in an evidence-based policy context"** Foresight, Vol. 8 No. 4, 2006 .
135. Sengum, Y., et al., "A global market advantage of market information" Journal of marketing Science, Vol.20 No.4 , 2004 .
136. Service, R.W. **"The development of strategic intelligence: a managerial perspective"** International Journal of Management, Vol. 23 No. 1, 2006 .
137. Sewlal R., **"Effectiveness of the Web as a Competitive Intelligence Tool"** South African Journal of Information Management , Vol.6(1) , 2004.
138. Sirmon, D. G., & Gove, S., & Hitt, M. A., **"Resource management in dyadic competitive rivalry: The effects of resource bundling and deployment,"** Acad. Manage. Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 51, No. 5, 2008 .
139. Smith, Jamie & Kossou, Leila **"The Emergence and Uniqueness of Competitive Intelligence in France" Competitive Intelligence Foundation Society of Competitive Intelligence Professionals"** Journal of Competitive Intelligence and Management, Volume 4, No. 3, 2008 .
140. Soegoto, Eddy Soeryanto **"Marketing Environment and Source of Competitive Advantage In Terms of Formulating Marketing Strategy and its Influence On Image and Marketing Performance"** Journal of Applied Sciences Research 5(8), 2009 .
141. Spanos, Y.E., & Prastacos, G., **"Understanding Organizational Capabilities : towards a conceptual Framework"** Journal of Knowledge Management, 3 (3) 2004 .

142. Stanat, R. & Seydel, J. **"Conducting business intelligence gathering in Europe: seven key areas"** Competitive Intelligence Journal, Vol. 5, No. 6, 2002 .
143. Stoev, Guergana Karadjova & Mujtaba, Bahaudin G., **"Strategic Human Resource Management And Global Expansion Lessons From The Euro Disney Challenges In France"** International Business & Economics Research Journal Vol. 8, No. 1, 2009.
144. Strauss A.C. & DuToit, Adeline, **"Competitive Intelligence Skills Needed to Enhance South Africa's Competitiveness, Aslib proceedings : New Information Perspectives"** Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol.62, No.3, 2010.
145. Sulim, Jeen, et.al., **"Competitive Environmental Scanning and Export Involvement : an initial inquiry"** International marketing Reviw, Vol.17, No.5, 2000.
146. Sun Tzu. "A arte da Guerra, **"The art of war: a new translation"** Translation from Chinese to English, essays and commentaries by The Denma Translation Group, Translation from English to Portuguese by Sonia Walkíria de Souza Coutinho, Campus, Rio de Janeiro, 2001 .
147. Svatek, Vojtech, et. al., **"Building and Integrating Competitive Intelligence Reports Using the Topic Map Technology "** 2010 .
148. Taborda, J. & Ferreira, M. **"Competitive Intelligence: Conceitos, Práticas e Benefícios"** Editora Pergaminho, Lda., Cascais, 2002 .
149. Taney, S., & Bailetti, T., **"Competitive intelligence information and Innovation in small Canadian Firms"** European Journal of marketing, Vol.42, No.7/8, 2008 .
150. Trigo, Miguel Rombert et al., **"Using Competitive Intelligence as a Strategic Tool in a Higher Education Context"** 8<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management (ECKM) , Consorci Escola Industrial de Barcelona (CEIB) , Barcelona, Spain , 2007.
151. Trim, Peter & Lee, Yong **"A Strategic Marketing Intelligence and Multi-Organizational Resilience Framework"** European Journal OF Marketing ,Vol.42, No. 7/8, 2008.
152. Vincent, Shirley & Focht, Will **"US higher education environmental program managers' perspectives on curriculum design and core competencies : Implications for sustainability as a guiding framework"** Emerald Group Publishing Limited, International Journal of Sustainability in Higher Education Vol. 10 , No. 2, 2009 .
153. Viviers, W. & Saayman, A. **"Testing and refining the constructs of the competitive intelligence process"** paper presented at the Global Business and Technology Association (GBATA) Conference, Cape Town, 2004 .
154. Viviers, W., Saayman, A. & Muller, M.L. **"Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa"** International Journal of Social Economics, Vol. 32 No. 7, 2005 .
155. Viviers, W., Saayman, A. & Muller, M.L. **"Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa"** International Journal of Social Economics, Vol. 32 No. 7, 2007 .
156. Viviers, W., Saayman, A., Muller, M.L., Calof, J. **"Competitive Intelligence practices: a South African study"** South African Journal of Business Management 33(2), 2002 .
157. Vojak, B.A., & Suarez-Nunez, C.A., **"Sources of information used in technology Planning in the upstream environment of electronics industry"** International Journal of technology intelligence & Planning, Vol.1, No.4, 2005 .
158. Voros, Joseph, **"Morphological prospection: profiling The Shapes of Things to Come"** Foresight, Vol.11, No.6, 2009.

159. Voros, Joseph, "**Reframing Environmental Scanning : an Integral Approach**" Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy, Vol.3, No.6, **2001**
160. Voros, Joseph, "**Reframing Environmental Scanning: A Reader on the Art of Scanning the environment**", First Published, Melbourne Australia ,No.3, **2003** .
161. Voss , M., "**The external Business environment should not be feared but be a source of Stimulation for an Organization , Discussion**" ,**2002**.
162. Vouri E., "**Competitive Intelligence as A Driver of Co-Evolution with in a Organization Population**" Journal of Competitive Intelligence, Vol.4, No. 3, **2008** .
163. Vriens, Drik "**Information and Communications Technology for Competitive Intelligence : Using Web Link Analysis to Detect and Analyze Hidden Web Communities**" Idea Group Inc., **2004** .
164. Wang P., & Turban L., "**Filtering strategic environmental information processing using EIS. System Science**" 24th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE Computer Society Press, 3, Edited by Nunamaker, **1991** .
165. Wang, Rui & Zhu, Yangjin, "**Turbulent Mining Models and Experimentations For Firms Core Competence**" International Journal of Management Science and Engineering Management, England , UK , Vol.2 No.1 , **2007**.
166. Weiss, A., "**A brief guide to competitive intelligence : how to gather and use the information on competitors**" Business information Review, Vol.19, No.2, **2002** .
167. West, C. "**Competitive Intelligence**" Palgrave, New York, NY., **2001** .
168. Withrow, Jason "**Competitive Analysis : Understanding the market Context**" PDF, **2006** .
169. Wright, S. & Calof, J.L. "**The quest for competitive, business and marketing intelligence: a country comparison of current practices**" European Journal of Marketing, Vol.40, No.5/6, **2006** .
170. Wright, S., Badr, A., Weiss, A. & Pickton, D.W. "**Competitive intelligence through UK eyes**" Journal of Competitive Intelligence and Management, Vol. 2 No. 2, **2004** .
171. Wright, S., Pickton, D.W. & Callow, J. "**Competitive intelligence in UK firms: a typology**" Journal of Marketing Intelligence & Planning, Vol. 20 No. 6, **2002** .
172. Xu, Yushan, "**Determinants of Outsourcing Transaction Cost Economics and Core Competencies Theory**" **2009** .
173. Yasuda, Hiroshi, "**New Analytical Approach for Strategic Alliances from the Perspective of Exchange of Management Resources** Un publishing PhD Thesis, Graduate School of Decision Science and Technology, Tokyo, **2003** .
174. Zangouezhad, Abouzar & Moshabaki, Asghar, "**The role of structural capital on competitive intelligence**" Industrial Management & Data Systems, Emerald , Vol. 109 No. 2, **2009** .
175. Zhao, Jie & Jin, Peiquan "**Conceptual modeling for competitive intelligence hiding in the internet**" Journal of software , Vol.5 No.4 , **2010** .

## C. Internet

1. Alampalli, S. "Role of CI in Opportunity Assessment" 2002 (accessed 22 March 2007) . <http://www.scip.org/news/cimcomp/v5i4article1.asp> .
2. April & Bessa "A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process Within A global Energy Multinational, 2003 . <http://www.ashridge.org.u.k> .
3. Catena, L., "Sheila Greco Associates" Scip, online Vol.1, Issue 9, <http://www.imakenews.com>.
4. Davis, M., "Using Business intelligence for competitive advantage" 2004 <http://www.knowledgepoint.com>.
5. Fehring, D., et al., "State of the Art : competitive intelligence" Research Report, competitive intelligence Foundation" <http://www.scip.org/pdf/stateofart-sum>.
6. Fielding, M. "Competitive intelligence" Marketing News, Vol. 40 No. 1, 2006 .
7. Fiora, B. "The seven deadly sins of CI" Outward Insights, 2004(accessed 22 March 2007). <http://www.outwardinsights.com>.
8. Frishammar & Hort, "Scanning environment and innovation performance" 2003 <http://www.com//htm>.
9. Ham, k. & Kim, M., "To Wards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS" proceedings of the IBER conference, 2002 . <http://www.yorku.ca/hmkim/>.
10. Hawes, Tom, "Five Reasons You Need Competitive Intelligence" <http://blog.jthawes.com> .
11. Kirkwood H., "An Introduction to Competitive Intelligence Management Development Serves Management" 2007 . <http://www.scip.org/pdf/>
12. Kurt & Bessa "A critique of the strategic competitive Intelligence Process Within A global Energy Multinational" 2006 . <http://www.ashridge.org.u.k>.
13. Marsal J., "Utilizing Competitive Intelligence a Key Component of Knowledge Management to Formulate a Strategy to Develop and Manage International Market" 2006 . <http://www.jose.javior.net>.
14. Rothberg, H., & Erickson, G., "From Knowledge to intelligence : Creating competitive Advantage in the Next Economy" 2004 . <http://www.elsevier.com>.
15. Rychen, D.S. & Salganik, L.H. "Defining and Selecting Key Competencies" 2005 . <http://www.oecd.org/edu/statistics/desecco>.
16. Scip., "Society of Competitive Intelligence Professionals" Developed by SCIP, Presents various information about professional development of competitive intelligence, 2003 <http://www.scip.org> .
17. Slate, Robert, "Competing with Intelligence: New Directions in China's Quest for Intangible Property and Implications for Homeland Security-China Business Training Course on Competitive Intelligence Practices" Shanghai, Oct, 2008, HOMELAND SECURITY AFFAIRS, Vol. V, No.1 (JANUARY 2009) <http://www.HSAJ.org> .

## Abstract

*This study aims at determining the influence of environmental scanning and competitive intelligence on the core competences of Iraqi Organizations . For this purpose the researcher has depended on the processes of environmental scanning ( **scanning , monitoring , forecasting , and evaluation** ) according to ( Hitt et al , 2007 : 37)(Witcher & Chau , 2010 :90-91) (Dess et al ,2007 :43 ) .*

*The processes of competitive intelligence ( **Planning , gathering , analyzing and dissemination** ) that have been relied on represent the information related to the competitive environment of the organization according to a number of specialized writers like ( Santos & Correia , 2010:2)( Dishman & Calof ,2008:768 - 770)(Calof ,2008:39 - 42)(Stratuss & Du Toit , 2010:306).*

*The dimensions of core competences ( **resources , capabilities , human capital** ) that have been used are according to ( Jelassi and Enders , 2008 : 79 ) for the resources and capabilities , as for the human capital it has been relied on the views of a number of writers like (Bani – Hani and Al- Hawary , 2009 :98 ) and (Vincent and Focht , 2009 : 166 ) .*

*The Karbala Company for Manufacturing Cement has been chosen to verify this study via a questionnaire used as a basic tool in collecting the databases related to the field work of the study , ( **75** ) individuals of the managers of the company , its departments and unites in addition to personal interviews the researcher made to explain the items of the questionnaire have been relied on .*

*The Spearman connection factor has been used to measure the relation between the variables, and the multiple regression analysis, and the ( **t** ) test to recognize the identity of this relation, and the ( **f** ) test to determine the identity of the regression equation , also the ( **R2** ) has been used to explain the degree of the influence of the independent variables in the dependent variable .*

*Some of the most important conclusions the study arrived at are that environmental scanning and competitive intelligence have a significant impact in the growth and competition of organizations through building core competences of the company that help in sustainable its competitive and superiority on its competitors as a result of the strong influence significant on the independent variables(environmental scanning and competitive intelligence ) in the core competences of the company .*

*The study has been concluded with a number of recommendations ,some of which are :*

- *Focusing on the practice of the process of environmental scanning in the company in a wider scope in the light of Iraqi environment which is characterized by environmental uncertainty .*
- *Focusing on the practice of the processes of competitive intelligence in the company more efficiently in the light of opening on the external environment .*
- *Consolidating the company's resources and capabilities on all levels in a way that competitors find difficult to surpass.*
- *Keeping a high level of skills and knowledge , and increasing the staff's expertise in a way that gives the company a competitive advantage .*



Republic of Iraq  
Ministry of Higher Education and  
Scientific Research  
Karbala University  
College of Management and Economics  
Department of Business Administration  
Higher Studies



**Environmental Scanning and Competitive Intelligence  
and Their impact in Core Competences of  
Organizations**

*A Survey Study For the views of a sample of managers of Karbala  
Company for Manufacturing Cement*

*A Thesis Submitted to the Council of the College of Administration  
& Economics in the University of Karbala in partial fulfillment of  
the requirements of MSC. Degree in Business Administration*

*Presented by  
Ahmad Abdullah Amana Al- Shemmary*

*Supervised by  
Assistant Professor Dr.  
Akram Muhsen Mahdi Al- yassery*

**2011 AD**

**1433 AH**