



The contribution of competitive intelligence to achieve sustainable competitive advantage: an exploratory study

Abdulazez B.H. Zakariya ^{*a} Abdulla H. Salih ^b

^{*a} Industrial Management Department, Administration.& Economic/College/University/ Of Mosul

^b Department Of Religious Education And Islamic Studies, The Sunni Endowment Office

Abstract

This research aims to study the role of competitive intelligence in achieving sustainable competitive advantage through a prospective study in the Karwanchi Companies Group for soft drinks, healthy water, juices, dairy, and energy drinks. The research problem was that the sample did not realize the importance of using competitive intelligence to build a sustainable competitive advantage. In order to obtain the essential data to complete the research requirements, a questionnaire was built as the primary research tool and distributed to the research sample, which consisted of (56) employees with different positions such as executive, department/unit manager, production managers, and technicians. Moreover, statistical software (SPSS V26) and (AMOS V24) were adopted to analyze this data. This research reached several conclusions, most notably "the ability of companies in the field of research to produce a variety of products faster than competitors, with higher quality and lower cost." Accordingly, a set of recommendations were presented, the most prominent of which is: the continuation of companies in the field of research, adopting the concept of competitive intelligence by collecting data and information about competitors, analyzing them, and using them in the decision-making process related to the products and operations of the organization.

Information

Receive: 3/5/2023

Revised: 25/5/2023

Accepted: 11/6/2023

Published: 30/6/2023

Keywords: Competitive Intelligence, Sustainable Competitive Advantage

* Corresponding author : E-mail addresses : a_m24441@yahoo.com .(ORCID)

اسهام الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية

عبدالعزيز بشار حسيب زكريا^{a*} و عبدالله هاني صالح^b

^{a*} قسم الادارة الصناعية - كلية الادارة والاقتصاد - جامعة الموصل

^b دائرة التعليم الديني والدراسات الاسلامية - ديوان الوقف السني

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى اختبار الدور الذي يمكن ان يسهم به الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة استطلاعية في مجموعة شركات كرونجي للمشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والالبان ومشروبات الطاقة المحدودة، اذ تمثلت المشكلة البحثية بعدم ادراك عينة البحث لأهمية استخدام الذكاء التنافسي لأجل بناء ميزة تنافسية مستدامة، وللحصول على البيانات اللازمة لاستكمال متطلبات البحث تم بناء استبانة بوصفها اداة البحث الرئيسية وزعت على عينة البحث التي تمثلت ب (56) من الافراد العاملين ممن هم بدرجة (مدير عام، مدير قسم/ وحدة، مشرفي الخطوط الانتاجية، فنيين)، وتم اعتماد البرمجيات الاحصائية (SPSS V26) و (AMOS V24) لتحليل تلك البيانات، توصل البحث الى جملة من الاستنتاجات ابرزها " قدرة الشركات ميدان البحث على انتاج تشكيلة منتجات بشكل اسرع من المنافسين وبجودة اعلى وكلفة اقل"، وبموجب ذلك تم تقديم مجموعة توصيات ابرزها "استمرار الشركات ميدان البحث اعتماد مفهوم الذكاء التنافسي من خلال جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين وتحليلها والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بمنتجات وعمليات المنظمة".

الكلمات المفتاحية : الذكاء التنافسي، الميزة التنافسية المستدامة

المقدمة

وهذا يتجسد في مفهوم الذكاء التنافسي والذي يمكن للمنظمة من خلاله معرفة المنافسين ومنتجاتهم، الاسواق وتقسيماتها، التقانة ومستوياتها، المنتجات ومواصفاتها.... الخ، عليه فان مواكبة المنظمة للمتغيرات البيئية يجنبها خطر تراجع مستويات الاداء فيها واحتمالية تعرضها الى مخاطر استراتيجية تفقدها مركزها التنافسي، عموماً ولغرض الاحاطة بهذه الصورة معرفياً وميدانياً فقد تم تأطير البحث الحالي ضمن اربعة محاور، تناول الاول منهجية البحث، وعرض الثاني اطاراً معرفياً له، اما الثالث فقد تناول اطاره الميداني، واخيراً الرابع الذي عرض اهم الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الاول/ منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات الصناعية العاملة ضمن البيئة العراقية اليوم منافسة شديدة بسبب انفتاح الاسواق وكثرة المعروض السلعي من السلع المستوردة، الامر الذي يحتم عليها التفكير بكيفية الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة

تسعى منظمات الاعمال اليوم للبقاء والنمو بشكل مستمر في سوق عملها، الا ان هناك العديد من التحديات التي تواجهها منها المنافسة الشديدة والعمل في بيئة يسودها الاضطراب وعدم التأكد، فضلاً عن التطور التقني المتسارع والذي واكبه التغيير في حاجات ورغبات الزبون، عليه ولكي تتمكن المنظمات الصناعية ومنها الشركات ميدان البحث من البقاء والنمو في سوق المنافسة اصبح لزاماً عليها ايجاد ميزة تنافسية خاصة بها والعمل بشكل مستمر على استدامتها، ومن هنا بات موضوع الميزة التنافسية المستدامة في الأونة الاخيرة يشغل حيزاً كبيراً من اهتمام المنظمات تلك لأنه يمثل احده الخيارات الضرورية امام اداراتها من اجل النجاح والتطور والتميز والتغلب على المنافسين، ولتحقيق هذا فإنها تحتاج الى بيانات ومعلومات اكيدة وكاملة وقابلة للاستغلال عن البيئة التنافسية، فالتخطيط للحصول على البيانات/المعلومات ومن ثم جمعها وتحليلها واستخدامها في اتخاذ القرارات اصبح اكثر اهمية بالنسبة للمنظمة،

شديدة التنافس، كما يسلط الضوء على ماهية الذكاء التنافسي الذي يركز على جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين وتحليلها واستخدامها في عملية اتخاذ القرارات، فالميزة التنافسية المستدامة لا يمكن بناؤها الا من خلال الحصول على المعلومات واستخدامها بما يلبي الغرض المطلوب منها.

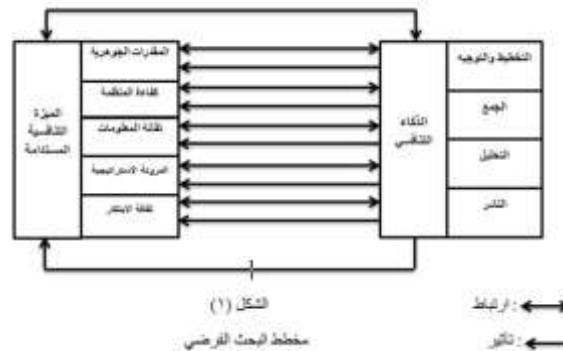
ثالثاً: اهداف البحث

يسعى البحث الحالي الى تحقيق الاهداف الاتية:

1. تعريف الشركات ميدان البحث بمتغيرات البحث المستقل (الذكاء التنافسي) والمعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) من خلال تقديم اطار معرفي عن كل منهما.
2. اختبار علاقات الارتباط بين الذكاء التنافسي (اجمالياً) والميزة التنافسية المستدامة (اجمالياً) وانفراداً) في الشركات ميدان البحث.
3. اختبار مديات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالياً) في الميزة التنافسية المستدامة (اجمالياً وانفراداً)

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

استكمالاً لما عرضه البحث في مشكلته واهميته واهدافه، فان الشكل (1) يعرض طبيعة العلاقات بين المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) والمعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) وكما يأتي:



قيمة، ولا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، وفي ذات الوقت غير قابلة للإحلال، وهذا ما اشره الباحثان من خلال الزيارة الميدانية التي اجروها لمقر الشركات ميدان البحث بتاريخ 2023/2/5، ووجدا عدم ادراك عينة البحث لأهمية استخدام الذكاء التنافسي لأجل بناء ميزة تنافسية مستدامة، الامر الذي حفز الباحثان الى اختبار بعض المداخل التي يعتقد ان يكون لها اسهام في تعزيزها ولعل اهمها ما يطلق عليه ب (الذكاء التنافسي) الذي يركز على جمع البيانات والمعلومات عن البيئة التنافسية وعن المنافسين (منتجاتهم وعملياتهم) ومن ثم تحليلها ونشرها ليستفاد منها صانعي القرار في عملية اتخاذ القرارات، وعلى هذا الاساس يمكن تلخيص المشكلة البحثية بإثارة التساؤلات الاتية:

1. ما طبيعة علاقات الارتباط بين الذكاء التنافسي (اجمالياً) والميزة التنافسية المستدامة (اجمالياً) وانفراداً) في الشركات ميدان البحث؟
2. ما طبيعة علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالياً) في الميزة التنافسية (اجمالياً وانفراداً) في الشركات ميدان البحث؟

ثانياً: اهمية البحث

تتجلى اهمية البحث في تركيزه على مواضيع ذات اهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات في الوقت الحاضر الا وهو كيفية بناء ميزة تنافسية مستدامة وخاصة انها تعمل في ظل بيئة

سادساً: منهج البحث واساليب جمع البيانات والمعلومات اعتمد البحث الحالي على المنهج (الوصفي التحليلي)، فالمنهج الوصفي اعتمد لتغطية جانبه المعرفي (النظري)، في حين اعتمد المنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق اداة الدراسة (استمارة الاستبانة) لتغطية جانبه الميداني ، اما فيما يخص اساليب جمع البيانات والمعلومات فهي كانت كالآتي:

- أ- الجانب النظري: اعتمد الباحث على ما اتيح له من مصادر عربية واجنبية (رسائل جامعية، كتب، دوريات).

خامساً: فرضيات البحث

- الفرضية الاولى

"لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الذكاء التنافس (اجمالياً) والميزة التنافسية (اجمالياً وانفراداً) في الشركات ميدان البحث".

- الفرضية الثانية

"لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي (اجمالياً) في الميزة التنافسية المستدامة (اجمالياً وانفراداً) في الشركات ميدان البحث".

الأكثر من (70%) تعتبر عالية المستوى، وان القيم التي تكون ما بين (40%-70%) تعتبر متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (40%) ، ويبين الجدول (1) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بعد ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المؤسسة المبحوثة ، حيث تشير النتائج الى ان قيمة معامل ألفا الطبقي بلغت قيمته (0.90) وهي أكبر من (0.70)، وهذا يدل على قوة ثبات الاستمارة بشكل عام.

ب- الجانب الميداني: تم الاعتماد على استمارة الاستبانة الملحق (1) للحصول على البيانات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث، والتي اعتمدت مقياس (Likert) الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبأوزان (5، 4، 3، 2، 1) على التوالي، ولقياس ثبات الاستبانة للأبعاد مجتمعة قمنا باستخدام معامل الفا الطبقي الذي أشار اليه (Feldt & Brennan, 1989) والذي صنف قيم معامل الثبات الى ثلاثة مستويات، فالقيم

الجدول (1) قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغير	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ الفا لكل بعد α_i	معامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة α_{st}
الذكاء التنافسي	التخطيط والتوجيه	X11-X17	0.65	0.90
	الجمع	X21-X25	0.66	
	التحليل	X31-X35	0.71	
	النشر	X41-X46	0.79	
الميزة التنافسية المستدامة	المقدرات الجوهرية	Y11-Y15	0.55	
	كفاءة المنظمة	Y21-Y26	0.72	
	تقانة المعلومات	Y31-Y35	0.88	
	المرونة الاستراتيجية	Y41-Y44	0.90	
	ثقافة الابتكار	Y51-Y55	0.72	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26 n= 56

- الحدود البشرية: تمثلت بالعاملين في الشركات ميدان البحث ممن هم بدرجة (مدير عام، مدير قسم/وحدة، مشرف خط انتاجي، فني).

المحور الثاني/ الجانب النظري

اولاً: مفهوم الذكاء التنافسي

يعتمد النجاح المنظمي بشكل كبير في بيئة الاعمال التي تتميز بالتنافسية العالية على امتلاك المنظمة فهماً جيداً لأنشطة المنافسين ومنتجاتهم و مستوى التقانة التي يستخدمونها، ولتحقيق هذا بدأت العديد من منظمات الاعمال بالاستثمار بشكل كبير بما يسمى بالذكاء التنافسي من خلال جمع وتحليل وتوزيع المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية وقدرات المنافسين ونقاط ضعفهم ونواياهم، وذلك لان الذكاء التنافسي يركز على القضاء على كل ما يؤدي الى سوء الفهم حول كيفية عمل الاسواق وما يفعله المنافسون وما يريده الزبائن او اين يكمن المستقبل

سابعاً: اساليب التحليل الاحصائي

استخدم الباحثان الحزمة البرمجية (SPSS V 26)، لإيجاد معامل الارتباط سبيرمان بين متغيرات البحث المستقل والمعتمد، كما استخدم البرمجية (AMOS V24) لإيجاد مديات التأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد.

ثامناً: حدود البحث

- الحدود المكانية: تمثلت بمجموعة شركات كرونجي للمشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والالبان ومشروبات الطاقة المحدودة احدى شركات القطاع الخاص العراقية والواقعة في محافظة كركوك.
- الحدود الزمانية: امتدت للفترة من 2023/1/2 ولغاية 2023/4/15.

للمدراء بدلا من جمع كل المعلومات الممكنة للمنظمة (Amiri, 2017:177)، والمعلومات المطلوبة في هذه المرحلة تدرج ضمن ثلاث فئات، الاولى معلومات ذات صلة بالقرارات والاجراءات الاستراتيجية، بما في ذلك تطوير الخطط والاستراتيجيات، اما الثانية فتتضمن معلومات ذات صلة بموضوعات الانذار المبكر، بما في ذلك مبادرات المنافسين و المفاجآت التقانية والاجراءات الحكومية، والثالثة تتضمن اوصاف اللاعبين الرئيسيين في سوق معين، بما في ذلك المنافسون والزبائن والموردون والشركاء المحتملون (Paulo,2018:45).

2. الجمع: تتضمن هذه المرحلة تحديد جميع مصادر المعلومات المحتملة وطريقة جمعها ومنها المقابلات الهاتفية والاستطلاعات ومراقبة مختلف وسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي، ليتم بعدها جمع البيانات ودراستها بشكل قانوني واخلاقي من جميع المصادر المتاحة، اذ يعتمد اختيار مصدر المعلومات على نوع البيانات والمعلومات الضرورية والعوامل مثل الكلفة والتوافر وسهولة المعالجة ونوعية وكمية المعلومات (Amiri,2017:177)، وتتمثل المشكلة الرئيسية التي تواجه هذه العملية ب (كثرة البيانات)، وهذه تكلف المنظمة العديد من الساعات الضائعة في عملية البحث، اما المشكلة الثانية التي تواجه هذه العملية تتمثل بتخلي الباحثون عن مهمتهم عندما لا يتمكنون من العثور على المعلومات التي يحتاجون اليها بسرعة، ونتيجة لهذا تمتلئ معظم المنظمات بالبيانات، لكنها تفتقر الى الذكاء للاستفادة من هذه البيانات وهذا بالنهاية يؤدي الى قرارات غير مدروسة ومخاطر قد تواجه المنظمة فضلا عن ضياع الفرص (Paulo,2018:50).

3. التحليل: يعد من العناصر المهمة في الذكاء التنافسي، فمن خلاله يتم تحويل البيانات المجمع الى ذكاء قابل للاستخدام، وبهذا تزداد القيمة المضافة للمعلومات التي على اساسها يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية في ان واحد (Anjo,2014:15)، تتطلب هذه المرحلة مهارات كبيرة من جانب فريق الذكاء التنافسي، فضلا عن تحديد انماط الاعمال والاتصالات والموزعين وشؤون الزبائن والمنافسين (Amiri,2017:177)، كما ان فريق الذكاء التنافسي ينبغي ان يمتلك القدرة على الابداع والحدس والبصيرة وتحليل الاتجاهات، ولهذا يعد الاستدلال الاستنتاجي والاستقرائي من الامور المهمة لتحويل المعلومات الى ذكاء قابل للاستغلال، فالاستدلال الاستقرائي يتمثل بالقدرة على الجمع بين المعلومات المنفصلة حول المشكلة لصياغة قواعد عامة او استنتاجات، في حين الاستدلال الاستنتاجي يمثل بالقدرة

(Taib et al.,2008:26)، وعلى العموم فقد تباينت اراء الكتاب والباحثين ازاء مفهوم الذكاء التنافسي، فقد عرفه (Anjo,2014:6) بانه عملية مستمرة لمراقبة الصناعة أو اسواق المنظمة لتحديد المنافسين الحاليين والمستقبليين ومعرفة أنشطتهم الحالية والمعلنة وكيف ستؤثر انشطتهم على المنظمة و كيفية الاستجابة لها، ووصفه (Jensen&Larsen,2016:12) بانه عملية معرفة ما هي المنافسة والبقاء في المقدمة من خلال جمع المعلومات عن المنافسين وتطبيقها على التخطيط قصير وطويل الاجل، في حين (Joao,2017: 13) عبر عنه بانه عملية منهجية وأخلاقية وقانونية لتحليل البيئة التنافسية للمنظمة باستخدام الذكاء التنافسي لتقديم المعلومات إلى عملية صنع القرار، بينما (Amiri et al., 2017: 176) وصفه بانه عملية تجمع فيها المنظمة معلومات حول المنافسين والبيئة التنافسية لاستخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء، اما (Paulo,2018: 44) فقد عرفه بانه برنامج منهجي وأخلاقي لجمع وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على خطط وقرارات وعمليات المنظمة، و اشار اليه (Ourdedine,2021:9) بانه قدرة المنظمة على توقع تطورات السوق بشكل استباقي بدلاً من مواجهتها لاحقا، وهذا بدوره يتيح للمنظمة القدرة على المنافسة من خلال تحسين قراراتها الاستراتيجية بما يؤدي إلى أداء أفضل ضد منافسيها.

مما تقدم يلاحظ ان الذكاء التنافسي يتمثل بقدرة المنظمة على ممارسة مجموعة من العمليات بشكل استباقي تتمثل بجمع المعلومات عن البيئة التنافسية والمنافسين وتحليلها وتوزيعها والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بمنتجات وعمليات المنظمة من اجل تحقيق التفوق على المنافسين وبشكل مستمر وهو التعريف الاجرائي لأغراض البحث الحالي.

ثانيا: مراحل الذكاء التنافسي

يتفق العديد من الكتاب والباحثين امثال (Anjo, 2014)، (Amiri,2017)، (Paulo,2018) ان مراحل الذكاء التنافسي تتمثل بأربعة مراحل نعرض مضامينها بشكل موجز بما يتناسب واهداف البحث الحالي وكما يأتي:

1. التخطيط والتوجيه: ويمثل المرحلة الاولى من مراحل الذكاء التنافسي، ويتضمن تحديد احتياجات المنظمة ومتخذي القرار من المعلومات ذات العلاقة بموضوع الذكاء لاتخاذ القرار بشأنه، حيث ان فهم احتياجات المستخدم يعد امراً ضرورياً لنجاح عملية الذكاء التنافسي (Anjo, 2014: 15)، ففي هذه المرحلة يتم تحديد المعلومات الضرورية واهميتها وفترة صلاحيتها، بمعنى استخدام الذكاء في جمع المعلومات ذات الاهمية الكبيرة

تنشأ من خلال الموارد التي تمتلكها المنظمة او المعلومات التي تنتج داخلها ويتم نشرها الى جميع الوحدات والاقسام بحيث تسهم في انتاج القدرات الرئيسية التي لا يمكن تقليدها بسهولة، وبذات السياق وصفها (Mupemhi, 2016:76) بانها منفعة فريدة طويلة الاجل تستمد من نشر موارد المنظمة بطريقة فريدة لا يمكن ان تتكرر من قبل المنافسين، اما (Eligah&Millicent,2018:32) فذكر بانها تعني تقديم المنظمة قيمة للزبون من خلال اداء انشطتها بطريقة اكثر كفاءة من منافسيها، بمعنى اداء أنشطة المنظمة بطريقة حصرية تنتج قيمة اكبر للزبون بما يمكنها من تقديم منتجاتها بأسعار ممتازة، كما عرفها (Chen et al., 2018:42) بانها قدرة المنظمة على تجاوز المنافسين الاخرين وخلق ارباحا كبيرة خلال فترة معينة او الحصول على اعلى من متوسط الربح خلال فترة زمنية طويلة، ووسع هذا الوصف (Mahdi et al.,2021:7) وذكر بان الميزة التنافسية المستدامة تمثل الموارد والقدرات والكفاءات الاساسية المتنوعة والتي لا يمكن نقلها الى الاخرين والتي يمكن الحكم عليها بالاعتماد على اربعة مؤشرات تتمثل ب (القيمة، الندرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للإحلال او الاستبدال).

مما تقدم يلاحظ ان الميزة التنافسية المستدامة تعني امتلاك قدرات وكفاءات وموارد وحتى تطبيق استراتيجيات فريدة لا يمكن للمنافسين امتلاكها او تطبيقها من اجل تقديم قيمة للزبون وتحقيق ارباح عالية للمنظمة.

رابعا: ابعاد الميزة التنافسية المستدامة
الادبيات التي تناولت موضوع الميزة التنافسية المستدامة يلاحظ انها كانت متباينة في تحديد ابعادها (Ali et al., 2021: 62)، (Mahdi et al., 2021:7) (ورد وعمران، 2021: 434)، (الموسوي، 2022: 49)، الا ان البحث الحالي سيعتمد على النموذج الذي قدمه (Ahmed et al., 2021: 4)، والذي حددها ب (المقدرات الجوهرية، كفاءة المنظمة، ثقافة المعلومات، المرونة الاستراتيجية، ثقافة الابتكار)، للمبررات التالية:
(1) حداثة الطرح المعرفي لهذه الابعاد، (2) توافق هذه الابعاد مع توجهات البحث الحالي، (3) تلمس الباحث من خلال الزيارة الاستطلاعية اهتمام ادارة الميدان المبحوث بهذه الابعاد، ونقدم فيما يأتي عرضا لمضامين كل منها وبالقدر الذي يتناسب واهداف البحث الحالي.

1. المقدرات الجوهرية

على تطبيق القواعد العامة على مشاكل محددة من اجل التوصل الى حل منطقي (Paulo,2018:52).

4. النشر: ويمثل المرحلة الاخيرة من مراحل الذكاء التنافسي، وفيه يقترح المحلل مسارات عمل محتملة ويخصصها للمستخدمين النهائيين وفقا لاحتياجاتهم (Anjo,2014:15)، بمعنى توصيل النتائج الى صانعي القرار، اذ يمكن تقديم نتائج الذكاء التنافسي بعدد من الاشكال والتنسيقات والوسائط والبرامج او الشبكات الداخلية للشركات او لوحات المعلومات (Comai,2016:59)، ولعل من المهم في هذه المرحلة فهم معوقات تدفق المعلومات، من خلال التركيز على اربعة جوانب تتمثل ب (أ) السلوكية، وتتعلق بشخصيات الافراد، (ب) السياسية، وتتضمن الاختلافات في الاهداف والتطلعات بين المدراء،(ت) الانظمة، وتتضمن تقنية المعلومات وهيكل المكافأة وعملية صنع القرار، (ث) النماذج، وتتضمن العقلية المستخدمة لتأطير المعلومات وتفسيرها (Paulo,2018:53).

مما تقدم يلاحظ ان المنظمة اذ ما ارادت اعتماد الذكاء التنافسي يتطلب منها تبني هذه المراحل كحزمة واحدة، بدءا من التخطيط للذكاء وصولا الى نشر واستخدام الذكاء من قبل الافراد، اذ تتميز هذه المراحل بالترابط والتكامل، فضلا عن ضرورة امتلاك فريق الذكاء العديد من مهارات التحليل للبيانات والمعلومات.

ثالثا: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة تعتبر النموذج المتطور للميزة التنافسية لمنظمة الاعمال في السوق، لأنها تركز على العناصر التي تتضمن استمرارية هذه الميزة لأطول فترة ممكنة، ويعد (porter) من الرواد الذين تناولوا هذا الموضوع في العام 1985 في كتابه (الميزة التنافسية) من خلال تقديمه لمجموعة من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمنظمة اعتمادها والمتمثلة ب (استراتيجية قيادة الكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز) (Hussein et al., 2021:66)

والميزة التنافسية كمفهوم يلاحظ ان العديد من الكتاب والباحثين كانت لهم وجهة نظرهم ازاءه فمثلاً (Mahdi,2011:9913) وصفها بانها مصطلح يعطى لمصدر قدرة المنظمة على كسب الاعمال والتفوق على المنافسين في وقت معين، وأشار (Hakkak&Ghodsi,2015:300) بانها تطبيق استراتيجيات لخلق قيمة فريدة بشكل غير متزامن مع المنافسين المحتملين الذين لا يمكنهم نسخ هذه الاستراتيجيات، الا

(Eryesil&Esmen,2015:3469) كان اكثر تحديدا بهذا الوصف فيما عرف الميزة التنافسية المستدامة بانها

هائلة على الشؤون الادارية للمنظمة من حيث الحد من مساوئ بيروقراطية المكاتب والاعمال الورقية مما ادى الى زيادة سرعة العمل الاداري، والوصول السريع الى كافة انحاء المنظمة (Chobbasti et al., 2017: 92)، واليوم اصبحت تقانة المعلومات مهمة للغاية بالنسبة للمنظمات بغض النظر عن كون المنظمة صغيرة ام كبيرة، فهذه التقانة ساعدت المنظمة والمدراء والافراد العاملين في تحقيق ادارة اكثر كفاءة من خلال الاستعلاء عن مشكلة معينة وتصور مدى تعقيدها وبالتالي تحسين مستوى انتاجهم ونتاجيتهم (Subramanian, 2018: 76)، وعلى المستوى التشغيلي للمنظمة تعمل تقانة المعلومات على توسيع الامتة وهذا يساعد المنظمة على اداء المهام المعقدة بسرعة وكلفة منخفضة للوحدة الواحدة، كما يساعدها على تبسيط العمليات لتكون اكثر كفاءة مما يؤدي الى استخدام الموارد البشرية والالية بكفاءة عالية (Hassanzada & Chaterji, 2020: 17).

4. المرونة الاستراتيجية

وتعكس قدرة المنظمة على الاستباقية او الاستجابة بسرعة للظروف التنافسية والبيئية المتغيرة، بمعنى الاستجابة بشكل اسرع لاقتناص الفرص التكنولوجية والسوقية من خلال انتاج المزيد من المنتجات الجديدة، وتقديم خطوط انتاج اوسع، وتحسين المنتجات بسرعة اكبر (Cingoz & Akdogan, 2013: 584)، كما انها تعني قدرة المنظمة على الاستجابة لحالات عدم اليقين بدعم المعرفة والمهارات التي تمتلكها من خلال التطوير المستمر لأهدافها (Eryesil et al., 2015: 3470)، وهذا يتطلب من المنظمة امتلاك القدرة على التعامل مع البيئة غير المتوقعة ومهارات ادارة الغموض وفهم التناقضات وتوسيع افاق التحليلات والتركيز على الانشطة التي تسهل الاستجابة السريعة للتغيرات، فضلا عن القدرة على التكيف اي اجراء تغييرات وتعديلات منتالية للتفاعل مع البيئة (Radomska, 2015: 19).

5. ثقافة الابتكار

يقصد بالابتكار تقديم افكار جديدة ومناسبة في اي مجال من مجالات النشاط البشري، من العلوم الى الفنون والتعليم والاعمال والحياة اليومية، ويجب ان تكون هذه الافكار جديدة مختلفة تماما عما تم طرحه من قبل، ويعد الابتكار امر ضروري لنجاح المنظمات على المدى البعيد، فالابتكار هو مزيج من ستة موارد متميزة ومترابطة تتمثل ب (1) القدرات الفكرية، (2) المعرفة، (3) انماط التفكير، (4) الشخصية، (5) الدافع، (6) البيئة (Taha, 2015: 1919)، اما الثقافة فتعرف بانها مجموعة من المبادئ والقيم التي توجه سلوك الافراد

هي نقاط القوة الخاصة بالمنظمة والتي تتميز بها عن المنظمات الأخرى في الصناعة، وتوفر المرتكز الأساسي لتوفير القيمة المضافة، فالمقدرات الجوهرية تعكس التعلم الجماعي لمنظمة ما، وتنطوي على تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة وتكامل انواع متعددة من التقنيات، كما تتضمن التواصل والمشاركة والالتزام العميق بالعمل عبر الحدود التنظيمية (Kawshala, 2017: 253)، فالمنظمات التي تسعى لاستثمار الفرص المستقبلية والحصول على حصة مقبولة من الارباح في السوق يجب عليها ان تطور مقدراتها الجوهرية لكي تتمكن من خلق القيمة التي يرغب بها الزبون في المستقبل (عيدان، 2019: 132)، وهي بهذا تؤدي الى تقليل الكلف وتعزيز سرعة انتاجها مقارنة بالمنافسين، من خلال تخطيها حدود الاقسام وانتشارها في جميع انحاء المنظمة وتعزيزها للقوة الاستراتيجية الداخلية لها وعدم الحاجة للاستعانة بالموارد الخارجية (الدليمي و عواد، 2021: 464).

2. كفاءة المنظمة

الهدف الاساسي لأي منظمة اليوم هو البقاء الاطول في سوقها التنافسي ما امكن، فالمنظمات لها اهدافاً من بينها انتاج السلع، وتحقيق الارباح، وتوزيع الخدمات، والتأثير بشكل ايجابي والاحتفاظ بالزبائن، وبالتالي فان المنظمة الكفاء هي التي تحقق اهدافها باقل الكلف (Adeyinka & Umar, 2013: 68)، وتشير كفاءة المنظمة الى الاستخدام المريح والفعال والحكيم للموارد المتاحة لها، فهي تركز على الطرق او العمليات التي تحقق بها المنظمة اهدافها وغاياتها المحددة، فالمنظمات تنشأ بأهداف وغايات محددة ينبغي تحقيقها، اذ يمكن تحقيق اهداف وغايات المنظمة بكفاءة من خلال مواردها (القوى العاملة، الآلات، المواد، الاموال) (Samuel & Akpobome, 2021: 24)، ويتم تقييم كفاءة المنظمة بالاعتماد على مجموعة عناصر قابلة للقياس منها الربح والخسارة، العائد على الاستثمار (الاصول)، كلفة المواد والايدي العاملة والضيعات، ومستويات رضا الزبائن (Horne, 2016: 23).

3. تقانة المعلومات

وتمثل كل ما يتعلق بالحواسيب والاجهزة المساعدة لها والشبكات بمختلف انواعها ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة اشكالها وكافة الوظائف المتعلقة بالتقانة وخدمات التقانة (جعفر وعلي، 2016: 393)، او هي مجموعة من الادوات والمعدات والمعرفة والمهارات المستخدمة في جمع وتخزين واسترجاع ونقل المعلومات، وكان لظهورها وتطورها خلال العقود الماضية تأثيرات

مما تقدم يمكن القول ان المنظمة اذ ما اردت بناء ميزة تنافسية مستدامة فيجب عليها اعتماد الذكاء التنافسي لجمع المعلومات عن المنافسين وفعاليتهم ومنتجاتهم وتحقيق التفوق التنافسي عليهم بشكل مستمر.

المحور الثالث/ الجانب الميداني التطبيقي

اولا: وصف الميدان المبحوث

تعد مجموعة شركات كرونجي للمشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والالبان ومشروبات الطاقة المحدودة واحدة من اكبر الشركات الصناعية الخاصة بالعراق في ميدان نشاطها، فهي تمتلك قاعدة جماهيرية كبيرة في العراق مكنتها من التميز والوصول الى موقع ريادي في الاسواق بسبب الجودة العالية والكفاءة التي تقدمها في منتجاتها، وقد بدأ مشوار مجموعة شركات كرونجي في عام 1999 بموجب اجازة التأسيس صادرة عن المديرية العامة للتنمية الصناعية ذات الرقم 81387 ، تمتلك الشركة عدة خطوط انتاجية تتمثل بالاتي: (1) خط تعبئة العلب المعدنية، (2) خط تعبئة العلب الكرتونية، (3) خط تعبئة القناني الزجاجية، (4) ثلاث خطوط لتعبئة العلب البلاستيكية، (5) ثلاث خطوط لتعبئة الاقداح البلاستيكية، كما تمتلك الشركة عدة اقسام منها: (1) قسم انتاج العلب البلاستيكية والزجاجية، (2) قسم انتاج العبوات المعدنية، (3) قسم السيطرة النوعية، (4) الادارة، (5) قسم المخازن للمواد الاولية، (6) قسم التسويق، (7) قسم التدريب والتطوير، (8) قسم الموارد البشرية، (9) قسم العلاقات الخارجية، (10) قسم تقنيات المعلومات، (11) قسم الاستيراد، (12) قسم الحسابات، (13) قسم القانونية، (14) قسم المتابعة، (15) قسم المالية، (16) قسم الاعلام، (17) قسم المشتريات، (18) قسم النقل، (19) قسم مخزن الانتاج التام، يبلغ عدد موظفي الشركة (548) موظف بواقع ثلاث وجبات عمل، شاركت الشركة في العديد من المعارض الدولية والمحلية، وحصلت على العديد من الشهادات منها شهادة (ISO 9001:2008) ، (ISO 2200:2005) ، شهادة حلال وغيرها، وقد جاء اختيار الباحثان للميدان المبحوث لمجموعة مسوغات ابرزها سعيها المستمر لتعزيز تفوقها التنافسي في ميدان نشاطها وتقديم الدعم والتسهيلات للباحثان لإجراء البحث.

ثانيا: وصف مجتمع وعينة البحث

تم اختيار مجموعة شركات كرونجي للمشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والالبان ومشروبات الطاقة المحدودة ميدانا للبحث، ومثل العاملين فيها مجتمعه، اما عينة البحث فقد تم اختيار عينة قصدية تمثلت ب (مدير عام/ شركة، مدراء الاقسام/ الوحدات، مشرفي الخطوط الانتاجية، الفنيين) والبالغ عددهم (60) فردا وزعت

العاملين داخل المنظمة، وتعتبر الية للرقابة الاجتماعية، كما تعتبر الية تنسيقية لتمكين المنظمة من التعامل مع الاحداث الطارئة وغير المتوقعة (3:2021, Yaopeng)، فالظروف المحيطة بالمنظمات اليوم اصبحت تتسم بالتغير الشديد والتعقيد مما فرض عليها تحديات كبيرة يجب على المنظمات ان تواجهها بسرعة وكفاءة وفاعلية، وهذا ما يتطلب ثقافة ابتكار تمكن المنظمة من ايجاد حلول وافكار جديدة لمشكلاتها لضمان الاستمرار والنمو (الشيخ، 2018: 85)، فتقافة الابتكار تحقق مجموعة من الفوائد منها تحسين البيئة، تنويع مدى المنتجات، تحقيق المرونة، الدخول الى اسواق جديدة، والقدرة على تأمين ظروف عمل افضل (حامد وفتحي، 2021: 207).

مما تقدم يلاحظ انه اذ ما اردت المنظمة استدامة مزاياها التنافسية لا بد من امتلاكها نقاط قوة خاصة بها تميزها عن المنظمات الاخرى، وسعيها المستمر للاستخدام المربح والفعال لمواردها (القوى العاملة، الآلات، المواد، الاموال)، وتوسيع نطاق الائمة في عملياتها التشغيلية والادارية، فضلا عن اشاعة ثقافة الابتكار ضمن حدودها التنظيمية من اجل ايجاد حلول وافكار جديدة لمشكلاتها بما يضمن استمرارها ونموها.

خامسا: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

توجد العديد من نقاط التوافق بين متغيرات البحث، المستقل (الذكاء التنافسي) والمعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) والتي اشرها الباحثان في ضوء طروحات الكتاب والباحثين، اذ ذكر (Jensen et al., 2016, 13) ان الذكاء التنافسي يساعد المنظمة على الحفاظ على المزايا التنافسية المتميزة وتطويرها من خلال استخدام المنظمة بأكملها وشبكاتها لتطوير رؤى قابلة للتنفيذ حول البيئة كالزبائن والمنافسين، فالذكاء التنافسي يمنح ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال السماح بتخطيط افضل للأعمال، وادخال منتج جديد بنجاح، فضلا عن امكانية تطوير اسواق جديدة، واكد (Prinsloo, 2016, 85) على ضرورة استفادة المنظمات من الذكاء التنافسي من اجل بناء ميزة تنافسية مستدامة كونها تعمل في بيئة مليئة بالتحديات، فمن خلال الذكاء التنافسي يمكن للمنظمة (تحديد ومعرفة المزيد عن المنافسين، امتلاك نظرة شاملة عن البيئة التنافسية، تحديد عمليات التفكير لدى المنافسين، تحديد نقاط القوة لدى المنافسين والاسباب المحتملة لأوجه القصور لديهم، فضلا عن تحديد استراتيجيات لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها لأطول فترة ممكنة، و اشار (Djuric, 2020, 6)، الى ان الذكاء التنافسي هو مدخل اكثر شمولاً من خلال جمع المعلومات عن المنافسين لفهم اهدافهم واستراتيجياتهم وانماط الاستجابة لديهم، وهذا يعتبر مفتاح لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

عليهم استمارة الاستبانة، وتم استرجاع (56) استبانة والجدول (2) يوضح سمات الافراد عينة البحث صالحة للتحليل، اذ بلغت نسبة الاستجابة (93%)،

الجدول (2)
خصائص الافراد عينة البحث

العمر									
56 فأكثر		55-46		45-36		35-26		25 فأقل	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
8	14.2	18	32.1	17	30.4	13	23.3	-	-
المستوى العلمي (المؤهل)									
اعدادية فما دون		دبلوم		بكالوريوس		شهادة عليا			
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
-	-	6	10.7	41	73.2	9	16.1		
مدة الخدمة									
21 فأكثر		20-16		15-11		10-6		5-1	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
6	10.7	15	26.8	18	32.1	17	30.4	-	-
المستوى الاداري									
ادارة تنفيذية		ادارة وسطى		ادارة عليا					
عدد	%	عدد	%	عدد	%				
34	60.7	19	33.9	3	5.4				

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية SPSS.V26.

الميدان المبحوث وهذا ما يعزز من مستوى اجاباتهم على اداة الدراسة (الاستبانة).
ثالثا: اختبار علاقات الارتباط بين الذكاء التنافسي (اجمالا) والميزة التنافسية المستدامة (اجمالا وانفرادا) في الشركات ميدان البحث يتناول هذا المحور عرض نتائج اختبار فرضية البحث الاولى وتحليلها ومناقشتها

من الجدول (2) يلاحظ ان اكثر من (75%) من الافراد عينة البحث تتجاوز اعمارهم ال (35) سنة وهم من حملة شهادة البكالوريوس ولديهم خدمة تتجاوز ال (10) سنوات، فضلا عن انهم يشغلون مناصب ضمن المستويات الادارية المختلفة (العليا، الوسطى، التنفيذية)، وهذا ما يؤشر امتلاكهم للخبرة والمهارة التراكمية في

الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء التنافسي (اجمالا) والميزة التنافسية المستدامة (اجمالا وانفرادا) في الشركات ميدان البحث

الذكاء التنافسي	المتغير المستقل	
	المتغير المعتمد	
0.954*	المقدرات الجوهرية	
0.892*	كفاءة المنظمة	
0.808*	تقانة المعلومات	
0.819*	المرونة الاستراتيجية	
0.851*	ثقافة الابتكار	
0.960*	المؤشر الكلي	

المصدر: الجدول من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية SPSS.V26، (*) معنوي عند (0.05)

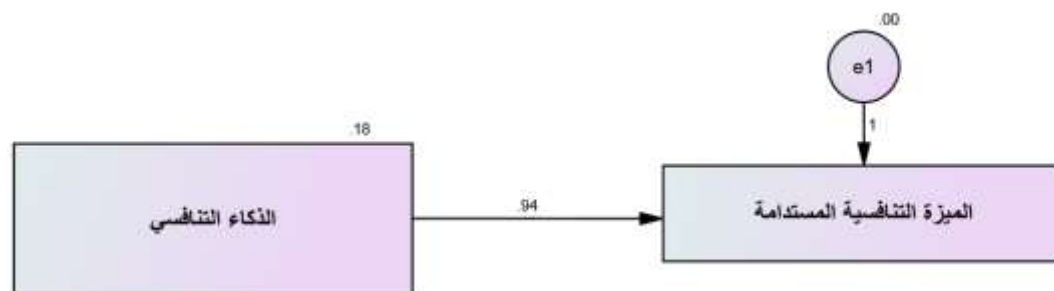
(0.05)، وهذا ما يفسر ان للذكاء التنافسي دور واضح في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات ميدان البحث، وعلى هذا الاساس ترفض فرضية البحث الرئيسية الاولى وتقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الذكاء التنافسي (اجمالا) والميزة التنافسية المستدامة (اجمالا وانفرادا) في الشركات ميدان البحث".
 رابعاً: اختبار علاقات التأثير بين للذكاء التنافسي (اجمالا) في الميزة التنافسية المستدامة (اجمالا وانفرادا) في الشركات ميدان البحث
 يتناول هذا المحور عرض نتائج اختبار فرضية البحث الثانية وتحليلها ومناقشتها

يلاحظ من الجدول (3) وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) (اجمالا) والمتغير المعتمد (الميزة التنافسية المستدامة) (اجمالا)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (المؤشر الكلي) (0.960*)، كما توجد علاقات الارتباط على (المستوى الجزئي) بين الذكاء التنافسي (اجمالا) وكل بعد من ابعاد الميزة التنافسية المستدامة (انفرادا)، اذ تصدر بعد (المقدرات الجوهرية) بقوة العلاقة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.954*) تلاها ابعاد (كفاءة المنظمة، ثقافة الابتكار، المرونة الاستراتيجية، تقانة المعلومات)، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط لهذه الابعاد (0.892*)، (0.852*)، (0.819*)، (0.808*) على التوالي عند مستوى دلالة

1. اختبار علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في الميزة التنافسية المستدامة (اجمالا) في الشركات ميدان البحث
 الجدول (4) نتائج علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في الميزة التنافسية المستدامة (اجمالا) في الشركات ميدان البحث

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.007	0.690	0.910	0.99	0.94	الميزة التنافسية المستدامة	←	الذكاء التنافسي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56



الشكل (2) تأثير الذكاء التنافسي (اجمالا) في الميزة التنافسية المستدامة (اجمالا) في الشركات ميدان البحث
المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56

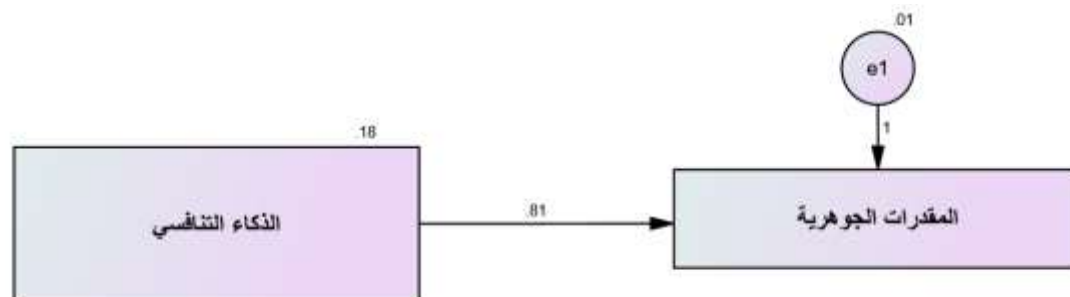
يلاحظ من الجدول (4) والشكل (2) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي (اجمالا) في الميزة التنافسية المستدامة (اجمالا) في الشركات ميدان البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار $Estimate(\beta)$ التي بلغت (0.94) وبقيمة احتمالية بلغت (0.007) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة.

يلاحظ من الجدول (4) والشكل (2) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي (اجمالا) في الميزة التنافسية المستدامة (اجمالا) في الشركات ميدان البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار $Estimate(\beta)$ التي بلغت (0.94) وبقيمة احتمالية بلغت (0.007) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة.

2. اختبار علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في الميزة التنافسية المستدامة (انفرادا) في الشركات ميدان البحث الجدول (5) نتائج علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في الميزة المقدرات الجوهرية في الشركات ميدان البحث

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.014	0.869	0.744	0.955	0.813	المقدرات الجوهرية	←	الذكاء التنافسي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56



الشكل (3) تأثير الذكاء التنافسي (اجمالا) في المقدرات الجوهرية في الشركات ميدان البحث
المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56

يلاحظ من الجدول (5) والشكل (3) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي (اجمالا) في المقدرات الجوهرية في الشركات ميدان البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار $Estimate(\beta)$ التي بلغت (0.813) وبقيمة احتمالية بلغت (0.014) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة.

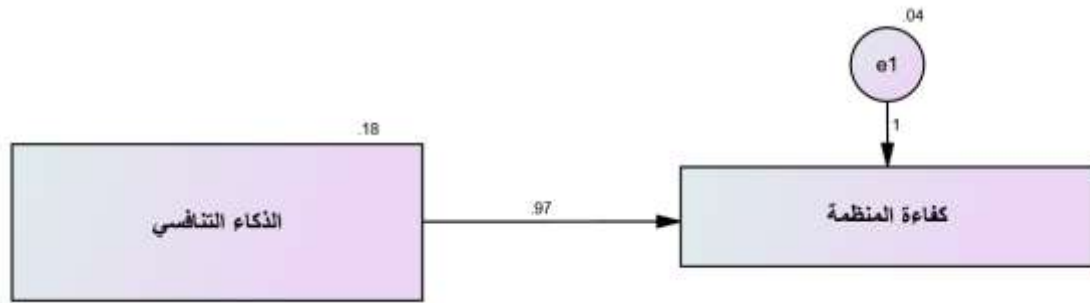
يلاحظ من الجدول (5) والشكل (3) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي (اجمالا) في المقدرات الجوهرية في الشركات ميدان البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار $Estimate(\beta)$ التي بلغت (0.813) وبقيمة احتمالية بلغت (0.014) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة.

انتاج تشكيلة منتجات بشكل اسرع منهم وجوده اعلى وكلفة اقل.

3. اختبار علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في كفاءة الشركات في المنظمة ميدان البحث الجدول (6) نتائج علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في كفاءة المنظمة في الشركات ميدان البحث

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.007	1.082	0.858	0.890	0.970	كفاءة المنظمة	←	الذكاء التنافسي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56



الشكل (4) تأثير الذكاء التنافسي (اجمالا) في كفاءة المنظمة في الشركات ميدان البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56

يلاحظ من الجدول (6) والشكل (4) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي (اجمالا) في كفاءة المنظمة في الشركات ميدان البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.970) وبقيمة احتمالية بلغت (0.007) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة

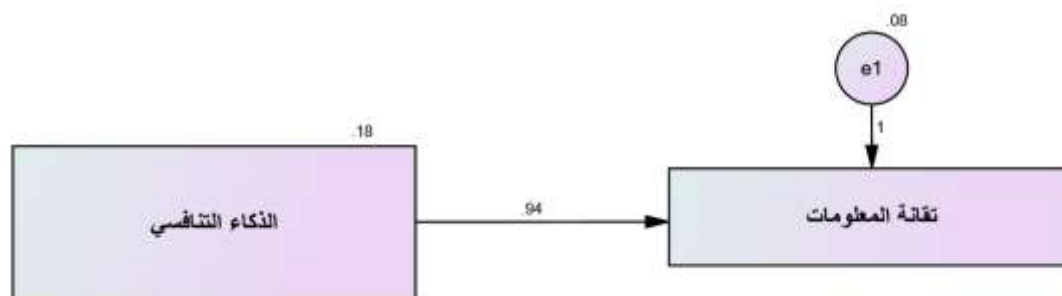
يلاحظ من الجدول (6) والشكل (4) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي (اجمالا) في كفاءة المنظمة في الشركات ميدان البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.970) وبقيمة احتمالية بلغت (0.007) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة

4. اختبار علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في تقانة المعلومات في الشركات ميدان البحث

الجدول (7) نتائج علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في تقانة المعلومات في الشركات ميدان البحث

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.014	1.018	0.835	0.820	0.942	تقانة المعلومات	←	الذكاء التنافسي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56



الشكل (5) تأثير الذكاء التنافسي (اجمالا) في تقانة المعلومات في الشركات ميدان البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56

يلاحظ من الجدول (7) والشكل (5) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي (اجمالا) في تقانة المعلومات في الشركات ميدان البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.942) وبقيمة احتمالية بلغت (0.014) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة

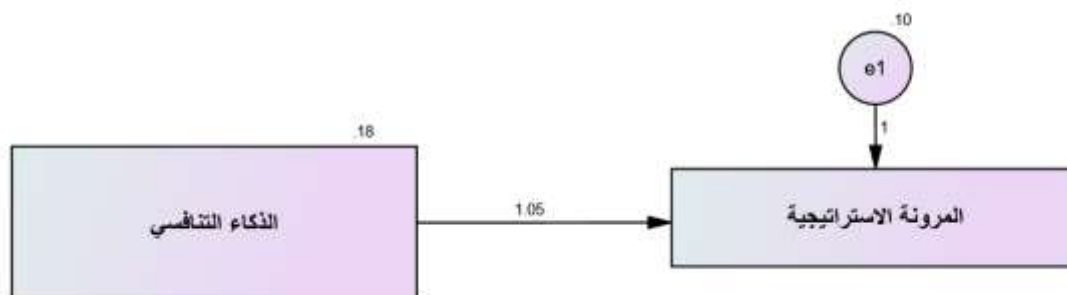
عمل معقدة. (95%Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما يفسر ان امتلاك الشركات ميدان البحث للذكاء التنافسي سيسهم في تعزيز قدرتها على امتلاك تقانة معلومات لخرن البيانات والمعلومات، فضلا عن البرمجيات التي تمكنها من الاستعلام عن اي مشكلة تواجه العمل بالإضافة الى تعزيز قدرتها على تنفيذ مهام

5. اختبار علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في المرونة الاستراتيجية في الشركات ميدان البحث

الجدول (8) نتائج علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في المرونة الاستراتيجية في الشركات ميدان البحث

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.018	1.170	0.903	0.809	1.053	المرونة الاستراتيجية	←	الذكاء التنافسي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56



الشكل (6) تأثير الذكاء التنافسي (اجمالا) في المرونة الاستراتيجية في الشركات ميدان البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56

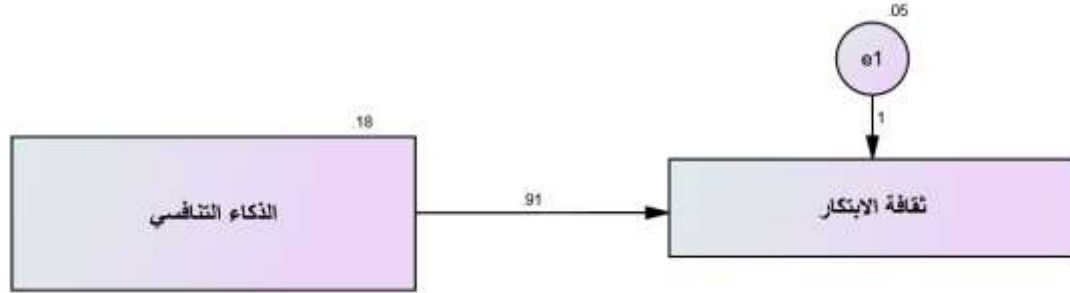
يلاحظ من الجدول (8) والشكل (6) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي (اجمالا) في المرونة الاستراتيجية في الشركات ميدان البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (1.053) وبقيمة احتمالية بلغت (0.018) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة

ورغبات الزبائن. (95%Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما يفسر ان امتلاك الشركات ميدان البحث للذكاء التنافسي سيعزز من قدرتها على ادخال تقانات التصنيع الحديثة بما يمكنها من تطوير منتجاتها الحالية، فضلا عن تقديم منتجات جديدة تتوافق مع حاجات

6. اختبار علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في ثقافة الابتكار في الشركات ميدان البحث
الجدول (9) نتائج علاقات التأثير للذكاء التنافسي (اجمالا) في ثقافة الابتكار في الشركات ميدان البحث

P-value	95% Confidence Interval		SRW	Estimate(β)	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.009	0.980	0.822	0.859	0.908	ثقافة الابتكار	←	الذكاء التنافسي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56



الشكل (7) تأثير الذكاء التنافسي (اجمالا) في ثقافة الابتكار في الشركات ميدان البحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية AMOS V24 ، n=56

1. قدرة الشركات ميدان البحث على انتاج تشكيلة منتجات بشكل اسرع من المنافسين وبجودة اعلى وبكلفة اقل
2. الاستخدام الفاعل للشركات ميدان البحث للمورد البشري لديها فضلا عن الاستخدام الفاعل للالات والمعدات والمواد الاولية.
3. تمكن الشركات ميدان البحث من الاستعلام عن اي مشكلة تواجه العمل فضلا عن قدرتهم على تنفيذ مهام عمل معقدة.
4. قدرة الشركات ميدان البحث من تطوير منتجاتها الحالية فضلا عن تقديم منتجات جديدة تتوافق مع حاجات ورغبات الزبائن.
5. حرص ادارة الشركات ميدان البحث على توفير بيئة عمل مناسبة لعاملهم لتشجيعهم على الابتكار وتقديم الافكار الجديدة.

ثانيا: التوصيات

بما ان جميع النتائج على مستوى البحث الحالي جاءت ايجابية، فان الباحثان يوصيان ادارة الشركات ميدان البحث الاستمرار في:

1. اعتماد مفهوم الذكاء التنافسي من خلال جمع البيانات والمعلومات عن المنافسين وتحليلها والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بمنتجات وعمليات المنظمة.
2. تعزيز توفير تقانة المعلومات والبرمجيات التي تساعد في اعتماد مفهوم الذكاء التنافسي.
3. التركيز على الذكاء التنافسي لجمع البيانات والمعلومات عن عمليات منافسيها وتحليلها من اجل

يلاحظ من الجدول (9) والشكل (7) وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية للذكاء التنافسي (اجمالا) في ثقافة الابتكار في الشركات ميدان البحث، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate(β) التي بلغت (0.908) وبقيمة احتمالية بلغت (0.009) وهي اقل من (0.05)، فضلا عن تشابه اشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95% Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما يفسر ان امتلاك الشركات ميدان البحث للذكاء التنافسي سيسهم في تحفيزها على توفير بيئة مناسبة تشجع عاملها وترسخ لديهم ثقافة الابتكار وتبني الافكار الجديدة، فضلا عن التشجيع المادي والمعنوي لكل فرد يقدم اي فكرة جديدة.

على اساس ما تقدم ترفض فرضية البحث الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة لها والتي تنص على " يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للذكاء التنافسي (اجمالا) في الميزة التنافسية المستدامة (اجمالا وانفرادا) في الشركات ميدان البحث".

المحور الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات

اولا: الاستنتاجات

في ضوء نتائج اختبار فرضيتي البحث فقد توصلت الى جملة استنتاجات نعرضها كما يأتي:

- للمنتوجات الغذائية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (13)، العدد (4) كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الانبار 459-477.
4. الشيخ، زيد فوزي، (2018)، دور الابتكار في تحقيق رضا المستفيدين بالتطبيق في مستشفى ازادي في اربيل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد (37)، العدد (119)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 82-94.
5. عيدان، افراح رحيم، (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات في بابل والديوانية، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (27)، العدد (1)، جامعة بابل، 127-145.
6. الموسوي، محمد هاشم، 2022، الافصاح الالكتروني عن المحتوى المعلوماتي للتقارير المتكاملة واثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الوارث العلمية، المجلد (4)، العدد (10)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة وارث الانبياء، 43-56.
7. ورد، حسين فلاح و عمران، نمر جاسم، 2021، دور مقترح القيمة في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية لآراء عينة من مندوبي المبيعات في شركات ومتاجر بيع الهاتف النقال في بغداد، مجلة الدراسات المستدامة المجلد (3)، العدد (3)، 425-445.

المصادر الاجنبية

1. Adeyinka, Oyadiran & Umar, Kasim, (2013), Improving organizational efficiency through quality service delivery strategies, International journal of social sciences and humanities reviews Vol.(4) No.(3), 66-74.
2. Ahmed, Shehenaz & Abduljabbar, Buraq & Hussien, Adel, (2021), Strategic Intelligence And Sustainable Competitive Advantage Of Small And Medium Enterprises: An Exploratory Study In Iraq, Academy Of Strategic Management Journal, Vol. (20), Issue (6), 1-12.
3. Ali, Harith &Khalil, Shahla & Khalil, Rana, (2021), The Role of Lean Marketing in Achieving Sustainable Competitive Advantage: An Analytical Study at Al Mosul Dairy Manufactory, Journal of Techniques Vol.(3), No. (2), 61-72.
4. Amiri, Nader sayyed and Shirkavand, said and chalak, Mahjabin, Rezaieei,

- اعادة النظر بعملياتها وتبسيط طرق انجاز العمل والاستغلال الامثل لمواردها.
4. الاستمرار في تشجيع الابتكار من خلال توفير البيئة المناسبة فضلا عن تقديم الحوافز المادية والمعنوية لكل من يقدم افكاراً جديدة.

مصادر البحث

المصادر العربية

1. جعفر، قيس زهير و علي، سنية كاظم، (2016)، تأثير تقانة المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية شركة اسياسيل للاتصالات الخلوية- بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (49)، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة الاهلية، 387-413.
2. حامد، رشا محسن و فتحي، سلطان عبدالرحمن، (2021)، تشخيص انواع الابتكار دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في معمل سمنت بادوش، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (56)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، 202-214.
3. الدليمي، عراك عبود و عواد، احمد حاتم، (2021)، تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التجديد الاستراتيجي- بحث ميداني في الشركة العامة

Niloufar, (2017), Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage, AD minister journal, 30 January, 173-194.

5. Anjo, Mafalda, (2014), Competitive intelligence within the higher education sector An academic and organizational approach , master thesis, business administration, ISCTE business school, 1-84.
6. Chen, Yan & Wang, Xiao-Ling & Yang, Bo, (2018), Research on the construction of sustainable competitive advantage of start-up enterprise based on dynamic capability, 5th international conference on management science and management innovation, advances in economics, business and management research, vol.(54),41-46.
7. Chobbasti, akbar & nikkhofard, azam & mohammadbeigi, mohammadali & salembaghi, hosein & salemi, davood, (2017), influence of information technology on administrative

- bureaucracy, international journal of applied business and economic research, vol.(15), no.(22), 89-97.
8. Cingoz, Ayse & Akdogan, Asuman, (2013), Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: An empirical study, 9th international strategic management conference, Elsevier ltd., no. (99), 582-589.
 9. Comai, Alessandro, (2016), Competitive intelligence expenses organizational characteristics and environmental contingencies, Doctoral dissertation, university of Ramon Llull, Department of marketing management, 1- 310 .
 10. Djuric, Nikola, (2020), Data driven competitive intelligence, master thesis, Business administration, university of Graz Austria, 1-80.
 11. Eligah, Asante & Millicent, Adu-Damoah, (2018), The impact of sustainable competitive advantage on firms performance: empirical evidence from coca- cola Ghana limited, Global journal of human resource management, Vol (6), No. (5), 30-46.
 12. Eryesil, K. & Esmen, O. & Beduk, A., (2015), The role of strategic flexibility for achieving sustainable competitive advantage and its effect on business performance, International journal of business and economic engineering, Vol.(9), No.(10), 3469- 3475.
 13. Feldt, L. S., & Brennan, R. L. (1989). Reliability. In R. L. Linn (Ed.), *Educational measurement*, Macmillan Publishing Co, Inc; American Council on Education, 105-146.
 14. Hakkak, Mohammad & Ghodsi, Masoud, (2015), Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard, international journal of Asian social science Vol.(5), No.(5), 298-308.
 15. Hassanzada, Farhad & Chaterji, Anindita, (2020), Role of information technology on organization effectiveness through, International journal of business and management invention, Vol (9), Issue (2), 16-21.
 16. Horne, John, (2016), The nine critical questions managers should ask – a proposal for evaluating organizational efficiency, Journal of Strategic innovation and sustainability, Vol. (11), No.(1), 20-31.
 17. Hussein, Harith & Khalil, Shahla & Khalil, Rana, (2021), The role of lean marketing in achieving sustainable competitive advantage: An Analytical study at Mosul dairy manufactory, Journal of Techniques, Vol.(3), No.(2), 61-72.
 18. Jensen, Celina Majka & Larsen, Svend Laurits, (2016), How can an organization gain competitive advantage, Master thesis, Copenhagen business school, Business administration and information systems, 1-120.
 19. Joao, Goncalo, (2017), A survey on competitive intelligence practices for strategic decisions, master thesis, university of Delisboa, 1-264.
 20. Kawshala, Hirindu, (2017), Theorizing The Concept Of Core Competences: An Integrative Model Beyond Identification, International Journal Of Scientific And Research Publications, Vol.(7), Issue (2)252-256.
 21. Mahdi, Omar & Almsafir, Mahmoud & Yao, Liu, (2011), The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review, African journal of business management, Vol.(5), No. (23) 9912- 9931.
 22. Mahdi, Omar & Nassar, Islam & Almsafirc, Mahmoud, (2021), Strategic leadership capabilities and sustainable competitive advantage in private universities, Academy of strategic management journal, Vol.(20), Issue (2), 1-23.
 23. Mupemhi, Shepherd, (2016), Establishing a sustainable competitive advantage through E-business: A Case

- of the manufacturing sector in Zimbabwe, Doctor Dissertation, Department of marketing management, Midland state university,1-231.
24. Ourdedine, Karim, (2021), How is competitive intelligence practiced in the finish video game industry, master thesis, faculty of social science and business studies, university of eastern Finland, 1-71.
 25. Paulo, Sao, (2018), The strategic role of competitive intelligence: a study of the Brazilian market, master thesis, university of Francesca Labonia, department of production engineering, 1-96.
 26. Prinsloo, Yolandi, (2016), Establishing a competitive intelligence culture in multinational consulting engineering company: A case study, Mousaion Journal, vol. (34), Issue (4),81-107.
 27. Radomska, Joanna, (2015), Strategic flexibility of enterprises, Journal Of Economics, Business and Management, Vol.(3), No. (1), 19-23.
 28. Samuel, Makpor & Akpobome, Akpoyibo,(2021), Employees fit and organizational efficiency of bottled water manufacturing companies in Edo state Nigeria, International journal of academic accounting finance and management research vol.(5), issue (4), 23-31.
 29. Subramanian, P.R., (2018), The role of information technology in business success, International journal of management, Vol. (6), No. (s1),75-79.
 30. Taha, Viktoria & Teja, Juraj & Sirkova, Michaela, (2015), Creative management techniques and methods as a part of the management education: Analytical study on students' perceptions, Procedia - social and behavioral sciences, No. (197), 1918-1925.
 31. Taib, Khairul & Yatin, Saiful & Ahmad, Abdul rahman & Mansor, Ahmad, (2008), Knowledge management and Competitive intelligence: A synergy organizational competitiveness in the K-economy, communications of the IBIMA, Vol.6, 25-34.
 32. Yaopeng, Wang & Hisham, Farag & Wasim, Ahmad, (2021), Corporate culture and innovation: A tale from an emerging market, British journal of management, vol. (00).

جامعة الموصل
كلية الادارة والاقتصاد
قسم الادارة الصناعية

م/ استمارة الاستبانة

السيد المجيب على اسئلة الاستمارة المرفقة المحترم:

تحية طيبة وبعد:

الاستمارة التي بين يديك هي جزء من متطلبات اعداد البحث الموسوم (اسهام الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة/ دراسة استطلاعية في مجموعة شركات كرونجي للمشروبات الغازية والمياه الصحية والعصائر والالبان ومشروبات الطاقة المحدودة).

وتعد مقياسا يعتمد عليه لأغراض البحث العلمي، فمشاركتكم سيكون لها اثر ايجابي في اخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب. ارجو تفصلكم بالإجابة على الاسئلة الواردة فيها بالتأشير على بديل الاجابة ازاء كل سؤال (فقرة) الذي تعتقد بانه يعبر عن وجهة نظرك الشخصية، علما ان الاجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا لذا لا ضرورة لذكر الاسم او التوقيع.

شاكرين تعاونكم معنا

ملاحظات عامة:

(1) يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة جميع الفقرات اولا، ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الاجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق.

(2) يرجى عدم ترك اي سؤال، لان ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

(3) يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي تراه مناسباً ويمثل وجهة نظرك.

(4) الباحث على استعداد للإجابة على اي استفسار يخص اسئلة الاستمارة.

الباحث

د. عبدالعزيز بشار حسيب زكريا

اولا: بيانات عامة للأفراد المجيبين على اسئلة الاستبانة:

أ. العمر: (25 سنة فأقل) (3)
(45-36) (5) فأكثر
اخرى تذكر

ب. المستوى العلمي (المؤهل): شهادة عليا دبلوم
ديبلوم ادية فما دون

ت. مدة الخدمة: (1-5) سنوات سنوات
(16-20) سنة ما فوق

ث. المستوى الاداري: ادارة عليا سطى
تنفيذية

ثانيا: الذكاء التنافسي

برنامج منهجي وأخلاقي لجمع وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في خطط وقرارات وعمليات الشركة (Paulo, 2018, 44) ويتضمن المراحل الآتية:

أ. التخطيط والتوجيه: تهتم هذه المرحلة بتحديد احتياجات الشركة ومتخذي القرار من المعلومات ذات العلاقة بموضوع الذكاء لاتخاذ القرار بشأنه، حيث ان فهم احتياجات المستخدم يعد امر ضروري لنجاح عملية الذكاء التنافسي (Anjo, 2014, 15).

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
X11	تحدد شركتنا احتياجاتها من البيانات الضرورية اللازمة لاتخاذ القرارات					
X12	تركز شركتنا على الحصول على البيانات ذات الاهمية في عملية اتخاذ القرارات					
X13	تهتم شركتنا بفهم احتياجات المستخدم من هذه البيانات					
X14	تخطط شركتنا للحصول على البيانات ذات الصلة بقراراتها الاستراتيجية					
X15	تهتم شركتنا بالحصول على بيانات ذات صلة بالتطورات التقنية في ميدان انشطتها					
X16	تخطط شركتنا للحصول على بيانات ذات صلة بالمنافسين					
X17	تخطط شركتنا للحصول على بيانات ذات صلة بزبائننا					

ب. **الجمع:** تركز هذه المرحلة تحديد جميع مصادر المعلومات المحتملة وطريقة جمعها ومنها المقابلات الهاتفية والاستطلاعات ومراقبة مختلف وسائل الاعلام ومواقع التواصل الاجتماعي (Amiri,2017,177).

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
X21	تحدد شركتنا المصادر التي يمكن من خلالها الحصول على البيانات الضرورية التي تحتاجها بصنع قراراتها					
X22	تعتمد شركتنا استطلاع الرأي باستمرار للحصول على البيانات الضرورية التي تحتاجها					
X23	تراقب شركتنا وسائل الاعلام (المرئية والمسموعة) للحصول على البيانات ذات الاهمية بأنشطتها المختلفة					
X24	تراقب شركتنا وسائل التواصل الاجتماعي للحصول على البيانات التي تدعم فاعلية انشطتها					
X25	يتميز الافراد العاملين في شركتنا بالمطالبة في عملية جمع البيانات التي تتصف احيانا بصعوبة الحصول عليها					

ت. **التحليل:** يعد من المراحل المحورية في الذكاء التنافسي، فمن خلاله يتم تحويل البيانات المجمع الى ذكاء قابل للاستخدام، وبهذا تزداد القيمة المضافة للمعلومات التي على اساسها يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية وتكتيكية (Anjo,2014,15).

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
X31	تحلل شركتنا البيانات التي تحصل عليها من مصادر متنوعة لتحويلها الى معلومات مفيدة لعملية اتخاذ قراراتها					
X32	يمتلك الافراد العاملون في شركتنا مهارة الحدس في التعامل مع البيانات					
X33	يمتلك الافراد العاملون في شركتنا القدرة على جمع البيانات المشتتة بمواقع متعددة حول مشكلاتها					
X34	تضع شركتنا قواعد عامة بهدف تشكيل اطار عام عند التعامل مع المشكلات					
X35	تطبق شركتنا قواعد عامة في التعامل مع مشكلاتها بهدف التوصل الى حلول منطقية لها					

ث. النشر: ويمثل المرحلة الاخيرة من مراحل الذكاء التنافسي، وفيها يقترح المحلل مسارات عمل محتملة ويخصصها للمستخدمين النهائيين وفقا لاحتياجاتهم (Anjo,2014,15)

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
X41	تركز شركتنا على ايصال نتائج تحليل البيانات الى المستخدم النهائي لها					
X42	تقترح شركتنا مسارات عمل محددة لإيصال نتائج تحليل البيانات للمستخدم النهائي لها					
X43	تعتمد شركتنا البرامج (الوسائط الفاعلة) لإيصال نتائج تحليل البيانات الى المستخدم النهائي لها					
X44	تعالج شركتنا معوقات تدفق نتائج تحليل البيانات التي تحتاجها قراراتها ضمن فضائها لتكون اكثر فاعلية					
X45	تأخذ شركتنا بنظر الاعتبار طبيعة المستخدم النهائي عند ايصال نتائج تحليل البيانات					
X46	تهتم شركتنا بموضوع اختلاف تطلعات المدراء عند ايصال نتائج تحليل البيانات					

ثالثا: الميزة التنافسية المستدامة

وهو مصطلح يشير الى قدرة الشركة على التميز على منافسيها ضمن سقف زمني طويل وتنشأ من خلال الموارد التي تمتلكها او المعلومات التي تنتج داخلها ويتم نشرها الى جميع الوحدات والاقسام بحيث تسهم في انتاج القدرات الرئيسية التي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين (Eryesil&Esmen,2015,3469) وتتضمن الابعاد الاتية:

أ. المقدرات الجوهرية: وتمثل نقاط القوة الخاصة بالشركة والتي تتميز بها عن الشركات الأخرى في الصناعة، والتي توفر المركز الأساسي لتوفير القيمة المضافة، اذ تعكس المقدرات الجوهرية التعلم الجماعي لشركة ما، وتتطوي على تنسيق مهارات الإنتاج

المتنوعة وتكامل انواع متعددة من التقنيات، كما تتضمن التواصل والمشاركة والالتزام العميق بالعمل عبر حدود الشركة (Kawshala, 2017,253).

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
Y11	تتميز منتجات شركتنا بكلفة منخفضة مقارنة بمنتجات المنافسين					
Y12	تتميز منتجات شركتنا بجودة اعلى مقارنة بمنتجات المنافسين					
Y13	تمتلك شركتنا القدرة على انتاج تشكيلة من منتجاتها بشكل اسرع من المنافسين					
Y14	تعتمد شركتنا تقانات تصنيع اكثر تطورا من المنافسين					
Y15	يتميز الافراد العاملين في شركتنا مهارات متنوعة مقارنة بالمنافسين					

ب. **كفاءة المنظمة:** تشير الى الاستخدام المربح والفعال والحكيم للموارد المتاحة لها، بالتركيز على الطرق او العمليات التي تحقق بها اهدافها وغاياتها المحددة، فالمنظمات تقام سعيا لبلوغ أهداف وغايات محددة ينبغي تحقيقها، بكفاءة من خلال مواردها (القوى العاملة، الآلات، المواد، الاموال) (Samuel & Akpobome, 2021, 24).

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
Y21	تركز شركتنا على الاستخدام الفاعل للمورد البشري لديها					
Y22	تشغل شركتنا الاتها ومعداتها بكامل طاقتها					
Y23	تهتم شركتنا بالترشيد في استخدام المواد الاولية					
Y24	تركز شركتنا على تحقيق اعلى عائد من الاموال المستثمرة					
Y25	تسعى شركتنا باستمرار الى تبسيط طرق انجاز انشطتها					
Y26	تراجع شركتنا باستمرار عملياتها الانتاجية بهدف بلوغ اعلى مستويات الكفاءة لها					

ت. **تقانة المعلومات:** وتشمل كل ما يتعلق بالأجهزة والمعدات الخاصة بالاتصال وتبادل المعلومات او خزنها كالحواسيب والاجهزة المساعدة لها والشبكات بمختلف انواعها ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة اشكالها وكافة الوظائف المتعلقة بالتقانة وخدمات التقانة (جعفر وعلي، 2016، 393).

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
Y31	تمتلك شركتنا اجهزة حاسوب تستخدم لخرن البيانات والمعلومات التي تحتاجها					
Y32	لدى شركتنا شبكة حاسوبية داخلية لتبادل البيانات والمعلومات بين الاقسام المختلفة					

					بإمكان الفرد العامل في شركتنا الاستعلام عن اي مشكلة تواجه العمل باستخدام اجهزة الحاسوب	Y33
					يتميز نظام التصنيع في شركتنا بالامتة العالية باعتماده بشكل كبير على اجهزة الحاسوب	Y34
					يتميز نظام التصنيع المعتمد في شركتنا بقدرته على اداء مهام عمل معقدة بفضل استخدامه البرمجيات الحاسوبية	Y35

ث. **المرونة الاستراتيجية:** قدرة المنظمة على الاستباقية او الاستجابة بسرعة للظروف التنافسية والبيئية المتغيرة، بمعنى الاستجابة بشكل اسرع لاقتناص الفرص التقانية والسوقية من خلال انتاج المزيد من المنتجات الجديدة، وتقديم خطوط انتاج اوسع، وتحسين المنتجات بسرعة اكبر (Cingoz& Akdogan, 2013, 584)

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
Y41	تسعى شركتنا باستمرار على ادخال التقانة الحديثة في عملياتها الانتاجية لتكون اكثر مرونة بالتعامل مع طلبات الزبائن				
Y42	تقدم شركتنا باستمرار منتجات جديدة الى الاسواق استجابة للتغيرات بحاجات ورغبات الزبائن				
Y43	تهتم شركتنا بتحسين منتجاتها الحالية على الدوام				
Y44	يمتلك المدراء في شركتنا مهارة ادارة الغموض عند التعامل مع مشكلات العمل				

ج. **ثقافة الابتكار:** يقصد بالابتكار انتاج افكار جديدة ومناسبة في اي مجال من مجالات النشاط البشري، اما الثقافة فتتعلق بمجموعة من المبادئ والقيم التي توجه سلوك الافراد العاملين داخل الشركة،(Yaopeng,2021,3).

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا اتفق بشدة
Y51	لدى شركتنا القدرة على تبني افكار جديدة في مجال انشطتها				
Y52	ترسخ شركتنا ثقافة الابتكار لدى الافراد العاملين				
Y53	تركز شركتنا على موضوع ادارة المعرفة لتعزيز مفهوم الابتكار لدى الافراد العاملين				
Y54	تشجع شركتنا (ماديا/ معنويا) الافراد الذين يقدمون افكار جديدة تخص نشاطاتهم				
Y55	توفر منظمتنا البيئة المناسبة لتشجيع الافراد العاملين على الابتكار في ميدان انشطتهم				