



The Administration & Economic College Journal
For Economics & Administration & Financial Studies
Vol.18,N 1, P P - 245-265

ISSN PRINT 2312-7813

ISSN ONLINE 2313-1012

رقم الايداع 1557 لسنة 2011

مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية
والمالية

المجلد 18 العدد 1 كانون الثاني 2026 ص ص 245-265



الذكاء المُستدام كمدخل استراتيجي لبناء الميزة التنافسية المُستدامة: دراسة تحليلية في شركة مخابز باب الأغا

Sustainable Intelligence as a Strategic Approach for Building Sustainable Competitive Advantage: An Analytical Study in Bab Al-Agha Bakery Company

م.م سهى محسن خلفه

م.م فادية عدنان قحطان

sohamohsin@wrec.uoqasim.edu.iq fadiaadnan@wrec.uoqasim.edu.iq

جامعة القاسم الخضراء / كلية الهندسة

جامعة القاسم الخضراء / كلية الهندسة

ABSTRACT

In light of the rapid changes and increasing challenges facing the contemporary business environment, it has become vital for business organizations to adopt new approaches that ensure their continuity and market competitiveness. Among these, the approach of sustainable intelligence is significant because it incorporates strategy and long-term perspectives as well as focusing on using intellectual, organizational and technology resources to strike a balance between economic performance and environmental and social responsibility. This research aims to highlight sustainable intelligence as a strategic approach through which a sustainable competitive advantage can be built, ensuring that organizations excel in a rapidly changing environment while adhering to the values of sustainability and continuous improvement. Bab Al-Agha Bakeries Company was chosen as the research community because it is a prominent company known for its commitment to sustainability. Methodology This study was a descriptive-analytical research and its 30 administrative- technical personnel were the sample of this research, that data collection tool used questionnaire. This study draws a number of conclusions, among which include: the presence of relationship and reinforcing relationship between sustainable intelligence and company's sustainable competitive advantage as the important strategic managerial model in the investigated firm. At the dimension level, emotional intelligence needed a strong correlation with sustainable competitive advantage in the company under study, while the practical application of environmental intelligence was limited. Several significant points were highlighted, which the company in question should take into account. Among the

most important are; paying greater attention to sustainable intelligence because it greatly affects sustainable competitive advantage .Understanding the experiences of leading companies in implementing sustainable intelligence practices is equally essential.

Keywords: Sustainable intelligence, sustainable competitive advantage

المستخلص:

في ظل التغييرات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه بيئة الاعمال المعاصرة أصبح لزاما على منظمات الاعمال تبني مداخل جديدة تضمن استمراريته وتفوقها في الاسواق ويعد الذكاء المستدام أحد أبرز هذه المداخل كونه يجمع بين البعد الاستراتيجي والتفكير طويل الامد ويستند الى توظيف الموارد الفكرية والتنظيمية والتكنولوجية بطريقة تحقق التوازن بين الاداء الاقتصادي والمسؤولية البيئية والاجتماعية. يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على الذكاء المستدام بوصفه مدخلا استراتيجيا يمكن من خلاله بناء ميزة تنافسية مستدامة تضمن للمنظمات التفوق في بيئة شديدة التغيير مع الالتزام بقيم الاستدامة والتطوير المستمر، تم اختيار شركة مخازن باب الأغا كمجتمع للبحث كونها من الشركات المهمة والمعروفة باهتمامها بالاستدامة وتم الاعتماد في هذا البحث على النمط الوصفي التحليلي والبيانات جمعت من خلال استبانة تم توزيعها على العينة البحثية والبالغة (30) فردا من القيادات الإدارية والفنية في الشركة المبحوثة أي عينة قصدية، وتم الوصول في هذا البحث الى جملة من النتائج أهمها: وجود ارتباط وتأثير تكاملي بين الذكاء المستدام والميزة التنافسية المستدامة في الشركة عينة البحث كونه مدخل استراتيجي واداري مهم، اما على مستوى الابعاد فكان للذكاء العاطفي علاقة ارتباط قوية بالميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة في حين ان التطبيق العملي للذكاء البيئي كان محدودا، وكذلك تم التوصل الى جملة من الأمور المهمة التي يجب اخذها بعين الاعتبار في الشركة المبحوثة ومن أهمها: الاهتمام بشكل اكبر بالذكاء المستدام كونه يؤثر بدرجة عالية على الميزة التنافسية المستدامة وأيضا الاطلاع على تجارب الشركات الرائدة في تطبيق ممارسات الذكاء المستدام.

الكلمات المفتاحية: الذكاء المستدام، الميزة التنافسية المستدامة

المقدمة:

اصبحت بيئة الاعمال تتسم بعدم اليقين والتعقيد، مما جعل اعتماد المنظمات على الهياكل التنظيمية التقليدية غير كافٍ في ظل هذه الظروف إلى جانب ذلك، أصبحت المعلومات تُعدّ المدخل الأكثر أهمية لنجاح أي منظمة. الذكاء المستدام لا يقتصر على نطاق المنظمة فحسب، بل يمتد إلى التطورات التي تشهدها بيئة العمل، مما يتطلب وضع استراتيجية شاملة تضمن تحقيقه عبر سلاسل القيمة التي تمتلكها المنظمات. يتميز الذكاء المستدام بقدرته على تمكين المنظمة من سرعة الفهم وجودة التحليل والانفتاح الفكري وفهم خفايا الأمور من ظاهرها، كما يعزز الاستعداد المستمر للحفاظ على المعلومات والمعارف المفيدة وتحديثها وإعادة تدويرها وجعلها جاهزة للاستخدام في مختلف الظروف فهذا النهج يسهم في مواجهة التحديات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات الملائمة للتكيف مع ظروف البيئة المتغيرة، بالإضافة إلى دعم عمليات التغيير والتطوير بما يحقق الأهداف المنشودة.

المبحث الاول منهجية البحث / الدراسات السابقة

منهجية البحث:

المشكلة البحثية:

تواجه منظمات الاعمال تحديا كبيرا في تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية المجتمعية والبيئية في ظل التغيرات الديناميكية التي يشهدها العالم وهو ما يولد الحاجة الى تبني مداخل استراتيجية حديثة تضمن استمرارية التميز والاداء العالي. تزايد الاهتمام بمفهوم الذكاء الاصطناعي وذكاء الاعمال في الآونة الاخيرة الا ان مفهوم الذكاء المستدام لا يزال مفهوما ناشئا وخاصة في البيئات العربية ويحتاج الى المزيد من الدراسة والتطبيق. وتكمن المشكلة ايضا في غياب فهم واضح ومتكامل لدور الذكاء المستدام كأداة استراتيجية تسهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة اذ تفتقر الى آليات فعالة لتوظيف الذكاء بصورة شمولية في صنع القرارات الاستراتيجية والربط بينه وبين الاهداف الطويلة الامد. لذلك يسعى هذا البحث الى الاجابة على التساؤل الرئيس الاتي:

(كيف يمكن توظيف الذكاء المستدام كمدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة في شركة مخابز باب الآغا)

وبصورة تفصيلية أكثر فهناك تساؤلات فرعية لمشكلة البحث كالآتي:

- 1- ما مدى توافر ابعاد كل من الذكاء المستدام والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة؟
- 2- ما مدى وعي المنظمة عينة البحث بأهمية الذكاء المستدام في بيئة العمل؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط بين الذكاء المستدام والميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة؟
- 4- هل توجد علاقة تأثير الذكاء المستدام في الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة؟

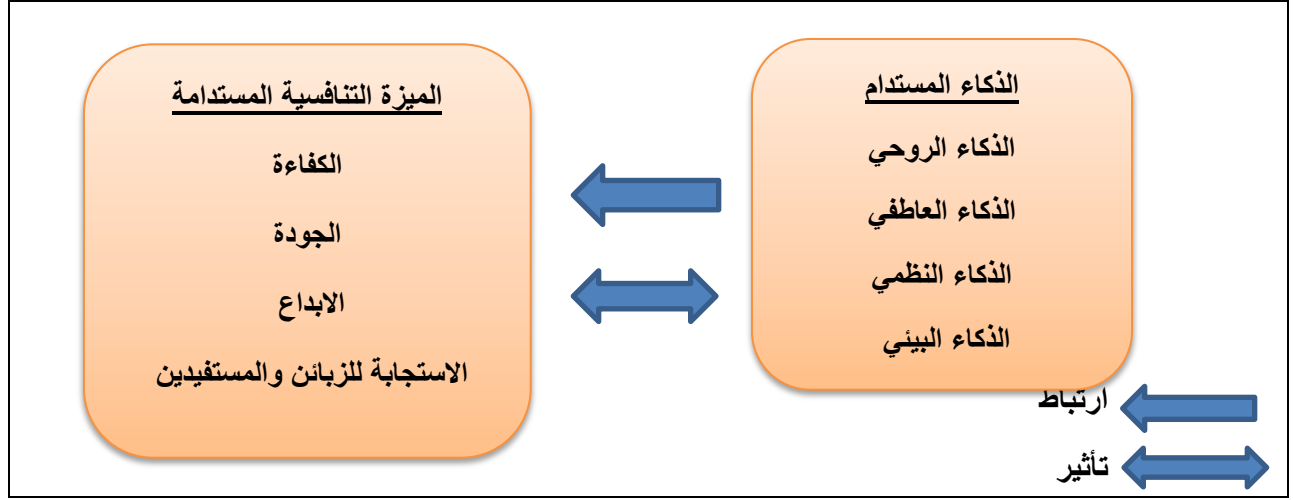
الأهمية من البحث:

ان اهمية هذا البحث جاءت من حاجة منظمات الاعمال للتكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة من خلال تبني مفاهيم واستراتيجيات حديثة تسهم في تعزيز قدرتها التنافسية طويلة الامد ويعد الذكاء المستدام احد هذه المفاهيم الواعدة وذلك لأنه يجمع بين استثمار المعرفة والقدرات التنظيمية والابتكار من جهة وبين الالتزام بالاستدامة البيئية والاجتماعية من جهة اخرى , وبشكل ادق فإن هذا البحث يسلط الضوء على الذكاء المستدام كمدخل استراتيجي يمكن للمنظمات ان تعتمد عليه وصولا الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة تتجاوز الابعاد التقليدية للأداء، وكذلك تبرز اهمية البحث الحالي في مساهمته بتطوير الاطار النظري والعملية حول كيفية دمج مفاهيم الذكاء والاستدامة ضمن استراتيجية الاعمال.

الهدف من البحث:

- 1- توضيح مفهوم الذكاء المستدام: أي تحليل مكوناته الأساسية كمدخل حديث في الفكر الإداري الاستراتيجي.
- 2- دراسة العلاقة بين الذكاء المستدام والميزة التنافسية المستدامة: أي بيان العلاقة من خلال استعراض الاطر النظرية والنماذج ذات الصلة.
- 3- تحليل دور الذكاء المستدام كأداة استراتيجية: لتسهم في تعزيز قدرة المنظمات على تحقيق التفوق التنافسي طويل الامد.
- 4- إدراك المنظمات لأهمية الذكاء المستدام وأثر تبني ممارساته: أي استكشاف مدى الإدراك وتحديد مستوى تبنيها لهذا المفهوم في ممارساتها الادارية.

انموذج فرضي للبحث:



الشكل (1) الانموذج الفرضي للبحث

اعداد الباحثتان.

الفرضيات البحثية:

- الفرضية الرئيسية الاولى: (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء المستدام والميزة التنافسية المستدامة) ويتفرع منها الفرضيات الاربعة الاتية:
 - 1- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء النظمي والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 - 2- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء البيئي والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 - 3- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الروحي والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 - 4- هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
- الفرضية الرئيسية الثانية: (هناك تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء المستدام في الميزة التنافسية المستدامة) ويتفرع منها الفرضيات الاربعة الاتية:
 - 1- هناك تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء النظمي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 - 2- هناك تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء البيئي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 - 3- هناك تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الروحي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.
 - 4- يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء العاطفي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها.

المنهجية البحثية:

يعد البحث الحالي من البحوث التطبيقية لأنه يسعى الى دراسة مفهوم الذكاء المستدام وتطبيقه كمدخل استراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الاعمال ولا سيما في القطاع الخاص، تم اختيار شركة (مخابز باب الأغا) كمجتمع للبحث لأنها شركة عراقية تمثل قصة نجاح (رغيف خبز) من رغيف (خبز وصمون) يُحمل في سلال على الرؤوس صنعتها يد الأجداد فطاف في سلاله ازقة بغداد وشوارعها وكان ذلك عام 1948 وذكاء وحرفية عالية تطورت صناعة الرغيف عبر عشرات السنين حتى أصبحت اليوم علامة تجارية عنوان للجودة والمذاق الأصيل (حار وكسب ورخيص)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي لكونه الانسب لدراسة وتحليل العلاقة بين متغيري البحث (الذكاء المستدام والميزة التنافسية المستدامة) من خلال توصيف الظاهرة محل الدراسة وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها، تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من افراد عينة

البحث وذلك لقياس تصوراتهم حول تطبيق الذكاء المستدام ومستوى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركة، وتم دعم ذلك بمقابلات شبه مهيكلة مع عدد من المديرين او المختصين بهدف تعميق الفهم للنتائج وتفسيرها. وتم اختيار عينة قصدية مكونة من (30) فردا من العاملين في المناصب الادارية والاستراتيجية (المديرين، رؤساء الاقسام، مسؤولي التطوير او الجودة) اما ادوات تحليل البيانات تم استخدام الاساليب الاحصائية الوصفية وكما موضح في الإطار العملي.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء المستدام:

- دراسة (Kassel et al.,2016) التي هدفت الى تقديم تعريف وتحليل جديد للذكاء المستدام الذي يمكن ان يساعد المعلمين في تسهيل التعلم بين القادة الحاليين والمستقبليين وتطوير التوجه ومن خلاله تحليل التحديات وإيجاد الحلول، وأيضا لأبراز أهمية الذكاء المستدام بأبعاده (الذكاء الروحي، الذكاء العاطفي، الذكاء النظمي، الذكاء البيئي)، وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج كثيرة ومن أهمها: من خلال الذكاء المستدام يتم التحول من النظام المغلق الى النظام المفتوح ومن النهج البيروقراطي الى النهج القائم على الفريق ومن التركيز على فحص الطلاب الى التركيز على تمكين المعلم، واستفادة المعلمين والقادة الإداريين من استخدام الذكاء المستدام في انشاء مراكز تعليمية وبيئات عمل تمكن الافراد من تجربة التواصل مع الاخرين.

- دراسة (Lee et al.,2022) هدفت هذه الدراسة الى توسيع النظرة الثقافية العالمية كمحفز لتحقيق اهداف الذكاء المستدام وصنع القرارات للسكان المحليين والحفاظ على موارد التراث الزراعي، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام الاستبانة حيث تم جمع آراء 368 ساكن محلي عبر أسلوب العينات العشوائية، وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج ومن أبرزها: ان المشاعر الإيجابية والسلبية المتوقعة هي اهم محددات رغبة السكان و ان الذكاء المستدام يؤثر بشكل هائل في تعزيز اهتمام السكان بالحفاظ على تراثهم السياحي والزراعي، حيث تلعب الأساليب والعواطف المختلفة، سواء الإيجابية أو السلبية، بالإضافة إلى التحكم السلوكي المتوقع، دورًا بارزًا في زيادة رغبتهم وحماسهم.

- دراسة (البديري وعلوان،2023) والتي كان الهدف منها الإشارة الى دور الذكاء المستدام متمثلا بأبعاده (الذكاء الروحي والنظمي والعاطفي والبيئي) في تدعيم التسويق المستدام، واعتمدت هذه الدراسة على الطريقة الوصفية التحليلية وجمعت البيانات بواسطة استبانة وزعت لـ 150 فردا. وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج عدة من أهمها وبشكل عام: توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية للذكاء المستدام على التسويق المستدام لما له من انعكاسات إيجابية على الاستدامة بشكل كلي.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية المستدامة:

- دراسة (Nderitu,2016) التي هدفت الى التعرف على الاستراتيجيات التي يمكن ان تعتمد عليها الجامعات في كينيا للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج منها: ان 67% من افراد العينة على علم بالاستراتيجيات والتي من أهمها الإعلان والتسويق، وكذلك وجود كفاءات ذوي خبرة لتقديم برامج فريدة من نوعها وان هذه الاستراتيجيات لها دور وتأثير إيجابي مهم في تحقيق الاستدامة للميزة التنافسية.

- دراسة (هزاع،2024) وهدفت الى قياس أثر المرونة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمجموعة جامعات اهلية يمنية، واعتمد النمط الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وافراد العينة (291) فردا من القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات، وتوصلت هذه الدراسة الى نتائج مهمة من أبرزها للمرونة الاستراتيجية أثر إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وعلى مستوى الابعاد فأن بعد مرونة الموارد له تأثير أكبر من بعد المرونة التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

- دراسة (حميد، 2025) وهدفت الى التعرف على نسبة تحقق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الاستراتيجيات التسويقية التنافسية لمجموعة مصارف عراقية أهلية، أي التعرف على قدرة المصارف الاهلية في صياغة استراتيجيات تسويقية فعالة ومرنة تساعد في تحقيق الأهداف من خلال تحسين الأداء مقارنة بالمنافسين، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاحصائي وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات وعينة الدراسة (100) موظف، وتوصلت الى عدة نتائج أهمها: التأثير الإيجابي للاستراتيجيات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة أي ميل المصارف الى تقليل التكاليف الصناعية والإدارية بشكل مستمر وكذلك التطوير المستمر في أساليب التسعير للاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.

الإطار النظري \ المبحث الاول الذكاء المستدام

1- مفهوم الذكاء المستدام:

ناقش العلماء قضية الذكاء منذ العصور القديمة، لكنهم اختلفوا حول تصور هذا المفهوم وتحديد أساليبه وطرق قياسه. ومع وجود هذا التباين في الرؤى، إلا أنهم يتفقون على أن الذكاء هو صفة عقلية موجودة بدرجات متفاوتة بين الأفراد والمجتمعات، وذلك وفقاً للبيئة التي ينشأ فيها الشخص ويتعلم منها. من الجدير بالذكر أن هناك تمييزاً واضحاً بين الذكاء، التفكير، والعقلية. فالذكاء يعتبر هبة إلهية يحملها الإنسان جينياً، بينما التفكير هو نتيجة لمجهود الفرد وسعيه الشخصي. أما العقلية فهي منظومة تشمل القدرات المتعلقة بالإدراك، التقييم، التذكر، اتخاذ القرارات، وأحياناً تنعكس على الأحاسيس والعواطف والتصورات والذاكرة والرغبات والدوافع والخيارات، بالإضافة إلى تأثيرها على الجوانب اللاواعية، مما يساهم في التعبير عن السمات المميزة للشخصية. (نوار، 2018). في حين يرون (kemper & Ballantine, 2019) ان الذكاء يصبح مستداماً فقط عندما يتكامل البعد الاقتصادي، البيئي، الاجتماعي في نهج أساسي للتفكير، بحيث يتجلى ذلك في عملية اتخاذ القرارات وفي أداء جميع الأفراد داخل المنظمة ومع مرور الوقت، تتحول هذه المبادئ إلى مجموعة من القيم الجوهرية التي تتبناها المنظمة وتصبح جزءاً لا يتجزأ من جميع مراحل إنتاجها، مما يجعلها أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها المنظمة. واما رأي (Lee et al, 2022) فإن الذكاء المستدام هو الركيزة الأساسية للمهارات والسلوكيات والاتجاهات العقلية التي تؤثر في الآخرين لمواجهة المشكلات البيئية وبناء تأييد محلي واقليمي ودولي واجراء تغييرات بالسياسات لحل تلك المشكلات من خلال عملية سياسية منظمة. ومن منظور آخر يرون (البديري وعلوان، 2023) ان الذكاء المستدام هو قدرة الأفراد على مواجهة التحديات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بممارسة سلوكيات ذكية استباقية معروفة تحقق عن طريقها اجراءات الاستدامة في المنظمة. وعلى ضوء مما تقدم من تعريفات ووجهات نظر حول مفهوم الذكاء المستدام يرون الباحثين ان الذكاء المستدام هو قدرة الفرد على التعامل الفعال مع التحديات والمواقف المعقدة من خلال التعلم المستمر والتأمل واكتساب الخبرات بما يحقق توازناً بين الاداء الفوري والتطور المستقبلي، وفي ظل التقدم التكنولوجي المتسارع لا يمكن فصل هذا المفهوم عن الذكاء الاصطناعي الذي يمثل اداة داعمة لتعزيز قدرات الافراد والمنظمات على اتخاذ قرارات أكثر دقة واستدامة.

2- أهمية الذكاء المستدام:

1- من وجهة نظر (Sherin, 2017) فإنه يضع الحاضر والمقبل في النظر مع اتخاذ القرار فيقدر المرء بذلك الموقف الأنبي ويبصر الرؤى المستقبلية لخصر الحلول والاتجاهات المستدامة لتأتي بالفائدة له وللمنظمة حاضرا ومستقبلا.

2- اما (Stasewitsch & Mayer,2020) فيرون ان اهميته تكمن في تنظيم المعرفة ووضع خطط وحلول متنوعة يتم دراستها بشكل شامل وتام لاختيار الاتجاه السليم، كما وأنه يحسن من السلوكيات والأخلاقيات والقيم بما يحسن من تعامل الأفراد واتخاذ القرارات.

3- وفي ذات السياق يرى (سالمان،2022) ان الذكاء المستدام عاملاً أساسياً في تعزيز قدرات العاملين وتحديد إمكاناتهم الواقعية التي يمكن الاعتماد عليها في المستقبل، ويأتي ذلك عبر مشاركتهم الحقيقية في معالجة مشكلاتهم وقضاياهم.

واما وجهة نظر الباحثين فيرون ان اهمية الذكاء المستدام تكمن في دوره بتعزيز التفكير المرن واتخاذ قرارات تدعم الاستمرارية والتطور فهو اداة فعالة تمكن الافراد والمنظمات من التكيف مع التغيرات ومواجهة التحديات بطريقة متوازنة ومسؤولة لتحقيق التفوق على المدى البعيد.

3- تحديات او معوقات تطبيق الذكاء المستدام في منظمات الاعمال من وجهة نظر الباحثين:

1- غياب مفهومه عن السياسات والخطط الاستراتيجية ويعزى ذلك الى ضعف الوعي المؤسسي.

2- محدودية الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال الذكاء والتفكير المستدام.

3- ضعف البنية التحتية التقنية والمعرفية خاصة فيما يتعلق بتحليل البيانات واتخاذ القرارات الذكية.

4- الميل الى الحلول السريعة والربح الانني على حساب التفكير بعيد المدى.

5- غياب التشريعات والسياسات الداعمة لتكامل مفاهيم الاستدامة مع ممارسات العمل اليومية.

وهذه التحديات او المعوقات تعكس الحاجة الى اصلاح مؤسسي وتوعوي لتعزيز ثقافة مفهوم الذكاء المستدام كمسار ضروري ومهم للوصول الى التنافسية والتميز في بيئة الاعمال وفي بلدنا العزيز.

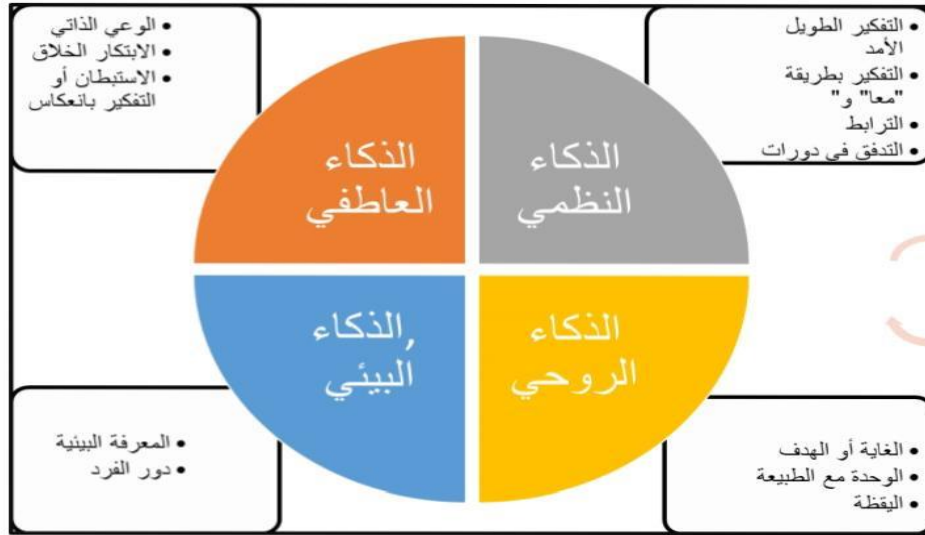
4- سبل تنمية مهارات الذكاء المستدام:

1- يرى (Warren,2014) انه من الافضل مساندة العاملين في استطلاع كيفية تغير الأشياء في ظل مواقف العمل المتباينة وايضا تشجيعهم على النظر في العلاقات الممكنة من قبل المديرين.

2- (محمد،2019) تحقيق العدالة الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها عن طريق المناقشات يتهياً خلالها فرصة للفرد العامل بطرح التساؤلات وتحليل قيمهم وقيم الآخرين كمنتجين لديهم افكار يمكن تنفيذها.

3- ويضيفان على ما تقدم (Arnold & wade,2017) بمطالبة الأفراد العاملين في المنظمة بمراجعة الدراسات المماثلة للذكاء المستدام لتحديد العلاقات الظاهرة والخفية وكذلك على المديرين الاطلاع على الأمثلة المحلية والعالمية كوسيلة لتسليط الضوء على الطبيعة المترابطة للعالم ككل.

4- **ابعاد الذكاء المستدام:** تباينت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد ابعاد الذكاء المستدام وذلك بحسب طبيعة البيئة التنظيمية ونوع القطاع والمدخلات الفكرية التي يستندون اليها، ولكن معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به (Kassel,et.al,2016) و (البدرى وعلوان،2023) وكما يأتي:



شكل (6) أبعاد الذكاء المُستدام

Source :sabel, R. (2020). The Sustainability Mindset Principles. A Guide to Developing a Mindset for a Better World. Taylor and Francis.

1- **الذكاء الروحي:** هو استطاعة فطرية تتوارى في الفرد مع تقدمه بالعمر تُظهر مقدرة الفرد على الوعي بذاته والسمو بها والميل تجاه محبة الآخرين والتمتع بالكون وبالطبيعة ومزاولة جميع الأنشطة الروحية والتواصل معها بعدة مهارات من أجل تقليل الاكتناظ والمعاناة بشكل ايجابي مما يحرز التقدم والازدهار للمنظمة (الضبع،2012). ويقارن (Samul,2020) بين الروحانية والذكاء الروحي فيرى ان الروحانية هي إحساس بالوعي بالذات والوجود الإلهي وإدراك معنى الحياة، اما الذكاء الروحي فهو مرتبط بمهارات استخدام هذه النواحي لتوطيد تفهم الأمور من جانب أكثر عمقا وتأمين الأهداف وإيجاد حلول للمشكلات المعقدة، فالأشخاص الذين يتمتعون بالذكاء الروحي قادرين لحمل الأشياء والأشخاص الآخرين وكذلك صادقين ومتعاطفين مع الأشخاص حولهم. ومن وجهة نظر حديثة فيرون (البدرى وعلوان،2023) الذكاء الروحي يعبر عن القدرة على توظيف السمات والقيم الروحية بطريقة تسهم في تعزيز الرفاهية النفسية، وتطوير العلاقات مع الآخرين، وممارسة الأنشطة التي ترفع من قدرة الفرد على فهم مجالات الحياة. واما (Malhotra & Kathuria, 2017) فيرون مجموعة من السمات او القدرات في الاشخاص الذين يتمتعون بالذكاء الروحي وبدرجات متفاوتة كما يأتي:

- القدرة على التأمل والتفكير بصورة عقلانية.
- التسامح والتعبير عن الامتنان والعطف والتواضع.
- القدرة على استثمار الأنشطة وتطوير العلاقات مع الاخرين والاحساس بأجلال الحياة والافراد.

• القدرة على التفوق والسمو في مجالات الحياة. • إيجاد الوسائل لتوظيف الموارد والإمكانات الروحية في التعامل مع التحديات اليومية.

2- **الذكاء العاطفي:** قدرة الفرد على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين وإدارتها بفعالية لتحقيق أهداف محددة تعد من أهم المهارات التي ينبغي أن يتمتع بها القائد خاصة بالشخص الذي يمتلك مستوى عالياً من الذكاء العاطفي يمكنه قيادة الفريق والتعاون مع زملائه بشكل أكثر كفاءة، حيث تشكل المشاعر جزءاً أساسياً لا يمكن إغفاله في حياة الإنسان، فهي تؤثر على الدوافع والقرارات والإجراءات سواء في العلاقات الشخصية أو في مجال العمل. فهو تمكن المرء في تحديد وتقييم التأثير على مشاعر الآخرين داخل مؤسستهم (Business dictionary,2019). وفي ذات السياق يرون (الشاعر والخشالي,2020) ان الذكاء العاطفي يتميز بأربعة قدرات هي إدراك الذات، وإدارة الذات، والتبصر بالمجتمع، والبراعة الاجتماعية، وكل ما زاد مستوى مقدر المدير او المسؤول بإدارة كل تلك المقدرات زاد مستوى دهائه العاطفي، اي الامكانية على الإلهام، التهذنة، والتواصل بفعالية، مع التعبير عن المشاعر بصدق ودون تجاوز حدود الآخرين، مما يمنحه قدرة فريدة على استيعاب المشاعر الحقيقية لمن حوله، حتى تلك التي يخفونها خوفاً من إظهار الضعف.

3- **الذكاء النظمي:** جملة من التفاعلات المتبادلة والتغذية الراجعة التي تحدث بين مكونات النظام من ناحية، وبين البيئة الخارجية من ناحية أخرى (كامل،2010). بينما يرون (البديري وعلوان،2023) بأنه أحد نسخ الذكاء التي يمتلكها الفرد في إدارة المؤسسة والتكيف مع المحطات المتفاوتة والاخذ بالحسبان التفاوت بين المصالح للآخرين عند اتخاذ قرارات شمولية بعيدة المدى محققة بذلك مزايا اجتماعية واقتصادية وبيئية.

4- **الذكاء البيئي:** هو نظام عقلي مسؤول عن التخيل البيئي الذي يقدر العاملين من معرفة البيئة المحاطة بهم والاستشعار بعناصر البيئة التلقائية والتفاعل مع دورها بالحياة وقوة تقدير دورهم وكيفية توظيفه في سياق الوعي البيئي وذلك على مبدأ محكم ومدروس كنظام الذكاء البيئي (عبد الجليل،2014). ويؤكد (البديري وعلوان،2023) على ما تقدم ان كل العاملين في المنظمة مسؤولين عن البيئة لذلك فإن المسؤولية البيئية هي قضية اجتماعية وبيئية وقانونية ودينية وذات قيمة لكونها لها تأثير مباشر على حياة الانسان، لذلك فأنها تخضع الى مجموعة من القوانين واللوائح التشريعية التي تخدم المجتمع (Isabel, 2020). ويبين (الكرادشة،2010) بعض الدوافع الداخلية التي تدفع المنظمات الى تبني انظمة الذكاء البيئي المستدام ومنها (تحقيق مزايا تسويقية و وفورات مالية تسهم في تقليل التكاليف، تقليل كمية المخلفات الصناعية الصلبة والسائلة منها، حماية الانظمة البيئية واستخدامها بشكل اكفى وحفظ الموارد الطبيعية، وتبني المسؤولية البيئية بشكل ذكي وزيادة التعاون مع السلطات التشريعية). ويزيد على ذلك (بومدين،2011) بعض الدوافع الخارجية ومنها (الضغوطات الحكومية، الزبائن والمستهلكين، المساهمين، الموزعين والموردين، والمنافسة وشركات التأمين).

المبحث الثاني الميزة التنافسية المستدامة

1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

من المفاهيم الجوهرية والمهمة في الادارة الاستراتيجية هو مفهوم الميزة التنافسية المستدامة فإنه يعكس قدرة المنظمة في تحقيق اداء متميز يصعب على المنظمات المنافسة تقليده او تجاوزه لفترة طويلة , لذلك فإن بناء ميزة تنافسية مستدامة يحتاج الى موارد فريدة وكفاءات تنظيمية يصعب تقليدها بالإضافة الى تبني استراتيجيات مرتكزة على الابتكار والجودة والقيمة المضافة , وفي بيئات عمل متراكبة اقتصاديا وتكنولوجيا مثل بيئة العمل العراقية فإن بناء ميزة تنافسية مستدامة يتطلب الذكاء والتركيز في العمل للتكيف مع المتغيرات البيئية واستثمار الموارد البشرية والمعرفية بكفاءة بالإضافة الى امر مهم جدا وهو تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار. ويرى (Hill,2001) ان

الميزة التنافسية المستدامة إنه نظام يتميز بامتلاك خصائص تفوق تلك التي يقدمها المنافسون، حيث تقوم الفكرة على القيمة التي نجحت المنظمة في تقديمها للزبون بشكل فعال ومتميز. وبصورة أكثر تفصيلا يرون (Gloet & Samson,2020) بأنها عملية تطوير مستمرة للموارد الفريدة والقابليات المتميزة للاستجابة للتغيرات السريعة في السوق وبالتالي التغلب على المنافسين المحتملين والحاليين وتحقيق قيمة للعملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات تعتبر مفتاح النجاح على المدى البعيد. وتؤكد (علوان,2020) على انها تمثل اليقظة الاستراتيجية المستمرة لتحركات المنافسين وانشطتهم وادائهم وتوجهاتهم لذلك فهو يؤكد على ضرورة تحسين مهارات التنبؤ التنافسي.

اذن كل تعريفات الميزة التنافسية المستدامة تتجه باتجاه واحد الا وهو قدرة المنظمة على تحقيق اداء متميز يتفوق على منافسيها مثل تقديم منتج او خدمة بجودة اعلى او خلق تجربة فريدة للزبون وهذا ما يؤدي الى تحقيق ربحية عالية وبناء سمعة قوية في السوق وهذا يأتي من خلال استثمار المنظمة لمواردها بصورة ذكية بحيث يصعب تقليدها او مجاراتها وعلى الامد الطويل.

2- اهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تعددت آراء ووجهات نظر الباحثين حول موضوع اهمية الميزة التنافسية المستدامة، لذلك يرون الباحثون في البحث الحالي ان الاهمية تتركز في بعض الامور المهمة وكما يأتي:

- تعد من المرتكزات الاساسية التي تسعى المنظمات الى تحقيقها والحفاظ عليها في البيئة الديناميكية المتغيرة.
- تحقيق التفوق المرحلي وترسيخ موقع المنظمة في السوق على المدى البعيد من خلال تقديم قيمة مضافة يصعب تقليدها او تعويضها من قبل المنافس.
- تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات من خلال استثمار مواردها الداخلية وتطوير قدراتها الجوهرية وتبني استراتيجيات متجددة تضمن التميز والريادة والنمو المستدام.
- وفي بيئة العمل في بلدنا العزيز فأن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يعد عاملا حاسما في بقاء ونجاح المنظمات.

3- ركائز الميزة التنافسية المستدامة:

تتعدد الركائز او المصادر التي يمكن ان تستند اليها المنظمات لبناء ميزة تنافسية مستدامة ويعتمد ذلك على مدى قدرة المنظمات على استثمار هذه المصادر بشكل فعال، وكما يأتي (Cheng,2011):

أ- الموارد البشرية المتميزة: أي الكفاءات والخبرات والمهارات الموجودة في المنظمة وخاصة إذا كانت نادرة وصعبة التعويض.

ب- الابتكار والتكنولوجيا: من خلال التفوق في استخدام التكنولوجيا الحديثة وتبني الابتكار المستدام.

ت- السمعة: سمعة المنظمة الجيدة والثقة التي تبنيها مع عملائها وشركائها ميزة مستدامة يصعب تقليدها.

ث- القدرات الجوهرية: متمثلة بالمعرفة التنظيمية والثقافة المؤسسية ونظم المعلومات وكذلك القدرة على التكيف مع المتغيرات.

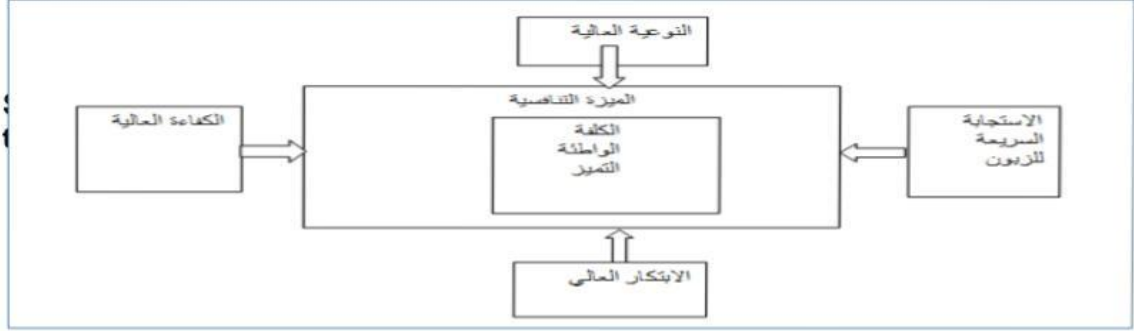
ج- الموقع الجغرافي: لأنه في بعض الاحيان يشكل الموقع او السوق المستهدفة مصدرا للتميز بحد ذاته.

ح- العلاقات والتحالفات الاستراتيجية: أي العلاقات او الشراكات مع الموردين والزبائن والمجتمع.

ويرون الباحثون ان هذه الركائز التي ذُكرت تحتاج الى وقت طويل وتخطيط وجهد مستمر لصيانتها وتطويرها بحيث تتماشى مع تغيرات البيئة التنافسية لذلك فأن قوة هذه المصادر تكمن في كونها لا تكتسب بسهولة.

4- ابعاد الميزة التنافسية المستدامة: تباينت آراء الكتاب والباحثين حول تحديد ابعاد الميزة التنافسية المستدامة وذلك بحسب طبيعة البيئة التنظيمية ونوع القطاع والمدخلات الفكرية التي يستندون اليها، ولكن يمكن القول ان معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به (Hill,2001) و (هزاع,2024) وكما يأتي:

شكل (٣) ابعاد الميزة التنافسية المستدامة



Source: Hill Charles W. L & Jones. Fareth (2001) strategic management theory 5th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, p. 127

1- **الكفاءة:** وهي الوسيلة لتحويل المدخلات الى مخرجات والمنظمة التي تستثمر مدخلاتها بشكل أفضل من المنافسين فهي المنظمة الأكثر كفاءة وحصولا على مخرجات أكثر من خلال مدخلات الانتاج المطلوبة او الحصول على المخرجات المطلوبة من خلال مدخلات اقل (Hill & Jones,2011). ومن وجهة نظر اخرى يرون (صديقي وحمو،2022) ان الكفاءة تشير الى استخدام او استغلال مقدار قليل من المدخلات لتحقيق مقدار كبير من المخرجات. ويوضحان (طالب والبناء،2012) ان كفاءة المنظمات تتجسد في الاتي:

- **انتاجية العامل:** وتشير الى المخرجات المنتجة من عامل واحد.
- **انتاجية رأس المال:** وتشير الى المبيعات لكل دينار يستثمر في العمل.

وبحسب رأي (جميل،2018) فيمكن للمنظمات ان ترفع مستوى الكفاءة لديها من خلال عدة امور منها استغلال اقتصاديات الحجم أي التخفيض في تكلفة الوحدة المرتبطة بالإنتاج، وكذلك استغلال آثار التعلم التي تأتي بالممارسة العملية، ومن خلال أنشطة البحث والتطوير ايضاً، وبالإضافة الى امكانية تطبيق بعض الانظمة مثل نظام التخزين الآني وغيرها من الامور الممكنة.

2- **الجودة:** وهي قدرة المنظمة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة وبأسعار تنافسية بما يخدم الزبائن (صديقي وحمو،2022). في حين يعرفها (هزاع،2024) بأنها التحسين المستمر والبحث المستمر عن أفضل الطرق لعمل الأشياء الصحيحة من أول مرة وكذلك تقديم خدمات بمواصفات تحقق او تفوق رغبات الزبائن لإرضائهم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ويؤكد (المولى،2019) ان تطبيق ادارة الجودة الشاملة لها دور كبير في ابراز مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وذلك لكون تركيزها يصب في جودة الخدمات وجودة اداء العاملين وتعد الاخيرة هي أبرز العوامل (المدخلات) التي تساهم في تحسين جودة المخرجات سواء كانت سلع ملموسة او غير ملموسة وهذا بدوره يحتاج الى سعي المنظمات الى تمرين العاملين وزيادة قدراتهم وتعزيز مشاركتهم وتنمية روح التعاون وتحمل المسؤولية.

3- **الابداع:** وهو عبارة عن افكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة وذات صلة بحل المشكلات او تطوير اساليب او اعادة تجميع الانماط المشهورة في السلوكيات الادارية بأشكال متميزة ومطورة تدفع المنظمة للأمام (توفيق ومرسي،2017). اما من ناحية المزايا التنافسية فيرى (عبد العال،2017) ان الابداع هو تقديم منتجات وخدمات

جديدة ومبتكرة وغير مألوفة ولم يسبق للمنافسين استخدامها. وايضا يبين (توفيق ومرسي، 2017) ان الابداع هو من الحالات المتجددة في جميع نواحي الحياة فهو يسهم في المحافظة على مكانة المنظمة ويعزز من دورها وموقعها الريادي واستكشاف الفرص الجديدة في البيئة الخارجية ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لذلك فإن الابداع يعتبر بعداً رئيسياً لها.

4- **الاستجابة للزبائن والمستفيدين:** تعتمد هذه الاستجابة باتجاه ايجابي او سلبي على تجارب الزبائن لمنتجات المنظمة وتستطيع المنظمة من خلال ذلك ان تحقق لها الميزة المستدامة بواسطة قدرة المنظمة على تقديم ونتاج منتجات ترضي حاجات الزبون أكثر من منافسيها ومن ثم سيكون هناك مواءمة بين السلع والخدمات مع المطالب الفردية والجماعية (Feng & Papatla, 2011). وفي ذات السياق ترى (محمود، 2020) ان الاستجابة لحاجات الزبائن تعني قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لتلبية حاجات ورغبات الزبائن وخاصة في ظل المنافسة الكبيرة. اما (هزاع، 2024) فيرى ان الحصول على الزبائن والمحافظة على ولائهم هو من اهم متطلبات الاستدامة ويتطلب ذلك المعرفة الدقيقة بالزبائن واثباتهم ورغباتهم واشباعها من خلال انتاج منتجات وخدمات بمستوى جودة يفوق المنافسين والاهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات، ويرى ايضا انه يمكن قياس بعد الاستجابة من خلال بعض المؤشرات وكما يأتي:

- اجراء دراسات استطلاعية للتعرف على الحاجات المختلفة.
- الاستجابة للحاجات والرغبات المتغيرة.
- تخفيض وقت الاستجابة من خلال السرعة في تقديم الخدمة بحيث يحقق التفوق على المنافسين.
- الاهتمام بالتغذية الراجعة من خلال تنفيذ مقترحات الزبائن التي تسهم في تطوير المنتج او الخدمة.

المبحث الثالث الجانب العملي

اولاً: تشخيص ووصف المتغيرات البحثية:

الهدف هنا بهذه المرحلة يكمن في عرض البيانات المستخلصة من إجابات افراد عينة البحث وتحليلها وتفسيرها علمياً ويُرَكز التحليل على نتائج المتوسطات الحسابية الموزونة، الأهمية النسبية، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لكافة فقرات المتغيرات البحثية كما تم تحديد مستوى الاستجابات بناءً على المتوسطات الحسابية، مع تصنيفها ضمن الفئات المناسبة .

ونظراً لاعتماد استمارة البحث على مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة/ لا أوافق بشدة)، فإن المتوسطات الحسابية تتوزع إلى خمس فئات. يتم تحديد هذه الفئات من حساب طول المدى (5-1 = 4)، ثم تقسيم المدى على عدد الفئات (5) للحصول على قيمة 0.80. (4÷5 = 0.80) بعد ذلك، تضاف قيمة 0.80 إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو تطرح من الحد الأعلى للمقياس (5) لتحديد الحدود الدقيقة لكل فئة. وكما مبين في الجدول (1):

الجدول (1): الأوساط الحسابية الموزونة ومستويات الإجابة لها	
المتوسط الموزون	مستوى الإجابة
من 1 إلى 1.80	منخفض جداً
من 1.81 إلى 2.60	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	معتدل
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
من 4.21 إلى 5	مرتفع جداً

1. عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد العينة بشأن الذكاء المستدام:

يبين الجدول (2) قيم المتوسطات الحسابية الموزونة والاهمية النسبية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المحسوبة لأبعاد المتغير الذكاء المستدام وكما يلي:

الجدول (2): الإحصاءات الوصفية للمتغير اعلاه

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	الذكاء النظمي	3.43	1.21	35.49	65
2	الذكاء البيئي	3.42	1.22	35.81	65
3	الذكاء الروحي	3.41	1.31	38.40	65
4	الذكاء العاطفي	3.63	1.23	33.98	73
	الذكاء المستدام	3.50	1.27	36.11	71

من جدول (2) ان المتغير الذكاء المستدام يحقق وسطاً حسابياً موزوناً (3.50) بحيث يقع ضمن فئة (المرتفع)، وانحراف معياري (1.27)، ومعامل اختلاف (36.11%) وهذا يدل ان المتغير متوافر في المنظمة وما يدعم ذلك فالأهمية النسبية بلغت (71%). وعند الرجوع للنتائج الواردة في جدول (2) نرى الاتي:

أ- **الذكاء النظمي:** يحقق هذا، وسط حسابي موزون يبلغ (3.43) مفاده بانه يقع ضمن الفئة المرتفعة، في حين الاهمية النسبية (65%)، الانحراف المعياري كان (1.21)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (35.49%). مما تقدم يتضح ان الافراد العاملين يلتزمون بالقيم المثلى في سلوكهم.

ب- **الذكاء البيئي:** وايضا حقق هذا، وسط حسابي موزون مقداره (3.42) اي انه من الفئة المرتفعة، بينما الاهمية النسبية (65%)، وقيمة الانحراف المعياري كانت (1.22)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (35.81%) مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان الفرد العامل يعترف بالأخطاء عند اكتشافها وقادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.

ج- **الذكاء الروحي:** وحقق وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.41) اي انه يقع ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الاهمية النسبية (65%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.31)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (38.40%) مما تقدم نستنتج ان إدارة تعمل على تقييم أداء العاملين بغية الوقوف على نقاط الضعف لديهم والعمل على معالجتها من خلال طرق تتبعها ومنها تدريبهم واشراكهم في دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم بالإضافة الى انها ومن خلال عملية الذكاء الروحي تعمل على مكافئة العاملين المجددين في العمل الذين حققوا أعلى مستويات في التقييم.

خ- **الذكاء العاطفي:** كذلك هذا البعد يحقق وسط حسابي موزون يبلغ (3.63) اي هو ايضا من الفئة المرتفعة، بينما الاهمية النسبية (73%)، واما الانحراف المعياري كان (1.23)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (33.98%). مما تقدم يتضح لنا ان ادارة المنظمة تغرس الحماس والالتزام والثقة لدى المرؤوسين وترتكز على التعليم الذاتي المستمر.

2. عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد العينة بشأن الميزة التنافسية المستدامة:

يفسر الجدول (3) القيم للأوساط الحسابية الموزونة، والاهمية النسبية، والانحرافات، ومعاملات الاختلاف لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة وكما يأتي:

الجدول (3): الإحصاءات الوصفية للمتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %
1	الكفاءة	3.43	1.34	39.06	65
2	الاستجابة للزبائن	3.64	1.19	32.75	73
3	الابداع	3.44	1.39	40.50	69
4	الجودة	3.57	1.05	29.54	72
	الميزة التنافسية المستدامة	3.52	1.25	35.65	71

يبين الجدول (3) بان المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة يحقق وسط حسابي موزون (3.52) وهو في الفئة المرتفعة وبانحراف (1.25) ومعامل اختلاف (35.65%) وهذا يدل على المنظمة تسعى الى تطوير الافراد العاملين بغية تحقيق الابداع في مجال عملهم مما ينعكس ذلك على واقعها ويقوي ذلك الأهمية النسبية تبلغ (71%). ويرجعنا الى النتائج التي وردت في جدول (3) نجد ما يأتي:

- 1. الكفاءة:** يحقق البعد (الكفاءة) وسط حسابي موزون قيمته (3.43) وانه في الفئة المعتدلة، بينما الأهمية النسبية (65%)، وقيمة الانحراف المعياري (1.34)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف نحو (39.06%). يتضح ان الكفاءة هو الحاكم لسلوك الفرد العامل وشعور الفرد بالمسؤولية والأمانة في العمل.
- 2. الاستجابة للزبائن:** يحقق البعد الثاني وسط حسابي موزون قيمته (3.64) مفاده بانه في الفئة المرتفعة، والأهمية النسبية (73%)، في حين يبلغ الانحراف (1.19)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (32.75%) مما تقدم من نتائج يتضح لنا جلياً ان الافراد العاملين ينجزون أعمالهم بأسلوب متجدد ويحاولون البعد عن تقليد الاخرين بحل المشاكل التي تعترض نطاق المشروع.
- 3. الابداع:** يحقق الثالث وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (3.44) اي انه ضمن فئة (مرتفع)، فيما بلغت الأهمية النسبية (69%)، اما قيمة الانحراف المعياري فكانت (1.39)، في حين بلغت نسبة معامل الاختلاف (40.50%) نستنتج ان الافراد العاملين لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل المختلفة.
- 4. الجودة:** حقق الجودة (وسط حسابي موزون) قيمته (3.57) اي في الفئة المرتفعة، وبلغت الأهمية (72%)، في حين يبلغ الانحراف (1.05)، بينما بلغت نسبة معامل الاختلاف (29.54%). يتضح لنا ان هناك قدرة للعاملين على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها ويحرصون لمعرفة أوجه القصور بما يقومون من اعمال.

ثانياً: اختبار الفرضيات (الارتباط والتأثير) بين المتغيرات:

يسعى إلى تحليل ودراسة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، اذ سيتم تقييم تلك العلاقات على مستوى الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضيات الرئيسية، بالإضافة إلى قياس هذه العلاقات بشكل شامل على المستوى الكلي. وسيتم تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على معامل الارتباط البسيط (بيرسون) ومعامل الانحدار الخطي البسيط.

-اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء المستدام والميزة التنافسية المستدامة) وفرضياتها الفرعية وكما يأتي:

يوضح الجدول (4) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين هذه المتغيرات وأبعادها. وقبل التعمق في اختبار الفرضية، يُلاحظ أن الجدول يشير إلى حجم العينة (30) وصنف الاختبار (2-tailed) ومختصر

(Sig.) يشير لاختبار دلالة معامل الارتباط. في حال ظهور علامة (*) على معامل الارتباط، فهذا يدل على وجود ارتباط معنوي عند مستوى دلالة (5%) أما إذا ظهرت علامة (**) على معامل الارتباط، فإن ذلك يشير إلى ارتباط معنوي عند مستوى دلالة (1%) يتم تقييم قوة معامل الارتباط وفقاً للقاعدة التي وضعها (Cohen, 1977:79-81) على النحو التالي:

✚ تكون العلاقة ضعيفة عندما تتراوح قيمته بين (0.10 و 0.29).

✚ تكون العلاقة متوسطة عندما تتراوح قيمته بين (0.30 و 0.49).

✚ تكون العلاقة قوية عندما تتراوح قيمته بين (0.5 و 1).

الجدول (4) اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

		الذكاء النظمي	الذكاء البيئي	الذكاء الروحي	الذكاء العاطفي	الذكاء المستدام
الميزة التنافسية	Pearson Correlation	**0.559	**0.557	**0.606	**0.642	**0.643
المستدامة	Sig. (2- tailed)	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
	n	30	30	30	30	30

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

يوضح الجدول (4) وجود علاقات ارتباط موجبة قوية (لكون قيمتها أكبر 0.50) وبدلالة معنوية عند المستوى (1%) بين الميزة التنافسية المستدامة والذكاء المستدام، حيث ان قيم معامل الارتباط بين الذكاء المستدام والميزة التنافسية المستدامة تبلغ (0.643) عند مستوى دلالة (1%) وهي قوية وفق قاعدة (Cohen). أن أعلى علاقة ارتباط كانت بين الذكاء العاطفي والميزة التنافسية المستدامة، حيث كانت علاقة الارتباط بينهما قيمتها (0.642) عند مستوى دلالة (1%) وهي علاقة طردية قوية وفق قاعدة (Cohen). بينما الأضعف بين الذكاء البيئي والميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت (0.557) وهي علاقة ارتباط قوية وفق قاعدة (Cohen). وتشير نتائج جدول (4) بقبول فرضية الوجود الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، وهي: ((هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء المستدام والميزة التنافسية المستدامة))

-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص: (هناك تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء المستدام في الميزة التنافسية المستدامة)، وفرضياتها الفرعية وكما يأتي:

الجدول (5) تقدير علاقة الاحدار الخطي البسيط بين الذكاء المستدام والميزة التنافسية المستدامة

الميزة التنافسية المستدامة						المتغير التابع
P-Value	F	P-Value	T	R ²	β	المتغير المستقل
0.000	86.21	0.000	9.28	0.40	0.64	الذكاء المستدام
<0.001	52.82	<0.001	7.26	0.30	0.55	الذكاء النظمي
<0.001	52.13	<0.001	7.22	0.28	0.54	الذكاء البيئي
<0.001	74.73	<0.001	8.64	0.36	0.64	الذكاء الروحي
<0.001	60.67	<0.001	9.51	0.41	0.64	الذكاء العاطفي

يتبين من النتائج في جدول (5) يبلغ معامل الانحدار لمتغير الذكاء المستدام على الميزة التنافسية المستدامة (0.64) وهذا يدل عند تغيير الذكاء المستدام بمقدار وحدة واحدة فالميزة التنافسية المستدامة سوف تزداد بمعدل (63%) , وللعلم فالتأثير معنوي بسبب قيمة (t) المحسوبة والتي تبلغ (9.28) معنوية عند مستوى (0.001). كما نلاحظ بان الذكاء المستدام يفسر نسبة (40%) للتغيرات الفاعلة بالميزة التنافسية المستدامة والنسبة الباقية والتي تبلغ (60%) فتعود لمتغيرات أحر خارجة عن الانموذج الحاضر. وللعلم بالشيء فالنموذج المقدر معنوي مجملاً بسبب (f) المحسوبة والتي تبلغ (86.21) فهي قيمة معنوية بمستوى (0.001). وبناءً عما سبق قبول الفرضية الرئيسية الثانية وهي: (يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء المستدام في الميزة التنافسية المستدامة).

وبالرجوع للجدول (5) ولمقصد إظهار الصحة للفرضيات المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية يتبين الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء النظمي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها و يتجلى من جدول (5) الآتي:

1- يبلغ معامل الانحدار (0.55) اذ يدل عند تغيير البعد بقدر وحدة واحدة فمتغير الميزة التنافسية المستدامة سوف يزداد بقدر (53%) , وللعلم فالتأثير معنوي بسبب قيمة (t) المحسوبة وهي: (7.26) فهي معنوية بمستوى (0.001).

2- تبلغ قيمة معامل تحديد (R^2) تقريبا (0.29) وهو دليل بانه يعطى نسبة (29%) من التغيرات التي تحدث بالميزة التنافسية المستدامة، والباقي (71%) تعود لعناصر أحر لا تدخل بالنموذج الحالي.

3- نلاحظ بان (F) المحسوبة وقيمتها (52.82) فهي معنوية بمستوى (0.001) وبها نلمح بان الانموذج المقدر معنوياً مجملاً.

وتستنبط الباحثين بتحليلهما لنتائج جدول (5) قبول الفرضية البديلة وهي: ((هناك تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء النظمي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها))

الفرضية الفرعية الثانية : هناك تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء البيئي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها ويتوضح في جدول (5) الآتي:

1- يبلغ معامل الانحدار (0.54) ويدل عند تغيير البعد بمعيار وحدة واحدة فمتغير الميزة التنافسية المستدامة سوف يزداد بقيمة (54%) , دليلاً على تأثير معنوي بسبب (t) المحسوبة وهي: (7.22) فهي معنوية بمستوى (0.001).

2- تبلغ قيمة معامل التحديد (R^2) (0.28) ويعطى هذا نسبة (28%) من التغيرات الحاصلة بالميزة التنافسية المستدامة، والباقي (72%) تعود لعناصر أحر لا تدخل بالأنموذج الحاضر.

3- نرى بان (F) المحسوبة تبلغ (52.13) وهي معنوية بمستوى (0.001) وبه نلمح بان الانموذج المخمن معنوياً مجملاً.

وعليه تستنبط الباحثان بتحليلهما لنتائج جدول (5) قبول الفرضية البديلة وهي: ((هناك تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء البيئي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعاده)).

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الروحي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعاده ويتضح خلال الجدول (5) الآتي:

- 1- يبلغ معامل الانحدار (0.67) وهذا يدل بأنه عندما يتغير بعد الذكاء المستدام بوحدة واحدة سوف تزداد الميزة التنافسية المستدامة بقيمة (61%) , ويتأثير معنوياً بسبب قيمة (t) المحسوبة وقيمتها (8.64) فهي معنوية بمستوى ($0.001 <$).
- 2- تبلغ قيمة معامل التحديد (R^2) تقريبا (0.36) وهذا يعلل بأنه يعلل نسبة (91%) من التغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، والباقي (64%) يعود لعناصر أخر ليست موجودة بالأنموذج الآني.
- 3- نلاحظ انه قيمة (F) المحسوبة والتي تبلغ (74.73) معنوية بمستوى ($0.001 <$) وبه نلمح ان الانموذج معنوياً بالعموم.

ومنه تستخلص الباحثان خلال التحليل لنتائج جدول (٨) قبول الفرضية البديلة وهي: ((هناك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الروحي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها))

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العاطفي في الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها ويتوضح خلال جدول (5) الآتي:

- 1- يبلغ معامل الانحدار (0.64) وهو يدل عند تغيير بعد الذكاء المستدام بوحدة واحدة فتتغير الميزة التنافسية المستدامة بقيمة (64%) , اذن التأثير معنوياً بسبب (t) المحسوبة وقيمتها (9.51) فهي معنوية بمستوى ($0.001 <$).
- 2- تبلغ قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.41) وهو يفسر بأنه نسبة (41%) من التغيرات الحاصلة للميزة التنافسية المستدامة، والمتبقي (59%) يعود لعناصر أخر ليست موجودة بالأنموذج الآني.
- 3- نلاحظ انه (F) المحسوبة وقيمتها (60.67) فهي معنوية بمستوى ($0.001 <$) وبه نرى بان الانموذج معنوياً بالمجمل

وعليه تستنتج الباحثان خلال التحليل لنتائج جدول (5) قبول الفرضية البديلة وهي: ((هناك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء العاطفي في الميزة التنافسية المستدامة))

(الاستنتاجات والتوصيات)

الاستنتاجات:

تبين من نتائج البحث ان الذكاء المستدام يعد من المداخل الاستراتيجية الحديثة لدعم استدامة الميزة التنافسية للمنظمات وتحقيق أداء متميز وتفوق تنافسي في السوق، من خلال التركيز على التعلم المستمر والابداع والابتكار واتخاذ القرارات التي توازن بين الابعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباطات معنوية بين متغيرات البحث وأبعادها، مما يُشير إلى وجود علاقة ارتباطية تكاملية بين الذكاء المستدام والميزة التنافسية المستدامة وهذا يدل على الاهتمام الواضح لدى ادارة الشركة المبحوثة بممارسات الذكاء المستدام كونه مدخل اداري استراتيجي حديث يعمل على توجيه العاملين في المنظمة توجيهها صحيحا. أما على مستوى الأبعاد فقد أظهرت النتائج ان أقوى ارتباط بين الذكاء العاطفي والميزة التنافسية المستدامة وهذا يدل على الدور المحوري الذي تلعبه الكفاءات العاطفية والادراك الوجداني بتحقيق المتغير التابع في شركة مخازن باب الأعا في حين ان الارتباط الأضعف كان بين الذكاء البيئي والميزة التنافسية المستدامة وهذا يدل على ضعف التوجه البيئي في استراتيجيات الشركة المبحوثة او ان تطبيق هذا البعد عمليا محدود، وأيضا أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي للذكاء المستدام في الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة، اما على مستوى الابعاد فتشير النتائج الى وجود علاقة تأثير معنوية على المتغير التابع مما يبين ان الذكاء المستدام يسهم بصورة كبيرة في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، وفي ضوء ما سبق، توصي هذه الدراسة بما يلي:

- يتطلب من إدارة الشركة المبحوثة دمج مفاهيم الذكاء المستدام ضمن الخطط الاستراتيجية والإدارية للشركة أي تكون جزء من رؤية واهداف الشركة وليس مجرد مبادرات فردية او مرحلية.

- من الضروري تعزيز بعد الذكاء العاطفي لدى العاملين في الشركة عينة البحث وذلك من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة في إدارة الانفعالات والتواصل الفعال والذكاء الاجتماعي وذلك لأثره الكبير في دعم الميزة التنافسية المستدامة.

- كما ينبغي أيضا إعادة النظر في سياسات الشركة تجاه القضايا البيئية وتفعيل برامج الذكاء البيئي من خلال تشجيع مبادرات الاستدامة البيئية وتقليل الهدر واستخدام الموارد بكفاءة أعلى.

- من الضروري أيضا اجراء تقييم دوري للعاملين لمعرفة مستوى الذكاء المستدام لديهم لتحديد نقاط القوة والضعف في كل بعد لبناء خطط تطوير مهني وتدريب أكثر فاعلية، بالإضافة الى تعزيز ثقافة الابتكار والاستدامة داخل المنظمة وتقدير الأداء المتميز.

- وفي النهاية فيمكن للمنظمات الاطلاع على ممارسات وتجارب تطبيق الذكاء المستدام لدى المنظمات او الشركات الرائدة وتوظيفها في تطوير سياسات واستراتيجيات محلية تتناسب مع بيئة العمل العراقية.

المصادر

المصادر العربية:

- البدري، فراس توفيق صالح وعلوان، فراس حسين، (2023) "دور ابعاد الذكاء المستدام في تعزيز التسويق المستدام" دراسة وصفية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشورة، جامعة تكريت/ كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- بومدين، بروال، (2011) "دور الابداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى الدولي حول الابداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتحليل التجارب الوطنية والدولية، جامعة النليدة، 19(94)، 18-19.
- توفيق، صلاح الدين محمد، مرسي، شيرين عيد، (2017) "الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة: تصور مقترح" مجلة كلية التربية، جامعة بنها، كلية التربية، 28(109)، 1-69.
- جميل، هادية النور محمد نور الهدى، (2018) "دور القياس والافصاح المحاسبي عن معلومات التنمية المستدامة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال السودانية: دراسة ميدانية" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين.
- حميد، محمود فوزي، (2025) "استراتيجيات التسويق التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصارف التجارية" دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في العراق، المجلة الافريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(1)، 153-172.

- سالمان، الشيماء محمود (2022)، "الذكاء المنظومي كمنبئ برشاقة التعلم لدى طلاب الدراسات العليا"، مجلة البحث
- الشاعر، سوسن عبد الله، والخشالي، شاكِر جَار الله (2020) "أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في مُنظَّمات الصناعات الكهربائية الأردنية" مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6 (2).
- [Doi:10.35703/1874-006002-002](https://doi.org/10.35703/1874-006002-002)
- صديقي، حياة، وحمو، نادية (2022) "دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة البنوك الجزائرية" مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 5(1)، 31-52. <https://dspace.univ-eloued.dz/handle/123456789/22657>
- الضبع، فتحي عبد الرحمن، (2012) "الذكاء الروحي وعلاقته بالسعادة النفسية لدى عينة من المراهقين والراشدين"، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، 29(1).
- طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي، (2012) "استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة: مدخل معاصر" ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- عبد الجليل، هويدي، (2014) "العلاقة التفاعلية بين السياحة البيئية والتنمية المستدامة" مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، 15(9).
- عبد العال، عنتر محمد احمد، (2017) "تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي" مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين شمس، كلية التربية، 41(4)، 178-275.
- علوان، سهام (2020) "إدارة الذكاء التنافسي كآلية استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية ومواجهة تحديات فايروس كورونا (Covid 19)"، المجلة التربوية، 2، 1063-1158.
- <https://doi.org/10.21608/edusohag.2021.143610>
- كامل، عبد الوهاب محمد، (2010) "الذكاء المنظومي ووظائف المخ" المجلة المصرية للدراسات النفسية، 20(69)، 483-500.
- الكرادشة، منذر نادر، (2010) "واقع تبني منظمات الاعمال الصناعية مسؤولية البيئة" رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- محمد، يزن سالم، (2019) "دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي - بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة" المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(60).

- محمود، هناء، (2020) "التعليم الريادي: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالجامعات المصرية (دراسة تحليلية)" مجلة كلية التربية ببنها، 122(4)، 84-164.
<https://doi.org/10.21608/jfeb.2020.150391>
- المولى، مثنى عبد الوهاب، (2019) "أثر التوجه بإدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي في الميزة التنافسية المستدامة في الكليات الاهلية: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الاهلية في العراق" رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- نوار، أسماء راغب، (2018) اخرة التأمل (6) - الذكاء والتفكير،
<https://arabicpost.net/opinions>
- هزاع، فيصل، (2024) "أثر المرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الاهلية العاملة في اليمن"، مجلة الآداب، 12(2)، 267-314.
<https://doi.org/10.35696/arts.v12i2.1986>

المصادر الأجنبية:

- Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2017). "A Complete Set of Systems Thinking Skills", 27th Annual INCOSE International Symposium (IS 2017), Adelaide, Australia.
- Business dictionary, available at: [http://www. Businessdictionary.com/ definition/emotional-intelligence.html](http://www.Businessdictionary.com/definition/emotional-intelligence.html), accessed on 27/8/2019.
- Cheng, Wang Wen, (2011) "Types of Competitive Advantage and Analysis". International Journal of Business and Management.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p100>
- Dewberry, Chris, (2004). Statistical Methods for Organizational Research: Theory and practice. First published, Published in the Taylor & Franci, p15.
- Feng, J., & Papatla, P. (2011). Advertising: stimulant or suppressant of online word of mouth?, Journal of Interactive Marketing, 25(2), 75-84.
<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.11.002>
- Gloet, M., & Samson, D. (2020). Knowledge management and systematic innovation capability. In Disruptive technology: Concepts, methodologies, tools, and applications (pp. 1198-1218). IGI Global.
<https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9273-0.ch059>
- Hill Charles W. L & Jones. Fareth (2001) "strategic management theory" 5th ed, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, p. 127.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). Essentials of strategic management, (3rd ed.). Massachusetts: Cengage Learning.

- Isabel, R. (2020). "The Sustainability Mindset Principles. A Guide to Developing a Mindset for a Better World". Taylor and Francis.
- Kassel, K., Rimanoczy, I., & Mitchell, S. (2016), "The Sustainable Mindset: Connecting Being, Thinking, and Doing in Management". Academy of Management Annual Meeting Proceedings.
<https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.16659abstract>
- Kemper, J. A., and Ballantine, P. W. (2019). "What do we mean by sustainability marketing?". Journal of Marketing Management, 35(3-4).
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1573845>
- Lee, C. H., & Templer, K. J. (2022). 7 Cultural intelligence assessment and measurement. In Cultural Intelligence (pp. 185-208). Stanford University Press.
- Malhotra, M., & Kathuria, K. (2017). "Relationship between Spiritual Intelligence, Job Satisfaction and Counterproductive work behavior among employees of multinational companies in India". Journal of Psychosocial Research, 12(2).
- Nderitu, J. W. (2016). "Strategies for Sustainable Competitive Advantage in Christian Universities in Nairobi, Kenya – Awareness Gap: A Case of Pan Africa Christian University".
- Samul, J. (2020). "Emotional and Spiritual Intelligence of Future Leaders: Challenges for Education". Education Sciences, 10(7).
<https://doi.org/10.3390/educsci10070178>
- Sherin, A. (2017). "Sustainable thinking. In J. Chapman, Rout ledge Handbook of Sustainable Product Design". Abingdon: Routledge.
- Stasewitsch, M., Kauffeld, S., & Mayer, L. (2020). "Innovative Teaching and Learning Climates—Is Germany Indeed Ahead of India? How Do These Relate to Sustainable Thinking?" In K. Sangwan, & C. Herrmann, Enhancing Future Skills and Entrepreneurship. Sustainable Production, Life Cycle Engineering and Management. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44248-4_22
- Warren, A; Archambault, L. & Folry, R. (2014) " Sustainability Education framework for Teachers: Developing Sustainability Literacy through futures, values, systems, and strategic thinking", Journal of Sustainability Education, Vol 6, 1-14, Retrieved from: <http://www.susted.org/>.