

دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة

إعداد الطالب/ خالد هليل العتيبي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات. وتكونت عينة الدراسة من (120) عامل من العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة. وأسفرت نتائج الدراسة عن أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (4.28)، بدرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.73)، أن مستوى الميزة التنافسية في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الابتكار والمرونة في الهيئة، عبر تشجيع مشاركة الموظفين في اقتراح الحلول الجديدة، وتبني مبادرات إبداعية تدعم تحقيق أهداف الهيئة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاستراتيجي - الميزة التنافسية- في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

Contents

ب.....	مستخلص الدراسة
1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للدراسة
2.....	الفصل الأول
2.....	الإطار العام للدراسة
2.....	المقدمة:
3.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة
5.....	-أهداف الدراسة
6.....	-تساؤلات الدراسة
7.....	- فروض الدراسة
7.....	الاطار النظري:
7.....	الذكاء الاستراتيجي
7.....	مفهوم الذكاء الاستراتيجي
8.....	أهمية الذكاء الاستراتيجي

10	أهداف الذكاء الاستراتيجي
11	خطوات الذكاء الاستراتيجي
12	أبعاد الذكاء الاستراتيجي
14	الميزة التنافسية
14	مفهوم الميزة التنافسية
14	أهمية الميزة التنافسية
15	أهداف الميزة التنافسية
16	أنواع الميزة التنافسية
17	أبعاد الميزة التنافسية
19	العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية
20	محددات الميزة التنافسية
21	العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية
24	الفصل الثاني
24	الدراسات السابقة
24	مقدمة:
24	الدراسات السابقة المتعلقة الذكاء الاستراتيجي:

30	الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية:
34	التعليق على الدراسات السابقة:
35	الفجوة البحثية
37	الفصل الثالث
37	إجراءات الدراسة
37	مقدمة:
37	مجتمع عينة الدراسة:
38	أداة الدِّراسة:
40	أساليب تحليل البيانات:
41	حدود الدراسة:
43	الفصل الرابع
43	النتائج والتوصيات
43	مقدمة
43	دراسة خصائص عينة الدِّراسة:
45	الإجابة عن أسئلة الدراسة:
54	التحقق من فروض الدراسة:

57	ملخص نتائج الدِّراسة:
58	توصيات الدِّراسة:
59	المراجع
60	المراجع العربية
65	المراجع الأجنبية
67	الملاحق
68	الاستبانة
73	Abstract:

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، من حيث مشكلة الدراسة، وأهدافها، وأهميتها، وتساؤلاتها، وفروضها. وفي التالي تفصيل ذلك:

المقدمة:

في ظل التغيرات المتسارعة والتطور التكنولوجي الهائل والثورة المعلوماتية، تواجه الهيئات الحكومية، ومنها هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، تحديات معقدة في بيئة ديناميكية تتطلب اتخاذ قرارات دقيقة واستباقية للتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتقرض هذه التحولات ضرورة اعتماد أساليب حديثة لإدارة المعلومات وتحليلها بشكل استراتيجي، بما يسهم في تحقيق الأداء الفعال وتعزيز الميزة التنافسية للهيئة (الشراعية، 2024م).

ومن هذا المنطلق، يبرز الذكاء الاستراتيجي كأداة محورية في تعزيز القدرة المؤسسية على جمع المعلومات وتحليلها، والتنبؤ بالفرص والتهديدات، وصنع القرارات المدعومة بالبيانات، بما يمكن الهيئة من الاستجابة السريعة للتحديات وتحقيق أهدافها التنموية بكفاءة إذ يمثل الذكاء الاستراتيجي جوهر التميز المؤسسي في بيئات العمل الديناميكية، حيث يمكن الهيئة من تحويل المعلومات إلى استراتيجيات قابلة للتطبيق تعزز من قدرتها على التفوق المؤسسي وتحقيق قيمة مضافة للمجتمع المحلي (محمود وآخرون، 2025).

كما تلعب تطبيقات الذكاء الاستراتيجي دوراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ تساعد في تحسين مستوى التخطيط واتخاذ القرارات، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، مما يزيد من جاذبية المؤسسة وكفاءتها مقارنة بالمؤسسات المماثلة؛ فالميزة التنافسية تمثل السمة التي تمنح المؤسسة تفوقاً نوعياً على منافسيها

في الأداء المؤسسي والخدمات المقدمة، ويمكن تحقيقها من خلال توظيف البيانات والمعلومات الاستراتيجية في اتخاذ قرارات فعالة ورفع مستوى جودة الخدمات.(Hussain et al., 2023)

فقد حظيت الميزة التنافسية بأهمية كبيرة داخل الهيئات الحكومية، حيث يسهمان في تحقيق أداء متميز ونتائج إيجابية، كما يعززان قدرة الهيئة على مواكبة التطورات والتحديات المستمرة، والحفاظ على استدامة خدماتها وتطويرها على المدى الطويل (عبد السلام وآخرون، 2023م). وبناءً على ذلك، جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

مشكلة الدراسة.

شهدت البيئة المؤسسية في المملكة العربية السعودية، ومنها هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، تحولات كبيرة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والثورة المعلوماتية، حيث أصبح التعامل مع التحديات الداخلية والخارجية ومعالجة الفرص والتهديدات بشكل فعال ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية وتحقيق التميز المؤسسي (الشرايعه، 2024م).

وفي هذا السياق، أصبح الذكاء الاستراتيجي أداة محورية لتعزيز قدرة الهيئة على جمع المعلومات وتحليلها واستشراف المستقبل وصنع القرارات المدعومة بالبيانات، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي، وهذا ما أكدته نتائج الدراسات السابقة، حيث أظهرت دراسة إسماعيل (2024) وجود تأثير إيجابي ومعنوي للذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية . وتوصلت دراسة (Hussain et al. (2023) وجود أثر إيجابي لتوظيف الذكاء الاستراتيجي على قدرة المؤسسات الحكومية على المنافسة وتحقيق قيمة

مضافة، بينما بينت دراسة عبد السلام وآخرون (2023م) أن اعتماد أساليب الذكاء الاستراتيجي يسهم في تحسين جودة اتخاذ القرار وتحقيق استدامة الخدمات المؤسسية، ودراسة عبدالعال (2023) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي ككل على الميزة التنافسية.

وبالرغم من أهمية دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية إلا أنه من خلال مراجعة الباحث للدراسات السابقة تبين له ندرة الأبحاث التي تم تطبيقها في السياق السعودي، وخاصة داخل هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة؟

أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في التالي:

الأهمية النظرية

1. يساهم البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في السياق الحكومي.
2. يوضح كيف يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يكون أداة فعّالة في تحديد الفرص والتهديدات وصياغة الاستراتيجيات.

3. يعزز الفهم النظري للآليات التي تؤثر بها القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة والتحليل الاستراتيجي على التفوق المؤسسي.

4. يملأ فجوة في الدراسات السابقة المتعلقة بالهيئات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

5. يتيح تطوير إطار نظري متكامل يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية حول الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي..

الأهمية التطبيقية

1. يقدم البحث توصيات عملية لإدارة هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة حول استخدام الذكاء الاستراتيجي لتعزيز الميزة التنافسية.

2. يمكن صناع القرار من تطبيق أدوات واستراتيجيات الذكاء الاستراتيجي في التخطيط والتطوير المؤسسي.

3. يوفر مؤشرات قياس لتقييم مدى استفادة الهيئة من تطبيق مفاهيم الذكاء الاستراتيجي.

4. يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي..

أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة

نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

ويتمتع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

2. قياس مستوى الميزة التنافسية في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

3. الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

تساؤلات الدراسة

تمكن مشكلة الدراسة في لسؤال الرئيس التالي:

ما دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مستوى الذكاء الاستراتيجي بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها؟

2. ما مستوى الميزة التنافسية في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها؟

3. ما العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر دال إحصائيا للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

وتتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر دال إحصائيا لبعد الاستشراف على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

2. يوجد أثر دال إحصائيا لبعد الرؤية المستقبلية على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

3. يوجد أثر دال إحصائيا لبعد تفكير النظم على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة

الإطار النظري:

الذكاء الاستراتيجي

مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يُعرف الذكاء الاستراتيجي بأنه: "أداة إدارية فعالة لمواكبة التغيرات التي قد تؤثر في بناء المؤسسات، إذ يساعد القادة على التخطيط طويل الأمد، ويمكنهم من استشراف التحولات وإدارتها بحكمة، كما يتيح لهم الفهم

والتبصر بمسارات التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج، ويمكنهم من فهم بيئة العمل وتحديد المخاطر والتهديدات والفرص التي تواجههم" (الحداد وعبدالعال، 2021، ص. 322).

كما يُعرف بأنه: " قدرة المؤسسات على صياغة رؤية للمستقبل، والتركيز على الاستراتيجية، وتعزيز التفكير الإبداعي، وتنفيذ القرارات الاستراتيجية بسرعة وفعالية (Kurter, 2025, 2).

أهمية الذكاء الاستراتيجي

ذكر حسان (2026، 285) دور الذكاء الاستراتيجي في المنظمة وهو:

1. يعمل الذكاء الاستراتيجي كأداة فعالة في نجاح عمليات صنع القرار، نظرًا لأنه متعدد الأبعاد
2. ، كما أنها عملية مستمرة تعمل على جمع وتحليل البيانات للتوصل إلى أفضل الاستراتيجيات المدروسة.
3. يعد الذكاء الاستراتيجي هو أفضل مكونات العقل الاستراتيجي حيث أنه يتفاعل مع المكونات الأخرى مثل التفكير والتعلم الاستراتيجي والإدراك وبالتالي يعد مصدر للقوة الاستراتيجية، ويساهم في الوصول إلى الجودة والتفوق الاستراتيجي، ويقوم الذكاء الاستراتيجي بربط الأنظمة الذكية ارتباطًا وثيقًا بالقدرات الجوهرية للمؤسسات وبالتفوق الاستراتيجي، إذ تساهم في توظيف التقنيات الحديثة مثل البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات بما يدعم كفاءة الأداء ويعزز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4. يساهم في عمليات صنع القرار وذلك لأنه يقدم للقادة كل المعلومات الدقيقة التي يحتاجونها في قراراتهم، كما أنه يساعدهم في مواجهة المتطلبات المعقدة التي تشمل التخطيط والتعبئة، والقدرة على الإدارة الذاتية والعمل في بيئة عالمية متشابكة.
5. كما يساهم في تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية، والتعرف على استراتيجيات مواجهتها والوصول إلى القرارات الحاسمة، واستثمار الفرص وتجنب التهديدات التي تحيط بالمنظمة خلال التغيرات.
6. يسهم الذكاء الاستراتيجي في تزويد صناع القرار بالمعلومات الاستباقية والتنبؤات المهمة لتطوير استراتيجية المؤسسة، وذلك من خلال متابعة المؤشرات وتحديد التغيرات المتوقعة وغير المتوقعة في بيئة العمل. كما يساعد في الكشف المبكر عن الفرص والتهديدات، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف والتعامل مع المتغيرات المستقبلية.
7. ويعتمد كذلك على معلومات موضوعية وغير متحيزة لصياغة قرارات طويلة المدى، بما يضمن الحياد في التحليل بعيداً عن المصالح الشخصية أو الضغوط السياسية والاقتصادية. كما يساهم في تحليل البيانات وتحويلها إلى معرفة قابلة للتطبيق تدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي الرشيد، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

أهداف الذكاء الاستراتيجي

أشار الناييف (2021، 78) إلى عدد من الأهداف التي يسعى الذكاء الاستراتيجي بالمنظمة لتحقيقها وهي:

1. يعمل الذكاء الاستراتيجي على دعم القرارات والاستراتيجيات الهامة داخل المنظمة.
 2. يساعد المنظمات أن تكون مؤهلة للإبداع وصياغة استراتيجيات أكثر ابتكارًا لإدارة التغيير.
 3. وضع الاستراتيجيات الطارئة المنقذة والسريعة التي تناسب أي تغيرات بيئية.
 4. وضع عدد من الحلول الاستراتيجية التي تساهم في مواجهة مشكلات العمل المعقدة.
- كما سلط صالح وآخرون (2022، 519) الضوء على عدد من الأهداف الأخرى للذكاء الاستراتيجي بالمنظمة وهي:

1. يوفر الذكاء الاستراتيجي تنبؤات وتحذيرات مبكرة بوجود عدد من التهديدات محيطة بالمؤسسة وبالتالي يساهم في استعداد المنظمة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.
2. يساهم في تشكيل القنوات لصانعي القرار، والعمل على وضع السياسات للوصول إلى قرارات إبداعية وأكثر كفاءة.
3. يساهم في جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية وتحليلها، بما يمكن المؤسسة من تقييم التحالفات في مجالات البحث والتطوير.

4. كما يساعد في تحويل الاختراعات والابتكارات إلى منتجات قابلة للتداول في الأسواق. ويعمل كذلك على تقديم أفكار مبتكرة تسهم في تطوير الأداء المؤسسي.

5. كما يوفر معلومات استراتيجية تعزز قدرة المؤسسة على فهم التهديدات الحالية والمستقبلية المحيطة بها، وتمكّنها من الاستجابة للتغيرات البيئية والتخطيط والتنبؤ بالنتائج المحتملة، بما ينعكس إيجاباً على سمعتها ومكانتها التنافسية.

خطوات الذكاء الاستراتيجي

يمر الذكاء الاستراتيجي بعدد من الخطوات ومنها (نافع، 2025، 28):

- التنبؤ المستقبلي واستشعار الأحداث المستقبلية.
- جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالتغيرات والمؤشرات، واكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- تقييم البيانات والتحقق من صحتها ودقتها.
- تنظيم المعلومات وتصنيفها وتوزيعها بشكل منهجي.
- الاستفادة من المعلومات في وضع وتحديد الخيارات والخطط الاستراتيجية المناسبة.
- استخدام كل ما سبق لدعم اتخاذ القرارات بشكل استراتيجي ومدرّس.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي

حدد السبيعي (2025، 52) أبعاد الذكاء الاصطناعي متمثلة في الآتي:

1. الاستشراف ومؤشراته

الاستشراف هو أحد أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي، حيث يدل على قدرة على استقراء المستقبل، والتعرف على البيئة الداخلية والخارجية وتحليلهما، من أجل الوصول إلى نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، كما أنه يمثل منهج علمي يساهم في وضع التوجهات المستقبلية بالمنظمة وتتمثل المؤشرات في الآتي:

1. الاعتماد على المعلومات المتكاملة التي لها علاقة بالعوامل الداخلية والخارجية للمستقبل.

2. إشراك أصحاب الاختصاص داخليا وخارجيا في عمليات الاستشراف.

3. الاعتماد على التقنيات الحديثة في تحليل البيانات والمعلومات.

4. تصميم سيناريوهات متعددة للتكيف مع التغيرات.

5. العمل على الرصد البيئي المستمر والمتعدد لكل من التطورات التكنولوجية والسياسية

والاقتصادية.

2. الرؤية المستقبلية ومؤشراتها: تعد الرؤية المستقبلية أحد المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، إذ

تمثل التصور الذهني للطموح الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه في المستقبل، حيث تمثل تصورا

واضحا يعبر عن إمكانات المنظمة وقدرتها على التطور، كما تعكس الغاية النهائية والمكانة التي

تسعى إلى بلوغها في المستقبل، بما يتجاوز وضعها الحالي ويعزز فرص نجاحها، مؤشرات الرؤية المستقبلية فتتمثل في مجموعة من السمات التي تعكس وضوحها وفعاليتها داخل المنظمة، ومن أبرزها:

- وضوح الطموح المستقبلي للمنظمة مقارنة بالمنافسين.
- ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية وقابليتها للتحقق.
- قابليتها للتقييم والتحديث بما يتوافق مع تغيرات البيئة.
- ترجمتها إلى أهداف وخطط تشغيلية واضحة.
- إمكانية قياس تحققها من خلال مؤشرات أداء محددة.

3. تفكير النظم ومؤشراته

يعد تفكير النظم أحد الأبعاد المهمة للذكاء الاستراتيجي، حيث يقوم على فهم المنظمة كنظام متكامل تتفاعل فيه الأجزاء المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة. ويعتمد هذا النمط من التفكير على تحليل العلاقات بين مكونات النظام بدلاً من دراسة كل عنصر بشكل منفصل، مما يساعد على تكوين رؤية شاملة لطبيعة الظواهر التنظيمية والإدارية، ويمكن تلخيص أبرز مؤشرات تفكير النظم فيما يلي:

- تحليل مكونات النظام ودراسة العلاقات التفاعلية بينها عند معالجة المشكلات.
- استخدام البيانات الشاملة والأدوات الحديثة لفهم تكامل عناصر النظام ودعم اتخاذ القرار.
- إشراك مختلف المستويات القيادية في عملية التحليل والتفكير الاستراتيجي.

- تحليل البيئة الداخلية والخارجية لفهم تأثير المتغيرات المختلفة في النظام.

- متابعة التغيرات في مكونات النظام وتقييم تأثيرها في الأداء والتنافسية.

4. **الشراكة:** تُعد الشراكة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركات من

خلال بناء علاقات تعاون داخلية وخارجية قائمة على الثقة المتبادلة وتبادل المنافع. كما تُعد نهجًا

استراتيجيًا يهدف إلى توظيف الموارد والخبرات المشتركة بين الأطراف لتحقيق الأهداف المشتركة

وتقليل المخاطر وتحسين الأداء.

الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية

عرفها سلمان وشرفه (2024، 47): بأنه " قدرة التي تمتلكها المؤسسة بالتفوق على منافسيها من خلال

تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة أعلى، أو بأسعار أقل، أو من خلال طرق أكثر كفاءة، أو من خلال

بناء علاقات أقوى مع العملاء".

كما عرف (العساف والبشاشة، 2022، 289) الميزة التنافسية بأنها: "الموقف الفريد من نوعه لتطوير

المنظمة مقارنة مع المنافسين من خلال تميز المنتج سلعة أو خدمة، وبالتالي قدرة المنظمة لإنشاء موقف

دفاعي عنها، من خلال الكفاءات الفريدة التي تمتلكها المنظمة ويمنحها التفوق على المنافسين".

أهمية الميزة التنافسية

حدد حبيب وآخرون (2024، 8) فوائد الميزة التنافسية:

- تمكين المنظمة من تلبية احتياجات العملاء عبر تقديم منتجات عالية الجودة.
- تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات في السوق ومواجهة المؤسسات المنافسة من خلال امتلاك معرفة تنافسية واستباق احتياجات العملاء المستقبلية.
- زيادة فرص تحقيق أرباح أعلى وفق الخطط الاستراتيجية المعتمدة.
- التمكن من الوصول إلى أسواق متخصصة وجديدة، مما يوسع نطاق تأثير المنظمة ويعزز مركزها التنافسي.

أهداف الميزة التنافسية

ومن الأهداف التي تسعى الميزة التنافسية لتحقيقها في المنظمة ما يلي (السبيعي، 2025، 330):

- العمل على إيجاد قيمة حقيقية للمستفيدين تلبي احتياجاتهم، بما يساهم في تعزيز ولائهم، ويدعم تحسين سمعة وصورة المنظمة لدى جمهورها.
- تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية في المنظمة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وذلك من خلال تبني استراتيجيات قائمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- امتلاك المنظمة لأفراد يتمتعون بالكفاءة والقدرة العالية على تحقيق التميز والتفوق في الأداء المؤسسي.

- تحقيق التميز في الاستراتيجيات والخدمات والموارد والكفاءات بما يضمن التفوق على المنافسين.
- تحقيق ميزة نسبية مستمرة في خفض التكاليف مع تحسين جودة المخرجات.
- توفير بيئة ومناخ مناسبين يعززان روح التنافس الإيجابي ويمنعان الاحتكار أو السيطرة، بما يضمن بقاء الأفضل والأكثر كفاءة.

أنواع الميزة التنافسية

هناك أنواع متعددة من الميزة التنافسية (Elrehail et al., 2020, 132):

1. **ميزة تنافسية من حيث التكلفة:** القدرة على تقديم أرخص منتج أو خدمة في السوق مع تحقيق الربحية في الوقت نفسه، وكذلك جودة المنتج.
2. **الميزة التنافسية من خلال التمايز:** تستطيع المنظمة تقديم منتجات لا يمكن للمنافسين تقديمها، من حيث:
 - الابتكار: يمكن للابتكار المستمر في المنتجات والخدمات أن يرسخ مكانة الشركة كشركة رائدة في السوق.
 - الجودة العالية: إن تقديم جودة عالية باستمرار يجذب العملاء ويحافظ عليهم.
 - العلامة التجارية القوية: يعد بناء علامة تجارية قوية تلقى صدى لدى العملاء ميزة تنافسية هائلة، بحيث يقع اختيارهم دائماً على اختيار العلامة التجارية دون غيرها من المنافسين.

3. **ميزة تنافسية في مجال التركيز أو التخصص:** في هذا النوع من الميزة التنافسية، لا تسعى المنظمة

لمنافسة السوق بأكمله، بل تقوم بتحديد شريحة معينة من العملاء والتركيز على تلبية احتياجاتهم

بشكل متميز. وبهذا تصبح الشركة الخيار الأمثل لتلك الفئة المستهدفة، وذلك من خلال:

- تجزئة السوق: يمكن أن يوفر تحديد شرائح سوقية محددة والتركيز عليها ميزة كبيرة.

- التخصيص: يمكن أن يساهم تقديم منتجات أو خدمات مخصصة لشريحة محددة من العملاء في

بناء ولاء قوي لهم.

أبعاد الميزة التنافسية

تتكون أبعاد الميزة التنافسية من الآتي العامري وثابت (2025، 213):

1. بُعد قيادة التكلفة:

عندما يكون المنتج لدى المنافسين بسعر أقل، فإنه من الواجب على الشركة لكي تحقق ميزة تنافسية لهذا

المنتج أن تراقب عوامل تطور التكاليف، وتقارنها بالعوامل الخاصة بالمنافسين، وبالتالي لابد أن تقوم الشركة

بالتركيز على جميع التكاليف المتعلقة بالإنتاج والتسويق وغيره، والتعرف على استراتيجيات خفض التكاليف

ولكن بدون المساس بجودة المنتج، ومن أهم مؤشرات قيادة التكاليف:

- التحسين المستمر في الإنتاجية.

- امتلاك منتجات ذات جودة مرتفعة.

- جذب عملاء جدد مع الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

2. بُعد التميز:

وهي تعني قدرة المنظمة على بناء هوية مميزة في السوق، وبالتالي يقلل هذا الأمر من حساسية العملاء تجاه الأسعار، وذلك لاهتمامهم وولائهم للعلامة التجارية، ومن مؤشرات قياس التميز:

- تقديم منتجات متعددة وفريدة.

- الاستثمار في المنتجات ذات التصميم التكنولوجي.

- تبني استراتيجيات ذات تفوق تنافسي لجذب العملاء.

- الحفاظ على سمعة العلامة التجارية.

3. بُعد التركيز:

وهو من أهم الأبعاد الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك من خلال التعرف على سوق معين أو شريحة محددة للعملاء، وبالتالي تسخر كل جهودها ومواردها لتلبية احتياجات هذه الفئة من العملاء بشكل يتفوق على المنافسين، ومن أهم المؤشرات في التركيز:

- التخصص في منتجات معينة.

- العمل ضمن عملاء محددين.

- العمل في أسواق محددة.

- التحسين المستمر في تلبية رغبات العملاء.

العوامل المؤثرة على الميزة التنافسية

هناك عدد من العوامل التي تعمل على تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمة وهي ما يلي (Farida and Setiawan, 2022):

1. الابتكار التكنولوجي: يتجاوز الابتكار التكنولوجي مجرد تبني التقنيات الناشئة، فهو يمثل التزامًا راسخًا بالبحث والتطوير والتكيف المستمر مع بيئة متغيرة باستمرار، لا سيما في المجالات الرقمية، تستثمر الشركات المتميزة في هذا المجال بشكل كبير في البحث والتطوير لابتكار حلول ومنتجات تلبي احتياجات السوق وتتوقع متطلبات المستقبل.
2. جودة المنتج: جودة المنتج هي التزام شامل يشمل كل شيء بدءًا من الفكرة والتصميم وصولًا إلى التصنيع والتوزيع وخدمة ما بعد البيع، تضع المؤسسات المتميزة في هذا المجال معايير صارمة لمراقبة الجودة، وتطبق عمليات دقيقة وتقنيات متطورة لضمان أن كل منتج يصل إلى السوق يلبي أو يتجاوز أعلى التوقعات.
3. استراتيجية التسعير: تتجاوز استراتيجية التسعير الفعالة مجرد تحديد قيمة مالية للمنتج أو الخدمة، فهي تتضمن فهمًا عميقًا للسوق والمنافسين والتكاليف، والأهم من ذلك، تصورات المستهلكين وسلوكياتهم.

4. خدمة العملاء: تتجاوز خدمة العملاء مجرد المعاملات التجارية. فهي في جوهرها بناء علاقات متينة مع العملاء والحفاظ عليها، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم ورغباتهم لتقديم حلول شخصية وتجارب لا تُنسى.

5. الثقافة التنظيمية: تُبنى الثقافة التنظيمية على القيم الأساسية التي تتبناها الشركة وتعززها، تشكل هذه القيم ركائز توجه سلوك الموظفين وقراراتهم وأفعالهم على جميع مستويات المؤسسة، لتحقيق التميز في هذا المجال، من الضروري غرس قيم مثل النزاهة، والتميز، والابتكار، والتعاون، والالتزام تجاه المجتمع والبيئة، مما يرسى إطاراً أخلاقياً يوجه السلوك والتفاعلات اليومية.

محددات الميزة التنافسية

1. حجم الميزة التنافسية

تمتلك الميزة التنافسية دورة حياة مشابهة لدورة حياة المنتج، لذا يجب على المؤسسات العمل على استدامتها لفترة أطول عبر الحفاظ على ميزة التكلفة أو التميز. وتشمل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية ما يلي (برقاش، 2024، 9):

- مرحلة التقديم: أول مرحلة للميزة التنافسية، وتختلف مدتها بحسب خصائص المؤسسة وطبيعة السوق وحجم المنافسة.
- مرحلة التبني: تحقق الميزة استقراراً نسبياً مع انتشارها، وتبلغ الوفورات أقصى حد ممكن.
- مرحلة التقليد: يتراجع تأثير الميزة مع محاكاة المنافسين لها، مما يؤدي إلى بداية الركود.

- مرحلة الضرورة: تستدعي تطوير وتحسين الميزة بسرعة لضمان سيطرة المؤسسة على السوق مرة أخرى.

2. نطاق السوق المستهدف

يشير إلى مدى اتساع أنشطة المؤسسة التي تحقق الميزة التنافسية، سواء عبر تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، أو توظيف خبرة فنية محددة، أو من خلال اختيار قطاع سوقي محدد وتقديم منتجاته بأقل تكلفة وبأعلى جودة وتميز (سلماني وشرفة، 2024، 53).

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية

يسهم الذكاء الاستراتيجي في مساعدة المنظمات على فهم بيئتها الداخلية والخارجية، كما يدعم قدرتها على التنبؤ بالفرص والتحديات المستقبلية، ويبرز دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل فيما يلي (الكهالي وديان، 2025، 56):

- الرؤية المستقبلية والميزة التنافسية: تمثل الرؤية المستقبلية أداة استراتيجية توجه المنظمة نحو تحديد مساراتها الاستراتيجية بوضوح، كما تسهم في تحفيز العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- الشراكة والميزة التنافسية: تسهم الشراكات الاستراتيجية في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التحديات البيئية المختلفة، كما تتيح تبادل الخبرات والأفكار وتوفير إطارًا تعاونيًا يدعم تحقيق أهداف المنظمات المتحالفة ويقوي موقعها التنافسي.

- الدافعية والميزة التنافسية: تعد الدافعية من العوامل المهمة التي تسهم في تحسين أداء العاملين وزيادة

مستوى التزامهم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على قدرة المنظمة في تحقيق التفوق التنافسي.

كما يؤكد عدد من الباحثين أهمية الذكاء الاستراتيجي في عدة جوانب، من أبرزها قدرته على دعم إدارة التغيرات والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، إضافة إلى توظيف المعلومات المتاحة لتعزيز مكانة المنظمة وزيادة حصتها السوقية، كذلك يُعد الذكاء الاستراتيجي أداة تنافسية مهمة من خلال دوره في صياغة الخطط والسياسات وتطوير الأعمال بما يسهم في رفع مستويات الأداء، كما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر إدارة المعلومات بكفاءة، واستثمار نقاط القوة والفرص المتاحة، ومعالجة نقاط الضعف والتهديدات التي قد تواجه المنظمة (كنوش وجعدي، 2020).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تعتبر الدراسات السابقة الدليل والمرشد للباحث خلال إعداد دراسته، لذا لابد ان يكون على دراية بالدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات دراسته، وفي التالي عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتم تقسمها الى قسمين، الأول الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الذكاء الاستراتيجي، والثاني الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الميزة التنافسية. وتم ترتيبها من الاحداث إلى الاقدم.

الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي:

دراسة غوار و عيشوش (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الدافعية، الإبداع) في تحسين المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد، مرونة القدرات) في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي بالجزائر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 87 مفردة من جميع الإطارات في الإدارة العليا والإدارة الوسطى.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية في الجامعة، مؤكدة على أهمية تعزيز استخدام أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تحسين قدرات المؤسسة على التكيف والمرونة.

دراسة الرشيد (2023) هدفت الدراسة إلى معرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي، من خلال تقديم إطار نظري يربط أبعاد الذكاء الاستراتيجي بالأداء الاستراتيجي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

وأظهرت النتائج وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الاستراتيجية، الشراكة، الدافعية) في تحسين الأداء الاستراتيجي، وأوصت الدراسة بتعزيز الذكاء الاستراتيجي في المنظمات كأداة لجمع وتحليل المعلومات، وتمكين الموظفين من تطوير خططهم وأفكارهم المستقبلية.

دراسة العوامل (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة الريادية بأبعادها (الإدارة الداعمة، الحدود التنظيمية، تعزيز المكافآت، توفر الموارد، العمل الجماعي) في الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، التفكير بمنطق النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الإبداع)، مع الأخذ بالدور المعدل لرأس المال البشري، ومستوى تطبيق كل منهما على شركات صناعة الأدوية الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة جميع الإداريين في الإدارة العليا والوسطى في 16 شركة، واختيرت عينة الدراسة بناءً على عدد الإداريين فيها، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية وجمعت 258 استبانة صالحة للتحليل من أصل 270.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الريادية بأبعادها على الذكاء الاستراتيجي مجتمعة، ووجود أثر دال أيضاً في ظل وجود رأس المال البشري كمتغير معدل. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ودعم الأفكار الإبداعية للعاملين، وتوفير مرونة في الهيكل التنظيمي تسمح بالنمو الإبداعي، وتطوير معارف الموارد البشرية ضمن خطط تدريبية مستدامة لضمان نقل الخبرة بين الأجيال.

دراسة ناجي (2022) هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة (الاستشراف، الرؤية الاستراتيجية، التفكير النظمي، الشراكة، الدافعية) على فاعلية إدارة الأزمات بأبعادها (الفاعلية التنظيمية، فاعلية نظام المعلومات، فاعلية نظام الاتصال، الفاعلية الاقتصادية، الفاعلية التكنولوجية) من وجهة نظر القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية (جامعة القاهرة، جامعة الإسكندرية،

جامعة عين شمس، جامعة أسيوط). واعتمدت الدراسة على المنهج الميداني والوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة على مجتمع الدراسة المكون من 63 قيادياً إدارياً.

وأظهرت النتائج أثراً مهماً للذكاء الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، وخاصة بعدي الدافعية والشراسة، كما تمتع مجتمع الدراسة بنسبة ذكاء استراتيجي مرتفعة بلغت 70.70%. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين، وإقامة تحالفات وشراكات استراتيجية، وكذلك تدريس موضوعي "الذكاء الاستراتيجي" و"إدارة الأزمات" ضمن مقرر "إدارة المكتبات ومراكز المعلومات".

دراسة القاضي (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة في البنوك التجارية الأردنية، حيث تكونت عينة الدراسة من 6 بنوك من أصل 13 بنكاً، وشملت وحدة التحليل المدراء التنفيذيين في الإدارتين العليا والوسطى (520 مبحوثاً)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستبانة لجمع البيانات.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة بجميع أبعادها: توليد المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. كما كان مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة مرتفعاً في البنوك التجارية الأردنية. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في عمليات الذكاء الاستراتيجي للاستفادة من انعكاساتها في تحسين إدارة المعرفة.

دراسة صديق (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي والإبداع المؤسسي في الجامعات العراقية بمحافظة ديالى، وتحديد أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستبانة، وشمل مجتمع الدراسة العاملين في الوظائف الإدارية والأكاديمية، وتم توزيع الاستبانة على 359 مفردة وتم استرجاع 350 استبانة صالحة.

وأظهرت النتائج أن الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي والإبداع المؤسسي كان بدرجة متوسطة، وأن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والإبداع المؤسسي، وأثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي على الإبداع المؤسسي عند مستوى 0.05. وأوصت الدراسة بدعم الذكاء الاستراتيجي عبر تبني أساليب الشراكة مع المؤسسات التعليمية المحلية والإقليمية والدولية، وتشجيع ثقافة الإبداع المؤسسي على جميع المستويات الإدارية والأكاديمية.

دراسة بني ياسين والرابعة (2021) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي ومدى توافر أبعاده لدى المديرين في الإدارة العليا والوسطى بالمركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من 42 فقرة، وشملت جميع العاملين من رئيس قسم فأعلى، وتم استرجاع 101 استبانة صالحة من أصل 117. وأظهرت النتائج توافر الذكاء الاستراتيجي والنجاح الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق النجاح الاستراتيجي عند مستوى $0.05 \leq \alpha$. وأوصت الدراسة بضرورة معرفة فوائد الذكاء الاستراتيجي، وتوظيفها لتحسين الأداء، وتعزيز روح الإبداع من خلال تطبيق الأفكار المتميزة بما يسهم في تطوير قدرات المركز على النجاح.

دراسة الحبيب وآخرون (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي (التفكير، الاستشراف، الرؤية، التحفيز، الشراكة) على أداء العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة، وشملت عينة مكونة من 267 موظفاً وموظفة.

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الوزارة لأبعاد الذكاء الاستراتيجي جاء بدرجة عالية جدًا، حيث تصدر بعد التفكير، يليه بعد الاستشراف، ثم الرؤية، ثم التحفيز، وأخيرًا الشراكة. كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين كان عاليًا جدًا، ووجود علاقة وأثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأداء العاملين. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي، بينما لم تُسجل أي فروق تعزى للجنس، العمر، أو سنوات الخبرة.

دراسة راضي وآخرون (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق شركة "فيوجن" لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات في مدينة غزة بفلسطين لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، وتحديد مستوى تحقيق الشركة لخصائص المنظمة الرقمية، والتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تحول الشركة إلى منظمة رقمية، وكذلك تحديد مدى الاختلافات في استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي وأثره على تحول الشركة، وعزت الاختلافات للمتغيرات الشخصية (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات لجمع البيانات، وشملت مجتمع الدراسة جميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم 40 موظفًا وموظفة.

وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الشركة للذكاء الاستراتيجي كان جيدًا، حيث بلغ الوزن النسبي للمعايير: الاستشراف (70.30%)، التفكير المنظم (71.00%)، الرؤية المستقبلية (69.70%)، التحفيز (67.30%)، وإدارة المعرفة (67.30%)، وكان مستوى تحقيق خصائص المنظمة الرقمية 71.52%. وأظهرت النتائج وجود أثر للبعدين الاستشراف والتفكير المنظم في تحول الشركة إلى منظمة رقمية، بينما لم يُسجل أثر للرؤية المستقبلية، التحفيز، وإدارة المعرفة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في آراء

المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق الذكاء الاستراتيجي لدعم تحول الشركات نحو المنظمات الرقمية.

دراسة الغامدي و السمحان (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر علاقة الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية المستدامة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها الشركة الأم والرائدة في مجال الاتصالات خليجياً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 45 استبانة إلكترونية على مدراء الإدارة العليا في الشركة.

وخلصت الدراسة إلى أن عينة الدراسة أظهرت درجة مرتفعة من الانطباع تجاه الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مؤكدين على أهمية تطبيق الذكاء الاستراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة.

دراسة النجار و الحرايزة (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) في أمانة عمان الكبرى. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من 35 فقرة، شملت جميع المدراء ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى (عدد 74)، وتم استرجاع 62 استبانة صالحة للتحليل.

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائي عند مستوى معنوية ($p \leq 0.05$) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في إدارة استمرارية الأعمال، كما أظهرت النتائج أثراً دالاً لكل بعد من أبعاد إدارة استمرارية الأعمال (دعم الإدارة العليا، تقييم وتخفيف المخاطر، تحليل تأثير الأعمال، التوعية والتدريب) بشكل منفصل. وأوصت

الدراسة بتعزيز سلوكيات الذكاء الاستراتيجي بين المدراء ورؤساء الأقسام، وإنشاء قسم خاص لإدارة استمرارية الأعمال مدعوم بأنظمة معلومات محوسبة.

الدراسات السابقة المتعلقة بالميزة التنافسية:

دراسة المخلافي والمجاهد (2025): هدفت إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات اليمنية نظر. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغت 465 مبحوث من قادة الإدارتين العليا والوسطى في شركات سبأفون، ويمن موبايل، والشركة اليمنية العمانية المتحدة (YOU) بمراكزها الرئيسية في صنعاء.

وخلصت نتائج الدراسة إلى أن جميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي متوفرة في شركات الاتصالات اليمنية بدرجة كبيرة نوعاً ما، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.97) ومستوى الأهمية (71)، كما حصل تحقيق الميزة التنافسية على متوسط حسابي (5.19) وانحراف معياري (0.90) بمستوى أهمية (74). وأظهرت النتائج أن الذكاء الاستراتيجي يفسر نسبة (66.5%) من التباين في الميزة التنافسية، كما وُجد أثر دال إحصائي للذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقلة، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة) والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.816). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام الذكاء الاستراتيجي في شركات الاتصالات لدعم قدرتها التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

دراسة زياد (2025): هدفت التعرف على أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات المقاولات اليمنية. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة

عشوائية بسيطة شملت 208 إداريين ومهندسين. وخلصت النتائج إلى أن الريادة المؤسسية تُمارس بدرجة مرتفعة في الشركات المدروسة بمتوسط كلي (4.17 من 5)، كما تتحقق الميزة التنافسية بدرجة مرتفعة بمتوسط (4.15).

وأظهرت النتائج وجود تأثير كبير للريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية بقيمة ($R^2 = 0.79$) ومعامل Beta (0.89)، إلى جانب وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة وفقًا لمتغير (اسم الشركة) لصالح شركة مازكو. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات واضحة، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها، مع تشجيع الابتكار، وتبني ثقافة استباقية، والاستفادة من الخبرات، وإجراء تقييم مستمر للأداء؛ لتعزيز الريادة المؤسسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة الكميم والمرهضي (2025): هدفت التعرف على دور الرقابة الاستراتيجية بأبعادها (وضوح الرؤية والأهداف، الحساسية الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، المسؤولية المشتركة، واتخاذ القرارات المناسبة) في تحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة، التكلفة، التمايز في الخدمات المقدمة) في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (205) من العاملين بالبنوك اليمنية. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرقابة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك اليمنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 73.1% (R)، كما كان لدور الرقابة الاستراتيجية دلالة إحصائية، وبلغ حجم التأثير (f) نسبة 15% ، في حين أن التغير في الميزة التنافسية يُفسَّر بالتغير في الرقابة الاستراتيجية بنسبة 53.5% .

وأظهرت النتائج أن أبعاد الرقابة الاستراتيجية (وضوح الرؤية والأهداف، المقدرات الجوهرية، واتخاذ القرارات المناسبة) لها دور ذو دلالة إحصائية في تحقيق الميزة التنافسية، بينما لم يكن لبعدي (الحساسية

الاستراتيجية والمسؤولية المشتركة) دور ذو دلالة إحصائية. وأوصت الدراسة بضرورة إعداد البنوك اليمنية لدورات تدريبية في مجال الاستراتيجية، مع التركيز على الرقابة الاستراتيجية كفسفة إدارية حديثة لتعريف العاملين بمفهومها وأبعادها وخصائصها، بالإضافة إلى تدريبهم على كيفية تطبيقها عمليًا لتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة أندراوس (2023): هدفت التعرف على دور رأس المال الفكري بعناصره (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال كعلاقات مع العملاء) في تحقيق الميزة التنافسية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي. استخدمت استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع (87) من العاملين بالبنك مصر.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تطوير رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الإسراع في تحسين شروط تطوير رأس المال الفكري باعتباره من أهم الأدوات الداعمة لتحقيق التنمية المستدامة في المنظمات العامة في مصر، وخاصة في بنك مصر.

دراسة محمد (2023): هدفت التعرف على أثر اليقظة التسويقية للخدمات المصرفية لدى البنك الأهلي المصري على تحقيق الميزة التنافسية، مع دراسة دور رضا العملاء كمتغير وسيط. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (336) موظفًا و(351) عميلًا من عملاء البنك الأهلي المصري.

وخلصت الدراسة إلى أن رضا العملاء يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين اليقظة التسويقية للخدمات المصرفية وتحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق إجراءات اليقظة التسويقية من خلال إجراء مسح بيئي مستمر، وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء.

دراسة مصطفى وآخرون (2023): هدفت التعرف على دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف السودانية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل. وتمثلت أدوات الدراسة في استبانة. تم اختيار عينة مكونة من (30) عميلاً من عملاء بنك الخرطوم، وتوزيع (30) استبانة للتحقق من فرضيات البحث.

وتوصلت النتائج إلى أن استمرارية توفر الخدمات المصرفية الإلكترونية، والتواصل الإلكتروني الفعال، بالإضافة إلى استراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية، تسهم في خلق ميزة تنافسية للمصارف السودانية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير العمل المصرفي ليتماشى مع المعايير التنافسية العالمية، وتبني تكنولوجيا متقدمة وسريعة لتلبية احتياجات العملاء، مع تكثيف برامج التدريب والتأهيل لموظفي البنوك وتهيئة بيئة عمل إيجابية لتعزيز الأداء والخدمة.

دراسة علي (2023): هدفت إلى تحديد دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بالبنوك التجارية في محافظة الفيوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، تم تطبيقها على عينة عشوائية من العاملين في هذه البنوك.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها أن اهتمام إدارة البنك بآراء العاملين ودمجها في خطط التطوير والتحديث المستمر له تأثير إيجابي معنوي على زيادة التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية، إذ بلغ معامل الانحدار (0.287) بمستوى معنوية (0.006)، وهو أقل من (0.05). كما أوضحت النتائج أن سعي البنك لإرضاء العملاء والتواصل المستمر معهم يساهم في خفض التكلفة، حيث بلغ معامل الانحدار (0.160) بمستوى معنوية (0.003). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بآراء العاملين في المؤسسات المصرفية وإشراكهم في

عمليات التطوير والتحديث لتعزيز الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تعزيز إدارة رأس المال الفكري لتحقيق تنافسية مستدامة.

التعليق على الدراسات السابقة:

المنهجية: أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي (غوار وعيشوش، 2023؛ الرشدي، 2023؛ العواملة، 2022؛ صديق، 2021)، مما سمح بتحليل العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأثره على الأداء المؤسسي، المرونة، إدارة المعرفة، أو الابتكار. بعض الدراسات استخدمت المنهج الميداني لتطبيق استبانة على مجتمع الدراسة (ناجي، 2022؛ القاضي، 2022)، مما أتاح جمع بيانات مباشرة من المشاركين وتحليلها إحصائياً.

أداة جمع البيانات: تركزت معظم الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع استخدام أحياناً المقابلات الشخصية لدعم النتائج (راضي وآخرون، 2020). الاستبانة مكنت الباحثين من قياس تصورات المشاركين حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي وتأثيرها على المتغيرات المستهدفة.

مجتمع الدراسة: غالباً ما كان مجتمع الدراسات السابقة في القطاع الأكاديمي، المصارف، شركات الاتصالات، أو شركات خاصة، بينما دراستك تركز على هيئة حكومية متخصصة في تطوير منطقة المدينة المنورة، وهو سياق يختلف عن القطاع الخاص أو الأكاديمي من حيث الأهداف والهيكل التنظيمي وثقافة العمل.

الفجوة البحثية

القطاع المستهدف: لم تتناول الدراسات السابقة المؤسسات الحكومية أو الهيئات الإقليمية، بل ركزت على الجامعات، البنوك، وشركات الاتصالات، لذلك هناك نقص في الدراسات التي تبحث دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية السعودية.

وجهة نظر العاملين: معظم الدراسات السابقة ركزت على القيادات العليا أو الإدارة الوسطى فقط، بينما دراستك تشمل تقييم جميع العاملين في الهيئة، ما يتيح فهمًا أكثر شمولية لكيفية تطبيق الذكاء الاستراتيجي وتأثيره على الميزة التنافسية من منظور الموظفين على مختلف المستويات.

التركيز على الميزة التنافسية: بينما ركزت الدراسات السابقة على الأداء الاستراتيجي، إدارة المعرفة، الابتكار، أو المرونة، تركز دراستك على تحقيق الميزة التنافسية تحديدًا كمتغير رئيسي، وهو جانب لم يتم تناوله بعمق في السياق الحكومي السعودي.

دمج أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع السياق المحلي: لم تتناول الدراسات السابقة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وسياق الهيئة الحكومية المحلي (المدينة المنورة) وتأثيره على قدرات الهيئة التنافسية الإقليمية، وهو ما يمثل قيمة جديدة لدراسك.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

مقدمة:

يتضمن هذا الفصل المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقيق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج. تهدف تلك الدراسة إلى دراسة دور الذكاء الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة. وتناول الفصل الحالي وصف لمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة.

منهج الدراسة:

ل للوصول إلى ما تهدف إليه دراستنا الحالية؛ تم الاستعانة بالمنهج التحليلي الوصفي وهو يهدف إلى دراسة ظاهرة بعينها والتحقق من درجة وجود الظاهرة " (العساف، 1433هـ، ص179).

مجتمع عينة الدراسة:

المجتمع هم العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة، ونظرا لصعوبة حصر مجتمع الدراسة قام الباحث باختيار عينة عشوائية بعدد (120) تم تجميعهم من خلال الإجابة عن رابط الاستبانة الكترونيا.

أداة الدِّراسة:

بعد مراجعة ما ورد بالأبحاث السابقة التي بينها من أهدافها موضوع البحث بالإضافة الى الجزء النظري الخاص بالبحث، تم تنفيذ الاستبانة كأداة لجمع للدِّراسة؛ كي يتمكن الباحث من الوصول الى الهدف من الدِّراسة.

بناء أداة الدِّراسة:

لما كان الهدف من الدراسة هو دراسة دور الذكاء الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة ، تم إعداد الأداة، مما ورد بالأدبيات ذات علاقة بأهداف البحث، وكذلك بعد مراجعة ما ورد بالدِّراسات السَّابقة ومراجعة أدواته، وقد تكونت اداة الدراسة على النحو التالي:

أولاً- المتغيرات الديمغرافية: وتشتمل على البيانات الأولية.

ثانياً- محاور الدراسة: وتشتمل على محورين وهما:

المحور الأول: الذكاء الاستراتيجي وهو عبارة عن 15 فقرة.

المحور الثاني: الميزة التنافسية ويتكون من 12 فقرة.

صدق الاستبانة:

للتحقق من صدق الاستبانة أداة الدراسة تم اتباع الخطوات التالية:

أولاً- باستخدام طريقة صدق المحكمين:

وهي التي يتم من خلالها عرض الاستبانة على المتخصصين من الأساتذة المحكمين؛ للأخذ بآرائهم، وقد طلب من سيادتهم معرفة آرائهم حيث ملأته العبارات، ووضوحها، ومناسبتها لمحاورها، مع اقتراح ما يمكن

تعديله لتطوير الاستبانة وبعد مراجعة اراء السادة المحكمين حول العبارات المتفق كانت الاستبانة في صورتها الأخيرة تتكون من (27) فقرة.

صدق البناء للاستبيان:

يكون ذلك من خلال حساب ارتباط اجابات كل مفردة والدرجة المحور الكلية الذي تنتمي اليه تلك المفردة بالاستبانة وكانت النتائج:

جدول رقم (3-1) ارتباط كل فقرة ودرجة المحور الكلية

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	.499**	8	.827**	15	.824**	22	.647**
2	.617**	9	.512**	16	.531**	23	.871**
3	.584**	10	.756**	17	.724**	24	.750**
4	.750**	11	.719**	18	.645**	25	.660**
5	.501**	12	.600**	19	.556**	26	.732**
6	.390*	13	.430*	20	.588**	27	.693**
7	.462*	14	.696**	21	.736**		

** دال معنوي عند قيمة 0.01

مما ورد في الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المفردات وإجمالي درجة المحور التابع له المفردة معاملات ذات قيم مرتفعة بالإضافة الى كونها ذات دالة احصائية "مستوى الدلالة للمفردات أقل من 0.05 مما يشير الى تمتع مفردات الاستبانة بصدق بناء مرتفع مما يجعلنا نقبل الاستبانة ونعتمد عليها.

ثبات الاستبانة:

تم التأكد من الثبات بواسطة معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) لحساب ثبات المحاور، كما

يلي:

جدول رقم (3-2) معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المحور	المفردات	قيمة ألفا كرونباخ
الذكاء الاستراتيجي	15	.813
الميزة التنافسية	12	.852
الثبات الكلي للاستبيان	27	.820

من الجدول كافة معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة القيمة (أكبر من 0.7)، ونجد ان الدرجة الكلية لثبات

الاستبانة جاءت مساوية (0.820) ومما سبق يتبين ان الاستبانة تتسم بالثبات مما يمكننا من الاعتماد على

محاور ومفردات الاستبانة للتحقق من أهداف الدراسة.

أساليب تحليل البيانات:

لتحليل البيانات كان من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث ادخال البيانات

حيث كان المقياس المستخدم لتقييم الإجابات بالاستبيان هو ليكارت الخماسي (موافق بشدة " 5"، موافق " 4"

، محايد "3"، غير موافق "2"، غير موافق بشدة "1") وتم الاستعانة بالاساليب "التكرارات والنسب المئوية

(Percentage & Frequencies) والمتوسط الحسابي (Mean) والانحرافات المعيارية (Standard

(Deviations) ومعامل بيرسون للارتباط (Pearson correlation) ومعامل ألفا كرونباخ للثبات

(cronbach's Alpha- α) وتحليل الانحدار (Regression Test).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على متغيري الدراسة (الذكاء الاستراتيجي – الميزة التنافسية).

الحدود البشرية: العاملين بهيئة تطوير المدينة المنورة.

الحدود الزمنية: خلال الفصل الدراسي الأول لعام 2026 / 2026.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدِّراسة الحاليَّة، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدِّراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيًّا، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدِّراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدِّراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها.

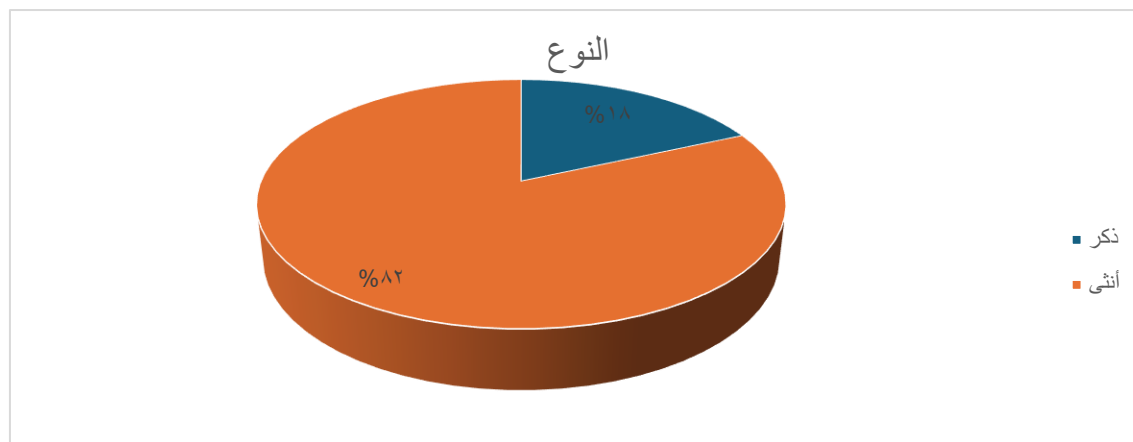
دراسة خصائص عينة الدِّراسة:

جدول رقم (4-1) خصائص العينة المختارة ديمغرافيا

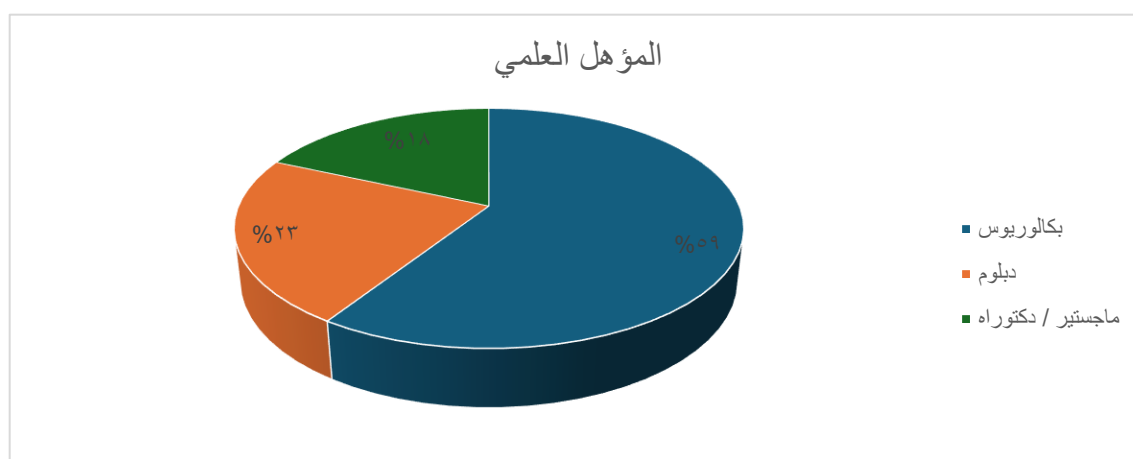
الخصائص الديمغرافية	الفئات	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	22	18.3
	أنثى	98	81.7
المؤهل العلمي	بكالوريوس	71	59.2
	دبلوم	27	22.5
	ماجستير / دكتوراه	22	18.3
	أقل من 5 سنوات.	71	59.2
عدد سنوات الخبرة	من 5 إلى 10 سنوات	23	19.2
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	21	17.5
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	-	-
	20 سنة فأكثر	5	4.2

في الجدول السابق، نجد أنَّ نسبة (81.7 %) من أفراد عينة الدراسة من الاناث، و (18.3 %) من
أفراد عينة الدراسة من الذكور.

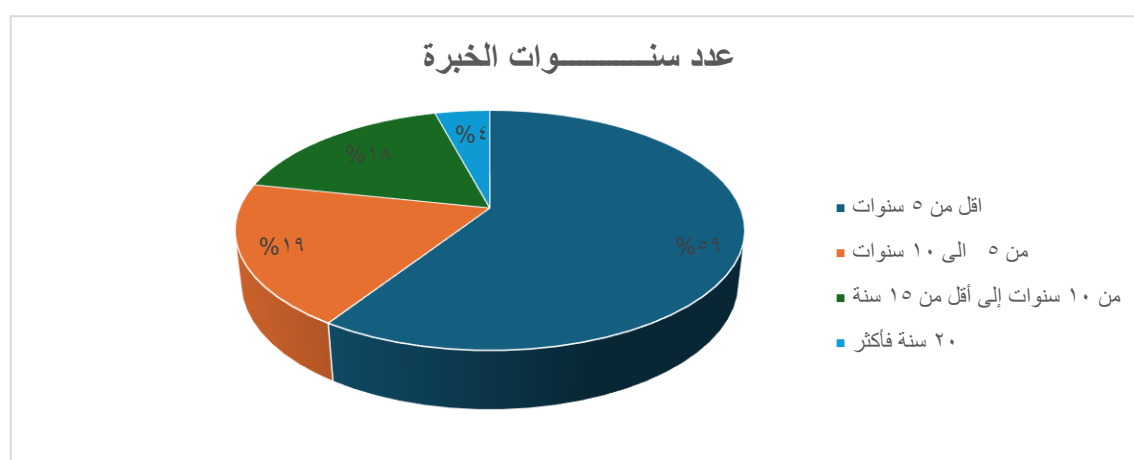
شكل رقم (4-1) خصائص العينة المختارة ديمغرافيا



ونسبة (59.2 %) من اجمالي افراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس ونسبة (22.5 %) من اجمالي
افراد عينة الدراسة من حملة الدبلوم ونسبة (18.3 %) من اجمالي افراد عينة الدراسة من حملة الماجستير/
الدكتوراه



ونسبة (59.2%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات ونسبة (19.2%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم من 5 الى 10 سنوات ونسبة (17.5%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة ونسبة (4.2%) من اجمالي افراد عينة الدراسة خبرتهم 20 سنة فأكثر.



الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى الذكاء الاستراتيجية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها ؟

للتعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها ؛ من خلال ايجاد الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لأبعاد المحور الأول كما يلي:

البعد الأول: الاستشراف

جدول رقم (4-2) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد الاستشراف

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
1	تقوم ادارة المنظمة باستقراء المستقبل عند تطوير إستراتيجيتها طويلة الاجل.	4.36	.577	4	موافق بشدة
2	تستفيد إدارة المنظمة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.	4.22	.909	5	موافق بشدة
3	إدارة المنظمة لديها الإرادة والقدرة على أخذ زمام المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.	4.49	.594	1	موافق بشدة
4	تراقب إدارة المنظمة التغييرات في البيئة الخارجية عند اتخاذ القرار.	4.37	.564	3	موافق بشدة
5	تتوقع الإدارة توقيت التغييرات في المسار الاستراتيجي.	4.43	.670	2	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.37	0.66	موافق بشدة	

من الجدول يتبين أن مستوى الاستشراف بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.37)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.66)، منخفضة القيمة تعني التجانس في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى الاستشراف بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

وفي الترتيب الأول الفقرة (3)، (إدارة المنظمة لديها الإرادة والقدرة على أخذ زمام المبادرة في ضوء التصورات الجديدة)، بمتوسط حسابي (4.49)، وانحراف (0.594)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير (2): (تستفيد إدارة المنظمة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية) بمتوسط حسابي (4.22)، وانحراف (0.909)، واتجاه (موافق بشدة)

ومنها يتبين أن مستوى الاستشراف بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جدا، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى الذكاء الاستراتيجية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

البعد الثاني: الرؤية المستقبلية

جدول رقم (4-3) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد الرؤية المستقبلية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
1	تمتلك إدارة المنظمة رؤية ذات أبعاد شاملة تحدد اتجاه العمل.	4.13	1.058	5	موافق
2	تستخدم إدارة المنظمة رؤيتها لتوحيد جهود العاملين نحو أهداف المنظمة.	4.32	.552	1	موافق بشدة
3	قرارات المنظمة منسجمة مع رؤيتها الإستراتيجية.	4.23	.601	3	موافق بشدة
4	تقوم إدارة المنظمة بتحويل الرؤية إلى حقيقة ضمن مهمة المنظمة وأهدافها.	4.27	.546	2	موافق بشدة
5	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثلى التي تسعى إليها المنظمة.	4.14	.813	4	موافق
	الوسط الحسابي العام	4.22	0.71		موافق بشدة

من الجدول يتبين أن مستوى الرؤية المستقبلية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.22)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.71)، منخفضة القيمة تعني التجانس في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى الرؤية المستقبلية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

وفي الترتيب الأول الفقرة (2): (تستخدم إدارة المنظمة رؤيتها لتوحيد جهود العاملين نحو أهداف المنظمة.)، بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف (0.552)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير (1): (تمتلك إدارة المنظمة رؤية ذات أبعاد شاملة تحدد اتجاه العمل) بمتوسط حسابي (4.13)، وانحراف (1.058)، واتجاه (موافق)

ومنها يتبين أن مستوى الرؤية المستقبلية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها ، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى الرؤية المستقبلية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

البعد الثالث: تفكير النظم

جدول رقم (4-4) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد تفكير النظم

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
1	تدرس إدارة المنظمة الأفكار الجديدة معا بدلاً من النظر بشكل منفصل إلى قيمتها في الاجل الطويل.	4.32	.688	3	موافق بشدة
2	تمتلك إدارة المنظمة القدرة على دمج العناصر المختلفة وذلك بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها.	4.04	.938	5	موافق
3	تنظر إدارة المنظمة إلى مكونات أي مشكلة كحزمة واحدة بدلاً من تحليلها كأجزاء منفصلة.	4.38	.636	2	موافق بشدة
4	تتبنى إدارة المنظمة طرقاً جديدة للتعليم واكتساب المعرفة من أجل التكامل الاستراتيجي.	4.51	.710	1	موافق بشدة
5	إدارة المنظمة لديها القدرة على النظر إلى المشاكل من وجهات نظر مختلفة.	4.06	1.102	4	موافق
الوسط الحسابي العام		4.26	0.81	موافق بشدة	

من الجدول يتبين أن مستوى تفكير النظم بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها؛ جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.26)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.81)، منخفضة القيمة تعني التجانس في اتجاهات عينة الدراسة حول مستوى تفكير النظم بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

وفي الترتيب الأول جاءت الفقرة (4): (تتبنى إدارة المنظمة طرقاً جديدة للتعليم واكتساب المعرفة من أجل التكامل الاستراتيجي.)، بمتوسط حسابي (4.51)، وانحراف (0.71)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير الفقرة (2): (تمتلك إدارة المنظمة القدرة على دمج العناصر المختلفة وذلك بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها..) بمتوسط حسابي (4.04)، وانحراف (0.938)، واتجاه (موافق)

ومنها يتبين أن مستوى تفكير النظم بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى تفكير النظم بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

ومنها يتبين أن مستوى الذكاء الاستراتيجية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين

بها جاء كما يلي

جدول رقم (4-5) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لأبعاد المحور الأول

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
1	الاستشراف	4.37	0.66	1	موافق بشدة
2	الرؤية المستقبلية	4.22	0.71	3	موافق بشدة
3	تفكير النظم	4.26	0.81	2	موافق بشدة
	الوسط الحسابي العام	4.28	0.73		موافق بشدة

من الجدول يتبين أن مستوى الذكاء الاستراتيجية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (4.28)، بدرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.73)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى الذكاء الاستراتيجية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

السؤال الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها ؟

لدراسة مستوى الميزة التنافسية في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها ؛ من خلال ايجاد الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لأبعاد المحور الثاني كما يلي:

البعد الأول: الجودة

جدول رقم (4-6) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد الجودة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
1	تلتزم إدارة المنظمة بتزويد العملاء بخدمات تفوق توقعاتهم.	4.32	.565	3	موافق بشدة

2	تقوم إدارة المنظمة بمراقبة جودة الخدمات التي تقدمها بشكل مستمر.	4.41	.494	1	موافق بشدة
3	تلبى المنظمة كافة رغبات العملاء من خدمات بجودة عالية	4.37	.647	2	موافق بشدة
4	تعتبر إدارة المنظمة الجودة عاملا رئيسيا لمواجهة منافسي المؤسسة	4.41	.494	1	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.38	0.55	موافق بشدة	

من الجدول يتبين أن مستوى الجودة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.38)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.55)، ذات قيمة منخفضة تعني التجانس في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الجودة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

وفي الترتيب الأول الفقرة (2): (تقوم إدارة المنظمة بمراقبة جودة الخدمات التي تقدمها بشكل مستمر.)، والفقرة (4): (تعتبر إدارة المنظمة الجودة عاملا رئيسيا لمواجهة منافسي المؤسسة)، بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف (0.494)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير (1): (تلتزم إدارة المنظمة بتزويد العملاء بخدمات تفوق توقعاتهم.) بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف (0.565)، واتجاه (موافق بشدة) ومنها يتبين أن مستوى الجودة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جدا، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى الجودة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

البعد الثاني: التكلفة

جدول رقم (4-7) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد التكلفة

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
5	تسعى إدارة المنظمة إلى تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها دون المساس بجودة الخدمات.	4.23	.847	3	موافق بشدة
6	تهتم إدارة المنظمة بتطبيق أساليب تخفيض التكاليف.	4.23	.667	4	موافق بشدة
7	تحرص إدارة المنظمة على ترشيد استغلال مواردها المتاحة بما يخفض الكلفة مقارنة بالمنافسين.	4.32	.624	1	موافق بشدة
8	يسعى المنظمة الى تطبيق الاساليب المتطورة في ادارة الجودة الشاملة مما يساعد في تقليل التكلفة.	4.25	.625	2	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.26	0.69	موافق بشدة	

من الجدول يتبين أن مستوى التكلفة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.26)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.69)، ذات قيمة منخفضة تعني التجانس في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التكلفة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

وفي الترتيب الأول الفقرة (7): (تحرص إدارة المنظمة على ترشيد استغلال مواردها المتاحة بما يخفض الكلفة مقارنة بالمنافسين.)، بمتوسط حسابي (4.32)، وانحراف (0.624)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير (6): (تهتم إدارة المنظمة بتطبيق أساليب تخفيض التكاليف.) بمتوسط حسابي (4.23)، وانحراف (0.667)، واتجاه (موافق بشدة).

ومنها يتبين أن مستوى التكلفة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها به جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى التكلفة في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

البعد الثالث: التمايز

جدول رقم (4-8) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لمفردات بعد التمايز

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
9	يملك المنظمة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	4.41	.587	1	موافق بشدة
10	تبسط إدارة المنظمة إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان وصول الخدمة للعميل بشكل لائق.	4.25	.701	4	موافق بشدة
11	يقوم استقبال المنظمة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء	4.41	.655	2	موافق بشدة
12	تسعى إدارة المنظمة بالتنبؤ بالتحديات التي تواجه تقديم الخدمات حالياً ومستقبلاً.	4.40	.586	3	موافق بشدة
الوسط الحسابي العام		4.37	0.63	موافق بشدة	

من الجدول يتبين أن مستوى التمايز في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للبعد (4.37)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.63)، ذات قيمة منخفضة تعني التجانس في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التمايز في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

وفي الترتيب الأول الفقرة (9): (يملك المنظمة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن)، بمتوسط حسابي (4.41)، وانحراف (0.587)، واتجاه (موافق بشدة)، وفي الترتيب الأخير (10): (تبسط إدارة المنظمة إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان وصول الخدمة للعميل بشكل لائق). بمتوسط حسابي (4.25)، وانحراف (0.701)، واتجاه (موافق بشدة)

ومنها يتبين أن مستوى التمايز في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى التمايز في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

ومنها يتبين أن مستوى الميزة التنافسية في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء كما يلي:

جدول رقم (4-9) الوسط الحسابي والانحراف والمرتبة لأبعاد المحور الأول

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف	المرتبة	درجة الموافقة
1	الجودة	4.38	0.55	1	موافق بشدة
2	التكلفة	4.26	0.69	3	موافق بشدة
3	التمايز	4.37	0.63	2	موافق بشدة
	الوسط الحسابي العام	4.34	0.62		موافق بشدة

من الجدول يتبين أن مستوى الميزة التنافسية في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جداً، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (4.34)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.62)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى الميزة التنافسية في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.

السؤال الثالث: ما دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة ؟

للتعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (4-10) أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	-1.310	-2.149	.036
الذكاء الاستراتيجي	1.177	7.963	.000
معامل الارتباط=0.896	معامل التحديد = 0.796		
قيمة الاختبار F = 176.722	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق، نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.896) مما يدل على انه بزيادة الذكاء الاستراتيجي يزداد تحقيق الميزة التنافسية وجاء معامل التحديد مساويا (0.796) ومنها نستنتج ان الذكاء الاستراتيجي يفسر ما يقارب من (79.6 %) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية وجاءت قيمة F مساوية (176.722) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

التحقق من فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد أثر دال إحصائيا لبعد الاستشراف على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة. .

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت

النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (4-11) أثر لبعد الاستشراف على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	2.547	7.375	.000
الاستشراف	.638	3.257	.000

معامل الارتباط=0.794	معامل التحديد = 0.627
قيمة الاختبار F=115.396	القيمة الاحتمالية = 0.00

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.794) مما يدل على انه بزيادة مستوى الاستشراف يزداد تحقيق الميزة التنافسية وجاء معامل التحديد مساويا (0.627) ومنها نستنتج ان الاستشراف تفسر ما يقارب من (62.7 %) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية وجاءت قيمة F مساوية (115.396) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال احصائيا لبعد الاستشراف على الميزة التنافسية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

الفرضية الثانية: يوجد أثر دال احصائيا لبعد الرؤية المستقبلية على الميزة التنافسية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (4-12) أثر لبعد استراتيجية الاستقرار والثبات على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	1.516	6.852	.000
الرؤية المستقبلية	.243	4.304	.000
معامل الارتباط=0.781	معامل التحديد = 0.607		
قيمة الاختبار F=147.528	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.781) مما يدل على انه بزيادة الرؤية المستقبلية يزداد تحقيق الميزة التنافسية وجاء معامل التحديد مساويا (0.607) ومنها نستنتج ان الرؤية المستقبلية تفسر ما يقارب من (60.7 %) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية وجاءت قيمة F مساوية (147.528)

وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر

دال احصائيا لبعد الرؤية المستقبلية على الميزة التنافسية هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة

الفرضية الثالثة: يوجد أثر دال إحصائيا لبعد تفكير النظم على الميزة التنافسية هيئة تطوير منطقة

المدينة المنورة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)، وجاءت

النتائج كما بالجدول التالي:

جدول رقم (4-13) أثر لبعد استراتيجية الانكماش والتراجع على الميزة التنافسية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
المقدار الثابت	-0.972	-1.503	0.001
تفكير النظم	1.050	6.977	0.000
معامل الارتباط = 0.778	معامل التحديد = 0.634		
قيمة الاختبار F = 112.901	القيمة الاحتمالية = 0.00		

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (0.778) مما يدل على انه بزيادة مستوى

تفكير النظم يزداد تحقيق الميزة التنافسية وجاء معامل التحديد مساويا (0.634) ومنها نستنتج ان مستوى تفكير

النظم تفسر ما يقارب من (63.4 %) من التباين في تحقيق الميزة التنافسية وجاءت قيمة F مساوية

(112.901) وهي قيمة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل

على وجود أثر دال احصائيا لبعد تفكير النظم على الميزة التنافسية هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة

ملخص نتائج الدِّراسة:

من خلال ما ورد بنتائج الدراسة كان ملخص للنتائج كما يلي:

- واقع توظيف الذكاء الاستراتيجي بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (4.28)، بدرجة موافقة (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.73)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى توظيف الذكاء الاستراتيجي بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.
- مستوى الميزة التنافسية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها جاء بدرجة مرتفعة جدا، حيث جاء الوسط الحسابي للمحور (4.34)، واتجاه (موافق بشدة)، وقيمة للانحراف المعياري (0.62)، وهذا يشير الى ارتفاع مستوى الميزة التنافسية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة من وجهة نظر العاملين بها.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.
- وجود أثر دال احصائيا لبعد الاستشراف على الميزة التنافسية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.
- وجود أثر دال احصائيا لبعد الرؤية المستقبلية على الميزة التنافسية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.
- وجود أثر دال احصائيا لبعد تفكير النظم على الميزة التنافسية بهيئة تطوير منطقة المدينة المنورة.

توصيات الدّراسة:

- في ضوء ما توصلت إليه الدّراسة الحاليّة من نتائج، يمكن للباحثة وضع التوصيات على النحو الآتي:
- تعزيز ثقافة الابتكار والمرونة في الهيئة، عبر تشجيع مشاركة الموظفين في اقتراح الحلول الجديدة، وتبني مبادرات إبداعية تدعم تحقيق أهداف الهيئة الاستراتيجية.
 - إعداد برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تعزيز مهارات الاستشراف والتخطيط المستقبلي والتفكير الشمولي بين جميع العاملين، مع التركيز على كيفية تطبيق هذه المهارات في مواجهة التحديات وتعظيم الميزة التنافسية للهيئة.
 - مواصلة تعزيز هذه الممارسات ضمن جميع الإدارات، مع التركيز على أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التفكير بالنظم) لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات التنظيمية للهيئة.
 - إجراء تقييم دوري لمدى تأثير تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية، باستخدام مؤشرات أداء واضحة وقياسية، لضمان استمرارية التطوير وتحقيق أفضل النتائج الممكنة.
 - ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية وتقليل الهدر لخفض التكاليف الإجمالية.
 - تطبيق التقنيات التي تحقق أفضل عائد على الاستثمار وتساهم في خفض التكاليف وتحسين الكفاءة.

المراجع

المراجع العربية

- إسماعيل، محمد عبد العال عبد الجواد. (2024). أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية في هيئة البريد المصري. *مجلة الدراسات التجارية والإدارية*, 5(2), 109-166.
- أندراوس، مرفت نصري سامي. (2023). دور تطوير رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة المصرية بالتطبيق على بنك مصر. *مجلة البحوث التجارية*, 45(1), 500 - 531 .
- برقاش، ملاك. (2024). خدمة الزبون كأداة لتحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة بنك الخليج الجزائر وكالتي - قالمة وعنابة. كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- البشاشة سامر، والعساسة، نبيل عبد المجيد. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية. *مجلة مؤتة للبحوث والدراسات*. 37(4). 279-320.
- بني ياسين، علي حسين علي، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2021). أثر الذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي: دراسة حالة المركز الوطني للأمن وإدارة الأزمات. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث* - سلسلة البحوث الإدارية، 5(1) ، 88 - 121.
- الحبيب، ربي عبدالعزيز حبيب، السلطان، مي عبدالرحمن منصور، و عزب، محمد عبدالله يوسف. (2021). أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء العاملين: دراسة ميدانية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة القصيم. *المجلة العربية للنشر العلمي*, 35 ، 86 - 135.

الحدأ، حليلة علي صالح، وعرشان، اتحاد محمد قاسم. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالمرونة النفسية لدى العاملين في المؤسسات (دراسة تحليلية). دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 131(131)، 311-332.

حسان، عيبر حسن مصطفى. (2026). تنمية الذكاء الاستراتيجي والسلوك الاستباقي للقادة الأكاديميين في جامعة العريش: إطار مقترح. مجلة البحث التربوي، 25(56)، 264-465.

راضي، ميرفت محمد محمد، المدهون، أحمد ناصر، و شاهين، محمد طلال. (2020). الذكاء الاستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المنظمة الرقمية: شركة "فيوجن" لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات أنموذجاً. المجلة العربية للإدارة، 40(1)، 35 - 52.

الرشيدي، عبدالعزيز ناصر خنيفر القعيط. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء الاستراتيجي. مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، 39، 441 - 474.

زياد، خالد علي أحمد. (2025). أثر الريادة المؤسسية في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات المقاولات اليمنية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 3(24)، 76 - 100.

السبيعي، رسوم عبدالله ناصر. (2025). التسويق البرامجي للخدمات الجامعية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. العلوم التربوية، 33(4)، 319-339.

سلماني، خلود، شرفة، مريم. (2024). أهمية التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية بالمؤسسة. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير. جامعة 8 ماي 1945قائمة.

صالح، فاطمة محمد، عبد العزيز، أحمد عزمي، وأحمد، نجلاء حسن. (2022). الذكاء الاستراتيجي ودوره

في تنمية وإدارة المستقبل. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية بكلية التجارة بالإسماعيلية -*

جامعة قناة السويس، 13(3)، 506-527.

صديق، سهير شاكر. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بالإبداع المؤسسي: دراسة تطبيقية في الجامعات

العراقية في محافظة ديالى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 17(54)، 280 - 299.

العامري، باسل محمد، ثابت، محمود عبده. (2025). أثر البراعة التسويقية في الميزة التنافسية (دراسة ميدانية

في شركات الأدوية بمحافظة عدن). *مجلة الدراسات الاجتماعية*. 31(4). 201-223.

عبدالسلام، أحمد رزق، حسن، أحمد عبد الوهاب حسن، مصطفى، أبو بكر فكري (2023) أثر الذكاء

الاستراتيجي علي الميزة التنافسية المستدامة بالتطبيق علي القطاع المصرفي المصري. *مجلة الدراسات*

المالية والتجارية. 33(3). 112-133.

عبدالعال، عبدالعال عبدالله عبدالعال (2023). قياس أثر الذكاء الإستراتيجي على تدعيم الميزة

التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر: دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث*

المالية والتجارية، 4(1)، 681-728. doi: 10.21608/cfdj.2023.259984

على، خالد محمد عبدالستار. (2023). دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك

التجارية في محافظة الفيوم. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، 3(8)، 1361 - 1437 .

العوامل، طالب عبدالحليم عبدالعزيز. (2022). أثر البيئة الريادية في الذكاء الاستراتيجي: الدور المعدل لراس المال البشري في شركات صناعة الأدوية الأردنية. *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (66) ، 23 - 77.

الغامدي، عبدالرحيم علي جعفر، و السمحان، فاطمة عبدالله راشد. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي على الميزة التنافسية المستدامة: دراس تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC في المملكة العربية السعودية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 34(2) ، 273 - 302.

غوار، جمال، و عيشوش، عواطف. (2023). دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المرونة الاستراتيجية: دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 8(1) ، 751 - 766.

القاضي، حسام صايل. (2022). أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية*، 7(1) ، 115 - 137.

الكميم ماجد محمد، المرهضي سنان غالب. (2025). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية العاملة في أمانة العاصمة صنعاء. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*، 4(1)، 172-212.

كنوش، محمد، وجعدي، نبيلة. (2020). دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس ومؤسسة أوريدو. *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، 7(3)، 1112-1309.

محمد، دعاء رمضان علي. (2023). اليقظة التسويقية للخدمات المصرفية وأثرها على رضا العملاء كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على البنك الأهلي بجمهورية مصر العربية. مجلة البحوث المالية والتجارية، (4)، 377 - 422 .

محمود، آية علاء الدين عبد الغني، قرني، أسماء محمود، جابر، منار محمد (2023) دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لتطوير التعليم الأساسي بمصر. مجلة كلية التربية. 22(125). 59-94. المخلافي، سهام محمد سرحان، المجاهد، آمال محمد علي (2025). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على شركات الاتصال اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. 4(1). 351-386.

مصطفى، زويلة محمد، حسن، محمد الأمين، الصديق، نون أي (2023) دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف السودانية. المجلة العربية للنشر العلمي، (54) ، 270 - 283.

ناجي، مها محمود محمد. (2022). أثر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في بعض المكتبات الجامعية المركزية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، 9(1) ، 184 - 222.

نافع، عبده. (2025). الذكاء الاستراتيجي وإدارة المواهب باستخدام نموذج نافع 6/3 لقيادة التغيير المؤسسي مدخل: لبناء كوادرات المستقبل وتحقيق البراعة الاستراتيجية في الجامعات المصرية. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، 22(148)، 12-87.

النايف، سعود بن عيسى. (2021). الذكاء الاستراتيجي وعلاقته باتخاذ القرار الإداري بجامعة حائل بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *العلوم التربوية*, 29(1), 39-91.

النجار، فايز جمعة صالح، و الحرايزة، أروى محمد. (2020). الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال: دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 8(3), 337 - 354.

المراجع الأجنبية

Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. **European Journal of Management and Business Economics**, 29(2), 125-149.

Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 8(3), 163.

Hussain, H. N., Alabdullah, T. T. Y., Ahmed, E. R., & Jamal, K. A. M. (2023). Implementing Technology for Competitive Advantage in Digital Marketing. **International Journal of Data and Network Science**, 6 (3).2-21.

Kurter, O. (2025). The impact of strategic intelligence on enhancing creativity and organizational excellence. **Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 8(1), 1-24.

الملاحق

الاستبانة

الأخوة والأخوات الكرام سلمكم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها (دور الذكاء الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في هيئة تطوير منطقة المدينة المنورة)، كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال. وعليه يتشرف الباحث بأن يضع بين أيديكم هذا الاستبانة، آملاً منكم التكرم بالإجابة على فقراته وذلك بالرد على خيار الإجابة في الخانة التي تعبر عن وجهة نظركم بدقة، وموضوعية، وأمانة؛ لأن نتائج الدراسة تتوقف على ذلك. بوضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

وتقبلوا خالص التحية؛؛

الباحث: خالد هليل العتيبي

أولاً - المتغيرات الديموغرافية:

(1) النوع

- ذكر
- أنثى

(2) العمر

- أقل من 30 سنة
- من 30 الى 45 سنة
- أكبر من 45 سنة

(3) عدد سنوات الخبرة:

- اقل من 5 سنوات.
- من 5 الى 10 سنوات.
- أكثر من 10 سنوات

(4) المؤهل العلمي:

- بكالوريوس
- دبلوم
- ماجستير / دكتوراه.

ثانيًا - محاور الاستبانة:

محور الذكاء الاستراتيجي:

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاستشراف						
1	تقوم ادارة المنظمة باستقراء المستقبل عند تطوير إستراتيجيتها طويلة الاجل.					
2	تستفيد إدارة المنظمة من الخبرة الشخصية والإمكانات الذاتية في التعامل مع الأحداث المستقبلية.					
3	إدارة المنظمة لديها الإرادة والقدرة على أخذ زمام المبادرة في ضوء التصورات الجديدة.					
4	تراقب إدارة المنظمة التغييرات في البيئة الخارجية عند اتخاذ القرار.					
5	تتوقع الإدارة توقيت التغييرات في المسار الاستراتيجي.					
الرؤية المستقبلية						
	تمتلك إدارة المنظمة رؤية ذات أبعاد شاملة تحدد اتجاه العمل.					
	تستخدم إدارة المنظمة رؤيتها لتوحيد جهود العاملين نحو أهداف المنظمة.					
	قرارات المنظمة منسجمة مع رؤيتها الإستراتيجية.					
	تقوم إدارة المنظمة بتحويل الرؤية إلى حقيقة ضمن مهمة المنظمة وأهدافها.					
	تعكس الرؤية بوضوح الصورة الذهنية المثلى التي تسعى إليها المنظمة.					
تفكير النظم						
	تدرس إدارة المنظمة الأفكار الجديدة معا بدلاً من النظر بشكل منفصل إلى قيمتها في الاجل الطويل.					
	تمتلك إدارة المنظمة القدرة على دمج العناصر المختلفة وذلك بغرض تحليلها وفهم كيفية تفاعلها.					

					تنظر إدارة المنظمة إلى مكونات أي مشكلة كحزمة واحدة بدلاً من تحليلها كأجزاء منفصلة.
					تتبنى إدارة المنظمة طرقاً جديدة للتعلم واكتساب المعرفة من أجل التكامل الاستراتيجي.
					إدارة المنظمة لديها القدرة على النظر إلى المشاكل من وجهات نظر مختلفة.

المحور الثاني: الميزة التنافسية

م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الجودة						
1.	تلتزم إدارة المنظمة بتزويد العملاء بخدمات تفوق توقعاتهم.					
2.	تقوم إدارة المنظمة بمراقبة جودة الخدمات التي تقدمها بشكل مستمر.					
3.	يلبي المنظمة كافة رغبات العملاء من خدمات بجودة عالية					
4.	تعتبر إدارة المنظمة الجودة عاملا رئيسيا لمواجهة منافسي المؤسسة					
البعد الثاني: التكلفة						
5.	تسعى إدارة المنظمة إلى تخفيض تكاليف الخدمات التي تقدمها دون المساس بجودة الخدمات.					
6.	تهتم إدارة المنظمة بتطبيق أساليب تخفيض التكاليف.					
7.	تحرص إدارة المنظمة على ترشيد استغلال مواردها المتاحة بما يخفض الكلفة مقارنة بالمنافسين.					

						يسعى المنظمة الى تطبيق الاساليب المتطورة في ادارة الجودة الشاملة مما يساعد في تقليل التكلفة.	8.
البعد الثالث: التمايز							
						يمتلك المنظمة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	9.
						تبسط إدارة المنظمة إجراءات العمل قدر الإمكان لضمان وصول الخدمة للعميل بشكل لائق.	10
						يقوم استقبال المنظمة بالرد الفوري على استفسارات وشكاوى العملاء	11
						تسعى إدارة المنظمة بالتنبؤ بالتحديات التي تواجه تقديم الخدمات حاليا ومستقبلا.	12

Abstract:

The study aimed to examine the role of strategic intelligence in achieving competitive advantage from the perspective of employees at the Al-Madinah Region Development Authority. The study adopted the descriptive-analytical approach. The questionnaire was used as the main tool to collect information and data. The study sample consisted of 120 employees of the Al-Madinah Region Development Authority. The results revealed that the level of strategic intelligence in the Authority, from the employees' perspective, was very high, with a mean score of 4.28 and a standard deviation of 0.73, indicating strong agreement. Additionally, the level of competitive advantage in the Authority was found to be very high from the employees' perspective. The study also found a statistically significant effect of strategic intelligence on achieving competitive advantage from the employees' viewpoint. The study recommended enhancing a culture of innovation and flexibility within the Authority by encouraging employees to participate in proposing new solutions and adopting creative initiatives that support the Authority's strategic objectives.

Keywords: Strategic Intelligence – Competitive Advantage – Al-Madinah Region Development Authority

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

**The Role of Strategic Intelligence in Achieving Competitive
Advantage from the Perspective of Employees at the Al-
Madinah Region Development Authority**

Prepared by:

Khaled H Al Otaibi

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2026