

## "الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري

د.عبدالرحيم نادر عبدالرحيم إسماعيل

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الأزهر

### ملخص البحث:

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من الأدوات الإدارية المعاصرة التي بدأ تطبيقها على العلوم العسكرية في القرن الرابع عشر الميلادي، ثم بدأ المفهوم ينتقل إلى مؤسسات الأعمال الأخرى كأحد النماذج الإدارية التي تدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في ظل المتغيرات والتحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

من هذا المنطلق، إستهدف البحث إختبار وتحديد العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزه التنافسيه المستدامة، مع التطبيق الميداني على شركات السياحة بقطاع الأعمال المصري، وللوصول لذلك فقد تم توزيع ٣٥٨ قائمة استقصاء بشكل على عينة عشوائيه تشمل العاملين بالشركات محل التطبيق.

وقد إنتهت الدراسه إلى مجموعه من النتائج أهمها أن الذكاء الاستراتيجي يعتبرأحد أبرز وأهم المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسات، والتي تعمل على مساعدة القادة في اتخاذ القرارات المناسبة وإدارة المخاطر واستغلال الفرص التي تتيحها البيئة. بالإضافة إلى التنبؤ بالتحديات المستقبلية بما يضمن تحقيق الميزه التنافسيه المستدامة. كما أن تعزيز الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة بقطاع الاعمال العام المصري يتطلب أن يتحلى قادة هذه الشركات بقدرة على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة، القدرة على التبصر وفهم القوى التي تشكل مستقبل المؤسسة ودعم تطبيق التفكير النظامي فيها.

وانتهت الدراسه الى مجموعه من التوصيات المقترحة في شكل خطة عمل، وذلك لدعم مدخل الذكاء الاستراتيجي بما يحقق الميزه التنافسيه المستدامة.

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...  
د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

---

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاستراتيجي - الذكاء التنافسي - ذكاء الأعمال - الميزه التنافسيه المستدامه.

## **“Strategic intelligence as an approach to achieve sustainable competitive advantage”**

### **A field study on tourism companies in the Egyptian public business sector**

**Dr. Abdelrehim Nader Abdelrehim Ismail Awad**  
**Lecturer of Business Administration**  
**Faculty of Commerce – Al Azhar University**

#### **Abstract :**

Strategic intelligence is considered one of the contemporary administrative tools that began to be applied to military science in the fourteenth century, then the concept began to move to other business organizations as one of the administrative models that support the strategic direction of the institution because of the changes and challenges facing contemporary organizations in order to achieve a sustainable competitive advantage.

**- Purpose:** The aim of the research is to test and analyze the nature of the relationship between strategic intelligence and achieving sustainable competitive advantage, with the application of the study in the field on tourism companies in the Egyptian business sector.

- **Design / Methodology:** To achieve this goal, 358 survey forms were distributed electronically and in paper form to a random sample of employees of the companies under study.

- **Results:** The study found a set of results, the most important of which is that strategic intelligence is one of the most prominent and important modern management approaches that support the strategic direction of institutions, and that work to assist leaders in making appropriate decisions, managing risks, exploiting opportunities offered by the environment, and predicting future challenges, in a way that ensures the achievement of sustainable competitive advantage. In addition, enhancing strategic intelligence in tourism companies in the Egyptian public business sector requires that the leaders of these companies have the ability to set a future vision for the institution, the ability to foresee and understand the forces that shape the future of the institution, and support the application of systemic thinking in the institution.

- **Contribution:** The study concluded with a set of proposed recommendations in the form of an action plan to support the strategic intelligence approach in order to achieve sustainable competitive advantage.

- **Key words:** Strategic intelligence - competitive intelligence - business intelligence - sustainable competitive advantage.

## مقدمة:

تتسم بيئة الأعمال الحاليه بالديناميكية والتعقيد والغموض والتغير السريع المستمر. كما تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي العديد من التحديات والمشاكل مما يجبر قادتها على تبني أساليب إدارة حديثة واستراتيجيات مبتكرة للتعامل والتكيف والمرونة مع التحديات والتعامل معها بحكمة (الهاشمي والشيخ، ٢٠٢١).

أصبح التحدي الذي يواجه الإدارة التنظيمية هو كيفية التعامل مع تلك المتغيرات في ظل البيئة المتغيرة (كشكوشة، ٢٠١٨)، الأمر الذي يتطلب إحداث تغيير داخل هذه المؤسسات بناء على القدرات المستندة إلى معرفه والقدرة التنبؤية التي تستخدم أساليب طورتهها قواعد بيانات ذكية مدعومة من البرامج والتطبيقات التقنية الحديثة التي تساهم في فهم بيئة الأعمال بشكل أفضل. (Foray,2014).

وفي هذا الإطار بدأ الحديث عن الذكاء الاستراتيجي، حيث يُعرّف الذكاء بأنه القدرة على التفكير أو التصرف فهو صفة أساسية تعزز القدرات البشرية. وهو أيضاً أحد الأصول غير الملموسة التي تدعم اتخاذ القرار. وبما أن الذكاء مطلوب للحفاظ على الميزة التنافسيه للشركة فبالنتالي، تستثمر الشركات في تعليم موظفيها وتدريبهم حتى يتمكنوا من تحسين جودة الذكاء الاستراتيجي لديهم، فالذكاء "الاستراتيجي" هو في الأساس القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة وهي نتيجة جمع ومعالجة المعلومات وتحليلها. (Costa , 2012).

يعتبر الذكاء الاستراتيجي من الأدوات الإدارية المعاصرة التي بدأ تطبيقها على العلوم العسكرية في القرن الرابع عشر الميلادي ثم بدأ المفهوم ينتقل إلى مؤسسات الأعمال الأخرى كأحد النماذج الإدارية التي تدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، ومساعدة القادة في اتخاذ القرارات المناسبة وإدارة المخاطر، والاستفادة من الفرص التي توفرها البيئة، وتوقع التحديات المستقبلية بطريقة تضمن الإستدامة (Maccoby & Scudder,2011).

ويعد أمن المعلومات جزءاً لا يتجزأ من الذكاء الاستراتيجي حيث يجب تحديد المعلومات غير الصحيحة والقضاء عليها قبل تحليل المعلومات، لذلك يعد

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

جمع المعلومات وتحليلها عملية تأسيسية تدعم اتخاذ القرار في أ بي بيئة مؤسسية(عتريس ، ٢٠١٧ ). كما أن جودة الذكاء الاستراتيجي لها تأثير مباشر على نجاح الشركة حيث تتخذ القوى العاملة المطلعة قرارات أفضل بشأن التدريب والتوظيف والتسويق والعمليات التجارية الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على أرباح الشركة بما يضمن الحفاظ على تدفق مستمر من المعلومات الاستراتيجيه التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات المهمة مما يمكنها أن تظل قادرة على المنافسة مع الحفاظ على ولاء العملاء. (Mcdowell, 2009).

وتعتبر شركات السياحة محل دراسته من أهم الشركات القومية التي تساهم بشكل فعال في الناتج القومي المحلي. حيث تأسست "الشركة قابضة للسياحة والفنادق" (شركة قابضة مساهمه مصرية ) حسب قانون شركات قطاع الأعمال العام رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١. وكما ورد بموقع وزارة قطاع الأعمال العام "غرض الشركة - وفقاً للنظام الأساسي لها - هو المشاركة منها ومن خلال شركاتها في تنمية الاقتصاد المحلي في مجالات السياحة والفنادق والصوت والضوء والأنشطة الإقتصادية الأخرى التي تزاولها الشركات التابعة والأنشطة المرتبطة والمكاملة". (الصفحة الرسمية لوزارة قطاع الأعمال، ٢٠٢٢).

#### ١. الإطار النظري والدراسات السابقة

##### ١/١. الإطار النظري

##### ١/١/١. الذكاء الاستراتيجي

من الجدير بالذكر، أن قادة المؤسسات المعاصرة في حاجة لنوع فريد من الذكاء يمكنهم من اكتشاف الكفاءات والتعامل مع المعارف المختلفة واكتشاف الفرص في بيئة الأعمال ومواجهة التحديات وربط هذه الأمور مع أهداف المؤسسه وهو ما يطلق عليه الذكاء الاستراتيجي (Kirilov, 2019, p14).

إن الذكاء هو أحد أهم المتغيرات المهمة لنجاح مؤسسات الأعمال المعاصرة، لا سيما بالنظر إلى حالة بيئة الأعمال غير المؤكدة والمعقدة والمتغيرة ( Agnello, et.al., 2015)، حيث أكدت العديد من الدراسات على الارتباط بين نجاح المؤسسه

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

وخصائصها القيادية وأهمها الذكاء، حيث ثبت أن فشل العديد من مؤسسات الأعمال يرجع إلى عدم قدرة القيادة على التعامل بذكاء مع المتغيرات البيئية المختلفة (Barnea,2018).

### ١/١/١/١ مفهوم وتطور الذكاء الاستراتيجي

يشير مصطلح الذكاء إلى القدرة على التفكير المنطقي والتكيف مع تغيرات الحياة وظروفها. وفي مجال العمل الإداري، يعتبر الذكاء من الوسائل التي يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهدافهم الشخصية والوظيفية وتحسين قدراتهم والتكيف مع بيئة العمل. كما تمكن قادة المؤسسه من تحقيق النجاح والوصول لأهداف المؤسسه. (الغامدي و السمحان، ٢٠٢٠).

ومن الجدير بالذكر أن قادة المؤسسات المعاصرة يحتاجون إلى الذكاء الذي يمكّنهم من اكتشاف القدرات ومعالجة المعرفة المتنوعة وتحديد الفرص في بيئة العمل ومواجهة التحديات وربط هذه الأشياء بالأهداف التنظيمية، ومن ثم يطلق عليه الذكاء الاستراتيجي. (Kirilov, 2019).

تعتبر وكالة الاستخبارات المركزية أول من استخدم مفهوم الذكاء الاستراتيجي في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح من خلال جمع المعلومات وتوزيعها وتقييمها وتحليلها وتقديمها في شكل معلومات استخبارية نهائية يعتمد عليها صانعو القرار في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح. لا يقتصر المفهوم على المجال العسكري، بل يمتد إلى المؤسسات التجاريه الأخرى حيث بدأ التفكير في الذكاء الاستراتيجي في أوائل العقد الأول من القرن الحالي، بالتزامن مع تشكيل فرق استخبارات استراتيجيه في الشركات التجاريه الدولية وتعزيز مجتمعات الاستخبارات الاستراتيجيه المتعلقة بإدارة المعرفة في خدمة تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع متغيرات السوق الجديدة مثل العولمة، اتخذت العديد من المؤسسات والوكالات الحكومية المحلية والدولية خطوات جادة لهيكله وتطوير متطلبات الذكاء الاستراتيجي. (النعمي، ٢٠١٩).

لقد جذب موضوع الذكاء الاستراتيجي اهتمام الباحثين والدارسين، وبُذلت محاولات عديدة لتطوير مفهوم لهذا المنهج الإداري الحديث. فلقد عرفه البعض بأنه "

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...  
د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

الذكاء الذي يتمتع به المديرين عند مستوى معين من أجل وضع السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة"، كما عرف بأنه " أداة تعمل على مساعدة صناع القرار في اتخاذ القرارات ، من خلال إدارة المعرفة بما يمكنهم من القدرة على التنبؤ ووضع خطط إستراتيجية تمكنهم من التعامل متغيرات البيئة". (Quarmby, 2003)، (الحريرات ، ٢٠٢٠).

### ٢/١/١/١. عناصر ومكونات الذكاء الاستراتيجي

في ضوء ذلك ، خلص الباحث إلى أن الذكاء الاستراتيجي هو "الذكاء الذي ينفرد به القادة، مما يمكنهم من تصور التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ومعالجة المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال نظم المعلومات التي تدير المعرفة واستخدامها لتطوير الخطط و الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة". ويمكن القول أن الذكاء الاستراتيجي يركز على عدد من الأسس منها:

- التنبؤ بالمستقبل من خلال دراسة وتحليل المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- أهمية المعلومات في دعم القرارات على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، ومواجهة المخاطر والتنبؤ بالمستقبل.
- الذكاء الاستراتيجي هو آلية لتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

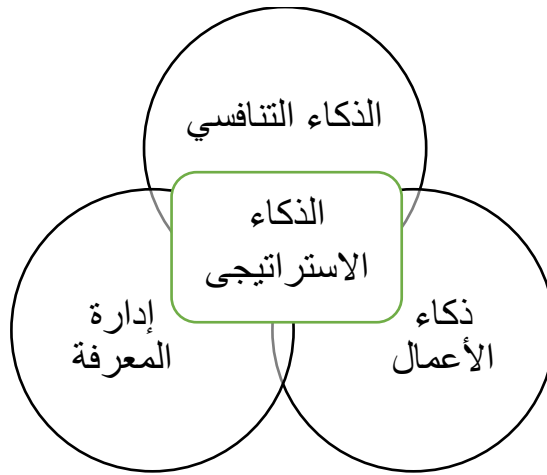
وتجدر الإشارة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر مفهوماً متكاملًا يغطي أنواعاً أخرى من الذكاء في المؤسسة (Seitovirta, 2011)، حيث يشمل الذكاء الاستراتيجي مفاهيم ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة ( Alnoukari & Hanano, 2017)، كما هو واضح في الشكل (١) حيث يشير الذكاء التنافسي إلى نوع الذكاء الذي يتضمن عملية جمع المعلومات عن المنافسين ويساعد على تحسين قدرة الشركة على اتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق الأهداف (Tahmasebifard, 2018).

بينما يشير ذكاء الأعمال إلى ذلك النوع من الذكاء الذي يساعد على فهم بيئة المؤسسة من خلال تحليل البيانات المستخدمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (Esmaeili, 2014).

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...  
د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

ومن هنا خلص الباحثون إلى أن الذكاء التنافسي يشير إلى الذكاء الخارجي ، بينما يشير ذكاء الأعمال بشكل أساسي إلى الذكاء الداخلي. وتشير إدارة المعرفة إلى مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى تطوير المعرفة واستخدامها لتحقيق مجموعة من النتائج مثل الأهداف التنظيمية وفعالية الأداء والقيمة المدركة (Neguyen,2010).

وبالرجوع الى الدراسات السابقة ، لوحظ وجود تنوع واختلاف فيما يتعلق بأبعاد الذكاء الاستراتيجي ، لكن أكثر ما اتفق عليه كان (الرؤية المستقبلية ، والاستشراف ، والتفكير النظامي والشراكات والتحالفات الاستراتيجية والتحفيز والدافعية)، وهذه هي الأبعاد التي سيعتمد عليها البحث وتخدم أهداف البحث.



الشكل رقم (١)  
مكونات الذكاء الاستراتيجي

\* المصدر : ابراهيم،(٢٠٢١)



ويمكن إيضاح هذه الأبعاد على النحو التالي :

١/١/١/١. **الرؤية المستقبلية** : صورة مستقبلية وحلم للمؤسسة تسعى لتحقيقه، ومن خلال هذه الرؤية المستقبلية يتحدد التوجه المستقبلي للمؤسسة.

١/١/١/٢. **الاستشراف** : ويشير إلى القدرة على التبصر وفهم القوى التي تكون المستقبل ، والعمل على استكشاف الفرص والتهديدات التي قد تعيد بناء مفهوم أعمال المؤسسة ، وهو نهج يعمل على تقييم الماضي والحاضر لتعزيز القدرة على التنبؤ بالمستقبل ومواكبة المتغيرات (Abuzaid,2017,p885)

١/١/١/٣. **التفكير النظامي** : ويشير إلى القدرة على تركيب ودمج عناصر المؤسسة وفهم العلاقات المتداخلة بما يحقق أهداف المؤسسة (بلفقيه ، ٢٠٢٠ ، ص ٢٤) .

١/١/١/٤. **الشراكة والتحالفات الاستراتيجية** : هو توجه نحو التميز يقوم على بناء وتطوير علاقات إستراتيجية مع الشركات الأخرى ومؤسسات المجتمع الخارجي من خلال أفضل الممارسات التي تضمن للمؤسسة التميز المستدام (Alomian,et.al., 2016, p67).

١/١/١/٥. **التحفيز والدافعية** : وتشير لقدرة قادة المؤسسات على توليد الدافعية والإنجاز لدى العاملين باستخدام العديد من الأساليب مثل المكافآت المادية والتحفيز المعنوي والتمكين والمشاركة (Michael, 2016, p77) .

يستخلص الباحث مما سبق أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تحسن من أداء المؤسسات في التعامل مع متغيرات البيئة المحيطة ، ومن هنا تولدت فكرة ضرورة أن يتحلى قادة المؤسسات بالذكاء الاستراتيجي.

### ٣/١/١/١. **مراحل الذكاء الاستراتيجي**

يمر الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات بالعديد من المراحل المتتابعه والتي تمثل التطور الذي يجب أن يتم داخل نظام المؤسسة كما هو موضح بالشكل رقم (٢)، كما يلي:

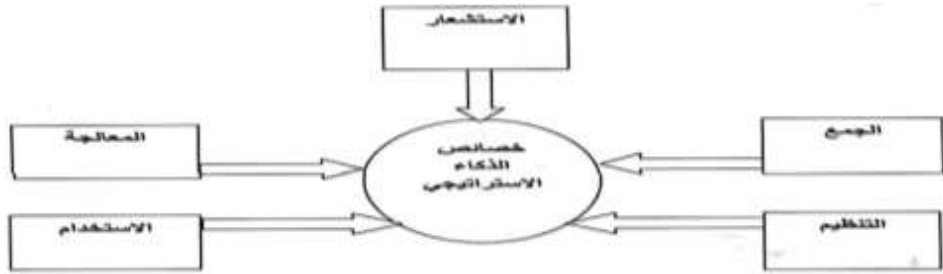
المرحلة الأولى/ مرحلة الإستشعار والتشخيص لما يحدث داخل وخارج المؤسسة من مؤثرات مختلفة.

المرحلة الثانية / مرحلة جمع البيانات ذات الأهمية للمؤسسة.

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.عبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل

المرحلة الثالثة / مرحلة تنظيم البيانات وهيكلتها في شكل مصادر للمعلومات.  
المرحلة الرابعة / مرحلة استخدام المعلومات في عملية صنع القرار ووضع الخطط وتحديد إجراءات التنفيذ.



الشكل رقم (٢)  
مراحل الذكاء الاستراتيجي

\*المصدر: عمران (٢٠١٥)

## ٢/١/١. الميزة التنافسية المستدامة Sustainable competitive advantage

تواجه المؤسسات العامة المعاصرة العديد من التحديات والضغوط الاستراتيجية من منافسة شرسة ومخاطر من بيئة الأعمال سريعة التطور. (الغامدي والسبحان ، ٢٠٢٠) من خلال توفير الأدوات اللازمة لتسهيل استدامة ميزتها التنافسية. فقد أصبحت هذه المنافسة واحدة من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، سواء كانت محلية أو عالمية. (أبو رذن و العنزي، ٢٠١٧).

إن الميزة التنافسية المستدامة هي ضمان للبقاء والاستمرارية ونمو الصناعة في ضوء الاحتياجات والرغبات المتغيرة للعملاء وديناميكية السوق (موسى ، ٢٠٢٠).

- لقد قام العديد من الباحثين بمحاولة توضيح مفهوم الميزة التنافسية، وعرفوه على أنه وسيلة يمكن من خلالها للمؤسسة الفوز على منافسيها ، يتم تعريف الميزة التنافسية بأنها مجموعه من السمات التي يمكن أن تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة نتيجة لامتلاكها موارد وخصائص تمنحها وضع قوي بمواجهة المنافسين مما ينتج عنه منتجات ذات قيمة متفردة لعملائها، ولقد عرفت الإستدامة بأنها إمكانية

الاحتفاظ بالشيء لأطول مدة زمنية ممكنة (Hoffman, 2000)، وتعتبر الاستدامة عن كل الممارسات التي تؤديها المؤسسة لمواجهة المنافسين لمنعهم من تقليد موارد القوة المميزة بها (صالح والداؤودي، ٢٠٢٠).

مما سبق يمكن استنتاج أنه توجد علاقة بين الميزة التنافسية والإستدامة نتوصل من خلالها إلى مفهوم الميزة التنافسية والتي عرفت بأنها "التطوير المستمر لموارد المؤسسة الفريدة إستجابة للمتغيرات المتلاحقة في السوق والتي تحقق للمؤسسة وضع تنافسي قوي في مواجهة المنافسين مع خلق قيمة مستدامة للعملاء (موسى، ٢٠٢٠).

ويتم تقديم الميزة التنافسية المستدامة على أنها "ميزه فريدة مما يجعلها ميزه يصعب تقليدها ومتجدده ومحسنة طويلة الأجل للمؤسسة في ظل سوق المنافسة الشديدة" (بوسالم، ٢٠١٣).

وبمراجعة الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تباين حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وكانت أهم الأبعاد المتفق عليها (المرونة الاستراتيجية والتميز بالجودة والكفاءة و الاستجابة للعميل والتميز البيئي) ، وهي تلك الأبعاد التي سيعتمد عليها الباحث لتخدم أهداف البحث، على النحو التالي:

أ- **التميز بالجودة:** يعتبر التميز بالجودة من أهم أبعاد الميزة التنافسية، فهو عنصر نجاح حاسم في العديد من المؤسسات وركيزة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. عندما تحقق المؤسسة مستوى عالٍ من الجودة، فإن ذلك يحقق قيمة عالية لعملائها. لذلك ، يشير بُعد تمايز الجودة إلى أن المؤسسة تتمتع بخصائص معينة عند مقارنتها بالمعايير المعمول بها (شعبان، ٢٠١١) .

ب- **المرونة الاستراتيجية :** تشير المرونة إلى قدرة المؤسسة لتتمكن من التكيف مع عدم التأكد نتيجة للتطورات المستمرة في بيئة الأعمال، وهو ما يوجب على المؤسسة فهم حاجات ورغبات العملاء والاستجابة السريعة، حيث يتم تقديم تشكيلة مختلف من المنتجات والقدرة على تجديدها بسرعة والتكيف مع ما يحتاجه السوق بشكل مستمر، مع إشراك العملاء في القرارات مما يضيف لهم قيمة ( بوسالم ، ٢٠١٣).

ج- **الكفاءة** : تشير الكفاءة إلى الاستخدام الصحيح والاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية ، حيث تعكس الكفاءة العلاقة بين المخرجات والمدخلات ، بحيث تتحقق الكفاءة عندما يكون الحد الأقصى لمخرجات المؤسسه ممكناً يتم إنتاجها من خلال تخفيض المدخلات، بما يحقق كفاءة أكبر من المنافسين ( Peter,2014) .

د - **التميز البيئي** : إن الاهتمام بالبيئة والحفاظ عليها هو البعد الجديد للميزه التنافسيه المستدامه، حيث يشير التميز البيئي إلى الخاصية التي تعتمد في قيمتها السوقية على البعد البيئي. حيث يتم معالجة المشكلات البيئية وفقاً لرؤيه إستراتيجيه واضحه، ويتحدد هذا البعد في (الالتزام باللوائح ، وضع استراتيجيه للتميز البيئي، التشجيع على الابتكار البيئي، ونشر الثقافه البيئيه). (بوسالم، ٢٠١٣).

د- **الاستجابيه للعميل** : يعبر هذا البعد عن الإعتقاد في المؤسسة بأن احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم هما الأولوية القصوى لعمالهم. لتحقيق ذلك، تحرص المؤسسات على جمع معلومات حول احتياجات العملاء وتوقعاتهم ، واستخدام المعلومات لتطوير استراتيجيات لتلبية هذه الاحتياجات والتطلعات الحاليه والمستقبليه، بالإضافة لتطوير قدرتها على توقع هذه المتطلبات بطريقة تساهم بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي. (Ziggers & Henseler , 2016)

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن تحقيق الميزه تنافسيه الآنيه أو الحاليه لا يعتبر فرصة، لأن المنافسين سينتبهون لها ويقلدونها في أسرع وقت، مما يتطلب العمل على تطويرها وتحسينها بما يضمن استدامتها لأطول فترة ممكنه.

#### ٢/١. الدراسات السابقه

نتناول في هذا الجزء ملخصاً لأهم الدراسات السابقه كما يلي :

#### ١/٢/١. الدراسات المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي

تناول (AL-Majali & AL-Zu'bi, 2021) في دراستهما أثر الذكاء الاستراتيجي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة ميدانية على جامعة مؤتة. وقد توصلت الدراسه إلى وجود مستوى كبير من الوعي بأهمية الذكاء

الاستراتيجي لدى الأكاديميين بجامعة مؤتة ، كما توصلت دراسه لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المؤسسي.

كما هدفت دراسة ( السيد ، ٢٠٢٠ ) للتعرف على الذكاء الاستراتيجي و إدارة الأزمات في الفكر الإداري المعاصر من حيث المفهوم والأهمية والاستراتيجيات ، وقد توصلت نتائج دراسه إلى أنه يوجد حالة من عدم الفهم والوعي بالمداخل الإدارية الحديثة وعلى رأسها الذكاء الاستراتيجي لدى عينة دراسه، بالإضافة لعدم وجود القادة المبدعين الذين ساهموا في رسم المسارات لحلول الأزمات المدرسية.

وتناولت دراسة ( Masoud,et.al., 2020 ) النموذج المقترح للذكاء الاستراتيجي للمدراء وتطوير المؤسسه وسلوك ريادة الأعمال في المؤسسات، وقد هدفت دراسه إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي للمدير مع التطوير التنظيمي وسلوك ريادة الأعمال في المؤسسات العامه في بعض البلدان النامية ، ومن خلال نتائج دراسه تم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير والتطوير التنظيمي بالإضافة إلى أن هناك علاقة مهمة بين سلوك المدير وسلوك ريادة الأعمال.

أما عن دراسة (Baei, et.al., 2020)، فقد تناولت علاقة الذكاء الاستراتيجي للمديرين بتطوير المؤسسة بالتطبيق على الوكالات الحكومية بيران دراسة حالة لمكتب العمل التعاوني والرعاية الاجتماعية بمدينة ساري ، وقد توصلت دراسه لوجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي للمدير وتطوير المؤسسة.

بالإضافة لذلك هدفت دراسة (Abd., et.al., 2019) لتحديد الدور الوسيط للذكاء الاستراتيجي في العلاقة بين ممارسات الإدارة الاستراتيجيه وريادة الأعمال بالجامعات العراقية ، وتوصلت دراسه إلى أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي تؤدي لممارسات أكثر فعالية للإدارة الاستراتيجيه في سبيل تحقيق ريادة الأعمال.

هذا وقد هدفت دراسة (أحمد، ٢٠١٩) لمعرفة دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين المناخ التنظيمي الداعم بالشركات التابعه للشركة القابضة للصناعات الكيماوية

في مصر ، وتوصلت دراسته لوجود أثر إيجابي للذكاء الاستراتيجي في تحسين المناخ التنظيمي .

وقد هدفت دراسة (Purity, et.al., 2017) لقياس مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي على نجاح الأعمال، وقد توصلت دراسته لوجود علاقة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح الأعمال.

كما تناولت دراسة (Keikha, et.al., 2016) علاقة الذكاء الاستراتيجي للمديرين التنفيذيين بأداء العاملين بالبنوك الخاصة، وتوصلت دراسته إلى أن الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، الاستخبارات التنافسية وذكاء الأعمال و إدارة المعرفة لها تأثير على الأداء التنظيمي للعاملين.

#### ٢/٢/١. الدراسات المتعلقة بالميزه التنافسيه المستدامه

تناولت دراسة (Mahdi,et.al., 2019) العلاقة بين إدارة المعرفة والميزه التنافسيه المستدامه، وتوصل إلى وجود علاقته موجبه بين إدارة المعرفة بأبعادها (توليد و تخزين وتبادل وتطبيق المعرفة) والميزه التنافسيه المستدامه.

واهتمت دراسة (Boussalem,2014) بالصورة الذهنيه للعلامة التجاريه، وأثرها على الميزه التنافسيه المستدامه وقد توصلت نتائج دراسته الى أن أبعاد العلامة التجاريه ( الوعي بالعلامة التجاريه والجوده المدركة والترويج والولاء للماركة والارتباط بالعلامة التجاريه) له تأثير ايجابي على تحقيق الميزه التنافسيه المستدامه.

كما ناقشت دراسة (علي، ٢٠٢٠) الرياده الاستراتيجيه كمنهج للوصول إلى الميزه التنافسيه الاستراتيجيه للمؤسسات، كما استهدفت دراسته توضيح متطلبات تبني فكر الرياده الاستراتيجيه في المؤسسات للوصول إلى الميزه التنافسيه المستدامه، وقد توصلت دراسته لوضع مقترح لتفعيل دور الرياده الاستراتيجيه في الوصول إلى الميزه التنافسيه المستدامه في المؤسسات محل دراسته.

ولقد تناولت دراسة (عثمان ، ٢٠١٩) ودراسة ( Hakkak & Ghodsi, 2015) أثر بطاقة الأداء المتوازن على الميزه التنافسيه، وتوصلت الدراسات إلى

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

العديد من النتائج، أهمها التأثير الإيجابي لبطاقة الأداء المتوازن بأبعادها المختلفة على تحسين الميزة التنافسيه المستدامة.

وأضافت دراسة (عبدالعزيز ، ٢٠١٩) العديد من النقاط حيث هدفت الى التعرف على دور التماثل التنظيمي لتقوية الميزة التنافسيه المستدامة، وقد إستنتجت الدراسة عدم وجود فروق بين العاملين فيما يتعلق بأبعاد التماثل التنظيمي -الولاء التنظيمي،التشابه، العضوية- من ناحية وبين أبعاد الميزة التنافسيه المستدامة (السمعة الاستراتيجيه، المرونة الاستراتيجيه، التميز بالجوده)، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين أبعاد الدراسة المختلفه.

بينما حاولت دراسة (Guimaraes,2018) دراسة تأثير الدوافع الاستراتيجيه والتي تتمثل بأبعادها في (التوجه الريادي،إدارة المعرفة، التوجه التسويقي) على الاننتاج المستدام والميزه التنافسيه المستدامة، وانتهت الدراسة إلى وجود تأثير كبير للدوافع الاستراتيجيه على الميزه التنافسيه المستدامة.

### ٣/٢/١. التعليق على الدراسات السابقه.

بعد استعراض الدراسات السابقه، تبين ضرورة مراعاة دور الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزه التنافسيه المستدامة ، كما أن الدراسات أوضحت مدى حداثة متغيرات الدراسة الحاليه ( الذكاء الاستراتيجي والميزه التنافسيه المستدامة) ، وفقا لما يلي:

- قدمت الدراسات السابقه فهماً جيداً للمتغيرات الرئيسة محل الدراسة، الذكاء الاستراتيجي والميزه التنافسيه المستدامة، فقد اتفق كل من (على، ٢٠٢٠) و (الغامدي والسحان، ٢٠٢٠) و (عبد العزيز، ٢٠١٩) و (Boussalem,2014) حول أهمية التنافسيه المستدامة التي تؤدي إلى ضمان بقاء المؤسسه واستمرارها وتطورها.

- أما بالنسبة للدراسات السابقه المتعلقة بمتغيرات الميزه التنافسيه المستدامة، فقد اتفقت دراسات (Mahdi,et.al., 2019) و(Guimaraes,2018) حول أهمية إدارة المعرفة لتحقيق الميزه التنافسيه، كما اتفقت دراسة (عثمان ، ٢٠١٩) ودراسة (Hakkak & Ghodsi, 2015) على أهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزه التنافسيه المستدامة.

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

- بالرجوع إلى الدراسات السابقة يتعرف الباحث على جوانب البحث المتضمنة في دراسة المتغيرات الرئيسية ، بالإضافة إلى الوقوف على الجوانب التي تتطلب جهوداً بحثية لتغطيتها في دراسته الحاليه.

- تتفق معظم الدراسات ومنها (Al-Majali & Al-Zu'bi, 2021)، ( السيد ، ٢٠٢٠)، (أحمد ، ٢٠١٩) على توضيح أهمية الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات ، بما في ذلك الرؤية المستقبلية ، والاستبصار والتحالفات الاستراتيجية ، والتحفيز.

٤/٢/١ . الفجوه البحثيه

**تبرز عدة اختلافات بين دراسته الحاليه والدراسات السابقه:**

- نظراً لندرة الدراسات السابقه ، تحاول دراسته الحاليه ربط أبعاد الذكاء الاستراتيجي (كمتغير مستقل) بأبعاد الميزه التنافسيه المستدامه (كمتغير تابع) لتحديد الأبعاد التي لها أثر معنوي وعلاقة ارتباط لكل من متغيرات دراسته، كما أنه من خلال البحث تبين (في حدود علم الباحث) أنه لا يوجد دراسات قامت بربط المتغيرات الرئيسية محل دراسته بشكل عام وخصوصاً في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، ومن هذا المنطلق يتم تحديد الفجوه البحثيه كما في الجدول رقم (١):

**الجدول رقم (١)**

**الفجوه البحثيه**

الدراسه الحاليه	الفجوه البحثيه	نتائج الدراسات السابقه
يتناول الباحث في هذه الدراسه موضوع الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزه التنافسيه المستدامه، من خلال التركيز على النقاط التاليه: - تختلف الدراسه الحاليه بشكل كبير عن الدراسات السابقه من حيث الهدف ومجال التطبيق. - تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة محل الدراسه. - تحديد أبعاد الميزه التنافسيه المستدامه بشركات السياحة. - سيقوم الباحث من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها بإعداد خطة عمل تنفذيه.	من خلال الدراسات السابقه والدراسه الحاليه تتمثل الفجوه البحثيه فيما يلي : ندرة الدراسات السابقه في - حدود علم الباحث - بالبيئه المصريه التي ربطت بشكل كلي أبعاد الذكاء الاستراتيجي مع أبعاد الميزه التنافسيه المستدامه .	- لم يعد امتلاك المؤسسه لميزه تنافسيه ضمانه لها في ظل التحديات التي تفرزها المنافسه بل يجب السعي لتحقيق استدامة للميزه أو المزايا التنافسيه.

\* المصدر : من إعداد الباحث



"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

## ٢. الدراسة الاستطلاعية والمشكلة البحثية

قام الباحث بإجراء الدراسة الاستطلاعية في سبيل السعي نطاق المعرفة المتعلقة بموضوع البحث من الناحيتين النظرية والعملية ، وكذلك صياغة المشكلة بشكل علمي، وتحديد الفروض التي سيتم إثباتها أو نفيها، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة التي سيبنى عليها البحث ، هذا ولقد تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال :

١/٢. المرحلة الأولى: الدراسة الاستطلاعية الثانوية: من خلال الرجوع للدراسات المكتبية والاطلاع على بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وكذلك الاعتماد على تقارير تنافسية قطاع السياحة عالمياً وعربياً ، والتقارير الصادرة عن وزارة السياحة المصرية ومركز معلومات قطاع الأعمال العام ، ويوضح جدول رقم (٢) ترتيب مصر على مستوى قطاع السياحة عربياً ودولياً على النحو الآتي:

### جدول رقم (٢)

#### ترتيب مصر التنافسي على مستوى قطاع السياحة عربياً ودولياً

الدولة	الترتيب على المستوى العربي	الترتيب على المستوى الدولي
الإمارات	١	٢٣
قطر	٢	٤٧
البحرين	٣	٦٠
السعودية	٤	٦٣
المغرب	٥	٦٥
عمان	٦	٦٦
مصر	٧	٧٤
الأردن	٨	٧٥
تونس	٩	٨٧
لبنان	١٠	٩٦
الكويت	١١	١٠٠
الجزائر	١٢	١١٨
موريتانيا	١٣	١٣٢
اليمن	١٤	١٣٦

\* إعداد الباحث ، نقلاً عن ( تحليل تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية ، ٢٠١٨ )

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

بناء على ما ورد في الجدول السابق نجد ترتيب أن جمهورية مصر العربية متأخراً على مستوى تنافسية قطاع السياحة عربياً و دولياً رغم القدرات السياحية الهائلة التي تتمتع بها مصر مقارنة بالدول الأخرى، وقد انعكست جهود وزارة السياحة لتطوير القطاع في تقدم نسبي قدره تسعة مراكز وفقاً للتقرير الأخير لمنندى الإقتصاد العالمي للتنافسيه في قطاع السفر والسياحة ( World Economic Forum,2019,pxiii ) ، وعلى الرغم من ذلك، مازال قطاع السياحة يحتاج المزيد من الاهتمام والتطوير حتى تتبوأ مصر المركز الذي يتناسب مع إمكانياتها عربياً ودولياً، وبناء على البيانات الثانوية والتقارير والإحصائيات يمكن استخلاص أبرز مؤشرات قصور أداء القطاع السياحي والتي تتمثل في : قصور كفاءة الموارد البشرية العاملة في القطاع، قصور نظم تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات المستخدمة، ضعف البنية التحتية للخدمات السياحية ، قصور جودة بيئة العمل السياحية.

٢/٢. المرحلة الثانية : الدراسة الإستطلاعية الميدانية : في إطار تحديد وصياغة مشكلة البحث وتكوين الفروض ، تم القيام بدراسة إستطلاعية ميدانية للوقوف على المشكلات الواقعية من خلال قيام الباحث بتوزيع استمارة استبيان على عدد ٥٠ مفردة من مديري وعاملي الشركات السياحية محل الدراسة للوقوف على المشكلات الواقعية ، وكان محور هذه المقابلات يدور حول مدى إدراك عينة الدراسة الإستطلاعية للمتغيرات الرئيسة للدراسة ، وكذلك دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسيه المستدامة ، وقد كانت العبارات والإجابة عليها على كما هو موضح في الجدول رقم (٣) كالتالي:

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

### الجدول رقم (٣) إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية

م	العبارات	موافق		محايد		غير موافق	
		العدد	%	العدد	%	العدد	%
١	أدرك مفهوم وأبعاد الذكاء الاستراتيجي	٧	١٤%	٩	١٨%	٣٤	٦٨%
٢	تهتم ادارة الشركة بمشاركة جميع العاملين في تطوير الرؤية المستقبلية	٣	٦%	٩	١٨%	٣٨	٧٦%
٣	تتابع إدارة الشركة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة	١٢	٢٤%	١٤	٢٨%	٢٤	٤٨%
٤	تحرص إدارة الشركة على استغلال الخبرات والإمكانيات المتاحة للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في المستقبل	٩	١٨%	١٤	٢٨%	٢٧	٥٤%
٥	تعقد إدارة الشركة مجموعة من الشراكات والتحالفات الاستراتيجية لمواجهة الأزمات	١٣	٢٦%	٢٦	٥٢%	١١	٢٢%
٦	أدرك مفهوم وأبعاد الميزة التنافسيه المستدامة	١٤	٢٨%	١٢	٢٤%	٢٤	٤٨%
٧	الشركة لديها الخطط الاستباقية للتعامل مع متغيرات بيئة الأعمال	٣	٦%	٦	١٢%	٤١	٨٢%
٨	تحرص الشركة على معرفة آراء العملاء في جودة الخدمة المقدمة	٨	١٦%	١٣	٢٦%	٢٩	٥٨%
٩	تراعى الشركة البعد البيئي في ممارساتها وأنشطتها	٨	١٦%	٣٩	٧٨%	٣	٦%

\* المصدر : من إعداد الباحث

وقد تبين من خلال الدراسة الاستطلاعية الميدانية النقاط التالية :

- أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم توافر الإدراك الكافي لموظفي الشركات السياحية لمفهوم وأبعاد الذكاء الاستراتيجي ( وفقاً لإجابات ٣٤ موظف من العينة، وبنسبة ٦٨% ) حيث كانت الآراء غير واضحة لديهم بهذا الشأن .

- كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى عدم اهتمام الشركات محل الدراسة بمشاركة العاملين في تطوير الرؤية المستقبلية في الشركة ( وفقاً لاستجابة ٣٨ موظف من العينة ، وبنسبة ٧٦ % ) ، كما أنه لا يوجد حرص من الشركة على متابعة المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة ( وفقاً لاستجابة ٢٤ مفردة من العينة ، وبنسبة ٤٨ %) ، كما أوضحت آراء عينة الدراسة الاستطلاعية ضعف استغلال إدارة الشركة للخبرات والإمكانيات المتاحة للتعامل مع المتغيرات التي تحدث في المستقبل ( وفقاً لاستجابة ٢٧ موظف من العينة ، وبنسبة ٥٤ % ) ، كما أشارت النتائج إلى عدم ادراك ووضوح الشراكات والتحالفات الاستراتيجية التي تقوم بها الشركات محل الدراسة لمواجهة الأزمات ( وفقاً لاستجابة ٣٧ موظف من العينة مابين محايد وغير موافق ، وبنسبة ٧٤ % ) ، وهذه النتائج تشير لضعف ممارسات أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة محل الدراسة .
- وقد أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم توافر الإدراك الكافي لموظفي الشركات السياحية لمفهوم وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامه ( وفقاً لاجابات ٢٤ مفردة من العينة، وبنسبة ٤٨ % ) حيث كانت الآراء غير واضحة لديهم بهذا الشأن .
- كما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية عدم توافر الخطط الاستباقية للتعامل مع المتغيرات المحيطة وفق استجابة ٤١ من أفراد العينة وبنسبة ٨٢ % ، كما أشارت آراء العينة إلى ضعف الاهتمام بمعرفة آراء عملاء الشركة في جودة الخدمة المقدمة وفقاً لاستجابة ٢٩ من موظفي الشركات محل الدراسة وبنسبة ٥٨ % ، كما توصلت الدراسة لعدم وضوح وادراك إذا ماكانت ممارسات الشركة تراعي البعد البيئي في أنشطتها وفقاً لإشارة ٤٢ من آراء مفردات العينة مابين محايد وغير موافق وبنسبة ٨٤ % ، وهو ما يشير إلى ضعف توافر أبعاد الميزه التنافسيه المستدامه في شركات السياحة محل الدراسة.

يتضح من نتائج الدراسات السابقة أن تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات تعد أحد أبرز متطلبات تحقيق أبعاد الميزة التنافسيه المستدامة ، كما توصلت الدراسة الاستطلاعية الثانوية والميدانية أن شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري تعاني من القصور بناء على عدد من المؤشرات والظواهر التي تم الإشارة إليها في نتائج الدراسة الإستطلاعية ، وعليه يمكن صياغة المشكلة البحثية من خلال الإجابة على عدة تساؤلات وهي:

١. ما هي أهم الممارسات المرتبطة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ؟
٢. ماهي الممارسات المرتبطة بأبعاد الميزة التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ؟
٣. إلى أي مدى توجد علاقة ارتباط بين تطبيق أبعاد إدارة الذكاء الاستراتيجي وتعزيز أبعاد الميزة التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ؟

### ٣. أهداف الدراسة

تتلخص أهداف الدراسة فيما يلي :

١. التعرف على أبعاد الذكاء الاستراتيجي ومستوى إدراك العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري محل الدراسة لها .
٢. التعرف على أبعاد الميزة التنافسيه المستدامة ومستوى إدراك العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري محل الدراسة لها .
٣. تحليل تأثير أبعاد الذكاء الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري محل الدراسة.
٤. الوقوف على مجموعه من النتائج والتوصيات بهدف الاستفادة من تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري .

#### ٤. أهمية الدراسة

##### ١/٤. الأهمية العلمية

تظهر الأهمية العلمية لهذا البحث في حداثة الموضوع والندرة النسبية للبحث ومتغيراته في المكتبات العربية وخاصة المكتبات المصرية. ومن هنا يمكن أن نقول بأن البحث يتماشى مع متطلبات التطور الإداري المرغوب على مستوى المؤسسات، مما يجعل دراسة هذا الموضوع ذو قيمة كبيرة تمثل إضافة دراسه جديدة في مجال لم يهتم به الكثير من الدارسين حسب وجهة - نظر الباحث - ويتيح المجال أمام باحثين آخرين لتناوله من جوانب أخرى يمكن أن تسهم في تأسيس هذا الفكر.

##### ٢/٤. الأهمية العمليه

تتلخص الأهمية العمليه لهذا البحث فيما يلي :

- ان مجال التطبيق وهو أحد أهم قطاعات الاقتصاد المصري فى الوقت الحالي وهو قطاع السياحة، والذي يعتبر أحد القطاعات التي لها دور محوري يعول عليه وفق رؤية مصر ٢٠٣٠ حيث ينظر لهذا القطاع باعتباره صناعة استراتيجية ، حيث يعد قطاع من أقوى القطاعات نمواً وتأثيراً فى الاقتصاد العالمي .
- كما تكمن أهمية الدراسة العمليه فى المشكلات المتعددة التي تعاني منها المؤسسات بشكل عام ومنها شركات السياحة بقطاع الأعمال المصري والتي تتطلب حلول معاصرة وحديثة تستدعي نوع متفرد من قادة المؤسسات يتسمون بالذكاء الإستراتيجي والقدرة على تطبيق أبعاده بالمؤسسه .
- كما يستمد البحث الحالي أهميته العمليه فى اختبار علاقة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة ( الرؤية المستقبلية ، الاستشراف ، التفكير النظامي ، الشراكة والتحالفات الاستراتيجية، التحفيز والدافعية) ، بالميزه التنافسيه المستدامه بأبعادهما ( المرونه الاستراتيجيه، التميز البيئى. التميز بالجوده ، الكفاءة ، الاستجابه للعميل).

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...  
 د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

## ٥. قياس متغيرات الدراسة

قام الباحث باستخدام قائمة استقصاء معدة لغرض قياس متغيرات البحث،  
 يوضح الجدول رقم (٤) المقاييس المحددة لمتغيرات الدراسة وعدد فقراتها:

### الجدول رقم (٤)

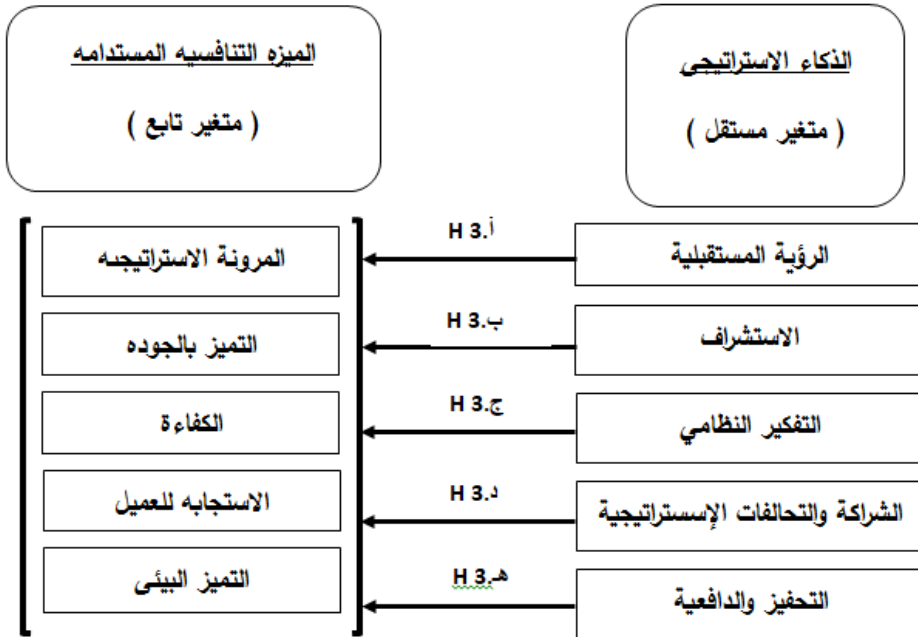
#### مقاييس متغيرات الدراسة وعدد فقراتها بالاستقصاء

المتغير	نوعه	أبعاده	عدد الفقرات	المراجع
الذكاء الاستراتيجي	مستقل	الرؤية الاستراتيجية	٨	Al-Majali & Al-(Zu'bi, 2021)
		الإستشراف	٧	(Alhamadi,2020)
		التفكير النظامي	٧	(Masoud,2020)، (السيد ، ٢٠٢٠)
		الشراكة والتحالفات الاستراتيجية	٨	(الغامدي والسبحان ، ٢٠٢٠) ، (نصر ، ٢٠٢٠)
		التحفيز والدافعية	٨	(Abuzaid,2017)
الميزه التنافسيه المستدامة	تابع	المرونه الاستراتيجيه	5	(عبدالعزیز ، ٢٠١٩) )
		التميز بالجوده	5	( Peter, et.al, 2014)
		الكفاءة	5	( شعبان ، ٢٠١١)
		الاستجابيه للعميل	5	
		التميز البيئي	٦	

\* المصدر : من إعداد الباحث .

## ٦. فروض الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات السابقة ، ومراجعة المقاييس والمراجع ذات الصلة، تم تكوين نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيراته، كما هو مبين في الشكل رقم (٣) :



الشكل رقم (٣)  
نموذج متغيرات الدراسة

\* المصدر : من إعداد الباحث

وفي ضوء النموذج السابق يمكن صياغة فروض البحث في الفروض التالية:  
الفرض الرئيسي الأول : توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.



**الفرض الرئيسي الثاني :** توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال المصري.

**الفرض الرئيسي الثالث :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي مجموعة من الفروض الفرعية التالية :

أ. الفرض الفرعي الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

ب. الفرض الفرعي الثاني : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراق وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

ج. الفرض الفرعي الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

د. الفرض الفرعي الرابع : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

هـ . الفرض الفرعي الخامس : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

#### ٧. منهجية الدراسة

قام الباحث بمراجعة مجموعة من المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، إلى جانب قيامه بإجراء دراسة مسحية في محاولة لشرح الظاهرة قيد الدراسة ووصفها بدقة والتعبير عنها كميًا وكيفيًا بأبعادها ( الذكاء الإستراتيجي ، الميزة التنافسية المستدامة ). بالإضافة إلى تحليل وتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، كما يمكن للباحث أيضًا المساعدة من خلال توضيح أنواع ومصادر البيانات ، ودراسة المجتمع والعينات ، وقياس متغيرات الدراسة ، وطرق جمع البيانات كما يلي:

## ١/٧. نوع ومصادر البيانات

### ١/١/٧. البيانات الثانوية :

البيانات الثانوية المتعلقة بأبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد القوة للتنافسية المستدامة تم جمعها من خلال المراجع العلمية والدراسات المنشورة سابقاً في المؤتمرات والمجلات والمواقع الإلكترونية المتعلقة بموضوعات ومتغيرات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة في جامعات مختلفة، وكذلك الإحصاءات وما تم نشره من البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوعات البحث من قبل الجهات المختصة .

### ٢/١/٧. البيانات الأولية :

عند جمع البيانات الأولية اللازمة ، تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة عشوائية من مديري وموظفي الشركات السياحية في قطاع الأعمال المصري قيد الدراسة. يحتوي هذا الاستبيان على العناصر الأساسية والعناصر الفرعية التي تحتاج الدراسة لتغطيتها لاختبار فروضها وتحقيق أهدافها. يتم ترتيب الأسئلة بترتيب منطقي ومتماسك من أجل الإجابة عليها بمصادقية، وذلك للتعرف على آراء عينة البحث حول دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

### ٢/٧. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام ، وهي الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق ، وهي ( الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث) – شركة مصر للسياحة – شركة المعمورة للتعمر والتنمية السياحية – شركة مصر للفنادق – شركة مصر للصوت والضوء ) ، ولقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة لدراسة مفردات مجتمع الدراسة نظراً لكبير عدد العاملين في شركات قطاع السياحة بقطاع الأعمال العام محل الدراسة الذي يقدر بحوالي ٥٢٨٠ موظف تقريبا ، كما هو موضح في الجدول رقم (٥) على النحو الآتي :

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمدالرحيم نادر محمدالرحيم إسماعيل

### جدول رقم (٥)

#### اعداد العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام

النسبة المئوية	عدد العاملين	الشركة
٢٧.٦ %	١٤٥٨	الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث)
٤١.١ %	٢١٧٢	شركة مصر للسياحة
٢١.٣ %	١١٢٣	شركة المعمورة للتعمير والتنمية السياحية
١.٧ %	٩٢	شركة مصر للفنادق
٨.٣ %	٤٣٥	شركة مصر للصوت والضوء
١٠٠ %	٥٢٨٠	المجموع الكلي

\* المصدر : من اعداد الباحث ، في ضوء أعداد العاملين بالشركات القابضة للسياحة والفنادق ، ٢٠٢٠ .  
ولقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية من العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام ، وهي الشركات التابعة للشركة القابضة للسياحة والفنادق ، وتم تحديد حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥ % وحدود الخطأ ٥ % ب ٣٥٨ مفردة من الجداول الإحصائية حيث كان حجم المجتمع ٥٢٨٠ موظف تقريباً كما تم توضيحه مسبقاً ، وقد تم الحصول على ٣٥٨ استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة ١٠٠ % (بزرعة ، ٢٠٠٠ ، ص ٧٦) ، ويمكن توزيع عينة البحث كما هو في الجدول رقم (٦) :

### جدول رقم (٦)

#### توزيع حجم عينة العاملين بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام

النسبة المئوية	عدد العاملين	الشركة
٢٧.٣ %	٩٨	الشركة المصرية العامة للسياحة والفنادق (إيجوث)
٤١.١ %	١٤٧	شركة مصر للسياحة
٢١.٢ %	٧٦	شركة المعمورة للتعمير والتنمية السياحية
٢ %	٧	شركة مصر للفنادق
٨.٤ %	٣٠	شركة مصر للصوت والضوء
١٠٠ %	358	المجموع الكلي

\* المصدر : اعداد الباحث

### ٣/٧. طرق واساليب جمع البيانات

لقد قام الباحث بتجهيز قائمة استقصاء وتم طرح مجموعه من الأسئلة الإختيار من متعدد، كما استخدم الباحث عند تصميمه لإستمارة الاستقصاء " مقياس ليكرت الخماسي " وهو أكثر مقاييس الاتجاهات شيوعاً حيث يعطي نتائج أكثر دقة من غيره وتناولت الإستمارة :

١/٣/٧. المتغير المستقل ( الذكاء الإستراتيجي ) : ويشتمل على خمسة أبعاد متضمنة العبارات ( ١ إلى ٣٨ )، البعد الأول : الرؤية المستقبلية الذي يشتمل العبارات ( ١ إلى ٨ ) ، البعد الثاني: الاستشراف الذي يشتمل العبارات ( ٩ إلى ١٥ ) ، البعد الثالث: التفكير النظامي الذي يشتمل العبارات ( ١٦ إلى ٢٢ )، البعد الرابع : الشراكة والتحالفات الاستراتيجيه الذي يشتمل العبارات ( ٢٣ إلى ٣٠ )، البعد الخامس : التحفيز والدافعية والذي يحتوى على العبارات ( ٣١ إلى ٣٨ ) .

٢/٣/٧. المتغير التابع ( الميزه التنافسيه المستدامه ) : ويشتمل على خمسة أبعاد متضمنة العبارات ( ٣٩ إلى ٦٤ ) ، البعد الأول : المرونة الاستراتيجيه الذي يشتمل العبارات ( ٣٩ إلى ٤٣ ) ، البعد الثاني : التميز بالجوده التي تشتمل العبارات ( ٤٤ إلى ٤٨ ) ، البعد الثالث : الكفاءة الذي يشتمل العبارات ( ٤٩ إلى ٥٣ ) ، البعد الرابع : الاستجابه للعميل والذي يشتمل العبارات ( ٥٤ إلى ٥٨ )، البعد الخامس : التميز البيئي والذي يشتمل العبارات ( ٥٩ إلى ٦٤ ) .

### ٨. حدود الدراسه

١/٨. الحدود الموضوعية : يقتصر موضوع البحث على اختبار علاقة الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفه ( الرؤية المستقبلية ، الاستشراف ، التفكير النظامي ، الشراكة والتحالفات الاستراتيجيه، التحفيز والدافعية ) ، ومعايير الميزه التنافسيه المستدامه وأبعادهها (المرون الاستراتيجيه، التميز بالجوده ، الكفاءة ، الاستجابه للعميل ، التميز البيئي) .

٢/٨. الحدود المكانيه : تم تطبيق الدراسه على شركات السياحة بقطاع الأعمال العام ، وهي الشركات التابعه للشركه القابضة للسياحة والفنادق .

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...  
د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

٣/٨. الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة فى الفترة الزمنية من ٢٠٢٢/٥ وحتى ٢٠٢٢/١١.

## ٩. الدراسة الميدانية

للتعامل مع إجراءات التحليل الإحصائي إستخدم الباحث (SPSS VR(23 ، كما اعتمد على بعض الاساليب الاحصائية لتحقيق أهداف الدراسة ومنها، اختبار ألفا- كرونباخ Alpha Cronbach لقياس ثبات وصحة محتوى الاستبيان، والاتساق الداخلي لدراسة علاقه بين إجمالي البعد بأبعاده الفرعية، ثم الإحصاء التحليلي متمثل فى اختبار "ف" F تحليل التباين أحادى الاتجاه One Way ANOVA عند مستوى ٠.٠٥ ، اختبار T-Test لتوضيح الفروق المعنويه بين متوسطي فئتين ، ومعامل ارتباط بيرسون الذي يقيس اتجاه وقوة العلاقة وطريقة تحليل الانحدار الخطي البسيط.

كما أن البيانات الأولية تمتثلت فى تلك التى تم جمعها عن متغيرات الدراسة من الواقع ، واعتمد الباحث على جمع تلك البيانات للدراسة من خلال "قائمة الاستقصاء" لقياس المتغيرات المختلفه للدراسة. واشتملت القائمة على بنود عينة الدراسة وصممت القائمه بحيثى تحتوى على الأدوات التي يمكن الاعتماد عليها لقياس المتغيرات المختلفه للدراسة.

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...  
د.عبد الرحيم نادر عبد الرحيم إسماعيل

## ١/٩ . معاملات صدق وثبات لمتغيرات الدراره

الجدول رقم (٧)

### معامل صدق وثبات متغيرات البحث باستخدام معامل ألفا- كرومباخ Alpha Cronbach

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	أبعاد الدراره
<b>المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي)</b>			
٠.٨٥٥	0.731	٨	الرؤية المستقبلية
٠.٨٦٩	0.755	٧	الاستشراف
٠.٩١٢	0.832	٧	التفكير النظامي
٠.٨٧٥	٠.٧٦٦	٨	الشراكة والتحالفات الاستراتيجية
٠.٨٢٠	٠.٦٧٢	٨	التحفيز والدافعية
٠,٨٦٧	٠,٧٥١		<b>إجمالي أبعاد الذكاء الاستراتيجي</b>
<b>المتغير التابع ( الميزه التنافسيه المستدامه )</b>			
٠,٨٣٩	٠,٧٠٥	٥	التميز بالجوده
٠,٨٧٦	٠,٧٦٨	٥	الاستجاباه للعميل
٠,٨٣٩	٠,٧٠٥	٦	التميز البيئي
٠,٨٦٣	٠,٧٤٥	٥	الكفاءة
٠,٨٤٧	٠,٧١٨	٥	المرونه الاستراتيجيه
٠,٨٥٢	٠,٧٢٨		<b>إجمالي أبعاد المتغير التابع الميزه التنافسيه المستدامه</b>
<b>إجمالي أبعاد المتغير المستقل والتابع</b>			
٠,٨٥٩	٠,٧٣٩		

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

استخدم الباحث معامل ثبات الفا كرونباخ ، لقياس ثبات محتوى لمتغيرات الدراره، حيث يعرف الثبات بأنه قدرة الأداة على إعطاء نفس النتائج في حالة تكرار القياس على نفس الشخص لعدة مرات في نفس الظروف. ونجد أن معامل الفا كرونباخ لإجمالي متغيرات الدراره (المستقله والتابعه) قد بلغ (٠,٧٣٩) مما يدل على الثبات المرتفع لعينه الدراره. وكذلك الاستثماره ككل فإنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات ، حيث

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمدالرحيم نادر محمدالرحيم إسماعيل

أنه كلما كانت قيم ألفا أكبر من ( ٠,٦ ) كلما كانت المقاييس تتمتع بالثبات الداخلي وتقيس الظاهره البحثيه قياساً سليماً، وهو ما ينعكس أثره على الصدق الذاتي ( الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات) حيث بلغ (٠,٨٥٩)، هذا وقد أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد الذكاء الاستراتيجي ( كمتغير مستقل ) للارتفاع حيث تراوحت بين ( ٠.٧٣١ إلى ٠.٨٣٢ ) ، كما أشارت قيم معاملات الثبات لأبعاد الميزه التنافسيه المستدامه ( كمتغير تابع ) للارتفاع وتراوحت بين ( ٠.٨٣٩ إلى ٠.٨٧٦ ) مما يعني امكانية الاعتماد علي تلك المقاييس ومن ثم يمكن القول بأن أداة البحث تتمتع بالثبات ، ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج على المجتمع محل الدراسه.

## ٢.٩ اختبار فروض الدراسه

اولا : الفرض الرئيسي الأول : توجد فروق معنويه ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

لتحديد مدى وجود فروق بين مفردات عينة الدراسه حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، قام الباحث بعمل اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA في هذا التحليل ، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (٨) :

### الجدول رقم (٨)

#### نتائج تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA

value P.	(ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٠٠٠	٨,٥٧٨	٥,١١٠	٤	٢٠,٤٤١	بين المجموعات
		٠,٥٩٥٧	٣٥٣	٢١٠,٣١٠	داخل المجموعات
			٣٥٧	٢٣٠,٧٥١	الإجمالي

\*دالة عند مستوى معنويه ٠.٠٠

\*\* المصدر : إعداد الباحث من خلال نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من جدول رقم (٨) أن قيمة P.value (٠,٠٠٠)، وهي أقل من مستوى المعنويه (١%)، وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه توجد فروق معنويه ذات دلالة إحصائية

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...  
 د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري،  
 ولتحديد مصدر الاختلاف بين الشركات تم استخدام اسلوب المقارنات المتعدد ( Post Hoc )  
 من برنامج SPSS للتعرف على مصدر الاختلاف، وبناء على نتائج اختبار شيفيه (Scheffe)  
 للمقارنات البعديه كانت النتائج كما في الجدول رقم (٩) :

### الجدول رقم (٩)

#### جدول المقارنات المتعدد لأبعاد الذكاء الاستراتيجي

value P.	متوسط الفرق	المقارنة الثنائية
٠,٨٧١	٠,٠٠٩٢-	أيجوث مع مصر للسياحة
٠,٠٠٢	٠,٣٥٥٠*	مصر للسياحة مع المعمورة
٠,٩٩٠	٠,٠٠٦٠-	المعمورة مع مصر للفنادق
٠,٠٠٠	٠,٣٤٥٠*	مصر للفنادق مع مصر للصوت والضوء

\* المصدر : إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

ومن الجدول رقم (٩) نجد أن هناك اختلاف معنوي بين شركة مصر للسياحة مع المعمورة حيث ان قيمة P.value تساوى (٠,٠٠٢)، وكذلك بين مصر للفنادق مع مصر للصوت والضوء حيث ان قيمة P.value تساوى (٠,٠٠٠) في حين أنه لا يوجد خلاف معنوي بين أيجوث مع مصر للسياحة ، وأيضا لا يوجد خلاف معنوي بين المعمورة مع مصر للفنادق.

ثانيا :الفرض الرئيسي الثاني: توجد فروق معنويه ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الميزه التنافسيه المستدامه بشركات السياحة بقطاع الأعمال المصري.

لتحديد مدى وجود فروق معنويه بين مفردات عينة دراسته حول أبعاد الميزه التنافسيه في شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA لهذا التحليل ، كما هو موضح في الجدول رقم (١٠) :



"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

## الجدول رقم (١٠)

### نتائج تحليل التباين الأحادي في اتجاه واحد ANOVA

value P.	(ف) المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
٠,٠٠١	١٤,٧٧٧	٨,٣٠٥	٤	٣٣,٢٢٠	بين المجموعات
		٠,٥٦٢	٣٥٣	١٩٨,٤٩٠	داخل المجموعات
			٣٥٧	٢٣١,٧١٠	الاجمالي

\*دالة عند مستوى معنويه ٠.٠١

\*\* المصدر : إعداد الباحث من خلال نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

كما نلاحظ من جدول رقم (١٠) أن قيمة P.value (٠,٠٠١) وهي اقل من مستوى المعنويه (١%)، وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه توجد فروق معنويه ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الميزه التنافسيه المستدامه بشركات السياحة بقطاع الأعمال المصري، ولتحديد مصدر الاختلاف بين الشركات تم استخدام اسلوب المقارنات المتعدد (Post Hoc) ببرنامج SPSS وبناء على نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعديه كانت النتائج كما في الجدول (١١) :

## الجدول رقم (١١)

### جدول المقارنات المتعدد لأبعاد الميزه التنافسيه المستدامه

value P.	متوسط الفرق	المقارنة الثنائية
٠,٠٠٠	٠,٢٥٩٢*	أيجوث مع مصر للسياحة
٠,٠٠١	٠,٣٧٥٠*	مصر للسياحة مع المعمورة
٠,٥٠٠	٠,٠٧٦٠-	المعمورة مع مصر للفنادق
٠,٠٠٠	٠,٣٦٧٠*	مصر للفنادق مع مصر للصوت والضوء

\* المصدر : إعداد الباحث من نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

من الجدول رقم (١١) نجد أن هناك اختلاف معنوي بين شركة إيجوث مع مصر للسياحة حيث ان قيمة P.value تساوى (٠,٠٠٠)، وكذلك بين مصر للسياحة مع المعمورة حيث ان قيمة P.value تساوى (٠,٠٠١) وكذلك بين مصر للفنادق مع

مصر للصوت والضوء حيث ان قيمة P.value تساوى (0,000) وانه لا يوجد اختلاف معنوي بين شركة المعمورة مع مصر للفنادق.

ثالثا: الفرض الرئيسي الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، ومن هذا الفرض الرئيسي يتفرع مجموعة من الفروض التالية :

أ. الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين (الرؤية المستقبلية) و(أبعاد الميزة التنافسية المستدامة) بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري. تم الإعتماد على أسلوب الإنحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis علي العلاقة بين الرؤية المستقبلية الخاضعة للدراسة كمتغير مستقل ، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع هذه العلاقة وقوتها من خلال الجدول رقم (١٢) وذلك كما يلي التالي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبه ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، عند مستوى (١%) وفقا لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تقدر بحوالي (٥٩%) وفقاً لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) بالإضافة الى أن تلك الابعاد تتمتع بقدره على تفسير التباين تصل إلى حوالي (35%) وفقاً لمعامل التحديد  $R^2$  في نموذج تحليل الانحدار. وهذا معناه أن المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) يفسر (٣٥%) من التغيرات في المتغير التابع (أبعاد الميزة التنافسية المستدامة). أى ان (٣٥%) من التغير في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة يرجع الى الرؤية المستقبلية.

### جدول رقم (١٢) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
.000	18.652	0.349	0.591

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS  
فيما يتعلق باختبار الفرض الذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد الميزة التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري." فلقد اظهرت نتائج التحليل بالجدول رقم (١٢) أنه يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ٠.٠٠٠ وفقاً لاختبار ت t-test ، وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد الميزة التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري."

ب . الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراف وأبعاد الميزة التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الإستشراف وأبعاد الميزة التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري، قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين الاستشراف كمتغير مستقل، وأبعاد الميزة التنافسيه المستدامة كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة العلاقة، من خلال الجدول رقم (١٣) وذلك كما يلي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبه وذات دلالة إحصائية بين الإستشراف وأبعاد الميزة التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري، عند مستوى (١%) حسب

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...  
د.محمدالرحيم نادر محمدالرحيم إسماعيل

اختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوة تصل إلى حوالي (٤٥%) وفقا لمعامل الارتباط R في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة الى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدره على تفسير التباين تصل إلى حوالي (٣٤%) وفقاً لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) في نموذج تحليل الانحدار. وهذا معناه ان المتغير المستقل (الاستشراف) تفسر (٣٤%) من المتغيرات الحادثة في المتغير التابع (أبعاد الميزه التنافسيه المستدامة) ، أي ان (٣٤%) من التغير في أبعاد الميزه التنافسيه المستدامة يرجع الى الاستشراف.

### الجدول رقم (١٣)

#### نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
.001	52.571	0.339	0.453

\* المصدر : إعداد الباحث من من نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

مما سبق وفيما يتعلق باختبار الفرض " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراف وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري." فلقد أثبتت نتائج الاختبار المستخدم جدول رقم (١٣) أظهرت أنه يوجد تباين حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ٠.١ وفقاً لاختبار ت t-test ، وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراف وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري".

ج . الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

ولتحديد نوع ودرجة العلاقة بين التفكير النظامي وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري، قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين التفكير النظامي كمتغير مستقل، وأبعاد

الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع هذه العلاقة وقوتها، من خلال الجدول رقم (١٤) كما يلي :

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، عند مستوى (٥%) وفقاً لاختبار(ت) وهذه العلاقة ذات قوه تصل إلى حوالى (٤٠%) وفقاً لمعامل الارتباط (R) فى نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة على تفسير التباين تصل إلى حوالى (16%) وفقاً لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فى نموذج تحليل الانحدار ، وهذا معناه ان المتغير المستقل (التفكير النظامي) يفسر (16%) من التغيرات التى تحدث فى المتغير التابع (أبعاد الميزة التنافسية المستدامة) ، أي أن (16%) من التغير فى أبعاد الميزة التنافسية المستدامة يرجع إلى التفكير النظامي.

#### الجدول رقم (١٤)

#### نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
.010	119.070	0.164	0.401

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الاحصائي SPSS

مما سبق وفيما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري " ، فإن نتائج الاختبار المستخدم بجدول رقم (١٤) أظهرت أنه يوجد اختلاف حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ٠.٥ وفقاً لاختبار ت t-test ، وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ".

#### د. الفرض الفرعي الرابع : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري محل الدراسة.

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، قام الباحث بتطبيق تحليل الانحدار الخطى البسيط على العلاقة بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية كمتغير مستقل ، وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع، ويمكن توضيح نوع وقوة هذه العلاقة ، من الجدول رقم (١٥) وذلك كما يلي :

■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، عند مستوى (٥%) حسب اختبار (ت) تصل قوة تلك العلاقة إلى حوالي (٥١%) وفقاً لمعامل الارتباط (R) في تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدرة في تفسير التباين تصل إلى حوالي (٢٦%) وفقاً لمعامل التحديد ( $R^2$ ) في تحليل الانحدار ، وهذا معناه ان المتغير المستقل (الشراكة والتحالفات الاستراتيجية) تفسر (٢٦%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أبعاد الميزة التنافسية المستدامة) ، أي أن (٢٦%) من التغير في أبعاد الميزة التنافسية المستدامة يرجع الى الشراكة والتحالفات الاستراتيجية .

#### الجدول رقم (١٥)

#### نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
.010	126.990	٠.٢٦	0.511

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال نتائج التحليل الإحصائي SPSS

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

فيما يتعلق باختبار الفرض الذي ينص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري " ، فإن نتائج الاختبار بالجدول رقم (١٥) اظهرت أنه يوجد تباين حقيقي دال إحصائيا عند مستوى معنويه ٠.٥ وفقاً لاختبار t-test ، وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه " توجد علاقته ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الاستراتيجية وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري " .

هـ. الفرض الفرعي الخامس : توجد علاقته ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري.

لمعرفة العلاقة بين التحفيز والدافعية وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، قام الباحث بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط على العلاقة بين التحفيز والدافعية كمتغير مستقل ، وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة كمتغير تابع، ويمكن توضيح قوة هذه العلاقة ، من الجدول رقم (١٦) وذلك كما يلي :

#### ■ نوع وقوة العلاقة:

(أ) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري ، عند مستوى (١%) وفقاً لاختبار (ت) وهذه العلاقة ذات قوه تصل إلى (٤٦%) وفقاً لمعامل الارتباط (R) في نموذج تحليل الانحدار.

(ب) إضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد تتمتع بقدره على تفسير التباين تصل إلى حوالى (٢١%) وفقاً لمعامل التحديد (R<sup>2</sup>) في نموذج تحليل الانحدار، وهذا معناه ان المتغير المستقل (التحفيز والدافعية) تفسر (٢١%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (أبعاد الميزه التنافسيه المستدامة) ، أي أن (٢١%) من التغير في أبعاد الميزه التنافسيه المستدامة يرجع إلى التحفيز والدافعية .

### الجدول رقم (١٦) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط

Sig.	T	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
.000	110.321	.٢١	0.460

\* المصدر : إعداد الباحث من خلال نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

وفى ضوء ما تقدم وفما يتعلق باختبار الفرض والذي ينص على أنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري محل الدراسه " ، فإن نتائج الاختبار المستخدم بالجدول رقم (١٦) أظهرت أنه يوجد تباين حقيقي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنويه ٠.٠١٩ . موفقاً لاختبار ت t-test، وبالتالي نقبل الفرض القائل بأنه " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري " .

#### ١٠. نتائج الدراسه

#### مناقشة نتائج الدراسه:

١٠/١٠. تشير نتائج الدراسه لمجموعة من النتائج العامة على النحو التالي :

- تتعرض الشركات بشكل عام وشركات السياحة المصري للعديد من التحديات والمتغيرات وهو ما يحتم على قيادات هذه الشركات ضرورة الأخذ بأساليب إدارية حديثة وآليات إستراتيجية مبتكرة للتعامل مع تحديات بيئة الأعمال والتكيف معها .  
- يعتبر الذكاء الاستراتيجي أحد أبرز وأهم المداخل الإدارية الحديثة التي تدعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسات ، والتي تعمل على مساعدة القادة فى اتخاذ القرارات المناسبة وإدارة المخاطر واستغلال الفرص التي تتيحها البيئة والتنبؤ بالتحديات المستقبلية وبما يضمن تحقيق الميزه التنافسيه المستدامة .

- تعزيز الذكاء الاستراتيجي فى شركات السياحة بقطاع الاعمال العام المصري يتطلب أن يتحلى قادة هذه الشركات بقدرة على وضع رؤية مستقبلية للمؤسسة ، القدرة على التبصر



"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

وفهم القوى التي تشكل مستقبل المؤسسة ، دعم تطبيق التفكير النظامي فى المؤسسة ، عقد شركات وتحالفات إستراتيجية مع المؤسسات الأخرى ومؤسسات المجتمع الخارجي ، الاهتمام بتحفيز العاملين وتمكينهم وإستثارة دافعيتهم للعمل والإنجاز .  
- أصبحت التنافسيه الشرسة أحد سمات بيئة الأعمال المعاصرة وخاصة فى قطاع السياحة ، وهو ما يحتم ضرورة التعامل بشكل يساعد على استدامة الميزه التنافسيه .  
- تعتبر الميزه التنافسيه المستدامة من الأولويات الإستراتيجية لدى مؤسسات الأعمال الرائدة .  
٢/١٠ . نتائج متعلقة باختبار الفروض :

### جدول (١٧)

#### ملخص نتائج اختبارات مدى صحة فروض الدراسة

النتيجة	الفرض	م
قبول الفرض البديل	توجد فروق معنويه ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الذكاء الاستراتيجي فى شركات السياحة بقطاع الأعمال العام المصري محل الدراسة .	الفرض الرئيسي الاول
قبول الفرض البديل	توجد فروق معنويه ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال المصري محل الدراسة .	الفرض الرئيسي الثاني
قبول الفرض البديل	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال المصري	الفرض الرئيسي الثالث
قبول الفرض البديل	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال المصري محل الدراسة .	الفرض الفرعي الاول من الفرض الثالث
قبول الفرض البديل	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراف وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال المصري.	الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث
قبول الفرض البديل	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير النظامي وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال المصري.	الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث
قبول الفرض البديل	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة والتحالفات الإستراتيجيه وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال المصري.	الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث
قبول الفرض البديل	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والدافعية وأبعاد الميزه التنافسيه المستدامة بشركات السياحة بقطاع الأعمال المصري محل الدراسة .	الفرض الفرعي الخامس من الفرض الثالث

\* المصدر : من إعداد الباحث من خلال نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

## ١١. توصيات الدراسة

وفى ضوء ما تبين من النتائج السابقة تمكن الباحث من تقديم مجموعه من التوصيات ، والتي قدمها الباحث فى شكل خطة تنفذيه لهذه التوصيات كما فى الجدول رقم (١٨) :

### جدول (١٨) توصيات الدراسة

المسؤول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
- الإدارة العليا - مديري الإدارات	- إنشاء مركز لأبحاث الذكاء الاستراتيجي - العمل على تصميم وتوصيف وظائف مرتبطة بالذكاء الاستراتيجي ( مدير مركز / وحدة الذكاء الاستراتيجي ) - اسهام جميع الوحدات الإدارية بالمؤسسه فى تغذية وحدة الذكاء الاستراتيجي بالمعلومات	بناء وتطوير الذكاء الاستراتيجي فى شركات السياحة بقطاع الاعمال المصري
- إدارة الموارد البشرية (قسم التدريب) - إدارة الاتصال الداخلي	- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لرفع مهارات قيادة الشركات فيما يخص تعزيز مهارات وأبعاد الذكاء الاستراتيجي . - عمل ندوات ولقاءات وتوزيع كتيبات وأدلة تعزز من ثقافة الذكاء الاستراتيجي بين العاملين فى الشركات .	تعزيز وتنمية مهارات وأبعاد الذكاء الاستراتيجي فى شركات السياحة بقطاع الاعمال المصري
- الإدارة العليا	- جمع البيانات الخاصة بمتغيرات البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف ومتغيرات البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات .	تعزيز إستشراف المستقبل من قبل قادة شركات السياحة بقطاع الاعمال المصري
- الإدارة العليا	- إقامة شراكات وتحالفات استراتيجيه مع شركات سياحة دولية وإقليمية - تبادل الخبرات والتكنولوجيا وعقد برامج تدريب بناء على هذه الشراكات والتحالفات	تشجيع إقامة الشراكات والتحالفات الاستراتيجيه فى شركات السياحة بقطاع الاعمال المصري

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

<p>- الإدارة العليا</p>	<p>- إنشاء إدارة متخصصة لإدارة المعرفة المتولدة في الشركة . - تشجيع العاملين على تحويل المعرفة الضمنية لمعرفة صريحة والعمل على نقلها ومشاركتها .</p>	<p>تعزيز التفكير النظامي في شركات السياحة بقطاع الاعمال المصري</p>
<p>قسم التدريب في البنك</p>	<p>- عمل لقاءات وورش تدريبية وممارسات تطبيقية مرتبطة بقطاع السياحة لتوضيح الممارسات التي تضمن استدامة مزايا الشركة .</p>	<p>نشر الوعي حول الفرق بين الميزه التنافسيه المستدامه والميزه التنافسيه المؤقتة</p>
<p>- ادارة التسويق - ادارة الموارد البشرية</p>	<p>- تقديم خدمات تفوق توقعات العملاء . - تشخيص التغيرات التي تحدث في السياحة - تطوير الأساليب والتقنيات التكنولوجية لمواجهة المنافسين - استقطاب الكفاءات من الموارد البشرية .</p>	<p>تبني استراتيجيات تنافسية ذات مرونة عالية تضمن استدامة الميزه التنافسيه وبما يتوافق مع المتغيرات التي تواجه قطاع السياحة.</p>

## قائمة المراجع

### أولا : المراجع باللغة العربية

- أبوردن ، أيمان بشير و العنزي ، دلال شكر . (٢٠١٧). " المرونة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري شركة آسباسيل للاتصالات المتنقية فى العراق " . *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* ، ٢٠ (٢). ص ص ٢٣٧-٢٧٤ .
- أحمد ، نجلاء . (٢٠١٩). " دور الذكاء الاستراتيجى فى تحسين المناخ التنظيمي الداعم: دراسة ميدانية " . *مجلة الدراسات والبحوث التجارية* ، ٣٩ (١). ص ص ٣٠٥-٣٤٨ .
- الحريرات ، أحمد . (٢٠٢٠). " أثر الذكاء الاستراتيجى فى التطوير التنظيمي " . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة : الأردن .
- السيد ، أميرة . (٢٠٢٠). " آليات إدارة الأزمات بالمدارس الثانوية العامة فى محافظة الدقهلية فى ضوء مدخل الذكاء الاستراتيجى " . *مجلة كلية التربية ببنها* ، ٣١ (١٢٢)، ص ص ٥٣٥-٥٦٤ .
- الصفحة الرسمية لوزارة قطاع الأعمال، (٢٠٢٢). رؤية الوزارة.
- الغامدي ، عبدالرحيم و السمحان ، فاطمة . (٢٠٢٠) . " أثر الذكاء الاستراتيجى عبي الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية STC " . *مجلة البحوث التجارية المعاصرة* ، ٣٤ (٢). ص ص ٢٧٣-٣٠٢ .
- النعمي ، عبدالله . (٢٠١٩). " أثر الذكاء الاستراتيجى فى فاعلية عملية اتخاذ القرارات من خلال السياسات والإجراءات الإدارية فى وزارة الخارجية القطرية " . رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة : الأردن .
- الهاشمي ، ربيعي و الشيخ ، ساوس . (٢٠٢١). "إسهامات الذكاء الاستراتيجى فى تحقيق الأداء المتميز فى ظل الدور الوسيط لضمان الجودة : دراسة تطبيقية على جامعة أدرار " . *مجلة رؤى إقتصادية* ، ١١ (١). ص ص ٥٠٥-٥٢٠ .
- بلفقيه ، أبوبكر . " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية فى العلاقة بين الذكاء الاستراتيجى والأداء الوظيفى : دراسة تطبيقية على مديري الشركات الصناعية المتوسطة والصغيرة فى مدينة دمياط الجديدة " . رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية التجارة، جامعة المنصورة : مصر .
- بوسالم ، أبوبكر . (٢٠١٣). " دور سياسة تمكين العاملين فى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية " . رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير ، جامعة سطيف : الجزائر .
- تقرير تنافسية السياحة والسفر للدول العربية . (٢٠١٨) . *المؤسسة العربية للسياحة* .

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...

د.عبدالرحيم نادر عبدالرحيم إسماعيل

- شعبان، مصطفى رجب . ( ٢٠١١ ) . " رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة، الجامعة الإسلامية : فلسطين.
- صالح ، ماجد و الداوودي ، حسين . (٢٠٢٠). " مرتكزات الصيانة المنتجة الشاملة ودورها في بلوغ استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تحليلية لآراء مدراء شركة أدوية pioneer لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في السلیمانیة". **مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية**، ١٠ (١). ص ص ٣٢-٧٠ .
- عبدالعزيز ، عبدالعزيز عبدالكريم . (٢٠١٩). " دور التماثل التنظيمي في دعم الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة المنوفة ". **المجلة العلمية للبحوث التجارية** ، ٦ (٣). ص ص ٢٧٥-٣١٦ .
- عتريس ، محمد . (٢٠١٧). " تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي وتطبيقاته لدى النبي صلى الله عليه وسلم ". **مجلة كلية التربية**، ٢٨(١١١). ص ص ١-١١٣ .
- عثمان ، مروة السيد . (٢٠١٩) . " تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والميزة التنافسية المستدامة ". **مجلة البحوث المالية والتجارية** ، ٢٠ (٢). ص ص ٢١٢-١٧٩ .
- علي ، نادية حسن . (٢٠٢٠). "الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات التعليمية : دراسة تحليلية ". **مستقبل التربية العربية** ، ٢٧ (١٢٥). ص ص ٨٥-١١٨ .
- عمران، نضال عبدالهادي. (٢٠١٥). "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي -دراسة تطبيقية في شركة أسياسيل للاتصالات". **مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية**، ٢٣(٣). ص ص ١٢٨٠-١٣٠٨ .
- كشكوشة ، نجوى متولي . (٢٠١٨) . " اتجاهات المديرين نحو إدارة الموارد البشرية في تحقيق البراعة التنظيمية ". **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية** ، ٣٢ (١) . ص ص ٤٢٧-٤٦٤ .
- كنوش ، محمد و جعدي ، نبيلة . (٢٠٢٠). " دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة : دراسة مقارنة بين مؤسسة موبيليس و مؤسسة أوريدوا ". **مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي** ، ٧(٣) . ص ص ١٢٩٧-١٣٠٨ .
- موسى ، زهراء جعفر . (٢٠٢٠). " أثر رأس المال المهني على الميزة التنافسية المستدامة - قابليات إدارة الموارد البشرية متغير وسيط : دراسة ميدانية على شركات الصناعات الإنشائية الخرسانية في مدينة عمان ". **رسالة ماجستير غير منشورة** . كلية الأعمال ، جامعة الشارقة الأوسط : الأردن .

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...  
د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

- نصر ، عزة . (٢٠٢٠). " الذكاء الاستراتيجي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر ". *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، ٤٤ (٤) . ص ص ٨٥-٢٠٦*.

### ثانيا : المراجع باللغة الانجليزية

- Abd, K., et.al. (2019). "Impact of Strategic Management Practices on Organizational Entrepreneurship: Mediating Effect of Strategic Intelligence". **Academy of Strategic Management Journal**, 18(4). pp 1-8.
- Abu Zaid, Ahmed. (2017). "Exploring the Impact of Strategic Intelligence on Entrepreneurial Orientation: A practical Study on the Jordanian Diversified Financial Services Companies". **International Journal of Business Management and Economic Research**, 8(1). pp 884-893.
- Agnello, P., et.al. (2015). "Implications of Modern Intelligence Research for Assessing Intelligence in the Workplace". **Human Resource Management Review**, 25(1). pp 47-55.
- Alhamadi, M. (2020). "Impact of Strategic Intelligence on the Sustainable Competitive Advantage of Industries Qatar ". **Global Journal of Management and Business Research**, 20(2). pp1-11.
- Al-Majali, Rateb., Al-Zu'bi, Khaled. (2021). "The Effect of Strategic Intelligence on Enhancing the Performance of Higher Education: A Field Study of Mutah University". **Mutah for Researches and Studies – Human and Social Sciences Series**, 36 (2). pp 13-32.
- Alnoukari, M., Hanano, A. (2017). "Integration of Business Intelligence with Corporate Strategic Management". **Journal of Intelligence Studies in Business**, 7(2). pp 5-16.
- Alomian, N., et.al. (2019). "The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage: Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan". **International Journal of Business and Social Science**, 10(4). pp 66-74.

- Baei, F., et.al. (2017). "The Relationship between Manager's Strategic Intelligence and Organization Development in Governmental Agencies in Iran -Case Study: Office of Cooperatives Labor and Social Welfare". **International Review of Management and Marketing**, 7(2). pp 244-249.
- Barnea, Avner. (2018). "National Strategic Intelligence and Competitive Intelligence: How a Comparative View and Mutual Learning Can Help Each?". **Journal of Mediterranean and Balkan Intelligence**, 10 (2). pp133-151.
- Boussalem, A. (2014). "The Role of Brand Image in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage". **Journal of Economic & Financial Research**, 2. pp 63-79.
- Costa, R. (2012). "Assessing Intellectual Capital Efficiency and Productivity: An Application to the Italian Yacht Manufacturing Sector". **Expert Systems with Applications**, 39(8). pp 7255-7261.
- Esmaeili, M. (2014). "A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Management". **International Journal of Asian Social Science**, 4(10). pp 1045-1061.
- Foray, D. (2014)." From Smart Specialization to Smart Specialization Policy". **European Journal of Innovation Management**, 17(4). pp 492-507.
- Guimaraes, J., et.al. (2018). "The Influence of Entrepreneurial, Market, Knowledge Management Orientations on Cleaner Production and the Sustainable Competitive Advantage". **Journal of Cleaner Production**, 147. pp 1653-1663.
- Hakkak, M., Ghodsi, M. (2015). "Development of a Sustainable Competitive Advantage Model Based on Balanced Scorecard ". **International Journal of Asian Social Sciences**, 5 (5). pp 298-308.

"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسيه المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...  
د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

---

- Hoffman, Nicole P. (2000). "An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future". **Journal Academy of marketing science Review**, 2000 (4). pp 1-16.
- Keikha, B., et.al. (2016). "Investigating Effects of Strategic Intelligence of Managers on Performance of Employees (Case Study: Private Banks in City of Zahedan)". **International Journal of Scientific & Engineering Research**, 7 (3). pp 263-276.
- Kirilov, I. (2019). "Strategic Intelligence Strategies for Improving Performance in the Nonprofit Sector". **PhD Thesis**: Unpublished dissertation. College of Management and technology, Walden University: United States.
- Maccoby, M., Scudder, T. (2011). "Strategic Intelligence Definition: Conceptual System of Leadership for Change". **Performance Improvement**, 50 (3). pp 32- 40.
- Mahdi, O. et.al. (2019). "Knowledge Management Processes and Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Examination in Private Universities". **Journal of Business Research**, 94. pp. 320-334.
- Masoud, A., et.al. (2020). "Proposing a Model of Manager's Strategic Intelligence, Organization Development, and Entrepreneurial Behavior in Organizations ". **Journal of Management Development**, 39 (4). pp 559-579.
- Mcdowell, Don. (2009). **Strategic Intelligence: A Handbook for Practitioners, Managers, and Users**. Rev.ed, Scarecrow Press, INC: UK.
- Medne, A., et.al. (2020). "Sustainability of a University's Quality System<sup>^</sup>: Adaptation of the EFQM Excellence Model". **International Journal of Quality and Service Sciences**, 12 (1). pp 29-43.
- Michael, Keegan J. (2016). "Perspective on Strategic Intelligence: Conceptual Tools for Leading Change with Dr. Michael Maccoby". **The**



"الذكاء الإستراتيجي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة" دراسة ميدانية على شركات السياحة بقطاع ...  
د.محمد الرحيم نادر محمد الرحيم إسماعيل

---

**Business of Government.** Available at: <http://www.Businessofgovernment.org>. Accessed on: 22/11/2021.

- Nguyen, Thi Nguyet Que. (2010). " Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: An Empirical Study of Vietnamese Enterprises". **PhD. Thesis:** Unpublished dissertation. College of Management, Southern Cross University: Australia.
- Peter, P.W., et.al. (2014). "Competitive Strategies' Effects on the Market Share of Independent Petroleum Companies in Kenya". **International Journal of Innovative Research and Development**, 3(5). pp 149-153.
- Purity, U., et.al. (2017). "The Effect of Strategic Intelligence on Business Success in Selected Commercial Banks in South-East, Nigeria". **International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)**, 1(6). pp 87-98.
- Quarmby, N. (2003). "Futures Work in Strategic Criminal Intelligence: The Evaluation in Crime & Justice: Trends & Methods". **Conference Convened by the Australia Institute of Criminology in Conjunction with the Australia Bureau of Statistics.** pp 1 -10.
- Seitovirta, L. (2011). "The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making". **MSc Thesis:** Unpublished dissertation. School of Economics, Aalto University: Finland.
- Tahmasebifard, H. (2018). "The Role of Competitive Intelligence and Its Subtypes on Achieving Market Performance". **Cogent Business & Management**, 5(1). pp1-16.
- Ziggers, G., Henseler, J. (2016). "The Reinforcing Effect of a Firm's Customer Orientation and Supply-Base Orientation on Performance". **Industrial Marketing Management**, 52 (1). pp 18-26.