



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا

الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء  
التنافسي والاداء الريادي  
( دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق )

**Mediating Role of Strategic Vigilance in the  
Relationship between Competitive Intelligence and  
Entrepreneurial Performance**

**(A field study of some of the Private colleges in Iraq)**

دراسة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

الدارسة :

لمى ماجد حميد

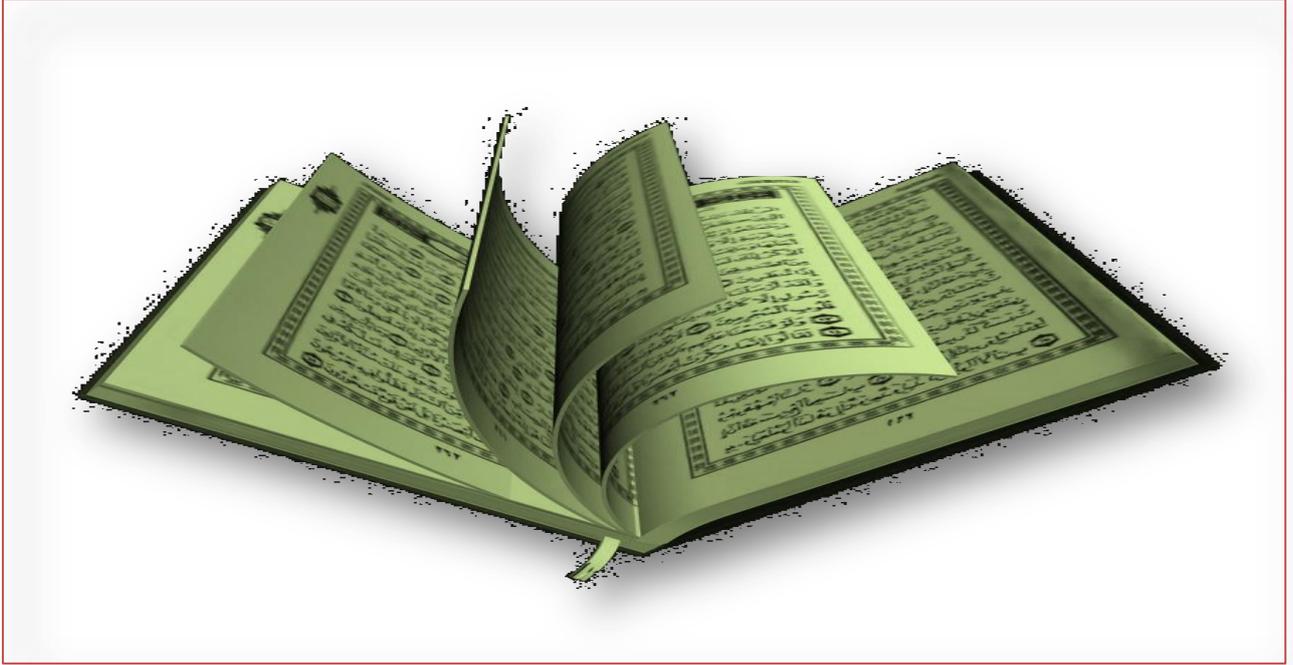
اشراف :

الدكتور صديق

بلل ابراهيم

1440 هـ / 2019 م

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



(( يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا

كَثِيرًا وَمَا يَذُكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ))

العظيم  
صدق الله

(سورة البقرة: الآية 269)

الأهداء

لى من تضيء ورب الحياة في سبيل الإنسانية.. لى ينبوع الحنان.. لى من  
تذوب كالشمعة لتضيء وتثير الدرب لنا.. الغالية

"أمي".

لى رافد الأمان.. لى من يخسر في الصخر ليشق لنا درب الحياة.. لى صاحب  
القلب الكبير

"أبي".

لى من جمعت صفاته في كلمتين , أباً وزوجاً (محمد) زوجي العزيز حياً وتقديراً..

لى سندي فخري وروءٍ شير — انور ...

لى اولادي ريتال — موسى حياً وتفوقاً..

اهدي هذا الجهد المتواضع...

لى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
نِعْمَةٌ مِّنْ عِنْدِنَا كَذَلِكَ نَجْزِي مَنْ شَكَرَ

(صدق الله العظيم)

سورة القمر: الآية 35

## الشكر والتقدير

بادئ ذي بدء اسجد لله سبحانه وتعالى، واحمده عدد خلقه وزنة عرشه ورضا نفسه ومداد كلماته، أن أمدني بالقدرة على إنجاز هذه الدراسة والصلاة والسلام على سيد الأنام محمد (ﷺ) وعلى آله وصحبه وسلم وبعد...

ولا يسعني بعد شكر الله (ﷻ) وحمده حمداً دائماً دائماً كثيراً لا ينقطع أبداً ولا يحصى له الخلائق عدداً مخلصين له الدين دائماً وأبداً. إلا إن أتقدم وأنا اختتم الجهد العلمي هذا بوافر الشكر والتقدير إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لما لمستته من التعاون من قبل جميع العاملين فيها.

وكما تدعوني فروض الأمانة والوفاء أن أتقدم بجل امتثاني لكل من غمرني ببعثاته أستاذي الفاضل المشرف الدكتور **صديق بلل ابراهيم** الذي قادني إلى نهاية مشوار الدراسة بأخلاق نبيلة ومتابعة علمية رصينة، إذ كانت لآرائه السديدة وتوجيهاته القيمة الأثر الفاعل في إنضاج الدراسة وإخراجها بشكله الحالي، جزاه الله الخير كله. واتوجه بكل الشكر والتقدير للزميلة والاخت (سرى صباح كيتب) والام الفاضلة الاستاذة (ساهرة محمد حسن) وللزميل الدكتور (ماجد ابراهيم حمادي) وللزميل الدكتور (عباس محمد حسين) وللزميل الدكتور (محمد خالد احمد).

كما أوجه شكري وتقديري الى السيد عميد كلية الدراسات العليا في جامعة السودان ، والسيد وكيل مدير الجامعة، والسيد رئيس قسم إدارة الأعمال / كلية الدراسات التجارية. كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى رئاسات وعمداء الكليات عينة الدراسة لما بذلوه من جهد ومساعدة للباحثة.

ويشرفني إن أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وستكون ملاحظاتهم السديدة محط تقدير الباحثة واهتمامها شكلاً ومضموناً. والشكر والتقدير لكل من أسهم بشكل أو بآخر في انجاز هذا الجهد، وأخيراً أقدم عبارات الاعتذار إلى كل من لم تسعني الذاكرة بتقديم الشكر وعبارات الامتنان لهم ، فاسأل الله لهم دوام التوفيق والنجاح انه سميع مجيب، والحمد لله رب العالمين.

## المستخلص

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي لعينة من الكليات الأهلية العراقية ، ولأجل الوصول الى الهدف المطلوب ، فقد اعتمدت الدراسة على عدد من المصادر البحثية والتي تتعلق بموضوع الدراسة الحالية ، والتي تمثلت بشكلٍ أساسي بالجانب النظري وكيفية عرض المفاهيم الاساسية للدراسة والحصول على أجابات للتساؤلات التي طرحت في منهجية الدراسة ، وكيفية عرضها بالشكل الذي يضمن توضيح الأبعاد وأهميتها للمؤسسات التعليمية ومدى التأثير عليها وأمكانية الاستفادة من توظيفها في مؤسسات التعليم العالي ، والمتمثلة بالذكاء التنافسي ، والاداء الريادي ، واليقظة الاستراتيجية ، وكذلك أعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة لغرض عرض الجانب التطبيقي واختبار العلاقات للدراسة الحالية ومتغيراتها.

بالاعتماد على التحليل الاحصائي ، فقد استهدفت عينة الدراسة عدد من الكليات الخاصة الرصينة في البيئة العراقية ، وشكلت مجمل العينة (133) عميد كلية من الكليات المبحوثة ، وتمثلت الأداة الرئيسة للدراسة بالاستبانة، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات بأستخدام عدد من الأدوات الإحصائية الملائمة مثل أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد فضلا عن تحليل المسار ، اضافة الى اختباري (T) و (F)، وتم كذلك استخدام عدد من الأشكال والمخططات التوضيحية لتوضيح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة.

وأظهرت نتائج التحليل الأحصائي صحة أغلب فرضيات الدراسة، وبالاعتماد عليها تم صياغة عدد من الاستنتاجات التي استندت إليها الباحثة وعلى أثرها وضعت عدد من التوصيات للكليات المبحوثة التي تعد ذات فائدة إذا ما أخذت بنظر الاعتبار ، وفي نهاية الدراسة تم وضع عدد من المقترحات للدراسات المستقبلية .

## **Abstract**

The aim of this study is to identify the Mediating Role of Strategic Vigilance in the Relationship between Competitive Intelligence and Entrepreneurial Performance of a sample of Iraqi private universities , And in order to reach the desired goal , The study is based on a number of research sources related to the subject of the present study , Which were mainly theoretical aspect and how to present the basic concepts of the study , And how it can be presented in a way that ensures the clarification of the dimensions and importance of educational institutions and the extent of impact on them and the possibility of benefiting from employment in institutions of higher education , Represented Competitive Intelligence, Entrepreneurial Performance , Strategic Vigilance, The researcher also relied on previous research for the purpose of presenting the applied side and testing the relations of the study and its variables.

Based on statistical analysis, The study targeted a number of private universities in the Iraqi environment, The total sample (133) members of the Dean of the college of the universities, The main tool for research was the questionnaire, Data were analyzed and hypotheses tested using a number of appropriate statistical tools such as simple linear regression method and multiple path analysis and as well as path analysis, In addition to checksum (T) and (F). A number of descriptive forms and schemas were also used to illustrate the nature of the relationships between the variables of the study and its different dimensions.

The results of the statistical analysis showed the validity of the hypotheses of the study, On the basis of this, a number of conclusions were drawn up based on which the researcher was based and a number of recommendations were made for the faculties that are considered useful if taken into account, At the end of the study, a number of proposals were put forward for future studies.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	رقم الموضوع
أ	استهلال	
ب	الاهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د	المستخلص عربي	
هـ	المستخلص انكليزي	
و	قائمة المحتويات	
ي	قائمة الجداول	
م	قائمة الاشكال	
ن	قائمة الملاحق	
ش	المقدمة	
1	الفصل الاول : الاطار العام للدراسة	1
1	المقدمة	0.1
1	تمهيد	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
5	تساؤلات الدراسة	3.1
5	اهداف الدراسة	4.1
5	اهمية الدراسة	5.1
7	التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة	6.1
10	تنظيم الدراسة	7.1
11	الفصل الثاني : الاطار النظري	2
11	المقدمة	0.2
11	التمهيد	1.2
12	الذكاء اصطلاحاً	1.2.2
15	انواع الذكاء	2.2.2
19	مفهوم الذكاء التنافسي	3.2.2
25	الذكاء التنافسي النشأة والتطور	4.2.2
29	اهمية الذكاء التنافسي	5.2.2
30	فوائد الذكاء التنافسي	6.2.2
32	ابعاد الذكاء التنافسي	7.2.2
40	مصادر الذكاء التنافسي	8.2.2

45	التحديات التي يواجهها الذكاء التنافسي	9.2.2
47	مواقف الذكاء التنافسي	10.2.2
49	اليقظة اصطلاحاً	1.3.2
50	مفهوم اليقظة	2.3.2
53	مفهوم اليقظة الاستراتيجية	3.3.2
55	اهمية اليقظة الاستراتيجية	4.3.2
58	فوائد واهداف اليقظة الاستراتيجية	5.3.2
60	خصائص اليقظة الاستراتيجية	6.3.2
60	ابعاد اليقظة الاستراتيجية	7.3.2
69	مراحل اليقظة الاستراتيجية	8.3.2
70	ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية	9.3.2
73	النماذج التحليلية لليقظة الاستراتيجية	10.3.2
78	دور اليقظة الاستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية	11.3.2
79	العلاقة النظرية بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي	12.3.2
82	الريادية اصطلاحاً	1.4.2
83	مفهوم الاداء الريادي	2.4.2
86	جوانب الاختلاف بين الاداء الريادي والتقليدي	3.4.2
90	التطور التاريخي لمفهوم الاداء الريادي لمنظمات الاعمال	4.4.2
96	صفات وخصائص الريادي	5.4.2
99	ابعاد الاداء الريادي	6.4.2
107	وظائف الريادي	7.4.2
111	انواع الرياديين وتصنيفاتهم	8.4.2
114	علاقة الريادية بالاداء	9.4.2
117	العلاقة النظرية بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي	10.4.2
120	عوامل نجاح الاداء الريادي وتحدياته	11.4.2
127	العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي	1.5.2
128	العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي	2.5.2
129	العلاقة بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية	3.5.2
130	العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية	4.5.2
131	الفصل الثالث : نموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة	3

131	المقدمة	0.3
131	نظريات الدراسة	1.3
138	انموذج الدراسة	2.3
139	فرضيات الدراسة	3.3
143	اسلوب الدراسة	4.3
143	مصادر جمع المعلومات	5.3
143	مجتمع الدراسة	6.3
144	اداة الدراسة	7.3
144	عينة الدراسة	8.3
146	قياس متغيرات الدراسة	9.3
154	ثبات وصدق اداة الدراسة	10.3
155	اجراءات الدراسة الميدانية	11.3
156	الاعتمادية	12.3
156	حجم عينة الدراسة	13.3
156	الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة	14.3
160	الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات	4
160	المقدمة	0.4
160	نسبة الاستجابة	1.4
161	المتغيرات التحكيمية	2.4
163	اختبار التوزيع الطبيعي	3.4
164	اتساق الاداة وثباتها	4.4
166	اختبار اداة قياس الدراسة	5.4
190	عرض وتحليل النتائج في ضوء اجابات العينة	6.4
222	تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد الذكاء التنافسي والاداء الريادي	7.4
225	تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي	8.4
228	تحليل علاقة الارتباط بين ابعاد الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية	9.4
231	اختبار فرضيات التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي	10.4
236	اختبار فرضيات التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية	11.4
241	اختبار فرضيات التأثير لابعاد اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي	12.4
246	اختبار علاقات التأثير (الوسيطية)	13.4

257	اختبار الفروقات المعنوية بين الكليات المبحوثة	14.4
270	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات	5
270	المقدمة	0.5
270	الاستنتاجات النظرية المستندة الى الاطار الفكري والفلسفي للدراسة	1.5
272	الاستنتاجات العملية المستندة الى نتائج التحليلات الاحصائية	2.5
281	التوصيات	3.5
285	المقترحات	4.5
286	ملخص الدراسة	5.5
288	المصادر	
309	الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	مفاهيم الذكاء التنافسي	1-2
37	ابعاد الذكاء التنافسي على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين	2-2
51	المراحل الثلاث لتطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة	3-2
52	اهم مراحل تطور اليقظة وخصائصها	4-2
61	ابعاد اليقظة الاستراتيجية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين	5-2
72	ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية	6-2
89	الريادي ، الرأسمالي ، المدير	7-2
100	ابعاد الاداء الريادي على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين	8-2
146	هيكلية استبانة الدراسة	1-3
147	قياس التخطيط	2-3
147	قياس التجميع	3-3
148	قياس التحليل	4-3
149	قياس النشر	5-3
149	قياس المعالجة	6-3
150	قياس اليقظة التكنولوجية	7-3
150	قياس اليقظة التنافسية	8-3
151	قياس اليقظة التسويقية	9-3
151	قياس اليقظة البيئية	10-3
152	قياس الابداع	11-3
152	قياس الاستباقية	12-3
153	قياس المخاطرة	13-3
153	قياس الاستقلالية	14-3
154	قياس المغامرة التنافسية	15-3
155	اسماء وعناوين محكمين الاستبانة	16-3
160	نسبة الاستجابة لعينة الدراسة	1-4
161	توزيع أفراد العينة حسب حجم الكلية	2-4

162	توزيع أفراد العينة حسب تخصص الكلية	3-4
162	توزيع العينة حسب عمر الكلية	4-4
163	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ببيانات محور الذكاء التنافسي وابعاده	5-4
163	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ببيانات محور الاداء الريادي وابعاده	6-4
164	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي ببيانات محور اليقظة الاستراتيجية وابعادها	7-4
165	معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة	8-4
168	اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور الذكاء التنافسي	9-4
169	نتائج التحليل ألعاملي لفقرات محور الذكاء التنافسي	10-4
171	نتائج التحليل ألعاملي لفقرات محور الذكاء التنافسي بعد التدوير	11-4
173	اشتراكات لفقرات محور الذكاء التنافسي	12-4
174	اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور الاداء الريادي	13-4
175	نتائج التحليل ألعاملي لفقرات محور الاداء الريادي	14-4
177	نتائج التحليل ألعاملي لفقرات محور الاداء الريادي بعد التدوير	15-4
179	اشتراكات لفقرات محور الاداء الريادي	16-4
180	اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور اليقظة الاستراتيجية	17-4
181	نتائج التحليل ألعاملي لفقرات محور اليقظة الاستراتيجية	18-4
182	نتائج التحليل ألعاملي لفقرات محور اليقظة الاستراتيجية بعد التدوير	19-4
184	اشتراكات لفقرات محور اليقظة الاستراتيجية	20-4
185	مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة	21-4
190	المتوسط المرجح واتجاه الاجابة	22-4
193	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد اليقظة التكنولوجية	23-4
196	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد اليقظة التنافسية	24-4
199	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد اليقظة التسويقية	25-4
201	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد اليقظة البيئية	26-4
203	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد التخطيط	27-4
205	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد التجميع	28-4
207	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد التحليل	29-4
209	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد النشر	30-4
211	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد المعالجة	31-4

213	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الابداع	32-4
215	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الاستباقية	33-4
217	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد المخاطر	34-4
219	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الاستقلالية	35-4
221	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد المغامرة التنافسية	36-4
224	الارتباطات بين ابعاد الذكاء التنافسي و الاداء الريادي	37-4
225	خلاصة علاقات الارتباط ما بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي	38-4
227	الارتباطات بين ابعاد اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي	39-4
227	خلاصة علاقات الارتباط ما بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي	40-4
230	الارتباطات بين ابعاد الذكاء التنافسي و اليقظة الاستراتيجية	41-4
230	خلاصة علاقات الارتباط ما بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية	42-4
236	تحليل تأثير ابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي	43-4
241	تحليل تأثير ابعاد الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية	44-4
245	تحليل تأثير ابعاد اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي	45-4
246	التاثير بين متغيرات الدراسة	46-4
249	نتائج إختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التكنولوجية	47-4
251	نتائج إختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التنافسية	48-4
253	نتائج إختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التسويقية	49-4
255	نتائج إختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة البيئية	50-4
257	المؤشرات الاحصائية لمحور الذكاء التنافسي في الكليات المبحوثة	51-4
259	الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور الذكاء التنافسي	52-4
262	المؤشرات الاحصائية لمحور الاداء الريادي في الكليات المبحوثة	53-4
263	الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور الاداء الريادي	54-4
266	المؤشرات الاحصائية لمحور اليقظة الاستراتيجية في الكليات المبحوثة	55-4
267	الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور اليقظة الاستراتيجية	56-4

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	مستويات الذكاء	1-2
18	مكونات الذكاء	2-2
21	اطار عمل لبناء الذكاء التنافسي	3-2
23	جوانب الذكاء التنافسي	4-2
27	الإطار الزمني للحوادث التاريخية للذكاء التنافسي	5-2
33	حلقة الذكاء التنافسي	6-2
34	الهيكل وابعاد الذكاء التنافسي	7-2
35	ابعاد الذكاء التنافسي	8-2
36	ابعاد عملية الذكاء التنافسي	9-2
43	مستودع البيانات التنافسية المدخلات والمخرجات	10-2
44	تصنيف الذكاء التنافسي وفقاً لنوع المعلومات	11-2
48	مواقف الذكاء التنافسي	12-2
55	عملية اليقظة الاستراتيجية	13-2
57	دور اليقظة الاستراتيجية	14-2
65	الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لاعداد القرارات المستقبلية	15-2
68	الانواع الاربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس ل Porter	16-2
70	مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية	17-2
71	ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية	18-2
75	نموذج الرادار الاستراتيجي	19-2
76	نموذج SWAT	20-2
79	العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي	21-2
80	الفرق بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية	22-2
98	التداخل بين سمات الريادي والقائد	23-2
102	انواع الابداع الريادي	24-2
107	وظائف الريادي	25-2
112	انواع الرياديين	26-2
115	أنموذج (Zahra,1993)	27-2
116	النموذج العام للريادية واداء الاعمال	28-2
119	علاقة اليقظة الاستراتيجية بالأداء الريادي	29-2
126	المؤسسات الريادية في القرن الواحد والعشرين	30-2
132	النموذج الرابط لنظرية التطور الداخلي بالدراسة الحالية	1-3

136	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وانشاء القيمة	2-3
137	النموذج الرابط لنظرية الموارد بالدراسة الحالية	3-3
138	انموذج الدراسة	4-3
186	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء التنافسي	1-4
188	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الاداء الريادي	2-4
189	الصدق البنائي التوكيدي لمتغير اليقظة الاستراتيجية	3-4
247	يبين التأثير بين متغيرات الدراسة (الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية)	4-4
247	اختبار Soble بالاعتماد على قيم التقديرات والاختفاء المعيارية للمتغيرات	5-4
248	اختبار Soble بالاعتماد على اختبار t	6-4
250	مسارات التأثير لدور الوسيط (اليقظة التكنولوجية)	7-4
252	مسارات التأثير لدور الوسيط (اليقظة التنافسية)	8-4
254	مسارات التأثير لدور الوسيط (اليقظة التسويقية)	9-4
256	مسارات التأثير لدور الوسيط (اليقظة البيئية)	10-4

## قائمة الملاحق

اسم الملحق	ت
استبانة الدراسة	1
استبانة تحكيم	2
جداول دراسات سابقة	3

## المقدمة

نتيجة للتطورات والتغيرات البيئية السريعة على المستوى التكنولوجي و الاقتصادي و السياسي الى جانب شدة المنافسة من قبل الكليات التي لا تسير على منهج واحد وانما في تغير مستمر لخطتها الاستراتيجية و التكتيكية, استدعى ذلك من الكليات اذا ما ارادت البقاء في ميادين المنافسة ان تتميز بنوع من المرونة واليقظة في تحركاتها وخطتها على المستوى الاستراتيجي بخطوات ذكية تعرف متى تسير ومتى تتوقف عن الهجوم, من اجل تحسين تسويق خدماتها وتحقيق الريادة التي تعتبر الغاية الاسمى للكليات.وانطلاقاً من هذا المفهوم جاءت دراستنا لتتناول (الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي) وتم اختيار الكليات الاهلية لدورها المهم في حياة الزبون و ايضا لحجم المنافسة التي تعيش فيها والتي تقوده نحو التكيف مع تلك المتغيرات ومن ثم التأثير فيها عبر السير وفق المنهج الاستباقي والذي لا يأتي بدون امتلاك اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي.

ويعد موضوع اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي من المواضيع المهمة لاي كلية حديثة تسعى الى تحقيق الاستمرار والنمو خصوصاً في ظل بيئة تنافسية جداً ويصعب التنبؤ بتغيراتها ، ويعد الاداء الريادي الحجر الاساس الذي تضعه الكليات المتطلعة للتفوق التنافسي وبناء حصة سوقية تمكنها من تحقيق التنافس المحلي والعالمي ، وبهذا فان المشكلة الاساسية للدراسة تكمن في التساؤل الاتي :

(هل تتوسط اليقظة الاستراتيجية العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي في قطاع التعليم العالي الاهلي)

وبالتالي فان المنطلقات السابقة جعلت الباحثة تحاول جاهدة قياس هذا التأثير في الكليات الاهلية في العراق بتفكيك المشكلة عبر تتبع مدخل البحث واطاره التمهيدي والمتمثل بالفصل الاول, ووضع الاسس الفلسفية للذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي بالفصل الثاني, وقد تم عرض انموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة في الفصل الثالث ، وتحليل النتائج واختبار الفرضيات لبناء النظرية الجديدة في الفصل الرابع, وصولاً الى الاستنتاجات والتوصيات في الفصل الخامس .

# الفصل الأول

## الوظائف العام للدراسة

## الفصل الاول

### الاطار العام للدراسة

#### 0.1 المقدمة

يحتوي هذا الفصل على المقدمة والتمهيد ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها واهدافها واهميتها النظرية والتطبيقية ، كما يحتوي على التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة .

#### 1.1 تمهيد

نتيجة للتطورات والتغيرات البيئية السريعة على المستوى التكنولوجي و الاقتصادي و السياسي الى جانب شدة المنافسة من قبل الكليات التي لا تسير على منهج واحد وانما في تغير مستمر لخططها الاستراتيجية و التكتيكية, استدعى ذلك من الكليات اذا ما ارادت البقاء في ميادين المنافسة ان تحقق الريادة التي تعتبر الغاية الاسمى للكليات ويعد الاداء الريادي الحجر الاساس الذي تضعه الكليات المتطلعة للتفوق التنافسي وبناء حصة سوقية تمكنها من تحقيق التنافس المحلي والعالمي ولقد ازداد الاهتمام بموضوع الريادية في الآونة الاخيرة و أصبحت مفردة الريادة ترادف العديد من المصطلحات التنظيمية مثل القيادة الريادية ,المؤسسات الريادية , الاستراتيجيات الريادية ، الاداء الريادي ، كذلك أصبح لها اشتقاقات اصطلاحية متعددة الأبعاد مثل (ريادية المؤسسات , الرياديون وغيرها ) بسبب تناول كل هذه المصطلحات في الأبحاث العلمية التي بينت نماذجها و اسلوبها ( Pahuja , 2016 : 4 ).

واليوم التوجه نحو مرحلة من التطور السريع جداً لم تسبق ان مرت بها الكليات الاهلية ، وهذا ما حفزها على مواكبة هذا التطور من اجل المحافظة على زياتنها وحصتها السوقية، ومن هذه التطورات الاهتمام الواضح بالأداء الريادي بوصفه توجهاً حديثاً يتطلب المنافسة من اجل المحافظة على مركزها المتقدم ، وقد جعل ذلك اغلب الكليات الاهلية تهتم بالأداء الريادي من اجل المحافظة على مكانتها أمام زياتنها، وتحقيق الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على تحقيق الأرباح للكلية وإرضاء حاجات الزياتن ورغباتهم واستمرار ديمومتها .  
( البناء ، 2014 : 3 )

ويسبب سرعة التغير في عالم الاعمال اليوم ، اصبح من الصعب جدا على الكليات الاهلية البقاء في المنافسة وان تكون كليات ناجحة لذلك يتعين على تلك الكليات ليس فقط التكيف وانما عليها ان تكون سباقة ورائدة في مجال عملها ، وان الذي يميز كلية عن اخرى هو قدرتها على المنافسة ، وان ما يحدث فرق ليس نوعية الخدمة فقط وانما نوعية المعلومات التي تمتلكها الكليات عن الاسواق والزبائن والخدمات والعملية التكنولوجية والادارة وما الى ذلك من فن ادارة المعلومات انه الذكاء التنافسي ، ان اساس المنافسة هو معرفة الفرق بين المعلومات والذكاء (المعرفة) ، المعلومات هي عبارة عن اعداد واحصاءات وبيانات عن الاعمال والاسواق والمنافسين التي غالباً ما تشير الى شيء يختلف عن الواقع ولا يمكن للمدراء اتخاذ قرارات كفوءة بالاعتماد على المعلومات فقط بغض النظر عن دقتها ووضوحها بينما الذكاء او المعرفة هي عبارة عن جوهر المعلومات التي جرى تحليلها وتصفيتها وتحويلها الى شيء يمكن التصرف فيه ، ان الذكاء هو ما يحتاج اليه المدراء لاتخاذ القرار الكفوء وليس المعلومات . Alexandru et ( 103 : 2006 , al )

وتعتبر السرعة والمرونة والقدرة على التفاعل ومواكبة التكنولوجيا هي مطلب كل مؤسسات الاعمال الرائدة بما فيها الكليات الاهلية ولا يتماشى هذا الا بوجود يقظة استراتيجية محكمة من طرف قيادات الكلية . واليقظة الاستراتيجية اسلوب منظم في الادارة الاستراتيجية للكلية فهي تختص بالتسيير الامثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير الكلية وضمان نشاطها وتحسين تنافسيتها وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بدايةً من جمع المعلومات من محيط الكلية ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من اجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية . ( علاوي ، 2011 : 11 )

واخيراً فأن موضوع الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي من المواضيع المهمة لأي كلية حديثة تسعى الى تحقيق الاستمرار والنمو خصوصاً في ظل بيئة تنافسية جداً ويصعب التنبؤ بتغيراتها ، فقد تبين من خلال الاطلاع على الادبيات العلمية للمفاهيم السابقة ان هنالك تقارباً فلسفياً يربط عمل المتغيرات و يجعل كل منهما يكمل للآخر ، كذلك ان الذكاء التنافسي اليقظة الاستراتيجية هي أحد أوجه الريادية او هو صفة تمتاز بها

المؤسسات الريادية بكونها تجعل المؤسسة مدركة وسبابة لما يحدث في بيئتها ( اميرة ، 2014 : 56 ) .

## 2.1 مشكلة الدراسة

اصبح تحقيق الاداء الريادي ممارسة تتبناها الكثير من البلدان والكليات في العالم ، لما لها من انعكاسات ايجابية على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ، وعلى الرغم من اهمية الاداء الريادي الا ان هنالك العديد من الدراسات تناولته من جوانب مختلفة ، فقد اظهرت دراسة ( التميمي ، 2016 ) ان إدارة الموهبة تحقق الريادة الاستراتيجية في المؤسسات الصناعية اذ تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ادارة الموهبة والريادة الاستراتيجية وقد جرى تطبيقها في شركة الصناعات الجلدية .

بينما اشارت دراسة ( Murimbika & Urban , 2013 ) الى ان تطبيقات الادارة الاستراتيجية تلعب دوراً مهماً في تحقيق ريادة الشركات اذ اكدت على انه يمكن للمدراء الاستفادة من الممارسات الإدارية الاستراتيجية بحيث تصبح الشركة مؤكدة على استمرارية الريادة وعلى أن تكون مبتكرة واستباقية، وتكون الشركة على استعداد لتحمل المخاطر عندما تواجه حالة عدم اليقين .

ومن جانب اخر اكدت دراسة ( حميد ، 2013 ) على اهمية الذكاء التنافسي اذ تناولت هذه الدراسة الرؤية الاستراتيجية والذكاء التنافسي واثرها في ادارة علاقات الضيف وطبقت على فنادق الدرجة الممتازة وبينت الدراسة مدى اهمية تطبيق أليات الرؤية الاستراتيجية والذكاء التنافسي وإدارة علاقات الضيف في المنظمات السياحية العراقية .

وبنفس الاتجاه اشارت دراسة ( Skerrett , 2009 ) الى اهمية تطبيق الذكاء التنافسي في المنظمات العامة والخاصة في نيوزلندا اذ اكدت هذه الدراسة على ان للذكاء التنافسي تأثير مباشر في تحسين سمعة المنظمة وزيادة حصتها السوقية وان 79% من المنظمات في نيوزلندا قد الزمت نفسها ماليا لأداء عملية الذكاء التنافسي .

وهناك دراسات تناولت الذكاء التنافسي والاداء الريادي كدراسة ( الرويشدي ، 2015 ) ريادية المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي فعلى الرغم من انها تناولت الذكاء متغيراً مستقلاً والريادية متغيراً تابعاً الا انها اختارت للريادية ابعاداً من منظور مختلف تماماً فقد كانت ابعاد الريادية ( القيادة والحوكمة ، القدرة التنظيمية ، الموارد البشرية والحوافز ، تطوير الريادية في التعليم والتعلم ، مسارات الرياديين ، الجامعة - الاعمال/العلاقات الخارجية لتبادل المعرفة ، الجامعة الريادية كمنظمة مدولة ، قياس تأثير

الجامعة الريادية) كما انه لم يتوسط الذكاء التنافسي والاداء الريادي متغير وسيط بل استخدمت متغيرين مستقلين هما الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي .

ايضاً من الدراسات التي تناولت الذكاء التنافسي والاداء الريادي دراسة ( داود ، 2016 )  
الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي فهي ايضاً تناولت دراسة المتغيرين  
( الذكاء التنافسي ، الاداء الريادي ) لكنها اختارت لهذين المتغيرين ابعاداً مختلفة اذ اختارت  
للذكاء التنافسي ( ذكاء الصناعة ، ذكاء الموردون ، ذكاء المنافسون ، ذكاء الزبون ) واختارت  
للأداء الريادي ( التخطيط المسبق ، الكفاءة والفاعلية ، مؤشر الريادية ، التجديد والتحديث ) .  
اما فيما يخص اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء الريادي فمن الدراسات التي تناولت  
هاذين المتغيرين دراسة ( مدور ، 2013 ) اهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات  
الاستراتيجية في المؤسسة فقد تناولت هذه الدراسة تأثير اليقظة في عملية اتخاذ القرارات  
الاستراتيجية وفي اداء المؤسسة من خلال اتخاذ القرار ودراسة ( الزهراء ، 2011 ) والتي ايضاً  
تناولت العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء (اليقظة اداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة )  
، ودراسة ( Toor & Ofori , 2010 ) ( القيادة اليقظة للشركات المفتاح نحو الاداء الحقيقي )  
والتي اكدت من خلال استنتاجاتها على ان النظرة اليقظة للقادة تجعلهم قادرين على التكيف مع  
المتغيرات ومستفيدين من الداخل ويحققون النمو المستدام لمشاريعهم على الرغم من التهديدات  
التي تواجههم .

ومن الدراسات التي تناولت اليقظة كمتغير وسيط دراسة ( نور العابدين ، 2012 ) دور  
اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها والتي اكدت على اهمية اليقظة  
الاستراتيجية في ربط ما يحدث بالمؤسسة ومحيطها .

وعلى الرغم من الجهود المعرفية السابقة التي تناولت هذه المصطلحات المهمة منفردة  
او بعلاقة مشتركة بين متغيرين منهما التي درست بأشكال و ميادين مختلفة ، الا انه لم تجرى لا  
دراسة نظرية ولا ميدانية جمعت بين تلك المصطلحات المهمة الامر الذي شكّل فجوة فكرية  
اوقدت لدى الباحثة هاجس التوغل في تلك المتغيرات المتقاربة فكرباً للوصول الى صيغة علمية  
توضح ذلك الترابط فيما بينهما .

ونظراً لأهمية الدور الذي يلعبه الذكاء التنافسي في تحقيق الاداء الريادي جاءت  
هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الذكاء التنافسي بأبعاده (التخطيط ، التجميع ، التحليل ، النشر ،  
المعالجة) والاداء الريادي بأبعاده ( الإبداع ، الاستباقية ، المخاطرة ، الاستقلالية ، المغامرة  
التنافسية ) للكليات الاهلية ، ومعرفة الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية بأبعادها ( اليقظة

التكنولوجية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة التسويقية ، اليقظة البيئية) في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي ، وعليه يمكن تلخيص المشكلة في السؤال الرئيس التالي ( هل يؤثر الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بقطاع التعليم العالي الاهلي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية) .

### 3.1 تساؤلات الدراسة

بناءً على المشكلة السابقة تم صياغة التساؤلات الآتية :

- 1- ما هو مستوى الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي في الكليات الاهلية ؟
- 2- هل يوجد تأثير للذكاء التنافسي في الاداء الريادي ؟
- 3- هل يوجد تأثير لليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي ؟
- 4- هل يوجد تأثير للذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية ؟
- 5- هل يتعاضد تأثير الذكاء التنافسي في الاداء الريادي عبر اليقظة الاستراتيجية ؟
- 6- هل هناك فروق معنوية بين الكليات الاهلية تبعاً لمتغيرات الدراسة؟

### 4.1 اهداف الدراسة

تتمثل اهداف الدراسة بالآتي :

- 1- دراسة مستوى الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي في الكليات الاهلية .
- 2- دراسة مدى تأثير الذكاء التنافسي في الاداء الريادي .
- 3- دراسة مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي .
- 4- دراسة مدى تأثير الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية.
- 5- اختبار مدى امكانية تعاضد تأثير الذكاء التنافسي في الاداء الريادي عبر اليقظة الاستراتيجية .
- 6- اختبار الفروق المعنوية بين الكليات الاهلية تبعاً لمتغيرات الدراسة .

### 5.1 اهمية الدراسة

تتوقف اهمية الدراسة على الموضوع او الظاهرة التي سيتم دراستها وعلى قيمتها العلمية ومدى احتياج صناع القرار لدراستها وعلى ما يمكن ان تحققه من نتائج علمية تمثل اضافة

جديدة واثراء للتراث العلمي ، وعملية تتمثل في تقديم حلول لمشاكل قائمة في مجتمع الدراسة ويمكن توضيح ذلك على النحو الاتي :

### 1.5.1 الاهمية النظرية

تتبع اهمية الدراسة من حداثة مواضيع الاداء الريادي والذكاء التنافسي و اليقظة الاستراتيجية التي شغلت اهتمامات وقضايا الفكر الاداري والاستراتيجي في السنوات الاخيرة على المستوى المحلي ، مقابل ذلك ان التنافسية اصبحت سمة عالمية تعزز تحديات متسارعة ومتزايدة ومعقدة تنشر تأثيرها في الكليات كافة ، ويكون هذا التأثير اشد وطأة في الكليات الاهلية ، وايضاً تستمد الدراسة الحالية اهميتها من اهمية الدور الذي يلعبه الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في تحقيق الاداء الريادي في الكليات الاهلية وبالتالي تحقيق مستويات اداء عالية مقارنة مع المنافسين من الكليات الاخرى وهذا ما يتطلب من الكليات التعرف على احتياجات زبائنها وتحركات منافسيها من خلال الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية .

تعد هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين مدى اهمية الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية ومدى اهميتهما اذا ما ارادت المؤسسات ان تصل الى ادائها الريادي ، كما تتناول هذه الدراسة كمحاولة اولى في البيئة العراقية اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي في الكليات الاهلية .

### 2.5.1 الاهمية التطبيقية

تعتبر هذه الدراسة خطوة للقيام بمزيد من الدراسات التي تبين اهمية الاداء الريادي بمتغيراته للكليات الاهلية بالإضافة الى اهمية الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية في وصول تلك الكليات الى ادائها الريادي . كما تأمل الباحثة ان تسهم الدراسة في تبني توجهات ريادية فاعلة للكليات الاهلية .

ان الدراسة تساهم في توضيح مدى اهمية الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية لصناع القرار وكيف تسهم هذه المتغيرات في تصويب القرار وجعله اكثر فاعلية وقرباً نحو تحقيق الكلية الريادية وكيف تجعلها اكثر معرفة باحتياجات زبائنها وتحركات منافسيها وان تتميز بنوع من

المرونة واليقظة في تحركاتها وخططها على المستوى الاستراتيجي بخطوات ذكية تعرف متى تسير ومتى تتوقف عن الهجوم, من اجل تحسين تسويق خدماتها.

## 6.1 التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة

1.6.1 **الذكاء التنافسي Competitive Intelligence**: عملية جمع المعلومات عن المنافسين والبيئة التنافسية والاستفادة منها في التخطيط وصنع القرار من اجل تحسسين القدرات المؤسسية . ( الرويشدي ، 2015 : 85 ) ويتضمن الابعاد الاتية :

1/ **التخطيط Planning**: - اهم مرحلة في عملية الذكاء التنافسي اذ توفر هذه المرحلة التوجيه اللازم لجهود الذكاء التنافسي بما يضمن ان تركز هذه العملية على جمع وتحليل البيانات الاساسية ذات الصلة بمتطلبات صنع القرار . ( الرويشدي ، 2015 : 104 )

2/ **التجميع collecting**: - جمع المعلومات المرتبطة بالإنذار المبكر لتحركات المنافسين الوشيكة لأنه في الأعمال كما في الحرب لا يمكننا تقريباً تجنب المباغته بالرغم من كل الجهود المضادة . ( الرويشدي ، 2015 : 105 )

3/ **التحليل Analysis**: - يتم تحويل البيانات التي تم جمعها خلال المرحلة السابقة الى معلومات استخباراتية قابلة للتطبيق يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بالاعتماد عليها . ( الرويشدي ، 2015 : 105 )

4/**النشر Distribution** :- ايصال نتائج عملية الذكاء التنافسي الى اولئك الذين لديهم الصلاحية والمسؤولية عن التصرف في تلك النتائج وفي الكثير من الاحيان يتم الابلاغ عن النتائج على شكل تقارير او اجتماعات او لقاءات توضيحية. ( الرويشدي ، 2015 : 106 )

5/**المعالجة processing** :- هي المرحلة التي يتم فيها تقييم عملية الذكاء التنافسي وتقييم مدى فعاليتها في عملية صنع القرار . ( الرويشدي ، 2015 : 106 )

**2.6.1 اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance:** هي العملية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة لها وتقليص الاخطار ( حسين ، 2015 : 12 ) وتتضمن الابعاد الاتية :

**1/اليقظة التنافسية Competitive vigilance-** تقييم نقاط قوة وضعف المنافسين اضافة الى تموقعهم الاستراتيجي في السوق كما تهدف للإجابة على التساؤلات الاتية : ما الذي يفعله المنافسون ؟ ولماذا ؟ كيف ؟ وبأي نتائج ؟ ( حسين ، 2015 : 26 )

**2/اليقظة التكنولوجية Technological vigilance-** هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها ، اي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حالياً او مستقبلاً . ( حسين ، 2015 : 24 )

**3/اليقظة التسويقية Marketing vigilance-** وهي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين المجهزين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه ، وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين ادائها وتنافسيتها . ( حسين ، 2015 : 27 )

**4/اليقظة البيئية Environmental vigilance-** وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الانواع السابقة بعين الاعتبار ، مثل اليقظة التشريعية ، المالية ، السياسية ، الثقافية ، الاجتماعية ، اذ ان هذه الانواع لا تقل اهمية عن سابقتها . ( حسين ، 2015 : 29 )

**3.6.1 الاداء الريادي Entrepreneurial Performance:** وهو العملية التي يسعى فيها الافراد او الجماعات للوصول الى لفرص بهدف خلق القيمة . ( الحسناوي ، 2010 : 72 ) ويتضمن الابعاد الاتية :

**1/الإبداع Innovation :-** يعرف الابداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة او تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة او النظام او العملية او السياسة او البرامج او الخدمة والتي هي ( الفكرة ) جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها . ( الحسناوي ، 2010 : 96 )

**2/الاستباقية Proactiveness :-** هي القدرة على ايجاد الفرص او تمييزها عند القيام بطرح الخدمات في السوق ، وتكون الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة وليس كردة فعل للأحداث . ( الحسناوي ، 2010 : 97 )

**3/المخاطرة Risk :-** يقصد بالمخاطرة القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها ، والمواجهة النفسية والاقتصادية ، ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها . ( الحسناوي ، 2010 : 99 )

**4/الاستقلالية Autonomy:-** وتعني الرغبة في العمل باستقلالية لتصل الى الرؤيا والفرصة الريادية . ( الحسناوي ، 2010 : 94 ) .

**5/المغامرة التنافسية Competitive Aggressiveness:-** عبارة عن مجموعة جهود المؤسسات التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، وهي غالباً ما تغامر ضد المنافسين، فتقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية أو أن تتفوق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية كطريقة لتطوير ونمو المؤسسة . ( الحسناوي ، 2010 : 98 )

## 7.1 تنظيم الدراسة

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول **الفصل الاول** تناول المقدمة ومشكلة الدراسة وتساؤلاتها واهدافها واهميتها بشقيها النظري والتطبيقي وتعريفاتها الاجرائية ، بينما تناول **الفصل الثاني** الاطار النظري للدراسة اذ تضمن متغيرات الدراسة الثلاث الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي من حيث المفهوم والابعاد والاهمية والتطور وغيرها بالإضافة الى العلاقة بين هذه المتغيرات بينما جاء **الفصل الثالث** ليوضح النموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة ، اما **الفصل الرابع** فسيستعرض تحليل البيانات لمتغيرات الدراسة اما **الفصل الخامس** فيتضمن الاستنتاجات والتوصيات ومناقشة النتائج والمقترحات .

# الفصل الثاني

## الأطار النظري

## الفصل الثاني الاطار النظري

### 0.2 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض الذكاء اصطلاحاً وأنواعه ومفهوم الذكاء التنافسي وتطوره وأهميته وفوائده وابعاده وتحديات تطبيقه ومواقفه ، بالإضافة الى عرض اليقظة اصطلاحاً ومفهوماً والتركيز على اليقظة الاستراتيجية ومفهومها وأهميتها وفوائدها وأهدافها وخصائصها وابعادها ومراحلها وممثلو عملياتها ونماذجها التحليلية ودورها في خلق الميزة التنافسية والعلاقة النظرية بينها وبين الذكاء التنافسي ، ويتناول هذا الفصل أيضاً الريادية اصطلاحاً ومفهوم الاداء الريادي وجوانب الاختلاف بين الاداء الريادي والتقليدي والتطور التاريخي لمفهوم الاداء الريادي وصفات وخصائص الريادي كما يركز على ابعاد الاداء الريادي ووظائف وأنواع الرياديين وعلاقة الريادية بالأداء والعلاقة النظرية التي تربط الاداء باليقظة الاستراتيجية وعوامل نجاح الاداء الريادي وتحدياته كما يسلط هذا الفصل الضوء على العلاقة بين المتغيرات الثلاث الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي .

### 1.2 تمهيد

القضية الأهم بالنسبة لأي مؤسسة اعمال هي المحافظة على بقائها في ظل التهديدات التي تواجهها والناجمة عن التغييرات في بيئتها الداخلية والخارجية، ويعد الذكاء التنافسي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل وتوقع التغييرات التي قد تحدث وتؤثر على بقاء المؤسسة ، كما ويوفر الذكاء التنافسي للمؤسسات تفهم وتبصر بوسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه فحص بيئة عمل المؤسسة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المؤسسة ، ويوفر فرصة للمؤسسة لمعرفة ما يدور في البيئة التي تعمل فيها ، وهذا يساعدها في توقع التغييرات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل وإدارتها ، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه التغييرات والاستعداد التام لأي تغيير مفاجئ قد يحدث ( Alexandru , 2006 : 101 ) .

اما اليقظة الاستراتيجية فأنها توفر مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار الفاعل الذي يسمح بتحديد الفرص والتنبؤ بالأخطار وذلك بالاعتماد على ادوات

ووسائل لجمع المعطيات ، استخراج المعلومات ومعالجتها والاستفادة منها في الوقت المناسب ، كما تعد من اهم السبل لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على تحسين تنافسيتها ( حديد ، 2005 : 1 ) .

وفيما يخص الاداء الريادي فإنه يؤدي دوراً مهماً في الاقتصاديات العالمية لكونه ابرز محركات النمو الاقتصادي، من خلال إنشاء مؤسسات أعمال محلية فاعلة تسهم في التطور المحلي، عن طريق توفير فرص العمل وزيادة العوائد، اذ يمثل الاداء الريادي النشاط الذي ينشأ ويدير مؤسسة جديدة من أجل استثمار فرصة مبتكرة ومتفردة، وهذا ما يطلق عليه بالأداء الريادي الخارجي، كما يكون الاداء الريادي ضمن المؤسسة القائمة اذ تمثل عندها مغامرة جديدة من خلال إيجاد أعمال جديدة أو إعادة التجديد الاستراتيجي فيها وهذا ما يدعى بالأداء الريادي الداخلي أو ريادة المؤسسة.

وقد أصبح الاداء الريادي للمؤسسة وسيلة حيوية للمؤسسات القائمة كي تستمر في اكتشاف واستثمار الفرص من أجل تحريك المؤسسات والاشخاص إلى حالة جديدة من الوجود، ولا سيما بعد أن ازدادت حاجة المؤسسات لتكون أكثر ابتكاراً من أجل البقاء وتسريع النمو في بيئة عالمية شديدة التنافس والتغير الحركي وزيادة مستوى اللاتأكد. ( البناء ، 2014 : 3 )

## 1.2.2 الذكاء اصطلاحاً Intelligence convention

قبل الدخول في مفهوم المصطلح ينبغي الإشارة الى ان الذكاء في اللغة هو تمام الشيء ، ومنه الذكاء في السن ، وهو تمام السن ، ومنه الذكاء في الفهم ، وهو ان يكون فهماً تاماً سريع القبول وذكيته النار اذا اتممت اشعالها ، ويقال : " قد ذكيت الشاة اذا اتممت ذبحها وبلغت الحد الواجب فيه " ( السويديان ، 2008 : 18 )

ويعد مفهوم الذكاء من اكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره ، اذ قاموا بدراسته من جوانب متعددة ، وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته وابعاده وبنيته ، كما ان مفهوم الذكاء يتسم بالتنوع نظراً لعدم وضوح المقصود منه على وجه التحديد ، مما ادى الى اختلاف وجهات نظر علماء النفس بشأن تعريفه تعريفاً علمياً موحداً ، بل وصل الامر الى عدم الاتفاق على مقياس موحد للذكاء ، الا ان هذا لم يمنع علماء النفس

والمستقيدين منه من الاستمرار في محاولتهم لتعريف الذكاء وبناء مقاييس للذكاء تتميز بالثبات والصدق في التنبؤ بمستوى الذكاء للأفراد ( قاسم ، 2011 : 10 ) .

والذكاء عند العرب له معاني عديدة نذكر منها : (سميرة ، 2015 : 11 )

1/ الذكاء : هو الاشتعال واللهيب : يذكر المعجم الوسيط في اصل الكلمة ان كلمة ذكاء مشتقة من الفعل الثلاثي (نكا) ، من ذكيت النار نكوا وذكاء ، اي اشتد لهيبها واشتعلت ، وذكيت الحرب اي اتقدت وذكيت الريح ، اي سطعت وناحت وذكى فلان ذكاء ، اي سرع فهمه وتوقد ، والذكاء : الجمرة المشتعلة ، والذكاء اسم علم للشمس غير منصرف .

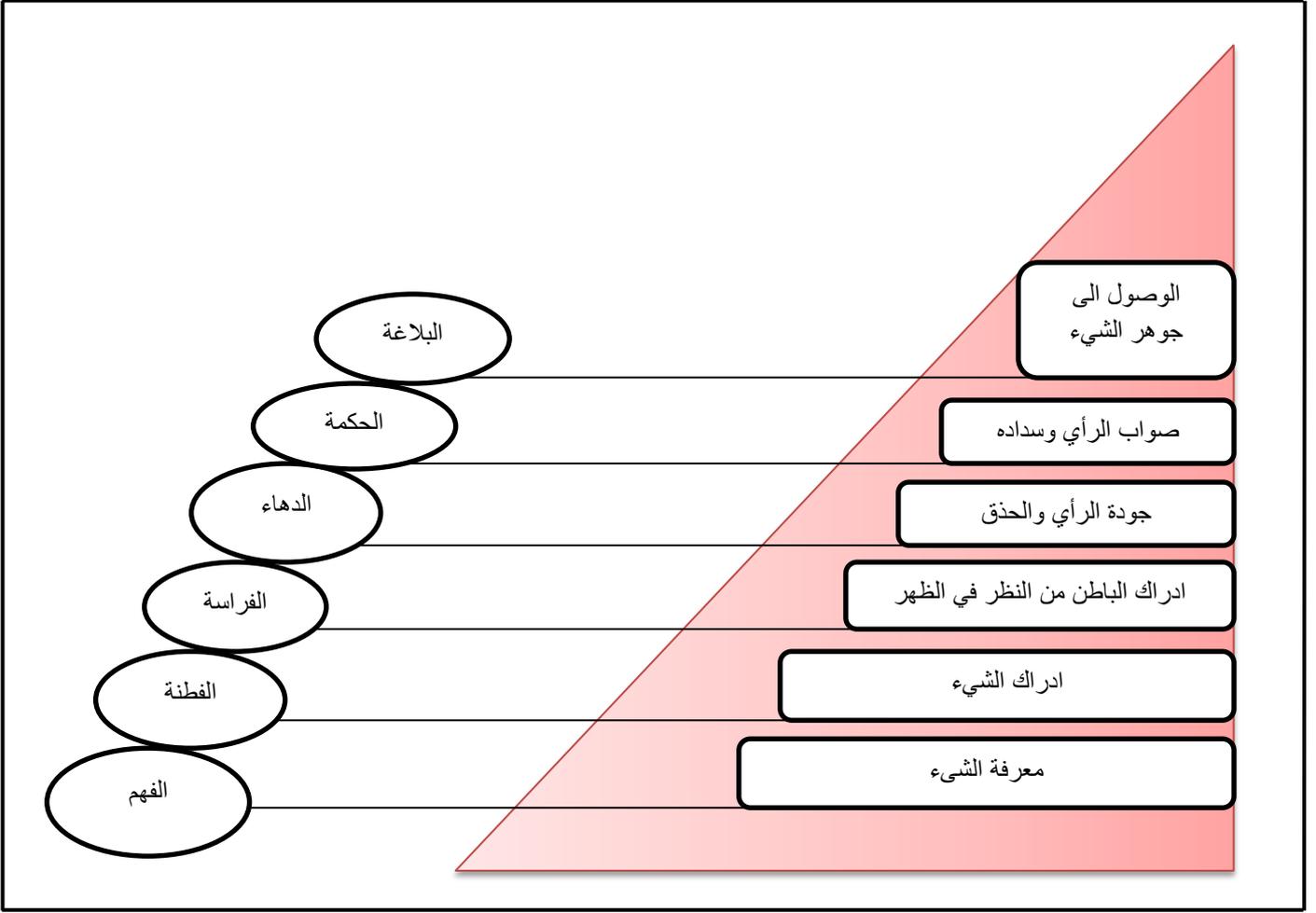
2/الذكاء : هو الانتشار والذبيوع : ويقال ( ذكاء المسك ) اي سطعت رائحته وانتشرت فهو ذكي.

3/الذكاء: هو التمام والكمال : ومنه الذكاء في السن ، وهو كمال السن وتمامه ومنه الذكاء في الفهم وهو ان يكون فهماً تاماً سريع القبول ، والذكيات هي الخيل التي تم سنها وكملت قوتها.

وكان العرب يفهمون الذكاء على انه جملة من المضامين والمعاني يوضحها الشكل رقم (2)-

(1) : (صالح ، 2010 : 100 )

شكل (1-2) مستويات الذكاء



المصدر: صالح ، احمد ، 2010 ، "الإدارة بالذكاءات - منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمؤسسات" ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .

وستستخدم الدراسة كلمة ذكاء كمعنى مرادف لكلمة (Intelligence) لأنها من وجهة نظر الدراسة اعم واشمل من كلمة استخبارات ولان الاخيرة تبدو كجزء من عمليات الذكاء ككل ، بالإضافة الى ان المصطلح قد ذكر في علم النفس بهذا المعنى وبما ان علم النفس اسبق في الظهور من العلوم التي تناولت المصطلح المذكور فأن الاجدر ان يتم اعتماده على انه ذكاء وليس استخبارات .

## 2.2.2 انواع الذكاء Type Of Intelligence

ذكرت ( التميمي ، 2016 : 32 ) بأن هنالك عدة انواع للذكاء اهتم بها الباحثين والدارسين في حقل العمل الإداري وهي :

1/ذكاء الأعمال : مجموعة كبيرة من البرامج والتقنيات (جمع وتطبيق وتخزين وتحليل وتوفير) المعلومات لمساعدة المستخدمين في المؤسسات لاتخاذ القرار الافضل ( : 2011 , Colakoglu ) (617)

2/الذكاء الاجتماعي: قدرة الشخص على التواصل والتفاعل الاجتماعي الايجابي مع الاخرين (ابو عشمة ، 2013 : 21)

3/الذكاء الأخلاقي : قدرة الفرد على الالتزام بالسلوكيات الاخلاقية مع ذاته ومجتمعه مثل التسامح والعدل والتعاطف مع الاخرين بالإضافة الى الاحترام والضمير الحي ومراقبة الذات .

( <http://www.alukah.net> )

4/الذكاء الانفعالي : منظومة من القدرات الانفعالية الشخصية والاجتماعية والتي تمنح الفرد القدرة على التكيف مع الصعوبات المحيطة والضاغطة ، وهو كل مهارات الفرد في التعامل مع انفعالاته الشخصية (المللي ، 2010 : 139 )

5/الذكاء الروحي : امكانية الفرد على ادراك العلاقات الروحية (<http://www.arabpsynet.net>)

6/الذكاء العاطفي/ الشعوري/ الوجداني : قدرة الانسان للتعرف على العواطف وادارتها سواء كانت عواطفه الخاصة ، او عواطف الاشخاص المحيطين به (<http://www.arabpsynet.com>)

7/الذكاء الشخصي/ الذاتي/ الطبيعي: القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية وتحديد امكانيات الذات ونقاط القوة والضعف فيها (الاسطل ، 2010 : 17)

8/الذكاء التكتيكي : ذكاء عملياتي في حده الأدنى ولا يركز على الحدس او التنبؤ (قاسم  
2011: 21)

9/الذكاء الاستراتيجي : عملية منهجية مستمرة لإنتاج الذكاء اللازم ذو القيمة الاستراتيجية لتسهيل  
اتخاذ القرارات على المدى الطويل (محمد واخرون ، 2017 : 513)

10/الذكاء التنافسي : عملية منهجية تسمح بتحديد خطط ونوايا المنافسين للحصول على المزايا  
(Kahaner , 1996 : 2)

ومن وجهة نظر اخرى ذكر ( حميد ، 2013 : 83 ) بأن هنالك مرادفات لمصطلح  
الذكاء التنافسي وليس انواع حيث يرد في الكثير من المصادر تسمية (ذكاء الاعمال وذكاء  
المنافسين والذكاء التسويقي) للإشارة الى الذكاء التنافسي ؛ وفي هذا المجال تذكر مجلة (الذكاء  
التنافسي والاعمال) - المتخصصة بنشر بحوث الذكاء التنافسي والصادرة بأشراف (SCIP)  
(مجتمع خبراء الذكاء التنافسي) - (ان الكتاب والمؤلفين يستخدمون الكثير من المصطلحات  
كبديل للإشارة الى مصطلح الذكاء التنافسي مثل , ذكاء الاعمال والذكاء الاستراتيجي وذكاء  
المنافسين وذكاء المنظمة والذكاء التكنولوجي والتحليل التنافسي وذكاء الزبون والمراقبة البيئية ،  
وهم بذلك يشيرون الى الحقل او المجال الذي يعمل فيه الذكاء التنافسي دون الإشارة الى الذكاء  
التنافسي نفسه)(Brody:2008:10) .

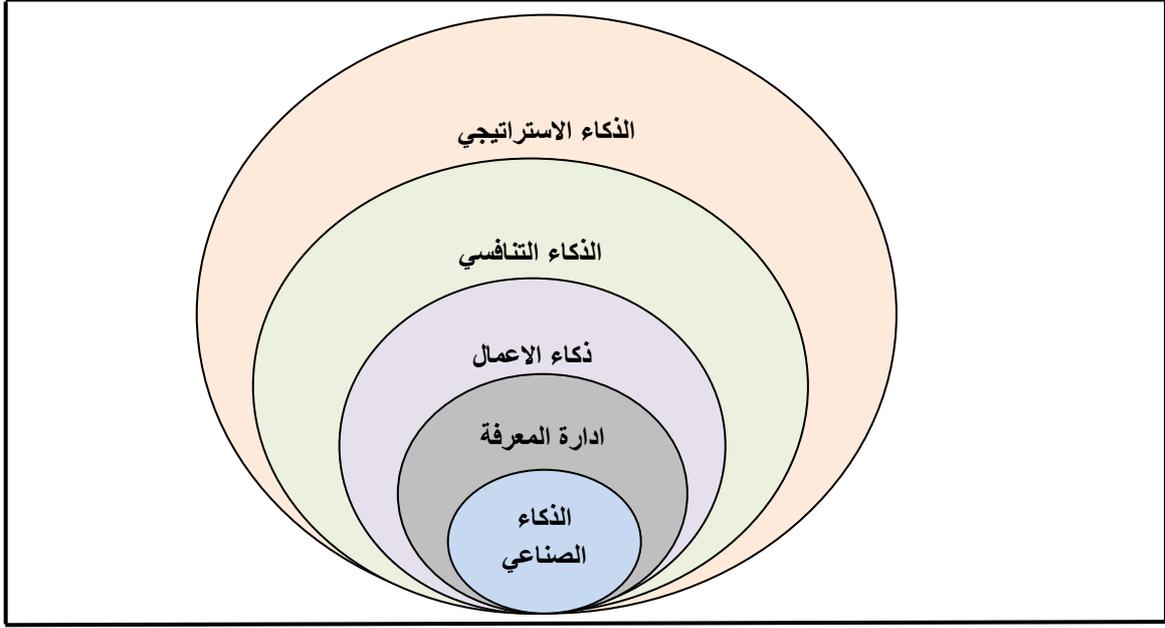
بالإضافة الى ان هذه الاشارات البديلة تمثل مراحل تطور الذكاء التنافسي كما مر ذكره  
في موضوع النشأة والتطور وكأن الباحثون متمسكين بالتسميات القديمة او انهم يقومون بتوظيف  
المصطلح بحسب حاجة البحث او الموضوع اليه . كما ان البعض من هذه المصطلحات  
والمفاهيم البارزة التي تشترك في موضوع الذكاء , نجدها لدى المختصين تستظل بمظلة واحدة  
تحت تسمية المثقفون (Intelligentsia) حيث يذكر (Drucker:1986:122) ان مهمة الادارة  
الاولى نحو القوى العاملة هو نقل الموارد البشرية من موارد تعمل باليدين(Manual) الى موارد  
معرفية (Knowledge) تعمل بالأفكار والمفاهيم والنظريات ولذلك ستكون مخرجاتهم عبارة عن  
معرفة وافكار. وبالتالي فان مصطلح (Intelligentsia) هو مصطلح جامع لكل انواع الذكاء  
والمعرفة التي يمكن ان تتوفر في اشخاص و/ او مؤسسات معينة . وقد حدد  
(Kruger:2010:42) انواع الذكاء التي يجب ان تتوفر في المؤسسة كي تكون في مرتبة  
(Intelligentsia) وكالاتي :

- 1/ الذكاء الصناعي (Artificial intelligence)
- 2/ ادارة المعرفة (Knowledge management)
- 3/ ذكاء الاعمال (Business intelligence)
- 4/ الذكاء التنافسي (Competitive intelligence)
- 5/ الذكاء الاستراتيجي (Strategic intelligence)

وقد وضحا المصدر ذاته في الشكل (2-2) , مؤكدا على انه في المستوى الاول (الذكاء الصناعي) سيكون استخدام تقنيات الذكاء الصناعي مفيدا لباقي المستويات , اما عن المستوى الثاني (ادارة المعرفة) فهو المستوى الذي تنقل فيه المؤسسة معرفتها نتيجة استخدام تقنيات الذكاء الصناعي الى ابداع , وكذلك ومن خلال المستوى الاول ستستطيع المؤسسة في المستوى الثاني من تحسين المعرفة وادارتها وجعلها ممكنة ومشاركة وفي متناول الافراد العاملين.

في حين ان المستوى الثالث (ذكاء الاعمال) يعبر عن كيفية تعامل المؤسسة مع المعلومات الداخلية بشكل فاعل بحيث يتم تحسين الاداء التنظيمي بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة . وبالانتقال الى المستوى الرابع (الذكاء التنافسي) فان المؤسسة ستتعامل مع كل من المعلومات الداخلية والخارجية وكذلك المعرفة لتطوير برنامج نظامي واخلاقي لإدارة وتحليل وتطبيق هذه المعلومات لتحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة . واخيرا فان مستوى (الذكاء الاستراتيجي) بعد هذا كله سيساعد المؤسسة في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاعتماد على المستوى السابق .

شكل (2-2) مكونات الذكاء



Source : Kruger , Jean Pierre, 2010 , "**A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa**" , Master thesis , University of South Africa .

ان الشكل (2-2) يعطينا تصورا واضحا عن تدرج المراحل للوصول الى المؤسسة الذكية وكذلك فانه يوضح اهمية الذكاء التنافسي في كونه المرحلة ما قبل الاخيرة والتي تمثل البوابة التي ستصهر فيها كل المعلومات الداخلية والخارجية والمعرفة التي تولدت من جراء استخدام تقنيات الذكاء للمساعدة في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال مستوى الذكاء الاستراتيجي .

وذكرت ( سميرة ، 2016 : 165 ) بأن الذكاء يكون على عدة انواع هي :

1/ذكاء المنافسين : يركز هذا النوع من الذكاء على المنافسين ، قدراتهم والانشطة الحالية والخطط والنوايا وغالبا ما يتم استخدام ذكاء المنافسين عن طريق عمليات التخطيط الاستراتيجي او من مدراء التشغيل داخل المؤسسة ووحدات العمل الاستراتيجي كما قد يمس مديري المنتجات والعمليات والذين يشاركون في تطوير المنتجات وتطوير الاعمال والدمج والاستحواذ وغيرها .

2/ الذكاء التكنولوجي : يركز هذا النوع من الذكاء على التكنولوجيا والتي سببتها الابتكارات المستمرة التي تؤثر على اعمال المؤسسات ، المؤسسات الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغيرات بل تعمل على مراقبة وتتبع البيئة الخارجية والابتكارات الجديدة والاستفادة منها فالتكنولوجيا الذكية هي العملية التي تتم تقديمها لتحسين الاداء وتطوير التكنولوجيات عن طريق تحديد الخيارات المحتملة من التكنولوجيات الجديدة .

3/ ذكاء الزبون : يركز هذا النوع من الذكاء على معرفة احتياجات زبائن المؤسسة وفهم طلباتهم.

4/ ذكاء السوق : تعتمد المؤسسات هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة اللازمة لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية ازاء السوق والبيئة ككل وتعزيز مكانتها وادائها في السوق .

5/ ذكاء التحالف الاستراتيجي : وهو يتعلق بعملية الاستحواذ والشراكة والتحالفات الاستراتيجية التي تجري في البيئة الخارجية للمؤسسة .

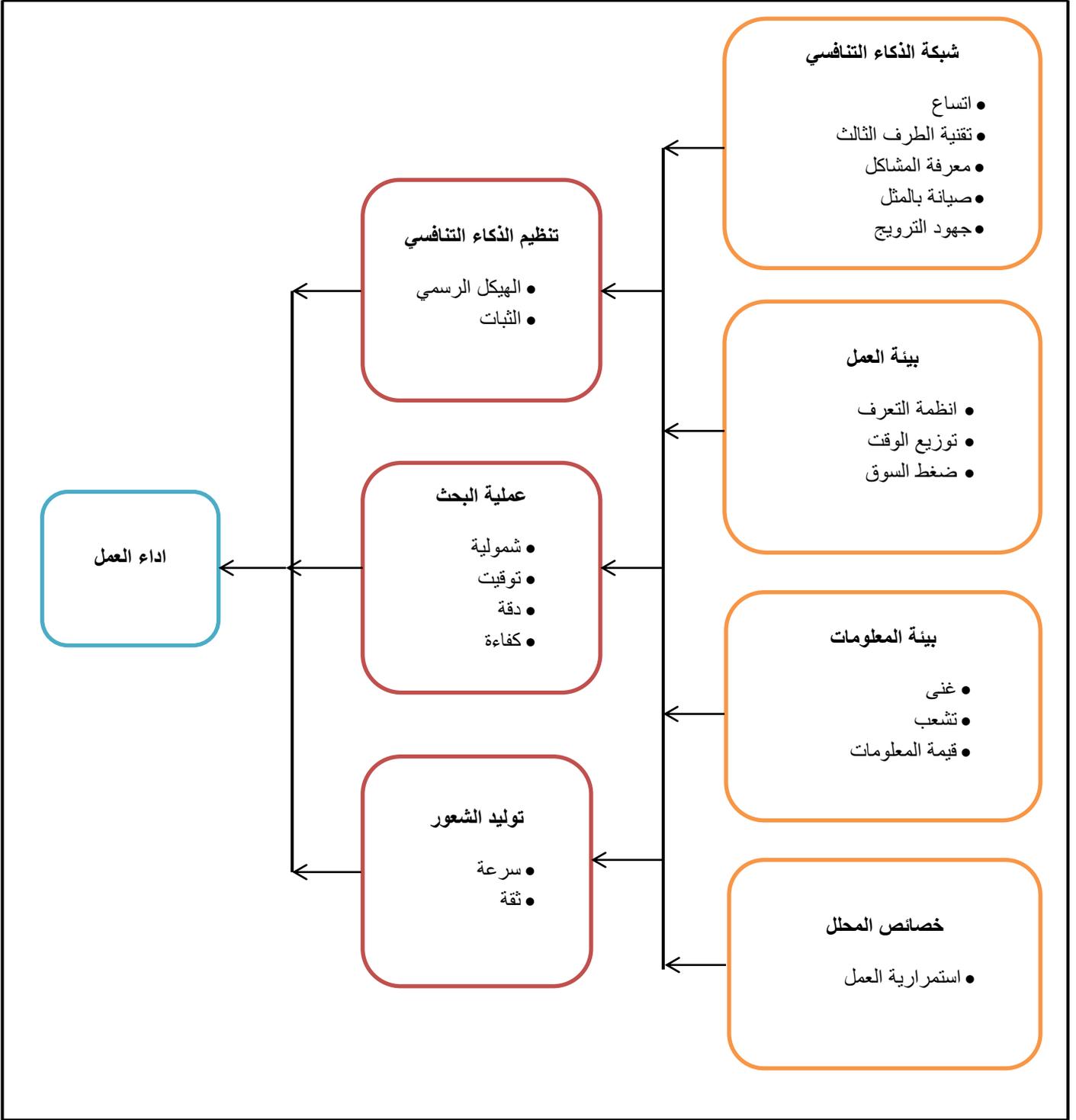
### 3.2.2 مفهوم الذكاء التنافسي Concept of Competitive Intelligence

الذكاء التنافسي هو نظام للمسح البيئي يسهم في تكامل معرفة كل فرد في المؤسسة ، وتمتد اهميته لتغطي طيفاً واسعاً من نشاطات وحقول الاعمال ، ولا سيما تلك المرتبطة بوظيفة التسويق ، والتي تتضمن ( التحليل ، ذكاء الاعمال ، استراتيجية الاعمال ، معلومات الذكاء التنافسي ، اللاتأكد ، كلفة اللاتأكد ، فرق العمل عبر الوظائف ، ادارة علاقة الزبون ، التنقيب عن المعلومات ، المواقف الريادية ، التصنيف ، التنبؤ ، البصيرة ، انظمة المعلومات ، الاداء الابداعي ، الاستخبارات التسويقية ، بحوث السوق ، العمليات الجديدة ، المنتجات الجديدة ، الخدمات الجديدة ، الرؤية الخارجية ، المصادر المتنوعة ، المشاركة ، عملية الخدمة ، تصنيف انواع الخدمة ، الذكاء الاستراتيجي ، المرونة ، المسح التسويقي الاستراتيجي ) ( Calof & Wright , 2008 : 717 ) عن ( العزاوي ، 2012 : 10 ) .

واشار ( 9 : 2012 , McGonagle & Vella ) الى مفهوم الذكاء التنافسي على انه يتضمن استخدام المصادر العامة للحصول على البيانات المتعلقة بالمنافسة والمنافسين وبيئة السوق ومن ثم تحويل تلك البيانات الى ذكاء عن طريق تحليلها ، والذكاء التنافسي بصورة عامة يعني جمع المعلومات التي يمكن تحديد موقعها والوصول اليها وجمعها بطريقة قانونية واخلاقية.

وذكر ( 279 : 2004 , Jaworski et al ) بأن الذكاء التنافسي هو مدخل حاسم لعملية تخطيط السوق و اشار الى ان العناصر الاساسية لتوليد الذكاء داخل اي مؤسسة يتم من خلال اربعة فئات رئيسة فرضت يمكن ان تكون مؤثرة في اداء العمل وكما هي موضحة في الشكل (2-3) .

الشكل (2-3) اطار عمل لبناء الذكاء التنافسي



Source : Jaworski , Bernard J; Macinnis , Deborah J & Kohli , Ajay K , 2004 ,  
"Generating Competitive Intelligence in Organizations" , Journal of Market –  
Focused Management , Academic Publishers ,Boston Vol.5 .

ومن وجهة نظر اخرى تشير الى الذكاء التنافسي على انه عملية جمع المعلومات عن المنافسة وبناء نظام معلومات يدعم الادارة وصنع القرارات التكتيكية والاستراتيجية والتي يمكن ان تكون مصدر للميزة التنافسية واداة لا يمكن الاستغناء عنها في الصراع التنافسي الحديث ( Gracanin et al , 2015 : 27 ).

ويوضح ( Rouach & Santi ,2001 : 553 ) بأن الذكاء التنافسي هو فن جمع وتجهيز وتخزين المعلومات التي ستتاح للمؤسسة على جميع مستوياتها للمساعدة في تشكيل مستقبلها وحمايتها من التهديد التنافسي الحالي .

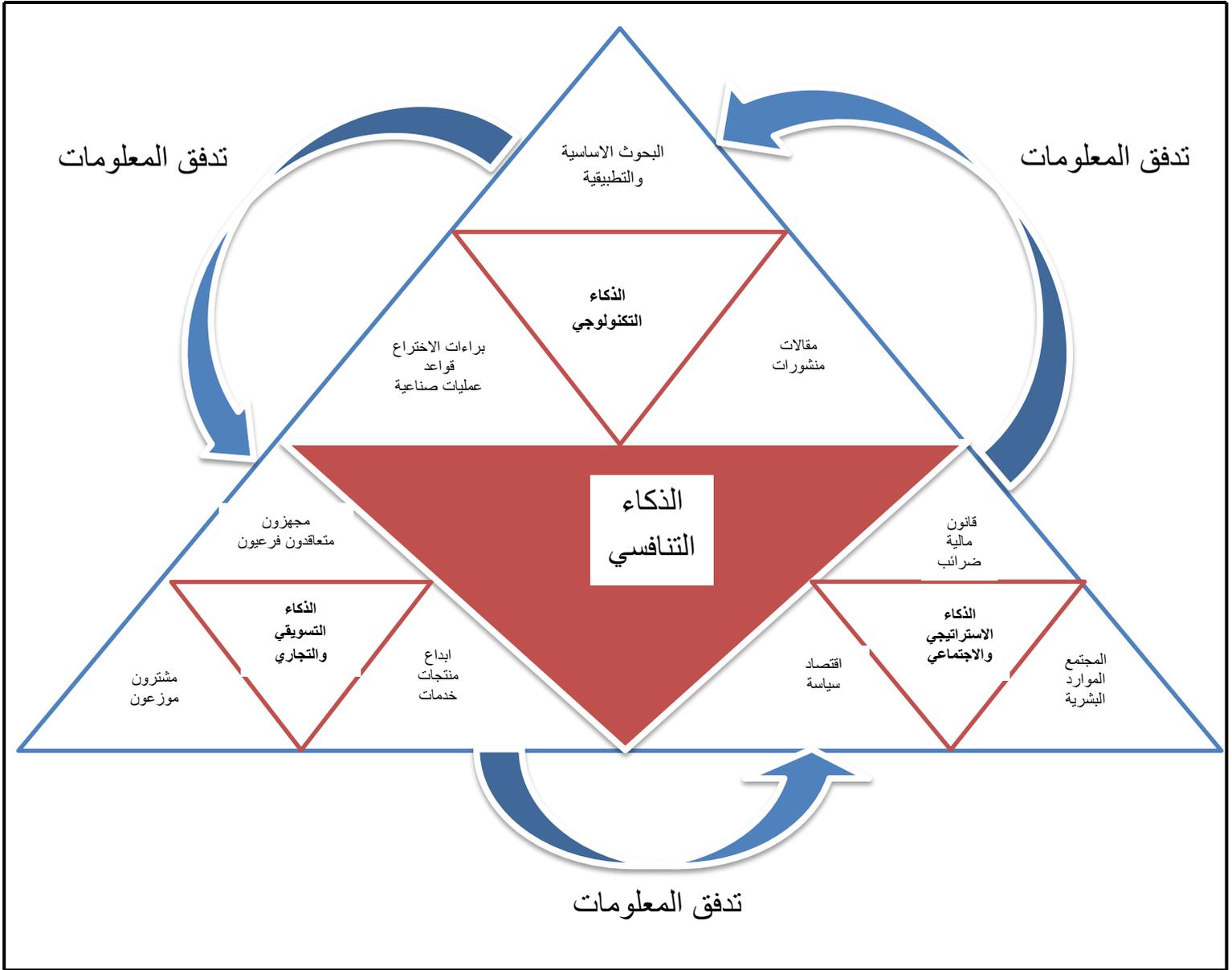
واعطى Fisher مفهوماً للذكاء التنافسي اذ اوضحه على انه جمع وتحليل وتوزيع المعلومات بشأن المنتجات المنافسة والعوامل البيئية اللازمة لدعم رجال الاعمال والمؤسسات في صنع القرار مع التأكيد على ضرورة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنافسين بطريقة قانونية واخلاقية ( Fisher , 2014 : 55 )

وقام ( Albescu et al , 2007 : 1 ) بذكر مفهوم للذكاء التنافسي وهو عبارة عن عملية تحليلية تحول المعلومات المتشابهة والمتناثرة بشأن المنافسين والزبائن الى معرفة استراتيجية دقيقة وذات صلة وقابلة للاستخدام في استغلال فرص الاعمال وتجنب التهديدات وتطوير وضع المؤسسة التنافسي في السوق .

وذكر ( سليمان ، 2010 : 26 ) بأن الذكاء التنافسي هو عملية تحديد مكان تجميع وتشغيل وتصنيف المعلومات لجعلها متاحة لجميع المستويات في المؤسسة من أجل تصور مشترك عن مستقبل المؤسسة وحمايتها من المخاطر التنافسية .

وعلى الرغم من ان المعلومات هي محور مفهوم الذكاء التنافسي الا ان الذكاء التنافسي يغطي اهدافاً وجوانب اكبر من مجرد جمع هذه المعلومات كما هو موضح في الشكل (2-4) .

الشكل (2-4) جوانب الذكاء التنافسي



Source : Rouach, Daniel & Santi , Patrice , 2001 , "**Competitive Intelligence Adds Value : Five Intelligence Attitudes**" , European Management Journal , Published by Elsevier Science Ltd , Vol.19 , No.5 .

ويمكن استعراض مجموعة من المفاهيم للذكاء التنافسي في الجدول رقم (1-2) .  
الجدول(1-2) مفاهيم الذكاء التنافسي

المفهوم	الباحث والسنة
برنامج منهجي واخلاقي لجمع وتحليل المعلومات بشأن أنشطة المنافسين واتجاهات الاعمال العامة لتعزيز اهداف المؤسسة	Scip , 2001 : 3
جمع البيانات وتحويلها الى معلومات يتم استخدامها في صنع القرار	Mc Gonagle & Vella , 2003 :184
طريقة تستخدمها المؤسسات لمراقبة منافسيها ووضعهم التنافسي وتحسين قدراتها التنافسية ووسيلة للحصول على ميزة تنافسية	Hons , 2004 :1
جمع وتحليل جميع البيانات والحقائق للحصول على معلومات كافية لرسم نتيجة معقولة لاتخاذ اجراء فوري	Evans , 2004 : 3
عملية رصد تستهدف المنافسين ، اينما كانوا ، داخل سوق معين	Johnson , 2005 : 76
جمع المعلومات وفق برنامج اخلاقي ومنتظم وتحليلها وادارتها والتي تؤثر في خطط الاعمال وعملياتها وقراراتها	Kirkwood , 2007 : 2
جمع وتحليل وايصال المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	Dishman & Calof , 2008 : 767
عملية تطوير مستمرة للأعمال وتقدير إمكانيات وسلوك المنافسين الحاليين والمحتملين ليرفد عمليتي المراقبة والتطوير للميزة التنافسية	Calof & Wright, 2008: 717
عملية جمع المعلومات عن المنافسين والبيئة التنافسية والاستفادة منها في التخطيط وصنع القرار من اجل تحسين القدرات المؤسسية	Brody , 2008 : 12
مصطلح مرادف لتحليل المنافسين وبصورة اوسع فهو يشمل البيئة بأكملها واصحاب المصالح والزيائن والمنافسين والموزعين وبيانات الاقتصاد الكلي .	Gilad , 2008 : 22
التركيز على مراقبة البيئة التنافسية لغرض تزويد المؤسسة بمعلومات فعالة حيث انها تعتبر اداة مهمة جداً في التخطيط الاستراتيجي والعملية الإدارية	Nwokah, 2009: 1
جمع المعلومات عن تكنولوجيا المنافسين وقدراتهم وطرائق تطوير منتجاتهم	Slate , 2009 : 7

هو أحد أوجه ذكاء الأعمال حيث إنه يختص في جمع المعلومات حول المنافسين والطرائق التي تؤثر في معرفة استراتيجية وتكتيكات وعمليات المؤسسة فهو يمثل الجزء الحساس من قابلية المؤسسة على الرؤية والاستجابة السريعة للتغيرات في مكانتها السوقية.	Stair & Reynolds, 2009: 137
عملية منهجية تقوم بها المؤسسات من اجل جمع وتحليل المعلومات بشأن المنافسة والبيئة التي تحيط بالمؤسسة	Colakoglu ,2011 : 17
استخدام المصادر العامة لتحديد وتطوير البيانات التي يتم تحويلها بعد ذلك الى معلومات عن المنافسة والمنافسين وبيئة السوق بأوسع معانيها	Nasri , 2012 : 25
جمع وتحليل المعلومات من المصادر البشرية والمنشورة بشأن اتجاهات السوق والتطورات الصناعية للتنبؤ بالفرص والمخاطر في البيئة التنافسية .	El Khoury , 2013 : 2
امر ضروري لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ويؤثر ايجاباً على نتائج القرار	Schiefer , 2013 : 2

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

مما تقدم يمكن تعريف الذكاء التنافسي على انه جمع وتحليل المعلومات عن المنتجات والزبائن والمنافسين والجوانب البيئية الازمة لدعم المديرين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

#### 4.2.2 الذكاء التنافسي النشأة والتطور

#### Competitive Intelligence Evolution and Development

ان لمفهوم الذكاء التنافسي تاريخ غني يمتد لأكثر من (2000) سنة ( Juhari & Stephens, 2006 : 61) واغلب الادبيات ترجع استخدام الذكاء التنافسي لأول مرة في الصين اذ قدم Underwood دراسة تفصيلية عن تاريخ الذكاء التنافسي مبيناً ان تاريخ الصين اثبت وجود هذه التقانة منذ اكثر من 5000 سنة ، وقد وضع مخطط توضيحي يبين فيه نوع الذكاء التنافسي واستعمالاته خلال ال (300) سنة الماضية كما هو موضح في الشكل (2-5) . (Underwood,2002 : 14) عن (الرويشدي ، 2015 : 76) ، بينما يشير الكثير من

الباحثين الى ان الذكاء التنافسي كمفهوم وممارسة هو امريكي المولد ( Brody , et al , 2004 )  
65 : ) اذ تعزى الاصول الفكرية للذكاء التنافسي الى ميشيل بورتير استاذ الاقتصاد في جامعة  
هارفرد ، عندما استخدم في عام 1980 تقنية الذكاء التنافسي لتحليل الصناعات والمنافسين  
والذي اكدها كل من Erickson و Rothbery في كتابهما ( من المعرفة الى الذكاء : خلق  
الميزة التنافسية في الاقتصاد القادم ) اذ تناولوا مفهوم الذكاء التنافسي من خلال التركيز على  
القول المأثور بأن " المعرفة تملك قيمه ، والذكاء يملك قوة " وأشارا بأن الذكاء التنافسي يوفر لك  
ما تحتاجه عن طريق استخدام ما تعرفه . ( حموي و العبد الله ، 2012 : 890 )

وقد اشار ( الشمري ، 2011 : 40 ) بأن هنالك ثلاث اتجاهات طرحت من قبل (  
328 : 2009 ، Popa & Cucui ) ، ( 1 : 2002 ، Tham & Kim ) ، ( Fleisher &  
3 : 2003 ، Are ) ، ( 718 : 2008 ، Colof & Wright ) تطور من خلالها مفهوم الذكاء  
التنافسي وتتلخص بالاتي :

- 1/الاتجاه الاول يتمثل بالاتجاه العسكري الذي يمكن تحديده اول الدراسات التي تم اجراؤها  
بخصوص الذكاء التنافسي هي دراسة ( Sun Tzu ) بعنوان فن الحرب .
- 2/الاتجاه الثاني يتمثل بالأمن الوطني بوصفه قضية امنية
- 3/الاتجاه الثالث يتمثل بالمجال الاقتصادي فأن الذكاء التنافسي يحدد زيادة تنافسية المؤسسات.

الشكل (2-5) الإطار الزمني للحوادث التاريخية للذكاء التنافسي



Source : Juhari , A.S & Stephens , D.P , 2006 , "Tracing the Origins of Competitive Intelligence throughout History" , Journal of Competitive Intelligence and Management Vol.3 , No. 4 .

ومن جانب اخر فقد اكد ( حميد ، 2013 : 73 ) بأن مفهوم الذكاء التنافسي قد مر بثلاث مراحل في تطوره وهو الان يمر ببداية المرحلة الرابعة مع الاشارة الى ان اغلب المؤسسات ما تزال تعمل في المرحلة الثانية ، وهذه المراحل هي :

**المرحلة الاولى :** جمع البيانات التنافسية Competitive Data Gathering ( 1960-1980 ) وفي هذه المرحلة عدت العملية بشكل ابتدائي وظيفية مكتبية او نوع من بحوث السوق الموجهة نحو الزبون بحيث لم يلاقي الذكاء التنافسي ذلك الاهتمام الرسمي الواسع بحيث لم يكن هناك قوانين وقواعد تحكمه في المؤسسات ، ولان الادارات العليا انذاك لم تكن تركز عليه ولا تعده اداة تحليل مهمة في المؤسسة وكذلك لا يمكن استخدامه كأداة مساعدة في اتخاذ القرار لانه يعتمد الاحصائيات بشكل اكبر من التحليل بالاضافة الى ان الكوادر المختصة في ذلك الوقت كانت تعتمد فقط على المراكز الاكاديمية والمطبوعات الخاصة بالمؤسسات لاستحصل معلوماتها ( Prescott , 1999 : 39 )

**المرحلة الثانية :** تحليل الصناعة والمنافسة Industry and Competitor Analysis ( 1980-1987 ) انتقل مفهوم الذكاء التنافسي من كونه حقل ظهر حديثاً الى كونه احد الحقول المهمة في التنمية في هذه الفترة بتأكيده على تحليل هيكل الصناعة والمنافسين ، وقد وجد الباحثون الذكاء التنافسي بأنه ( جهود مركزة نحو تطوير واعادة تحسين الهيكل التنظيمي وشبكة الاعمال وتستلزم تلك الجهود شخص واحد ليكون مسؤول عنها ) ( Prescott , 1999 : 40 ) . وقد وجد ( Porter , 1998 : 71 ) ان الذكاء التنافسي في تلك المرحلة من تطوره بأنه اداة مهمة او مدخل مهم من مدخلات التنبؤ بمستقبل الصناعة .

## المرحلة الثالثة : الذكاء التنافسي لاتخاذ القرار الاستراتيجي

### Competitive Intelligence for Strategic Decision Making

ان مجال الذكاء التنافسي قد تقدم كثيراً باتجاه التأكيد على تطبيقات الذكاء التنافسي في استراتيجيات الاعمال وقد جاءت هذه التطورات متكاملة مع الاتجاهات الادارية الاخرى كحركة الجودة .

### المرحلة الرابعة : الذكاء التنافسي Competitive Intelligence / الوقت الحاضر

اصبح الذكاء التنافسي جزء مكمّل و اساسي في المؤسسات الكبيرة بسبب المنافسة العالمية والتأكيد على ادارة الجودة وادراك المدراء بأن الذكاء الفاعل هو مفتاح الميزة التنافسية .

### 5.2.2 اهمية الذكاء التنافسي The Importance Of Competitive Intelligence

يمكن معرفة اهمية الذكاء التنافسي من خلال ما يأتي : ( سميرة وخليفي ، 2017 )

1/يعد الذكاء التنافسي عملية فاعلة في جميع انحاء المؤسسة من خلال دعم عملية صنع القرار على جميع مستوياتها ولمجموعة متنوعة من الاغراض بما في ذلك البحث والتطوير وكذلك التخطيط الاستراتيجي .

2/ لدى الذكاء التنافسي القدرة على تخصيص الموارد للمؤسسات حسب احجامها وباختلاف انواعها .

3/ يساعد الذكاء التنافسي المؤسسة في جميع مراحلها سواء في مرحلة التطور ولغاية السعي او الاستعداد لتقديم منتج جديد او خدمة جديدة .

4/يعمل الذكاء التنافسي على الرصد المستمر لسوق العمل الذي يتميز بالتغيير الدائم .

5/يساعد الذكاء التنافسي المدراء على تقييم المنافسين .

6/يحدد الفرص السوقية فيحمي المؤسسة من التهديدات المحتملة للمنافسين .

7/يعلم المؤسسة عن اي تكنولوجيا جديدة يمكن ان تؤثر عليها وكذلك التشريعات الحكومية التي يمكن ان تؤثر على المنافسة .

8/يعزز من جاهزية المؤسسة لاتخاذ القرارات وتضاعف قدرتها على الاستجابة بشكل مبكر .

## 6.2.2 فوائد الذكاء التنافسي Benefits of competitive intelligence

هنالك مجموعة من الفوائد للذكاء التنافسي هي ( Evans ,2004: 5 )

- 1/معرفة افضل الممارسات في اطار عمل المؤسسة لأجل الاستفادة منها .
- 2/يساعد على صياغة الاستراتيجية من خلال فهم الصناعة الخاصة بالمؤسسة والمنافسين فالذكاء التنافسي يعتبر جوهر تحليل الاعمال الاستراتيجية .
- 3/يساعد على تحديد مجالات التحسين والمخاطر والفرص .
- 4/يحدد الثغرات في اداء المؤسسة فيما يتعلق بالمنافسة .
- 5/تحديد الثغرات في طبيعة وتنوع المنتجات والخدمات التي يجب ان تقدمها المؤسسة لمواصلة المنافسة .
- 6/دراسة الزبائن ومعرفة احتياجاتهم بشكل افضل .
- 7/معرفة التغيرات الكبيرة في ملكية او ادارة المؤسسات في الصناعة الخاصة بك والتي قد تأتي بفلسفات تشغيل او تسويق جديدة .

ويرى ( Kahaner , 1996 ) ان من فوائد الذكاء التنافسي هو :

- 1/اكتشاف منافسين جدد او زبائن جدد يساعد على دعم بدء اعمال جديدة .
- 2/تحديد وتحليل التكنولوجيا والمنتجات والعمليات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة .
- 3/تحديد وتحليل المعايير واللوائح السياسية والتشريعية التي تؤثر على أنشطة المؤسسة وسلوكها.
- 4/تحديد وتحليل التجارب من المنافسين او الزبائن او المجهزين او غيرهم التي تطورت الى نجاحات او فشل .

بينما ذكر (Babette, 2002: 1) فوائد الذكاء التنافسي تكمن في أنه :

1/ يعد عنصر ارتباط بين ما يحدث في المؤسسة وبين ما يدور في محيطها من المتغيرات ,  
العلامات , الأحداث , التطورات , البيانات . وتحويل كل ذلك الى انماط وميول مع الاخذ بنظر  
الاعتبار البيئة التنافسية للمؤسسة.

2/ تقليل خطر التعامل مع البيئة الخارجية .

3/ عملية تستطيع من خلالها المؤسسة التعرف على استراتيجيات المنافسين الحاليين والمحتملين.

4/ تزود المؤسسة بتقييم فعلي لتطبيق تلك الاستراتيجيات على مستقبل المؤسسة نفسها .

5/ تزود المؤسسة بقدرة على الاستجابة المبكرة لتقليل المخاطر والتهديدات وتعظيم الفرص .

6/ كذلك يساعد في اضعاف وعي كامل بالتهديدات على رأس المال الفكري في المؤسسة ومدى  
احتياج المؤسسة للذكاء المضاد وردود الفعل المضاد تجاه تلك التهديدات والمخاطر  
(Bernhardt, 2003: 21).

واشار ( Miller , 2001 ) ان المؤسسات التي تمتلك برامج ذكاء تنافسي يكون لديها  
نظرة شاملة ودقيقة على التهديدات والفرص التنافسية ، في حين اضافة ( Vedder et 1999  
, 98a : ) بأن الذكاء التنافسي يجعل المؤسسة قادرة على ان تتحرك بسرعة اكبر نحو وضع  
استراتيجيات وخطط لتحقيق اقصى قدر من الميزة التنافسية .

وبنفس الاتجاه ذكر ( Santos & Correia ,2010 ) بأن اقصى فائدة يمكن ان  
يحققها برنامج الذكاء التنافسي الفعال للمؤسسة هو يجعلها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة .

وبالإضافة الى ما سبق توجد مجموعة من الفوائد للذكاء التنافسي والتي يمكن ان نذكر  
منها ما يلي:

1/ فهم كيفية الحصول على الموارد واين يمكن الحصول عليها ومعرفة قدراتها الفريدة التي يمكن  
ان تحسن وضع المؤسسة التنافسي في السوق وايجاد الطريقة الفريدة لدمج الموارد لخلق قيمة  
لربائنها . ( Stephanie , 2005 ) ، ( Kersi , 2007 ) ، ( Marin , 2004 )

2/التنبؤ بسلوكيات المنافسين في المستقبل وترتيبها للحفاظ على او تحسين مكانتها في السوق ( Cobb, 2003 :81 ) .

3/يساعد المؤسسة على وضع وتنفيذ استراتيجيات تحسين كفاءة وفعالية الاعمال ( Daft , 136 : 1983 )

4/تحسين القرارات الاستراتيجية للمؤسسة وذلك يؤدي الى اداء افضل ضد منافسيها ( Bose , 515 : 2007 ) .

5/يوفر الذكاء التنافسي القدرة لدى المؤسسة في الدفاع عن نفسها ضد منافسيها ( Cardy & Selvarajan , 235 : 2006 )

6/استخدام الذكاء التنافسي يؤدي الى توفير التكاليف والوقت في العمليات التجارية وتوفير الوقت وتعزيز الايرادات ( Harring , 1996 )

7/معرفة الاحتياجات المستقبلية للزبائن وطرح منتجات وخدمات جديدة وفقاً لذلك ( Cottrill , 1998 ) ، ( Marin & Pouller , 2004 : 95 ) .

8/خفض تكاليف التسويق عن طريق استهداف الزبائن الاكثر ربحية .

9/يعمل الذكاء التنافسي على توفير المعلومات اللازمة لصانع القرار في الوقت المناسب لاحداث فرق واتخاذ الاجراءات الصحيحة ( Hoffman , 2006 :410 ) .

## 7.2.2 ابعاد الذكاء التنافسي The Dimensions Of Competitive Intelligence

تعدد الكتاب والباحثين الذين كتبوا بشأن ابعاد الذكاء التنافسي وتعددت مفاهيمها ، اذ ذكر ( Alexandru et al ,2006 : 106 ) بأن ابعاد الذكاء التنافسي هي اربعة اساسية :

1/التخطيط : هو عبارة عن تحديد ما تحتاجه المؤسسة من معلومات يمكن الحصول عليها عبر الذكاء التنافسي وتحديد ما هي نوعية الاسئلة التي يرغب مدراء المؤسسة الاجابة عليها عبر الذكاء التنافسي .

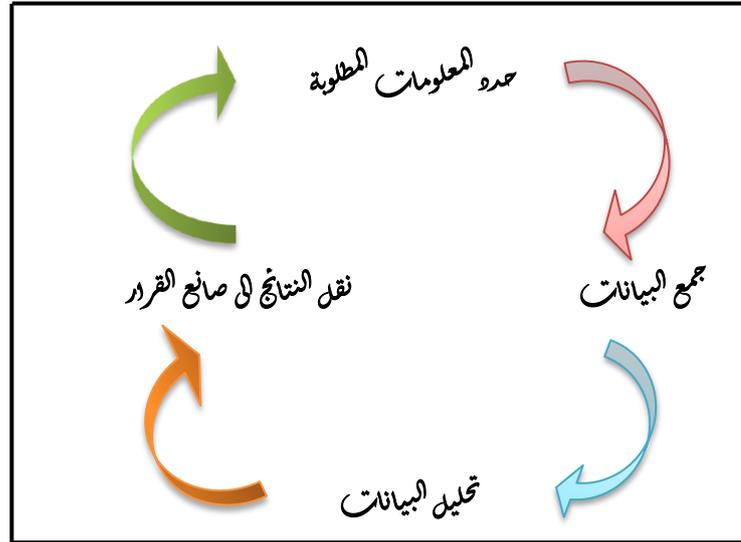
2/التجميع : يتضمن هذا البعد جمع البيانات الاولية التي سيتم انتاج المعلومات الاستخبارية منها وغالبية البيانات يتم الحصول عليها من مصادر عامة تشمل الدوريات ، التقارير السنوية ، الكتب ، قواعد البيانات .....الخ

3/التحليل : وهو البعد الاكثر صعوبة في عملية الذكاء التنافسي اذ يتطلب التحليل مهارات كبيرة وجرأة من المحلل لانه سوف يقوم بتقييم هذه البيانات والبحث عن انماط والخروج بسيناريوهات مختلفة وعلى الرغم من ان التحليل يقوم على المنطق الا انه في بعض الاحيان يحتاج المحلل الى ملء الفراغات ووضع التخمينات الذكية بشأن النتائج المحتملة .

4/النشر : يتضمن هذا البعد ايصال المعلومات التي تم ايجادها الى المدراء ليتمكنوا من اتخاذ القرارات والدفاع عنها بالحجج المنطقية .

وقد اكد (Bexon et al , 2002 : 189) ما ذكره Alexandru بأن ابعاد الذكاء التنافسي تتكون من اربع ابعاد هي تحديد المعلومات المطلوبة ، جمع البيانات ، تحليل البيانات ، ونقل النتائج الى صانع القرار كما هو موضح في الشكل (2-6)

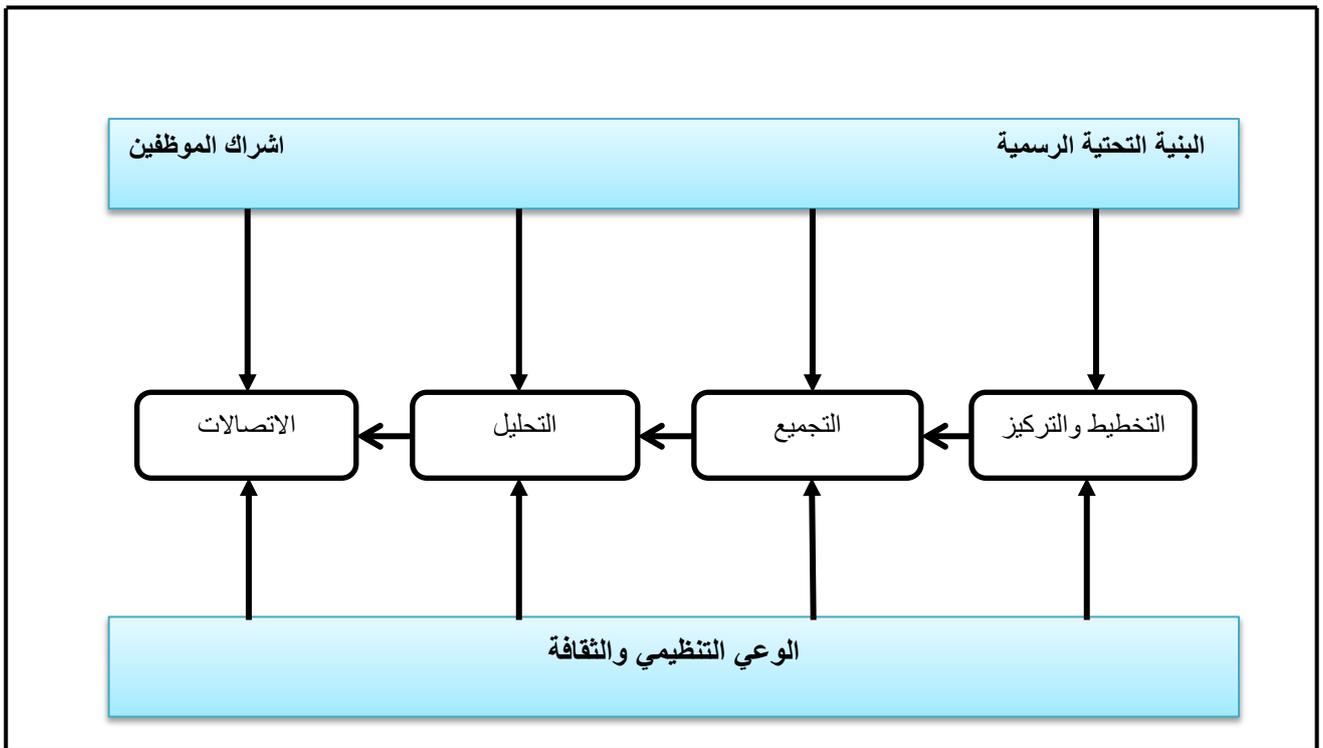
شكل رقم (2-6) حلقة الذكاء التنافسي



Source : Bexon , Mags ; Stephens , Derek & Pritchett , Carolyn , 2002 , "Competitive Intelligence : a career Opportunity for the Information Professional in Industry" , Journal of librarianship and Information Science , Vol.34 , No.4 .

وهناك من ربط ابعاد الذكاء التنافسي بالوعي التنظيمي والثقافة واشراك الموظفين والبنية التحتية الرسمية مع التأكيد على انها عملية منهجية تتكون من التخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة الخارجية من اجل الفرص او التطورات التي يمكن ان تؤثر على مكانة المؤسسة كما هي موضحة في الشكل (7-2) ( Nasri , 2012 : 27 )

شكل (7-2) الهيكل وابعاد الذكاء التنافسي

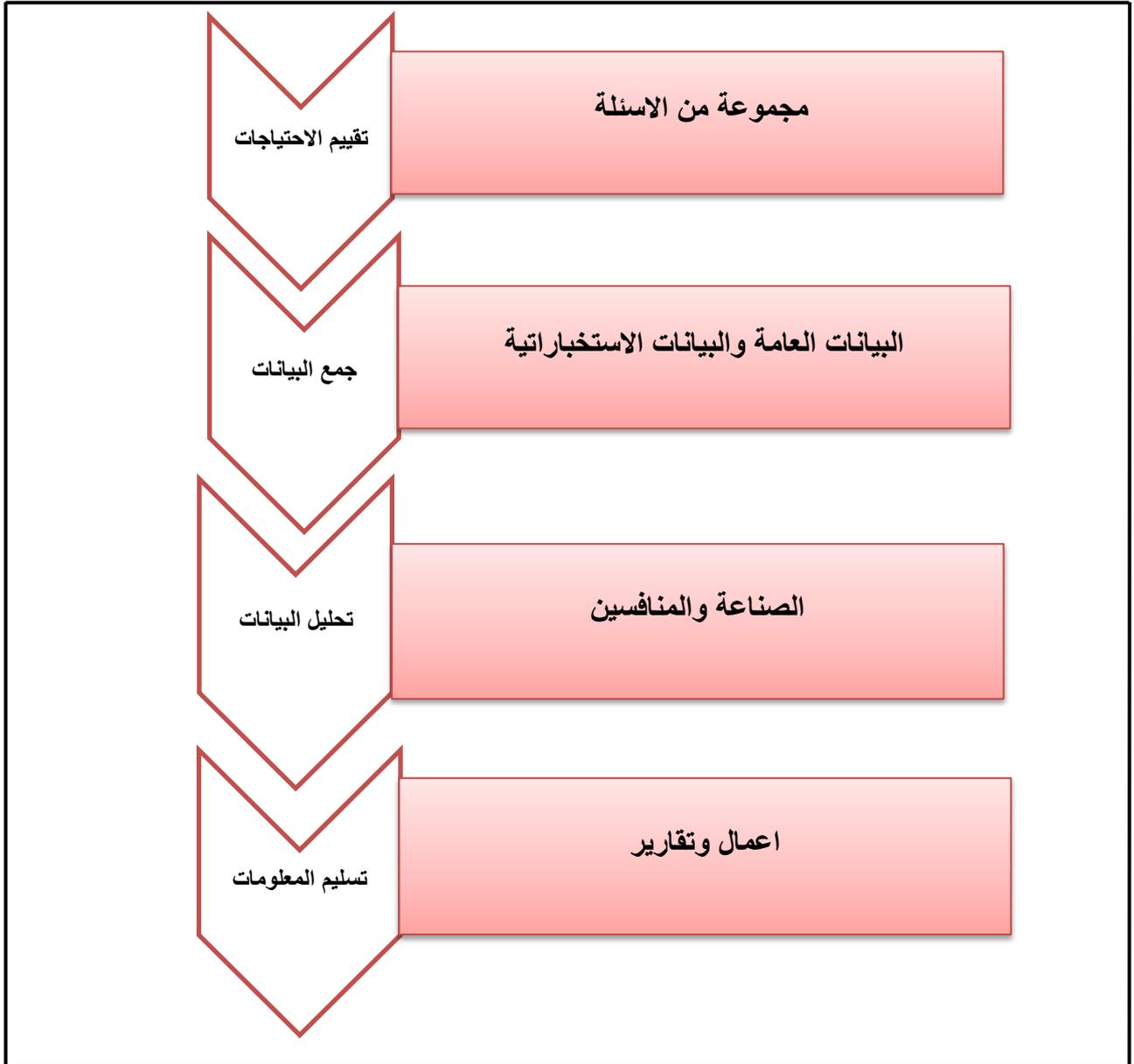


Source : Nasri , Wadie , 2012 , "Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process" , International Journal of Business and Commerce , vol.1 , No.6.

واشار كل من ( Viviers et al , 2002 : 27 ) و ( Mc Gonagle & Vella , ) و ( Hoffman , 2006 : 30 ) و ( De pelsimacker et al , 2005 : 33 ) و ( 2002 : 30 ) و ( Strauss & Du Toit , 2010 : 410 ) و ( Wright & Calof , 2006 : 453 ) الى ان ابعاد الذكاء التنافسي هي عبارة عن تخطيط وتجميع وتحليل واتصالات للوصول الى معلومات تساعد متخذي القرار في بناء القرار المناسب . ومن جانب اخر ذكر ( Al

10 : 2013 , Khoury ) بأن عملية الذكاء التنافسي تتكون من مراحل مرتبطة اذ ان نتائج كل مرحلة هي مدخلات للمرحلة الاخرى ونتائج عملية الذكاء التنافسي تعتبر مدخلات لعملية صنع القرار كما هو موضح في الشكل (8-2) .

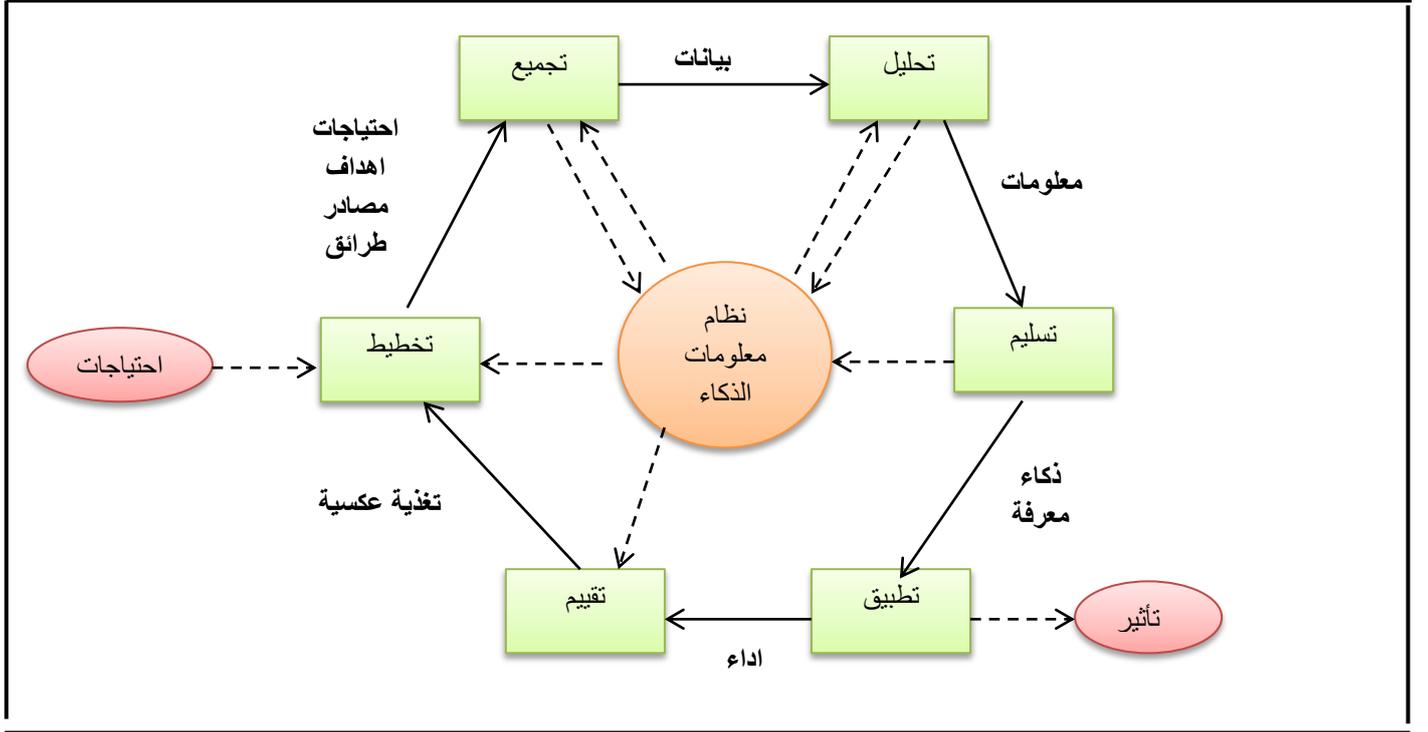
شكل (8-2) ابعاد الذكاء التنافسي



Source : El Khoury , Pierre , 2013 , "Shaping Business Strategy Through Competitive Intelligence" , implementation of the national intellectual property strategy and intellectual property rights protection for small and medium sized enterprises (SMES) .

واضاف Savioz بعدين جديدين الى ابعاد الذكاء التنافسي هما التطبيق والتقييم اذ اكد على انه يتكون من التخطيط ، التجميع ، التحليل ، التسليم ، التطبيق ، التقييم كما هي موضحة في الشكل (2-9) ( Taney , 2004 :19 ) .

شكل (2-9) ابعاد عملية الذكاء التنافسي



Source : Taney , Stoyan , 2004 , "Competitive Intelligence Information and Innovation Performance of IRAP Funded Companies" , A thesis Submitted to the Faculty of Graduate Studies and research in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of Engineering in Telecommunications Technology management Carleton university .

ومن خلال ما تقدم يمكن توضيح اختلاف الاراء بشأن ابعاد الذكاء التنافسي من خلال

الجدول (2-2)

الجدول (2-2) ابعاد الذكاء التنافسي على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	اسماء الباحثين	التخطيط	التجميع	التحليل	التقييم	النشر	التركيز	الاتصالات	التسليم	التطبيق	المعالجة
1	Viviers et al , 2002	*	*	*		*					
2	Bexon et al , 2002	*	*	*		*					
3	Mc Gonagle & Vella , 2002	*	*	*		*					
4	Calof,2004	*	*	*		*					*
5	Taney , 2004	*	*	*					*	*	*
6	De pelsimacker et al , 2005	*	*	*		*					
7	Oliveira&Vieira,2006	*	*	*		*					*
8	Alexandru et al ,2006	*	*	*		*					
9	Hoffman , 2006	*	*	*		*		*			
10	Wright & Calof , 2006	*	*	*		*		*			
11	Nwokah & Ondukwu, 2009	*	*	*		*					*
12	Kruger,2010	*	*	*		*					*
13	Strauss & Du Toit , 2010	*	*	*		*		*			
14	Nasri , 2013	*	*	*			*	*			
15	Al Khoury , 2015	*	*	*		*			*		
	المجموع	14	15	15	1	12	1	4	2	1	5

المصدر : من اعداد الباحثة بناءً على الادبيات الواردة فيه

ومن خلال الاطلاع على الادبيات السابقة وما ورد في الجدول (2-2) يمكن القول بأن

ابعاد الذكاء التنافسي تتكون من خمسة ابعاد هي :

1/التخطيط :- هو اهم بعد في عملية الذكاء التنافسي اذ يوفر هذا البعد التوجيه اللازم لجهود الذكاء التنافسي بما يضمن ان تركز هذه العملية على جمع وتحليل البيانات الاساسية ذات الصلة بمتطلبات صنع القرار ( Viviers et al , 2005 : 140 ) .

وقد حدد ( Herring , 1998 :13 ) خمسة مدخلات استراتيجية تحتاج المؤسسات البحث عنها والتركيز عليها وهي الفرص المتاحة في السوق ، تهديدات المنافسين ، المخاطر التنافسية ، اوجه الضعف الرئيسية ، والاجراءات الحكومية .

أنّ التعرف على الاحتياجات التنافسية هو البداية الفعلية لعملية الذكاء التنافسي حيث يتم ذلك من خلال تخطيط سليم ودقيق يحدد أولويات متطلبات الذكاء للمؤسسة لقيادة مسار عملية الذكاء التنافسي من حيث جمع ومعالجة وتحليل المعلومات ومن ثم نشرها، أي أنّ التخطيط هو عملية تحديد للأهداف والمصادر ومسار القيادة (عبد القادر, 2013: 25) .

2/التجميع :- يتم جمع المعلومات خلال هذه البعد من مصادر متنوعة ( اولية وثانوية ) باستخدام عدد كبير من التقنيات المتاحة وتشمل المصادر الاولية الوكالات الحكومية والموظفين ( من المؤسسات ومنافسيها ) والموردين والزبائن والمؤتمرات ، اما المصادر الثانوية فمن ضمنها المجالات والتلفزيون والراديو وتقارير المحللين وان اختيار مصدر معين دون اخر يتأثر بعدة عوامل منها : ( Wanderley , 1999 : 190 )

- نوع المعلومات
- سهولة الوصول
- سهولة معالجة المصدر
- التكلفة
- توافر المعلومات
- نوعية المعلومات

واشار ( Rouach & Santi , 2001: 328 ) الى ان 80% من المعلومات المطلوبة لانشاء معلومات استخبارتية موجودة داخل المؤسسة وان هذه المعلومات لا تتم مشاركتها مع الاشخاص الذين يحتاجون اليها مباشرةً بسبب الحواجز الجغرافية او التنظيمية او الاتصالات .

ومن جانب اخر ذكر (Liebowitz, 2006: 60) بأن التجميع عبارة عن العملية التي تتضمن جمع مصادر المعلومات الرئيسية والثانوية (الاشخاص , الإحصائيات , الوثائق , المقابلات والاجتماعات والمؤتمرات , مقالات الصحف أو تقارير الصناعة) .

ولا بد من التركيز في هذه المرحلة على مصدر المعلومات والمبادئ القانونية عند جمع المعلومات كجزء من عملية الذكاء التنافسي ولعل من المهام الصعبة جداً والتي تواجه فريق الذكاء التنافسي هي جمع المعلومات المرتبطة بالإنذار المبكر لتحركات المنافسين الوشيكة لأنه في الأعمال كما في الحرب لا يمكننا تقريباً تجنب المباغرة بالرغم من كل الجهود المضادة (حمودي, 2012, 894).

3/التحليل :- يتم تحويل البيانات التي تم جمعها خلال البعد السابق الى معلومات استخباراتية قابلة للتطبيق يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بلاعتماد عليها ( Calof & Miller 213: 1997 , ) ، ( Kahaner ,1997 ) ، ( Herring , 1998 : 15 ) .

ان بعد التحليل اصعب بعد في عملية الذكاء التنافسي اذ ينبغي استخدام مجموعة متنوعة من الادوات التحليلية لتحليل البيانات منه التحليل السياسي والقانوني والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتكنولوجي وتحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات وعند تطبيقها بشكل صحيح يمكن لهذه النماذج التحليلية تحويل تلك البيانات الى معلومات عملية وان من مخرجات هذه العملية وثنائ عن ملامح المؤسسات المنافسة ، معايير تنافسية ، تحليل السوق والصناعة ، ملامح الزبائن ، ملامح الموردين ، تقييم التكنولوجيا ، تحليل الاثر الاستراتيجي والمخاطر والفرص . ان اجراء التحليل المناسب يعد امر حيوي لنجاح عملية الذكاء التنافسي ( Du Toi 111 : 2003 , ) .

واشار (Bernhardt, 2003: 51) بأن هذه الخطوة تتضمن تقييم وتحويل المادة الأولية إلى توصيفات وتفسيرات واستنتاجات تفيد مستهلكي الذكاء التنافسي والعمل على ربط المعلومات بأهداف العملية برمتها وباختصار فإنّ هذه المرحلة تعتبر مرحلة إضافة القيمة الى المعلومات التي تم جمعها ، ومن الطبيعي أن يستخدم في هذه المرحلة بعض الأدوات والتقنيات التحليلية المعروفة كالتخطيط وتحليل (SWOT) وبطاقة الاداء المتوازن .

4/النشر :- بعد الانتهاء من بعد التحليل يتم اىصال المعلومات الى المؤسسة وينبغي اىصال نتائج عملية الذكاء التنافسي الى اولئك الذين لديهم الصلاحية والمسؤولية عن التصرف في تلك النتائج وفي الكثير من الاحيان يتم الابلاغ عن النتائج على شكل تقارير او اجتماعات او لقاءات توضيحية ( Bose , 2007 :510 ) .

وقد اكد ( حمودي وآخرون, 2012: 895) ان المعلومات التي تم الحصول عليها تكون من دون فائدة إذا لم تنشر, وتتولى عملية النشر نقل النتائج حيث من خلال النشر يتم التأكد من وصول الذكاء المفيد أو الفاعل إلى المستخدمين وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب .

وقد شدد ( Kahaner , 1996 ) على اهمية التوصيل السليم لنتائج عملية الذكاء التنافسي لتوفير الدعم الاداري للقرارات .

5/المعالجة : هو البعد الذي يتم فيه تقييم عملية الذكاء التنافسي وتقييم مدى فعاليتها في عملية صنع القرار ، ويكون صانع القرار مسؤولاً عن تقييم عملية الذكاء التنافسي لأن التغذية الراجعة من صانع القرار مهمة في تطوير وتحسين خطط الذكاء التنافسي في المستقبل ( Fleisher , 2001 :8 ) .

## 8.2.2 مصادر الذكاء التنافسي Sources of competitive intelligence

من الممكن القول ان 80 – 90 % من جميع البيانات اللازمة لعملية الذكاء التنافسية هي متاحة لجميع الناس اي انها بيانات عامة ويمكن الوصول اليها بسهولة ( McGonagle & Vella , 1999 ) مثلاً ان مصادر المعلومات الاولية يتم الحصول عليها من الوثائق الحكومية والتقارير السنوية للمؤسسة وخطب المؤتمرات والمحادثات غير الرسمية بين زملاء العمل ، اما مصادر المعلومات الثانوية فتكون معتمدة من قواعد البيانات وخدمات الانترنت ووسائل الاعلام والكتب والتقارير وغيرها ، وان اختيار مصدر معلومات دون اخر يعتمد على نوع المعلومات المطلوبة .

وصنفت مصادر المعلومات للذكاء التنافسي الى نوعين هما :

1/الانترنت :- ويعتبر من المصادر الرئيسة للبيانات فأن شبكة الانترنت وفق التقديرات الاخيرة تتكون من حوالي 500 مليار صفحة من المعلومات وهذا الرقم ينمو بمعدل كبير ، وعلى الرغم من ان كمية هائلة من المعلومات على شبكة الانترنت هي اما قديمة او مضللة ، لكن هناك قيمة كبيرة في استخدامه كمصدر للحصول على البيانات لدعم عملية الذكاء التنافسي ( Search Engine Watch ,2000 )

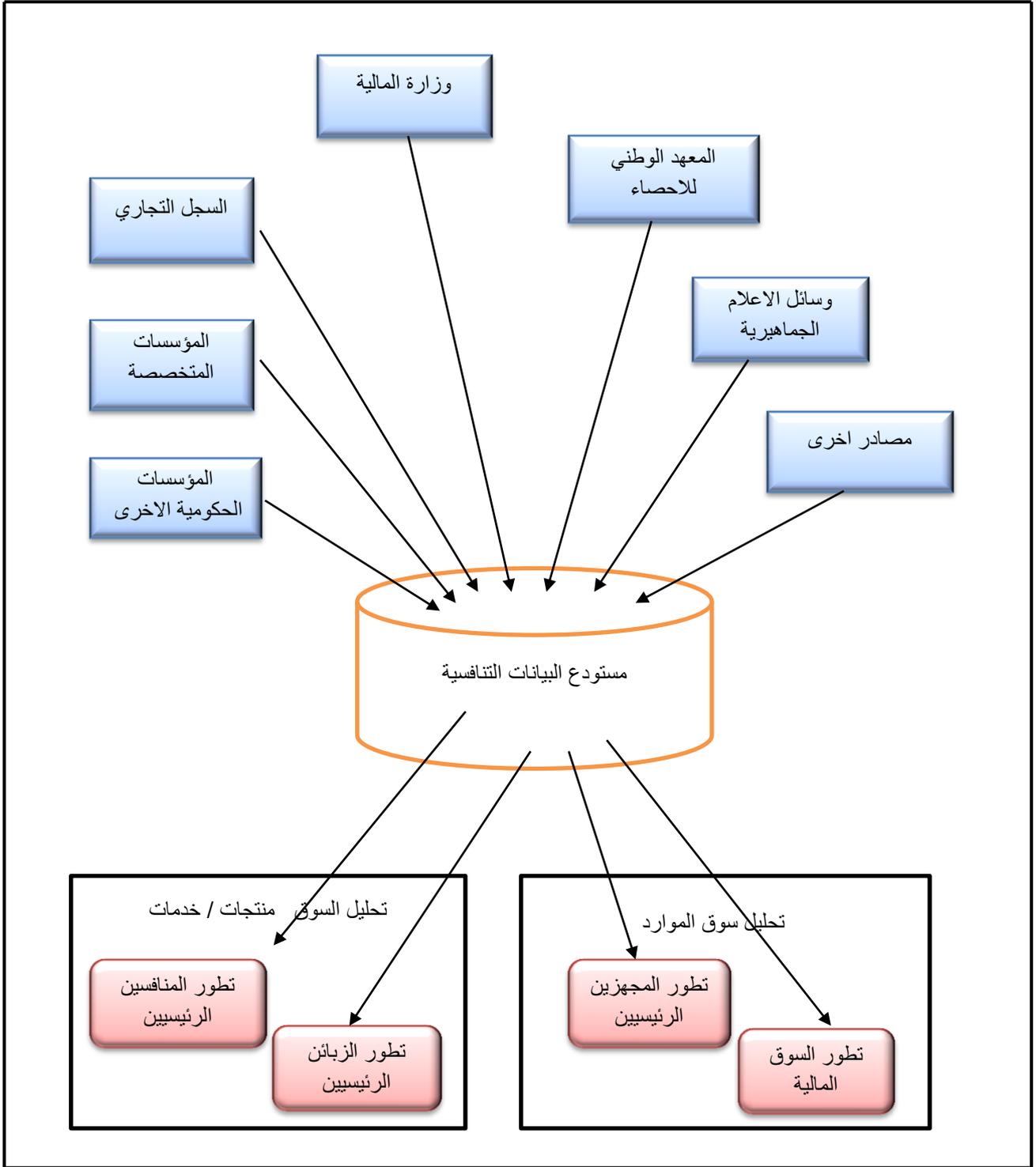
ان الموقع الرسمي لاي مؤسسة من الممكن ان يتضمن تقارير سنوية ، وصف مفصل للمنتجات والخدمات ، معلومات عن السعر ، تفاصيل العمليات العالمية ، تصريحات صحفية واحياناً استراتيجية العمل ، ان هذه المعلومات يمكن ان تعتبر معلومات حيوية لعملية الذكاء التنافسي ( 60 : 2001 ، Wayner ) وينكر ( 34 : 1997 ، Kasster ) بأن هنالك ثلاث مجالات رئيسة يمكن ان تكون فيها شبكة الانترنت ذات قيمة قصوى للذكاء التنافسي وهي : الدخول الى ملفات المؤسسة ، للحصول على الاخبار ، وايجاد بعض انواع المعلومات الاولية . بالاضافة الى ذلك يمكن استخدام الانترنت لمعرفة المستوى التكنولوجي للمؤسسات المنافسة من خلال نتائج البحث على الانترنت فمن الممكن ان يكشف ظهور المؤسسة في استخدامها المتطور للبيانات الشرحية مثلاً بالاضافة الى ذلك يمكن الوصول الى مؤشرات رئيسة عن خطط المؤسسة المنافسة للتنمية ( Wiess , 2001 ) .

2/البرامجيات :- ان الفائدة الرئيسة لاستخدام برامجيات الذكاء التنافسي هو انه يمكن فهرسة كميات هائلة من البيانات من مصادر متباينة اسرع بكثير مما يمكن للانسان القيام به وهذا يجعل من السهولة على المؤسسات البحث عن المعلومات وان بعض البرامجيات يمكن ان تقدم تقارير ثاقبة وحيوية للاستخدام الاستراتيجي والتكتيكي لكن اكد ( Fuld & Company , 2001 ) ان البرامجيات غير قادرة على توفير عملية ذكاء تنافسي صحيحة لان الذكاء هو في الاساس خواص بشرية كما ان ادوات البرامجيات لا يمكن ان تحل دور المحلل البشري ويلخص قوله بأن " البرامجيات ما هي الا اداة وليست حل شامل " مؤكداً من خلال تجاربه ما يلي :

- فشل بعض الحزم في مرحلة التخطيط لعملية الذكاء التنافسي عندما يتم اتخاذ القرارات بشأن المعلومات المطلوبة .
- فشل التحليل الذي قدمته بعض الحزم .

ومن وجهة نظر اخرى ان مصادر المعلومات للذكاء التنافسي يمكن ان تكون من داخل المؤسسة وخارجها وتصنف مصادر المعلومات الى اولية وثانوية ، وغالباً ما تكون المصادر الاولية على شكل بحوث ابتدائية من خلال المقابلة عبر الهاتف مثل الاتصال بالمجهزين والزبائن والمحللين والوكالات الحكومية ، اما المصادر الثانوية فهي عادة ما تقدم بيانات عامة تكون سهلة في الوصول اليها لانها عامة ، وتقدم المصادر الاولية المعلومات الاكثر صلة بالموضوع ، ولكن من الصعب جداً الوصول الى مصادر المعلومات الاولية لكن يمكن اعتبارها وسيلة لاستكمال البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من المصدر الثانوي ، كما هو موضح في الشكل ( 2-10 ) ( Albescu et al , 2007 : 4 )

شكل (2-10) مستودع البيانات التنافسية المدخلات والمخرجات



Source : Albescu , Felicia ; Pugna , Irina & Paraschiv , Dorel , 2007 , "**Business Competitive Intelligence The Ultimate Use of Information Technologies in Strategic Management**" , [www.Marketing – intelligence . co.uk .](http://www.Marketing – intelligence . co.uk .)

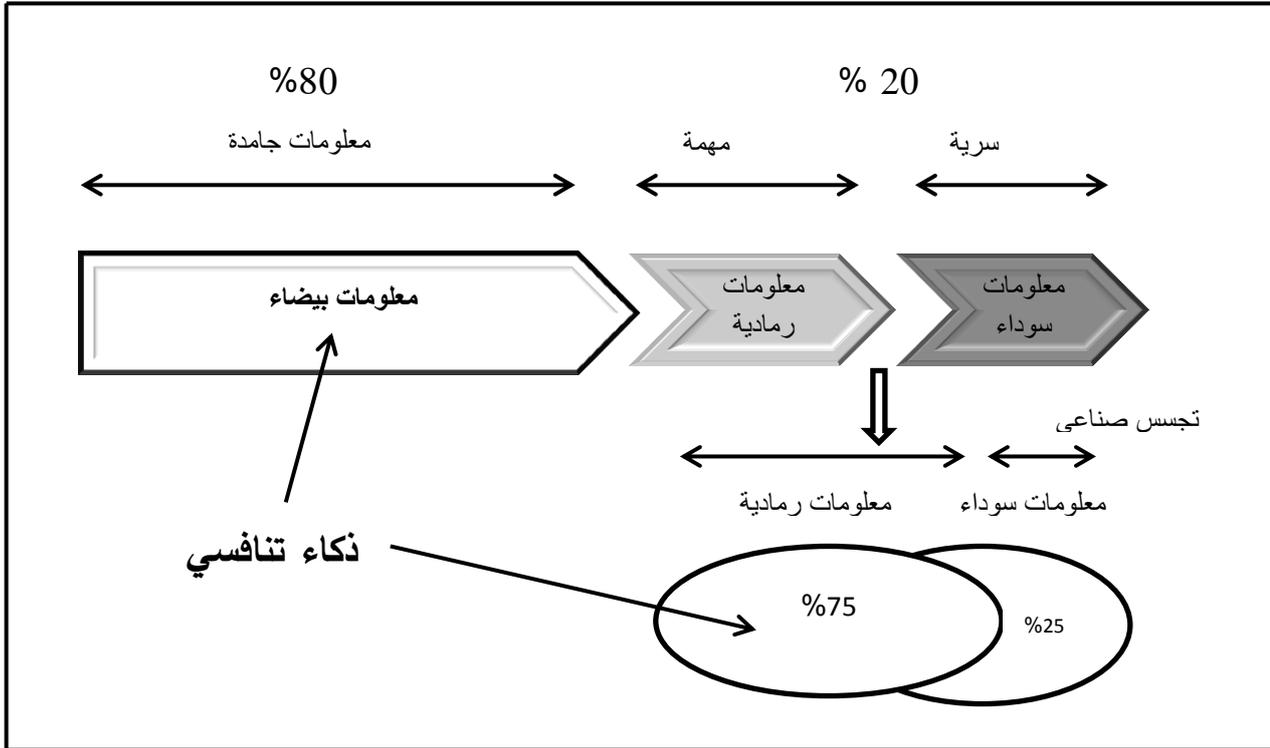
اما في تصنيف اخر فميز ( Rouach & Santi , 2001 : 555 ) بين ثلاث انواع من المعلومات كما هي موضحة في الشكل (11-2) وهي :

1/المعلومات البيضاء :- وهي التي تكون مصادر الحصول عليها مفتوحة وعامة ويمكن الاطلاع عليها علناً مثل قواعد البيانات والاخبار وشبكة الانترنت .

2/المعلومات الرمادية :- وهي معلومات خاصة يمكن الحصول عليها من خلال المعارض التجارية او المنشورات ويحاول المنافسين الحصول عليها بشكل اكثر دقة من خلال زيارة المؤسسة المنافسة .

3/المعلومات السوداء :- وهي تتضمن المعلومات التي يتم الحصول عليها بطريقة غير مشروعة على سبيل المثال ، عن طريق القرصنة الحاسوبية او التنصت على الاسلاك الهاتفية.

شكل (11-2) تصنيف الذكاء التنافسي وفقاً لنوع المعلومات



Source : Rouach, D. & Santi, P. (2001). **“Competitive Intelligence Adds Value: 5 Intelligence Attitudes”**, European Management Journal, vol.19 , No5.

## 9.2.2 التحديات التي يواجهها الذكاء التنافسي

### Challenges of competitive intelligence

ذكرت (التميمي ، 2016 : 41 ) بأن الباحثون قد اختلفوا في تحديد التحديات التي تواجهها عملية تطبيق الذكاء تنافسي اذ يرى (Ashdy, 2004: 9) أن هذه التحديات هي :

1/دوران العمل : حيث إنّ المؤسسة التي فيها دوران عمل عالٍ سيتطلب منها بذل موارد أكبر لضمان تدريب العاملين على تطبيق عملية الذكاء التنافسي .

2/التغيير وعدم التأكد في نشاطات العاملين .

3/التغير البيئي السريع: المنافسين والزبائن والموردين .

4/عدم ضمان إدراك كل العاملين بأهمية الذكاء التنافسي وتطبيقاته .

اما (Skerrett) فيرى أنّ الجزء الأكبر من تحديات عملية الذكاء التنافسي تقع على عاتق ادارة المؤسسات اذ يقول (Skerrett, 2009: 14) :

1/الكثير من ادارات المؤسسات غير مدركة لأهمية الذكاء التنافسي أو تعده نشاطاً غير فعال.

2/الكثير من ادارات المؤسسات تطبق الذكاء التنافسي ولكن على مستوى منخفض وتفتقر إلى الموارد والالتزامات .

3/بعض ادارات المؤسسات تتبع نظام ذكاء تنافسي غير منظم ولا تتمتع برؤية واضحة لأهدافها.

ونرى ان (Liebowitz) قد حدد التحديات التي يواجهها الذكاء التنافسي في سبعة نقاط اسمها الاخطاء السبع المميتة للذكاء التنافسي – كما وردت تسميتها في مؤتمر (SCIP) المنعقد في ابريل 2005 على يد الباحث (Bill Fiora) – والتي هي : (Liebowitz , 2006 : 59)

1/اهمال الانذار المبكر : لان الانذار المبكر يجب ان يعمل على ايجاد حالة من التوازن بين ما تمتلكه الادارة من مواضيع الذكاء الرئيسية وقائمة المواضيع التي يمتلكها اعضاء وحدة الذكاء التنافسي والتي من الممكن ان يحدث فيها انذار مبكر .

2/استبدال عملية التحليل بعملية ربط المتغيرات : يرى (Fiora) ان اكثر المشاركين في عملية الذكاء التنافسي يقفون على مسافة خطوة واحدة من موضوع التحليل ولا يطرقون صلب موضوع التحليل , فيقول الباحث ان عملية التحليل الفاعلة يجب ان تكون ذات نظرة الى الامام وذات علاقة باتخاذ القرار حيث ان الذكاء الفعال هي عملية خلق وليست عملية جمع , وقد عرف الكاتب التحليل الفعال بانه (عملية تقييم للتغيرات الحاصلة وكيفية تأثيرها على استراتيجيات المنافسين المستقبلية , والعقبات التي ستواجههم في تنفيذ هذه الاستراتيجيات , ومناطق الصراع بين اهداف المؤسسة والمنافسين بسبب استخدام هذه الاستراتيجيات من قبلهم , وان عملية ضغط 100 صفحة من المعلومات في صفتين فقط تعد عملية ربط للمتغيرات وليست عملية تحليل ).

3/استخدام ادوات تحليلية : مثل (SWOT) , قوى التنافس لبورتر , تحليل سلسلة القيم . لان هذه الادوات يمكن ان تساعد في ايجاد تركيبة لاتخاذ القرار بينما يحتاج الذكاء التنافسي الى التفكير الابداعي لترجمة النتائج وتطبيقها من اجل تحسين قرارات المؤسسة .

قد تكون الادوات التحليلية التي ذكرها الباحث من اسباب الفشل , هي احدى التقنيات الرئيسية في مرحلة التحليل لعملية الذكاء التنافسي وهذا لا يعني صحة او خطأ وجهة النظر وانما لكل باحث مفهومه الخاص عن العملية .

4/استخدام المصادر المطبوعة فقط : كما قلنا فان عملية الذكاء التنافسي تحتاج الى ان تكون نظرة تحليلية الى الامام تجمع معلوماتها من الاشخاص داخل وخارج المؤسسة كراء القيادات الادارية والصحفيين والمستشارين و..... الخ .

5/استخدام البرامجيات بشكل مبكر: حيث لا يمكن تحديد رزم البرامجيات التي ستحتاجها المؤسسة في عملية الذكاء التنافسي الا بعد ان تحدد الصيغة الافضل لتفعيل العملية داخل المؤسسة نفسها .

6/ان يكون الخبراء غير جريئين : وهذا سيقودنا الى الخطأ الاخير .

7/الفشل في تسويق عملية الذكاء التنافسي داخل المؤسسة .

## 10.2.2 مواقف الذكاء التنافسي competitive intelligence Positions

يتم اجراء الذكاء التنافسي من قبل المحللين الذين تتراوح درجة حذرهم من المراقبة للتبويه بهدف الاستجابة الى الاصطياد والذي يعرف ما يسعى اليه بهدف التصرف ، وقد اشار ( Rouach & Santi , 2001 : 556 ) بانه يوجد خمسة انواع للتعامل مع معلومات الذكاء التنافسي وكما هو موضح في الشكل (2-12) وهذه الانواع هي :

1/موقف المحارب ( الهجومية ) :- المحللين الذين يتعاملون مع معلومات الذكاء التنافسي بطريقة نشطة للغاية ويعملون على البحث باستمرار عن الفرص ويمتلكون عقلية المحارب والادوات المتطورة والاساليب المتغيرة والموارد الكبيرة وغير المحدودة ويمتلكون ايضاً براءات الاختراع والمواقف الهجومية .

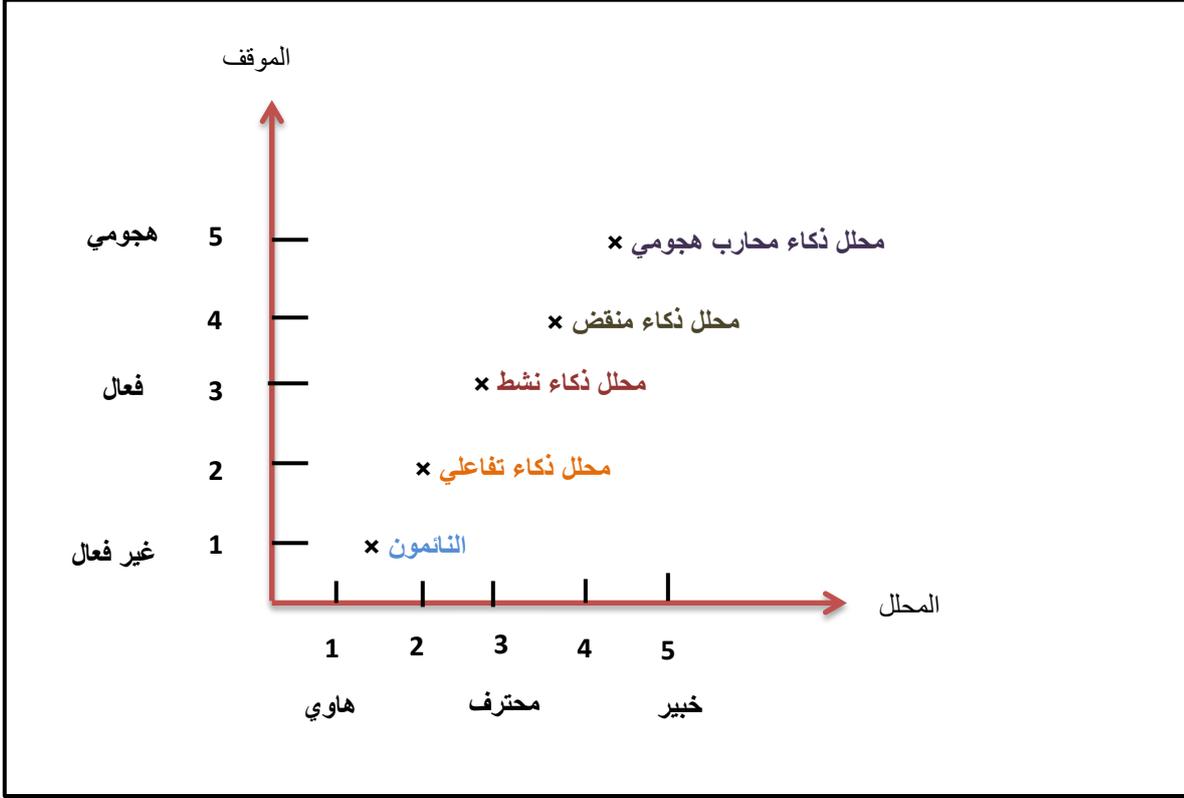
2/موقف الانقضاض :- وهو ايضاً مجال استباقي اذ ان المحللين للذكاء التنافسي هم متمرسون سابقاً ويعملون على البحث عن المعلومات الاستراتيجية ومعالجتها ويمتلكون موارد واضحة وذكاء بشري .

3/الموقف النشط :- يبحث محلل الذكاء التنافسي دائماً عن المعلومات الاستراتيجية من خلال المصادر العادية ولكن نظام المعلومات ليس منظم وهم يرصدون المنافسة بشكل دائم ويعتمدون على الذكاء التكنولوجي ويمتلكون موارد محدودة .

4/الموقف التفاعلي :- يستجيب مدير الذكاء التنافسي فقط عندما يكون المنافسون عدائين بشكل علني ويركزون على الفرص والرد على الهجوم ويمتلكون ميزانية محدودة جداً .

5/النائمون :- لا تظهر ادارة مؤسسات الاعمال اي اهتمام بالذكاء التنافسي ولا يخشون المنافسة ولا توجد لديهم اي اجراءات ويصنف ادائهم على انه سلبي .

الشكل (2-12) مواقف الذكاء التنافسي



Source : Rouach , Daniel & Santi , Patrice , 2001 , "**Competitive Intelligence Adds Value : Five Intelligence Attitudes**" , European Management Journal , Vol.19 , No.5 .

### 1.3.2 اليقظة اصطلاحاً Vigilance convention

اليقظة كلمة مأخوذة من المصطلح اللاتيني *veille* والتي تعني السهر ، وانطلاقاً من المجال الطبي ومجال علم النفس فإن الانسان يكون في حالة واحدة من الحالات الثلاث الآتية :  
( نور العابدين ، 2012 : 26 )

1/ اما في حالة نوم Etat de Sommeil

2/ اما في حالة حلم Etat de reve

3/ اما في حالة يقظة Etat de veille

وفي الحالة الاخيرة التي تطابق حالة الوعي تكون الحواس متفتحة على ما يجري حولها والرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه ، ونقول "تيقظ" الانسان اي انتبه لشيء ما واخذ الحيطة منه ، كما قد تشير كلمة "كاشف" الى الشخص ( الجهة ) الذي يبقى يقظاً وكذلك الى الذي يسعى الى مراقبة او حراسة شيء ما ، وان استخدام هذا المصطلح باللغة الفرنسية ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار وهذا لحماية منطقة ما ، ويقصد بالمراقبة ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة الذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً على نموها .

وقد اوضح كل من Martinet & Marti في كتابيهما ان هذا الرادار او كما سميها برادار اليقظة يعمل على مراقبة مستمرة لمنطقة ما وهدفه اشعار الاشخاص المسؤولين عن اي خطر يداهمهم ، لكن هذا لا يكفي حيث ان هناك نوعاً اخر من الرادار وهو رادار المتابعة ، فأذا اطلق الرادار الاول اشارات الانذار قام الرادار الثاني بتتبع مصدر الانذار بهدف التعرف عليه وجمع المعلومات الهامة عنه ( حديد ، 2005 : 189 ) .

ويعني مصطلح اليقظة حسب موسوعة لاروس " القيام بالحراسة ، المراقبة ، اهتم وانتبه الى شيء ، راقب " . ( الجزائري ، 2013 : 2 )

وقد وردت كلمة اليقظة في معاجم اللغة العربية كما يأتي : ( حسين ، 2015 : 5 )

1/ ( الرازي ، 1983 : 743 ) ( يَقْظُ ) بضم القاف وكسرهما : تعني مستيقظ ( حَذْرٌ ) ، ( أَيْقَظُهُ ) من نومه نبهه ( فَنَيْظُ ) و ( أَسْتَيْقِظُ )

2/ وردت كلمة يقظ في ( البعلبكي ، 1995 : 1253 ) : مُتَبِّهٌ او حذر وواعٍ ، واليقظة انتباه ، وصحو ، وحذر .

3/اما لدى ( ابن منظور ، 2003 : 303 ) فتعني الانتباه من النوم وإيقظه من نومه نيهته متيقظ أي ( متيقظ حذر ) ، ويقال عن كثير التيقظ ان لديه معرفة وفطنة .

اما في اللغة الانكليزية فقد ورد معناها في القواميس الاتية :

1/قاموس ( American Heritage , 2000 : 2071 ) فهي تعني الاستعداد للخطر او الترقب readiness for danger .

2/وعبر عنها قاموس ( Collins , 2003 : 2 ) بأنها عملية ايلاء اهتمام وثيق وانتباه مستمر .

The Process Of Playing Close and Continuous attention

### 2.3.2 مفهوم اليقظة Vigilance Concept

ان مصطلح اليقظة حديث النشأة ظهر في الاوساط التي تعني بالمعلومة وتستخدمها ، وتعرف اليقظة على انها " النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نعمل به وهي عملية منظمة من بحث وتحليل وانتقاء للمعلومات التي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة " . ( Rouach , 1996 : 15 )

واليقظة تعني " ان يكون الشخص على تيقظ - حالة الوعي والاحساس وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من اشارات ، افعال واقوال دون معرفة ما هي بالضبط ومتى واين تحدث " ( بوخم ومصباح ، 2012 : 6 ) .

ونذكرها ( علاوي ، 2011 : 82 ) بأنها تطابق حالة الوعي اي تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا اي الانتباه لكل ما يحيط بنا واخذ الحيطة منه .

ومن جانب اخر عرفها ( Bergeron , 1993 : 18 ) على انها الوظيفة التي ترتبط بتوفير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة اكثر ذكاء وتنافسية .

ايضاً عرفت اليقظة بأنها " التنصت الدائم للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين ، قصد التصرف بشكل مسبق بدلاً من ان تقوم المؤسسة برد الفعل تقوم هي بالتغيير بحيث تكون طرفاً فيه ( الجزائري ، 2013 : 2 )

وأشارت ( الزهراء وفريدة ، 2009 : 3 ) الى اليقظة بانها الجهد الذي تبذله المؤسسة للاستماع بحرص الى محيطها ، وذكرنا ان فكرة مراقبة محيط المؤسسة مرت بثلاث مراحل كما هي موضحة في الجدول (2-3) وهي :

- 1/مرحلة الظهور
- 2/مرحلة النضج
- 3/مرحلة التدعيم

جدول (2-3) المراحل الثلاث لتطور مفهوم مراقبة محيط المؤسسة

مرحلة التطور	المرحلة	مرحلة الظهور	مرحلة النضج	مرحلة التدعيم
التطور الانكليزي	1967-1979	1980-1990	ابتداءً من 1991 الى وقتنا هذا	
التطور الفرنسي	1970-1990	1991-2000	ابتداءً من 2001 الى وقتنا هذا	

الزهراء ، بوتيفور و فريدة ، لكحل ، 2009 ، " اليقظة اداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة : دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران " .

ومن وجهة نظر اخرى فأن اليقظة نشاط إنساني قديم ، و المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام و مراقبة بيئتها ، لاسيما وضعها التنافسي و معرفة اتجاهات أسواقها وإذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان ، منتصف القرن التاسع عشر وفي الولايات المتحدة الامريكية ، الا انه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية الثمانينيات ، وبانشاء الجمعية المهنية لليقظة الاستراتيجية SCIP سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين وبمعدل نمو يقارب 40 % سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة والمتمثلة في تنظيم ملتقيات ومؤتمرات وورشات تكوين وتوزيع مجالات متخصصة ، ويمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول (2-4) :

( François , 2002 : 2 )

جدول (2-4) اهم مراحل تطور اليقظة وخصائصها

خصائص اليقظة					المرحلة - الاهتمام	الفترة
الافراد	الارتباط مع القرارات	التحليل	التوجه	الطريقة		
بيع / تسويق	ضعيف	قليل او غير موجود	تكتيكي	غير رسمية	البحث عن معطيات بشأن المنافسين	1980-1960
تسويق / تخطيط	متوسط	كمي	تكتيكي	رسمية	تحليل المنافسين والصناعة	فترة الثمانينيات
تسويق / تخطيط / خلية يقظة	مرتفع	كمي ونوعي	تكتيكي واستراتيجي	رسمية	ذكاء المؤسسة لاتخاذ قرارات استراتيجية	1990 الى يوما هذا

Source : Francois , Brouard , 2002 , "Relevance of a diagnostic tool for VS practices to help SMEs", International Francophone SME Conference\_.

يتضح من الجدول ان اليقظة خلال الستينات والسبعينات كانت يقظة غير رسمية ذات توجه تكتيكي توكل مهماتها الى رجال البيع والتسويق وكانت تُعني بالبحث عن معطيات بسيطة بشأن المنافسين ، اما خلال الثمانينيات اصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين وهي يقظة رسمية مخططة ، ومع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة ليتعدى نطاق الصناعة ويشمل مختلف الميادين التسويقية والتكنولوجية ... الخ لتصبح بذلك ذات توجه استراتيجي يُحدد قرارات المؤسسة ولها هيئة خاصة .

### 3.3.2 مفهوم اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance Concept

اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية تزود المؤسسة بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل افضل بالاعتماد على اسس ومقاييس علمية فهي المفتاح الاساسي للتنافس ففي جميع القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها وتبحث عن الوسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وتدعيم قدرتها في الدفاع والهجوم اثناء تنافسها وايضاً لابطال خطط منافسيها لذا فإن تحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو امر ضروري فهي احدى الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها لذا يمكن القول بأن اليقظة الاستراتيجية هي العملية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق فرصة لها وتقليص الاخطار ( يامينة ، 2016 : 13 ) .

وتعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة المؤسسة واستباق التغيرات فهي عملية معلوماتية تكون من خلالها المؤسسة في استماع لبيئتها حتى تتمكن من اتخاذ القرارات بفاعلية وتصنف هذه العملية ضمن مجموعة نظم المعلومات التي تسمح للمدراء بحسن القيادة في الاوقات العصيبة كما يمكن اعتبار اليقظة الاستراتيجية نظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفق المعلومات الواردة من البيئة الكلية ( نور العابدين ، 2012 : 27 )

ويعرفها ( 22 : 2005 , Bouroubi ) على انها تحويل معلومة مكتسبة في اطار مراقبة المحيط بهدف اكتشاف واستشعار الاشارات الضعيفة الدالة على التهديدات او الفرص ، وهي ايضاً نظام غايته الابداع واتخاذ القرارات الاستراتيجية .

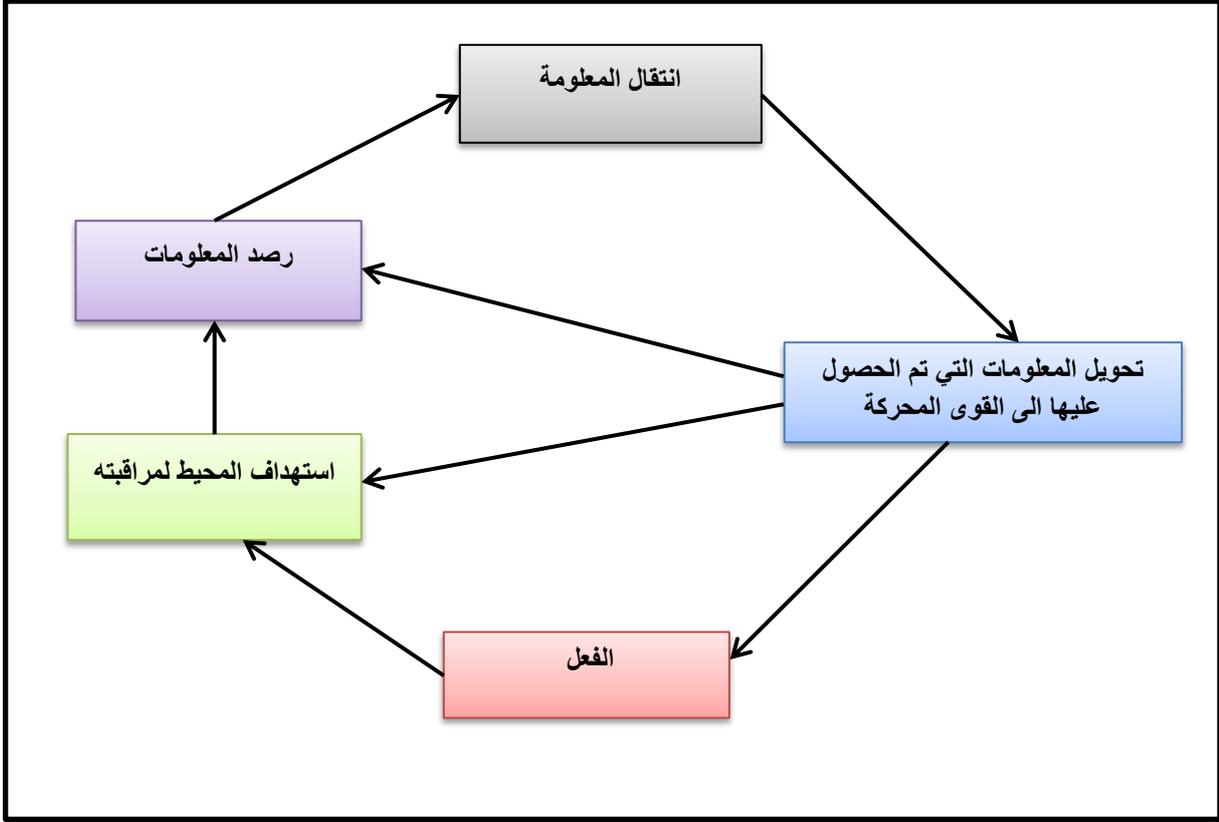
وبنفس الاتجاه نكرتها ( 10 : 2005 , Moufida ) على انها عملية معلوماتية من خلالها تقوم المؤسسة باستماع واستباق الاشارات الضعيفة في البيئة ، بهدف ايجاد تغطية فرص الاعمال وتقليل عدم اليقين ، وان هذه العملية منفتحة على ما يجري خارج المؤسسة وتدور بشأن استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى بالاشارات الضعيفة ، وهي معلومات تسمح باستباق حدث ما قبل ان يتحقق نهائياً .

واشار ( 56 : 2000 , Robert ) الى اليقظة الاستراتيجية بأنها الاستعلام عن سلوكيات المنافسين والابتكارات التكنولوجية ومراقبة الاستراتيجيات التسويقية ومعرفة الرغبات الجديدة للزبائن وبصفة عامة مراقبة البيئة فكل هذه الانشطة تدخل ضمن اليقظة الاستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات واختيارها وتأويلها ونشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة .

واكد ( عمر ولمين ، 2017 : 15 ) على ان اليقظة الاستراتيجية اداة للمحافظة على بقاء استمرارية المؤسسة ومواجهة تحديات المنافسة بين المؤسسات الاخرى وذلك من خلال تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة ، كما انها تؤثر على الفكر الاستراتيجي من خلال المعلومات التي توفرها واليقظة الاستراتيجية هي عملية مراقبة دائمة للمحيط والتي تؤدي بها حتماً الى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها اذ تتمثل في مسار معلوماتي ضمن عمل مسبق وتوقعي للاحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلاً وهي ذات منهج مستمر ومتكامل لجمع المعلومات بدءاً بتحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهتمونها ، او بما يسمى استهداف اليقظة الاستراتيجية ، ثم تحليلها ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب للشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب .

وذكرت ( الزهراء وفريدة ، 2009 : 6 ) ان اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن عملية معلوماتية مفتوحة على محيط المؤسسة ، تبدأ من مرحلة البحث عن المعلومات وصولاً الى فهمها وتفسيرها واستعمالها بالشكل المناسب والشكل (2-13) يوضح هذ المفهوم فأن المرحلة الاولى هي مرحلة الاستهداف وتتمثل في تحديد الجزء من المحيط الذي ترغب المؤسسة في متابعته وتحديد المعلومات المطلوبة ثم تأتي مرحلة الرصد التي تتضمن تعيين الاشخاص المساهمين في عملية اليقظة وتحديد مهمة كلاً منهم لجمع المعلومات ثم يتم انتقال المعلومة الى الشخص المكلف بتخزينها ثم تعالج لتتشر فيما بعد الى المستعمل النهائي .

الشكل (2-13) عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر: الزهراء ، بوتيفور و فريدة ، لكحل ، 2009 ، " اليقظة اداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة : دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهراة " .

#### 4.3.2 أهمية اليقظة الاستراتيجية The importance of strategic vigilance

اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة و تحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من اجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية ، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي :

1/تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و التخفيض من كلفته.

2/تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.

3/تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

4/تعد وسيلة استراتيجية للتسيير، أي تكشف خلية اليقظة مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

ويمكن توضيح اهمية اليقظة ايضا من خلال الدور الذي تلعبه اذ تلعب اليقظة دوراً متكاملاً في المؤسسة ، اذ يمكن تلخيص دورها في اربع وظائف هي : ( بحث خاص بطلبة علوم التسيير ، 2009 : 1 )

1/التوقع :- وهي توقعات لنشاط وتغييرات البيئة ، ويكون مستنداً الى عمليات البحث السليم بقدر ما يكون قريباً الى الواقع وهذا يبين دور اليقظة بتوفير المعلومات الدقيقة على سبيل المثال التوقعات لنشاط المنافسين ، او تغييرات محيط المؤسسة ويعني التوقع Expectation الاحداث المستقبلية والتي يمكن ان تحدث في محيط المؤسسة قبل وقوعها فهي تقدم توضيحات كاضاءة المستقبل مما يجعل ادارتها واعية في اتخاذ القرارات وقادرة على التصرف قبل وقوع الاحداث .

2/الاكتشاف :- اكتشاف منافسين جدد او محتملين ، المؤسسات التي يمكن شراؤها ، او التي يمكن اقامة معهم شراكة من اجل التطور واكتشاف فرص في السوق ، فاليقظة تعني تشجيع العاملين على خلق ما يطلق عليه بثقافة الاكتشاف داخل المؤسسة ، وان التشجيع على عمليات الاكتشاف الهادفة سيكون له الاثر في ايجاد الحلول للمشاكل والتعرف على الفجوات الموجودة وتنمية ثقافة الابتكار وتشجع كافة القادة على تبني التفكير اليقظ في كافة مستويات المؤسسة ( حسين ، 2015 : 22 ) .

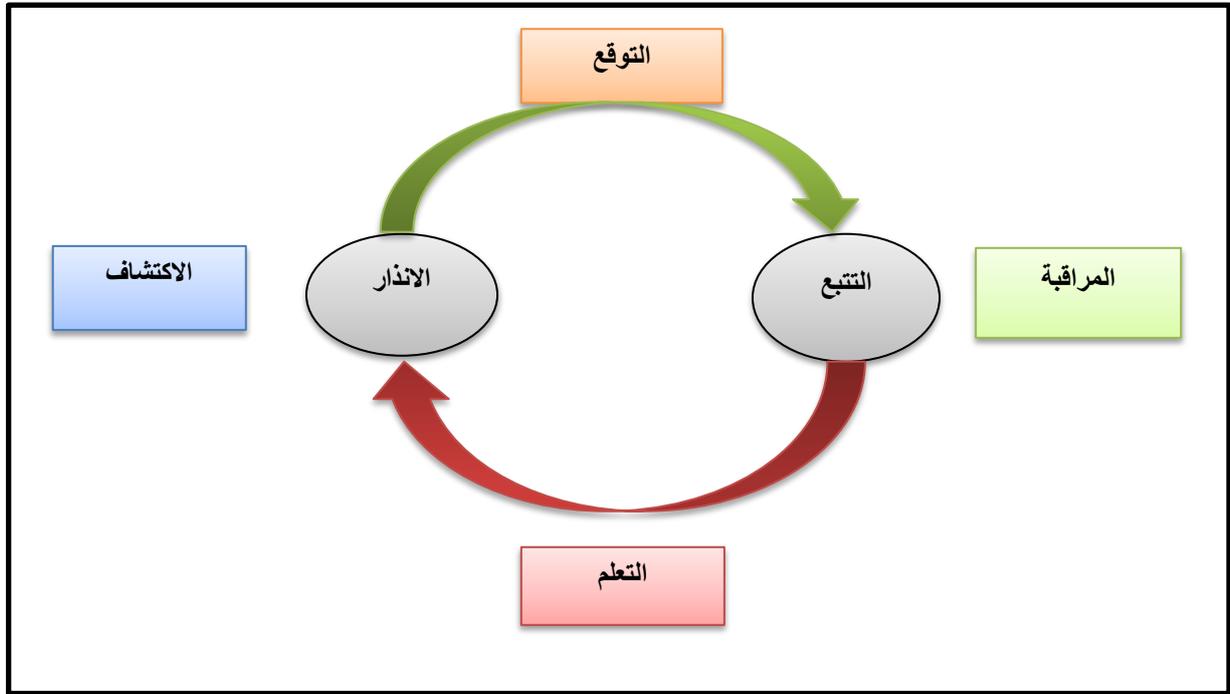
3/المراقبة :- مراقبة تطورات عرض الخدمات في السوق ، التطورات التكنولوجية او طرق الانتاج التي تمس او تستهدف النشاط ، التنظيمات التي تستطيع ان تغير في اطار النشاط ، والمراقبة هو ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد بيئة المؤسسة والذي يهتم بالكشف عن المعلومات التي تؤثر تأثيراً سريعاً في نمو المؤسسة والمراقبة تؤدي دوراً هجوماً لأكتساب المعارف بشأن البيئة ودوراً دفاعياً لحماية تلك المعارف ، وتشكل الادارة العليا بحكم تجربتها وخبرتها الطويلة ومنهجيتها الخاصة القدرة على مراقبة الاحداث البيئية واتجاهاتها بالاستناد الى

رؤية المؤسسة وفلسفتها وعندئذ فأن المراقبة لتلك الاحداث البيئية يمكن ان تستفيد منها المؤسسة في دقة المؤشرات الضعيفة التي التقطتها ( الغالبي وادريس ، 2007 : 282 )

4/التعلم :- تعلم خصائص الاسواق الجديدة ، خطأ او نجاح المنافسين مما يسهل اعادة تقدير المشاريع ، وان التعلم هو عبارة عن الكيفية التي تجعل المؤسسات تعمل بشكل قوي وبصورة مستمرة عن طريق التكيف كي تكون قادرة على جمع واستغلال المعلومات من اجل ضمان تحقيق الاهداف اذ ان الية التعلم التي تتبناها المؤسسة تجعلها جزء من ثقافتها التنظيمية .

ويمكن توضيح الادوار السابقة لليقظة بالشكل (2-14) (حسين ، 2015 : 21 )

### الشكل (2-14) دور اليقظة الاستراتيجية



المصدر: حسين ، انتصار عزيز ، 2015 ، "العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية واثرها في توجهات ادارة التسويق" ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .

ومن وجهة نظر اخرى ذكر كل من ( لامية ويسمين ، 2015 : 63 ) بأن اهمية اليقظة الاستراتيجية تكمن في ما يلي :

1/تمكن المؤسسة من معرفة المستجدات الانية للبيئة في كل الميادين والمجالات ، بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات وتحديد المركز التنافسي .

2/تسمح بتحقيق الوفرة المالية ، من خلال تحسين الخصائص التقنية والجودة والتكاليف للمنتج .

3/تساعد المعلومات التي نحصل عليها من اليقظة على تنمية الابداع التكنولوجي وبحوث التطوير .

4/تساعد في توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة والخروج بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات .

5/تساعد في ضمان وجود المعلومات وتدفعها في المؤسسة باستمرار ، مما يساعد على التنبؤ .

### 5.3.2 فوائد واهداف اليقظة الاستراتيجية

#### Benefits and objectives of strategic vigilance

من فوائد اليقظة الاستراتيجية ما يأتي : ( مدور ، 2013 : 93 )

- 1/تسمح بأخذ افضل القرارات من خلال ما توفره من معلومات .
- 2/رصد ومراقبة وسبق التغيرات الحاصلة بحيث لا تتعاضد بالتغيرات الحاصلة في المحيط .
- 3/وسيلة استراتيجية للتسيير اعمال المؤسسة .
- 4/الكشف عن التهديدات والفرص في البيئة الخارجية .
- 5/التقييم الموضوعي لوضعية المؤسسة التنافسية وذلك من خلال الرقابة المستمرة الدقيقة لمحيط المؤسسة فأنها تسمح بمعرفة وضعيتها التنافسية الحالية والمستقبلية .
- 6/زيادة هامش الربح بحيث تسمح اليقظة الاستراتيجية من الناحية المالية بتحقيق الوفرة .
- 7/التسيير الجيد للوقت في كل أنشطة المؤسسة .
- 8/تسمح بالحصول على افضل رؤية وتصور للسلوكيات الحالية والمستقبلية للمنافسين .
- 9/تحسين ، تطوير ، اتساع مجموعة نشاطات المؤسسة .
- 10/حماية المؤسسة لان اليقظة تساعد على التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها .
- 11/تضمن للمؤسسة الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن .

12/التوصل الى حل المشاكل بشكل سريع وكذلك الوعي في اتخاذ القرارات والتحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها والتحسين المستمر في السلع والخدمات .

اما اهداف اليقظة الاستراتيجية فأنها تسعى الى تحقيق الاهداف الاتية : ( اميرة ،

( 2014 : 7 )

- 1/التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات التي تواجهها المؤسسة واثارها السلبية .
- 2/تشخيص وتحديد افضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجيتها وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط .
- 3/تحقيق الكفاءة الشاملة سواء في نظام المعلومات او المجال التجاري والتسويقي وغيره للمؤسسة
- 4/مقارنة اداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره واكسابها ميزة تنافسية .
- 5/التقييم الموضوعي لموقفها التنافسي الحالي والمستقبلي اتجاه المنافسين .
- 6/تحقيق رؤية واضحة لاعداد اعمال المؤسسات الحالية والمرتبطة للمنافسين والتنبؤ بنواياهم توجهاتهم .
- 7/اختيار المشروع المناسب في قطاع النشاط الملائم والسوق المناسب .
- 8/الاهتمام المستمر بالتطوير والتجديد وشراء وبيع براءات الاختراع التي تخدم المؤسسة .
- 9/تسعى اليقظة لتحقيق مستوى عالي لمعالجة المعلومات والاستفادة منها في عملية صنع القرار .
- 10/زيادة ارباح وحجم مبيعات المؤسسة وتطوير منتجاتها وتحسين جودتها والتغلغل في اسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية .
- 11/تسعى اليقظة الى تحقيق هدف تحسين وتطوير وتوسيع نشاط المؤسسة وتدفعها الى المساهمة في التغيير عوضاً عن الاقتصار على رد الفعل .
- 12/تعمل اليقظة على جعل العمل ارادي جماعي يعتمد على تبادل واقتسام المعلومات سواء على مستوى التحصيل او التحليل وكذلك يعتبر مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن افكار جديدة وتطويرها .

### 6.3.2 خصائص اليقظة الاستراتيجية Characteristics of strategic vigilance

من خصائص اليقظة الاستراتيجية ما يأتي : (نور العابدين ، 2012 : 29 )

- 1/اليقظة الاستراتيجية سيرورة ارادية تتطلب التزاماً قوياً من الادارة واعضاء المؤسسة .
- 2/معلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات استشرافية (مستقبلية) تسمح للمؤسسة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها .
- 3/نشاط اليقظة الاستراتيجية يعرف كتطبيق خلاق حيث لا يمكن تصميم المعلومات انطلاقاً من الاتجاهات البيئية فعلى العكس البناء يكون على اساس قاعدة المعلومات المستقبلية .
- 4/اليقظة الاستراتيجية تعد سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين ذوي الكفاءات المتنوعة والمكمله لبعضها البعض .
- 5/اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة انتقاء الاشارات الدالة على التغيرات البيئية والاستعداد لمواجهتها وهي تعتبر نظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة .

### 7.3.2 ابعاد اليقظة الاستراتيجية The Dimensions of Strategic Vigilance

يشمل مفهوم اليقظة الاستراتيجية تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة ابعاد متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة ، حيث تعطي اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة وفي الوقت المناسب مع اكبر قدر من الفاعلية ومساهمة منها في تحقيق تنافسياتها الدائمة ، لذا وجب على اليقظة الاستراتيجية ان تكون مستهدفة للمواضيع والمتعاملين الذين من الممكن ان يؤثروا بطريقة او بأخرى على مستقبل المؤسسة .

وقد اختلف الكثير من الكتاب والباحثين فيما يخص ابعاد اليقظة الاستراتيجية ومن الممكن

توضيح هذا الاختلاف من خلال الجدول (2-5)

الجدول (2-5) ابعاد اليقظة الاستراتيجية على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	اسماء الباحثين	اليقظة التنافسية	اليقظة البيئية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة الاجتماعية	اليقظة القانونية	اليقظة التسويقية	اليقظة الثقافية	اليقظة الاقتصادية	اليقظة السياسية
1	حديد ، 2005	*	*	*			*			
2	Tamboura , 2007	*	*	*			*			
3	الزهراء وفريدة ، 2009	*	*	*	*		*			
4	حلمي ، 2009	*	*	*			*			
5	علاوي، 2011	*	*	*			*			
6	نور العابدين ، 2012	*	*	*			*			
7	الجزائري ، 2013	*	*	*			*			
8	اميرة ، 2014	*	*	*			*			
9	اسماء ، 2014	*	*	*			*			
10	Liamine , 2014	*	*	*	*	*	*	*	*	*
11	حسين، 2015	*	*	*			*			
12	عمر ولمين ، 2017	*	*	*			*			
	المجموع	12	12	11	2	1	11	1	1	1

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على الادبيات الواردة فيه

وكما يتضح من الجدول أعلاه فان هناك اتفاق بين هذه المجموعة من الادبيات

الادارية على أن هناك اربعة ابعاد لليقظة الاستراتيجية تم إعتماها كأبعاد لاغراض الدراسة

الحالية و يمكن توضيحها بالآتي :

### 1.7.3.2 اليقظة التنافسية Competitive vigilance

تتميز بيئة الاعمال بكثرة وسرعة التغييرات ، ما يعني التجدد الدائم والمستمر للمعلومات لذلك يتوجب على المؤسسات التحديث الدائم للفرضيات التي تعتمد عليها من اجل اتخاذ القرارات ، وخاصة الاستراتيجية منها ، حتى تتمكن من مسايرة تقلبات بيئتها ومن ثم الاستمرار في المنافسة ( مروج ، 2014 : 4 ) .

كما ان اليقظة التنافسية تتميز بأهمية لدى المدراء ، لكونها تعتبر من بين اهم الوسائل التي تساعد على تتبع مختلف التغيرات التي تطرأ على بيئة المؤسسة ، فهي تدعم عمليات التخطيط والمتابعة من خلال المعلومات التي توفرها عن اداء المؤسسة ومنافسيها ، كما تساهم ايضاً في التحقق من صحة الفرضيات التي تُبنى عليها مختلف القرارات ، خاصة الاستراتيجية منها ، من خلال التوقع والتنبؤ بالنتائج التي قد تنجز عن تقلبات البيئة التنافسية ( Meingan & Lebo , 2004 : 11 ) .

واليقظة التنافسية هي عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات المختلفة المتعلقة ب الزبائن والمنافسين والمجهزين والتي تسمح باختراق السوق ودعم المنافسة ( Calof & William , 43 : 1998 ) ، وتهدف اليقظة التنافسية لتقييم نقاط قوة وضعف المنافسين اضافة الى توقعهم الاستراتيجي في السوق كما تهدف للأجابة عن التساؤلات الاتية : ما الذي يفعله المنافسون ؟ ولماذا ؟ كيف ؟ وبأي نتائج ؟ ( Dhaoui , 2008 : 131 ) .

وتمثل اليقظة التنافسية النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على المنافسين الحاليين والمحتملين ، وكل ما يتعلق بالامكانات والقدرات الحقيقية لهم ، واستراتيجياتهم ، واهدافهم ، ومهاراتهم ، وكفاءاتهم ... الخ ( Pateyron , 24 : 1994 ) ويمكن جمع هذه المعلومات من عدة مصادر مثل الوثائق المنشورة من قبل المنافسين كالتقارير السنوية ، الوثائق التجارية ( كالملتقيات ، المعارض ، الوثائق المنشورة في المجالات الاقتصادية ) ( www. Vigilance . strategic . com )

وتتجلى اهمية اليقظة التنافسية من خلال الفوائد التي تقدمها وهي ( Evans , 2004 : 4 )

- 1/تعد من احسن السبل لايجاد افضل الممارسات ، فعدم استعمال المؤسسة لليقظة يجعلها تُقلد المؤسسات الريادية لا ان تكون هي السبابة .
- 2/تساعد على صياغة الاستراتيجيات من خلال الفهم والالمام الجيدين ببيئة المؤسسة اولاً ثم بالمؤسسة ثانياً وبالمنافسين ثالثاً .
- 3/تعتبر جوهر التحليل الاستراتيجي .

4/تساعد على تحديد النشاطات والعمليات التي يجب تطويرها ، بالإضافة الى مختلف الفرص والتهديدات المتعلقة بها .

5/تساعد على اكتشاف فجوات الاداء بالمقارنة مع المنافسين .

### 2.7.3.2 اليقظة التكنولوجية Technological vigilance

اليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئية العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها ، اي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حالياً او مستقبلاً ( 109 : 1991 , Martinet & Ribault ) وعرفتها ( اسماء ، 2014 : 25 ) بأنها مراقبة وتحليل المحيط العلمي ، التقني ، التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من اجل تخفيض التهديدات وفرص التطور ، كما ان ملاحظة وتحليل المحيط يجب ان تُتبع ببث جيد للمعلومات المجمعة والمعالجة والتي تفيد في اتخاذ القرار الاستراتيجي وان طبيعة المعلومات الواجب البحث عنها من خلال اليقظة التكنولوجية والمتعلقة ب

1/المكتسبات العلمية والتقنية .

2/المنتجات والخدمات .

3/اساليب الانتاج .

4/المواد والتخصصات .

5/نظام المعلومات .

وذكرت ( مدور ، 2013 : 95 ) بأن التكنولوجيا يمكنها ان تشكل عنصر دائم للتميز مما يتحتم على المؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها لما تملكه من تكنولوجيا وما يتعلق بمنافسيها، ولهذا من المهم ان تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من اجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي والمحلي لحماية مستقبلها ولذا توجب عليها اعداد جهاز لليقظة التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف التغيرات التكنولوجية . وذكرت ايضاً بأن اليقظة التكنولوجية بأنها مجموعة من النشاطات التي تسمح ب :

- 1/مراقبة محيط المؤسسة ومتابعة الابداعات التكنولوجية .
  - 2/جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها .
  - 3/ايصال هذه المعلومات الى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة .
- واليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الاجابة عن التساؤلات التالية :

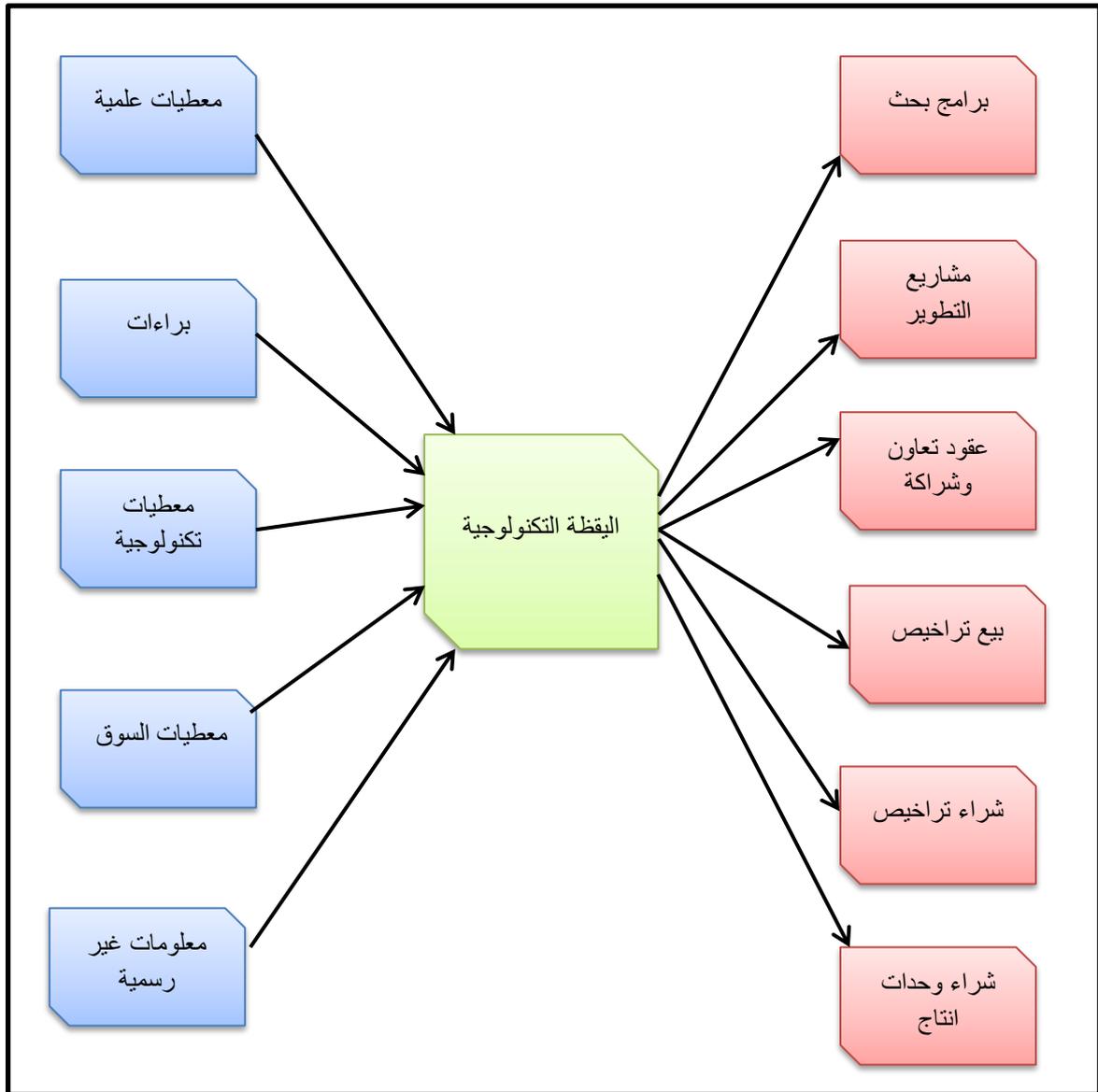
- 1/ما هي براءات الاختراع اللازمة لهذا النشاط ؟
- 2/ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة ؟
- 3/ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع ؟
- 4/ما هي المعايير المعمول بها حالياً في المجال التكنولوجي ؟

ولليقظة التكنولوجية دور فعال في حياة المؤسسات اذ انها توفر لدى متخذي القرارات قدراً كافياً من الوعي والرغبة المجسدة في القيام بالاستثمار في عملية مسايرة المستجدات والتوجهات وتمكن من متابعة عملية الرصد او الترقب الاندفاعي المنتظم والمباشر عوض الانتظار فقط مع الحرص على الحصول وايجاد المنفذ الى مصادر الانتاج المعرفي والمعلوماتي كما ان وجود اليقظة التكنولوجية يعني وجود الجدية والاستمرار في عملية الرصد والترقب خاصة في الميادين التي تمكن من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية للمؤسسة وبالإضافة الى ما سبق فاليقظة التكنولوجية مهمتها الاساسية هي البحث والحصول ليس فقط على المعارف والمعلومات ولكن حتى الابتكارات العلمية والابداعات التكنولوجية في مختلف الميادين والقطاعات . ( اوكيل ، 1998 : 13 )

ويوضح الشكل (2-15) الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لاعداد القرارات

المستقبلية . <http://www.scribd.com/doc> .

الشكل (2-15) الدور الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لاعداد القرارات المستقبلية



Source : dalila , Mohellebi , "Technological intelligence: a need for business integration in the global economy" , article on the site. [hp://www.scribd.com/doc](http://www.scribd.com/doc).

### 3.7.3.2 اليقظة التسويقية Marketing vigilance

وهي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين المجهزين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه ، وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين ادائها وتنافسيتها ، وتسمح اليقظة التسويقية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطوير علاقات الزبائن مع المؤسسة وكذلك قدرة زبائنهم على الدفع ، وبما ان المؤسسة تقدم خدمات جديدة وتخلق اسواقاً وقنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمجزيها وقدراتهم في تقديم حاجاتها باقل تكلفة ، دون ان تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة اذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة واسعار اليد العاملة .

وذكر ( حديد ، 2005 : 4 ) بأن هذا النوع من اليقظة يهتم بالزبائن من جهة من حيث الاهتمام بتطوير احتياجاتهم على المدى الطويل وبتطوير العلاقة بينهم وبين المؤسسة ومن جهة اخرى تهتم بالمجهزين وذلك بتتبع تطور وعرض الخدمات الجديدة ، وتطور العلاقة بينهم وبين المؤسسة اذ يمكن جمع هذه المعلومات من عدة مصادر ، مثل دراسة السوق ، او المنشورات ، او المجالات المتخصصة .

وتهتم اليقظة التسويقية ب ( Pateyron , 1994 : 24 )

1/الزبائن: ان هدف اي مؤسسة اقتصادية هو المحافظة على زبائنهم واستقطاب زبائن جدد ، ولأجل ذلك يعمل مختلف افراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة لتلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب غير انه للوصول الى هذا الهدف تحتاج المؤسسة الى توفير معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنهم ودرجة ارتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتجاتها وان المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن وتأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن ومعالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم .(مدور ، 2013 : 105)

2/المجهزون : الى جانب الزبون ، فان المجهز يحظى باهتمام المؤسسة ، طالما انه يؤمن للمنتج المادة الاولية ولهذا فان المؤسسة بحاجة الى متابعة تطور منتجات مورديها وعروضهم ، والهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المجهز لضمان التجهيز المنتظم بالمواد الاولية في شروط مناسبة ، مما يسمح للمنتج توفير الخدمة حسب حاجة الزبون وبنوعية

جيدة ، وعليه يجب ان يتضمن ملف المجهز كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الانتاجية ، المزايا التي يقدمها ، المنتج المقدم ، نوعيته والقدرة الممكنة للتسليم ... الخ . ( مدور ، 2013 : 105 )

واجمالا فإنه في اطار اليقظة التسويقية يتم متابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيتها مع محاولة جذب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المؤسسة الى جانب البحث او التنقيب عن مجهزين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين المجهزين الدائمين .

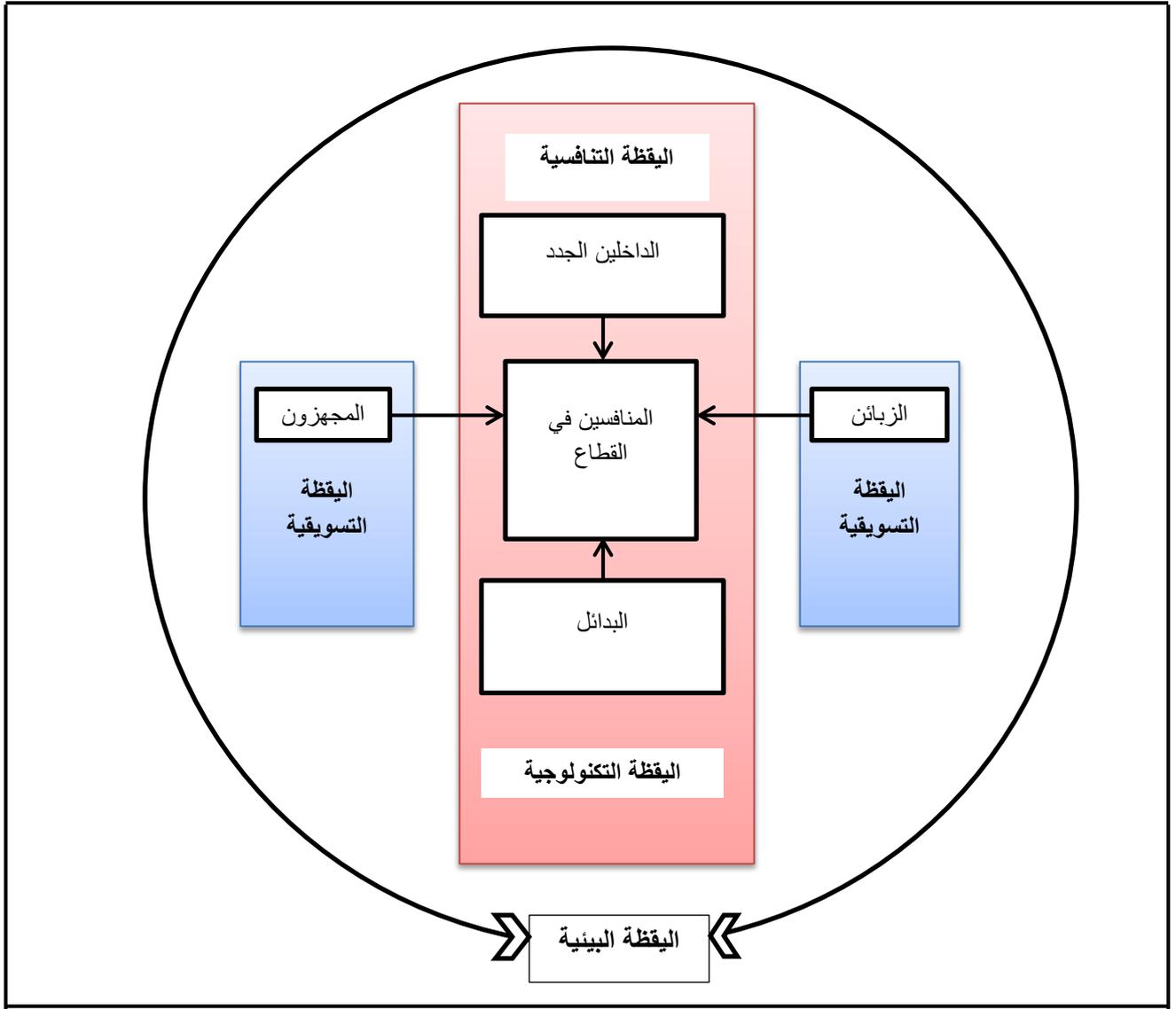
#### 4.7.3.2 اليقظة البيئية Environmental vigilance

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الانواع السابقة بعين الاعتبار ، مثل اليقظة التشريعية ، المالية ، السياسية ، الثقافية ، الاجتماعية ، اذ ان هذه الانواع لا تقل اهمية عن سابقتها ، ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما انه يتعلق الامر بجانب واسع من البيئة المتبقية وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وارسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الاساسية في عملية اليقظة هذه ( Lesca & Schuller , 1995 : 45 ) .

ومن خلال ما تقدم يمكن ربط انواع اليقظة بقوى التنافس الخمس ل Porter كما هي

موضحة بالشكل (2-16)

الشكل ( 2-16 ) الانواع الاربعة لليقظة مجتمعة مع نموذج قوى التنافس الخمس ل Porter



المصدر: حديد ، رتبية و حديد ، نوفيل ، 2005 ، " اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة " ، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمؤسسات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة .

فمن خلال الشكل نستنتج ان اليقظة التنافسية تهتم اساساً بالمنافسين الحاليين والمحتملين ، بينما تختص اليقظة التسويقية الزبائن والمجهزين في حين تختص اليقظة التكنولوجية بظهور بدائل جديدة من المنتجات نتيجة للتطور التكنولوجي ، واخيراً تتم اليقظة البيئية بما تبقى من بيئة المؤسسة.

### 8.3.2 مراحل اليقظة الاستراتيجية Stages of strategic vigilance

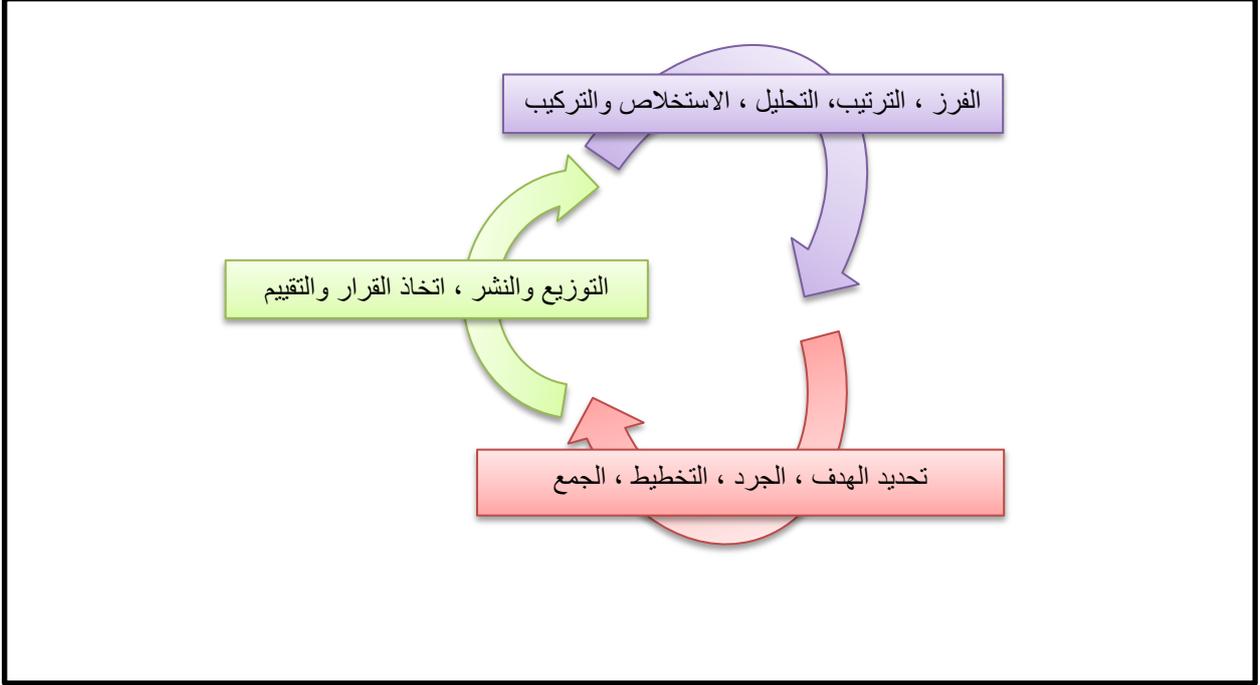
تمر عملية اليقظة الاستراتيجية بثلاث مراحل اساسية وتندرج ضمن كل مرحلة منها مجموعة من المراحل الفرعية وهي كما ياتي : ( رفيق ، 2004 : 166 ) ، ( فيروز وفاطمة الزهراء ، 2012 : 9 )

المرحلة الاولى : الجمع :- تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل ، وتبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه . فهناك عدة اسئلة اساسية نطرحها وهي مهمة جده في عملية جمع المعلومات من نراقب ؟ ماذا نراقب ؟ اين توجد المعلومة ؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة وتنتهي بوضع خطة عمل اي تحديد مصادر المعلومات .

المرحلة الثانية : التحليل والتركيب :- بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة وهي مرحلة صعبة اذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير او جداول او اشكال بيانية وتهدف هذه المرحلة الى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ الا بالمعلومة الملائمة والسديدة وتعبير اخر المعلومات التي تعطي قيمة اكبر لعملية اتخاذ القرار .

المرحلة الثالثة : النشر واتخاذ القرار :- عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الاخيرة اي قيمة اذا تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب والى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب اذاً فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعاً اذ لم تنشر المعلومة لتصل الى متخذ القرار بالمؤسسة ثم تأتي خطوة اخيرة وهي تقييم ومراجعة الاثار الناجمة عن القرار المتخذ . والشكل (2-17) يبين مراحل اليقظة الاستراتيجية .

الشكل ( 2-17 ) مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية



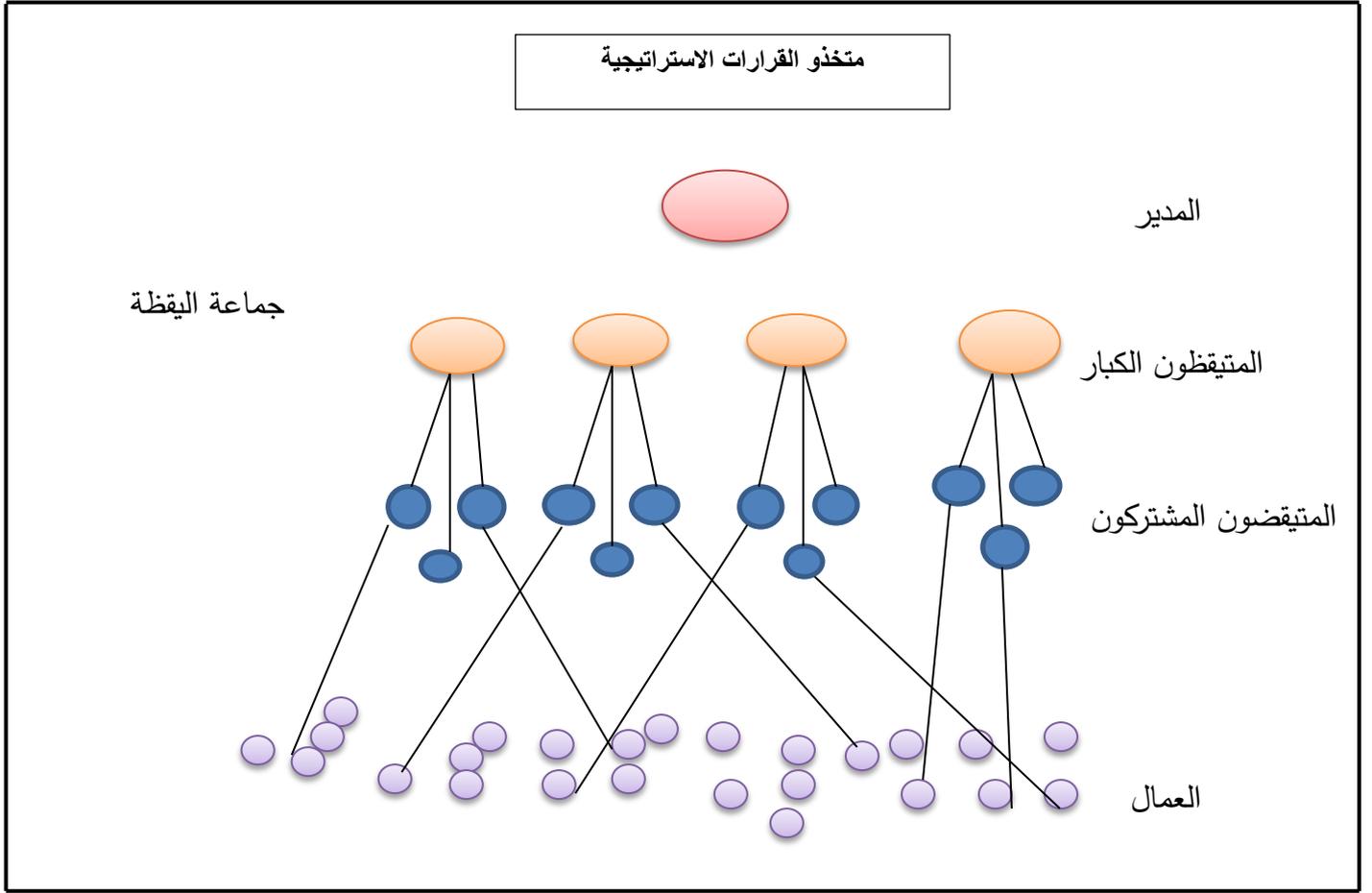
المصدر: رفيق ، عليوات ، 2004 ، "ارساء نظام اليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية مؤسسة الاتصالات الجزائرية للهاتف النقال موبيليس" ، رسالة ماجستير ،الدراسات التجارية .

### 9.3.2 ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

#### Representatives of the process of strategic vigilance

يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة وهو شخص يجيد الاستماع لما يمكن ان يحدث خارج المؤسسة، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص والتنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة. والمتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية كما يبينه الشكل أدناه، حيث تقوم عملية اليقظة الاستراتيجية على أساس العمل الجماعي ( عمر ولمين ، 2017 : 8 ) .

الشكل (2-18) ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية



المصدر: عمر ، ولد عابد ولمين ، علوادي ، 2017 ، "اليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية : نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف" ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 17 .

من الشكل نلاحظ ان جماعة اليقظة الاستراتيجية تتكون من الممثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة الاستراتيجية ويمكن توضيح ممثلي اليقظة في الجدول (2-6) ونحدد بذلك دور وخصائص كل واحد منهم (رتيبة ، 2003 : 81 )

الجدول ( 2-6 ) ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ تحديد جيد لأهداف المؤسسة</li> <li>✚ معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ يعرضون على جماعة اليقظة الاهداف المستهدفة ذات الاولوية بالنسبة للمؤسسة</li> <li>✚ تحليل نتائج اليقظة الاستراتيجية والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات</li> <li>✚ ترجمة السيناريوهات الى اعمال يفضل اتخاذ القرار</li> <li>✚ البحث عن الابداع ، اي خلق افضل المزايا التنافسية للمؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ متخذو القرارات الاستراتيجية</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي</li> <li>✚ مهارات ادارة مثل القدرة على ادارة الموارد البشرية</li> <li>✚ معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجية وجماعة اليقظة الاستراتيجية</li> <li>✚ الاعداد والاشراف على دفتر الشروط</li> <li>✚ مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ المدير</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجياً</li> <li>✚ القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية</li> <li>✚ المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ تحليل وتركيب المعلومات المجمع</li> <li>✚ المساهمة جماعيا في اعداد السيناريوهات</li> <li>✚ تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ المتيقضون الكبار</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ الملاحظة الجيدة ( القدرة على البحث والاستماع )</li> <li>✚ اضافة الى روح الفضولية</li> <li>✚ الحيازة على مصادر المعلومات الاستراتيجية ، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم .</li> <li>✚ قدرة التحكم في فائض المعلومات .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ تحديد مصادر المعلومات</li> <li>✚ استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية اولية لها .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ المتيقضون المشتركون</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ نشاط حيوي دائم في العمل</li> <li>✚ روح عمل جماعة عالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة الاستراتيجية كأمين المكتبة ، كاتب السر ، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات ، ادخال المعلومات في الموزع ، حيث يقومون بهذا دعماً لمرحلة جمع ومعالجة المعلومات</li> <li>✚ كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ العمال</li> </ul>

المصدر: رتيبة ، نحاسية ، 2003 ، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية" ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .

## 10.3.2 النماذج التحليلية لليقظة الاستراتيجية

### Analytical models of strategic vigilance

تعتمد اليقظة الاستراتيجية على عدة نماذج تحليلية من أجل تسهيل تموضع وتحرك المؤسسة ، وذلك من خلال تمكينها من مواكبة التغيرات التي قد تطرأ على بيئتها . وترتكز هذه النماذج على تحليل ودراسة مختلف القضايا التي تواجه المؤسسة والعمل على إيجاد أفضل القرارات التي تأتي بالحلول لها. ويمكن التطرق لبعض أهم النماذج التحليلية التي تعتمد عليها اليقظة الاستراتيجية من أجل توفير المعلومات اللازمة لدعم صناعة القرارات الصائبة التي تؤدي إلى حماية المؤسسة والحفاظ على استمراريتها ( مروج ، 2014 : 24 ) .

### 1.10.3.2 القوى الخمس لبورتر

يعد الفهم الجيد للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة من أهم مقومات نجاح اليقظة الاستراتيجية، فالمؤسسة في حاجة دائمة لمعرفة وتحديد مختلف القوى التي تساهم في إحداث التغيرات التي تميز بيئة أعمالها ، ففي هذا المجال يعتبر نموذج القوى الخمس ل Michael Porter من أهم وأشهر النماذج التحليلية التي تركز على مجال أعمال إستراتيجي واحد .

ويرى بورتر أن المنافسة بين المؤسسات تتأثر بخمس قوى هي : ( Porter , 1982 : 4 )

أ- شدة المنافسة أو منافسو القطاع

ب- الوافدون الجدد.

ج. قدرة تفاوض الزبائن.

د. قدرة تفاوض الموردين.

هـ. السلع أو الخدمات البديلة.

## 2.10.3.2 نموذج الرادار الإستراتيجي

يتميز نموذج بورتر باحتوائه على القوى ذات التأثير المباشر فقط، لكن الواقع يفرض على المؤسسات دراسة وتحليل القوى الأخرى غير المباشرة، والتي تؤثر أيضا على بيئة أعمالها. لذلك يتوجب أن يكون تشخيص بيئة المؤسسة أكثر شمولية بحيث يحدد القوى المباشرة وغير المباشرة.

يعد نموذج الرادار الإستراتيجي ل Karl Albrecht من أهم النماذج التي تجمع بين القوى المباشرة وغير المباشرة ، اذ يُقسم بيئة المؤسسة الى ثمانية مجالات استراتيجية هي : ( Albrecht , 2013 :1 )

أ. مجال الزبائن: يشمل كل من هوية، ورغبات، وتصرفات، وعادات، وقيم، وأساليب معيشة الزبائن.

ب. مجال المنافسة: يشمل الهوية، والمحفزات، ونقاط القوة والضعف، والتصرفات الحالية والمتوقعة لمختلف المنافسين.

ج. المجال الاقتصادي: يشمل ديناميكية الأسواق، ورؤوس الأموال، والموارد الحرجة، والتكاليف، والأسعار، والعملات، وحالة الاقتصاد الوطني والعالمي...

د. المجال التكنولوجي: يشمل مجال الأحداث التكنولوجية، والنزعات والحلول المتوفرة أو اللاحقة التي تحسن من قدرة الكلية على صنع الاضافة والقيمة .

هـ. المجال الاجتماعي: يشمل الأنماط الثقافية، والقيم، والمعتقدات، والأساليب، والنزاعات التي تشكل النظام المرجعي الذي يحكم تصرف الأشخاص.

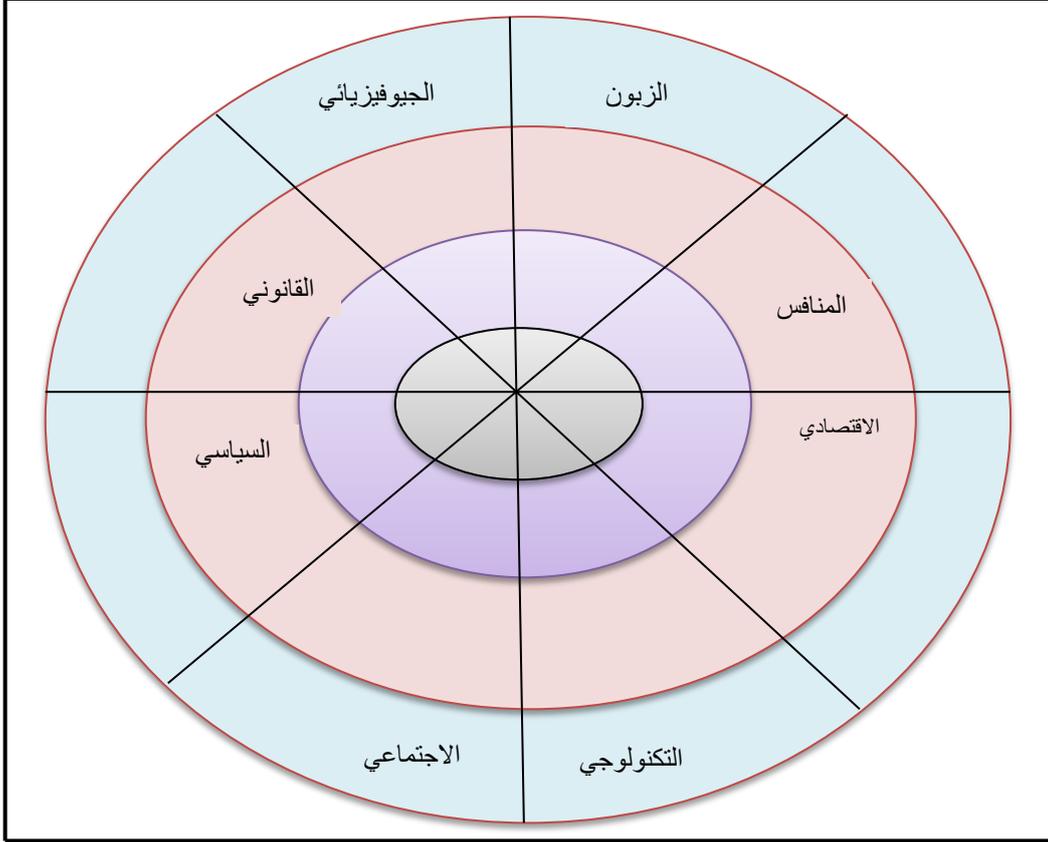
و. المجال السياسي: يشمل مناهج الإدارات الوطنية، والجهوية والمحلية، بالإضافة لكل جماعات الضغط التي تؤثر على قواعد الأعمال.

ز. المجال القانوني: يشمل نماذج القوانين والتشريع والدعاوى التي قد تؤثر على نجاح المؤسسة.

ح. المجال الجيوفيزيائي : يعبر عن المحيط المادي لمرافق وعمليات المؤسسة، بما في ذلك ، الموارد الطبيعية، وتوفر المواد الأولية، وخيارات النقل، والقرب من التجمعات السكانية الكبيرة،

ومصادر اليد العاملة الماهرة، وقابلية التأثر بالكوارث البيئية كالزلازل والأعاصير، وآثار الجريمة في البيئة القريبة ، والشكل ( 2-19 ) يوضح نموذج الرادار الاستراتيجي:

الشكل ( 2-19 ) نموذج الرادار الاستراتيجي



Source : <https://www.karlalbrecht.com/articles/pages/strategicradarmodel.htm>

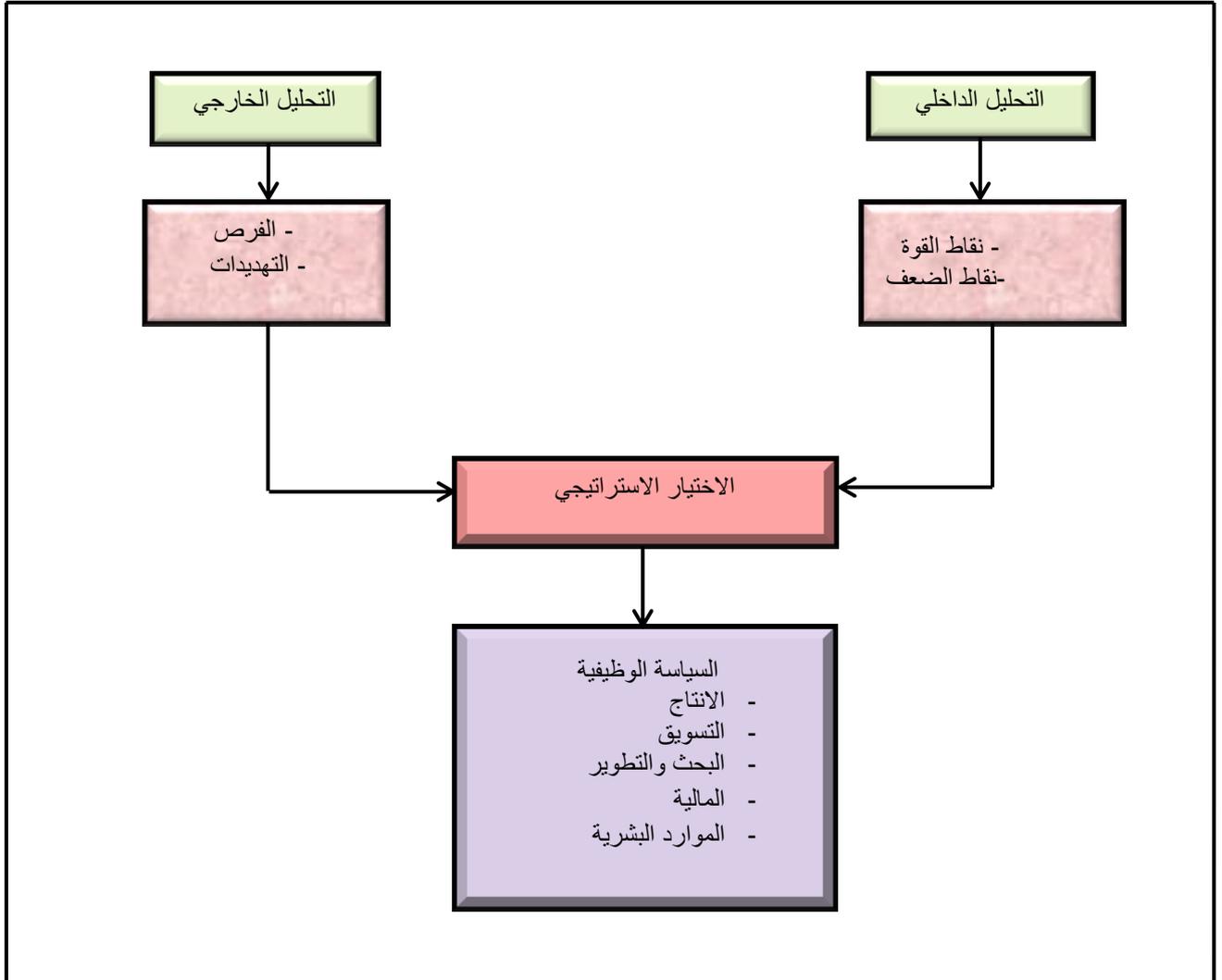
كل هذه القوى تتغير وتتغير من قطاع لآخر، ومع ذلك فهي تؤثر في بيئة الأعمال، لذلك يتوجب على المؤسسة الاستعانة بالليقظة الاستراتيجية حتى تتمكن من الإحاطة بكافة المستجدات التي تطرأ على هذه البيئة من أجل اكتساب القدرة على مواجهة التغيرات المحتملة.

### 3.10.3.2 تحليل (SWOT)

يعد نموذج (SWOT) من أول نماذج التحليل الإستراتيجي، ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية بالضبط في Harvard Business School على يد كل من ليرند، وكريستنسن، وأندروز، وجوث ( Learned, Christensen, Andrews & Guth, ) وضم من أجل تحليل الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، بالرغم من قدم وبساطة هذا النموذج إلا أنه من

الضروري الإشارة إليه، لأن المبدأ الذي يعمل وفقه هو نفسه الذي تعتمد عليه النماذج الحديثة ويرتكز نموذج (SWOT) على مواجهة المؤسسة لبيئتها التنافسية ، إذ يعمل على تقويم قدرة المؤسسة على تكييف خبراتها ومواردها مع المعوقات التي تفرضها بيئة أعمالها . هذه المواجهة تتجلى من خلال تحليل وتشخيص داخلي للمؤسسة (البيئة الداخلية للمؤسسة ) بغية معرفة نقاط قوتها وضعفها من جهة، وتحليل وتشخيص خارجي يشمل البيئة التي تنشط فيها (البيئة الخارجية للمؤسسة)، والذي يسمح بتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة من جهة أخرى ( Detrie , 2005 : 11 ) . ويوضح الشكل (20-2) نموذج SWAT

الشكل ( 20-2 ) نموذج SWAT



Source : Detrie, J. P , 2005 , "**STRATEGIC**" , 4th edition Dunod, Paris.

تعتمد اليقظة الاستراتيجية على نموذج (SWOT) لجعل المؤسسة أكثر متابعة للتغيرات التي تحدث سواء على مستوى البيئة الداخلية أو على مستوى البيئة الخارجية، وهذا حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة التي تساعد على تعزيز نقاط القوة، وتطوير نقاط الضعف، واقتناص الفرص، وتجنب التهديدات.

### 4.10.3.2 المقارنة المرجعية (Benchmarking)

المقارنة المرجعية هي عملية مقارنة نظامية مستمرة لأداء المؤسسة داخليا أو خارجيا، تهدف لتحقيق الأفضل للمؤسسة من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين : كيف أصبح الآخرون أفضل؟ وكيف نصبح الأفضل؟ فهي تعتبر عملية تعلم مستمرة لأفضل الممارسات من المؤسسات المنافسة وغير المنافسة وبغض النظر عن الاختصاص والبلد من خلال الاعتماد على مقاييس الأداء النوعية والكمية للسلع، والخدمات، ومختلف العمليات، من أجل تلبية أو تجاوز توقعات أصحاب المصالح .هذا التعلم لممارسات المؤسسات الأخرى لا يعني استنساخها بل تطويعها لتلائم ظروف المؤسسة ، إن سعي المؤسسة للتطور يتوجب عليها تتبع الخطوات الاتية في استعمالها لاسلوب المقارنة المرجعية ( ال فيحان ، 2005 : 87 ) :

1/معرفة ادائها وقوتها ومحدداتها

2/تشخيص نشاطات المؤسسات الرائدة في المنطقة التي تسعى للتفوق فيها

3/استخدام افضل المعالجات المتاحة

4/التأسيس على تلك المعالجات لخلق الافضل منها

5/عدم توقيف التحسين ابداً

### 5.10.3.2 دراسة السوق

دراسة السوق هي عمل ممنهج لجمع وتحليل المعلومات التي تزيد من فهم ومعرفة سوق معينة، أو جمهور معين، أو عرض معين، والتي تهدف لاتخاذ أفضل القرارات التسويقية ( <http://www.mercator-publicitor> )

تمكن دراسة السوق المؤسسة من التعرف على ( <http://www.efham.net/uploads> ) :

- 1/ احتياجات المستهلكين، وخصائص، واهتمامات الشريحة أو الشرائح التي سوف تشتري السلع أو الخدمات حتى تستفيد من هذه المعلومات عند تصميم المزيج التسويقي للمنتج.
- 2/ التعرف على الفجوات الموجودة في سوق معينة، والتي لم ينتبه إليها المنافسون بعد، مما يكسب المؤسسة مكانة متميزة.
- 3/ تحديد حجم الطلب على منتجات المؤسسة.
- 4/ اكتشاف شرائح سوقية أو احتياجات أو اتجاهات جديدة لم تكن معروفة من قبل داخل السوق.

### 11.3.2 دور اليقظة الاستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية

#### The role of strategic vigilance in creating and developing competitive advantage

ان الميزة التنافسية هي كل ما يميز المنتج او الخدمة التي تقدمها المؤسسة عن باقي المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة ، بتوفير المعلومات اللازمة عن مختلف المنافسين الحاليين والمحتملين ، وكل التطورات الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية . فالمعلومة تساعد المدراء على صياغة وتحديد مكونات الميزة التنافسية ، واليقظة الاستراتيجية تؤدي دوراً بارزاً وفعالاً في تحقيق استمرارية الاداء التنافسي للمؤسسة عن طريق المعلومات المتوفرة لديها ، والتي تمس كل ما يؤثر على استراتيجيتها التنافسية واستمراريتها ، كما ترفع من تنافسية المؤسسة عن طريق توفير المعلومات التي تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمكونات الميزة التنافسية ، كما تعمل اليقظة الاستراتيجية على ضمان استمرارية وديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة بتحسين خصائصها ، او صياغة ميزة تنافسية جديدة جذرياً ، وذلك نظراً للمنافسة الحادة والتعقب المستمر من قبل المنافسين ، وترصدهم لأخبارها والعمل على تقليد ميزاتها ، ومنه يمكن تلخيص دور اليقظة الاستراتيجية في خلق وتنمية الميزة التنافسية بالنقاط الآتية : ( لامية ويسمين ، 2015 : 71 )

- 1/الحراسة الدائمة التي تفرضها اليقظة الاستراتيجية للبيئة تمكن من معرفة الاتجاهات الجديدة للزبائن والمنافسين ، ومنه التنبؤ بالتغيرات الهيكلية لازمة للمؤسسة .
- 2/تمكن من تكييف وتعديل خصائص المنتج حسب التغيرات الجديدة والرفع من قدرة المؤسسة وسرعة رد فعالها اتجاه ما يحدث في بيئتها .
- 3/تدعيم وتطوير الارث المعرفي للمؤسسة من خلال بناء قاعدة معلوماتية صحيحة وباستعمال اساليب تحليل ومعالجة المعلومات المتطورة .
- 4/تسمح اليقظة الاستراتيجية بتدفق جيد للمعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة والمراقبة المستمرة والمتواصلة لبيئتها .

### 12.3.2 العلاقة النظرية بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي

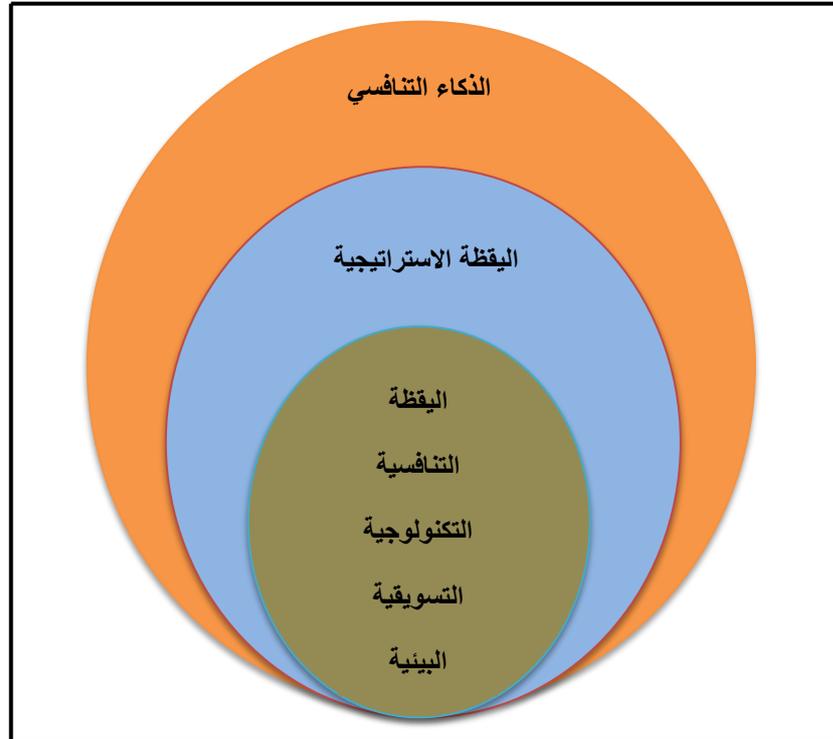
#### Theoretical Relationship Between strategic vigilance and competitive intelligence

سيتم التعرف على العلاقة بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية بالاعتماد على ما جاءت به ( اسماء ، 2014 :30) وفي هذا الجانب يوجد مدخلان مختلفان في تحديد العلاقة بين المفهومين وهذا ما يتم تفسيره من خلال ما يأتي :

#### المدخل الاول : اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء التنافسي

اليقظة ليست هدف وانما طريق يؤدي نظرياً الى الذكاء التنافسي ، فأن الذكاء التنافسي يعتمد اعتماداً وثيقاً على نتائج اليقظة واستخدام المعلومات من اجل تحقيق اهداف استراتيجية. اذ يقول Baumard اليقظة ليست الا وسيلة في حين الذكاء التنافسي عبارة عن نظام متكامل ، وبالتالي نستنتج بأن اليقظة هي " الجزء " من " الكل " الذي هو الذكاء التنافسي ، وهذا ما يعبر عنه الشكل ( 2-21 ) .

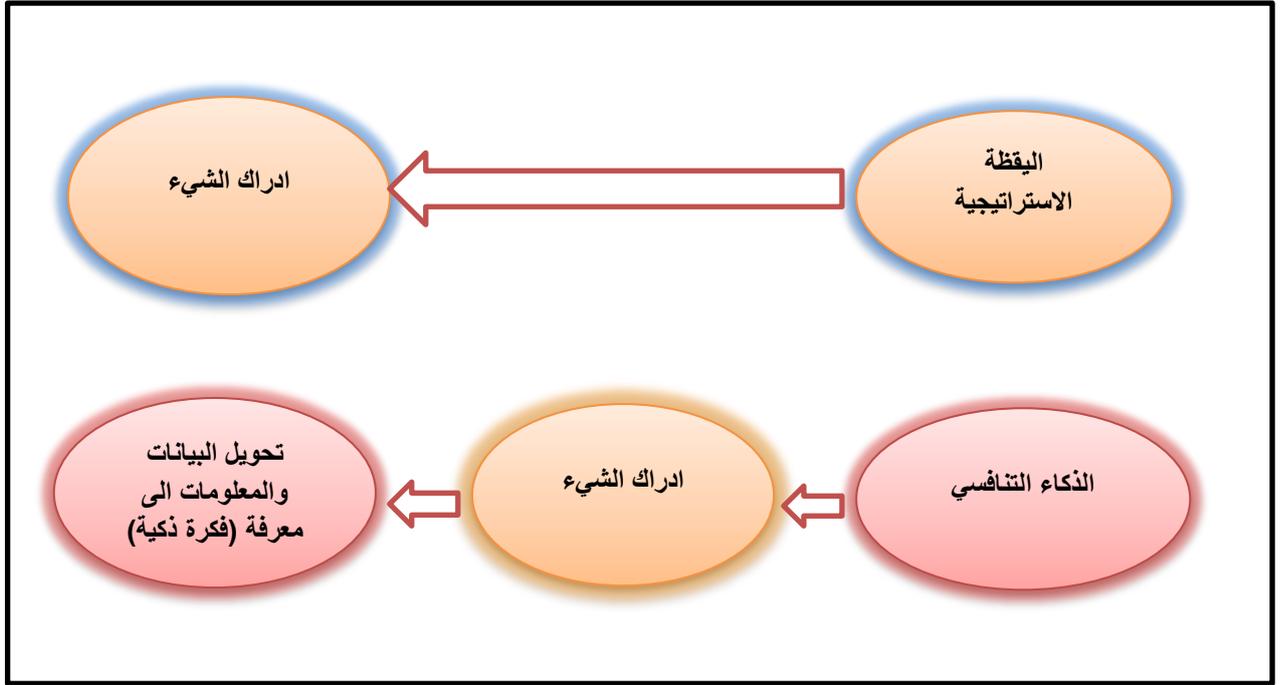
الشكل ( 2-21 ) العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء التنافسي



المصدر: اسماء ، فيلالي ، 2014 ، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية : الواقع والمجهودات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان .

واشارت ( سميرة ، 2016 : 141 ) ان اليقظة تعمل كنظام رادار في الرصد والمراقبة المستمرة والكشف عن اي اشارة للاستدلال عن امكانية وجود فرصة ، اما الذكاء التنافسي فهو الكشف عن تلك الفرصة والمخاطر ( التهديدات ) وتحويلها الى معرفة قابلة للاستخدام من قبل صناع القرار في المؤسسة وكما هو موضح بالشكل (2-22) . ان كلمة رصد تعني بالضبط ان تبقى يقظاً على عكس الغفلة او النوم اي بمعنى ان تبقى في حالة استقبال ( شابونيه ، 2007 : 117 )

شكل (2-22) الفرق بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية



المصدر: سميرة ، فرحات ، 2016 ، "مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي : دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية" ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر .

## المدخل الثاني : اليقظة والذكاء مفهومان مختلفان

هذا المدخل يقول ان اليقظة والذكاء التنافسي في المؤسسة يكون حسب حالة المؤسسة وحسب اختياراتها ، اذ ان هناك قول يؤكد ان اليقظة يمكن ان تتبناها المؤسسة بكل سهولة وبدون تعقيدات فهي لا تتطلب وسائل كبيرة في حين الذكاء التنافسي نظام يكلف كثيراً ويستغرق مدة طويله من اجل تفعيله ، اذ ان سهولة تطبيق اليقظة راجع لبساطة هذا النظام الذي مهمته الاكتشاف والملاحظة المستمرة مع عدم فاعليته في تغيير المحيط ، في حين الذكاء التنافسي له مهمة تموقع المؤسسة في محيطها .

واليقظة ومن خلال الكمية الكبيرة من المعلومات المجمع ، ومراقبتها للمؤسسة تأخر كثيراً عملية اتخاذ القرارات لأن اليقظين ينتظرون احسن معلومة ممكنة قبل تقديم تقاريرهم ، اما الذكاء فعكس ذلك هو حالة دقيقة ومنظمة لرد فعل على استراتيجية معدة ، وبالتالي يكون الاندفاع للبحث المكثف ، ولكن بوقت محدد للحصول على المعلومة الاستراتيجية .

## 1.4.2 الريادية اصطلاحاً Entrepreneurship Convention

ارتبط مصطلح الريادية (Entrepreneurship) منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، الذي ترجع جذوره إلى الاقتصاد الفرنسي. إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur)، ذلك الفرد الذي يتولى أو يشرع مشروعاً أو نشاطاً مهماً (Kumar,2008:6). ويعنى المصطلح في مضمون الأعمال بدء الأعمال. وفي قاموس (Webster) يعني الريادي الشخص الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع (Morris,etal,2011:20).

معنى ريادة في معجم المعاني الجامع تعني (قيادة ورئاسة) وفي المعجم الرائد تعني (روداً ورياداً) ويقال راد الشيء أي طلبه وراد الأرض أي تفقد ما فيها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول كما أشار معجم اللغة العربية المعاصر إلى الريادي بأنه منسوب إلى ريادة ، ويعني : رائد، كشاف / أول من ينطلق في مشروع ويقتحم ميدان عمل ، وهو يشق طريق التقدم ويمهد السبيل للآخرين (عبدالله وآخرون، 2012: 774) .

ومن المصطلحات المرادفة للريادة أيضاً هي الرائد (Pioneer) اي الممهّد للطريق . وفي قاموس (Webster's) هو الشخص الذي يمهد الطريق أمام الآخرين لإتباعه وقد اشار (Peggy) إلى أنّ الريادي في اللغة الفرنسية هو الذي يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين (السكراته، 2010: 20) .

أو هو الشخص الذي يعرف الشيء الذي عليه القيام به (الطائي، 2015: 36). وذكر (شمس الدين وآخرون ، 2005 : 391 ) الريادة بأنها مشتقة من رود، رواد أو، ريادة أو تعني راد الشيء: طلبه وراد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه ليرى هل هي صالحة للنزول(شمس الدين ، 2005:391).

والريادة (Entrepreneurship) هي كلمة إنكليزية بالأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية (Enterprendre) والتي بطبيعتها تنقسم إلى (Entre) وتعني (بين) و(Prendre) وتعني (النقل) وهي بذلك تصبح (النقل - بين) وهي تمثل مفهوم الوساطة في العملية التجارية، وهي تعني في اللغة الفرنسية (المتعهد) وعندما تم نقلها إلى الإنكليزية (Entrepreneur) أصبحت تعني ماقول (Boiton & Thompson, 2004, 14).

## 2.4.2 مفهوم الاداء الريادي Concept of Entrepreneurial Performance

ينظر اغلب الباحثين المهتمين بموضوع الريادة الى الاداء الريادي على انه العملية التي يسعى فيها الافراد او الجماعات الى الوصول للفرص بهدف خلق القيمة ، ولكي يتمكن الريادي من استثمار هذه الفرص يتوجب عليه القيام بسلسلة من الافعال او السلوكيات لضمان عملية تكوين المؤسسة الريادية الجديدة ، وهي ما يطلق عليه بالاداء الريادي ، اما على صعيد المؤسسات فإن هذه الافعال او السلوكيات عادةً ما تعبر عن الاداء الريادي لتلك المؤسسات بشأن المشروع الجديد المراد اقامته وكيفية الاسهام في نجاحه ( Richard & Barnet , 2004 : 257 ) كذلك يعرف الاداء الريادي بأنه احد اهم الاستراتيجيات التي تدفع الاعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن ، كذلك الوصول بهذه المؤسسات الى التميز ( السكارنة ، 2010 : 49 ) .

وعلى الرغم من عدم وجود تعريف رسمي للاداء الريادي الا ان التعريف الاكثر قبولاً لدى المؤلفين هو ان الاداء الريادي يعني عملية خلق او اغتنام الفرصة ومتابعة ذلك بغض النظر عن الموارد الحالية ( Timmons , 1994 ) ويشير Drucker الى الاداء الريادي بأنه عبارة عن عمل مليء بالمخاطر وذلك لان القلة القليلة من رجال الاعمال يعرفون ما يفعلونه ، وازافة الى ان الاداء الريادي ممارسة تتميز بالتخطيط واتخاذ القرارات والاجراءات ويبدأ الاداء الريادي بإنشاء المؤسسات الجديدة التي من الممكن ان تصبح مكتفية ذاتياً او لا تصبح كذلك وقد لا تحصل ابدأ على ايرادات كبيرة ( Pahuja , 2016 : 5 ) .

وبنفس الاتجاه ذكر ( Bygrave , 1989 : 7 ) و ( Cunningham & Lischeron ) ( 45 : 1991 ) ، و ( Landstrom , 1999 ) بأنه لا يوجد تعريف موحد لمفهوم الاداء الريادي في المؤلفات البحثية وفي الواقع تم استخدام هذا المفهوم لتحديد مجموعة واسعة من الأنشطة مثل انشاء وتأسيس وتكييف وادارة المؤسسة ، وبالتالي يتخذ الاداء الريادي اشكالاً وليس من المستغرب عدم التوصل الى توافق في الاراء بشأن تعريف الاداء الريادي .

وقد اكتسب الاداء الريادي مجموعة من المفاهيم المتنوعة بسبب تأثره بالمدارس الفكرية الادارية التي درسته بناءً على نظريات كلاً منها فتنوع مفهومه بين اهداف تحقيق الابتكار والابداع والرياح التي شكلت جزءاً من عناصر الانتاج ، فشملت كل عناصر العملية الانتاجية التي تسعى الى استثمار المنشآت المتنوعة بتنفيذ نشاطاتها عن طريق الحصول على الدعم المناسب للمساهمة في تعزيز تنمية الاقتصاد ، وكثيراً ما يجمع مفهوم الاداء الريادي الربح الناتج عن العمليات التجارية المتنوعة ، والفكر المقدمة من مختلف المجالات عن طريق الاعتماد على ابتكار وسائل حديثة لتطبيق الاعمال ( المري ، 2013 : 15 )

واشار ( Olson et al , 2000 ) بأن جميع التعاريف للاداء الريادي مرتبطة الى حد كبير باكتشاف الفرص واستغلالها ، ومن الممكن ان يكون استكشاف الفرص التجارية في مؤسسة قائمة او خارج المؤسسات القائمة على شكل مشاريع استكشاف خاصة ، ومن المفترض ان تؤدي مشاريع الاستكشاف الى نمو تنظيمي وبالتالي نمو في المجتمع ، والاستكشاف لا يولد بحد ذاته النمو ، لكن يتولد النمو عن طريق استغلال ما تم استكشافه ، وان مفهوم الاداء الريادي متعلق بالنمو سواء كان ذلك بسبب الابتكار للمنتجات الجديدة او عن طريق زيادة الطلب على المنتجات الموجودة ، ومن الممكن ايضاً العثور على الاداء الريادي في استغلال المنتجات الجديدة ، فضلاً عن المنتجات القديمة وبالتالي فإن عملية تعريف الاداء الريادي تصبح متعلقة بمدى القدرة على استكشاف الفرص واستغلالها ، لذلك تم تعريف الاداء الريادي من قبل ( Bygrave & Hofer , 1991 : 13 ) بأنه جميع المهام والانشطة والاجراءات المتعلقة باكتشاف الفرص وانشاء المؤسسات من اجل استغلال تلك الفرص .

وفي تعريف احدث يذكر ( Shane & Venkataraman , 2000 : 217 ) الاداء الريادي بانه كيفية اكتشاف الفرص لخلق السلع والخدمات المستقبلية وتقييمها واستغلالها .

وان التعريف الكلاسيكي للاداء الريادي هو انه عملية للجمع بين الموارد بطرق جديدة تخلق اختلالاً في النظام الاقتصادي ، وهذا يعني ان المؤسسات الريادية مبتكرة الى حد ان لها تأثير على السوق ( Wiklund , 1998 : ) ، وينكر Stevenson ان السعي لتحقيق الفرص هو اهم عنصر في الاداء الريادي ( Stevenson & Jarillo , 1990 : 17 ) وان

التعريفين يكمل كل منهما الآخر وعندما يجمعان معاً فإن الاداء الريادي يعرف على انه " الاستفادة من الفرص من خلال مجموعات جديدة من الموارد بطرق تؤثر على السوق " .

إذا نظرنا بشكل ادق الى تعاريف الاداء الريادي يمكننا تحديد ثلاث خصائص للاداء الريادي وهي ( Skripak et al , 2016 :135 )

1/التعاون :- الاداء الريادي يعني عموماً تقديم منتج جديد ، تطبيق تقنية جديدة ، فتح سوق جديد او تطوير شكل جديد من التنظيم لغرض انتاج وتعزيز المنتج .

2/ادارة الاعمال التجارية :- والاعمال التجارية تجمع بين الموارد لانتاج السلع او الخدمات والاداء الريادي يعني اقامة الاعمال التجارية لتحسين الربح .

3/المخاطرة :- ويعني انه لا يمكن معرفة نتائج الاداء الريادي ، فإن رواد الاعمال يعملون دائماً تحت درجة معينة من عدم اليقين ، ولا يستطيعون معرفة نتائج العديد من القرارات التي يتعين عليهم اتخاذها ، ونتيجة لذلك فإن العديد من الخطوات التي تتخذها هي الدافع وراء ثقتهم بالابتكار وفهمهم لبيئة الاعمال التي يعملون فيها .

وعرف الاداء الريادي ايضاً بأنه عملية انشاء مؤسسة / مؤسسات جديدة او تطوير مؤسسات قائمة وهي بالتحديد عمل جديد او الاستجابة لفرصة جديدة عامة ( Haidar , 2012 : 285 ) .

وبعد التعرف على المفاهيم الاساسية للاداء الريادي يمكن القول بأن المفهوم يركز على ثلاث افكار رئيسة ، الفكرة الاولى تركز على الفرد وبعبارة اخرى ينظر الى العمل الريادي ، باعتباره سمة انسانية مثل الرغبة في مواجهة عدم اليقين ، وقبول المخاطر والحاجة الى الانجاز التي تميز رجل الاعمال عن بقية افراد المجتمع ، والفكرة الثانية تركز على العوامل الاقتصادية والبيئية التي تحفز وتمكن النشاط الريادي مثل ابعاد الاسواق وديناميكية التغيرات التكنولوجية ، وهيكل السوق المعياري والديموغرافي ، اما الفكرة الثالثة فتركز على القيم الثقافية والمجتمعية ، لان الاداء الريادي هو ايضاً نشاط انساني ولا يحدث تلقائياً بسبب البيئة الاقتصادية او التغيرات التكنولوجية او المعيارية او الديموغرافية ( Eckhardt & Shane , 2003 : 2 )

## 3.4.2 جوانب الاختلاف بين الاداء الريادي والتقليدي

### Differences between Entrepreneurial and traditional performance

هنالك مفهوم شائع بأن الريادي هو فقط من يترك العمل عند الغير ويبدأ بتأسيس عمل خاص به من خلال تحويل فكرة الى مشروع وعمل تجاري ، لكن هذا المفهوم هو ضيق جداً ويفقد الريادية جوهرها ومعناها الحقيقي ، الريادية ليست صفة او لقب بل نهج حياة ، وهي سلوك يمارس باستمرار ولمدة زمنية ليست بالقصيرة حتى تصبح عادة راسخة ومن ثم تتحول الى شخصية وكاريزما مستقلة ، ومن هنا ليس كل من نجح بتأسيس عمله الخاص ريادي ، و كل من يعمل عند الاخرين هو موظف ، لذا يمكن توضيح الفرق بين الاداء التقليدي والريادي من خلال ما يأتي ( Neuronati , 2015 :1 )

#### 1.3.4.2 الاداء التقليدي

- 1/ عادةً خالي من الطموح ومن الشغف في التقدم والتطور والتعلم
- 2/ مبرمج على العمل في اوقات معينة وعادةً ما تكون اوقات الدوام التي ينتظر بفارغ الصبر انتهائها .
- 3/ الالتزام بوقت الدوام نابع من الخوف من العقوبة لا اكثر .
- 4/ يحب السلبية والتفكير بالعوائق لايجاد منفذ من الالتزام بعمل ما او لاحباط تغيير جديد
- 5/ اي ضغط كان بسيط او كبير يسبب حالة من الفوضى وفقدان التوازن سواء في العمل او خارجه .
- 6/ يحب الجدل والانتقاد السلبي .
- 7/ نجاح اي زميل له قد يكون سبب في اشعال الغيرة في نفسه وتأثيره عادة سلبي على الاخرين.
- 8/ يحب المقارنات السلبية التي من هدفها تثبيط الاخرين .
- 9/ اذا كان ادارياً فأسلوبه عادةً دكتاتوري ومتعالي .

## 2.3.4.2 الاداء الريادي

- 1/ يعتبر نفسه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ويعتبر نجاحه من نجاح المؤسسة والفريق .
- 2/ شديداً الطموح والرغبة والسعي الدائم للبحث والعلم والتطوير .
- 3/ يقيس الوقت بالانجازات ، وشعور الانجاز محفز رئيسي للاستمرار والبذل لتطبيق افكاره واساليبه الخاصة .
- 4/ لا يشعر بالراحة اذا تمت ادارته بطريقة تقليدية بحته وقد يشعر بالضيق من البيروقراطية والاجراءات الروتينية .
- 5/ لا يخشى تحدي السلطة والقوانين اذا كان فيها نوع من التعسف واللامنطق .
- 6/ نجاح الاخرين من حوله مهم ، اذ يحبط حين يعمل مع فريق غير ناجح .
- 7/ اذا كان ادارياً فيعتبر نفسه دائماً المسؤول في الخطأ قبل الصواب واسلوبه عادةً تحفيزي وواقعي.

وهناك الكثير من الكتاب والباحثين ممن يدرجون اداء القادة ضمن الاداء الريادي او مشابه له ، واداء المدراء ضمن الاداء التقليدي او مشابه له ، فالقادة يقومون بالتخطيط الاستراتيجي الذي يوجه المؤسسة للنجاح ، كما ان التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الريادية الصغيرة ، عادة ما يكون معمولاً به من قبل الشخص الريادي ، وقد وجدت الدراسات بأن الريادية تكون متأثرة ( بنمط الادارة ، ادراك القادة للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الكلية ) وهي مهمة للريادي في اتخاذ القرار الاستراتيجي ( Williams & Tse , 1995 : 1 ) .

ولقد اشار ( Bolton & Thompson , 2000 : ) الى ان القادة يمثلون مجتمعاً مختلفاً عن مجتمع المدراء الا انهم اكثر اتفاقاً مع مجتمع رواد الاعمال ، فهناك نقاط مشتركة بين مجتمع القادة والرياديين .

بينما ادرج اداء المدراء ضمن الاداء التقليدي لان المدراء يركزون على الاهداف القصيرة الامد ويتجنبون المخاطر ويركزون على اكتشاف المشاكل فقط ( Dover & Dierk , 2007 : ) . ( 5 ) .

ان الاختلاف بين المدير والريادي هو الحكم في اتخاذ القرار . والحكم هو القدرة على اتخاذ قرار ناجح حينما لا يكون هناك نموذج صحيح واضح او ليس هناك قاعدة قرار او حينما لا تكون هناك بيانات ملائمة كاملة او موثوقة. لذلك فان اتخاذ القرار من اهم الخصائص الحاسمة للريادي. (15 : 2003 , Lvanova & Gibcus ) .ومن وجهة نظر (Denobl etal,2000:2) ان اهم العوامل التي تميز الريادي عن المدراء هو الابداع وتقبل المخاطرة .

ووجدت البحوث التجريبية انه من الصعب اثبات ان الريادي يمتلك اختلافات نفسية او احصائية عن غير الريادي خصوصاً عند اختيار الميل للمخاطرة ، حيث يجد الباحثون دعم مقنع فيما اذا كان الريادي محباً للمخاطرة او متجنباً للمخاطرة مثل الاخرين . مع ذلك هناك معتقدات حول علم نفس الريادي يمكن الاشارة اليها من اجل الحصول على صورة افضل حول كيفية اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمدراء الاعمال الصغيرة ( Low & MacMillan, 1988:139 ) ( Schere , 1982 :404 ) .

وبنفس الاتجاه اشار ( Cuervo et al , 2015 : 2 ) الى انه يمكن ان نفرق بين وظائف الريادي والمدير والرأسمالي ، على الرغم من انه في كثير من الحالات يمكن للشخص نفسه ان يؤدي الوظائف الثلاث معاً كما هو موضح في الجدول (2-7) .

## الجدول ( 2-7 ) الريادي ، الرأسمالي ، المدير

المدير	الرأسمالي	الريادي	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ مدير الموارد</li> <li>✚ المسؤول</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ مالك رأس مال المساهمين</li> <li>✚ يسيطر على المساهمين</li> <li>✚ مساهم سلبي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ يكتشف ويستغل الفرص</li> <li>✚ مبدع ، يبدأ ويحفز عملية التغيير</li> </ul>	خصائصه
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ التخلي عن المخاطرة</li> <li>✚ صانع القرار العقلاني</li> <li>✚ يخلق ويعزز الميزة التنافسية</li> <li>✚ يخلق الثقة لتعزيز التعاون</li> <li>✚ الاشراف على العملية الادارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ التخلي عن المخاطرة</li> <li>✚ يلتزم بالبدائل المقررة</li> <li>✚ اختيار اصول المشروع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ تقبل المخاطر</li> <li>✚ يستخدم حدسه ، يكون في حالة تأهب ، يستكشف الاعمال الجديدة</li> <li>✚ قيادي ، يبدأ طرق جديدة للعمل</li> <li>✚ يحدد الفرص التجارية</li> <li>✚ ينشأ مشروع جديد</li> </ul>	سلوكه

Source : Cuervo , Alvaro ; Ribeiro , Domingo & Roig , Salvador , 2015 , " **Entrepreneurship: Concepts Theory and Perspective** " , Universidad Complutense de Madrid .

ولكي يكون الشخص ريادي يحتاج الى تنشئة من نوع خاص تبدأ من سن الطفولة وقد تبدأ من مرحلة لاحقة اذا قرر الفرد ان يطور من نفسه ويغير من اسلوب حياته ، ولكن اغلب بيئات العمل تقليدية تحت ادارات تقليدية ، لذا من الصعب ان تجد فيها ما هو غير تقليدي ، فأذن اغلب العاملين موظفين لا يربطهم مع المؤسسة سوى راتبهم اخر الشهر اما الريادي ولانه من الصعب ان يبدع تحت ادارة تقليدية ، لذا يلجأ الى السعي الحثيث لانشاء عمله الخاص ، لكن اذا وجد مؤسسة او ادارة قادرة على تبني مواهبه وطموحاته فقد يوظف جميع امكانياته لخلق النجاح داخل هذه المؤسسة والتي في النهاية ستصب في مصلحة الطرفين .

#### 4.4.2 التطور التاريخي لمفهوم الاداء الريادي لمنظمات الاعمال

The historical development of the concept of entrepreneurial performance of business organizations

ان الاداء الريادي ( الريادة ) ظاهرة قديمة حديثة متجددة تحمل في طياتها معاني ورموز خيرة ، فمنذ فجر التاريخ وهو يستخدم للدلالة على المبدعين والمبتكرين في شتى المجالات وعلى انجازاتهم المتعددة ، اما جذور الاداء الريادي واصولها الحديثة فتعود الى النظرية الاقتصادية وتحديداً الى نظرية احتكار القلة Oligopoly Theory ( عمر ، 1992 : 22 ) اذ لم يكن الريادي يقدر شيئاً سوى حساب الكميات والاسعار للسلع التي سوف ينتجها ويتخذ قراراً مناسباً لذلك حتى جاء الاقتصادي Karl Marx والذي غير هذه النظرية للريادي اذ اعتبرها نظرية ضيقة له وتؤدي الى فشل الاقتصاد اذ نظر Marx الى الريادي باعتباره وكيلاً للتغير الاقتصادي والتكنولوجي وبرز تأثيره الكبير على المجتمع على مستوى اكبر واعمق ( Mintzberg , 1998 : 125 )

ولقد مر الاداء الريادي بحقبة زمنية مليئة بالاسهامات العلمية المختلفة والغريزة بالاراء والنظريات العلمية من قبل العديد من الباحثين والعلماء في الحقول العلمية المختلفة مثل علم الاقتصاد ، علم النفس ، التسويق ، الادارة الاستراتيجية ، علم الاجتماع ، علم التاريخ ، علم الانسان ( Robert , 2001 : 10 ) اذ من الصعب ان يتطور الاداء الريادي في حقل علمي منفرد ويشير العديد من الباحثين الى ان الاداء الريادي ظاهرة معقدة اذ لا توجد نظرية موحدة لها ( Solymossy & Hisrich , 2000 : 79 ) وسنوضح بالاعتماد على ( مبارك ، 2010 : 19 ) تطور نظرية الاداء الريادي وتشكلها من خلال الاسهامات العلمية المختلفة وتوضيح وابرار المفهوم وفق مدارس رئيسة بحثت ومحصت في مفهوم الاداء لريادي وابعاده المختلفة وهي :

#### 1.4.4.2 المدرسة الكلاسيكية

تشير المدرسة الكلاسيكية للريادي من حيث سلوك المخاطرة لديه ، والتعامل مع الظروف والحالات غير الواضحة ، ومدى توظيفه لقدراته الادارية في ملكية المشروع للحصول على الارباح واستغلال رأس المال وتوظيفه بكفاءة في العملية الانتاجية .

يعود الفضل الى Richard Cantillon الذي يعد اول من ادخل مصطلح الاداء الريادي ( الريادة ) الى النظرية الاقتصادية سنة 1725 والذي يرى بان الاداء الريادي هو تحمل المخاطر ، وينسحب هذا المفهوم على التجار والمزارعين والمهنيين او الحرفيين والمالكيين الاخرين ، اذ تتمثل المخاطرة في ان التاجر مثلاً يشتري السلع بأسعار محددة وبيئها بأسعار غير معروفة في المستقبل ، وهذا يعني انه قد ترتفع الاسعار او تنخفض مستقبلاً وهذا يحمل في طياته المخاطرة والمغامرة والتعامل مع ظروف وحالات غير واضحة ( Adaman & Devine : 330 ، 2002 ) .

اما مصطلح الريادي فيعود الفضل الى Say في ادخال هذا المصطلح الى النظرية الاقتصادية سنة 1803 والذي ميز بين الارباح التي يحصل عليها الريادي عن تلك الارباح التي يحققها رأس المال ، وهو بذلك يؤكد قدرة الريادي على استغلال رأس المال وتوظيفه في العملية الانتاجية بكفاءة للحصول على الارباح .

وميز Francis Walker سنة 1876 بين اولئك الافراد الذين يزودون رأس المال ويحصلون على فوائد عليه واولئك الافراد الذين يحصلون على الارباح من خلال القدرات الادارية لديهم ، وهو بذلك يشير الى ان الاداء الريادي يتمثل في القدرات الادارية التي تمد الريادي وتساعد له للحصول على الارباح ( Hisrich & Peters ، 2002 : 7 ) .

#### 2.4.4.2 المدرسة الاقتصادية

تشير المدرسة الاقتصادية الى الاداء الريادي على انه عنصر من عناصر الانتاج لتنظيم او تنسيق العملية الانتاجية ، والتعامل مع ظروف عدم الاستقرار او عدم التوازن في السوق ، وان الريادي هو من يمتلك مهارات المخاطرة والابتكار والادارة ، ومهارات البناء المؤسسي ، ولقد اختلفت آراء كتاب الاقتصاد وباحثيه بشأن مفهوم الاداء الريادي ووظائفه ايضاً اذ ذكر عالم

الاقتصاد الاسكتلندي الاصل Adam Smith سنة 1900 بأن الريادي هو من يملك رأس المال او المزود له وهو في نفس الوقت يكون وسيطاً بين العاملين والمستهلكين ، اما Alfred Marshal فقد اعتبر القدرة الريادية كأحد عناصر الانتاج مثل رأس المال ، والعمل ، والارض ، ويمثل الاداء الريادي احد تكاليف الانتاج للمؤسسة ويشير Marshal الى ان الريادي هو من تتوفر فيه الوظائف الاتية : المخاطرة ، الابتكار ، الارادة ( Harbison , 1956 : 364 ) .

ومع بداية السبعينيات من القرن المنصرم ، ومع تعدد كتابات العديد من العلماء والاساتذة والخبراء الذين اخذوا ينبهون العالم عامة والدول النامية خاصة الى ضرورة ان يؤمن القادة السياسيون بتشجيع انتشار الفكر الريادي Entrepreneurialism والذي يعني تشجيع الافراد في كافة المواقع على خلق شيء او ابتكار منتج او تطوير اساليب جديدة للاعمال ، كذلك تشجيع الافراد على العمل الحر الخاص المنتج بدلاً من تشجيعهم بالتهافت على الوظيفة الحكومية ، وقد طالب العديد من الاقتصاديين الغربيين ايضاً بضرورة الاهتمام وتوسيع قاعدة الملكية في النشاط الاقتصادي لأن هذا سوف يؤدي الى تحلي غالبية افراد المجتمع بالسلوكيات الايجابية الحضارية المنتجة ، ويشجع على احداث التنمية الحقيقية للموارد البشرية في الدولة ، ولقد اطلق على الفترة الزمنية منذ بداية الثمانينيات وما بعدها ثورة الرياديين او ثورة العمل الحر الخاص ، اذ بدأ العديد من المسؤولين عن تنمية الموارد البشرية بتشجيع اكبر عدد ممكن من الرياديين في مجتمعاتهم من اجل المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة المستدامة وخصوصاً في المجتمع الصيني الذي بدأ يتحول نظام اقتصاده من النظام الشيوعي الى النظام الاقتصادي الحر.

#### 3.4.4.2 المدرسة النمساوية

تتضمن المدرسة النمساوية ادواراً ووظائف عديدة في الاداء الريادي تشمل : الابداع ، والابتكار ، والتفكير الخلاق من حيث التوافقات الجديدة ، والحصول على الافكار والمعلومات بكفاءة عن السوق ، وذلك بهدف استغلال الفرص المنتجة ، وتحقيق الارباح ، وقد اشار Schumpeter سنة 1934 الى الريادي هو المبدع والذي يقدم ابتكاراً تكنولوجياً غير مسبق ( :7 Hisrich & Peters , 2002 ) وانه ايضاً الشخصية الرئيسية والبطل في اي تطور اقتصادي والاداء الريادي هو التفكير الخلاق اذ يمثل هذا التفكير الخلاق المحرك او الدافع الذي

يحفظ رأس المال ، ويساعد الريادي ويدفعه للتقدم من خلال الافكار الخلاقة والمبدعة ، والتي قد تبدو قوية ومربحة ، باعتبار ان الرياديين لا يقتصر عملهم فقط على تجميع وتراكم اي نوع من السلع ، بل يحملون ويوظفون توافقات جديدة تحوي عمل اشياء جديدة او اعمال سابقة ولكن بطريقة جديدة ( Mintzberg , 1998 : 129 ) .

وقد اكد Kirzner سنة 1921 على دور الريادي في الحصول على الافكار والمعلومات واستخدامها واكد على اهمية الحماس والنشاط لدى الريادي في اكتشاف الفرص المربحة واستغلالها واطلق على ذلك تعبير الشغف الريادي Entrepreneurial Alertness ( Eisenhauer , 1995 : 69 ) . وقد اكد الاقتصاديون النمساويون من امثال Hayek و Von Mises على تأثير قوة الفرد في الاقتصاد ، اذ قدم Hayek سنة 1945 فكرة التعليم المتبادل ووعي المشاركة السوقية بينما قدم Mises سنة 1944 فكرة النشاط الانساني والريادي ، كما ابرز David Birch سنة 1979 اهمية الاداء الريادي باعتباره القوة المحركة للنمو الاقتصادي ( Hitt & Ireland , 2002 : 20 ) .

#### 4.4.4.2 مدرسة هارفرد

لقد ظلت افكار واستنتاجات Schumpeter تمثل مرجعاً رئيساً للعديد من الباحثين الذين جاءوا من بعده ، ولقد اثبتت الابحاث الحديثة ان الخبير الاقتصادي Schumpeter كان مخطئاً عندما تصور ان المنافسة في عالم الاعمال تؤدي الى احتكار السوق ، والحقيقة ان الريادي او الاحتكاري بمجرد ان يرسخ اقدامه في السوق يصبح من الصعب ازاحته ، ثم ظهرت مدرستان مستقلتان في مجال ريادة الاعمال هما مدرسة هارفرد ومدرسة السلوك الانساني اذ نبعت افكار مدرسة جامعة هارفرد من مركز بحوث التاريخ الريادي في جامعة هارفرد ، اذ قام H.Arthur بتأسيس هذا المركز في عام 1950 ، وترى هذه المدرسة ان الاداء الريادي يتحقق من خلال خلق وانشاء العديد من منظمات الاعمال والاستثمار فيها بغرض تنمية وتطوير الاقتصاد الوطني ، واحداث التغييرات الايجابية فيه ، وتتكون من ثلاثة ابعاد مختلفة وهي ( زيدان ، 2005 : 1 :

أ- التغييرات التي تطرأ على النظام الاقتصادي .

ب- خلق المؤسسات كأحد المتطلبات اللازمة للاستثمار التجاري للابتكارات .

ج- ان وظيفة الريادي هي خلق الارباح .

#### 5.4.4.2 مدرسة السلوك الانساني

وتتنص هذه المدرسة بأن الافراد ليسوا مجرد كائنات انانية خلاقه ولكنهم ايضا قادرون على استثمار الفرص ، الامر الذي دفع رواد هذه المدرسة الى تقديم مفهوم السلوك الانساني ، للتعبير عن السلوك الريادي ودوره في خلق التفاعلات المؤدية الى الخلق والابداع ، ويعرف الاداء الريادي بأنه ذلك التصرف الذي تستحوذه الفرص ، والذي يبرزه الريادي نتيجة تأثير دافع داخلي او خارجي ، يتبادر الى ذهنه في شكل افكار ومشاريع او فرص ريادية تلبي حاجاته ورغباته وتشبعها ، ونلاحظ هنا تعدد النظريات التي تحاول تفسير السلوك الانساني لدى الريادي مثل : نظريات علم النفس ، وعلم الاجتماع ، وعلم الاقتصاد ، وعلم الانسان ، اذ يمكن النظر الى السلوك الانساني لدى الريادي من خلال ادوار وعوامل عدة ابرزها : المبادرة في طرح فكرة المشروع الريادي كالعائلة والاصدقاء ، والزملاء وتأثير القدوة في المجتمع ، وطبيعة شخصية الريادي والمستوى التعليمي له والثقافة السائدة ، وطبيعة المجتمع الذي يعيش فيه الريادي ، والادراك لدى الريادي والتعلم وتشكيل المواقف لديه ، والدوافع العاطفيه او المنطقية ، وعادات الريادي ، ومدى تأثير العلاقات الاجتماعية والشخصية على الريادي وغيرها .

#### 6.4.4.2 المدرسة الاجتماعية

لقد عرف العالم مصطلح الاداء الريادي الاجتماعي في الستينات والسبعينيات من القرن الماضي ، ولكن في الثمانينيات والتسعينيات شهدت انتشاراً واسعاً لهذا المفهوم الذي يمزج بين جني الارباح التي تثمر عنها العمليات التجارية المختلفة من جهة وفكرة التقدم الاجتماعي على مختلف الصعد من جهة اخرى ليتحول بعد ذلك الى تكوين اساليب جديدة وحديثة كان لها وقع كبير واصدء واسعة على مفهوم العمل الاجتماعي الذي اصبح يستمد واحداً من اهم مصادر تمويله واستمراريته من مشاركة واسهامات القطاعين العام والخاص بصورة اكثر فاعلية دعماً لعملية تطوير المجتمعات والارتقاء بالمستوى المعيشي لجميع طبقاته . ان المنحنى الجديد

لمفهوم الاداء الريادي اصبح يأخذ بالاعتبار الاسهامات الاجتماعية المختلفة وخلق قيمة لاعضاء المجتمع ، وتعميق مسؤوليات الافراد نحو الاخرين في المجتمع ومساعدتهم ودعمهم ( Bolton & Thompson , 2000 : 122 ) .

#### 7.4.4.2 المدرسة الحديثة

تشير المدرسة الحديثة في الاداء الريادي الى اراء العديد من الباحثين المعاصرين في هذا المجال مثل McClelland سنة 1961 و Drucker سنة 1964 و Mintzberg سنة 1998 وغيرهم الذين يشيرون الى الاداء الريادي على انه الحاجة الى الانجاز ، تعظيم الفرص ، الابداع والابتكار ، انشاء منظمات الاعمال ، المخاطرة ، وخلق الثروة ( Hisrich & Peters , 2002 : 7 ) . فقد اعتبر Drucker الريادي بأنه الشخص الذي يعظم الفرص ويدير نفسه بنفسه في المشروع الذي يملكه وخصوصاً ادارة الاعمال التي تحتاج الى المخاطرة الاقتصادية ، ويرى Knight سنة 1967 بأن الريادة ترتبط ارتباطاً كبيراً بالمخاطرة والتعامل مع ظروف عدم التأكد ( Mintzberg , 1998 : 129 ) ، اما Libenstein سنة 1968 فقد اكد ما جاء به Drucker بأن الريادي هو المخاطر والمتعامل مع ظروف عدم التأكد ( Des & Bing-Sheng , 1997 : 70 ) .

وحاول Robert سنة 1985 ان يقدم مفهوم شاملاً للاداء الريادي على انه صيرورة خلق وايجاد شيء ما مختلف ذي قيمة ، من خلال الانخراط في المشروع وبذل الجهود والعطاء وتقدير اهمية الوقت والخذ بالاعتبار المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المصاحبة لهذا المشروع ( العمل ) من اجل الحصول على مكافئات مالية مجزية وتحقيق الاشباع الشخصي الذاتي ، وقد لاقى هذا المفهوم قبولاً كبيراً لدى العديد من الباحثين اكثر من اي مفهوم اخر وذلك لانه يحوي ابعاداً اساسية في الاداء الريادي وهي :

- 1/ الاداء الريادي مرتبط بايجاد اشياء جديدة اصلية ذات قيمة سواء اكان ذلك بابتكار سلع او خدمات جديدة او اي اعمال اخرى جديدة .
- 2/ الاداء الريادي مرتبط بالمخاطرة سواء كانت مخاطرة مادية او معنوية او سيكولوجية او اجتماعية .

3/الاداء الريادي يأخذ بالاعتبار الموارد المالية والمعنوية والمخاطر الاجتماعية والاقتصادية عند ابتداء وانشاء المشروع الريادي .

4/الاداء الريادي مرتبط بتوفير الحوافز للعاملين والاستقلالية من اجل زيادة القناعات لديهم.

#### 5.4.2 صفات وخصائص الريادي

### The qualities and characteristics of the Entrepreneurial

رائد الاعمال هو كل شخص يساهم في بناء اقتصاد بلده وتحقيق المنافع المادية له في انجاز مشروع ما ، فيكون قادراً على اتخاذ القرارات الجريئة وقادراً على تجاوز المشاكل التي تواجهه بطريقة غير تقليدية ، فهؤلاء بافكارهم يمكن ان يكونوا رواد اعمال ، وذكر الحدراوي بأنه يوجد نوعين من الصفات لرائد الاعمال وهي : ( الحدراوي ، 2013 : 9 )

#### 1.5.4.2 الصفات القيادية

- 1/يشجع موظفيه على مخالفته الرأي ويستمتع بسعة صدر لنصائحهم ، مما يجعلهم لا يترددون في ابداء ارائهم وقول الحقيقة عندما تقع المؤسسة في مشكلة معينة .
- 2/لا ينتقد موظفيه نقداً لاذعاً ، فيساعدهم على تجاوز المشاكل والاطفاء العملية والوظيفية ، ويذكرهم بشكل مستمر ان عليهم اخذ الدروس والعبر من هذه الاخطاء .
- 3/لا يترك موظفيه يواجهون مصاعب العمل لوحدهم ، بل يقف بجانبهم ، ويقدم لهم النصائح ولا يخذلهم .
- 4/يطور علاقة شخصية مع الموظفين وذلك من شأنه زيادة اخلاصهم واجتهادهم في العمل ، ويكون هو اول المساندين لهم عند تعرضهم للالزامات .
- 5/يتعرف على نفسه جيداً ، ويتبنى نقداً ذاتياً يمكنه من تطوير نفسه بصورة مستمرة ودائمة ، مما يساعد على تطوير من حوله من موظفين .
- 6/يركز على تحقيق اهدافه واحداً تلو الاخر ، فالطموح قد يسبب الفشل او انه يدفع صاحبه لاختيار الكثير من الاهداف ومحاولة تحقيقها في ان واحد ، فرائد الاعمال الناجح هو الذي

يصعد السلم درجة درجة ، فتحقيق هدف في مجال واحد بشكل جيد افضل من تحقيق اهداف كثيرة بأداء بطيء وضعيف .

7/يطور مهارته القيادية بشكل مستمر ، فيتعلم المزيد من مفاهيم مهارات الادارة ويمارسها بشكل يومي حتى لا ينساها .

#### 2.5.4.2 الصفات الشخصية

1/يحب المنافسة مما يولد لديه دافعاً كبيراً ورغبة في النجاح وتحقيق اهدافه في وقتها المناسب ، فهو لا يقبل بالمركز الثالث والثاني بل يريد الحصول على المركز الاول .

2/يعمل بجد ومشقة ، فلا يسمع ما يقال له بشأن صعوبة عمله حتى لو تزايدت احتمالات الفشل.

3/يميل للاستقلال ، فلا يشعر بالسعادة عندما يجبره احد على فعل امر معين ، كما انه يجد صعوبة في السير على نهج الاخرين والعمل لديهم .

4/يمتلك قدرة كبيرة على القيادة ويسعى دائماً لاكتساب مهاراتها .

5/يتمتع بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة لاسيما في الاوقات الحرجة .

6/يستطيع ان يختار المنتج ، والسوق الذي يطرح فيه منتجه ، كما انه قادر على تشكيل فريق عمل مجتهد .

وقد اكد ( زيدان ، 2017 : 114 ) ما جاء به الحدراوي من صفات رائد الاعمال

القيادية اذ ان الريادي والقيادي يبدعان ويفكران بما يحدث في الامد البعيد ويدركان الفرص

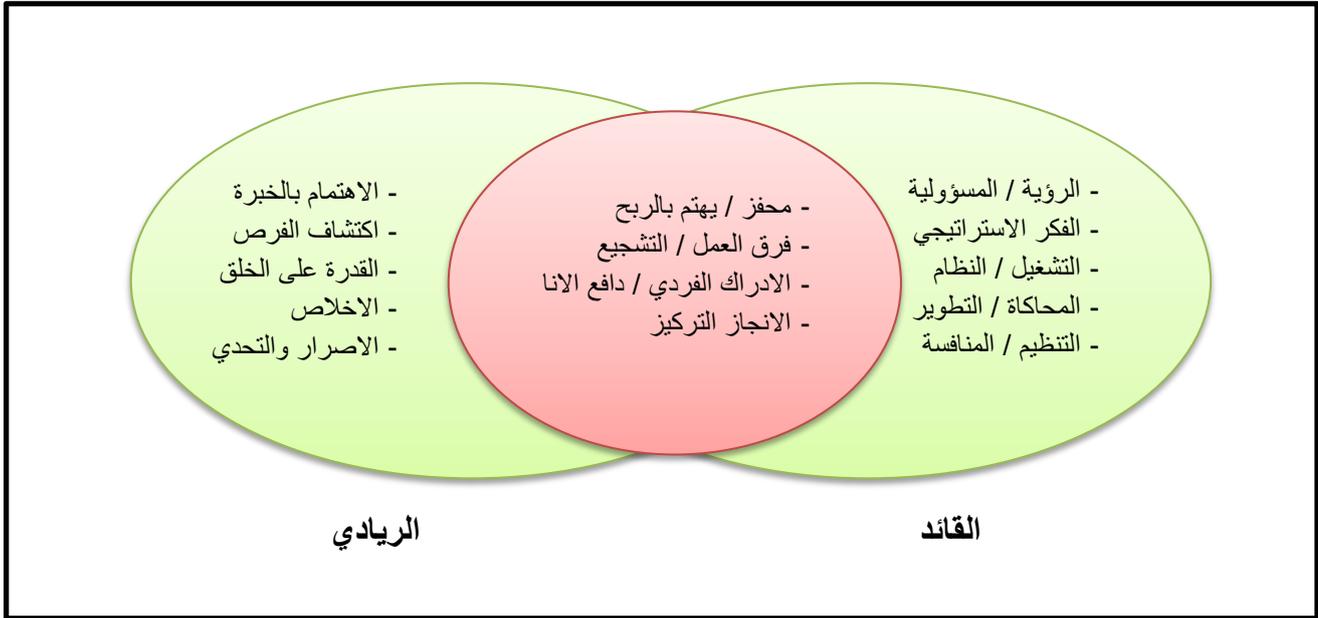
والنظر الى المستقبل ، فالريادي هو الشخص الذي يخلق ويبعد من اجل اقامة شيء ذي قيمة

ملحوظة من خلال ادراكه لفرصة معينة ، اما القائد هو الشخص الذي يؤثر في السلوكيات

والافكار والمشاعر ولاسيما بعدد كبير من تابعيه ويعمل على تفسيرها ، ويوضح الشكل (2-

23) التداخل بين سمات الريادي والقائد .

## شكل ( 2-23 ) التداخل بين سمات الريادي والقائد



المصدر: زيدان، عمرو علاء الدين ، 2007 ، "ريادة الاعمال: القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية" ،  
بحوث ودراسات المؤسسة العربية للتنمية الادارية ، جامعة الدول العربية.

ومن جانب اخر اكدت البحوث والدراسات على ان الشخص الريادي يتميز بمجموعة من  
الخصائص والصفات وهي : ( <http://Mawdoo3.com> )

- 1/روح الابداع العالية والابتكار .
- 2/المهارة والقدرة النوعية على حل المشاكل .
- 3/الشجاعة والجرأة والقدرة على المخاطرة .
- 4/التركيز العالي
- 5/الارادة والعزيمة
- 6/الحفاظ على الطاقة والحيوية
- 7/الالتزام والمواظبة على العمل
- 8/المحافظة على الاتزان ، لاسيما عند التعرض لضغط العمل .
- 9/ادارة الوقت بحرفية عالية .
- 10/حسن اختيار الوقت الملائم لاضافة المزيد من الافكار ، او تأجيل هذه الفكرة لوقت اخر.

بالإضافة الى ما تقدم تناول ( حامد وارشيد ، 2007 ) السمات والصفات في شخصية الريادي بأنها :

- 1/القدرة على تحمل المخاطر وقبول التحدي ، واتخاذ الاجراءات اللازمة للحد من المخاطر .
  - 2/المبادرة وانجاز الاعمال لتوسيع العمل ليغطي منتجات جديدة .
  - 3/الانتباه للفرص واقتناصها.
  - 4/البحث عن المعلومات اللازمة للعمل باستخدام وسائل الاتصال المناسبة والبحث والتحقق بنفسه من النتائج .
  - 5/الاهتمام بالجودة والنوعية لمواصفات المنتجات .
- اما ( Adair , 2006 ) فقد ميز الريادي بمجموعة من الخصائص وهي :

- 1/قبول التحدي
- 2/تعريف المشكلة بشكل صحيح .
- 3/افتراض عدم وجود اجراءات او نظريات صحيحة بشكل مطلق .
- 4/الابتكار والتفكير المبدع لحل المشاكل التي تواجهه المؤسسة .

## 6.4.2 ابعاد الاداء الريادي

### The Dimensions of Entrepreneurial Performance

تناول الباحثون السابقون ومنذ زمن بعيد ابعاد الاداء الريادي والتي اخذت تتنوع بالذكر من باحث الى اخر فقد ذكر كل من ( Hart ,1992 : 327 ) و ( Pascale , 1985 : 26 ) ان الاداء الريادي يتكون من مجموعة من الابعاد وهي التكيف ، والتحليل والتكامل والمخاطرة وابتكار المنتجات ، بينما اقترح ( Fredrickson , 1986 : 280 ) ابعاداً اخرى وهي الاستباقية والعقلانية والشمولية والمخاطرة واخيراً التأكيد ، بينما ركز ( Miller , 1983 : 771 ) على الابتكار والمخاطرة والاستباقية لتكون ابعاد الاداء الريادي .

وقد اتفق كل من ( Covin & Slevin , 1989 : 75 ) و ( Ginsberg , 1985 ) و ( Naman & Slevin , 1993 : 137 ) و ( Morris & Paul , 1987 : 247 ) و ( 50 Miller ) و ( Sehafer , 1990 : 23 ) على ان تكون ابعاد الاداء الريادي هي مثلما تقدم بها وهي الابتكار والمخاطرة والاستباقية بينما اضافة ( Burgelman , 1983 : 241 ) المغامرة التنافسية بعداً اخر الى ابعاد الاداء الريادي ، والجدول ( 2-8 ) يوضح ابعاد الاداء الريادي حسب اراء بعض الكتاب والباحثين من خلال ما ورد في ادبياتهم .

### جدول ( 2-8 ) : ابعاد الاداء الريادي على وفق آراء بعض الكتاب والباحثين

ت	اسماء الباحثين	الاستقلالية	الابداعية	الابتكار	الاستباقية	المبادرة	المغامرة التنافسية	المخاطرة	التجديد الذاتي
1	Lumpkin & dess ,1996 : 85	*	*			*	*	*	
2	Mattila & Ahlqvist , 2001 : 25			*	*			*	
3	Hitt et al , 2002 : 112	*	*		*		*	*	*
4	Ferreira,2002	*	*						
5	Wiklund et al , 2004 : 6			*	*			*	
6	Dess,etal,2005	*	*		*		*	*	
7	Dess,etal,2007	*	*		*		*	*	
8	Hitt,etal,2007	*	*		*		*		
9	Hill&Jones,2008	*	*		*		*		
10	Dess,etal,2008	*	*		*		*	*	
11	O.Ferrell,etal,2008	*	*		*		*		
12	Zimmerer,etal,2008	*	*		*		*	*	
13	Morris , 2008 : 12	*	*					*	
14	Leach&Melicher,2009	*	*		*		*		
15	Carpenter&Sanders,2009	*	*		*		*	*	
	المجموع	13	13	2	12	1	11	10	1

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الادبيات المذكورة .

وكما يتضح من الجدول أعلاه فإن هناك اتفاق بين هذه المجموعة من الأدبيات الإدارية على أن هناك خمس أبعاد للاداء الريادي تم إعتقادها كأبعاد لاغراض الدراسة الحالية, وأن هذه الأبعاد يمكن أن تعمل لتحسين الاداء الريادي للمؤسسات و يمكن توضيحها بالآتي :

**1.6.4.2 الاستقلالية Autonomy** :- وتعني الرغبة في العمل باستقلالية لتصل الى الرؤيا والفرصة الريادية . وهي تطبق على كل من الاشخاص والفرق التي تعمل خارج الاستراتيجيات والمبادئ التنظيمية الموجودة . وفي مجال الريادة غالباً ما تستخدم وحدات العمل المستقلة لرفع نقاط القوة الموجودة في المجالات الجديدة ، ومعرفة الفرص التي تقف وراء القدرات الحالية للمؤسسة وتشجيع وتطوير المشاريع الجديدة او تحسين اجراءات العمل ، لذلك فإن الاستقلالية تمثل نوع من الصلاحية التي تقاد من خلال معرفة ورفع الفرص الريادية . ( , Dess et al 2005:427).

فالاستقلالية بُعد يؤثر في التوجه الريادي، وعمل الرياديين ضمن حدود المؤسسة يتطلب الشعور بالاستقلالية في العمل، وينبغي أن تكون مقبولة من قبل القادة الرياديين لجلب المغامرات الجديدة، فكلما كان مستوى الاستقلالية عالياً ، يكون مستوى الابداع اعلى في المؤسسات.(Nyanjom, 2007: 32).

اغلب الكتابات التي اختبرت الريادية يبدو انها موجهة بافتراض مسبق هو ان اعمال الريادي تمثل سلوكاً اجتماعياً غير طبيعي (Campbell , 1992 :21) . ولكن التوجه الى المشاريع ذات المخاطرة يمكن تفسيره بسهولة من خلال الحاجة الى امتلاك الاستقلالية في العمل . وقد وجد ( Lvanova & Gibcus , 2003 : 15 ) في مقارنة بين عدد من المستجيبين بشكل عام ان هنالك حاجة قوية للانجاز ودرجة عالية من الاستقلالية لدى الرياديين منهم .

**2.6.4.2 الإبداعية Innovativeness** :- يعرف الابداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة او تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة او النظام او العملية او السياسة او البرامج او الخدمة والتي هي ( الفكرة ) جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها ، كما عرف الابداع بأنه الاستخدام الاول او المبكر لاحدى الافكار من قبل واحدة من

المؤسسات التي تنتمي لمجموعة المؤسسات ذات الاهداف المتشابهة . ( الحراشة والهيبي ،  
2006 : 240 )

وقد اوضح ( Wickham , 2001 : 223 ) انواع الابداع الريادي كما هي موضحة  
بالشكل (24-2) واصفاً اياها من خلال بعدين رئيسيين هما التأثير في السوق ( عالي ، منخفض  
( والتكنولوجيا ( حديثة ، مؤسسة سابقاً )

الشكل ( 24-2 ) انواع الابداع الريادي

مؤسسة حديثاً	التكنولوجيا	حديثة
الابداع الجديد الداخلي New Insight Innovation	الابداع العالمي الجديد New World Innovation	عال
الابداع الجزئي Incremental Innovation	الابداع التخصصي Specialized Innovation	التأثير في السوق منخفض

Source :Wickham , A , 2001 , " Strategic Entrepreneurship " , Europe Prentice  
Hall.

ويتبين من الشكل السابق ان هنالك اربعة انواع لابداعات الريادي وهي على النحو التالي :

1/الابداع الجزئي : وهو يتعلق بأن يتم الابداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالأسواق .

2/الابداع الجديد الداخلي : وهو يتعلق بأن يتم الابداع الجزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل بالأسواق .

3/الابداع التخصصي : يتعلق هذا الابداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة او اساليب تكنولوجية جديدة مع اهتمام قليل بالسوق ، ويكون مستوى الطموح دون المطلوب .

4/الابداع العالمي الجديد : يتعلق هذا النوع من الابداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة مع وجود اهتمام عالٍ بالأسواق .

والابداع ( Innovation ) هو من المواضيع الحيوية التي تجتذب عناية كثير من الكتاب والباحثين في مختلف ميادين المعرفة . تعود الجذور التاريخية للابداع الى الكلمة اللاتينية ( Nouvs ) والتي تعني ( جديد ) ، والابداع يعني التجديد بوصفه اعادة تشكيل او اعادة عمل الافكار الجديدة لتأتي بشيء جديد ، ويتم التوصل الى حل خلاصة لمشكلة ما ، او الى فكرة جديدة وتطبيقها ، وان الابداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ او التحويل من الفكرة الى المنتج او الخدمة ( النجار ، 2012 : 79 ) .

**3.6.4.2 المخاطرة Risk :-** يقصد بالمخاطرة القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها ،

والمواجهة النفسية والاقتصادية ، ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها ( احمد وبرهم ، 1998 :

( ويشير ( 3 : 2001 ، Robert & Meier ) الى ان اخذ المخاطرة هو الاحتمالية في

الحصول على مكافأة ، او تحقيق عوائد مجزية في حال نجاح خطة المشروع المقترحة ، وتكون

اكثر من احتمالية الفشل . وفي السياق نفسه يشير ( 3 : 2003 ، Bostjan ) الى انه لا

يوجد حدود معينه او اطار محدد لسلوك اخذ المخاطرة ما بين المؤسسات والاشخاص على حدٍ

سواء ، اما بالنسبة للمشاريع الجديدة ، فكلما كانت المخاطرة اقل يكون الشخص عبارة عن عامل

او فرد عادي ، وكلما ازدادت درجة المخاطرة يصبح ريادياً ، وان اخذ المخاطرة يأتي تقييمه من

ناحية اقتصادية بالدرجة الاولى ، ومن نواحي نفسية وسلوكية واجتماعية بالدرجة الثانية ، ويكون ذا علاقة بعملية اتخاذ القرارات ، ومبنياً على مبدأ المقامرة والمغامرة والمخارج المتتالية بالنسبة لاختذ المخاطرة والفائدة المتوقعة . وأشار كل من (Charles&Robyn,2000:2) إلى أن المخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد والكيفية التي تضمن نجاح الأعمال .

وبين كل من (Robert&Meier,2001:31) المخاطرة هي الاحتمالية في عملية الحصول على المكافأة أو تحقيق عوائد في حالة نجاح خطة عمل المشروع .

في حين أشار (Dess el al, 2007: 461) أنّ ما نعنيه بالمخاطرة هو الإشارة إلى رغبة المؤسسة في التحكم بالمشاريع حتى في حالة تحقيقها لنجاح جزئي أي التصرف بشجاعة دون ادراك عواقبها ولكي تكون ناجحة من خلال المؤسسة الريادية يجب عليها أن تتحمل المخاطرة حتى لو دعت الضرورة الى الاخذ بالطرائق أو المنتجات التي كانت سابقاً ولكي تتمكن المؤسسة من الحصول على عوائد مالية كبيرة عليها تحمل المخاطرة ولا سيما اقتراض رؤوس الاموال وتقديم سلع وخدمات جديدة للأسواق والاستثمار في التقنيات غير المكتشفة, حيث إنّ فكرة المخاطرة تشير إلى إدراك البيئة ولهذا تعد المخاطرة من العناصر الضرورية للريادة الاستراتيجية وبشكل اصح للتفكير الريادي وتقود إلى تحقيق مزايا استراتيجية أو تنافسية (نوري, 2012: 871).

ويحدد (العيسوي وآخرون, 2012: 784) و ( محمد ، 2012 : 72 ) ثلاثة أنواع من المخاطر التي تتحملها المؤسسة والمديرون الاستراتيجيون من الذين يمتلكون روح المبادرة وهي:

**1/مخاطر الأعمال :** وتتضمن المجازفة في المجهول من دون معرفة احتمالية النجاح, وترتبط تلك المخاطر بالدخول في أسواق مختبرة أو الالتزام بتكنولوجيا جديدة .

**2/المخاطر المالية :** وتنشأ من الاقتراض بدرجة كبيرة أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد لتحقيق النمو, وفي هذا السياق, فإن هذا النوع من المخاطرة يشير إلى الموازنة بين العائد والمخاطرة الشائع في أدبيات لتحليل المالي .

3/المخاطر التشغيلية : إنّ القرارات التي يتخذها التنفيذيون كونهم الرياديون في المؤسسة لها مضامين مهمة على مستقبلهم المهني, فالمخاطر هنا ترتبط بنتائج الأعمال الريادية المؤثرة على المستقبل المهني للريادة .

#### 4.6.4.2 المغامرة التنافسية Competitive Aggressiveness :- لا تأخذ المؤسسات

التمركز الجديد لتكييف ذاتها للمنافسة الشديدة او لتصبح متأخرة في نموها وفي دخولها الاسواق ، لذا تحسب المؤسسات تكاليف الفرص وتحاول استعمال استراتيجيات بديله للمحافظة او البقاء في المنافسة. فالمؤسسات التي تقرر الحصول على الحصة من هذه الاسواق، تقرر السلوكيات التنافسية الشديدة من خلال عمل استراتيجيات تسويق، على سبيل المثال المنافسة بالسعر، زيادة الترويج، او توحيد قنوات التوزيع او تقليد منتجات المنافسين ( Aktan & Bulut , 2008 ) .(72).

أشار (Dess etal ,2005:431) إلى أن المغامرة التنافسية بأنها عبارة عن مجموعة جهود المؤسسات التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة، وهي غالباً ما تغامر ضد المنافسين، فتقلل الأسعار وتضحي بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية أو أن تنفق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية وكطريقة لتطوير ونمو المؤسسة، فأن المغامرة التنافسية قد تجعل المؤسسة مجازفة جداً في رفع نتائج النشاطات الريادية الأخرى مثل الإبداعية والاستباقية، وتختلف المغامرة التنافسية عن الإبداعية والاستباقية في أنها تتوجه مباشرة إلى المنافسين بينما البعدين الآخرين يركزان على الفرص السوقية .

#### 5.6.4.2 الاستباقية Proactiveness : - يشير القاموس (Webster, 1988: 428)

للاستباقية بانها الاستعداد مقدماً للتعامل مع صعوبة محتملة، وهي فاعلية المشاركين في حل المشاكل المستقبلية. فهي بعد من ابعاد الريادة تستعمل للبحث باستمرار عن فرص السوق، والاستجابة للتغيرات البيئية. وتركز هذه الاستراتيجية على المستقبل، وخلق الافكار التي تقترض

الاستجابة وتوقع ومنع المشاكل ، والاتصال الفاعل والمحافظة على التكيف، والصبر على تنفيذ العملية الجديدة، او التعامل مع المنتج الجديد. فالمؤسسات الريادية تكون مفتوحة للفرص الجديدة من مصادر متنوعة وامكانية امتلاك تلك الفرص.

ويشير ( Caruana , 2000 : 16 ) الى ان الاستباقية هي القدرة على اخذ مخاطر عالية بدرجة اكبر من ظروف البيئة المحيطة بالمؤسسات ، وهي تتضمن ثلاثة عناصر اساسية هي :

1/اقرار ملاحقة او عدم ملاحقة المنافسين بالابداع .

2/المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والابداع والتطوير .

3/محاولة التعاون مع المنافسين من اجل احتوائهم من خلال اقامة التحالفات الاستراتيجية معهم.

ومن جهة اخرى فقد اورد ( Bateman & Crant , 2000 : 116 ) ان لسلوك

الاستباقية خصائص وسمات عدة اهمها :

1/اغتنام الفرص في السوق والتي لا تكون على علاقة مع العمليات والانشطة الحالية للمؤسسة.

2/الاستباقية ترتبط بتقديم منتجات جديدة ونادرة مختلفة عن بقية المنافسين .

3/الاستباقية تشمل التخطيط الاستراتيجي للعمليات التي تكون في مرحلة الانحدار خلال مدة حياة المنتج .

وقد اشار ( Argon , 1998 : 113 ) الى ان الاستباقية هي القدرة على ايجاد الفرص

او تمييزها عند القيام بطرح المنتجات في السوق ، وتكون الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة وليس كردة فعل للاحداث ، ويكون ذلك من خلال الحصول على المعلومات عن الوضع الحالي والماضي والمستقبل ، ويضيف Argon ان الاستباقية تتضمن الافعال التي تتم قبل حدوث التغيرات في البيئة والتي يكون لها تأثير على المؤسسة ، وكذلك الافتراضات باحتمالية حدوث مثل هذه التغيرات ، وعلى المدى الطويل يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات في البيئة الخارجية .

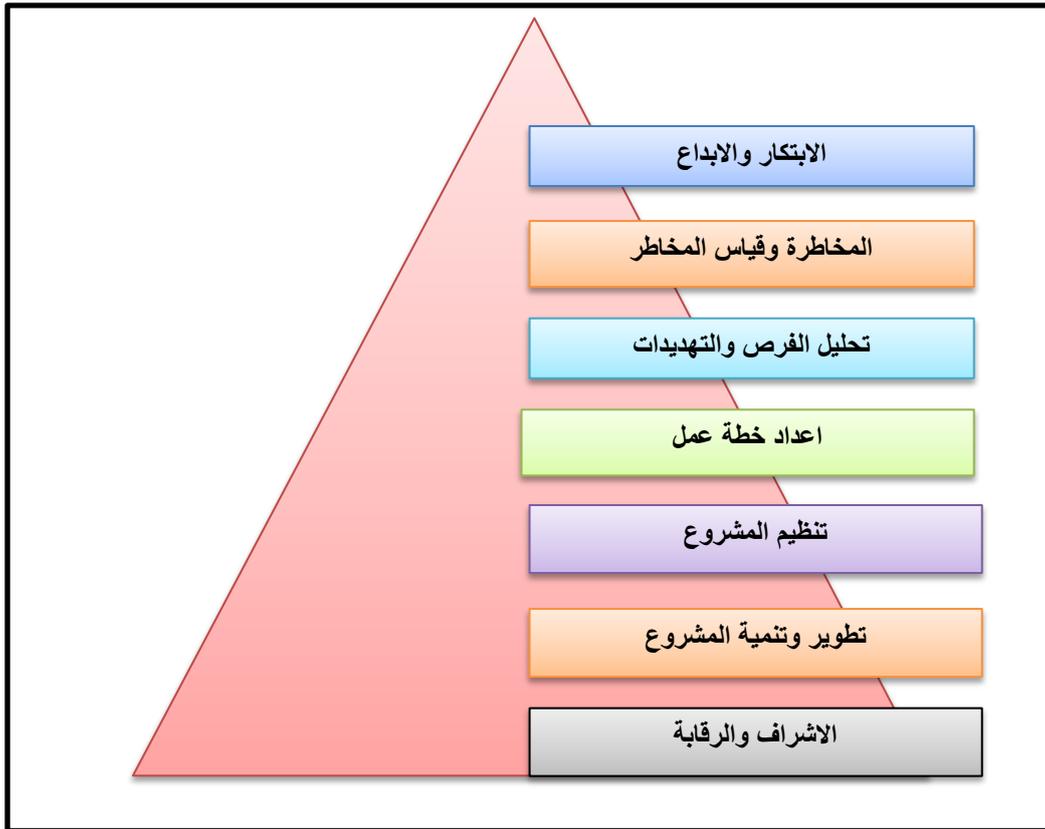
## 7.4.2 وظائف الريادي Functions of Entrepreneurial

هنالك وظائف مختلفة يقوم بها الريادي نذكر منها ما جاءت به ( Pahuja , 2016 :

10 ) وكما هي موضحة بالشكل (2-25) :

1/الابتكار والابداع : ان الابتكار والابداع يعتبر من شخصية رائد الاعمال كما اشار Schumpeter سنة 1934 والمكون الرئيسي لريادة الاعمال هو الابتكار من الفرد والذي ينطوي على القيام باشياء جديدة او القيام بنفس الاشياء بطريقة جديدة . وقد يكون ذلك بادخال منتج او خدمة جديدة ، او طرق جديدة للانتاج ، اكتشاف اسواق جديدة او ايجاد مصدر جديد للمواد وما الى ذلك .

شكل ( 2-25 ) وظائف الريادي



Source : Pahuja , Anurag , 2016, "Introduction to Entrepreneurship" , impact of SHGs on social , Economic and political Empowerment of Women : A Case of Ghaziabad District .

2/المخاطرة وقياس المخاطر : اشار Palme سنة 1971 الى ان الاداء الريادي يتضمن في المقام الاول على المخاطرة وقياسها ، والمخاطرة ليست متعلقة فقط بنجاح المشروع التجاري الجديد ، ولكن ايضاً على الصعيد الشخصي والمهني مثل ترك الوظيفة من اجل البدء بمشروع جديد وعلى الرفاه النفسي وعلى الرغم من ان المخاطرة هي حتمية الا ان رواد الاعمال يفضلون اتخاذ المخاطرة المعتدلة اذ يكون لديهم درجة معينة من السيطرة وهم لا يفضلون الحالات التي تتطوي اما على اقصى حد من المخاطر او على اليقين .

### 3/تحليل الفرص والتهديدات

ينبغي على الريادي ان يكون باحثاً عن الفرص ، وقد توفر البيئة عدداً من الفرص امام الريادي ويحتاج الى تحليل هذه الفرص من وقت لآخر واختيار الفرص المناسبة اكثر في الوقت المناسب لانشاء مشروع جديد وينبغي ان يمتلك القدرة والمهارات اللازمة لوضع استراتيجيات لمشروع اعمال جديد مع الاخذ بنظر الاعتبار التهديدات التي تطرح على المشروع .

4/اعداد خطة عمل : خطة العمل هي وثيقة مكتوبة تحتوي على تفاصيل بشأن كل جانب من جوانب المشروع التجاري المقترح ، ومن المهام الشاقة وضع خطة عمل متقنة وقابلة للاستمرار ، ان اعداد خطة العمل ضروري لإقناع المستثمرين المحتملين والمؤسسات المالية بشأن جدوى المشروع من اجل الحصول على تمويلها .

5/تنظيم المشروع : يجمع رائد الاعمال بين عوامل الانتاج المختلفة مثل رأس المال والقوى العاملة والالات والاراضي والبناء وما الى ذلك لبدء المشروع . ويحتاج الى مهارات مناسبة لنشر الموارد المناسبة في الانشطة المناسبة في الوقت المناسب من اجل تجنب الهدر والاستفادة المثلى من الموارد في المشروع الجديد .

6/تطوير وتنمية المشروع : العديد من المشاريع المنشأة حديثاً ليست قادرة على البقاء والمنافسة لفترة طويلة وهي تتطلب مشاركة نشطة من الريادي خلال مرحلة النمو لمشروع جديد اذ عندما يبدأ النمو بالحجم يحتاج الريادي الى تفويض الانشطة الروتينية للمرؤوسين الاخرين في المؤسسة مع توفير الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الرائدة .

7/الإشراف والرقابة : عندما يتم تفويض الاعمال الروتينية للمرؤوسين يصبح من الضروري وجود اليات مراقبة مناسبة بحيث يمكن للريادي تتبع الاعمال وقد يتعين استخدام المراقبة الشخصية والابلاغ وتقنيات المراقبة الاكثر تطوراً .

وصنفت وظائف الريادي من وجهة نظر اخرى كالاتي : (ora.enaipveneto.net)

1/تصور الفكرة : الريادي هو الشخص ذو العقل الابداعي الذي يستطيع تحديد فرص الاعمال واتخاذ خطوات لتحويل الافكار الى مشاريع تجارية ناجحة ومنحها شكلاً ملموساً .

2/الترويج : من المعتقد بأن دور الريادي يتمثل فقط بإنشاء مشروع جديد ولكن في الوقت الحالي الكثير من الريادين يتخذون ايضاً دور المروجين بحيث يمكنهم القيام بالترويج لانشاء مشروع جديد او التوسع الصغير او الكبير من نشاط تجاري قائم او للجمع بين شركتين او اكثر من الشركات التجارية وكمروج ينبغي على رائد الاعمال اجراء دراسات الجدوى واتخاذ القرار بشأن شكل التنظيم وتجميع الاموال المطلوبة واعطاء الشكل الملموس لاقتراح الاعمال .

3/الابتكار : ينظر الى الريادي بوصفه مبتكراً يحاول تطوير منتجات وتكنولوجيا واسواق جديدة ، ويستخدم الريادي قدرته الابداعية للقيام باشياء جديدة واستغلال الفرص في السوق .

4/تحمل المخاطر وعدم اليقين : ان اي مشروع تجاري جديد ينطوي على قدر كبير من المخاطر وعدم اليقين والريادي هو الذي يتحمل المخاطر ويعد للخسائر التي قد تنشأ بسبب حالات غير متوقعة بالمستقبل ، وفي الواقع ان رغبة الريادي في تحمل المخاطر تساعده على اتخاذ مبادرات وقرارات في القيام باشياء جديدة او محاولة استخدام اساليب جديدة للانتاج .

5/ادارة رأس المال اللازم : ادارة رأس المال واحد من اكبر العقبات التي يواجهها الريادي ، وهو الذي يجب ان يقدم رأس المال الاولي المعروف باسم رأس المال المخاطر وايضاً مسؤول عن جمع الاموال الاضافية المطلوبة لمواصلة الاعمال وتوسيع نطاقها .

6/التوظيف : ينبغي على رائد الاعمال تصميم الهيكل التنظيمي وتعيين اشخاص مناسبين لشغل وظائف مختلفة كما انه يقيم العمال المهرة وغير المهرة واتخاذ الترتيبات اللازمة لتعيينهم .

وأشار ( 67 : 2006 , Robinson et al ) الى وظائف الريادي بأنها :

1/انشاء اسواق جديدة : وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق ، السوق هو مجموعة من الافراد الذين لديهم الرغبة والقدرة لأشباع احتياجاتهم ، وهذا ما يسمى اقتصادياً بالطلب الفعال ، فرواد الاعمال هم اناس مبدعون ومنتشئون للموارد والفرص فهم يوجدون زبائن وبائعين وهذا ما يجعلهم مختلفين عن رجال الاعمال التقليديين الذين يؤدون الوظائف الادارية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام .

2/اكتشاف مصادر جديدة للمواد : رواد الاعمال لا يقبلون ابدأ بالمصادر التقليدية او المتاحة للمواد ، لذلك ولطبيعتهم الابتكارية فأنهم يعملون على اكتشاف مصادر جديدة للمواد ليحسنوا من مؤسساتهم في مجال الاعمال فهم يستطيعون تطوير مصادر جديدة للمواد تتمتع بميزة تنافسية من حيث النقل والتكلفة والجودة .

3/يحركون الموارد الرأسمالية : رواد الاعمال هم المنظمون والمحددون لمعظم عناصر الانتاج مثل الارض والعمال ورأس المال ، فهم يميزون عناصر الانتاج هذه لخلق بضائع وخدمات جديدة فرأس المال يعني الاموال وفي علم الاقتصاد يمثل المكائن والمباني والمواد المادية الاخرى المستخدمة في الانتاج ، فرواد الاعمال لديهم الابتكار والثقة في النفس التي تمكنهم من تجميع وتحريك رؤوس الاموال لانشاء اعمال جديدة او توسيع اعمال قائمة .

4/تقديم تكنولوجيا جديدة ، صناعات جديدة ، منتجات جديد : فرواد الاعمال وبعيداً عن كونهم مبتكرين واخذهم للمخاطرة بمسؤولية فأنهم يحسنون استغلال الفرص لانشاء اعمال جديدة وتحويلها الى مكاسب لذلك فهم يقدمون اشياء جديدة ومختلفة بعض الشيء .

5/خلق فرص عمل جديدة : اذ ان اكبر موفر لفرص العمل هو القطاع الخاص فأن ملايين فرص العمل تقدمها المصانع وصناعة الخدمات والشركات الزراعية وبعض الاعمال الصغيرة والمتوسطة .

## 8.4.2 انواع الرياديين وتصنيفاتهم

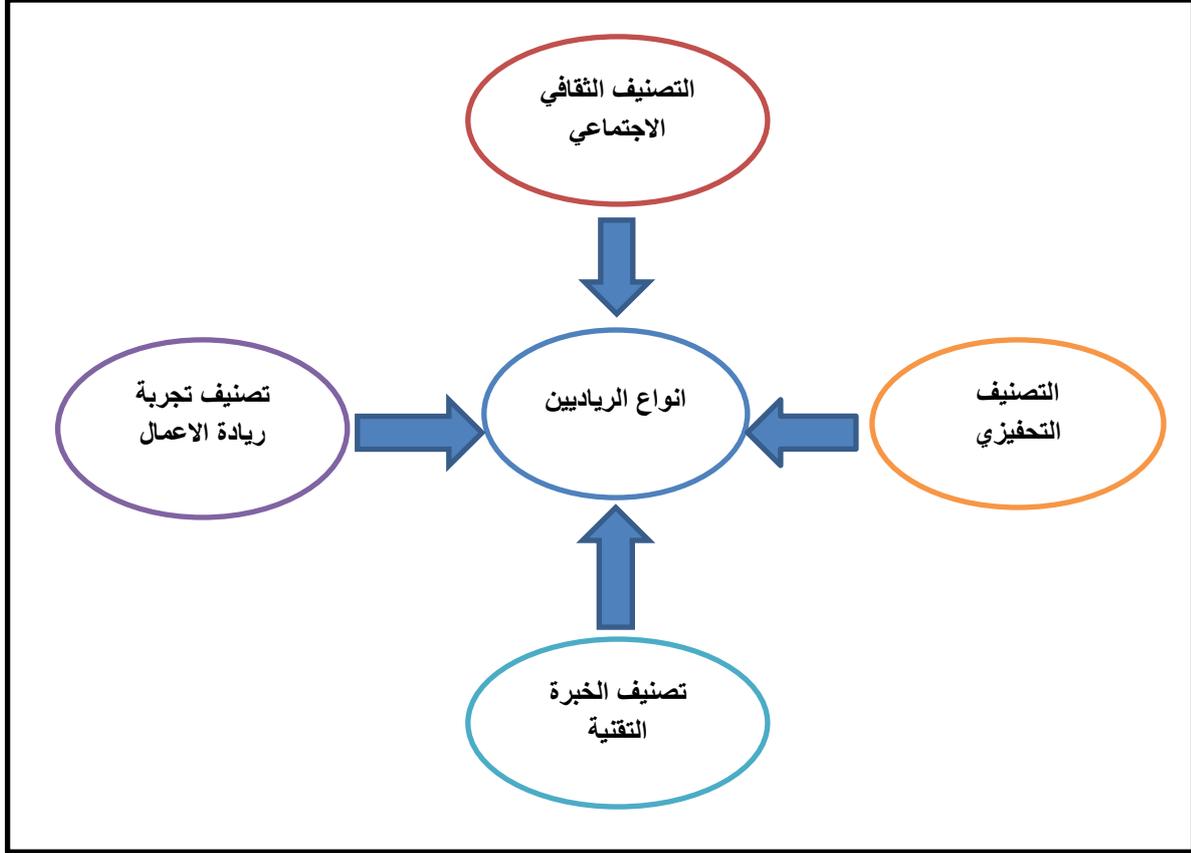
### Type of Entrepreneurial and their classifications

لقد قسمت النظرية الاقتصادية الريادة او الرياديين من حيث السلوك الى ثلاثة انواع رئيسة وهي المبدع ، والمخاطر ، والمدير ( Robinson, 1990 : 12 ) . وقد قسم ( Mintzberg , 1998 : 12 ) الرياديين الى اربع انواع وهي الريادي ذو التوجه نحو الابداع المحسوب ، الريادي ذو التوجه نحو الابداع الايحاءى ، والريادي المروج المتفائل ، والريادي المنشأ لمشروع كبير الحجم .

وقد صنف ( Michail , 2000 : 69 ) الرياديين الى اربع مجموعات وهي الرياديين ذوي الامكانية ، والرياديين الذين لديهم النية لاقامة مشروع ، ورياديين فاعليين وافراد ليست لديهم النية لبدء وانشاء مشروع جديد . وقد قسم بعضهم مثل ( Ucbasaran , 2001 : 63 ) الرياديين الى انواع اخرى مثل : ريادي اصيل ، وريادي مبتدئ ، وريادي تسلسلي او تتابعي وهو الريادي الذي يملك مشروع واحد في وقت واحد بعد ان قضى فترة زمنية في مشروع سابق ، والريادي الاحتوائي الذي يملك اكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد ( Wright & Westhead , 1998 : 19 ) .

وقد صنف كل من ( Naidu & Rao , 2008 : 179 ) الرياديين الى اربع انواع اساسية وكما هي موضحة بالشكل (2-26) وكالاتي :

الشكل (2-26) انواع الرياديين



Source : Naidu , N.V.R. & Rao , T.K. , 2008 , "**Management and Entrepreneurship**" , International Publishing House, New Delhi .

1.8.4.2 التصنيف الثقافي الاجتماعي : على اساس هذا التصنيف يمكن وضع رواد الاعمال في اربع فئات وهي :

- 1/ المهاجرون الجدد :- وهو فرد قد وصل حديثاً الى البلد ويبدأ العمل كوسيلة لبقائه في البلاد .
- 2/ رواد الاعمال العرقيين :- وهم الذين يمتلكون مجموعة من الروابط المشتركة والانماط المنتظمة للتفاعل بين الاشخاص الذين يتشاركون في خبرات قومية او تجارب هجرة مشتركة .
- 3/ اصحاب المشاريع الاقلية :- وهم الذين لا ينتمون الى اغلب السكان .
- 4/ سيدات الاعمال

2.8.4.2 التصنيف التحفيزي :- وهو على اساس الحافز لبدء مشروع جديد ويمكن وضع رواد الاعمال في اربع فئات وهي :-

1/رائد الاعمال من الجيل الاول :- وهو الذي يبدأ من جديد وليس لديه اي مشروع عائلي قبل تأسيس مشروعه الجديد .

2/رائد الاعمال الذي يتمتع بالفاعلية الذاتية :- وهم الذين يرغبون بتحقيق ذاتهم بذاتهم ويريدون تحقيق شيء قادر على جعلهم يشعرون بالاستقلال والاستقرار الذاتي .

3/رائد الاعمال الساخط :- وهو شخص غير راضي عن التنظيم الذي يعمل فيه وقرر البدء بمشروع جديد .

4/اصحاب المشاريع التجارية العائلية :- وهم الذين يرثون اعمالهم العائلية ويوسعونها اكثر .

3.8.4.2 تصنيف تجربة قيادة الاعمال :- على اساس هذا التصنيف يمكن وضع رواد الاعمال في فئتين هما المبتدئين واصحاب المشاريع العاديين :-

1/المبتدئين :- هم الافراد الذين ليس لديهم اي خبرة في مجال الاعمال في الماضي .

2/رواد الاعمال المعتادون :- وهم الذين لديهم خبرة في امتلاك شركتين مختلفة او اكثر على الاقل في وقت واحد .

5.8.4.2 تصنيف الخبرة التقنية :- يتم تعريف رائد الاعمال التقني على عدة اعتبارات وهي :

1/رائد الاعمال التقني المالك :- وهو المالك الحالي للاعمال القائمة على التكنولوجيا .

2/رائد الاعمال التقني الباحث :- وهو الذي ليس لديه خبرة سابقة في البحث التكنولوجي قبل بدء مشروعه التقني الخاص .

3/رائد الاعمال التقني المنتج :- هو الشخص الذي له تاريخ من المشاركة في الانتاج التجاري المباشر قبل بدء مشروعه الخاص .

4/رائد الاعمال التقني المستخدم :- هو الشخص الذي شارك كمستخدم نهائي لمنتج / تكنولوجيا محددة .

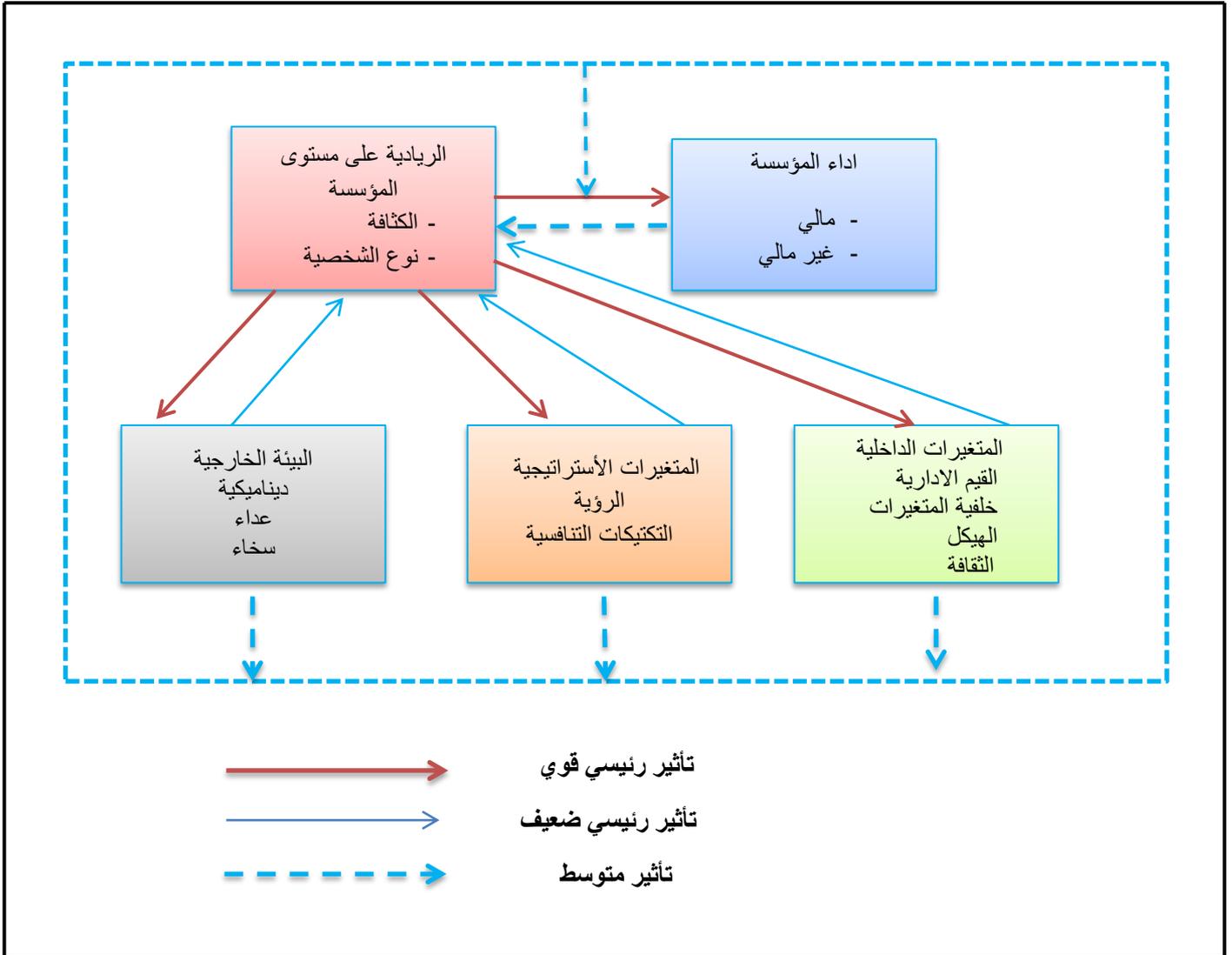
5/رائد الاعمال التقني الانتهازي :- هو الذي حدد وتصور فرصة مبنية على التكنولوجيا وامسكها لانشاء مشروعة القائم على التكنولوجيا .

### The relationship of the Entrepreneurship to performance

يمكن توضيح العلاقة بين الريادة والاداء من خلال تأثير الانشطة والفعاليات الريادية بالاداء العام للمؤسسة ، فمن الممكن ان يكون النشاط او العمليات الريادية قد تؤدي في بعض الاحيان الى نتائج ايجابية لبعء اداء واحد ونتائج غير ايجابية على مستوى الابعاد المختلفة الاخرى ، فعلى سبيل المثال يمكن الاستثمار الكثيف في البحث والتطوير وابتكار المنتجات تمكن المؤسسة من الدخول بنجاح في مجال المنتجات الجديدة وبالتالي تعزيز نمو المبيعات على المدى الطويل ، لكن الالتزام بالموارد المطلوبة قد ينقص من الربحية في المدى القصير وبالتالي فإن ريادية العمل ظهرت في بعد من الاداء دون الاخر ، هذا بالاضافة الى انه من الممكن ان تكون هنالك معايير مهمة اخرى للمؤسسة وهذه المعايير غير مالية مثل سمعة المؤسسة والصورة العامة والبقاء بالمنافسة والتزام الموظفين ورضاهم وغيرها ويمكن ان تكون هذه المعايير مهمة بقدر المعايير المالية .

ويُعد أنموذج (Zahra ,1993) من النماذج التي وثُقت في اغلب الدراسات التي أهتمت بالريادية ، اذ حاولت ان تُقدم أنموذج يربط بين العديد من المتغيرات الخارجية و دورها في التأثير في تحقيق الريادية على اداء المؤسسة و عُدت المتغيرات الخارجية و الاستراتيجية و الداخلية ايضاً متغيرات لا تؤثر في اداء المؤسسة فحسب بل تتأثر فيها ايضاً و تعتمد عليها في تحقيق الريادية عن طريق التغذية العكسية من المتغيرات الى اداء المؤسسة ، فهو أنموذج مفتوح يوضح علاقة الريادية بالاداء ، ويبين الشكل ( 2-27 ) هذا الأنموذج ( Syed & Bhutta , 2013 : 82 ) .

الشكل ( 2-27 ) أنموذج (Zahra,1993)

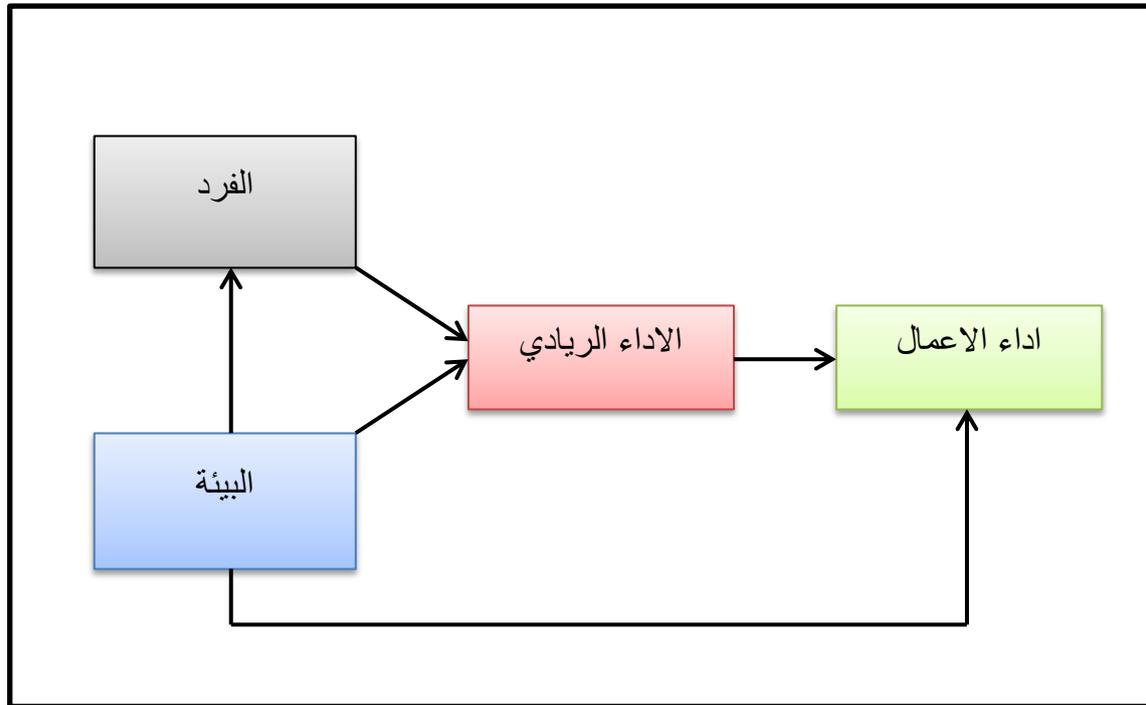


SOURCE :- Syed, Zulfiqar Ali & Bhutta, Nousheen Tariq , 2013 , "**Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective**", Open Journal of Accounting.

وهناك انموذج اخر قدمه ( 8 : 1996 , Delmar ) يربط الريادية بالاداء ويربط هاذان المتغيران ببعدين اخرين هما البيئة والفرد اذ يتم تحديد اداء الاعمال من خلال استجابة البيئة ( السوق ) للانشطة الريادية فان اداء الاعمال سيكون جيد اذا كان هنالك طلب على المنتجات او الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، ولذلك فان اداء الاعمال يعتمد على الريادية ، وتختلف الريادية عن الاداء اذ يمكن ان يكون اداء رجل الاعمال اداءً عالياً ولكن بسبب الاحداث غير المتوقعة او الاحداث التي لا يمكن السيطرة عليها من قبل رجل الاعمال تجعل

اداءه ضعيف فقد يرغب رجل الاعمال بتوسيع نشاطه التجاري ولكن المنافسة مكثفة جداً ، او يعيق التوسع قرار سياسي ، وبعبارة اخرى لا يمكن لاداء رجل الاعمال ان يسيطر على جميع العوامل التي تحدد العمل ، بينما الريادية فأنها تسيطر على المتغيرات المحددة التي يمكن او ينبغي التحكم فيها ، فان بقاء المؤسسة في مجال المنافسة يمكن ان يكون كافي كمؤشر لاداء الاعمال بينما الريادية تنظر الى بقاء المؤسسة في مجال المنافسة ليس كافي كمؤشر لها ، ويمكن توضيح العلاقة بين الريادية والاداء من خلال الشكل ( 28-2 ) .

الشكل ( 28-2 ) النموذج العام للريادية واداء الاعمال



Source : Delmar , Frederic , 1996 , "Entrepreneurial Behavior and Business Performance" , Dissertation for the Doctors Degree in Philosophy , Stockholm School of Economics.

## 10.4.2 العلاقة النظرية بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي

### Theoretical Relationship between Strategic vigilance and Entrepreneurial performance

ان المؤسسة باختيار اهدافها ومحاور عملها ووسائلها تبحث دائماً عن تحقيق الاداء الريادي الذي يعرف بأنه التفاعل بين فعالية تحقيق الاهداف الموضوعية وفاعلية الاستغلال الامثل للموارد وهو في ارتباط وثيق بمعطيات البيئة الخارجية ، وتعتبر المعلومة العامل الاكثر اهمية في تحقيق الاداء الريادي للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الناتجة عن اليقظة الاستراتيجية ، وتتضح الادوار التي تلعبها المعلومات فيما يلي : ( Humbert , 2005 : 55 )

- 1/المعلومة كقاعدة لاتخاذ القرارات :- تلعب المعلومة دوراً مهماً في اتخاذ القرارات المناسبة ذات الصفة الجيدة وفي الوقت المناسب ، فاليقظة تعمل على خفض عدم التأكد في القرارات .
  - 2/المعلومة كعامل للانتاج :- المعلومة مهمة للتعرف على عرض منتج او الخدمة في السوق بأكبر قيمة مضافة ، وبفضل اليقظة التي تُوفّر المعلومات عن جميع الميادين تزداد فرص نجاح عرض المنتج في السوق ، ويمكن ملاحظة ان وحدات المؤسسة التي تحقق اكبر قيمة مضافة هي الوحدات المجهزة والمعدة بوسائل انتقاء المعلومة ومعالجتها.
  - 3/المعلومة كعامل تكامل وتعاون :- يركز التكامل على الاختلاف بين مردودية الوحدة منفردة ومردودية مجموع وحدات المؤسسة ، حيث يتوقف تكامل وتعاون وحدات المؤسسة وتحقيق الاداء الريادي على فاعلية المعلومة التي تقدمها اليقظة .
  - 4/المعلومة كعامل مؤثر في السلوكيات :- بفضل المعلومة تستطيع المؤسسة التأثير في سلوكيات الافراد بما يتماشى واهدافها باستعمال المعلومة ، كما يمكنها من التأثير في الزبائن والمجهزين والمنافسين ...الخ بالمعلومات التي تنشرها .
- ومن جانب اخر يمكننا توضيح علاقة اليقظة الاستراتيجية بالاداء الريادي من خلال الشكل (2-29) اذ تم الربط بين اهتمام المؤسسة بالاداء الريادي ونوع اليقظة المتبعة فيها ، اذ ان اغلبية المؤسسات تتبع تموقع رد الفعل وتسعى لخلق وتعظيم القيمة للمساهمين فقط ، وبذلك فهي تمثل قاعدة الهرم التي يكون فيها الاهتمام بالاداء الريادي قوياً ، كما يلاحظ ايضاً اعتماد المؤسسات على اليقظة كاستراتيجية متبعة في كل تموقع مما يعكس الاهمية الشديدة والدور الكبير الذي تقوم به في الوصول الى الاداء الريادي وسنوضح بشكل مفصل كل تموقع للمؤسسة كالآتي : ( Pluchart , 2011 : 110 )

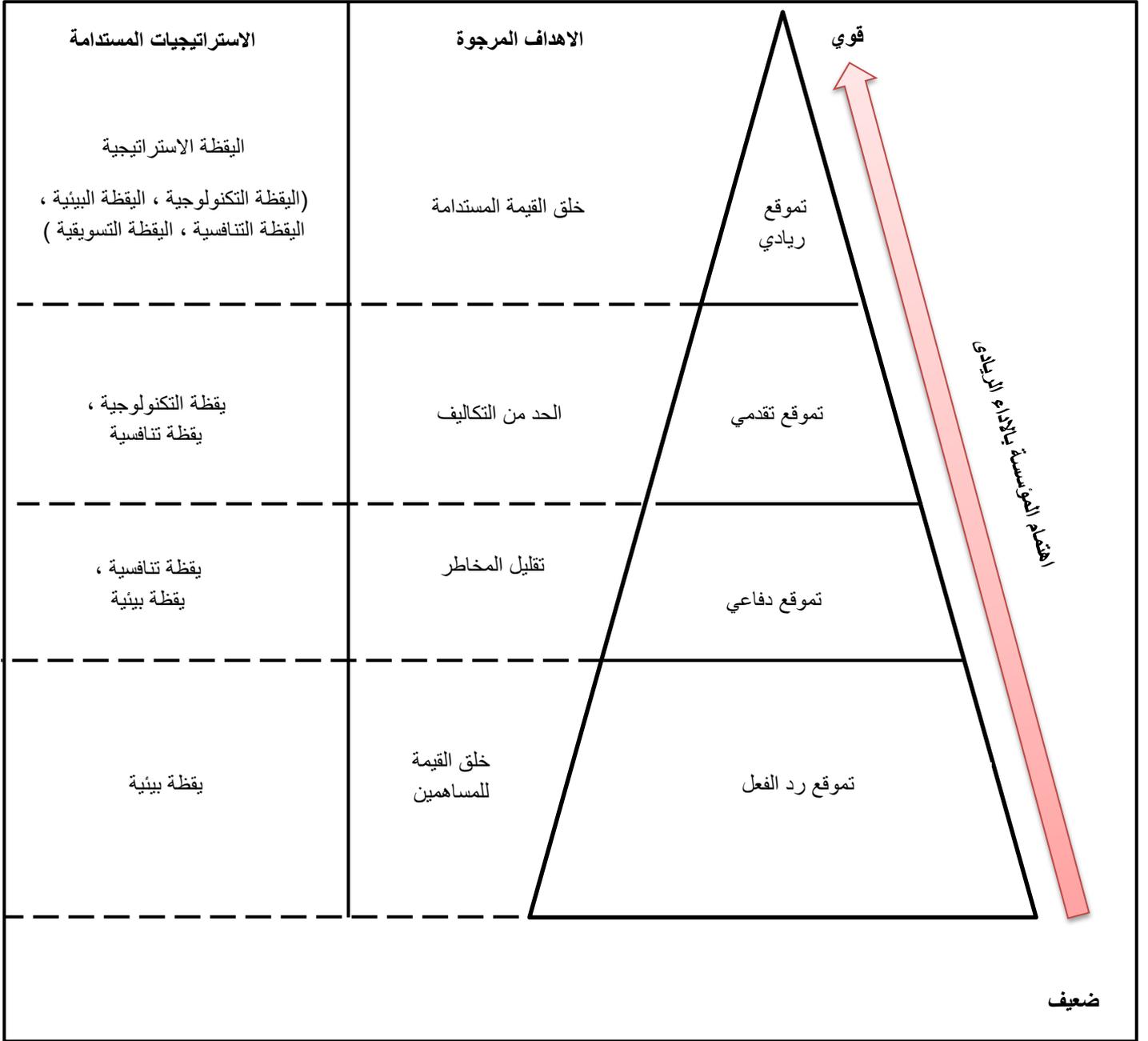
1/التموقع " رد الفعل " : موجه نحو خلق القيمة للمساهمين ، والتي من خلالها يكون هدف المؤسسة هو تحقيق وتلبية المصالح الخاصة بالمساهمين فقط ( من خلال تحقيق الارباح ) ، اما الدولة فمهمتها هي حماية الصالح العام ، هذا التموقع الذي يهتم اكثر بالمساهمين يستلزم استعمال ادارة اعمال متناقضة بالبحث عن فرص الارباح التي قد تنتج عن التسويق الاخلاقي بالاضافة الى ممارسات مثل تغيير مقر المؤسسة والتحايل والتهرب من القواعد والمعايير وجماعات الضغط .. والتي تكون في العادة مختلفة عن الخطابات الرسمية التي يقوم بها المديرين والمسؤولين ليظهروا مدى اهتمام المؤسسة بالبيئة ، ومساعدتها لتطبيق وتفصيل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات .

2/التموقع "الدفاعي" : يهدف ايضاً لخلق قيمة للمساهمين ولكنه ايضاً يسعى لتكون خدمات وممارسات المؤسسة متوافقة مع الحد الادنى للقوانين والتشريعات والمعايير الخاصة بالاداء الريادي حتى تتمكن المؤسسة من الحد من العوامل السلبية الخارجية لأعمالها اضافة الى الحد من المخاطر التجارية والمالية والمؤسسية ( تتعلق بصورة وسمعة المؤسسة) التي يمكن ان تتكبدها .

3/التموقع "التقدمي" : موجه نحو خلق القيمة الاقتصادية ، والاجتماعية والبيئية في ان واحد كما يهدف الى الحد من التكاليف الناجمة عن الاداء الريادي وتكثيف موارد المؤسسة ( البشرية والمادية ) مع المعايير الجديدة تقوم هذه الاستراتيجية على اتباع التقدم الذي يحققه المنافسون في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالاعتماد على عدة تقنيات اهمها اليقظة .

4/التموقع "الهجومى" او "الريادي" : يهدف لخلق القيمة المستدامة ويستلزم استعمال اليقظة الاستراتيجية للوصول الى بقاء المنافسة واستمراريتها والمعرفة الجيدة بكل عناصرها ومكوناتها وذلك من خلال التشخيص والتقويم الفعال الذي يؤدي الى اتخاذ افضل القرارات وبناء انجح الاستراتيجيات والتي تزداد صعوبة بزيادة وتيرة التطور والتغيير الذين تعرفهما البيئة التنافسية وما ينتج عنهما من كم هائل من المعلومات .

شكل (29-2) علاقة اليقظة الاستراتيجية بالأداء الريادي



Source : Pluchart , J.J , 2011 , " Enterprise Sustainable Management: the Performance Enterprise Socialementres sible ", ECL, SEFI, Quebec, Canada.

## 11.4.2 عوامل نجاح الاداء الريادي وتحدياته

### Success factors and Challenges of Entrepreneurial performance

اشار ( Bolton & Thompson , 2000 : 62 ) الى ان المؤسسات لكي تصل الى الاداء الريادي ينبغي ان تتمسك بنتائج الميزة التنافسية ، واقترح خمسة معايير رئيسية لنجاح الاداء الريادي وهي :

1/ التركيز الاساسي على الاقتدارات او الكفاءات المحورية والقيم البعيدة المدى ، وان الاقتدارات والكفاءات المحورية تعني المهارات المعرفية والقدرات التي تملكها المؤسسة وتؤديها بشكل مميز وافضل من غيرها وتمنحها ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة ، وذلك من اجل اجتذاب الزبائن من المنافسين مثل مهارات البحث والتطوير والتسويق والاعلان .... الخ ( سمردي ، 2000 : 32 ) .

2/المرونة من خلال البحث عن الفرص الجديدة واحداث التوافق بين البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ، مع الاخذ بالاعتبار الزيادة في الفوائد والنتائج التي يمكن الحصول عليها من نفس الموارد المستخدمة اذا طورت بشكل مناسب او بشكل ابداعي .

3/بناء علاقات وصدقات ودية مع مؤسسات اخرى من خلال تمييز قوة التحالفات والبحث عن مزايا واقتدارات او كفاءات محورية جديدة .

4/السرعة والقدرة على العمل في الوقت المناسب لتتمكن من التقدم وان تبقى سبابة دائماً على منافسيها .

5/انتشار ثقافة مريحة فيها روح الدعاية والابتكار تتميز من خلالها المؤسسات الريادية وتمكنها من البحث عن طرق واساليب جديدة ، ويشعر الافراد بالحرية في التعبير عن انفسهم .

في حين اوضح كل من (Harvey&Donalde,2000:9) بأن المؤسسات في القرن الحادي والعشرين لكي تمتلك اداءً ريادياً ينبغي عليها ان تتصف بما يلي :

1/السرعة : أي أن المؤسسة تستجيب بشكل سريع لوضع الخطط والحلول المناسبة للتغيرات والظروف التي تطرأ عليها الداخلية والخارجية مع سرعة الإبداع والابتكار .

2/إدراك الجودة : وتعني أن على المؤسسة الالتزام الكامل بالجودة سواء كانت منتجات أم خدمات .

3/مثابرة العاملين : وتشير إلى إضافة قيمة ايجابية للمؤسسة الريادية من خلال الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة والقدرات الإدارية والفنية والولاء للمؤسسة .

4/الاتجاه للزبائن : من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحافظة على ولائهم لمنتجات أو خدمات المؤسسة, وكذلك البحث عن زبائن جدد للحصول على أسواق جديدة لتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة .

5/الاستقلالية : تعني إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للوحدات لتكون أكثر حرية في العمل .  
وبنفس الاتجاه اشار (Kotler,2000,41) بأن المؤسسات لكي تتجح بالوصول الى الاداء الريادي وتحافظ عليه ينبغي عليها العمل على ما يلي :

1/تلبية احتياجات أصحاب المصالح: ينبغي على المؤسسات أن تعمل على دراسة وتشخيص أصحاب المصالح وتحديد احتياجاتهم ومتطلباتهم.

2/إدارة العمليات: إن المؤسسات التي تسعى لإرضاء أصحاب المصالح لا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال إدارة عملياتها بشكل كفوء وفاعل للأعمال، والعمل على بناء فرق العمل .

3/القدرة على تحويل الموارد إلى القابليات والقدرات: أن المؤسسات هي بحاجة إلى الموارد لتنفيذ عملياتها، وبالتالي لابد أن تمتلك وتسيطر على هذه الموارد والعمل على تحويلها إلى قابليات وقدرات فعالة حتى تحافظ على تميزها عن المؤسسات المنافسة .

4/الثقافة التنظيمية القوية: تتكون المؤسسة من الهياكل والسياسات والثقافات وان هذه المكونات يمكن أن ترتبك في البيئات سريعة التغير، ويلاحظ أنها تتغير بصعوبة، إلا إن الثقافة التنظيمية القوية تكون أكثر صعوبة في التغير أمام تلك البيئات المتغيرة .

اما فيما يخص اسباب فشل المؤسسات في الوصول الى الاداء الريادي فهناك رأي ل ( Lvanova & Gibcus , 2003 : 17 ) يربط فشل الاداء بالاطفاء التي يقع بها الريادي عند اتخاذ القرار وهي :

1/الثقة المفرطة عند اتخاذ القرار . الثقة بالروتينيات الحالية على الرغم من وجوب القلق من كفاءة هذه الروتينيات .

2/عدم الاستعداد لاتخاذ القرارات على افتراض ان القرارات تعكس بشكل تام معرفتهم وقدراتهم .

3/تجاهل قرارات ومحفزات الاخرين على فرض ان الاخرين يملكون المقترحات والمواقف نفسها .

4/الحصرية مفترضين ان قراراتهم لهم وحدهم ، مما يؤدي الى الفشل في توقع اثر التفاعل بينهم وبين الاخرين .

5/التنافسية ، الرغبة بالانتصار مع الاعتقاد بأن قراراتهم افضل من قرارات الاخرين .

6/التركيز على الامد القصير وتجاهل الحوافز طويلة الامد .

7/التركيز على نقاط تفضيل القيمة المباشرة وتجاهل المضامين الواسعة لاي قرار على رفاهية المؤسسة .

8/الاسترجاع بمعنى ان اي قرار هو مقدمة لقرار اخر وهكذا .

9/تجاهل البدائل الاخرى ، والتأكيد على البديل المعروف والملائم من القرارات السابقة .

10/التأثر السريع بالاحداث الكبيرة بدلاً من المسببات الاقتصادية والعمليات المالية التي تنتج هذه الاحداث .

وهناك رأي اخر ل ( الشميمري ، 2000: 1 ) بأنه توجد خمسة اسباب جوهرية لفشل الاداء الريادي وهي :

## 1/ الجهل — لا يعرف كيف يبدأ

الكثير لا يعلم كيف يبدأ أو من أين يبدأ و هذا السبب الأول الذي من خلاله تحاول المؤسسات الخاصة و الهيئات المختصة بزيادة الأعمال الاهتمام به حيث تقوم بعقد ورش العمل و الندوات و إصدار الكتيبات و إقامة الدورات حول كيفية البدء بل أن هناك الكثير من الجهات توفر الدعم و المساعدة خطوة بخطوة لمساعدة المقدمين على زيادة الأعمال لتبني هذا المفهوم.

## 2/ الخوف — لا يملك الشجاعة

الإنسان عدو ما يجهل و الكثير بسبب جهله بالكيفية التي يبدأ بها تجده متخوفا من الإقدام على هذه الخطوة مع أن تسع أعشار الرزق كما ذكر رسولنا الكريم في التجارة أو لعلني أفسرها بالعمل الخاص و الذي بالغالب يكون تجارة خاصة حتى ولو كانت بقطاع الخدمات و كذلك الحال الخوف من المجهول بأن يترك من يرغب الالتحاق بريادة الأعمال ما يعده مضمونا من راتب شهري مقابل شيء مجهول لربما لا يمكنه تحقيقه مع أن الله لا يضيع من أحسن عملا

## 3/ الملل — عدم الصبر والالتزام

الكثير من ريادي العمل و في البدايات يصابوا بالإحباطات و لو علمنا بأن غالب ريادي الأعمال يفشلون عشر مرات مقابل نجاح وحيد فإن الالتزام بالعمل الجاد و الخروج بتجارب ناجحة يتطلب الصبر و الالتزام بالعمل الجاد و المحاولة مرة بعد مرة و لذا تجد البعض و بعد فترة وجيزة من العمل أو من أول محاولة فاشلة يترك العمل الحر و يتجه للبحث عن الوظيفة أو بسبب مله من العمل المصاحب لصورة ضبابية للمستقبل يجعله يظن بأن الفشل يلاحقه فلا يصبر حتى يصل للنجاح .

## 4/ الكسل — لا يحب العمل الجاد

هذا السبب جوهرى فالكثير منا لا يود أن يعمل و تعود على الكسل و ريادة الأعمال تتطلب عملا و تطويرا مستمرا على المستوى الشخصي باكتساب المهارات و على المستوى العلمي بدراسة طرق جديدة , بل و تحتاج إلى الكثير من الحركة في البحث و الدراسة لتطوير العمل و البحث عن الفرص المناسبة و دراسة السوق و غيرها من الأمور التي لربما لا يمكن لأي كان أن يقوم بها , و كذلك الحال لابد أن يعمل من يود الانخراط بالعمل الحر أن سر نجاح العمل الحر يكون بالعمل بما لا يقل عن (14) ساعة يوميا (7) أيام أسبوعيا و على مدار (سنتين إلى خمس سنوات) على الأقل حتى يحقق النجاح الكبير وهذا كله يتطلب تضحيات كبيرة.

ما أسميه بعبودية القرن العشرين لابد أن أفسره, بأنه بالسابق و عندما بنيت الحضارات الكبيرة مثل الأهرامات كان يستخدم بها العمال كالعبيد مرغمين على البناء و في القرن العشرين و بعد تلاشي مفهوم العبودية كان لابد من وجود طرق جديدة عصرية للعبودية و التي تبلورت بالوظيفة حيث يتم استعباد الموظف وذلك لبناء نجاحات لصاحب العمل أو صاحب المصلحة العامة , بل ومناهج التعليم تقوم بتدريينا منذ الصغر على ذلك للقيام باكرا و الالتحاق بساعات معينة في صفوف الدراسة بشكل معد و منظم مسبقا , ومناهج تخدم الثورة الصناعية سابقا ,لكي نتخرج و نحن لا نعرف سوى هذه الطريقة في العمل ومبرمجين على الوظيفة ,كل هذا أدى بدوره إلى تشرب الجميع لثقافة بأن من لا يملك وظيفة فهو إذا فاشل .

بينما ذكر ( الحسنوي ، 2010 : 92 ) بأنه من الممكن ان تكون الاسباب وراء الفشل في الوصول الى الاداء الريادي لوجود عوامل تؤثر بشكل مباشر على الاداء الريادي للمؤسسات وهذه العوامل هي :

1/المنافسون الجدد: ويقصد بهم الذين يدخلون مضمار العمل لأول مرة وهم يدخلون دائما بقوة ولديهم إمكانيات كبيرة, ويكون المنافس أما محلياً, من المكان نفسه, أو عالمياً أي من خارج المنطقة الجغرافية, وكلا النوعين يمثل تهديداً للمؤسسات الريادية, ويجب عليها وضع المعالجات اللازمة .

2/تغيرات الزبائن: وتشير إلى التغير الحاصل في رغبات وأذواق وحاجات الزبائن تجاه منتجات أو خدمات المؤسسة, ويحصل هذا التغير لسببين, الأول هو تغير في مستوى الحياة للزبائن, من حيث القدرة المعاشية, التطور الثقافي, التطور الصحي, تطور الوعي العلمي نحو طبيعة الاستهلاك, أما السبب الآخر, فهو تغير اتجاهات المجتمع نحو سلعة ما أو خدمة بسبب توجهات أو رؤى مجتمعية .

3/التكنولوجيا: وهي عامل مهم ومؤثر على المؤسسات الريادية, حيث أن التكنولوجيا أصبحت حديث العصر لما تحمله من تأثير كبير على عمليات التصنيع أو الاختراعات الحديثة, أو إنتاج

المعدات المتطورة التي تسهم في إنتاج السلع والخدمات, أي إنتاج منتجات جديدة بمواصفات عالية الجودة, أو أن تكون لإنتاج تكنولوجيا جديدة أي تحديث أو تطوير المعدات المستخدمة في الإنتاج أو تصنيع معدات جديدة لم تكن معروفة سابقاً .

4/منافسة المؤسسات الموجودة: ويقصد بها منافسة المؤسسات الموجودة ضمن محيط العمل نفسه, وهنا أما أن تكون المنافسة عن طريق المديرين, بما يحملونه من خبرات إدارية, أو تقنية, أو لديهم علاقات عمل جيدة, يستطيعون من خلالها التأثير على المؤسسات الأخرى وعاملهم أو المجهزين أو الزبائن الحاليين, فعندما يكون المدير ذا سمعة ونزاهة كبيرتين يكون عنصر الجذب كبيراً, و هناك عامل الأسعار فكلما تكون الأسعار مناسبة في مؤسسة معينة تكون لها تأثيرات كبيرة على الزبائن بالاتجاه نحو التعامل مع تلك المؤسسة, ونلاحظ أن هذه العوامل الأربعة تشترك في معظمها مع القوى التنافسية التي جاء بها (Porter) في أنموذجه المعروف القوى التنافسية الخمسة في بيئة الصناعة, ويبين الشكل (2-30) تصور (Harvey&Donalde,2000) للمؤسسات الريادية في القرن الحادي والعشرين .

الشكل ( 2-30 ) المؤسسات الريادية في القرن الواحد والعشرين



Source: Harvey , Don & Donalde , R. Brown , 2000 , "Experiential Approach To Organization Development" , 6<sup>th</sup> Edition , Prentice Hall, New Jersey.

## 1.5.2 العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي

### Relationship between competitive intelligence and Entrepreneurial performance

اوضحت دراسة ( Calof , 2004 ) العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي مؤكدة مدى تأثير تطبيق عملية الذكاء التنافسي في وصول الشركات الصناعية الكندية الى الابداع وتهدف الدراسة الى معرفة كيفية استخدام عملية الذكاء التنافسي في تلك الشركات من خلال طرح اسئلة تخص مراحل العملية ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود تأثير للذكاء التنافسي في تحقيق الاداء الريادي.

وكشفت دراسة (الرويشدي ، 2015 ) بعنوان ريادية المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي فقد هدفت الدراسة الى تشخيص واقع عمل رئاسة جامعة بغداد وكلياتها ومعاهدها و مراكزها في مجال متغيرات الدراسة والتعرف على مدى جاهزية قياداتها في تبني الفكر الريادي من خلال الإفادة من عمليات الذكاء التنافسي و آليات التجديد الاستراتيجي وقد بينت نتائج الدراسة ان هنالك اثر للذكاء التنافسي في الاداء الريادي لعينة الدراسة .

كما تناولت دراسة (التميمي ، 2016 ) تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية الذكاء التنافسي باعتباره بعداً من ابعاد ادارة الموهبة وقامت بدراسة مدى تأثيره في تحقيق الريادة الاستراتيجية ومن اهم النتائج التي توصلت اليها ان الذكاء التنافسي يؤثر وبشكل مباشرة على تحقيق الشركة العامة للصناعات الجلدية اداءها الريادي .

ومن نفس المنطلق تناولت دراسة ( داود ، 2016 ) الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي وهدفت الدراسة الى بيان مدى تأثير الذكاء التنافسي في تحقيق الاداء الريادي لعينة من المصارف الاهلية وقد خلصت الدراسة الى ان هناك ارتباطا قويا جدا وتأثير للذكاء التنافسي في الاداء المصرفي ، اذ يلاحظ ان هناك تأثير لابعاد الذكاء التنافسي في ابعاد الاداء الريادي للمصارف لعينة الدراسة .

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة لوحظ ان الذكاء التنافسي يؤثر في الاداء الريادي بالاضافة الى عدم وجود دراسات ربطت بين هاذين المتغيرين باستخدام ( التخطيط ، التجميع ، التحليل ، النشر ، المعالجة ) ابعاداً للذكاء التنافسي و ( الابداع ، الاستباقية ، المخاطرة ، الاستقلالية ، المغامرة التنافسية ) ابعاداً للاداء الريادي ولم تطبق في قطاع التعليم العالي الاهلي هذا ما دفع الباحثة لاجراء الدراسة الحالية .

## 2.5.2 العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي

### Relationship between Strategic vigilance and Entrepreneurial performance

من الدراسات التي تناولت العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي دراسة ( Day & Schoemaker , 2008 ) اذ تناولت تأثير اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي لقادة مجموعة من الشركات العالمية الامريكية ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هي ان التيقظ مهم وحاسم لأدراك فرص النمو والابتكار والتعرف على الاخطار التي تواجه الشركات في عالم متغير ومعقد وبهذا فهي تؤكد على ان اليقظة تؤثر وبشكل مباشر على الاداء الريادي .

واوضحت دراسة ( Toor & ofori , 2010 ) بعنوان القيادة اليقظة للشركات : المفتاح نحو الاداء الريادي والتي جرى تطبيقها في المنظمات ذات الصلة بالبناء في سنغافورة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي واهم ما توصلت اليه الدراسة هو ان القائد اليقظ يتحدى القيادة التقليدية ويأخذ طريقاً مختلفاً يشجع التمكين ومشاركة الافراد ولكل المستويات التنظيمية ، وجمعهم نحو رؤية مشتركة ، وسوقهم نحو هدف واحد ، وتعزيز ثقافة القيم والفهم المشترك وهذا يؤكد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي .

بينما بينت دراسة ( الزهراء ، 2011 ) بعنوان اليقظة اداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي من خلال تمثيل الاداء بعملية اتخاذ القرار وقد

طبقت في مؤسسات اقتصادية مختلفة منها الصناعية والخدمية والحكومية والخاصة والكبيرة والمتوسطة والصغيرة العاملة في الجزائر ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان نظام اليقظة من بين الانظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة ما تحتاجه لكي تصبح رائدة في مجال اعمالها وهذا يؤكد الدور المؤثر لليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي .

وبنفس الاتجاه جاءت دراسة ( مدور ، 2013 ) بعنوان اهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة فهي ايضاً قامت بتوضيح اهمية اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في اداء المؤسسة من خلال عملية اتخاذ القرار وقد جرى تطبيقها في شركة اتصالات في الجزائر ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هي ان نظام اليقظة الاستراتيجية وسيلة هامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة وهو الامر الذي يضمن لها مكانه تنافسية واداء متميز في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسة وهذا الاستنتاجات يؤكد تأثير اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة لوحظ ان اليقظة الاستراتيجية تؤثر في الاداء الريادي بالاضافة الى عدم وجود دراسات ربطت بين هاذين المتغيرين باستخدام ( اليقظة التنافسية ، اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التسويقية ، اليقظة البيئية ) ابعاداً للذكاء التنافسي و ( الابداع ، الاستباقية ، المخاطرة ، الاستقلالية ، المغامرة التنافسية ) ابعاداً للاداء الريادي ولم تطبق في قطاع التعليم العالي الاهلي هذا ما دفع الباحثة لأجراء الدراسة الحالية .

### 3.5.2 العلاقة بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية

#### Relationship between competitive intelligence and Strategic vigilance

تناولت دراسة ( الشمري ، 2011 ) بعنوان الرصد البيئي و الذكاء التنافسي و أثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة العلاقة بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية لكن من خلال بعد واحد فقط من ابعاد اليقظة الاستراتيجية وقد طبقت الدراسة في شركة كربلاء لصناعة الاسمنت

واستنتجت الدراسة ان للرصد البيئي و الذكاء التنافسي دوراً فاعلاً في نمو المنظمات وتنافسها من خلال بناء مقدرات جوهرية للشركة وهذا يؤكد العلاقة بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية .

وبسبب النقص في الدراسات الاجنبية والعربية والمحلية في للعلاقة بين المتغيرين جاءت الدراسة الحالية لتؤكد هذه العلاقة .

#### 4.5.2 العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية

### Relationship between competitive intelligence and Entrepreneurial performance By Centralized Strategic vigilance

بينت دراسة ( نور العابدين ، 2012 ) الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها والتي جرى تطبيقها في وحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي / الجزائر ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالبقاء على اتصال بمحيطها وهو ما يسمح لها باكتشاف اي مخاطر او تهديدات او فرص جديدة وبالتالي تعمل على تحسين اداءها.

وبسبب النقص في الدراسات العربية والمحلية والاجنبية التي تناولت اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط بالإضافة الى انه لا توجد دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي مع وجود اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط .

# الفصل الثالث

انموج وفرضيات

منهجية الدراسة

## الفصل الثالث

### انموذج وفرضيات ومنهجية الدراسة

#### 0.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنظريات الدراسة وانموذج وفرضيات ومجتمع الدراسة واداتها وعينتها وكيفية قياس متغيراتها والاساليب الاحصائية المستخدمة فيها .

#### 1.3 نظريات الدراسة

تركز غالبية البحوث في مجال الإدارة الاستراتيجية على استقصاء وتوضيح الفروقات الجوهرية في الاداء بين منظمات الاعمال ، الامر الذي يشير الى تباين واختلاف في اداء المنظمات ، وأن هذا التباين يركز في الكثير من جوانبه على الميزة التي تحققها منظمات الاعمال وتتفوق فيها على منافسيها ، والتي يصعب على المنظمات الاخرى تقليدها في معظم الاحيان ، وتحديدأ اذا بنيت استنادا على موارد المنظمة او أدواتها الاستراتيجية او محاولات التجديد المستمر بما يهيئ الفرصة امام المنظمات للعمل على ديمومتها وتحقيق مستويات الاداء المتميز المستمر .

ومن هذه المنطق ظهرت مجموعة النظريات التي تدعم دور الموارد والمهارات وتحقق الميزة التنافسية وتحسن الاداء ، أهمها نظرية التطور الداخلي ل Penrose و نظرية الموارد والكفاءات (RBV) .

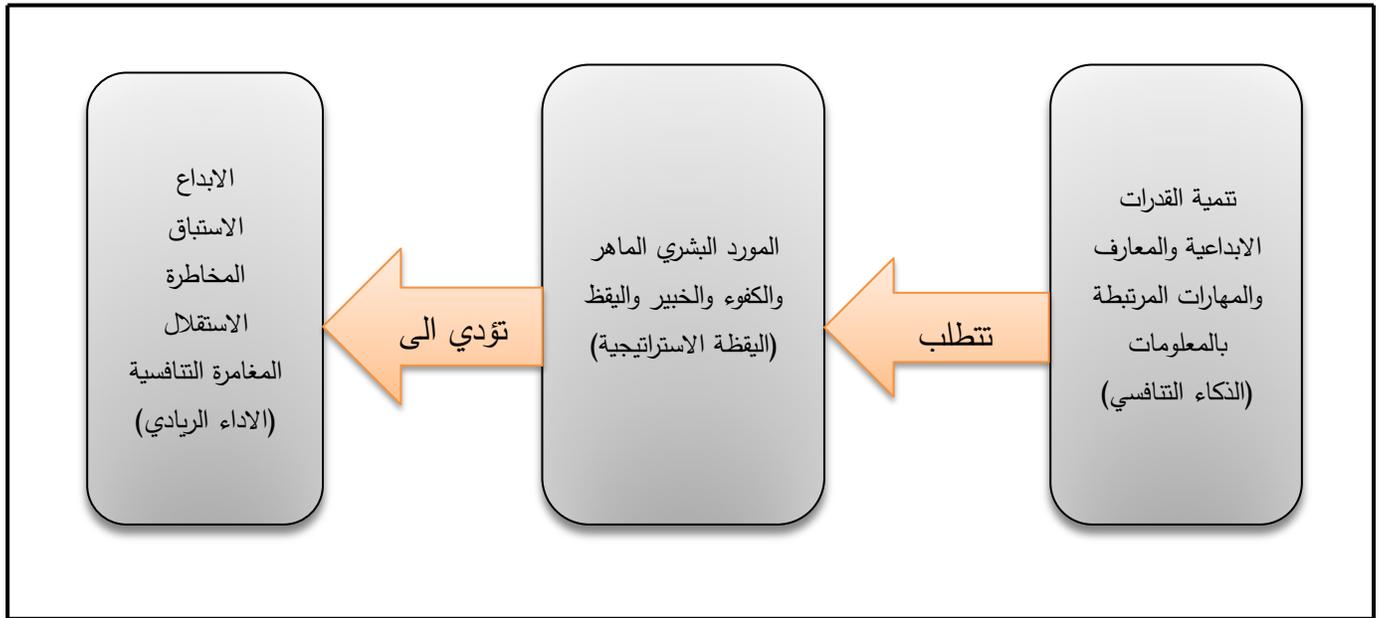
**1.1.3 نظرية التطور الداخلي ل Penrose** : قامت Penrose بإصدار كتاب في العام 1959 والذي كان بعنوان "نظريات نمو الشركات " والذي هدف من خلاله الى توضيح الكيفية التي تحقق من خلالها المؤسسات النمو والتعرف على حدود ذلك النمو . ويشير بارتي 1991 الى أن penrose اعتبرت ان ما يحدث بداخل المؤسسة له من الاهمية ما لا يقل عما يحدث في بيئتها الخارجية ، كما وتعتبر المؤسسة حافظة للموارد الانتاجية ، وتضيف بأن نمو المؤسسة يتحدد من

خلال حافطة الموارد المنتجة التي تراقبها المؤسسات وكذلك قدرة الجهاز الاداري على تنسيق واستغلال تلك الموارد .

أن الموارد هي الاقدر على توليد النمو للمنظمات ، وتضيف أن الموارد يمكن أن تختلف من منظمة الى اخرى وبالتالي فهي غير متجانسة حتى في نفس الصناعة .

وتشير penrose الى ان المنظمات الاقتصادية التي تستطيع ان تحقق النمو المستمر والمتواصل ، وذلك بفضل القدرة على تجديد مواردها كلما اتجه نشاطها الحالي الى التباطؤ ، كما تتوفر لدى المنظمات القدرة على ان تختفي من الحياة الاقتصادية لتظهر بشكل جديد نتيجة توظيف الموارد السابقة الى أنشطة جديدة .

### شكل ( 1-3 ) النموذج الرابط لنظرية التطور الداخلي بالدراسة الحالية



المصدر : اعداد الباحثة

### 2.1.3 نظرية الموارد والكفاءات (RBV)

ان نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الابحاث وسيتم توضيح هذه النظرية بناءً على ما جاء به ( القرابي ، 2013 : 71) وتتكون هذه النظرية من :

1. نظرية المهارات المحورية

2. نظرية الطاقات الديناميكية

3. النظرية التطويرية

4. نظرية المعرفة

فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات بداية من خلال الثمانينات مع اعمال (Wernerfelt,1984) الذي طرح رؤية استراتيجية مختلفة تماما عن نموذج Porter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم إذ تعتبر نظرية الموارد المؤسسة مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها. بالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلا مكمل للمؤسسة من سلسلة القيم، وحسب هذا النموذج فإن إنشاء القيمة يرتبط أساساً بهذه الموارد والمهارات، وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

ويرى كل من ( Hamel & Prahalad , 1999 ) بأنه في المدى الطويل تنشأ تنافسية قدرتها على بناء وتكوين المهارات الاستراتيجية بتكلفة اقل وبسرعة اكبر من المنافسين التي ينتج عنها منتجات الغد اي ان الفكرة الاساسية لهذه النظرية تكمن في امتلاك المؤسسة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق امام المنافسين حيث لا يمكنهم تقليدها او مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية . وتتمثل المبادئ الاساسية لهذه النظرية :

1. قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة ان تتفرد في السوق كما ان وفرة الموارد لا يضمن لها النجاح الأكيد .

2. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة موارد ( تقنية مادية بشرية ) وفي نفس الوقت كحافظة منتجات او اجزاء استراتيجية مركزة على سوق معينة .

3. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق الاسواق ولكن فقط بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة .

4. الاستغلال الامثل للموارد ( الاستغلال الذكي ) يؤدي الى زيادة الحصص المنتجة .

ان مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل ايضاً بتنمية قاعدة موارد المؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال احلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد وبهدف استمرار الميزة التنافسية المرتكزة على هذه الموارد ، وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل اساس ميزة تنافسية في المستقبل وليس في الحاضر فقط .

قبل التطرق الى مفهوم الموارد يجب الاشارة الى ان تعدد ابعاد هذا المصطلح واتساع مجاله اذ ان كل ما يساهم في تميز المؤسسة يعد مورداً ولدى الباحثين صعوبة في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم موحد له ، فالمؤسس يرى ان موارد المؤسسة في لحظة معينة هي مجموع الاصول المادية وغير المادية المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبياً .

انطلاقاً من التعاريف السابقة ، يمكن تقسيم الموارد بمختلف اشكالها الى نوعين :

1. موارد مادية : مثل ( تجهيزات الانتاج ، المباني ، رأس المال .. )

2. موارد غير مادية : هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل :

- **الجودة** : وهي تشير الى قدرة المنتج او الخدمة على تلبية حاجات الزبون وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي بمعنى تعزيز مكانه التنافسية للمؤسسة .

- **التكنولوجيا** : تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها .

- **المعلومات** : تعتبر المعلومات احد الموارد الاستراتيجية لأي مؤسسة ، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها

- **المعرفة** : تشمل المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في

الجامعات والمعاهد والمدارس العليا .

- **المهارات** : ان الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الانشطة ( Tarondeau , 2002 ) ، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه مهارات خاصة بالمؤسسة والتي تنقسم الى قسمين :

**المهارات الفردية** : تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل ، وهناك مهارات اساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفعالية في العمل ، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والمهارات التفاضلية تتمثل في كل من ادراك الذات ، الدوافع ، صفات العبقرية التي تميز بين اصحاب الاداء المرتفع والاداء المتوسط ( Leboyer , 1996 ).

**المهارات الجماعية** : وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من الانشطة للمنظمة من خلال الاحتكاك الحاصل بين مؤيديها وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها .

ويظهر للموارد غير المادية دور اساسي وهام في تنافسية المؤسسات وتحقيق التميز ، فهذه الموارد لا يمكن نسخها او تقليدها ، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم المؤسسة ، ومن الضروري تحديد خصائص الموارد من اجل تحديد تلك التي تأسس الميزة التنافسية للمؤسسة وتتمثل اهم خصائصها فيما يلي ( Quelin,2000 ) :

- **القيمة** : المورد بإمكانه ان يزيد من قيمة المنتج في نظر الزبون اذ يسمح استغلال الفرص وتقليل المخاطر نتيجة لمرونته اذ ان القيمة تكمن في مرونة المورد وقدرته على تطوير انواع مختلفة من المنتجات .

- **النُدرة** : المورد يجب ان يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه ( مثل شهرة العلامة ) مما يجعل هذا الاخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة او عدد من المؤسسات .

- **عدم قابلية التقليد** : يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل ( ثقافة المنظمة ، شهرة العلامة التجارية ) والخاصية الضمنية لها مثل ( مهارات الافراد ) بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الافراد في العمليات الانتاجية .

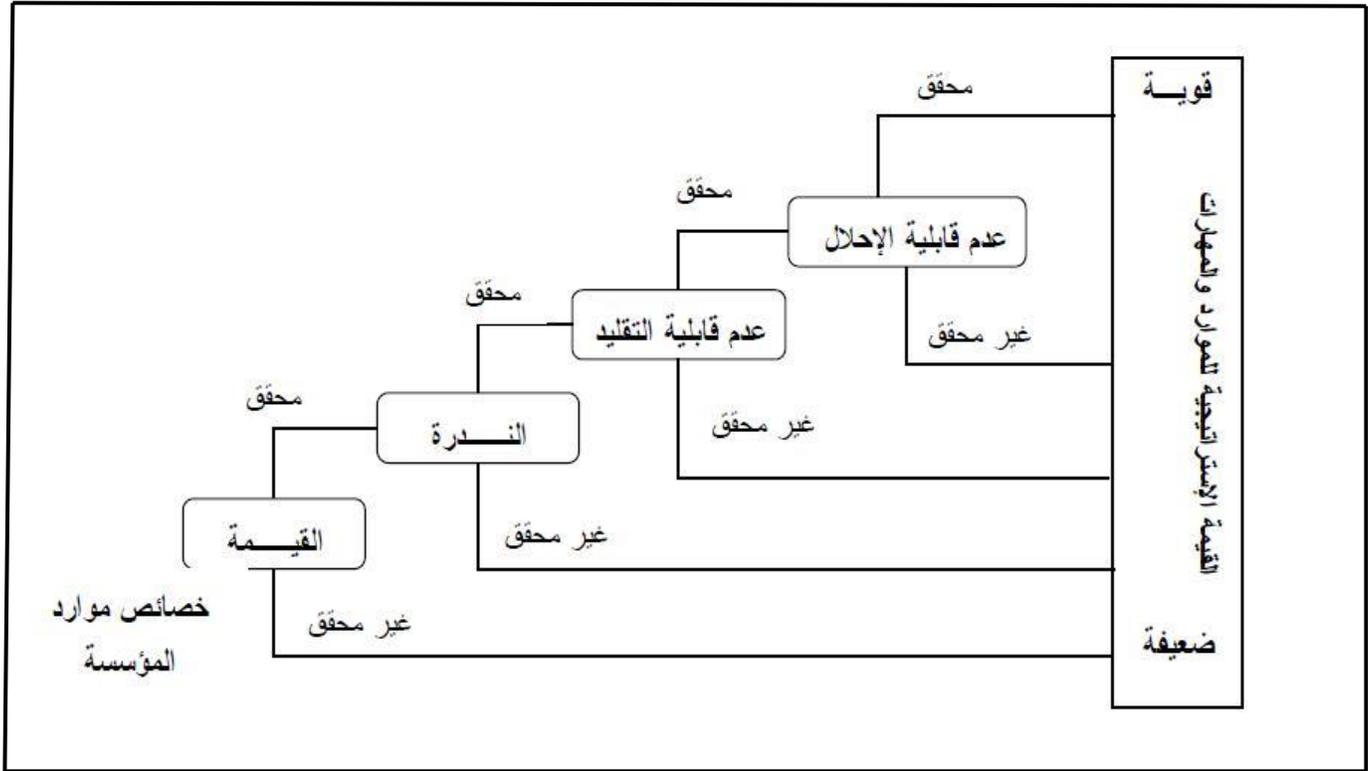
- **عدم قابلية الاحلال** : المورد لا يمكن تعويضه باخر اذ ان لكل مورد قيمته وخصائصه .

- **عدم قابلية الحركة** : ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة اذ ان ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها او حركتها وقد يكون ذلك ايضاً بسبب ارتفاع اسعار الحصول عليها .

- **قابلية الدوام** : يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة اطول على معدل استنفاد الموارد او تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغيير التكنولوجي مثلاً مما يؤدي الى قصر المدى الزمني للانتفاع بمعظم هذه الموارد التي تبني على اساسها الميزة التنافسية ينبغي ان تكون نسبياً مستقرة .

كلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة ادت الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال انشاء القيمة وتكون هذه الاخيرة قوية او ضعيفة حسب عدد وقوة هذه الخصائص في حد ذاتها وهو ما يوضحه الشكل التالي .

الشكل ( 2-3 ) العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة وانشاء القيمة



المصدر : القاسمي ، اميمة ، 2002 ، "مفهوم الابداع الاداري وتنميته" ، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر العالمي الثالث في الادارة القيادية والابداعية والتجديفي ظل النزاهة والشفافية المنعقد في بيروت .

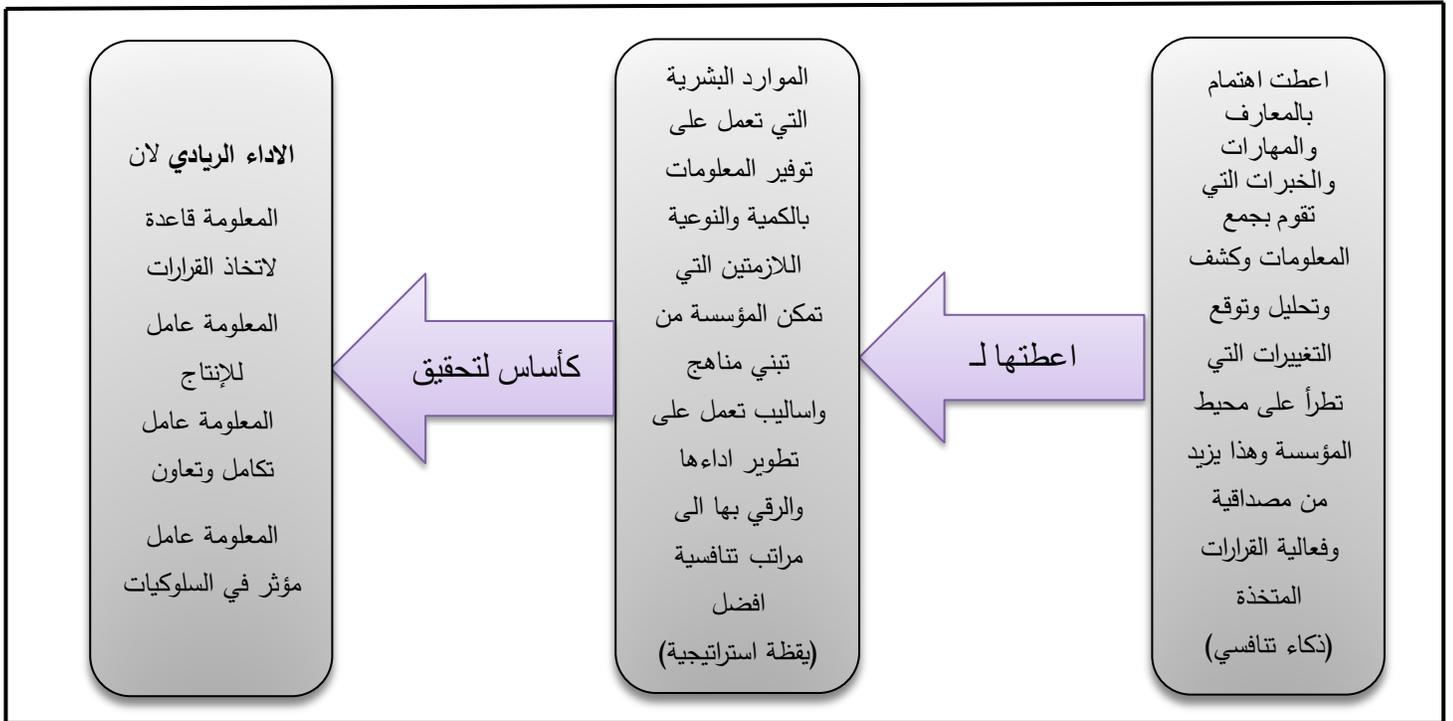
تسعى نظرية الموارد الى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال مواردها ، ومن خلال تطور هذه النظرية نجد انها ركزت على الموارد غير الملموسة نظراً لقدرتها على اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة وذلك لان جميع المؤسسات تمتلك موارد ملموسة بالإضافة الى سهولة الحصول عليها او تقليدها من قبل المنافسين وبالتالي الاختلاف يكمن في مواردها الملموسة خاصة القدرات التنظيمية والاستراتيجية نظراً لقدرتها على مزج الموارد واستجابة للمتغيرات التي غيرت من البيئات المحيطة بها .

وحسب هذه النظرية فإن وجود الموارد المتميزة في المؤسسات هو الذي يفسر اختلاف الاداء بين المؤسسات في نفس القطاع .

وكذلك يمكن قياس قدرة الموارد على خلق قيمة من خلال قدرة الاستراتيجية على خلق قيمة ليس بمقدور المنافسين الحاليين والمحتملين تقليدها وتفعيل استخدام الموارد والكفاءات بمعنى تكون الموارد ذات قيمة اذا وظفت في صياغة وتنفيذ توجهات واستراتيجيات فعالة ومن ثم فإن عملية التقييم ينبغي ان تستهدف معرفة القيمة الناتجة عن الاستراتيجية ( الاداء ) ومن هذه الحالة فقط يمكن معرفة قيمة الموارد والكفاءات . (الديراوي ، 2018 : 15)

ومن منطلق نظرية الموارد فان الاداء الريادي يرتبط ارتباطاً جوهرياً بالموارد والمهارات متمثلة بالذكاء التنافسي والليقظة الاستراتيجية وكيفية استغلالهما بشكل افضل مما يحقق الاداء الريادي للمؤسسات .

شكل ( 3-3 ) النموذج الرابط لنظرية الموارد بالدراسة الحالية

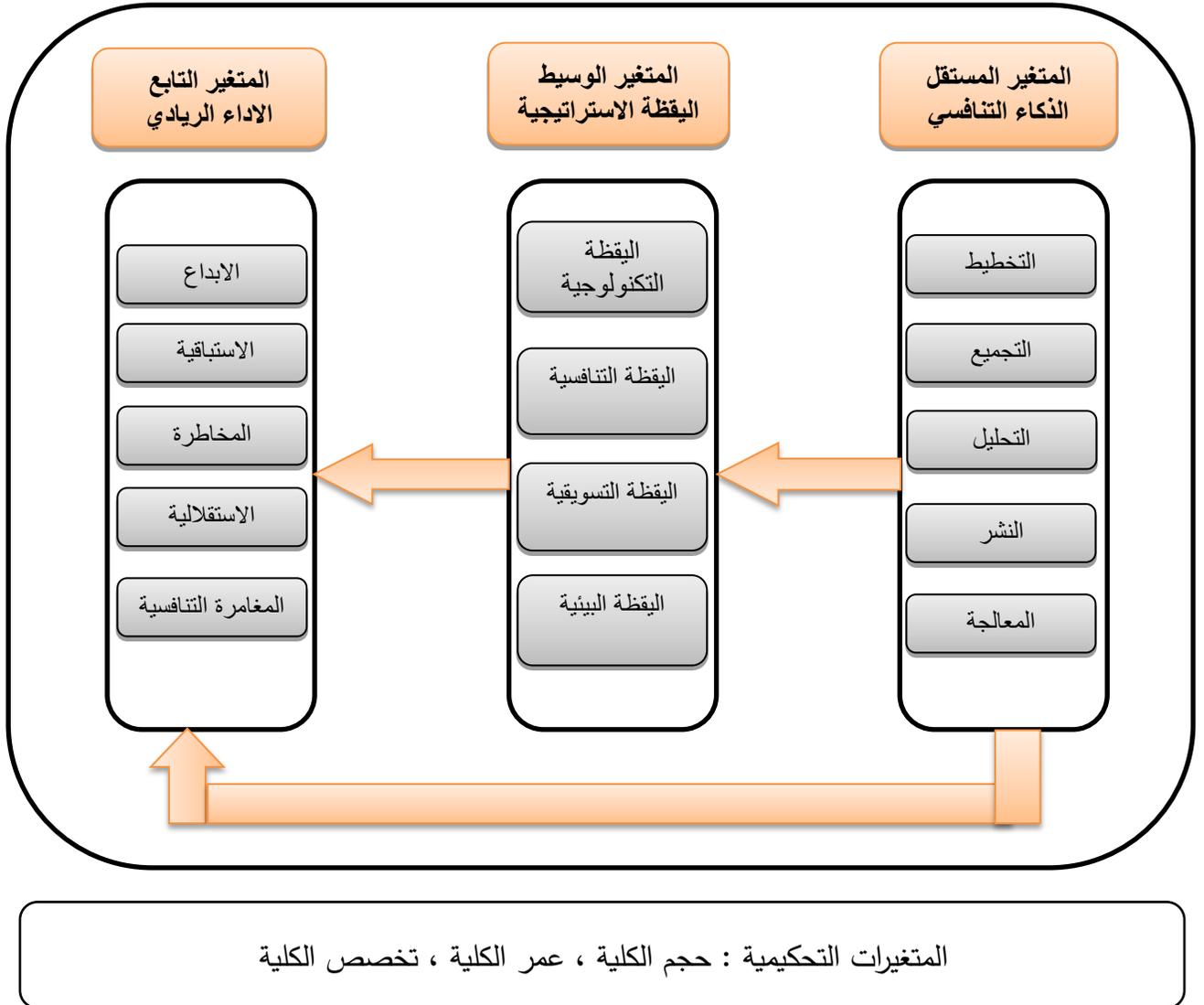


المصدر : اعداد الباحثة

## 2.3 نموذج الدراسة

استند نموذج الدراسة على ما تم الاطلاع عليه في الادبيات النظرية ذات العلاقة ، وايضاً من خلال الدراسات السابقة وتم اعداد نموذج الدراسة التالي ليشمل المتغير المستقل الذكاء التنافسي والمتغير الوسيط اليقظة الاستراتيجية والمتغير التابع الاداء الريادي .

الشكل (3-4) نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الباحثة

### 3.3 فرضيات الدراسة

بناءً على انموذج الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

#### 1.3.3 فرضيات التأثير لأبعاد الذكاء التنافسي في ابعاد الاداء الريادي

اوضحت دراسة ( Calof , 2004 ) العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي مؤكدة مدى تأثير تطبيق عملية الذكاء التنافسي في وصول الشركات الصناعية الكندية الى الابداع ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود تأثير للذكاء التنافسي في تحقيق الاداء الريادي.

وكشفت دراسة (الرويشدي ، 2015 ) بعنوان ريادية المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي فقد هدفت الدراسة الى تشخيص واقع عمل رئاسة جامعة بغداد وكلياتها ومعاهدها و مراكزها في مجال متغيرات الدراسة والتعرف على مدى جاهزية قياداتها في تبني الفكر الريادي من خلال الإفادة من عمليات الذكاء التنافسي و آليات التجديد الاستراتيجي وقد بينت نتائج الدراسة ان هنالك اثر للذكاء التنافسي في الاداء الريادي لعينة الدراسة .

كما تناولت دراسة (التميمي ، 2016 ) بعنوان تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية الذكاء التنافسي باعتباره بعداً من ابعاد ادارة الموهبة وقامت بدراسة مدى تأثيره في تحقيق الريادة الاستراتيجية ومن اهم النتائج التي توصلت اليها ان الذكاء التنافسي يؤثر وبشكل مباشرة على تحقيق الشركة العامة للصناعات الجلدية اداءها الريادي .

ومن نفس المنطلق تناولت دراسة ( داود ، 2016 ) الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي وهدفت الدراسة الى بيان مدى تأثير الذكاء التنافسي في تحقيق الاداء الريادي لعينة من المصارف الاهلية وقد خلصت الدراسة الى ان هناك ارتباطا قويا جدا وتأثير للذكاء التنافسي في الاداء المصرفي ، اذ يلاحظ ان هناك تأثير لابعاد الذكاء التنافسي في ابعاد الاداء الريادي للمصارف عينة الدراسة .

وبناءً على ما توصلت اليه الدراسات السابقة في توضيح العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء

الريادي وجدت الفرضية الاتية :

- 1.1.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي في الاداء الريادي .
- 2.1.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط في الاداء الريادي .
- 3.1.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التجميع في الاداء الريادي.
- 4.1.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التحليل في الاداء الريادي.
- 5.1.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد النشر في الاداء الريادي.
- 6.1.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد المعالجة في الاداء الريادي.

### 2.3.3 فرضيات التأثير لأبعاد الذكاء التنافسي في ابعاد اليقظة الاستراتيجية

تناولت دراسة ( الشمري ، 2011 ) بعنوان الرصد البيئي و الذكاء التنافسي و أثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة العلاقة بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية لكن من خلال بعد واحد فقط من ابعاد اليقظة الاستراتيجية وقد طبقت الدراسة في شركة كربلاء لصناعة الاسمنت واستنتجت الدراسة ان للرصد البيئي و الذكاء التنافسي دوراً فاعلاً في نمو المنظمات وتنافسها من خلال بناء مقدرات جوهرية للشركة مؤكدة بذلك العلاقة بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية وهذا ما يبرر وجود الفرضية الاتية :

- 1.2.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية .
- 2.2.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التخطيط في اليقظة الاستراتيجية .
- 3.2.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التجميع في اليقظة الاستراتيجية.
- 4.2.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التحليل في اليقظة الاستراتيجية.
- 5.2.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء النشر في اليقظة الاستراتيجية.
- 6.2.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المعالجة في اليقظة الاستراتيجية.

### 3.3.3 فرضيات التأثير لأبعاد اليقظة الاستراتيجية في ابعاد الاداء الريادي

من الدراسات التي تناولت العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي دراسة ( Day & Schoemaker , 2008 ) اذ تناولت تأثير اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي لقادة مجموعة من الشركات العالمية الامريكية ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هي ان التيقظ مهم وحاسم لأدراك فرص النمو والابتكار والتعرف على الاخطار التي تواجه الشركات في عالم متغير ومعقد وبهذا فهي تؤكد على ان اليقظة تؤثر وبشكل مباشر على الاداء الريادي .

واوضحت دراسة ( Toor & ofori , 2010 ) بعنوان القيادة اليقظة للشركات : المفتاح نحو الاداء الريادي والتي جرى تطبيقها في المنظمات ذات الصلة بالبناء في سنغافورة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي واهم ما توصلت اليه الدراسة هو ان القائد اليقظ يتحدى القيادة التقليدية ويأخذ طريقاً مختلفاً يشجع التمكين ومشاركة الافراد ولكل المستويات التنظيمية ، وجمعهم نحو رؤية مشتركة ، وسوقهم نحو هدف واحد ، وتعزيز ثقافة القيم والفهم المشترك وهذا يؤكد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي .

بينما بينت دراسة ( الزهراء ، 2011 ) بعنوان اليقظة اداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي من خلال تمثيل الاداء بعملية اتخاذ القرار وقد طبقت في مؤسسات اقتصادية مختلفة منها الصناعية والخدمية والحكومية والخاصة والكبيرة والمتوسطة والصغيرة العاملة في الجزائر ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان نظام اليقظة من بين الانظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة ما تحتاجه لكي تصبح رائدة في مجال اعمالها وهذا يؤكد الدور المؤثر لليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي .

وبنفس الاتجاه جاءت دراسة ( مدور ، 2013 ) بعنوان اهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة فهي ايضاً قامت بتوضيح اهمية اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في اداء المؤسسة من خلال عملية اتخاذ القرار وقد جرى تطبيقها في شركة اتصالات في الجزائر ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هي ان نظام اليقظة الاستراتيجية وسيلة هامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة وهو الامر الذي يضمن لها مكانه تنافسية واداء متميز في ظل

التغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسة وهذا الاستنتاجات يؤكد تأثير اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي.

وبناءً على ما توصلت اليه الدراسات السابقة في توضيح العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي وجدت الفرضية الاتية :

- 1.3.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي .
- 2.3.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة التكنولوجية في الاداء الريادي .
- 3.3.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة التنافسية في الاداء الريادي .
- 4.3.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة التسويقية في الاداء الريادي .
- 5.3.3.3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة البيئية في الاداء الريادي .

#### 4.3.3 فرضيات التأثير (الوسيطية)

بينت دراسة ( نور العابدين ، 2012 ) الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها والتي جرى تطبيقها في وحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي / الجزائر ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالبقاء على اتصال بمحيطها وهو ما يسمح لها باكتشاف اي مخاطر او تهديدات او فرص جديدة وبالتالي تعمل على تحسين اداءها ، وهذا ما يبرر وجود الفرضية الاتية :

- 1.4.3.3 يتعاضم تأثير الذكاء التنافسي بأبعاده في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية .
- 2.4.3.3 يتعاضم تأثير الذكاء التنافسي بأبعاده في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التكنولوجية .
- 3.4.3.3 يتعاضم تأثير الذكاء التنافسي بأبعاده في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التنافسية .
- 4.4.3.3 يتعاضم تأثير الذكاء التنافسي بأبعاده في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التسويقية .
- 5.4.3.3 يتعاضم تأثير الذكاء التنافسي بأبعاده في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة البيئية .

### 5.3.3 فرضيات الفروقات المعنوية بين الكليات الاهلية عينة الدراسة

- 1.5.3.3 توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور الذكاء التنافسي بين الكليات عينة الدراسة .
- 2.5.3.3 توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور الاداء الريادي بين الكليات عينة الدراسة .
- 3.5.3.3 توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور اليقظة الاستراتيجية بين الكليات عينة الدراسة

### 4.3 اسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز اهميه في البحوث العلمي ليس في مجرد انه يصف الاشياء الظاهرة فقط بل لأنه يعد اسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات وبيان الامكانيات التي تساعد في تطوير الوضع الى ما هو افضل .

يهدف المنهج الوصفي الى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في ( الذكاء التنافسي ) متغيراً مستقلاً و (الاداء الريادي) متغيراً تابعاً و ( اليقظة الاستراتيجية ) متغير يتوسط العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي ، ولا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وانما يشتمل تحليل البيانات وقياسها والتوصل الى وصف دقيق للظاهرة او المشكلة ونتائجها .

### 5.3 مصادر جمع المعلومات

**1.5.3 المصادر الثانوية :** وهو الجانب الذي اعتمدت عليه الباحثة في جمع الدراسات العلمية النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي تعد بمثابة الدليل أمام الباحثة في فحص متغيرات الدراسة وكيفية عرضها بشكل دقيق وسليم من مصادرها المختلفة منها الكتب والبحوث والدراسات السابقة والمجلات الدورية والرسائل والاطاريج الجامعية التي تناولت كل من (الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي )

**2.5.3 المصادر الأولية :** وهي التي تتوفر لدى مكوناتها المعلومات المرتبطة بعينه الدراسة الماخوذة من عدد من الكليات العراقية الاهلية والمستخدمه في اختبار صحة الفرضيات .

### 6.3 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي تسعى الباحثة ان تعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ، ويتكون مجتمع الدراسة الاصلي من عمداء الكليات الاهلية التابعة لمجموعة من الجامعات الاهلية في بغداد .

### 7.3 اداة الدراسة

هي عبارة عن الوسيلة التي استخدمتها الباحثة في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ، ويوجد العديد من الادوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة ، وقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة .

### 8.3 عينة الدراسة

اشار (Hair et al,2010:175) الى ثلاثة اعتبارات يمكن الاخذ بهما في تحديد حجم العينة: الاول في أنموذج الانحدار البسيط فأن حجم (20) مشاهدة سوف يكون فاعلاً، اما في انموذج الانحدار المتعدد ومن اجل الحفاظ على القوة الاحصائية بنسبة (80%) ، يتطلب ان يكون حجم العينة على الاقل (50)، والافضل منه ان تكون (100) فما فوق، والثاني ان اقل معدل من المشاهدات نسبة الى المتغيرات يجب ان يكون (5 : 1)، والافضل ان تكون (15 : 1) او (20 : 1)، وبخلاف ذلك، أي اذا كان عدد المشاهدات اقل من (5) فلا يمكن تعميم النتائج على المجتمع البحثي، اما الثالث فان تحقيق اقصى قدر ممكن من درجات الحرية سوف يحسن من القدرة على التعميم ويعالج كلاً من المخاوف المتعلقة بأنموذج الدراسة وحجم العينة. وبهذه الصورة يمكن استعمال أنموذج (Green,1991) الواردة صيغته في المعادلة (1) لأغراض تقدير الحد الادنى المطلوب من حجم العينة طبقاً لأنموذج الانحدار المتعدد (سعيد، 2017 : 143).

$$N > 50 + 8(P) \dots \dots \dots (1)$$

تشير المعادلة (1) الى أن حجم العينة المطلوب يقدر بحوالي 122 مفردة وعليه قامت الباحثة بتوزيع أكثر من هذا العدد من الاستبيانات واسترد منها 133 .

وبالتطبيق على نماذج الانحدار الخاصة بالدراسة، يظهر أنّ الحد الأدنى المطلوب من حجم العينة لأغراض اختبار الفرضيات هو (122) مشاهدة على أقل تقدير ( $N > 122$ ).

وعليه فإن كسر المعاينة سيكون وفق المعادلة (2):

$$\text{كسر المعاينة} = \frac{\text{حجم العينة}}{\text{حجم المجتمع}} = 100 \times \frac{122}{149} = 82\% \dots\dots\dots (2)$$

واستناداً الى ذلك، ينبغي ان لا تقل نسبة العينة المسحوبة من المجتمع الأصلي ما نسبته (82%) تقريباً وهو الحد الأدنى، ولما كانت الاستبيانات المسترجعة قد بلغت 133 وهي تشكل ما نسبته (89%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً يمكن معها تمثيل المجتمع تمثيلاً صحيحاً يتيح إمكانية تعميم النتائج على مجتمعه وليس الاقتصار على عينته وحدها.

وقد وقف وراء اختيار هذا المجتمع التعليمي وبالأخص عدة اعتبارات أهمها :

1. تحتل هذه الكليات موقع استراتيجي في العراق لما تمتلكه من كفاءات في مختلف التخصصات.
2. تعد من أقدم الكليات العراقية الاهلية وتخرج نخبة من الكفاءات في مختلف الاختصاصات العلمية.
3. تسعى إلى إعداد متخصصين ومبدعين يسهموا في النهوض بحاجات ومتطلبات بلدهم في نواحي حقول المعرفة المختلفة.

### 9.3 قياس متغيرات الدراسة

يحتوي هذا الجزء على قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتتكون الاستبانة من اربعة محاور كما هي موضحة في الجدول (1-3) :

الجدول ( 1-3 ) هيكلية استبانة الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	رمز البعد	عدد الفقرات	ارقام الفقرات	المصدر
1	المتغيرات التحكمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ حجم الكلية</li> <li>❖ عمر الكلية</li> <li>❖ تخصص الكلية</li> </ul>		1 1 1	---	اعداد الباحثة
2	الذكاء التنافسي	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ التخطيط</li> <li>❖ التجميع</li> <li>❖ التحليل</li> <li>❖ النشر</li> <li>❖ المعالجة</li> </ul>	X1 X2 X3 X4 X5	5 5 5 5 5	5-1 10-6 15-11 20-16 25-21	(Kruger:2010), (Calof:2004), (Oliveira&Vieira:2006), (Nwokah&Ondukwu:2009) الرويشدي ، 2015
3	اليقظة الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ اليقظة التكنولوجية</li> <li>❖ اليقظة التنافسية</li> <li>❖ اليقظة التسويقية</li> <li>❖ اليقظة البيئية</li> </ul>	M1 M2 M3 M4	5 5 6 5	30-26 35-31 41-36 46-42	Tamboura , 2007 علاوي ، 2010 حلمي ، 2009 حسين ، 2015
4	الاداء الريادي	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ الابداع</li> <li>❖ الاستباقية</li> <li>❖ المخاطرة</li> <li>❖ الاستقلالية</li> <li>❖ المغامرة التنافسية</li> </ul>	Y1 Y2 Y3 Y4 Y5	7 5 5 5 5	53-47 58-54 63-59 68-64 73-69	Covin & Wales , 2012 الحسناوي ، 2010

المصدر : من اعداد الباحثة

### 1.9.3 المحور الاول

تناول المتغيرات التحكمية لعينة الدراسة والتي شملت حجم الكلية ، عمر الكلية ، تخصص

الكلية.

### 2.9.3 المحور الثاني

يناقش هذا المحور قياس الذكاء التنافسي الذي يتكون من ( التخطيط ، التجميع ، التحليل ، النشر ، المعالجة )

1/التخطيط **Planning** :- اهم مرحلة في عملية الذكاء التنافسي اذ توفر هذه المرحلة التوجيه اللازم لجهود الذكاء التنافسي بما يضمن ان تركز هذه العملية على جمع وتحليل البيانات الاساسية ذات الصلة بمتطلبات صنع القرار . ( Viviers et al , 2005 : 140 ) ( الرويشدي ، 2015 : 104 )

جدول ( 2-3 ) قياس التخطيط

ت	الفقرات
1	تدرك الكلية أهمية الذكاء التنافسي لتحقيق النجاح و دعم نشاطاتها .
2	تقوم الكلية بوضع خطة للذكاء التنافسي ضمن خطتها الاستراتيجية .
3	تعد الكلية خطط تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم في مجال الذكاء التنافسي .
4	تستفيد الكلية من عملية تخطيط الذكاء التنافسي في متابعة توجهات البحث والتطوير لدى المنافسين
5	تقيس الكلية مدى استجابتها للتغيرات الخارجية وقدرتها على تلبية الاحتياجات المستقبلية للعملاء (المتعاملين و المستفيدين) .

2/التجميع **collecting** :- جمع المعلومات المرتبطة بالإنذار المبكر لتحركات المنافسين الوشيكة لأنه في الأعمال كما في الحرب لا يمكننا تقريباً تجنب المباغته بالرغم من كل الجهود المضادة . (حمودي, 2012, 894) ( الرويشدي ، 2015 : 105 )

جدول (3-3) قياس التجميع

ت	الفقرات
6	تمتلك الكلية أنظمة إدارة المعلومات و اساليب عملية لجمع المعلومات من خارجها.
7	تحفز الكلية افرادها لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة و التعلم.

8	تستخدم الكلية إدارة المعلومات من اجل تجميع الحقائق والمؤشرات بشأن منافسيها.
9	تمتلك الكلية مصادر داخلية وخارجية للحصول على المعلومات عن متطلبات البيئة ومؤشراتها.
10	تستخدم الكلية نتائج المقابلات الخارجية والانترنت ومقابلات العمل في برنامج الذكاء الخاص بها.

**3/التحليل Analysis:-** يتم تحويل البيانات التي تم جمعها خلال المرحلة السابقة الى معلومات استخباراتية قابلة للتطبيق يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بالاعتماد عليها . ( Calof & Miller ,1997 :213 ) ( الرويشدي ، 2015 : 105 )

#### جدول (3-4) قياس التحليل

ت	الفقرات
11	تعمل الكلية على عرض خطط الكليات المناظرة على جهات متخصصة لتحليلها والاستفادة منها في تطوير عمل الكلية .
12	تقوم الكلية بفحص جميع البيانات لضمان دقة المصادر ومصداقيتها .
13	تقوم الكلية بتحليل البيانات لتحويلها الى معلومات ذات منفعة تستخدم في عملية اتخاذ القرارات .
14	تقوم الكلية بتقييم عملها السنوي لمعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجياتها.
15	تستفيد الكلية من عملية التحليل في توضيح نقاط الضعف لدى منافسيها واستخدامها لتحسين موقفها.

**4/ النشر Distribution:-** ايصال نتائج عملية الذكاء التنافسي الى اولئك الذين لديهم الصلاحية والمسؤولية عن التصرف في تلك النتائج وفي الكثير من الاحيان يتم الابلاغ عن النتائج على شكل تقارير او اجتماعات او لقاءات توضيحية. ( Bose , 2007 :510 ) ( الرويشدي ، 2015 :

جدول ( 3-5 ) قياس النشر

ت	الفقرات
16	تمتلك الكلية وسائل متنوعة لتقديم نتائج الذكاء التنافسي مثل الملخصات و التقارير .
17	يوجد تنسيق مركزي لاستلام وتوزيع المعلومات في الكلية .
18	يتم توزيع نتائج الذكاء التنافسي بشكل واسع داخل الكلية وأقسامها وفروعها للإفادة المثلى منها .
19	تحتفظ الكلية بخارطة شاملة لمخزون المعلومات الداخلية وطرائق توزيعها بين ادارتها .
20	ترسم الكلية خططها الاستراتيجية وفقاً لما تحصل عليه من معلومات من نتاج فعاليات الذكاء التنافسي .

5/المعالجة processing:- هي المرحلة التي يتم فيها تقييم عملية الذكاء التنافسي وتقييم مدى فعاليتها في عملية صنع القرار . ( 8 : 2001 , Fleisher ) ( الرويشدي ، 2015 : 106 )

جدول ( 3-6 ) قياس المعالجة

ت	الفقرات
21	تقوم الكلية بالتأكد من مصداقية وموثوقية وثبات مصادر معلوماتها .
22	تعمل الكلية على تقويم مدى صلاحية المعلومة لاستخدامات اخرى .
23	تصنف الكلية المعلومات التي تحصل عليها على شكل فئات .
24	تترجم الكلية الاحصاءات التي تحصل عليها نتيجة تصنيف المعلومات الى قرارات واجراءات .
25	تقوم الكلية بتصنيف المعلومات لغرض سهولة الرجوع اليها بسهولة والاستفادة منها .

3.9.3 المحور الثالث

يناقش هذا المحور قياس اليقظة الاستراتيجية التي تتكون من ( اليقظة التكنولوجية ، اليقظة التنافسية ، اليقظة التسويقية ، اليقظة البيئية )

1/اليقظة التكنولوجية **Technological vigilance**:- هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها ، اي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حالياً او مستقبلاً . ( 109 : 1991 , Ribault & Martinet ) ( حسين ، 2015 : 24 )

### جول(3-7) قياس اليقظة التكنولوجية

ت	الفقرات
26	ترصد الكلية الاكتشافات التكنولوجية الجديدة في مجال التعليم وبشكل مستمر .
27	تستخدم الكلية احدث الوسائل التكنولوجية في عملياتها الادارية والتعليمية .
28	تعمل الكلية على احدث تغييرات ايجابية واتباع اساليب تعليمية باعتماد التكنولوجيا الحديثة .
29	يتمتع فريق عمل صيانة المعدات التشغيلية في الكلية بكفاءة وفاعلية فنية متميزة .
30	تحرص الكلية على تدريب افرادها باستمرار على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة .

2/اليقظة التنافسية **Competitive vigilance**:- تقييم نقاط قوة وضعف المنافسين اضافة الى توقعهم الاستراتيجي في السوق كما تهدف للإجابة على التساؤلات الاتية : ما الذي يفعله المنافسون ؟ ولماذا ؟ كيف ؟ وبأي نتائج ؟ ( 131 : 2008 , Dhaoui ) ( حسين ، 2015 : 26 )

### جدول (3-8) قياس اليقظة التنافسية

ت	الفقرات
31	تتابع الكلية تحركات الكليات المنافسة بدقة وتعمل على استباقها .
32	تمتع الكلية بالقدرة على الريادة مقارنة بالكليات الالهية الاخرى .
33	تتمتع الكلية بالاستباقية في مواجهة المشاكل والمعوقات .
34	تقوم الكلية بتقييم خدماتها باستخدام المقارنة المرجعية .
35	تتميز الكلية بقدرتها على تحديد نقاط قوة وضعف منافسيها .

3/اليقظة التسويقية **Marketing vigilance**:- وهي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين المجهزين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه ، وبهذا تستطيع معرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين ادائها وتنافسيتها . ( حديد ، 2005 : 4 ) ( حسين ، 2015 : 27 )  
جدول ( 3-9 ) قياس اليقظة التسويقية

ت	الفقرات
36	تمتلك الكلية موارد مالية كافية للإيفاء بالتزاماتها المختلفة .
37	تتنبأ الكلية بحاجات ورغبات زبائنها وتوقعاتهم المستقبلية.
38	تتمتع الكلية بالقدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق المتغيرة .
39	تقدم الكلية خدمات تعليمية متميزة في جميع اقسامها وتشكيلاتها المختلفة.
40	تسعى الكلية لاعتماد مفردات دراسية جديدة تتماشى ومتطلبات سوق العمل .
41	تستفاد الكلية من التغذية الراجعة لتحديد نقاط الضعف ببرامجها الدراسية .

4/اليقظة البيئية **Environmental vigilance**:- وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الانواع السابقة بعين الاعتبار ، مثل اليقظة التشريعية ، المالية ، السياسية ، الثقافية ، الاجتماعية ، اذ ان هذه الانواع لا تقل اهمية عن سابقتها . ( Lesca & Schuller , 1995 : 45 ) ( حسين ، 2015 : 29 )

جدول ( 3-10 ) قياس اليقظة البيئية

ت	الفقرات
42	يقوم متخذو القرارات في الكلية بمراقبة الاحداث في البيئة .
43	تستجيب الكلية وبشكل واع تجاه الاحداث الظرفية والموقفية .
44	تعتمد الكلية اكثر من مصدر للحصول على البيانات البيئية .
45	تستوعب الكلية ايدولوجية الحكومة وفسفتها الاقتصادية والتشريعية وقوانينها السائدة .
46	تمتاز الكلية بقدرة المحافظة على حالة الانتباه وعدم الغفلة عن بيئتها .

### 4.9.3 المحور الرابع

يناقش هذا المحور قياس الاداء الريادي الذي يتكون من ( الابداع ، الاستباقية ، المخاطرة ، الاستقلالية ، المغامرة التنافسية )

**1/الإبداع Innovation :-** يعرف الابداع بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة او تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة او النظام او العملية او السياسة او البرامج او الخدمة والتي هي ( الفكرة ) جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها . ( الحراشنة والهيبي ، 2006 : 240 ) ( الحسناوي ، 2010 : 96 )

#### جدول ( 3-11 ) قياس الابداع

ت	الفقرات
47	تبذل الكلية جهوداً متميزة لايجاد الفرص الجديدة .
48	تبذل الكلية جهوداً متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة.
49	تقدم الكلية حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهها
50	تستخدم الكلية اساليب جديدة في ادارة العملية التعليمية .
51	تركز الكلية على الاقسام والاختصاصات الحديثة.
52	تتزايد الاقسام الجديدة خلال السنتين الماضيتين .
53	تتفد الكلية الافكار الجديدة باساليب غير مألوفة سابقاً

**2/الاستباقية Proactiveness :-** هي القدرة على ايجاد الفرص او تمييزها عند القيام بطرح الخدمات في السوق ، وتكون الاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة وليس كردة فعل للأحداث . ( Argon , 1998 : 113 ) ( الحسناوي ، 2010 : 97 )

#### جدول ( 3-12 ) قياس الاستباقية

ت	الفقرات
54	يتم العمل على فتح اقسام واختصاصات جديدة قبل تأسيس المنافسين لها .

55	تتنبأ الكلية برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية .
56	تسعى ادارة الكلية لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها بشكل استباقي .
57	تراقب الكلية باستمرار اتجاهات السوق وتغيراته المتوقعه .
58	تفتتح الكلية الاقسام الجديدة قبل المنافسين وفقاً لخطط وبرامج مدروسة.

**3/المخاطرة Risk :-** يقصد بالمخاطرة القدرة على حساب المخاطر الممكن حدوثها ، والمواجهة النفسية والاقتصادية ، ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها . ( احمد وبرهم ، 1998 : 23 ) ( الحسناوي ، 2010 : 99 )

#### جدول ( 3-13 ) قياس المخاطرة

ت	الفقرات
59	تراعي الكلية احتمالات الفشل واحتمالات النجاح في ريادةتها للاعمال الجديدة .
60	تتبع الكلية سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين .
61	تفضل الكلية العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة اللاتأكد من النجاح .
62	تقوم الكلية بتحمل المخاطرة لعمل ما تراه جيداً بحسب توقعاتها .
63	تعمل الكلية على تحمل المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية .

**4/الاستقلالية Autonomy:-** وتعني الرغبة في العمل باستقلالية لتصل الى الرؤيا والفرصة الريادية . ( Dess et al , 2005:427 ) ( الحسناوي ، 2010 : 94 ) .

#### جدول ( 3-14 ) قياس الاستقلالية

ت	الفقرات
64	يسمح للعاملين بالعمل الابداعي والابتكاري دون تدخل مباشر من اداراتهم .
65	يقوم العاملین بمهام عملهم بطريقة تسمح لهم باحداث تغييرات في كيفية ادائها.
66	يتم تخويل العاملين الصلاحيات المناسبة لتنفيذ اعمالهم .
67	يسمح للعاملين الوصول الى جميع المعلومات الحيوية للكلية.
68	يتم اعطاء العاملين حرية التواصل والتفاعل دون تدخل في حدود عدم الضرر بمصلحة الكلية .

5/المغامرة التنافسية **Competitive Aggressiveness**:- عبارة عن مجموعة جهود المؤسسات التي تعمل بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة, وهي غالباً ما تغامر ضد المنافسين, فتقلل الأسعار وتضحى بالأرباح من أجل الحصول على الحصة السوقية أو أن تتفق بشكل كبير للحصول على القدرة التصنيعية كطريقة لتطوير ونمو المؤسسة . (Dess,etal,2005:431) ( الحسناوي ، 2010 : 98 )

### جدول ( 3-15 ) قياس المغامرة التنافسية

ت	الفقرات
69	تسعى الكلية لكسب طلبة جدد اكثر في قياسات الامد البعيد .
70	تعتمد الكلية سياسة خفض الاجور اكثر من منافسيها للحصول على اعداد طلبة اكبر .
71	تقوم الكلية بتحديث اساليب العمل بشكل افضل من تلك التي تستخدمها الكليات المنافسة الاخرى .
72	تتابع الكلية نشاطات الكليات المنافسة الاخرى فيما يتعلق بوسائل الحصول على طلبتها .
73	تخصص الكلية الاموال اللازمة للبحث والتطوير لتحقيق اهدافها .

### 10.3 ثبات وصدق اداة الدراسة

#### 1.10.3 الثبات والصدق الظاهري

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان وبيان مدى صلاحية عباراته من حيث الصياغة والوضوح قامت الباحثة بعرض الاستبيان على عدد من المحكمين من ذوي العلاقة بمجال الدراسة وبعد استعادت الاستبيان من المحكمين تم اجراء التعديلات التي اقترحت عليها والجدول ( 3-16 ) يوضح اسماء وعناوين محكمين الاستبانة .

جدول (3-16) اسماء وعناوين محكمين الاستبانة

ت	اللقب العلمي	اسم الخبير	القسم / الكلية / الجامعة
1	أ.د.	سعد علي حمود العنزي	تدريسي في قسم ادارة الاعمال/ كلية المأمون الجامعة
2	أ.د.	سعدون حمود جثير	تدريسي في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد
3	أ.د.	صلاح الدين عواد الكبسي	تدريسي في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
4	أ.د.	فائز غازي البياتي	تدريسي في قسم ادارة الاعمال / كلية المأمون الجامعة
5	أ.د.	معتز سلمان عبد الرزاق	عميد كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
	أ.م.د.	انعام عبد الرحمن نعمان	رئيس قسم الاحصاء / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة ديالى
6	أ.م.د.	خالدية مصطفى عطا	تدريسي في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
7	أ.م.د.	سمية عباس مجيد	تدريسي في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
8	أ.م.د.	سناء عبد الرحيم سعيد	معاون عميد / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
9	أ.م.د.	فاضل حمد سلمان	تدريسي في قسم ادارة الاعمال / كلية المأمون الجامعة
10	أ.م.د.	فؤاد يوسف عبد الرحمن	تدريسي في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
11	أ.م.د.	قيس ابراهيم حسين	تدريسي في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
12	أ.م.د.	كاظم احمد جواد	تدريسي في قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية
13	م.د.	شميم راضي عبد	تدريسي في قسم ادارة الاعمال / كلية المأمون الجامعة

### 2.10.3 الثبات والصدق الاحصائي

يقصد بثبات الاختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا ما استخدم اكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة ، ويعني الثبات ايضاً انه اذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الافراد ورصدت درجات كلا منهم ، ثم اعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها يتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً . كما يعرف الثبات ايضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار .

### 11.3 اجراءات الدراسة الميدانية

ان الوسيلة الميدانية في جمع البيانات في هذه الدراسة هي الاستبانة وقد تم تعديلها بحيث اشتملت على البيانات الديموغرافية واسئلة متغيرات الدراسة المتمثلة في ابعاد الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي وذلك بالرجوع الى العبارات التي استخدمت في الدراسات السابقة لقياس هذه المتغيرات .

وقد اشتمل محور البيانات الشخصية على الجنس, واللقب العلمي, والعمر, وسنوات الخدمة الجامعية بينما اشتمل محور الذكاء التنافسي على الابعاد (التخطيط , التجميع , التحليل , النشر , المعالجة) التي جرى قياسها بخمسة وعشرين فقرة , اما محور اليقظة الاستراتيجية فقد تضمن الابعاد ( اليقظة التكنولوجية , اليقظة التنافسية , اليقظة التسويقية , اليقظة البيئية ) التي قيست بستة وعشرين فقرة واخيراً محور الاداء الريادي الذي تضمن الابعاد ( الابداع , الاستباقية , المخاطرة , الاستقلالية , المغامرة التنافسية ) والتي قيست بسبعة وعشرين فقرة وقد استخدمت الباحثة مقياس Likert الخماسي .

### 12.3 الاعتمادية

هي ان تكون الاجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة وبما يحقق الصدق والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب من وضعية معينة للقياس ونعطي نفس النتائج اذا استخدمت مرة اخرى تحت نفس ظروف الدراسة .

### 13.3 حجم عينة الدراسة

استخدم في هذه الدراسة عينة مناسبة من مجتمع الدراسة تتكون من (133) مفردة من الكليات الاهلية العراقية تم اختيارها من جامعات اهلية مختلفة في العاصمة العراقية بغداد .

### 14.3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

تمت معالجة البيانات احصائياً باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.23) ، وبرنامج (AMOS v.23) لاختبار العلاقة الوسيطة .

#### 1.14.3 اساليب الاحصاء الوصفي

ويهدف الى دمج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الارقام الى شكل او صورة اخرى يمكن فهمها او استيعابها بمجرد النظر ومن اغلب الاساليب المستخدمة مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت ومقاييس الارتباط والانحدار ويتوقف استخدام ايها منها على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء كان اسماً او وصفاً او ترتيباً او فئة او نسبة .

واستخدمت في هذه الدراسة ( التكرار والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ) وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة ووصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة .

#### 2.14.3 اساليب الاحصاء التحليلي

لاختبار المتغيرات وانموذج الدراسة وفرضياتها تم استخدام اساليب الاحصاء التحليلي وهي :

#### 1.2.14.3 اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم هذا الاختبار في تقييم جودة البيانات عبر تحديد توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً عبر الاستناد الى اختبار (Kolmogorov – Smirnov)

#### 2.2.14.3 اختبار ألفا كرونباخ

ويستخدم هذا الاختبار في معرفة مدى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة والثبات البنائي لأداة القياس (Construct Reliability) ، فاذا كانت قيم معامل الفا كرونباخ أكبر من (0.70) دل ذلك على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي (Nunnaly & Bernstein , 1994) .

### 3.2.14.3 التجزئة النصفية ( Split –Half ) و ( Spearman –Brown )

تستخدم طريقة التجزئة النصفية ( Split –Half ) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة ( Spearman –Brown ) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فانه كافيا للبحوث التي تعتمد الإستبانة أداة لها .

### 4.2.14.3 اختبار Bartlett Test

يستخدم هذا الاختبار للتحقق من مدى ملائمة البيانات للتحليل العاملي .

### 5.2.14.3 أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)

وهي الاداة التي يعتمد عليها قياس الصدق البنائي الاستكشافي ، الذي يتمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات، إذ يطلق عليها عوامل (Factors) إذ يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات ، والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس . ويستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب أبعادها من المقياس . ومن خلال اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي كما يلي:

1/كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.

2/إنَّ النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).

3/إنَّ لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.

4/زيادة تشعبات الفقرات (Loading) عن (0.30) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.

5/الفقرات الجيدة ستحصل على تشعبات عابرة على العوامل الأخرى المنخفضة (Cross-

loading) (أقل من 0.30).

### 6.2.14.3 الصدق البنائي التوكيدي

الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الأحصائي (AMOS v.23)، والذي يمكن من خلاله إختبار ثبات المقياس وأنواع أخرى من الصدق، وهي صدق التقارب وصدق التمايز.

### 7.2.14.3 ارتباط بيرسون Pearson

يستخدم ارتباط بيرسون Pearson لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في إحدى المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الآخر، أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الآخر (Pallant,2011:103).

### 8.2.14.3 نموذج الانحدار الخطي البسيط

يستخدم في تحديد تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع .

### 9.2.14.3 تحليل الانحدار المتعدد

يستخدم في تحديد مقدار التأثير الذي يحدثه عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع .

### 10.2.14.3 تحليل التباين (ANOVA)

ويستخدم لاختبار الفروق بين المتوسطات .

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار

الفرضيات

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 0.4 المقدمة

يحتوي هذا الفصل على تحليل بيانات الاستبانة والمتغيرات التحكمية للكليات التي اجريت عليها الدراسة ، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات ، بالإضافة الى اختبار الاعتمادية لمتغيرات الدراسة (الذكاء التنافسي ، اليقظة الاستراتيجية ، الاداء الريادي) ، بالإضافة الى التحليل العملي الاستكشافي والبنائي ، ووصف متغيرات الدراسة باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، واختبار علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بالإضافة الى اجراء اختبار الفروقات المعنوية بين الكليات الاهلية .

#### 1.4 نسبة الاستجابة

الجدول ادناه يوضح نسبة استجابة عينة الدراسة اذ تم توزيع (149) استبانة استرجع منها (140) استبانة بنسبة بلغت (93.9) بينما كانت نسبة الاستبانات المفقودة (6%) ونسبة الاستبانات غير الصالحة للتحليل (4.6%) اما الاستبانات التي استخدمت في التحليل لغرض الوصول الى النتائج كانت بنسبة (89%) .

جدول ( 1-4 ) نسبة الاستجابة لعينة الدراسة

النسبة %	العدد	البيانات
%100	149	الاستبانات الموزعة
%93.9	140	الاستبانات المستردة
%6	9	الاستبانات المفقودة
%4.6	7	الاستبانات غير الصالحة للتحليل
%89	133	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

## 2.4 المتغيرات التحكيمية

### 1.2.4 حسب حجم الكلية

يشير الجدول إلى أن أعلى نسبة كانت من نصيب الفئة (501-750) طالب إذ بلغت (30.8%)، ثم تلتها الفئة (751-1000) بنسبة (24.8%)، أما الفئات (1001-1250) و (251-500) و (1251-1500) و (250 فأقل) فقد بلغت نسبهم (15.1%) و (14.3%) و (9%) و (6%) على التوالي.

جدول ( 2-4 ) يبين توزيع أفراد العينة حسب حجم الكلية		
النسبة %	التكرار	اعداد الطلبة
6	8	250 فأقل
14.3	19	500-251
30.8	41	750-501
24.8	33	1000-751
15.1	20	1250 - 1001
9	12	1500 -1251
100	133	المجموع

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

### 2.2.4 حسب تخصص الكلية

فقد شكلت الكليات ذات التخصص الهندسي أعلى نسبة، إذ بلغت (28.6%) وتلتها ذات تخصص العلوم بنسبة (18.1%) ثم تخصص العلوم الادارية والمالية بنسبة (17.3%)، ثم المجموعة الطبية بنسبة (15%) واخيراً جاءت العلوم الاجتماعية والقانون بنسبة (13.5%) ، (7.5%) على التوالي وهذا يدل على امتلاك عينة الدراسة لتخصصات مختلفة .

جدول ( 3-4 ) يبين توزيع أفراد العينة حسب تخصص الكلية		
النسبة %	التكرار	اللقب العلمي
15	20	المجموعة الطبية
28.6	38	المجموعة الهندسية
17.3	23	العلوم الادارية والمالية
18.1	24	العلوم
13.5	18	العلوم الاجتماعية
7.5	10	القانون
<b>100</b>	<b>133</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 3.2.4 حسب عمر الكلية

بصدد متغير العمر قد شكلت الفئة (اكثر من 25 سنة) أعلى نسبة، إذ بلغت النسبة الإجمالية (30.1%) ثم تلتها الفئة (5 سنوات فأقل) إذ بلغت نسبتها (29.3%)، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة (6-10) إذ بلغت نسبتها (18.8%) وما نسبته (9%) فقط فهو للفئة (11-15) ، والفئة (16-20) شكلت نسبة (7.5%) واخيراً الفئة (21-25) شكلت نسبة (5.3%) ، تعتبر هذه النسب مؤشر يوضح ازدياد اعداد الكليات التي تدخل الى مجال المنافسة بالاضافة الى ان اكبر نسبة حصلت عليها الكليات التي تجاوز وجودها اكثر من 25 سنة في مجال التعليم الاهلي مما يدل على انها منافس قوي .

جدول ( 4-4 ) يبين توزيع العينة حسب عمر الكلية		
النسبة %	التكرار	عمر الكلية
29.3	39	5 سنوات فأقل
18.8	25	10-6
9	12	15-11
7.5	10	20-16
5.3	7	25-21
30.1	40	اكثر من 25 سنة
<b>100</b>	<b>133</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

### 3.4 : اختبار التوزيع الطبيعي

#### 1.3.4 : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور الذكاء التنافسي وابعاده

يبين الجدول ( 4-5 ) نتائج الاختبار الخاصة ببيانات محور الذكاء التنافسي وابعاده

جدول ( 4-5 ) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور الذكاء التنافسي وابعاده						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
.978	133	.081	.074	133	.074	التخطيط
.982	133	.074	.085	133	.069	التجميع
.971	133	.066	.098	133	.073	التحليل
.976	133	.099	.109	133	.200	النشر
.980	133	.058	.081	133	.131	المعالجة
.991	133	.554	.055	133	.200	الذكاء التنافسي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول ( 4-5 ) يتبين ان قيمة مستوى الدلالة لمحور الذكاء التنافسي وابعاده هي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

#### 2.3.4 : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور الاداء الريادي وابعاده

يبين الجدول ( 4-6 ) نتائج الاختبار الخاصة ببيانات محور الاداء الريادي وابعاده

جدول ( 4-6 ) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور الاداء الريادي وابعاده						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
.977	133	.124	.108	133	.061	الابداع
.970	133	.065	.072	133	.085	الاستباقية
.979	133	.137	.090	133	.151	المخاطرة
.978	133	.126	.077	133	.052	الاستقلالية
.968	133	.074	.132	133	.031	المغامرة التنافسية
.984	133	.120	.094	133	.086	الاداء الريادي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول ( 4-6 ) يتبين ان قيمة مستوى الدلالة لمحور الاداء الريادي وابعاده هي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

### 3.3.4 : اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور اليقظة الاستراتيجية وابعادها

يبين الجدول ( 4-7 ) نتائج الاختبار الخاصة ببيانات محور اليقظة الاستراتيجية وابعادها

جدول ( 4-7 ) يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات محور اليقظة الاستراتيجية وابعادها						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغيرات
Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
.966	133	.087	.097	133	.077	اليقظة التكنولوجية
.952	133	.120	.136	133	.132	اليقظة التنافسية
.963	133	.127	.094	133	.052	اليقظة التسويقية
.969	133	.052	.125	133	.120	اليقظة البيئية
.984	133	.119	.072	133	.087	اليقظة الاستراتيجية

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

من الجدول ( 4-7 ) يتبين ان قيمة مستوى الدلالة لمحور اليقظة الاستراتيجية وابعادها هي اكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

## 4.4 أتساق الأداة وثباتها

### 1.4.4 الثبات البنائي لأداة قياس الدراسة

يشير الثبات إلى اتساق مقياس الدراسة وثبات النتائج الممكن الحصول عليها من المقياس عبر مدد زمنية مختلفة والثبات البنائي لأداة القياس (Construct Reliability) يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار ألفا كرونباخ وقد تم حساب معامل الثبات للأداة باستعمال معامل ارتباط ألفا كرونباخ الموضح في الجدول ( 4-8 )

الجدول ( 4- 8 ) معاملات الثبات لأداة قياس الدراسة

المتغير	ألفا كرونباخ للمتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ لكل بعد	الصدق
الذكاء التنافسي X	0.953	التخطيط	5	0.954	0.977
		التجميع	5	0.955	0.977
		التحليل	5	0.955	0.977
		النشر	5	0.956	0.978
		المعالجة	5	0.956	0.978
الاداء الريادي Y	0.953	الابداع	7	0.954	0.977
		الاستباقية	5	0.957	0.978
		المخاطرة	5	0.956	0.978
		الاستقلالية	5	0.955	0.977
		المغامرة التنافسية	5	0.955	0.977
اليقظة الاستراتيجية M	0.954	اليقظة التكنولوجية	5	0.957	0.978
		اليقظة التنافسية	5	0.956	0.978
		اليقظة التسويقية	6	0.955	0.977
		اليقظة البيئية	5	0.956	0.978
جميع فقرات الاستبيان			73	0.959	0.979

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

يظهر الجدول ( 4- 8 ) بان قيم معامل الفا كرونباخ قد تراوحت بين (0.953-0.959) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والاجتماعية لأن قيمتها أكبر من (0.70) (Nunnally & Bernstein, 1994) ، والتي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

#### 2.4.4: ثبات الإستبانة Reliability of Questionnaire

تستخدم طريقة التجزئة النصفية ( Split –Half ) في قياس الثبات ، والتي تتلخص بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية و درجات الأسئلة الزوجية في الإستبانة و يتم تصحيح معامل الارتباط بمعادلة ( Spearman –Brown ) ، فإذا كان معامل الثبات (0.67) على وفق المعادلة فإنه كافياً للدراسات التي تعتمد الإستبانة أداة لها ، وعند تطبيق هذه الطريقة وجد أن معامل الارتباط

للإستبانة بلغ (0.881) مما يعني أنها بمقاييسها المختلفة ذات ثبات جيد و يمكن اعتمادها في أوقات مختلفة و للأفراد أنفسهم و تعطي نفس النتائج .

#### **5.4 اختبار أداة قياس الدراسة**

لابد من إجراء الاختبارات التالية للتأكد من دقة وصحة البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال استعمال استمارة الاستبيان التي تدور مجال الصدق والثبات، وكالاتي:

#### **1.5.4 صدق أداة قياس الدراسة**

ويتضمن هذا الجانب محوران مهمان هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي الاستكشافي، وكالاتي:

#### **1.1.5.4 الصدق الظاهري للأداة**

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال بلغ عددهم (13) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس والذي يبين قدرة الفقرات على تغطية المجال الذي ينتمي إليه.

وقد أعدت الباحثة استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى وضوح كل عبارة من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع إضافة أو حذف ما يرى المحكم من عبارات في أي محور من المحاور . وفي ضوء الآراء التي أظهرها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها من المحكمين، وتعديل وصياغة بعض العبارات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها لتكون أكثر وضوحاً.

#### **2.1.5.4 الصدق البنائي الاستكشافي لأداة القياس: Exploratory Construction**

#### **Validity**

يعتمد الصدق البنائي الاستكشافي على أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) الذي يتمثل غرضه الأساس بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات، إذ يطلق عليها عوامل (Factors) إذ يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات ، والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلائم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي الدراسة

الحالية سيعتمد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.23) من اختبار مقياس المتغير المستقل الاول (الذكاء التنافسي) (X) ومقياس المتغير المعتمد (الاداء الريادي) (Y) ومقياس المتغير الوسيط (اليقظة الاستراتيجية) (M) وذلك من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب أبعادها من المقياس. ومن خلال اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل وهي كما يلي:

- ✚ كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- ✚ إنَّ النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- ✚ إنَّ لا تقل قيمة الجذر الكامن (Eigen Value) عن الواحد الصحيح.
- ✚ زيادة تشعبات الفقرات (Loading) عن (0.30) حتى تكون ذات دلالة إحصائية.
- ✚ الفقرات الجيدة ستحصل على تشعبات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

## 2.5.4 محور الذكاء التنافسي

يتطلب الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت محور الذكاء التنافسي الذي يتكون من (25) فقرة إلى استعمال أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي سنتطوي تحت هذا المحور وما هو البعد الذي تنتمي إليه وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة أعلاه.

### 1.2.5.4 كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

من أجل التحقق من كفاية عينة الدراسة (Sampling Adequacy) من أهم الشروط الضرورية الواجب توفرها لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي. وللتحقق من هذا الشرط فإن الباحثين أوصوا باستعمال مقياس (KMO) (The Kaiser-Meyer-Olkin Measure) الذي يعدُّ أحد الخطوات المهمة في هذا التحليل. وتتراوح إحصائية (KMO) بين (0-1). والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان نموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استعمال التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). أما إذا كانت القيمة تقترب من (1)

فأن هذا يؤشر بأن أنموذج الارتباطات متوافق والتحليل ألعاملي سيكون ذو مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بأن القيم المقبولة تكون أكبر من (0.50) والقيم التي تكون أدنى من هذه القيمة يعني بأن على الباحثة أما أن تجمع بيانات أكثر (زيادة حجم العينة) أو تعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس. وكما يظهر من الجدول (20) فإن قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.919) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدّ قيمة جيدة.

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استعمل اختبار (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير بأن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix)، وإذا مصفوفة الارتباط كانت مصفوفة وحدة فإن هذا يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفر. لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوي. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بأن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدول فإن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية إذ بلغت قيمة الاختبار (2686.173) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)

جدول (4-9) يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور الذكاء التنافسي		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2686.173
	Df	300
	Sig.	0.000

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل ألعاملي الاستكشافي (EFA) فيما يخص الفقرات الخاصة بمحور الذكاء التنافسي.

## 2.2.5.4 طريقة المكونات الأساسية Principal components

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أعلاه استعمال طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس اذ تستخدم هذه الطريقة لاستخلاص العوامل . ويوضح الجدول (4-10) نتائج التحليل ألعاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعدُّ أكثر طرائق التحليل ألعاملي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال.

الجدول (4-10) نتائج التحليل ألعاملي لفقرات محور الذكاء التنافسي						
تشبيعات العوامل					الفقرات	
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول		
				0.675	تدرك الكلية أهمية الذكاء التنافسي لتحقيق النجاح و دعم نشاطاتها	1
				0.745	تقوم الكلية بوضع خطة للذكاء التنافسي ضمن خطتها الاستراتيجية	2
				0.762	تعد الكلية خطط تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم في مجال الذكاء التنافسي .	3
				0.707	تستفيد الكلية من عملية تخطيط الذكاء التنافسي في متابعة توجهات البحث والتطوير لدى المنافسين	4
				0.735	تقيس الكلية مدى استجابتها للتغيرات الخارجية وقدرتها على تلبية الاحتياجات المستقبلية للعملاء (المتعاملين و المستفيدين) .	5
				0.648	تمتلك الكلية أنظمة إدارة المعلومات و اساليب عملية لجمع المعلومات من خارجها.	6
	0.361			0.693	تحفز الكلية افرادها لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة و التعلم.	7
0.353				0.723	تستخدم الكلية إدارة المعلومات من اجل تجميع الحقائق والمؤشرات بشأن منافسيها.	8
0.428				0.725	تمتلك الكلية مصادر داخلية وخارجية للحصول على المعلومات	9

<sup>1</sup> هنالك سبعة طرق نستطيع من خلالها استخلاص العوامل اذ تم الاعتماد على اكثر طرائق التحليل ألعاملي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال وهي طريقة المكونات الأساسية Principal components لاستخلاص العوامل " المصدر التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS ,تأليف الدكتور محفوظ جودة , دار وائل للنشر, 2008,ص167"

للمزيد من التفاصيل راجع كتاب التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss , تأليف حمزة محمد دودين, دار المسيرة للنشر والتوزيع 2013,

للمزيد من المعلومات عن التحليل العاملي , راجع كتاب التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل تأليف د. محمد بوزيان تيغزه , الطبعة الاولى دار المسيرة 2012

					عن متطلبات البيئة ومؤشراتها.	
				0.666	تستخدم الكلية نتائج المقابلات الخارجية والانترنت ومقابلات العمل في برنامج الذكاء الخاص بها.	10
				0.67	تعمل الكلية على عرض خطط الكليات المناظرة على جهات متخصصة لتحليلها والاستفادة منها في تطوير عمل الكلية .	11
				0.722	تقوم الكلية بفحص جميع البيانات لضمان دقة المصادر ومصداقيتها .	12
				0.704	تقوم الكلية بتحليل البيانات لتحويلها الى معلومات ذات منفعة تستخدم في عملية اتخاذ القرارات .	13
				0.739	تقوم الكلية بتقييم عملها السنوي لمعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجيتها .	14
				0.79	تستفيد الكلية من عملية التحليل في توضيح نقاط الضعف لدى منافسيها واستخدامها لتحسين موقفها .	15
		0.333	0.392	0.672	تمتلك الكلية وسائل متنوعة لتقديم نتائج الذكاء التنافسي مثل الملخصات و التقارير .	16
			0.439	0.655	يوجد تنسيق مركزي لاستلام وتوزيع المعلومات في الكلية .	17
		0.405	0.303	0.675	يتم توزيع نتائج الذكاء التنافسي بشكل واسع داخل الكلية وأقسامها وفروعها للإفادة المثلى منها .	18
	0.402			0.675	تحتفظ الكلية بخارطة شاملة لمخزون المعلومات الداخلية وطرائق توزيعها بين اداراتها .	19
			0.328	0.738	ترسم الكلية خططها الاستراتيجية وفقاً لما تحصل عليه من معلومات من نتاج فعاليات الذكاء التنافسي .	20
				0.693	تقوم الكلية بالتأكد من مصداقية وموثوقية وثبات مصادر معلوماتها	21
				0.695	تعمل الكلية على تقويم مدى صلاحية المعلومة لاستخدامات اخرى	22
				0.739	تصنف الكلية المعلومات التي تحصل عليها على شكل فئات .	23
				0.668	تترجم الكلية الاحصاءات التي تحصل عليها نتيجة تصنيف المعلومات الى قرارات واجراءات .	24
				0.674	تقوم الكلية بتصنيف المعلومات لغرض سهولة الرجوع اليها بسهولة والاستفادة منها .	25
1.023	1.235	1.520	2.211	12.404	الجذر الكامن	
4.092	4.938	6.081	8.846	49.617	النسبة المئوية للتباين المفسر %	
73.573	69.482	64.544	58.463	49.617	النسبة المئوية التراكمية للتباين %	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

اذ يتبين من خلال الجدول ( 4-10 ) تشبعات الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة (خمسة عوامل ) بنسب متباينة , وتجدر الاشارة هنا الى ان الجداول الخاصة بفقرات محور الذكاء التنافسي ( قبل وبعد التدوير ) تظهر التشبعات والتي قيمتها مساوية او اكبر من ( 0.30 ) اما التشبعات التي اقل من هذه القيمة فلا تظهر وبالتالي هذا يفسر كثرة الخلايا الفارغة الموجودة في الجداول اذ هذا لايعني عدم وجود تشبع لهذه الفقرة عند العوامل بل يوجد تشبع ولكن اقل من 0.30 لذا لا يظهر , ولاعادة تدوير تشبعات الفقرات على العوامل بشكل مناسب ونقصد هنا بالتدوير هي عملية رياضية تتم على مصفوفة الارتباطات بهدف تحسين وضع العوامل المستخرجة اي عمل موازنة للتشبعات على العوامل المستخرجة, وافضل الطرق للتدوير هي طريقة ( Varimax<sup>2</sup> ) , و تجدر الاشارة هنا ان بعد اجراء عملية التدوير للفقرات على العوامل المستخرجة , تتشبع الفقرات على العوامل بنسب مختلفة مع الاحتفاظ بشرط ان تكون نسب التشبع اكبر او مساوي الى ( 0.30 ) لذا نرى ان الفقرة الواحدة تتشبع على اكثر من عامل , ولاظهار ملامح العامل والفقرات المتشعبة عليه بشكل اكبر يتم اجراء مفاضلة عند كل فقرة تشبعت على اكثر من عامل والبقاء على اكبر تشبع للعامل واهمال بقية التشبعات الاخرى ( للفقرة الواحدة ) لبيان ملامح العامل والفقرات المكونه له اي ( فقرة واحد مشبعة على عامل واحد فقط ) وكما هو واضح في الجدول ( 4-11 )

الجدول ( 4-11 ) نتائج التحليل العنقري لفقرات محور الذكاء التنافسي بعد التدوير					
تشبعات العوامل				الفقرات	
التجميع	النشر	التحليل	المعالجة	التخطيط	
				0.671	1 تترك الكلية أهمية الذكاء التنافسي لتحقيق النجاح و دعم نشاطاتها .
				0.722	2 تقوم الكلية بوضع خطة للذكاء التنافسي ضمن خطتها الاستراتيجية .
				0.703	3 تعد الكلية خطط تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم في مجال الذكاء التنافسي .
				0.815	4 تستفيد الكلية من عملية تخطيط الذكاء التنافسي في متابعة توجهات البحث والتطوير لدى المنافسين
				0.746	5 تقيس الكلية مدى استجابتها للتغيرات الخارجية وقدرتها على تلبية الاحتياجات المستقبلية للعاملين ( المتعاملين و المستفيدين ) .
0.701					6 تمتلك الكلية أنظمة إدارة المعلومات و اساليب عملية لجمع المعلومات من خارجها.
0.657					7 تحفز الكلية افرادها لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة و التعلم.

0.743					تستخدم الكلية إدارة المعلومات من اجل تجميع الحقائق والمؤشرات بشأن منافسيها .	8
0.707					تمتلك الكلية مصادر داخلية وخارجية للحصول على المعلومات عن متطلبات البيئة ومؤشراتها .	9
0.489					تستخدم الكلية نتائج المقابلات الخارجية والانترنت ومقابلات العمل في برنامج الذكاء الخاص بها .	10
		0.666			تعمل الكلية على عرض خطط الكليات المناظرة على جهات متخصصة لتحليلها والاستفادة منها في تطوير عمل الكلية .	11
		0.681			تقوم الكلية بفحص جميع البيانات لضمان دقة المصادر ومصدقيتها .	12
		0.695			تقوم الكلية بتحليل البيانات لتحويلها الى معلومات ذات منفعة تستخدم في عملية اتخاذ القرارات .	13
		0.676			تقوم الكلية بتقييم عملها السنوي لمعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجيتها .	14
		0.67			تستفيد الكلية من عملية التحليل في توضيح نقاط الضعف لدى منافسيها واستخدامها لتحسين موقعها .	15
	0.577				تمتلك الكلية وسائل متنوعة لتقديم نتائج الذكاء التنافسي مثل الملخصات و التقارير .	16
	0.668				يوجد تنسيق مركزي لاستلام وتوزيع المعلومات في الكلية .	17
	0.8				يتم توزيع نتائج الذكاء التنافسي بشكل واسع داخل الكلية وأقسامها وفروعها للإفادة المثلى منها .	18
	0.806				تحتفظ الكلية بخارطة شاملة لمخزون المعلومات الداخلية وطرائق توزيعها بين اداراتها .	19
	0.703				ترسم الكلية خططها الاستراتيجية وفقاً لما تحصل عليه من معلومات من نتاج فعاليات الذكاء التنافسي .	20
			0.792		تقوم الكلية بالتأكد من مصداقية وموثوقية وثبات مصادر معلوماتها .	21
			0.795		تعمل الكلية على تقويم مدى صلاحية المعلومة لاستخدامات اخرى .	22
			0.761		تصنف الكلية المعلومات التي تحصل عليها على شكل فئات .	23
			0.685		تترجم الكلية الاحصاءات التي تحصل عليها نتيجة تصنيف المعلومات الى قرارات واجراءات .	24
			0.61		تقوم الكلية بتصنيف المعلومات لغرض سهولة الرجوع اليها بسهولة والاستفادة منها .	25
3.212	3.394	3.684	3.980	4.123	الجزر الكامن	
12.847	13.577	14.736	15.921	16.493	النسبة المئوية للتباين المفسر %	
73.573	60.726	47.150	32.414	16.493	النسبة المئوية التراكمية للتباين %	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ومن خلال الجدول (4-12) والذي يمثل اشتراكات<sup>3</sup> والاشتراقات هي نسبة تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجة اذ بلغت اعلى قيمة للاشتراقات عند الفقرة (تحتفظ الكلية بخارطة شاملة لمخزون المعلومات الداخلية وطرائق توزيعها بين اداراتها ) اذ بلغت قيمتها (0.814) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقداره 81% من تباين هذه الفقرة وبالطبع كلما كانت قيمة الاشتراكية للفقرة اعلى كان ذلك افضل , بينما بلغت اقل قيمه عند الفقرة (تستخدم الكلية نتائج المقابلات الخارجية والانترنت ومقابلات العمل في برنامج الذكاء الخاص بها.) ذ بلغت قيمتها (0.522) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقداره 52% من تباين هذه الفقرة.

جدول (4-12) يبين اشتراكات ل فقرات محور الذكاء التنافسي		
Extraction	الفقرات	ت
0.655	تدرك الكلية أهمية الذكاء التنافسي لتحقيق النجاح و دعم نشاطاتها .	1
0.75	تقوم الكلية بوضع خطة للذكاء التنافسي ضمن خطتها الاستراتيجية .	2
0.768	تعد الكلية خطط تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم في مجال الذكاء التنافسي .	3
0.797	تستفيد الكلية من عملية تخطيط الذكاء التنافسي في متابعة توجهات البحث والتطوير لدى المنافسين	4
0.753	تقيس الكلية مدى استجابتها للتغيرات الخارجية وقدرتها على تلبية الاحتياجات المستقبلية للعملاء (المتعاملين و المستفيدين) .	5
0.702	تمتلك الكلية أنظمة إدارة المعلومات و اساليب عملية لجمع المعلومات من خارجها.	6
0.772	تحفز الكلية افرادها لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة و التعلم.	7
0.81	تستخدم الكلية إدارة المعلومات من اجل تجميع الحقائق والمؤشرات بشأن منافسيها.	8
0.736	تمتلك الكلية مصادر داخلية وخارجية للحصول على المعلومات عن متطلبات البيئة ومؤشراتها.	9
0.522	تستخدم الكلية نتائج المقابلات الخارجية والانترنت ومقابلات العمل في برنامج الذكاء الخاص بها.	10
0.697	تعمل الكلية على عرض خطط الكليات المناظرة على جهات متخصصة لتحليلها والاستفادة منها في تطوير عمل الكلية .	11
0.688	تقوم الكلية بفحص جميع البيانات لضمان دقة المصادر ومصادقيتها .	12
0.699	تقوم الكلية بتحليل البيانات لتحويلها الى معلومات ذات منفعة تستخدم في عملية اتخاذ القرارات .	13
0.737	تقوم الكلية بتقييم عملها السنوي لمعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجيتها.	14
0.775	تستفيد الكلية من عملية التحليل في توضيح نقاط الضعف لدى منافسيها واستخدامها لتحسين موقعها .	15
0.74	تمتلك الكلية وسائل متنوعة لتقديم نتائج الذكاء التنافسي مثل الملخصات و التقارير .	16

<sup>3</sup> التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss , تاليف حمزة محمد دودين, دار المسيرة للنشر والتوزيع, 2013 , ص 195-198

0.759	يوجد تنسيق مركزي لاستلام وتوزيع المعلومات في الكلية .	17
0.804	يتم توزيع نتائج الذكاء التنافسي بشكل واسع داخل الكلية وأقسامها وفروعها للإفادة المثلى منها.	18
0.814	تحتفظ الكلية بخارطة شاملة لمخزون المعلومات الداخلية وطرائق توزيعها بين اداراتها .	19
0.785	ترسم الكلية خططها الاستراتيجية وفقاً لما تحصل عليه من معلومات من نتائج فعاليات الذكاء التنافسي.	20
0.771	تقوم الكلية بالتأكد من مصداقية وموثوقية وثبات مصادر معلوماتها .	21
0.771	تعمل الكلية على تقويم مدى صلاحية المعلومة لاستخدامات اخرى .	22
0.781	تصنف الكلية المعلومات التي تحصل عليها على شكل فئات .	23
0.657	تترجم الكلية الاحصاءات التي تحصل عليها نتيجة تصنيف المعلومات الى قرارات واجراءات .	24
0.649	تقوم الكلية بتصنيف المعلومات لغرض سهولة الرجوع اليها بسهولة والاستفادة منها.	25
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

### 3.5.4 محور الاداء الريادي

#### 1.3.5.4. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

يتبين من الجدول (4-13) إن قيمة اختبار (KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (0.919) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدُّ قيمة جيدة , وكما يظهر في الجدول فأن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية اذ بلغت قيمة الاختبار (3088.765) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)

جدول ( 4-13 ) يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور الاداء الريادي		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.919	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3088.765
	df	351
	Sig.	0.000

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) فيما يخص الفقرات الخاصة بمحور الاداء الريادي.

## 2.3.5.4 طريقة المكونات الأساسية Principal components

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أعلاه استعمال طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (4-14) نتائج التحليل العاملية وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعدُّ أكثر طرائق التحليل العاملية من حيث الدقة وشيوع الاستعمال.

الجدول (4-14) نتائج التحليل العاملية لفقرات محور الاداء الريادي						
تشبعات العوامل					الفقرات	
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول		
		0.487		0.621	تبذل الكلية جهوداً متميزة ليجاد الفرص الجديدة .	1
		0.539		0.664	تبذل الكلية جهوداً متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة.	2
		0.326		0.707	تقدم الكلية حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهها	3
				0.734	تستخدم الكلية اساليب جديدة في ادارة العملية التعليمية .	4
				0.71	تركز الكلية على الاقسام والاختصاصات الحديثة.	5
				0.72	تتزايد الاقسام الجديدة خلال السنتين الماضيتين .	6
				0.734	تنفذ الكلية الافكار الجديدة باساليب غير مألوفة سابقاً	7
			0.537	0.698	يتم العمل على فتح اقسام واختصاصات جديدة قبل تأسيس المنافسين لها .	8
0.347			0.498	0.67	تتنبأ الكلية برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية .	9
			0.447	0.61	تسعى ادارة الكلية لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها بشكل استباقي .	10
			0.351	0.77	تراقب الكلية باستمرار اتجاهات السوق وتغيراته المتوقعه .	11
			0.354	0.725	تفتتح الكلية الاقسام الجديدة قبل المنافسين وفقاً لخطط وبرامج مدروسة.	12
				0.675	تراعي الكلية احتمالات الفشل واحتمالات النجاح في ريادتها للاعمال الجديدة .	13
		0.304	0.332	0.677	تتبع الكلية سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين .	14
		0.358		0.721	تفضل الكلية العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة اللاتأكد من النجاح .	15
		0.377		0.674	تقوم الكلية بتحمل المخاطرة لعمل ما تراه جيداً بحسب توقعاتها .	16
0.369	0.317			0.69	تعمل الكلية على تحمل المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية .	17
				0.738	يسمح للعاملين بالعمل الابداعي والابتكاري دون تدخل مباشر من	18

					اداراتهم .	
				0.752	يقوم العاملین بمهام عملهم بطريقة تسمح لهم باحداث تغييرات في كيفية ادائها.	19
				0.759	يتم تخويل العاملین الصلاحيات المناسبة لتنفيذ اعمالهم .	20
				0.68	يسمح للعاملین الوصول الى جميع المعلومات الحيوية للكلية.	21
				0.746	يتم اعطاء العاملین حرية التواصل والتفاعل دون تدخل في حدود عدم الضرر بمصلحة الكلية .	22
				0.61	تسعى الكلية لكسب طلبة جدد اكثر في قياسات الامد البعيد .	23
	0.358			0.615	تعتمد الكلية سياسة خفض الاجور اكثر من منافسيها للحصول على اعداد طلبة اكبر .	24
				0.805	تقوم الكلية بتحديث اساليب العمل بشكل افضل من تلك التي تستخدمها الكليات المنافسة الاخرى .	25
				0.776	تتابع الكلية نشاطات الكليات المنافسة الاخرى فيما يتعلق بوسائل الحصول على طلبتها .	26
				0.788	تخصص الكلية الاموال اللازمة للبحث والتطوير لتحقيق اهدافها .	27
1.008	1.420	1.652	2.274	13.545	الجذر الكامن	
3.735	5.260	6.119	8.421	50.168	النسبة المئوية للتباين المفسر %	
73.703	69.968	64.708	58.589	50.168	النسبة المئوية التراكمية للتباين %	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

اذ يتبين من خلال الجدول ( 4-14 ) تشبعات الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة ( خمسة عوامل ) بنسب متباينة, وبعد اجراء عملية التدوير للفقرات على العوامل المستخرجة , تتشبع الفقرات على العوامل بنسب مختلفة مع الاحتفاظ بشرط ان تكون نسب التشبع اكبر او مساوي الى 0.30 لذا نرى ان الفقرة الواحدة تتشبع على اكثر من عامل , ولاظهار ملامح العامل والفقرات المتشبعه عليه بشكل اكبر يتم اجراء مفاضلة عند كل فقرة تشبعت على اكثر من عامل والبقاء على اكبر تشبع للعامل واهمال بقية التشبعات الاخرى ( للفقرة الواحدة ) لبيان ملامح العامل والفقرات المكونه له اي ( فقرة واحد مشبعة على عامل واحد فقط ) وكما هو واضح في الجدول (4-15)

الجدول (4-15) نتائج التحليل العاملي لفقرات محور الاداء الريادي بعد التدوير

تشبعات العوامل					الفقرات	
الابداع	المغامرة النافسية	المخاطرة	الاستباقية	الاستقلالية		
0.746					تبذل الكلية جهوداً متميزة لايجاد الفرص الجديدة .	1
0.811					تبذل الكلية جهوداً متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة.	2
0.711					تقدم الكلية حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهها	3
0.443					تستخدم الكلية اساليب جديدة في ادارة العملية التعليمية .	4
0.391					تركز الكلية على الاقسام والاختصاصات الحديثة.	5
0.717					تتزايد الاقسام الجديدة خلال السنتين الماضيتين .	6
0.674					تنفذ الكلية الافكار الجديدة باساليب غير مألوفة سابقاً	7
			0.812		يتم العمل على فتح اقسام واختصاصات جديدة قبل تأسيس المنافسين لها .	8
			0.846		تتنبأ الكلية برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية .	9
			0.778		تسعى ادارة الكلية لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها بشكل استباقي .	10
			0.657		تراقب الكلية باستمرار اتجاهات السوق وتغييراته المتوقعه .	11
			0.523		تفتتح الكلية الاقسام الجديدة قبل المنافسين وفقاً لخطط وبرامج مدروسة.	12
		0.547			تراعي الكلية احتمالات الفشل واحتمالات النجاح في ريادةتها للاعمال الجديدة .	13
		0.701			تتبع الكلية سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين .	14
		0.759			تفضل الكلية العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة اللاتأكد من النجاح .	15
		0.77			تقوم الكلية بتحمل المخاطرة لعمل ما تراه جيداً بحسب توقعاتها .	16
		0.742			تعمل الكلية على تحمل المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية .	17
				0.625	يسمح للعاملين بالعمل الابداعي والابتكاري دون تدخل مباشر من اداراتهم .	18
				0.69	يقوم العاملین بمهام عملهم بطريقة تسمح لهم باحداث تغييرات في كيفية ادائها.	19
				0.793	يتم تخويل العاملين الصلاحيات المناسبة لتنفيذ اعمالهم .	20
				0.706	يسمح للعاملين الوصول الى جميع المعلومات الحيوية للكلية.	21
				0.742	يتم اعطاء العاملين حرية التواصل والتفاعل دون تدخل في حدود عدم الضرر بمصلحة الكلية .	22
	0.717				تسعى الكلية لكسب طلبة جدد اكثر في قياسات الامد البعيد .	23

	0.362				تعتمد الكلية سياسة خفض الاجور اكثر من منافسيها للحصول على اعداد طلبة اكبر .	24
	0.454				تقوم الكلية بتحديث اساليب العمل بشكل افضل من تلك التي تستخدمها الكليات المنافسة الاخرى .	25
	0.331				تتابع الكلية نشاطات الكليات المنافسة الاخرى فيما يتعلق بوسائل الحصول على طلبتها .	26
	0.359				تخصص الكلية الاموال اللازمة للبحث والتطوير لتحقيق اهدافها .	27
3.113	3.318	3.623	4.086	5.760	الجذر الكامن	
11.530	12.289	13.420	15.133	21.332	النسبة المئوية للتباين المفسر %	
73.703	62.173	49.884	36.464	21.332	النسبة المئوية التراكمية للتباين %	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ومن خلال الجدول (4-16) والذي يمثل اشتراكيات, والاشتراكيات هي نسبة تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجه اذ بلغت اعلى قيمة للاشتراكيات عند الفقرة (يتم العمل على فتح اقسام واختصاصات جديدة قبل تأسيس المنافسين لها ) اذ بلغت قيمتها (0.844) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقدارة 84% من تباين هذه الفقرة , بينما بلغت اقل قيمه عند الفقرة (تراعي الكلية احتمالات الفشل واحتمالات النجاح في ريادتها للاعمال الجديدة ) اذ بلغت قيمتها (0.582) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقدارة 58% من تباين هذه الفقرة.

جدول (4-16) يبين اشتراكات لفقرات محور الاداء الريادي		
Extraction	الفقرات	ت
0.714	تبذل الكلية جهوداً متميزة لاجاد الفرص الجديدة .	1
0.837	تبذل الكلية جهوداً متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة.	2
0.776	تقدم الكلية حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهها	3
0.781	تستخدم الكلية اساليب جديدة في ادارة العملية التعليمية .	4
0.775	تركز الكلية على الاقسام والاختصاصات الحديثة.	5
0.795	تتزايد الاقسام الجديدة خلال السنتين الماضيتين .	6
0.716	تنفذ الكلية الافكار الجديدة باساليب غير مألوفة سابقاً	7
0.844	يتم العمل على فتح اقسام واختصاصات جديدة قبل تأسيس المنافسين لها .	8
0.833	تتنبأ الكلية برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية .	9
0.701	تسعى ادارة الكلية لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها بشكل استباقي .	10
0.739	تراقب الكلية باستمرار اتجاهات السوق وتغيراته المتوقعه .	11
0.716	تفتتح الكلية الاقسام الجديدة قبل المنافسين وفقاً لخطط وبرامج مدروسة.	12
0.582	تراعي الكلية احتمالات الفشل واحتمالات النجاح في ريادةتها للاعمال الجديدة .	13
0.73	تتبع الكلية سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين .	14
0.80	تفضل الكلية العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة اللاتأكد من النجاح .	15
0.755	تقوم الكلية بتحمل المخاطرة لعمل ما تراه جيداً بحسب توقعاتها .	16
0.752	تعمل الكلية على تحمل المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية .	17
0.706	يسمح للعاملين بالعمل الابداعي والابتكاري دون تدخل مباشر من اداراتهم .	18
0.735	يقوم العاملون بمهام عملهم بطريقة تسمح لهم باحداث تغييرات في كيفية ادائها.	19
0.792	يتم تخويل العاملين الصلاحيات المناسبة لتنفيذ اعمالهم .	20
0.665	يسمح للعاملين الوصول الى جميع المعلومات الحيوية للكلية.	21
0.725	يتم اعطاء العاملين حرية التواصل والتفاعل دون تدخل في حدود عدم الضرر بمصلحة الكلية .	22
0.628	تسعى الكلية لكسب طلبة جدد اكثر في قياسات الامد البعيد .	23
0.694	تعتمد الكلية سياسة خفض الاجور اكثر من منافسيها للحصول على اعداد طلبة اكبر .	24
0.762	تقوم الكلية بتحديث اساليب العمل بشكل افضل من تلك التي تستخدمها الكليات المنافسة الاخرى .	25
0.643	تتابع الكلية نشاطات الكليات المنافسة الاخرى فيما يتعلق بوسائل الحصول على طلبتها .	26
0.702	تخصص الكلية الاموال اللازمة للبحث والتطوير لتحقيق اهدافها .	27

Extraction Method: Principal Component Analysis.

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 4.5.4 محور اليقظة الاستراتيجية

##### 1.4.5.4 كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

يتبين من الجدول (4-17) إن قيمة اختبار (KMO) هي اكبر من (0.50) والتي بلغت (0.903) والتي وفق تصنيف (Kaiser) تعدّ قيمة جيدة , وكما يظهر في الجدول فأن اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية اذ بلغت قيمة الاختبار (2102.890) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05)

جدول ( 4-17 ) يبين اختبار KMO و Bartlett's لفقرات محور اليقظة الاستراتيجية		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.903	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2102.890
	df	210
	Sig.	.000

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

والنتائج أعلاه تؤكد التحقق من المعيار الأول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) فيما يخص الفقرات الخاصة بمحور اليقظة الاستراتيجية.

##### 2.4.5.4 طريقة المكونات الأساسية Principal components

يتطلب التحقق من المعايير الأربعة المتبقية أعلاه استعمال طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضاً في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الأبعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (4-18) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعدّ أكثر طرائق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستعمال.

الجدول (4-18) يبين نتائج التحليل ألعاملي لفقرات محور اليقظة الاستراتيجية

تشبعات العوامل				الفقرات	
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول		
	0.457		0.657	ترصد الكلية الاكتشافات التكنولوجية الجديدة في مجال التعليم وبشكل مستمر .	1
	0.329		0.723	تستخدم الكلية احدث الوسائل التكنولوجية في عملياتها الادارية والتعليمية .	2
			0.756	تعمل الكلية على احداث تغييرات ايجابية واتباع اساليب تعليمية باعتماد التكنولوجيا الحديثة .	3
			0.722	يتمتع فريق عمل صيانة المعدات التشغيلية في الجامعة بكفاءة وفاعلية فنية متميزة .	4
			0.76	تحرص الكلية على تدريب افرادها باستمرار على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة .	5
			0.754	تتابع الكلية تحركات الكليات المنافسة بدقة وتعمل على استباقها .	6
			0.756	تمتع الكلية بالقدرة على الريادة مقارنة بالكليات الالهية الاخرى .	7
			0.744	تتمتع الكلية بالاستباقية في مواجهة المشاكل والمعوقات .	8
			0.717	تقوم الكلية بتقييم خدماتها باستخدام المقارنة المرجعية .	9
	0.328		0.755	تتميز الكلية بقدرتها على تحديد نقاط قوة وضعف منافسيها .	10
0.325			0.634	تمتلك الكلية موارد مالية كافية للايفاء بالتزاماتها المختلفة .	11
	0.429		0.741	تتنبأ الكلية بحاجات ورغبات زبائنهم وتوقعاتهم المستقبلية.	12
	0.308		0.772	تتمتع الكلية بالقدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق المتغيرة .	13
0.516			0.684	تقدم الكلية خدمات تعليمية متميزة في جميع اقسامها وتشكيلاتها المختلفة.	14
0.400			0.714	تسعى الكلية لاعتماد مفردات دراسية جديدة تتماشى ومتطلبات سوق العمل .	15
			0.753	تستفاد الكلية من التغذية الراجعة لتحديد نقاط الضعف ببرامجها الدراسية	16
		0.454	0.651	يقوم متخذو القرارات في الكلية بمراقبة الاحداث في البيئة .	17
0.395		0.48	0.633	تستجيب الكلية وبشكل واع تجاه الاحداث الظرفية والموقفية .	18
		0.439	0.675	تعتمد الكلية اكثر من مصدر للحصول على البيانات البيئية .	19

		0.433	0.555	تستوعب الكلية ايدولوجية الحكومة و فلسفتها الاقتصادية والتشريعية وقوانينها السائدة .	20
		0.383	0.683	تمتاز الكلية بقدرة المحافظة على حالة الانتباه وعدم الغفلة عن بيئتها .	21
1.012	1.200	2.009	10.550	الجذر الكامن	
4.821	5.715	9.565	50.238	النسبة المئوية للتباين المفسر %	
70.340	65.518	59.803	50.238	النسبة المئوية التراكمية للتباين %	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

اذ يتبين من خلال الجدول ( 4-18 ) تشبعت الفقرات على العوامل المستخرجة والبالغة ( اربعة عوامل ) بنسب متباينة, وبعد اجراء عملية التدوير للفقرات على العوامل المستخرجة , تتشبع الفقرات على العوامل بنسب مختلفة مع الاحتفاظ بشرط ان تكون نسب التشبع اكبر او مساوي الى 0.30 لذا نرى ان الفقرة الواحدة تتشبع على اكثر من عامل , ولاظهار ملامح العامل والفقرات المتشبعه عليه بشكل اكبر يتم اجراء مفاضلة عند كل فقرة تشبعت على اكثر من عامل والبقاء على اكبر تشبع للعامل واهمال بقية التشبعت الاخرى ( للفقرة الواحدة ) لبيان ملامح العامل والفقرات المكونه له اي ( فقرة واحد مشبعة على عامل واحد فقط ) وكما هو واضح في الجدول (4-19)

الجدول (4-19) يبين نتائج التحليل العاملي لفقرات محور اليقظة الاستراتيجية بعد التدوير					
تشبعت العوامل				الفقرات	
اليقظة التسويقية	اليقظة البيئية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية		
		0.841		1	ترصد الكلية الاكتشافات التكنولوجية الجديدة في مجال التعليم وبشكل مستمر .
		0.834		2	تستخدم الكلية احدث الوسائل التكنولوجية في عملياتها الادارية والتعليمية .
		0.764		3	تعمل الكلية على احداث تغييرات ايجابية واتباع اساليب تعليمية باعتماد التكنولوجيا الحديثة .
		0.53		4	يتمتع فريق عمل صيانة المعدات التشغيلية في الجامعة بكفاءة وفاعلية فنية متميزة .
		0.562		5	تحرص الكلية على تدريب افرادها باستمرار على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة .
			0.688	6	تتابع الكلية تحركات الكليات المنافسة بدقة وتعمل على استباقها .
			0.579	7	تمتع الكلية بالقدرة على الريادة مقارنة بالكليات الاهلية الاخرى .
			0.672	8	تتمتع الكلية بالاستباقية في مواجهة المشاكل والمعوقات .

9			0.7	تقوم الكلية بتقييم خدماتها باستخدام المقارنة المرجعية .
10			0.768	تتميز الكلية بقدرتها على تحديد نقاط قوة وضعف منافسيها .
11	0.584			تمتلك الكلية موارد مالية كافية للايفاء بالتزاماتها المختلفة .
12	0.730			تتنبأ الكلية بحاجات ورغبات زبائنها وتوقعاتهم المستقبلية.
13	0.650			تتمتع الكلية بالقدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق المتغيرة .
14	0.801			تقدم الكلية خدمات تعليمية متميزة في جميع اقسامها وتشكيلاتها المختلفة.
15	0.729			تسعى الكلية لاعتماد مفردات دراسية جديدة تتماشى ومتطلبات سوق العمل .
16	0.556			تستقاد الكلية من التغذية الراجعة لتحديد نقاط الضعف ببرامجها الدراسية .
17		0.778		يقوم متخذو القرارات في الكلية بمراقبة الاحداث في البيئة .
18		0.832		تستجيب الكلية وبشكل واع تجاه الاحداث الظرفية والموقفية .
19		0.77		تعتمد الكلية اكثر من مصدر للحصول على البيانات البيئية .
20		0.634		تستوعب الكلية ايدولوجية الحكومة وفلسفتها الاقتصادية والتشريعية وقوانينها السائدة .
21		0.635		تمتاز الكلية بقدرة المحافظة على حالة الانتباه وعدم الغفلة عن بيئتها .
<b>الجذر الكامن</b>				
	2.785	3.707	3.818	4.461
	13.261	17.652	18.182	21.245
	70.340	57.078	39.427	21.245
	النسبة المئوية للتباين المفسر %			
	النسبة المئوية التراكمية للتباين %			

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

ومن خلال الجدول (4-20) والذي يمثل اشتراكات<sup>4</sup> والاشتراقات هي نسبة تباين المتغير التي يمكن تفسيرها بالعوامل المستخرجه اذ بلغت اعلى قيمة للاشتراقات عند الفقرة (تستخدم الكلية احدث الوسائل التكنولوجية في عملياتها الادارية والتعليمية ) اذ بلغت قيمتها (0.837) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقدارة 84% من تباين هذه الفقرة وبالطبع كلما كانت قيمة الاشتراكية للفقرة اعلى كان ذلك افضل , بينما بلغت اقل قيمه عند الفقرة (يتمتع فريق عمل صيانة المعدات التشغيلية في الجامعة بكفاءة وفاعلية فنية متميزة ) ذ بلغت قيمتها (0.561) وهذا يعني ان العوامل المستخرجة تفسر معا ما مقدارة 56% من تباين هذه الفقرة.

<sup>4</sup> التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام spss , تأليف حمزة محمد دودين, دار المسيرة للنشر والتوزيع, 2013 , ص 195-198

جدول (4-20) يبين اشتراكات لفقرات محور اليقظة الاستراتيجية		
ت	الفقرات	Extraction
1	ترصد الكلية الاكتشافات التكنولوجية الجديدة في مجال التعليم وبشكل مستمر .	0.79
2	تستخدم الكلية احدث الوسائل التكنولوجية في عملياتها الادارية والتعليمية .	0.837
3	تعمل الكلية على احدث تغييرات ايجابية واتباع اساليب تعليمية باعتماد التكنولوجيا الحديثة .	0.772
4	يتمتع فريق عمل صيانة المعدات التشغيلية في الجامعة بكفاءة وفاعلية فنية متميزة .	0.561
5	تحرص الكلية على تدريب افرادها باستمرار على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة .	0.636
6	تتابع الكلية تحركات الكليات المنافسة بدقة وتعمل على استباقها .	0.702
7	تمتع الكلية بالقدرة على الريادة مقارنة بالكليات الاهلية الاخرى .	0.667
8	تتمتع الكلية بالاستباقية في مواجهة المشاكل والمعوقات .	0.669
9	تقوم الكلية بتقييم خدماتها باستخدام المقارنة المرجعية .	0.7
10	تتميز الكلية بقدرتها على تحديد نقاط قوة وضعف منافسيها .	0.746
11	تمتلك الكلية موارد مالية كافية للايفاء بالتزاماتها المختلفة .	0.625
12	تتنبأ الكلية بحاجات ورغبات زبائنها وتوقعاتهم المستقبلية.	0.738
13	تتمتع الكلية بالقدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق المتغيرة .	0.704
14	تقدم الكلية خدمات تعليمية متميزة في جميع اقسامها وتشكيلاتها المختلفة.	0.789
15	تسعى الكلية لاعتماد مفردات دراسية جديدة تتماشى ومتطلبات سوق العمل .	0.768
16	تستعاد الكلية من التغذية الراجعة لتحديد نقاط الضعف ببرامجها الدراسية .	0.64
17	يقوم متخذو القرارات في الكلية بمراقبة الاحداث في البيئة .	0.709
18	تستجيب الكلية وبشكل واع تجاه الاحداث الظرفية والموقفية .	0.795
19	تعتمد الكلية اكثر من مصدر للحصول على البيانات البيئية .	0.72
20	تستوعب الكلية ايدولوجية الحكومة وفلسفتها الاقتصادية والتشريعية وقوانينها السائدة .	0.567
21	تمتاز الكلية بقدرة المحافظة على حالة الانتباه وعدم الغفلة عن بيئتها .	0.635

Extraction Method: Principal Component Analysis.24

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 5.5.4 الصدق البنائي التوكيدي

الغرض من الصدق البنائي التوكيدي هو التحقق من الأبعاد والفقرات المكونة لها حسب هيكلها النظري الثابت في الأدبيات، بمعنى التأكد من تطابق الأبعاد المكونة للمقياس والفقرات الممثلة لها في بيانات العينة مع أصلها في النظرية والأدبيات ذات الصلة، ويعد هذا النوع من أنواع التحليل العاملي أحد تطبيقات نمذجة المعادلة البنائية التي نفذت عبر البرنامج الأحصائي (AMOS v.23)، والذي يمكن من خلاله إختبار ثبات المقياس وأنواع أخرى من الصدق، وهي صدق التقارب

وصدق التمايز، ويمكن التأكد من صدق البناء التوكيدي عبر عدد من مؤشرات جودة المطابقة والتي تم إعتقاد البعض منها في الدراسة الحالية وكما هي موضحة في الجدول (4-21)

الجدول ( 4-21 ) يبين مؤشرات حسن المطابقة للمتغيرات قيد الدراسة		
القاعدة العامة	المؤشر	
1- مؤشرات جودة المطابقة (Goodness-of-Fit)		
-	$X^2$ كاي سكوير	أ.
-	درجة الحرية (DF)	ب.
$(X^2 / \text{درجة الحرية})$ اقل من 5	النسبة بين $X^2$ ودرجة الحرية DF	ج.
اكبر من 0.90	مؤشر حسن المطابقة (GFI)	د.
بين 0.08 - 0.05	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	هـ.
اكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	و.
اكبر من 0.90	مؤشر توكرر لويس (TLI)	ز.
الأوازن المقبولة $\leq 0.5$	2- الأوازن الانحدارية المعيارية (التشبعات المعيارية)	

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th ed., Prentice Hall, Upper Saddle. , Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007), "Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research", Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.

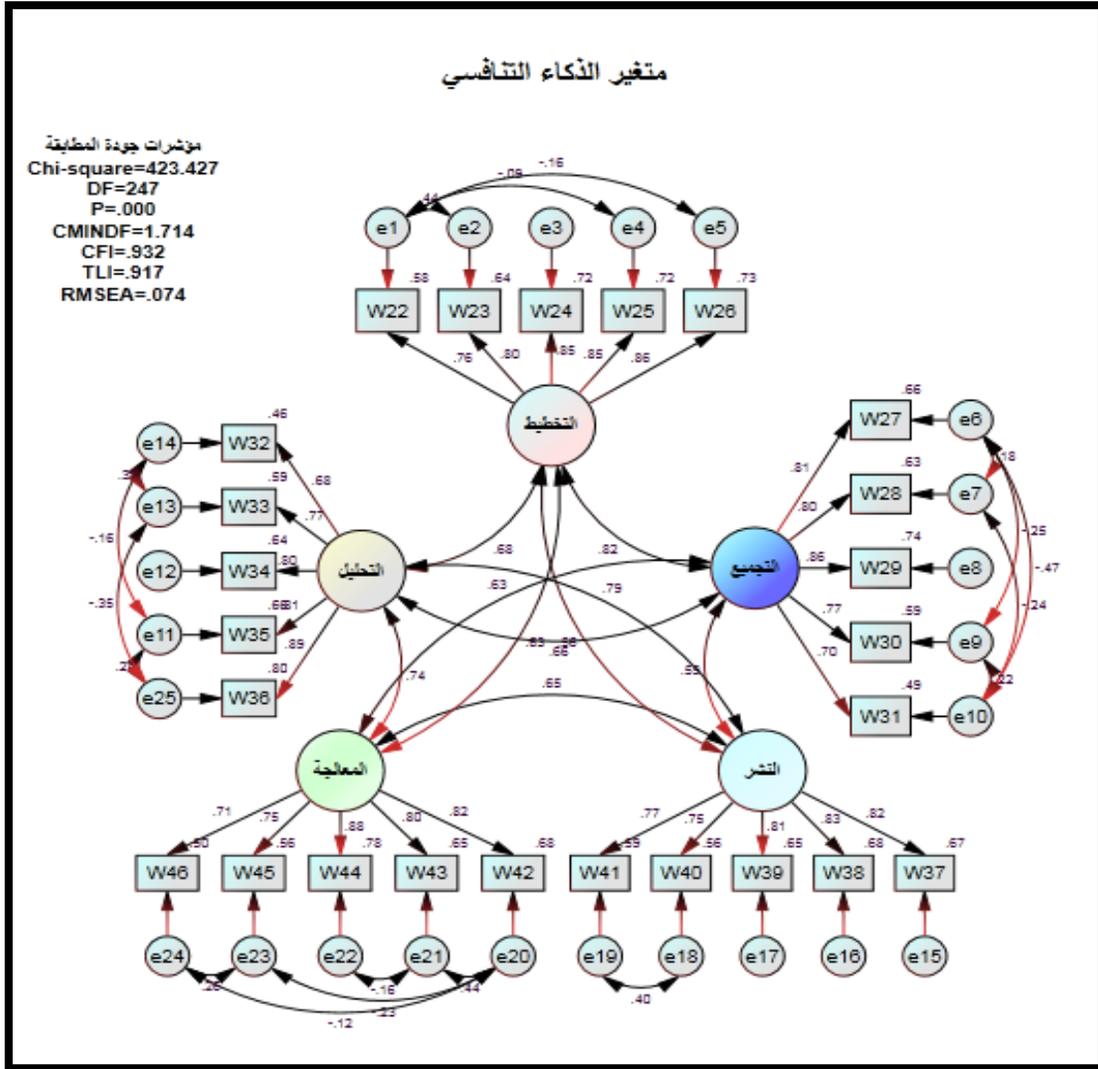
اذ تكونت الدراسة من ثلاث متغيرات رئيسية والمتمثلة بـ متغير المستقل **الذكاء التنافسي**. اما بالنسبة للمتغير التابع والمتمثل بـ **الاداء الريادي**, و المتغير الثالث الوسيط والمتمثل بـ **اليقظة الاستراتيجية** فقد تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير مع الابعاد الممثلة وكما يلي :

#### 1.5.5.4 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الذكاء التنافسي

يبين الشكل (4-1) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير **الذكاء التنافسي** والذي يتكون من خمسة ابعاد اساسية والمؤلفة من (25) فقره وكما هو واضح من الشكل ( 4-1 ), اذ يتبين ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للمتغير و ان الصدق البنائي للمقياس لاغلب فقرات متغير **الذكاء التنافسي** هي اكبر من او مساوية الى (0.50) اضافة الى معنوية الفقرات اذ يتبين ان

جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit).

الشكل (1-4) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير الذكاء التنافسي

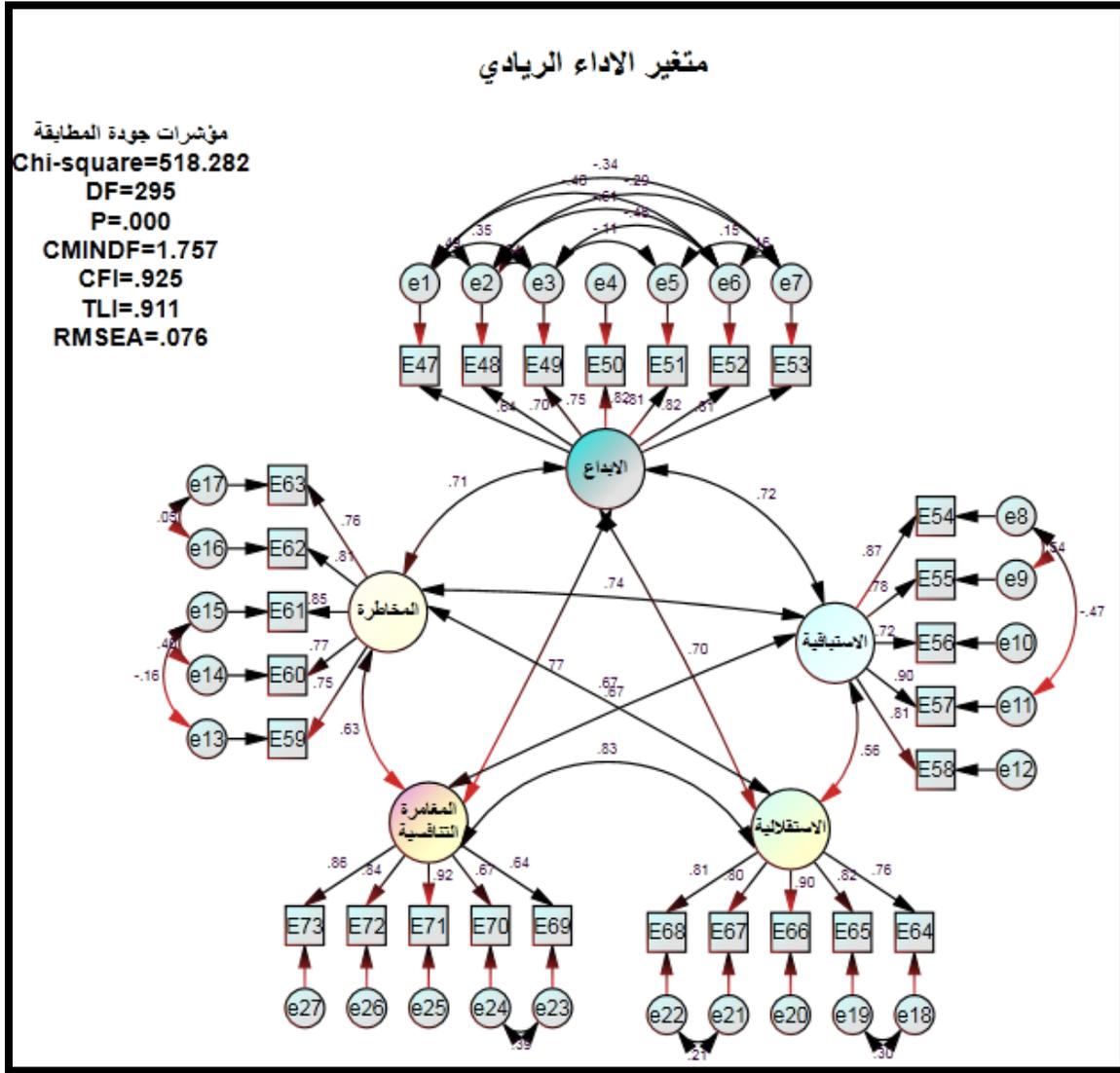


المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 2.5.5.4 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاداء الريادي

يبين الشكل (4-2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاداء الريادي والذي يتكون من خمسة ابعاد اساسية والمؤلفة من (27) فقره وكما هو واضح من الشكل (4-2), اذ يتبين ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للمتغير و ان الصدق البنائي للمقياس لاغلب فقرات متغير الاداء الريادي هي اكبر من او مساوية الى (0.50) اضافة الى معنوية الفقرات اذ يتبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية ( Goodness Of Fit).

الشكل (2-4) الصدف البنائي التوكيدي لمتغير الاداء الريادي



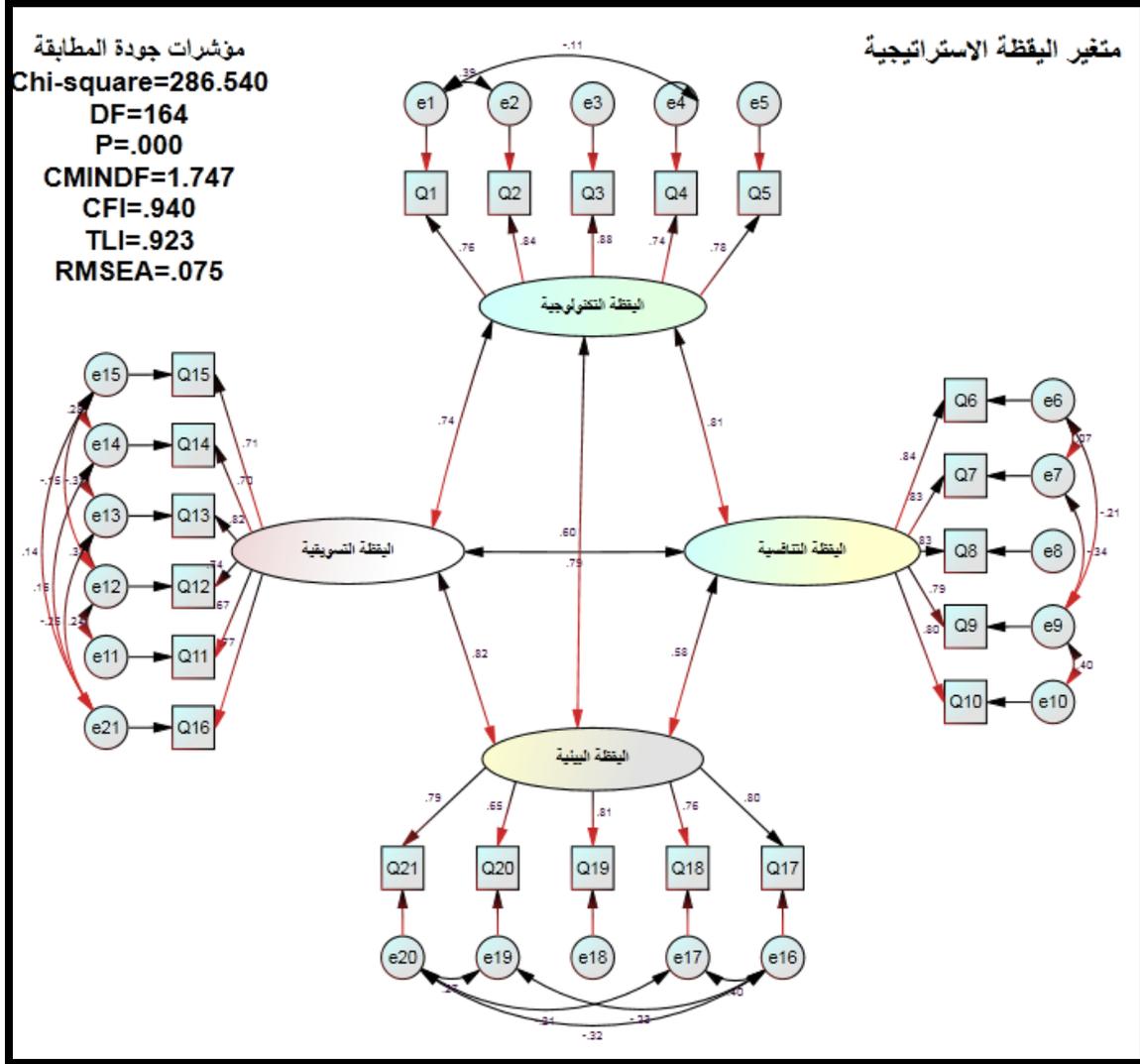
المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

### 3.5.5.4 التحليل العاملي التوكيدي لمتغير اليقظة الاستراتيجية

يبين الشكل (3-4) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير اليقظة الاستراتيجية والذي يتكون من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (21) فقره وكما هو واضح من الشكل (3-4), اذ يتبين ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن المعايير المطلوبة للمتغير و ان الصدف البنائي للمقياس لاغلب فقرات متغير اليقظة الاستراتيجية هي اكبر من او مساوية الى (0.50) اضافة الى معنوية الفقرات اذ

يتبين ان جميع الفقرات هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) وهذا يدل على صدق العبارات وان مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة هي قريبة لمؤشرات جودة المطابقة المعيارية (Goodness Of Fit).

الشكل (3-4) الصدق البنائي التوكيدي لمتغير اليقظة الاستراتيجية



المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

## 6.4 عرض و تحليل النتائج في ضوء إجابات العينة

تم التعرف على واقع العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية في الكليات الاهلية وفق استجابة العينة, و تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة الدراسة و النسب المئوية لها وصولاً إلى الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات. و قد اعتمدت الدراسة على مقياس (Likert) الخماسي في إجابات العينة للأستبانة , فسيكون مستوى كل متغير ما بين (1-5) بأربعة مستويات و الجدول (4-22) يوضح ذلك, و يشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (2.60 الى 3.39) فيكون جيد إذا ما تراوح بين (3.40 الى 4.19) و جيد جدا إذا زاد من (4.20 الى 5) كذلك يتضمن مستويين إذا انخفض عن الوسط الفرضي (2.60 الى 3.39) فيكون ضعيف إذا تراوح بين (1.80 الى 2.59) و ضعيف جدا إذا ما انخفض عن (من 1 الى 1.79).

الجدول ( 4-22 ) يبين المتوسط المرجح واتجاه الاجابة		
مستوى الاجابة	اتجاه الاجابة	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	لا اتفق تماماً	من 1 الى 1.79
ضعيف	لا اتفق	من 1.80 الى 2.59
متوسط	محايد	من 2.60 الى 3.39
جيد	اتفق	من 3.40 الى 4.19
جيد جدا	اتفق تماماً	من 4.20 الى 5

( المصدر : مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ص541 تأليف د. عز عبد الفتاح دار الخوارزمي للطباعة والنشر 2008 )

## 1.6.4 محور اليقظة الاستراتيجية

### 1.1.6.4 بعد اليقظة التكنولوجية

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد **بعد اليقظة التكنولوجية** كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (اليقظة الاستراتيجية) , إذ يظهر الجدول (4-23) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتلك الإجابات وحسب الكليات الاهلية , اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (ترصد الكلية الاكتشافات التكنولوجية الجديدة في مجال التعليم وبشكل مستمر ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الكليات التابعة الى (جامعة المنصور) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.75) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.452) وهذا مما يدل على ان الكليات التابعة لجامعة المنصور قد برزت ما بين الكليات الاهلية بكونها تركز الكثير من الجهود حول رصد الاكتشافات التكنولوجية التي من شأنها ان تساهم في تقدم الكلية مقارنة بالكليات الاهلية الاخرى وخاصة في مجال التعليم و بشكل مستمر. اما ادنى قيمة ضمن **بعد اليقظة التكنولوجية** عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند الكليات التابعة الى (جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (يتمتع فريق عمل صيانة المعدات التشغيلية في الكلية بكفاءة وفاعلية فنية متميزة) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط حسابي لها (2.53) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري(0.800). وهذا مما يشير الى ان فريق عمل الصيانة في الكليات التابعة الى جامعة الاسراء لم يكن بالمستوى المطلوب اذ لا يتمتع بالكفاءة و الفاعلية العالية وهو مما سوف يؤثر سلبا على المعدات التكنولوجية, اذ كلما سعت كليات جامعة الاسراء الى شراء كافة المعدات الحديثة و المتميزة مقارنة بالكليات الاخرى فأنها ستشهد تراجع كبير في تلك الاجهزة لكون ان فريق عمل الصيانة ليس متميزا و لا يساعد على ديمومتها مستقبلا. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة ل**بعد اليقظة التكنولوجية** عند الكليات التابعة الى ( جامعة المنصور ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.666) وبمستوى جيد جدا وبأنحراف معياري (0.534). وهذا مما يدل على ان كليات جامعة المنصور قد تميزت على الكليات الاخرى في امتلاكها لليقظة التكنولوجية اذ يتضح من خلال الجدول (4-24) ان هناك اهتمام عالي وخاصة في استخدام احدث الاجهزة و الوسائل التكنولوجية الحديثة مع حرصها على تدريب افرادها باستمرار على تلك الوسائل و التقنيات الحديثة. وقد لاحظت الباحثة ان كليات جامعة دجلة والمأمون ايضا كانت متميزة في

اهتمامها بالليقظة التكنولوجية و لكن ليس بحجم كليات جامعة المنصور . اما فيما يخص بادنى قيمة لبعء الليقظة التكنولوجية فقد كانت عند الكليات التابعة الى ( جامعة الاسراء ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.858) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (0.953).وهذا مما يدل على وجود تراجع واضح من قبل كليات جامعة الاسراء في اهتماماتها التكنولوجية اذ لم نجد هناك استخدام واسع للتقنيات و الاجهزة التكنولوجية الحديثة و كذلك في توفير برامج تدريبية التي تساعد افرادها على تعلم تقنيات التكنولوجية الحديثة, و اذا ما استمرت كليات جامعة الاسراء على هذا المنوال فأنها ستشهد تراجع كبير في ادائها لكون ان طرائق التدريس في السنوات الحالية سيكون معتمدا بصورة كبيرة على استخدام تلك الوسائل الحديثة التي تساهم في توضيح و سهولة نقل المعلومة الى الطالب.

ومن خلال الجدول ( 4-23 ) نلاحظ هناك ايضا تراجع في الاهتمام لليقظة التكنولوجية الى جانب كليات جامعة الاسراء ، كليات جامعة الامام الصادق و كليات جامعة التراث.

الجدول (23-4) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد اليقظة التكنولوجية

جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة دجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة اروق		جامعة الرافدين		اليقظة الاستراتيجية بعد اليقظة التكنولوجية (1)		الفقرات	ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
1.000	3.00	.941	3.50	1.000	3.67	.744	3.63	1.363	3.23	.990	4.13	.993	3.12	.452	4.75	1.543	3.33	1.100	3.73	ترصد الكلية الاكتشافات التكنولوجية الجديدة في مجال التعليم وبشكل مستمر .		1	
.884	2.93	.760	3.50	1.414	3.00	.926	3.50	.967	3.46	1.291	3.67	1.029	2.94	.515	4.58	1.424	3.20	.990	3.47	تستخدم الكلية احدث الوسائل التكنولوجية في عملياتها الادارية والتعليمية .		2	
1.187	3.13	.770	3.86	1.537	2.89	1.188	3.63	1.166	3.77	1.100	3.93	.993	2.88	.452	4.73	1.298	3.40	1.056	3.60	تعمل الكلية على احدث تغييرات ايجابية واتباع اساليب تعليمية باعتماد التكنولوجيا الحديثة .		3	
.915	3.47	.497	4.36	1.225	3.00	1.165	3.75	1.198	3.54	.884	4.07	.800	2.53	.798	4.50	.990	3.47	.961	3.27	يتمتع فريق عمل صيانة المعدات التشغيلية في الكلية بكفاءة وفاعلية فنية متميزة .		4	
1.033	3.27	.893	3.21	1.000	3.00	1.488	3.25	1.387	3.62	1.163	3.93	.951	2.82	.452	4.74	1.298	3.60	.900	3.33	تحرص الكلية على تدريب افرادها باستمرار على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة .		5	
1.004	3.160	0.772	3.686	1.235	3.112	1.102	3.552	1.216	3.524	1.086	3.946	0.953	2.858	0.534	4.666	1.311	3.400	1.001	3.480	الوسط العام			

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 2.1.6.4 بعد اليقظة التنافسية

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد اليقظة التنافسية كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (اليقظة الاستراتيجية)، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تتميز الكلية بقدرتها على تحديد نقاط قوة وضعف منافسيها) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة المنصور) اذ بلغ الوسط حسابي (4.67) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.492). وهذا مما يشير الى ان كليات جامعة المنصور تركز غالبا على منافسيها من الكليات الاهلية الاخرى وخاصة من حيث نقاط القوة و الضعف وذلك لسببين السبب الاول من اجل ان تلاحظ ماهو الفارق فيما بينها و منافسيها و محاولة التغلب عليهم و البقاء في المراكز الاولى السبب الثاني ان ملاحظة حركات المنافسين ستلهم او تنبه كليات جامعة المنصور على نشاطات قد تكون اغفلتها سابقا و بالتالي فإن النتيجة ستعطي ميزة للكليات تضعها في المقدمة. اما ادنى قيمة ضمن بعد اليقظة التنافسية عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (تمتع الكلية بالقدرة على الريادة مقارنة بالكليات الاهلية الاخرى ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في اذ بلغ الوسط حسابي لها (2.76) وبمستوى متوسط وبأنحراف معياري (0.950) . وهذا مما يدل على وجود تراجع في عملية تحقيق الريادة و التميز مقارنة بالكليات الاهلية الاخرى وكان هذا الحال مقارب في كليات جامعة الرافدين و الفراهيدي و الصادق. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لبعده اليقظة التنافسية عند الكليات التابعة الى ( جامعة المنصور ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.450) وبمستوى جيد جدا وبأنحراف معياري (0.597). وهذا يشير الى ان كليات جامعة المنصور تعطي اهتمام واسع باليقظة التنافسية من حيث مراقبة منافسيها بصورة مستمرة و العمل على تحقيق الاستباقية من خلال تشخيص و القراءة الصحيحة للمنافسين. ولا تتوقف عند هذا الحد بل انها تعمل على تقييم خدماتها من خلال اسلوب المقارنة المرجعية. وتلاحظ الباحثة ان الاهتمام باليقظة التنافسية قد تميزت وبصورة واضحة وعالية لكليات جامعة المنصور مقارنة بالكليات المبحوثة الاخرى اذ لم نجد هناك اهتمام كبير بهذا البعد الاكليات جامعة دجلة و بمستوى جيد. اما فيما يخص بادنى قيمة لبعده اليقظة التنافسية فقد كانت عند الكليات التابعة الى ( جامعة الاسراء ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.820) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (1.066). وهذا يدل

على وجود تراجع في الاهتمام بعملية اليقظة التنافسية اذ انها لا تركز خططها او مجهوداتها بمراقبة المنافسين و انما تهتم فقط بخططها العامة و متابعة تعليمات الوزارة. أي وفق النتائج فانها تكون اشبه بالنظام المغلق الذي سوف يقودها نحو الخسارة و الفشل خاصة اذا ما علمنا ان عدد المنافسين وطبيعتهم في تزايد و تطور مستمر.

وقد تبعت كليات جامعة الاسراء في تراجع بالاهتمام باليقظة التنافسية ( كليات جامعة الرافدين, كليات جامعة اوروك, كليات جامعة الفراهيدي, كليات جامعة المأمون, كليات جامعة الصادق).

الجدول (24-4) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد اليقظة التنافسية

جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة دجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة اوروك		جامعة الرافدين		اليقظة الاستراتيجية بعد اليقظة التنافسية (2)		الفقرات	ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1.438	3.27	1.188	3.21	1.500	3.33	.926	3.50	1.109	3.69	1.302	3.53	.951	2.80	.522	4.50	1.113	3.33	1.183	3.40	تتابع الكلية تحركات الكليات المنافسة بدقة وتعمل على استبقائها .		6	
1.474	3.20	.864	3.86	.866	4.00	.835	3.88	1.325	3.38	1.187	3.87	.950	2.76	.651	4.32	1.183	3.40	.961	3.27	تمتع الكلية بالقدرة على الريادة مقارنة بالكليات الاهلية الاخرى .		7	
1.014	3.20	1.008	3.64	1.130	3.44	.916	3.38	1.013	3.23	1.246	3.47	1.054	2.88	.651	4.33	1.298	3.40	.724	3.33	تتمتع الكلية بالاستباقية في مواجهة المشاكل والمعوقات .		8	
.516	3.47	.864	3.14	1.269	3.11	.835	3.13	1.155	3.00	.986	3.40	1.074	2.82	.669	4.42	1.345	3.33	.862	3.20	تقوم الكلية بتقييم خدماتها باستخدام المقارنة المرجعية .		9	
1.047	3.33	.917	3.07	1.302	3.22	.835	3.13	1.013	3.23	1.246	3.53	1.300	2.82	.492	4.67	1.356	3.13	.986	3.40	تتميز الكلية بقدرتها على تحديد نقاط قوة وضعف منافسيها .		10	
1.098	3.294	0.968	3.384	1.213	3.420	0.869	3.404	1.123	3.306	1.193	3.560	1.066	2.820	0.597	4.450	1.259	3.318	0.943	3.320	الوسط العام			

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 3.1.6.4 بعد اليقظة التسويقية

من خلال الجدول يتضح لنا بعد اليقظة التسويقية كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (اليقظة الاستراتيجية)، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت (تمتلك الكلية موارد مالية كافية للايفاء بالتزاماتها المختلفة ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الكليات التابعة الى (جامعة المأمون) اذ بلغ الوسط حسابي (4.71) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.469) وهذا مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة و اتفاقهم في كليات جامعة المأمون على انها تمتلك الموارد المالية الكافية التي تستطيع من خلالها الايفاء بالتزاماتها و بدون تأخير، أي ان السياسة المالية المتبعة في كليات جامعة المأمون سياسة ناجحة وقادرة على التخطيط الصحيح الذي يمنع كليات الجامعة من الوقوع في ازمات مالية. وقد اتبعت هذه السياسة اغلب الكليات المبحوثة كليات جامعة (التراث، الفراهيدي، دجلة، المنصور، اوروك، الامام الصادق). اما ادنى قيمة ضمن بعد اليقظة التسويقية عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند الكليات التابعة الى (جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (تستفاد الكلية من التغذية الراجعة لتحديد نقاط ضعف برامجها الدراسية ) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.53) وبمستوى متوسط متجه نحو الضعف وبأنحراف معياري(1.125) وهذا يدل على ان كليات جامعة الاسراء لا تهتم بصورة فعلية بعملية التقييم للبرامج الدراسية من اجل اظهار نقاط القوة و الضعف وبالتالي فأن الاستمرار على هذا المنوال سيجعل سياستها التدريسية في خطر مستمر نتيجة عدم توفر اليات توضح لها اين نقطة الاختلاف و التصحيح. اما بصورة اجمالية جاءت فقد جاءت اعلى قيمة لبعد اليقظة التسويقية عند ( كليات جامعة المنصور ) اذ بلغ الوسط حسابي لها (4.320) وبمستوى جيد جدا وبأنحراف معياري (0.691). وهذا يشير الى قلة تشتت اجابات العينة و اتفاقهم على وجود اهتمام عالي و واضح من قبل كليات جامعة المنصور التي جاءت اعلى قيمة بأهتمامها باليقظة التسويقية و كذلك جاءت كليات جامعة (بغداد للعلوم، المأمون، الفراهيدي، دجلة، الامام الصادق). ولكن جامعة المنصور كانت الاعلى، اذ اظهرت النتائج ان هذه الكليات المبحوثة تعمل على تلبية رغبات زبائنها من خلال عملية التنبؤ الذي يأتي نتيجة البحوث و المتابعة المستمرة، و بنفس الوقت تعمل على تحديد الفجوة ما بين خدماتها و احتياجات السوق المتغيرة بصورة مستمرة وخاصة فيما يتعلق بالمفردات الدراسية التي

يتم الاعتماد عليها. اما فيما يخص بادنى قيمة لبعء اليقظة التسويقية فقد كانت عند ( كليات جامعة الاسراء ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.695) وبمستوى متوسط متوجه نحو الضعف وبأنحراف معياري (1.092). وكذلك الحال كان عند كليات جامعة (اوروك و التراث) اذ لم يكن هناك اهتمام فعلي ببعء اليقظة التسويقية وخاصة عند كليات جامعة الاسراء التي لم تضع الاهتمامات الكافية بدراسة رغبات زبائنها او التنبؤ بها و الذي قاد بنفس الوقت الى عدم قدرتها على تحديد الفجوة ما بين خدماتها و احتياجات السوق المتغيرة و بالتالي فأن هذا التراجع في الاهتمام من الناحية التسويقية سيجعلها امام مستقبل مجهول غير معروف ملامحه و ستعرض الى ازيمات لا تعرف ما هو مصدر هذا الازمة او سبب المشاكل نتيجة افتقادها الى القدرات الاستشعارية التي كان من المفترض الاهتمام بها من اجل اظهار مركزها التنافسي من خلال اليقظة التنافسية.

الجدول (4-25) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبوثة حول بعد اليقظة التسويقية

جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة دجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة ابيروك		جامعة الرافدين		اليقظة الاستراتيجية بعد اليقظة التسويقية (3)		الفقرات	ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
.488	4.67	.469	4.71	.972	3.78	1.506	3.38	1.188	3.92	.884	4.27	1.317	2.88	.888	4.33	1.060	3.53	1.033	3.73	تمتلك الكلية موارد مالية كافية للايفاء بالتزاماتها المختلفة .		11	
.910	3.60	1.082	3.64	1.118	2.67	.916	3.63	1.261	3.38	.986	3.40	1.091	2.76	.835	4.17	.986	3.40	.976	3.67	تتنبأ الكلية بحاجات ورغبات زبائنها وتوقعاتهم المستقبلية.		12	
.910	3.40	1.158	3.43	1.269	2.89	1.035	3.75	.967	3.46	1.242	3.40	1.091	2.76	.793	4.42	1.100	3.27	.799	3.27	تتمتع الكلية بالقدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق المتغيرة .		13	
1.060	3.47	.535	4.14	1.054	3.89	.835	3.88	1.127	3.54	.799	3.93	.862	2.65	.622	4.25	1.265	3.20	.976	3.33	تقدم الكلية خدمات تعليمية متميزة في جميع اقسامها وتشكيلاتها المختلفة.		14	
.828	3.40	.784	4.00	1.000	3.67	.835	4.13	1.044	3.62	.926	4.00	1.064	2.59	.515	4.42	1.125	3.13	.743	3.13	تسعى الكلية لاعتماد مفردات دراسية جديدة تتماشى ومتطلبات سوق العمل .		15	
1.183	3.40	.756	3.43	1.118	3.33	1.126	3.13	1.391	3.54	.816	3.67	1.125	2.53	.492	4.33	1.060	3.47	.799	3.27	تستفاد الكلية من التغذية الراجعة لتحديد نقاط الضعف ببرامجها الدراسية .		16	
0.897	3.657	0.797	3.892	1.089	3.372	1.042	3.650	1.163	3.577	0.942	3.778	1.092	2.695	0.691	4.320	1.099	3.333	0.888	3.400	الوسط العام			

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 4.1.6.4 بعد اليقظة البيئية

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد اليقظة البيئية كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (اليقظة الاستراتيجية)، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تمتاز الكلية بقدرة المحافظة على حالة الانتباه وعدم الغفلة عن بيئتها ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الكليات التابعة الى (جامعة المنصور) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.25) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.866) وهذا يدل على وجود اهتمام عالي من قبل كليات جامعة المنصور كأعلى قيمة وكذلك الحال في كليات جامعة (دجلة , بغداد, المأمون, الصادق) بوجود اهتمام بالبيئة المحيطة بها و متابعتها ومحاولة معرفة اغلب التغيرات التي قد تؤثر عليها, في الفترة الحالية و المستقبلية. اما ادنى قيمة ضمن بعد اليقظة البيئية عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (تستجيب الكلية وبشكل واع تجاه الاحداث الظرفية والموقفية ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في اذ بلغ الوسط حسابي لها (2.47) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري(0.862) وهذا يدل على قلة تشتت اجابات العينة و تأكيدهم على ان كليات جامعة الاسراء لديها ضعف واضح في عملية الاستجابة تجاه الاحداث المفاجئة الظرفية و الموقفية. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لبعد اليقظة البيئية عند ( كليات جامعة المنصور ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.032) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.898). وكذلك الحال في كليات جامعة (بغداد , دجلة, المأمون , الصادق) ولكن كليات جامعة المنصور كانت الاعلى قيمة في اهتمامها باليقظة البيئية من خلال متابعة متخذوا القرار المتغيرات البيئية و بالاعتماد على اكثر من مصدر مما يعطيها المرونة العالية في الحصول على المعلومات و ما يميز كليات جامعة المنصور و كليات الجامعات الاخرى التي حصلت على نسب عالية من الاهتمام باليقظة البيئية أي انها تستوعب فلسفة و الفكر الايدولوجي للحكومة و كيفية استيعابها و خاصة من الناحية السياسية و الاقتصادية و التشريعية. اما فيما يخص بادنى قيمة لبعد اليقظة البيئية فقد كانت عند ( كليات جامعة الاسراء ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.660) وبمستوى متوسط متجه نحو الضعف وبأنحراف معياري (0.975). وكذلك الحال في كليات جامعة الفراهيدي و اوروك اذ توضح النتائج بوجود اهتمام غير فاعل بعملية التشخيص و المتابعة للمتغيرات و اليقظة البيئية.

الجدول (4-26) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد اليقظة البيئية

اليقظة الاستراتيجية بعد اليقظة البيئية (4)																				الفقرات	ت
جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة نجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة اوروك		جامعة الرافدين			
الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي		
.594	3.73	.938	3.43	.928	3.11	1.061	3.63	.927	3.23	.976	3.67	1.047	2.71	.793	4.08	1.060	3.47	.910	3.60	يقوم متخذو القرارات في الكلية بمراقبة الاحداث في البيئة .	17
.352	4.13	.745	3.64	1.414	3.00	.641	3.88	1.068	3.15	1.060	3.53	.862	2.47	.937	3.83	1.060	3.47	1.056	3.40	تستجيب الكلية وبشكل واع تجاه الاحداث الظرفية والموقفية .	18
.507	3.60	.949	3.14	.882	3.44	.756	3.50	.987	3.15	.915	3.53	.795	2.59	.900	4.08	1.187	3.47	.743	3.47	تعتمد الكلية اكثر من مصدر للحصول على البيانات البيئية .	19
1.125	3.47	.917	4.07	1.014	3.44	.641	3.88	1.092	3.23	.828	3.60	1.166	2.88	.996	3.92	1.146	3.20	.834	3.47	تستوعب الكلية ايدولوجية الحكومة وفلسفتها الاقتصادية والتشريعية وقوانينها السائدة .	20
.775	3.80	.579	3.79	1.509	2.56	.744	3.63	1.121	3.38	.986	3.60	1.007	2.65	.866	4.25	1.280	3.27	.704	3.27	تمتاز الكلية بقدرة المحافظة على حالة الانتباه وعدم الغفلة عن بيئتها .	21
0.671	3.746	0.826	3.614	1.149	3.110	0.769	3.704	1.039	3.228	0.953	3.586	0.975	2.660	0.898	4.032	1.147	3.376	0.849	3.442	الوسط العام	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

## 2.6.4 محور الذكاء التنافسي

### 1.2.6.4 بعد التخطيط

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (4-27) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ل**بعد التخطيط** كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (**الذكاء التنافسي**)، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (**تدرك الكلية أهمية الذكاء التنافسي لتحقيق النجاح و دعم نشاطاتها**) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الكليات التابعة الى (**جامعة المنصور**) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.42) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.996) و كذلك الحال عند اغلب الكليات المبحوثة التي تدرك اهمية الذكاء التنافسي و دوره الفاعل في تحقيق النجاح و دعم نشاطاتها ما عدا كليات جامعة (الاسراء) , التراث, اوروك). اما ادنى قيمة ضمن **بعد التخطيط** عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (**كليات جامعة الاسراء**) التي جاءت عند الفقرة (**تعد الكلية خطط تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم في مجال الذكاء التنافسي**) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.41) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري(0.870) وهذا مما يدل على ان كليات جامعة الاسراء ليس لها توجه واضح نحو تطوير مهارات عاملها وفق التطورات و المتغيرات البيئية المستمرة. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة ل**بعد التخطيط** عند (**كليات جامعة المنصور**) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.268) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.964). وهذا مما يلاحظ ان كليات جامعة المنصور قد حصلت على اعلى قيمة مقارنة بالكليات المبحوثة الاخرى وقد لاحظت الباحثة ان اغلبية هذه الكليات لم يكن لديها اهتمام فعلي بعملية التخطيط قياسا بكليات جامعة المنصور و كليات جامعة دجلة التي سعت الى التخطيط للذكاء التنافسي و متابعة التطورات و التغيرات لدى المنافسين وخاصة توجهاتهم في البحث و التطوير, مع قياس قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين والمتعاملين معها. بينما نجد على العكس من ذلك في الكليات المبحوثة الاخرى بوجود ضعف في الاهتمام بعملية التخطيط و خاصة لدى (**كليات جامعة الاسراء**) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.578) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.953).

الجدول (4-27) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد التخطيط

الذكاء التنافسي بعد التخطيط (5)																				الفقرات	ت
جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة دجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة ابيروك		جامعة الرافدين			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1.246	3.53	.770	3.86	1.323	3.00	.756	3.50	1.235	3.77	.816	3.67	.920	2.71	.996	4.42	1.280	3.27	.834	3.47	تدرك الكلية أهمية الذكاء التنافسي لتحقيق النجاح و دعم نشاطاتها .	22
1.280	2.93	.929	3.36	1.167	3.11	.707	3.25	1.519	3.15	1.047	3.33	.849	2.71	.965	4.25	1.280	3.07	.704	3.27	تقوم الكلية بوضع خطة للذكاء التنافسي ضمن خطتها الاستراتيجية .	23
.990	2.53	1.158	3.43	1.130	3.44	.886	3.25	1.405	3.15	.834	3.53	.870	2.41	.965	4.25	1.183	3.40	.845	3.00	تعد الكلية خطط تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم في مجال الذكاء التنافسي .	24
1.234	2.67	.825	3.29	1.537	3.11	.518	3.38	1.363	3.23	1.345	3.67	1.007	2.47	1.030	4.17	1.125	3.13	.799	3.27	تستفيد الكلية من عملية تخطيط الذكاء التنافسي في متابعة توجهات البحث والتطوير لدى المنافسين	25
1.438	2.93	.633	3.36	1.225	3.67	.641	3.13	1.301	3.23	1.457	3.47	1.121	2.59	.866	4.25	1.254	3.00	.961	3.27	تقيس الكلية مدى استجابتها للتغيرات الخارجية وقدرتها على تلبية الاحتياجات المستقبلية للعملاء (المتعاملين و المستفيدين) .	26
1.238	2.918	0.863	3.460	1.276	3.266	0.702	3.302	1.365	3.306	1.100	3.534	0.953	2.578	0.964	4.268	1.224	3.174	0.829	3.256	الوسط العام	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 2.2.6.4 بعد التجميع

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (4-28) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ل**بعد التجميع** كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (**الذكاء التنافسي**)، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (**تمتلك الكلية مصادر داخلية وخارجية للحصول على المعلومات عن متطلبات البيئة ومؤشراتها**) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (**كليات جامعة التراث**) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.00) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.866) وهذا يشير الى ان كليات جامعة التراث تنوع من مصادرها في الحصول على المعلومة من داخل الكلية و من خارج الكلية عن طبيعة البيئة و مؤشرات تغيرها و تطورها المؤثر عليها. اما ادنى قيمة ضمن **بعد التجميع** عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (**كليات جامعة الاسراء**) التي جاءت عند الفقرة (**تستخدم الكلية نتائج المقابلات الخارجية والانترنت ومقابلات العمل في برنامج الذكاء الخاص بها**) ضمن اجابات العينة المبحوثة في اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.59) وبمستوى متوسط متجه نحو الضعف وبأنحراف معياري (1.064) مما يدل على ان كليات جامعة الاسراء و كما سبق توضيحه بوجود ضعف لديها في علميات الاستطلاع فأنها ايضا هنا لا تقوم بصورة فعلية في الاستفادة من النتائج في حالة حدوثها للمقابلات الخارجية و الانترنت و مقابلات العمل التي تعتبر من الركائز الاساسية في الوصول الى الذكاء التنافسي. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة ل**بعد التجميع** عند (**كليات جامعة النصور**) اذ بلغ الوسط حسابي لها (3.800) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.996). و كذلك الحال لكليات جامعة بغداد للعلوم و التراث التي لديهم اهتمام واضح بعملية تجميع المعلومات و من مصادر و اساليب مختلفة مع تشجيع افرادها على عملية توثيق تلك المعلومات و خاصة تلك التي يمتلكونها بحكم الخبرة التي لديهم. اما فيما يخص ادنى قيمة ل**بعد التجميع** فقد كانت عند (**كليات جامعة الاسراء**) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.660) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (1.040) وكذلك الحال لدى كليات جامعة (الرافدين و اوروك) وهذا مما يدل على ضعف الاهتمام ب**بعد التجميع** من حيث الحصول على المعلومات و توثيقها.

الجدول (4-28) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد التجميع

الذكاء التنافسي بعد التجميع (6)																					
جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة دجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة اوروک		جامعة الرافدين		الفقرات	ت
الانحراف الوسط المعياري	الانحراف الوسط الحسابي	الانحراف الوسط المعياري	الانحراف الوسط الحسابي	الانحراف الوسط المعياري	الانحراف الوسط الحسابي	الانحراف الوسط المعياري	الانحراف الوسط الحسابي	الانحراف الوسط المعياري	الانحراف الوسط الحسابي	الانحراف الوسط المعياري	الانحراف الوسط الحسابي	الانحراف الوسط المعياري	الانحراف الوسط الحسابي	الانحراف الوسط المعياري	الانحراف الوسط الحسابي	الانحراف الوسط المعياري	الانحراف الوسط الحسابي	الانحراف الوسط المعياري	الانحراف الوسط الحسابي		
.834	3.53	.646	3.43	1.167	3.89	1.035	3.75	1.198	3.54	1.047	3.67	1.115	2.65	.866	3.75	.961	3.27	.816	3.33	27	تمتلك الكلية أنظمة إدارة المعلومات و اساليب عملية لجمع المعلومات من خارجها.
1.242	3.40	.914	3.71	1.500	3.33	1.061	3.63	1.446	3.38	1.033	3.73	1.004	2.59	.866	3.75	1.100	3.27	.845	3.00	28	تحفز الكلية افرادها لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة و التعلم.
.676	3.20	.646	3.57	1.453	3.89	.744	3.63	1.325	3.38	1.100	3.73	1.047	2.71	1.138	3.75	1.265	3.20	.704	3.07	29	تستخدم الكلية إدارة المعلومات من اجل تجميع الحقائق والمؤشرات بشأن منافسيها.
.704	3.27	.579	3.21	.866	4.00	.886	3.25	1.377	3.31	1.175	3.67	.970	2.76	.996	3.92	1.100	2.93	.775	2.80	30	تمتلك الكلية مصادر داخلية وخارجية للحصول على المعلومات عن متطلبات البيئة ومؤشراتها.
.724	3.33	.864	2.86	1.118	3.67	.707	3.25	1.281	3.15	1.183	3.60	1.064	2.59	1.115	3.83	1.134	3.00	.834	3.13	31	تستخدم الكلية نتائج المقابلات الخارجية والانترنت ومقابلات العمل في برنامج الذكاء الخاص بها.
0.836	3.346	0.730	3.356	1.221	3.756	0.887	3.502	1.325	3.352	1.108	3.680	1.040	2.660	0.996	3.800	1.112	3.134	0.795	3.066		الوسط العام

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 3.2.6.4 بعد التحليل

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد التحليل كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (الذكاء التنافسي)، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تقوم الكلية بتقييم عملها السنوي لمعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجيتها) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة التراث) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.34) و بمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.707) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة و تأكيدهم على ان كليات جامعة التراث تعمل على تقييم عملها السنوي من اجل معرفة نقاط القوة و الضعف التي تمر بها الكلية من اجل اعطاء معلومات وافية الى صناع و متخذي القرار لتعديل الاستراتيجية او الابقاء عليها خلال السنوات القادمة. اما ادنى قيمة ضمن بعد التحليل عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (تستفيد الكلية من عملية التحليل في توضيح نقاط الضعف لدى منافسيها واستخدامها لتحسين موقفها ) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.24) وبمستوى ضعيف الاهمية وبأنحراف معياري(0.970) وهذا يدل على ان كليات جامعة الاسراء و كذلك كليات جامعة الرافدين و اوروك و المأمون والصادق لديهم مشكلة في عملية التحليل بصورة عامة و خاصة من حيث تشخيص نقاط الضعف لدى المنافسين من اجل تحسين موقفها التنافسي. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لبعء التحليل عند (كليات جامعة المنصور) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.248) وبمستوى جيد جدا وبأنحراف معياري (0.919). و كذلك جاءت القيم عالية لدى كليات جامعة دجلة و بغداد و التراث مما يدل على وجود اهتمام واضح لديهم نحو التركيز على عملية التحليل وخاصة من حيث استعراض امكانيات و توجهات الكليات المنافسة و عرضها على المختصين من اجل التخطيط واتخاذ القرارات المطلوبة. و العمل على عملية تحويل كل البيانات الى معلومات بعد عملية التحليل من اجل استخدامها في اتخاذ القرارات. بينما نجد العكس من ذلك من حيث ضعف الاهتمام ببعء التحليل لدى (كليات جامعة الاسراء ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.742) وبمستوى متوسط متجه نحو الضعف وبأنحراف معياري (0.953) وكذلك الحال لدى كليات جامعة الرافدين واوروك و الفراهيدي و المأمون والصادق.

الجدول (4-29) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد التحليل

الدكاء التنافسي بعد التحليل (7)																					
جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة نجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة اوروک		جامعة الرافدين		الفقرات	ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1.060	3.13	.949	3.14	1.32 3	3.33	.744	3.38	1.28 1	3.15	1.34 5	3.67	.849	3.29	.888	4.33	.941	3.20	.986	3.40	تعمل الكلية على عرض خطط الكليات المناظرة على جهات متخصصة لتحليلها والاستفادة منها في تطوير عمل الكلية .	32
.594	3.27	.699	3.79	.782	3.89	.835	3.88	1.12 7	3.46	1.16 3	3.73	.831	3.24	.937	4.17	.775	3.20	.775	3.20	تقوم الكلية بفحص جميع البيانات لضمان دقة المصادر ومصداقيتها .	33
1.163	3.27	.745	3.64	.601	3.89	.744	3.63	1.12 1	3.62	1.18 7	3.87	1.12 1	2.59	.888	4.33	.915	2.87	.941	3.20	تقوم الكلية بتحليل البيانات لتحويلها الى معلومات ذات منفعة تستخدم في عملية اتخاذ القرارات .	34
.535	4.00	1.00 8	3.64	.707	4.34	.518	3.63	1.19 3	3.38	.915	3.53	.996	2.35	.996	4.08	1.30 2	2.87	.799	3.27	تقوم الكلية بتقييم عملها السنوي لمعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجيتها.	35
1.033	3.27	.975	3.21	.866	4.00	.463	3.75	1.26 6	3.54	.900	3.67	.970	2.24	.888	4.33	1.19 5	3.00	.834	3.13	تستفيد الكلية من عملية التحليل في توضيح نقاط الضعف لدى منافسيها واستخدامها لتحسين موقفها .	36
0.877	3.388	0.87 5	3.48 4	0.85 6	3.88 8	0.66 1	3.65 4	1.19 8	3.43 0	1.10 2	3.69 4	0.95 3	2.74 2	0.91 9	4.24 8	1.02 6	3.02 8	0.86 7	3.24 0	الوسط العام	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 4.2.6.4 بعد النشر

وفقاً لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد النشر كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (الذكاء التنافسي)، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (ترسم الكلية خططها الاستراتيجية وفقاً لما تحصل عليه من معلومات من نتائج فعاليات الذكاء التنافسي) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة المنصور) اذ بلغ الوسط حسابي (4.08) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (1.084) وهذا مما يدل ان كليات جامعة المنصور تعمل على الاستفادة من المعلومات التي تم الحصول عليها في مرحلة التحليل و تحويلها الى خطط و اجراءات فاعلة. أي ان العملية الاستراتيجية بكامل مراحلها فاعلة وليس هناك انقطاع بين هذه السلسلة بل انها متواصلة ومستمرة . اما ادنى قيمة ضمن بعد النشر عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (تمتلك الكلية وسائل متنوعة لتقديم نتائج الذكاء التنافسي مثل الملخصات و التقارير) ضمن اجابات العينة المبحوثة اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.41) وبمستوى ضعيف الاهمية وبأنحراف معياري(1.004) ويدل هذا على ان كليات جامعة الاسراء ليس لديها اجراءات واضحة بعملية توزيع نتائج الذكاء التنافسي و يعود السبب في ذلك الى ما تم توضيحه في اعلاه ان كليات جامعة الاسراء منذ البداية ليس لها عملية تحليل واضحة او متبعة من اجل جمع المعلومات لذلك فأنها لا توزع نتائج الذكاء التنافسي لانها بالاساس ليس لديها هذه النتائج. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لبعده النشر عند ( كليات جامعة المنصور ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.950) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (1.159). و كذلك الحال مع كليات جامعة دجلة و المأمون و التراث جاءت بنسب جيدة من حيث الاهتمام ببعده النشر اذ ان هناك مركز فعلي مهمته عملية توزيع المعلومات التي تم الحصول عليها الى كل الاقسام و الفروع من اجل الاطلاع عليها من اجل خلق المزيد من الشفافية ما بين الادارة العليا و الادارة الدنيا و كلما كان هناك اطلاع لتلك المعلومات الى موظفي الكليات كلما ساعد ذلك على زيادة الثقة فيما بينهم و ايضا يعمل على زيادة نسب الابداع في تقديم الافكار المتنوعة. وعلى العكس من ذلك نجد في ( كليات جامعة الاسراء ) اذ جاءت بادننى قيمة لبعده النشر فقد بلغ الوسط الحسابي لها (2.578) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.995) و كذلك الامر مع كليات جامعة (الرافدين و اورك و الفراهيدي و بغداد) اذ لم يكن هناك اهتمام واضح ببعده النشر ما بين اقسامها العلمية و الادارية.

الجدول (4-30) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد النشر

جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة نجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة اوروك		جامعة الرافدين		الذكاء التنافسي بعد النشر (8)		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرات	ت
.976	3.33	.760	3.50	.782	3.89	.518	3.63	1.235	3.23	.862	3.80	1.004	2.41	1.084	3.92	1.082	3.20	1.125	2.87	تمتلك الكلية وسائل متنوعة لتقديم نتائج الذكاء التنافسي مثل الملخصات و التقارير .		37
.961	3.27	.699	3.79	.707	4.00	.835	3.13	1.363	3.23	.799	3.73	.939	2.59	1.215	3.75	1.033	3.27	1.033	2.93	يوجد تنسيق مركزي لاستلام وتوزيع المعلومات في الكلية .		38
.828	2.60	.842	3.36	1.269	2.89	.535	3.00	1.000	3.00	.990	3.47	.985	2.71	1.206	4.00	1.000	3.00	1.060	2.87	يتم توزيع نتائج الذكاء التنافسي بشكل واسع داخل الكلية وأقسامها وفروعها للإفادة المثلى منها.		39
.834	2.87	.745	3.64	1.394	3.22	.707	3.25	1.188	2.92	.724	3.67	.920	2.71	1.206	4.00	1.302	3.47	1.014	2.80	تحتفظ الكلية بخارطة شاملة لمخزون المعلومات الداخلية وطرائق توزيعها بين اداراتها .		40
.775	2.80	.941	3.50	1.323	3.67	.354	2.88	1.251	3.31	1.033	3.73	1.125	2.47	1.084	4.08	1.223	3.27	.990	2.47	ترسم الكلية خططها الاستراتيجية وفقاً لما تحصل عليه من معلومات من نتاج فعاليات الذكاء التنافسي.		41
0.875	2.974	0.797	3.558	1.095	3.534	0.590	3.178	1.207	3.138	0.882	3.680	0.995	2.578	1.159	3.950	1.128	3.242	1.044	2.788	الوسط العام		

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 5.2.6.4 بعد المعالجة

وفقا لنموذج الدراسة الفرضي تم اعتماد بعد المعالجة كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (الذكاء التنافسي)، اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تقوم الكلية بتصنيف المعلومات لغرض سهولة الرجوع اليها بسهولة والاستفادة منها) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة التراث) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.33) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (1.000) وهذا يوضح ان كليات جامعة التراث عند عملية جمع المعلومات تهتم بتصنيفها من اجل سهولة الاستفادة منها عند الرجوع اليها اذ تعتبر هذه العملية من اهم العمليات في الحفظ اذ في بعض الاحيان تسخر المؤسسة جميع طاقتها و اموالها من اجل الحصول على المعلومات ولكن عند الحفظ تقبل المؤسسة في حفظها بصورة سليمة مما يؤدي الى فقدان تلك المعلومة او صعوبة الحصول عليها في بعض الاحيان . اما ادنى قيمة ضمن بعد المعالجة عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (تصنف الكلية المعلومات التي تحصل عليها على شكل فئات ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.71) وبمستوى متوسط متجه نحو الضعف وبأنحراف معياري(0.985) أي هناك ضعف بعملية التصنيف لتلك المعلومات بصورة صحيحة وعلى شكل فئات. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لبعد المعالجة عند ( كليات جامعة التراث ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (4.154) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.870). و الى جانبها ايضا كليات جامعة (بغداد , المنصور , المأمون و دجلة) مما يدل على ان هذه الكليات تهتم بأهم عملية تقتقرها العديد من المؤسسات وهي المعالجة التي تأتي بعد جمع المعلومة لتقوم بتصنيف تلك المعلومات و من ثم بيان الاستفادة وتحويلها الى قرارات و اجراءات و لكن قبل هذه المرحلة يتم التأكد بمدى صلاحية ومصداقية هذه المعلومات فليس كل ما يحصل عليه يتم التعامل معه فقد تكون تلك المعلومة خاطئة او ان المنافس يريد منك ان تصدق مثل هذه المعلومات. اما فيما يخص بادنى قيمة لبعد المعالجة فقد كانت عند ( كليات جامعة الاسراء ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.822) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (1.067) وكذلك الامر مع كليات جامعة (الرافين, اوروك, الفراهيدي و الصادق) اذ لم يكن هناك توجه واضح و عالي بعملية المعالجة بل نجدها تعاني من صعوبة مع هذه المعلومات و كيفية تحويلها الى اجراءات و قرارات و قد يعود السبب في ذلك الى ضعف القيادات العليا التي لا تستطيع من فهم المعلومة او القدرة على اتخاذ القرار .

الجدول (4-31) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد المعالجة

جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة نجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة اوروك		جامعة الرافدين		الذكاء التنافسي بعد المعالجة (9)		الفقرات	ت
الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي	الانحراف الوسطي	الانحراف الحسابي		
1.060	3.13	.949	3.86	.782	4.11	.744	3.63	1.391	3.54	.799	3.73	1.173	3.00	1.165	4.08	1.223	3.27	.737	3.40	تقوم الكلية بالتأكد من مصداقية وموثوقية وثبات مصادر معلوماتها .		42	
1.056	3.40	.756	3.57	.667	4.22	.756	3.50	1.182	3.69	.743	3.47	1.033	2.76	1.279	4.00	1.163	3.07	.799	3.07	تعمل الكاية على تقويم مدى صلاحية المعلومة لاستخدامات اخرى .		43	
.799	2.93	.941	3.50	.782	4.11	.744	3.38	1.382	3.08	1.125	3.13	.985	2.71	1.044	4.00	1.125	2.87	.884	3.27	تصنف الكلية المعلومات التي تحصل عليها على شكل فئات .		44	
.961	3.27	.914	3.29	1.118	4.00	.744	3.63	1.281	3.15	1.056	3.40	1.054	2.88	1.084	4.08	1.163	2.93	1.014	2.80	تترجم الكلية الاحصاءات التي تحصل عليها نتيجة تصنيف المعلومات الى قرارات واجراءات .		45	
.986	3.40	.852	3.43	1.000	4.33	.916	3.38	1.251	3.31	.915	3.47	1.091	2.76	.835	4.17	1.246	3.47	.862	3.20	تقوم الكلية بتصنيف المعلومات لغرض سهولة الرجوع اليها بسهولة والاستفادة منها .		46	
0.972	3.226	0.882	3.530	0.870	4.154	0.781	3.504	1.297	3.354	0.928	3.440	1.067	2.822	1.081	4.066	1.184	3.122	0.859	3.148	الوسط العام			

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

## 3.6.4 محور الاداء الريادي

### 1.3.6.4 بعد الابداع

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (4-32) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ل**بعد الابداع** كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (**الاداء الريادي**), اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (**تبذل الكلية جهوداً متميزة لايجاد الفرص الجديدة .**) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (**كليات جامعة دجلة**) اذ بلغ الوسط حسابي (4.13) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.834) وهذا يدل على وجود توجه واضح و صريح من قبل كليات جامعة دجلة على ايجاد الفرص الجديدة التي تمنحها الاسبقية على الكليات المنافسة كلما كانت هي الاسبق في الحصول على هذه الفرصة. اما ادنى قيمة ضمن **بعد الابداع** عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (**كليات جامعة الاسراء**) التي جاءت عند الفقرة (**تنفذ الكلية الافكار الجديدة باساليب غير مألوفة سابقاً**) ضمن اجابات العينة المبحوثة في اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.18) وبمستوى ضعيف الاهمية وبأنحراف معياري (1.185) وهذا يدل على ضعف اليه التنفيذ في التعامل مع الافكار الجديدة و بأساليب غير مألوفة سابقا او غير مألوفة لدى المنافس. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة ل**بعد الابداع** عند (**كليات جامعة المنصور**) اذ بلغ الوسط حسابي لها (3.917) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.991). و ايضا لدى كليات جامعة اوروك و دجلة و بغداد والامام الصادق, مما يدل على ان هناك اهتمام فعلي بعلمية الابداع وتقديم الافكار الجديدة و استثمارها في نشاطات الكلية و محاولتها المستمرة في الكشف عن الفرص التي تمنحها الميزة في تحقيق الريادة مقارنة بالكليات الاخرى مع تركيز هذه الكليات على تقديم خدماتها التعليمية بأسلوب مميز و حديث بأغلب الاوقات. اما فيما يخص بادنى قيمة ل**بعد الابداع** فقد كانت عند (**كليات جامعة الاسراء**) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.511) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (1.160). وكذلك عند كليات جامعة الرافدين و التراث و الفراهيدي و المأمون اذ لم يكن هناك اهتمام واسع ب**بعد الابداع** من حيث استكشاف الفرص الجديدة او عملية الاستحداث التي تقوم بها و خاصة في التنوع بالخدمات التي تقوم بها.

الجدول (4-32) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الابداع

الاداء الريادي بعد الابداع (10)																					
جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة دجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة اوروك		جامعة الرافدين		الفقرات	ت
الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري	الانحراف المتوسط المعياري								
.884	3.73	1.188	3.79	1.509	3.44	.707	3.75	1.423	3.23	.834	4.13	1.251	2.76	1.030	3.83	.910	3.60	.986	3.60	تبذل الكلية جهوداً متميزة لاجاد الفرص الجديدة .	47
.986	3.60	1.151	3.64	1.424	3.56	.463	3.75	1.261	3.38	1.060	4.13	1.200	2.76	.965	3.75	.834	3.53	.743	3.47	تبذل الكلية جهوداً متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة.	48
1.056	3.40	.929	3.64	1.394	3.22	.926	3.50	1.166	3.23	.799	4.07	1.179	2.53	.996	3.92	.910	3.40	1.069	3.00	تقدم الكلية حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهها	49
1.125	3.47	1.016	3.57	.928	3.89	1.069	4.00	1.301	3.23	.775	3.80	1.068	2.53	.953	4.00	1.060	3.53	1.060	3.13	تستخدم الكلية اساليب جديدة في ادارة العملية التعليمية .	50
.986	3.60	1.222	3.43	1.364	3.11	.835	3.88	1.316	3.31	.828	3.60	1.125	2.47	.953	4.00	1.125	3.53	.862	2.80	تركز الكلية على الاقسام والاختصاصات الحديثة.	51
1.056	3.60	.938	2.43	1.424	3.44	1.389	2.75	1.198	3.46	1.121	3.60	1.115	2.35	.996	3.92	1.125	3.53	1.033	2.93	تتزايد الاقسام الجديدة خلال السنتين الماضيتين .	52
.743	3.13	.825	2.71	1.537	3.11	1.195	3.00	1.423	3.23	1.121	3.40	1.185	2.18	1.044	4.00	1.356	3.53	1.060	2.87	تنفذ الكلية الافكار الجديدة باساليب غير مألوفة سابقاً	53
0.977	3.504	1.038	3.316	1.369	3.396	0.941	3.519	1.298	3.296	0.934	3.819	1.160	2.511	0.991	3.917	1.046	3.521	0.973	3.114	الوسط العام	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 2.3.6.4 بعد الاستباقية

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (4-33) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري **لبعد الاستباقية** كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (الاداء الريادي), اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تفتح الكلية الاقسام الجديدة قبل المنافسين وفقاً لخطط وبرامج مدروسة) ضمن اجابات العينة المبحوثة في الكليات التابعة الى (جامعة المنصور) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.25) وبمستوى جيد جداً وبانحراف معياري (0.754) وهذا مما يدل على ان كليات جامعة المنصور تسبق الاحداث و تعمل على فتح الاقسام الجديدة قبل الكليات المنافسة الاخرى وقد حصلت كليات جامعة المنصور على هذا المستوى لكونها انها قد عملت بصورة فاعلة لعمليات التحليل للذكاء التنافسي و اليقظة الاستراتيجية و هو مما عكس ايجابا على ان تتميز بالطابع الاستباقي. وعلى العكس من ذلك نجد ان (كليات جامعة الاسراء) قد حصلت على ادنى قيمة ضمن بعد الاستباقية عند الكليات المبحوثة فقد للفقرة (تفتح الكلية الاقسام الجديدة قبل المنافسين وفقاً لخطط وبرامج مدروسة) ضمن اجابات العينة المبحوثة في اذ بلغ الوسط حسابي لها (2.24) وبمستوى ضعيف الاهمية وبأنحراف معياري(0.831).

. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة لبعد الاستباقية عند (كليات جامعة المنصور ) اذ بلغ الوسط حسابي لها (4.100) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.858). و كذلك الحال عند كليات جامعة الرافدين و اوروك و دجلة و الامام الصادق, اذ تميزن بالطابع الاستباقي الذي يخولها ان تفتح الاقسام الحديثة قبل المنافسين الاخرين مع دراسة المتغيرات البيئية بصورة مستمرة في محاولة معرفة المتغيرات المؤثرة عليها مع العمل على معرفة اتجاهات المستفيدين ورائهم بالخدمات التي تقدمها. و نجد العكس عند (كليات جامعة الاسراء ) اذ جاءت بادننى قيمة لبعد الاستباقية اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.552) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (1.068). وايضا جاءت كليات جامعة ( بغداد, الفراهيدي, التراث و المأمون) بوجود تراجع بمستوى الاستباقية و غالبا ما تكون متأخرة بخطوة او خطوتين قياسا بالكليات المنافسة الاخرى.

الجدول (33-4) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الاستباقية

الاداء الريادي بعد الاستباقية (11)																					
جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة دجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة اروق		جامعة الرافدين		الفقرات	ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.884	3.73	1.072	2.93	1.716	3.22	.991	3.13	1.261	3.62	.926	4.00	1.121	2.59	.853	4.00	1.223	3.73	.961	3.73	54	يتم العمل على فتح اقسام واختصاصات جديدة قبل تأسيس المنافسين لها .
1.100	3.73	1.267	3.29	1.364	2.89	.707	3.75	1.068	3.85	1.060	3.87	1.200	2.76	.953	4.00	1.125	3.47	1.183	3.60	55	تتنبأ الكلية برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية .
.910	3.40	.941	3.50	1.563	3.78	.535	3.50	1.115	3.08	.990	3.87	1.269	2.88	.793	4.08	1.056	3.60	.976	3.67	56	تسعى ادارة الكلية لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها بشكل استباقي .
1.187	3.87	1.082	3.36	1.364	3.11	1.069	3.50	.927	3.23	1.014	3.80	.920	2.29	.937	4.17	.986	3.40	.910	3.40	57	تراقب الكلية باستمرار اتجاهات السوق وتغيراته المتوقعه .
1.100	3.73	1.158	2.57	1.500	3.33	.991	2.88	1.281	3.15	.961	3.73	.831	2.24	.754	4.25	1.246	3.47	.799	3.27	58	تفتتح الكلية الاقسام الجديدة قبل المنافسين وفقاً لخطط وبرامج مدروسة.
1.036	3.692	1.104	3.130	1.501	3.266	0.859	3.352	1.130	3.386	0.990	3.854	1.068	2.552	0.858	4.100	1.127	3.534	0.966	3.534		الوسط العام

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 3.3.6.4 بعد المخاطرة

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (4-34) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري **لبعد المخاطرة** كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (الاداء الريادي), اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تعمل الكلية على تحمل المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة المنصور) اذ بلغ الوسط حسابي (4.17) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.718) وهذا يشير الى ان الكليات التابعة الى جامعة المنصور غالبا ما تتحمل المخاطرة بنسب عالية قياسا بالكليات الاخرى فانها تقوم بزيادة حصتها السوقية من اجل زيادة ارباحها. وعلى العكس من ذلك نجد عند (كليات جامعة الاسراء) اذ حصلت على ادنى قيمة ضمن **بعد المخاطرة** عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند التي جاءت عند الفقرة (تعمل الكلية على تحمل المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية ) ضمن اجابات العينة المبحوثة بوسط حسابي لها (2.12) وبمستوى ضعيف الاهمية وبانحراف معياري (0.993) مما يدل على انها لا تتحمل نسب المخاطرة العالية و تسعى الى ان تتحرك خطوة خطوة في تعاملها مع المتغيرات البيئية. اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة **لبعد المخاطرة** عند (كليات جامعة المنصور ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.934) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.824). وكذلك لدى كليات جامعة الرافدين و دجلة و الصادق و التراث, مما يدل على وجود اهتمام واضح بتحمل المخاطرة من اجل اتباع سياسة المغامرة التي تساعد على تحقيق التفوق على المنافسين اذ نجد ان هذه الكليات تعمل على استغلال الفرص حتى وان كانت غير مؤكدة متبعة في ذلك توقعاتها البيئية. وعلى النقيض من ذلك نجد ان (كليات جامعة الاسراء ) قد حصلت على . ادنى قيمة **لبعد المخاطرة** فقد كان الوسط الحسابي لها (2.496) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري (0.944) و كذلك كليات جامعة اوروك و الفراهيدي و بغداد و المأمون التي لم تجد الباحثة لديهم روح المغامرة و تحمل المخاطرة من اجل زيادة حصتها السوقية و تحقيق الريادة مقارنة بالكليات الاخرى .

الجدول (4-34) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد المخاطر

الاداء الريادي بعد المخاطر (12)																					
جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد للعلوم الاقتصادية		جامعة الفراهيدي		جامعة دجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة اوروك		جامعة الرافدين		الفقرات	ت
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.561	3.80	.975	3.79	1.000	4.00	.886	3.25	1.109	3.31	1.223	3.93	.862	2.65	.900	3.92	1.121	3.60	1.000	4.00	تراعي الكلية احتمالات الفشل واحتمالات النجاح في ريادتها للاعمال الجديدة .	59
.816	3.33	1.089	2.43	1.563	3.22	1.069	2.50	1.038	3.08	.799	3.93	.931	2.65	.866	3.75	1.175	3.33	.799	3.93	تتبع الكلية سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين .	60
.632	3.40	1.016	2.57	1.581	3.00	.991	2.88	1.068	3.15	.990	3.87	1.004	2.41	.669	4.08	1.234	3.33	.910	3.60	تفضل الكلية العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة اللاتأكد من النجاح .	61
.516	3.53	1.072	2.93	1.014	3.44	.991	2.88	1.423	3.23	.845	4.00	.931	2.65	.965	3.75	1.183	3.40	.834	3.47	تقوم الكلية بتحمل المخاطرة لعمل ما تراه جيداً بحسب توقعاتها .	62
.594	3.93	1.051	2.79	.782	3.89	.707	2.75	1.092	3.23	1.223	3.73	.993	2.12	.718	4.17	1.047	3.33	1.056	3.60	تعمل الكلية على تحمل المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية .	63
0.624	3.598	1.041	2.902	1.188	3.510	0.929	2.852	1.146	3.200	1.016	3.892	0.944	2.496	0.824	3.934	1.152	3.398	0.920	3.720	الوسط العام	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 4.3.6.4 بعد الاستقلالية

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (4-35) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري ل**بعد الاستقلالية** كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (الاداء الريادي), اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (يتم تخويل العاملين الصلاحيات المناسبة لتنفيذ اعمالهم) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة المنصور) اذ بلغ الوسط حسابي (4.17) وبمستوى جيد وبانحراف معياري (0.835) وهذا مما يدل على ان كليات جامعة المنصور تعطي الصلاحيات الكافية الى عاملها من اجل تنفيذ نشاطاتهم دون الرجوع في كل شيء الى المسؤول الاعلى. اما ادنى قيمة ضمن بعد الاستقلالية عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (يتم اعطاء العاملين حرية التواصل والتفاعل دون تدخل في حدود عدم الضرر بمصلحة الكلية ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.24) وبمستوى ضعيف الاهمية وبأنحراف معياري(0.752) مما يشير الى ان ادارة كليات جامعة الاسراء لا تسعى الى اعطاء حرية واسعة الى العاملين من اجل اتخاذ القرار او التدخل بقرارات الكلية أي لا تشجع على مبدىء المشاركة . اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة ل**بعد الاستقلالية** عند ( كليات جامعة المنصور ) اذ بلغ الوسط حسابي لها (4.000) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.986) وكذلك لدى كليات جامعة اوروك و دجلة و المأمون و الصادق, وهذا مما يدل على ان هذه الكليات تمنح صلاحيات جيدة الى عاملها من اجل الابداع و اعطاء الافكار الجديدة دون تدخل مباشر من اداراتهم, كما ان هناك سهولة في الوصول الى المعلومة تمنحها الكلية من اجل الاستفادة منها و اعطائهم الثقة و الاستقلالية المناسبة لهم. وعلى العكس من ذلك نجد ان ( كليات جامعة الاسراء ) قد جاءت بأدنى قيمة ل**بعد الاستقلالية** اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.600) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.871) وكذلك الامر الى كليات جامعة الرافدين و التراث و الفراهيدي و بغداد. اذ لم تمنح هذه الكليات الصلاحيات و الاستقلالية المناسبة للعاملين.

الجدول (4-35) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد الاستقلالية

الاداء الريادي بعد الاستقلالية (13)																					
كلية الامام الصادق		كلية المامون		كلية التراث		كلية بغداد		كلية الفراهيدي		كلية نجلة		كلية الاسراء		كلية المنصور		كلية اوروك		كلية الرافدين			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
64	يسمح للعاملين بالعمل الابداعي والابتكاري دون تدخل مباشر من اداراتهم .	3.40	.986	3.67	.816	4.08	1.084	2.82	.728	3.67	1.175	2.92	1.188	3.38	.744	3.22	1.302	3.50	1.286	3.93	.594
65	يقوم العاملون بمهام عملهم بطريقة تسمح لهم باحداث تغييرات في كيفية ادائها .	3.40	.910	3.67	.900	4.08	1.165	2.76	.752	3.73	.961	3.00	1.354	3.25	.886	3.22	1.302	3.64	1.008	3.33	.976
66	يتم تحويل العاملين الصلاحيات المناسبة لتنفيذ اعمالهم .	3.00	.845	3.73	.704	4.17	.835	2.53	1.007	3.53	1.060	3.15	1.214	3.13	.835	3.22	.833	3.50	.941	3.53	.743
67	يسمح للعاملين الوصول الى جميع المعلومات الحيوية للكلية.	2.93	.594	3.60	.986	3.75	1.055	2.65	1.115	3.40	1.056	2.77	1.363	2.38	.744	3.67	1.118	3.21	1.122	3.60	.737
68	يتم اعطاء العاملين حرية التواصل والتفاعل دون تدخل في حدود عدم الضرر بمصلحة الكلية .	2.87	.516	3.93	1.033	3.92	.793	2.24	.752	3.60	1.056	3.00	1.291	3.00	.926	3.89	1.054	3.57	1.016	3.53	.990
الوسط العام																					
		3.120	0.770	3.720	0.888	4.000	0.986	2.600	0.871	3.586	1.062	2.968	1.282	3.028	0.827	3.444	1.122	3.484	1.075	3.584	0.808

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 5.3.6.4 بعد المغامرة التنافسية

تظهر نتائج الدراسة في الجدول (4-36) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري **لبعد المغامرة التنافسية** كأحد ابعاد متغيرات الدراسة (الاداء الريادي), اذ اوضحت النتائج المتعلقة ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (تسعى الكلية لكسب طلبة جدد اكثر في قياسات الامد البعيد ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في (كليات جامعة الامام الصادق) اذ بلغ الوسط الحسابي (4.33) وبمستوى جيد جدا وبانحراف معياري (0.617) وهذا مما يدل على ان كليات جامعة الامام جعفر الصادق تسعى جاهدة الى ان يكون اعداد طلابها في تزايد مستمر خلال السنوات القادمة. ولكن ينبغي ان يكون هذا الاستيعاب المتزايد مدروس و محسوب بصورة صحيحة من حيث الحاجة الى التدريسين و القاعات الدراسية و الاثاث...الخ من الاحتياجات الضرورية. اما ادنى قيمة ضمن **بعد المغامرة التنافسية** عند الكليات المبحوثة فقد كانت عند (كليات جامعة الاسراء) التي جاءت عند الفقرة (تقوم الكلية بتحديث اساليب العمل بشكل افضل من تلك التي تستخدمها الكليات المنافسة الاخرى ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.18) وبمستوى ضعيف الاهمية وبأنحراف معياري(0.809) وهذا مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة و تأكيدهم على ان كليات جامعة الاسراء تعاني من وجود تراجع في مستوى الاداء العام لديها مقارنة بالكليات الاخرى المنافسة . اما بصورة اجمالية جاءت اعلى قيمة **لبعد المغامرة التنافسية** عند ( كليات جامعة المنصور ) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.866) وبمستوى جيد وبأنحراف معياري (0.885). وكذلك الحال لدى كليات جامعة اوروك و دجلة و بغداد و التراث و المأمون و الصادق مما يدل على ان هذه الكليات تسعى جاهدة الى التميز و الريادة من خلال اتباع اسلوب المغامرة التنافسية من خلال تخفيض الاجور للطلبة من استقطابهم و كذلك في متابعة نشاطات الكليات المنافسة الاخرى ومعرفة ماهي توجهاتهم مع تخصيص الاموال و البحوث من اجل تحقيق اهدافها العامة. بينما نجد ان ( كليات جامعة الاسراء ) قد حصلت على ادنى قيمة **لبعد المغامرة التنافسية** و بوسط حسابي لها (2.308) وبمستوى ضعيف وبأنحراف معياري (0.880) وكذلك الامر الى كليات جامعة الرافدين و الفراهيدي اذ لم يكن لديهم روح المغامرة التنافسية وانما يسعوا الى الاستمرار على ما هو عليه الان و بخطوات حذرة خوفا من الفشل الاستراتيجي .

الجدول (36-4) يبين الوسط الحسابي و الانحراف المعياري لاجابات العينة المبحوثة حول بعد المغامرة التنافسية

جامعة الامام الصادق		جامعة المامون		جامعة التراث		جامعة بغداد		جامعة الفراهيدي		جامعة دجلة		جامعة الاسراء		جامعة المنصور		جامعة اوروك		جامعة الرافدين		الاداء الريادي بعد المغامرة التنافسية (14)		
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرات	ت
.617	4.33	1.204	3.71	.928	4.11	.641	4.13	1.068	3.85	1.242	3.60	.920	2.29	.888	3.67	1.082	3.80	1.033	3.07	تسعى الكلية لكسب طلبة جدد اكثر في قياسات الامد البعيد .		69
.976	3.67	1.139	3.29	1.364	4.11	.991	4.13	1.251	3.31	1.187	3.53	.903	2.24	.718	3.83	1.082	3.80	.845	3.00	تعتمد الكلية سياسة خفض الاجور اكثر من منافسيها للحصول على اعداد طلبة اكبر .		70
.834	3.47	1.016	3.57	1.453	2.89	.991	3.88	1.498	3.08	1.125	3.47	.809	2.18	1.115	3.83	1.457	3.53	.799	2.93	تقوم الكلية بتحديث اساليب العمل بشكل افضل من تلك التي تستخدمها الكليات المنافسة الاخرى .		71
.834	3.53	1.204	3.29	1.323	3.00	1.069	4.00	1.387	3.38	1.352	3.40	.939	2.59	.853	4.00	1.298	3.60	.756	3.00	تتابع الكلية نشاطات الكليات المنافسة الاخرى فيما يتعلق بوسائل الحصول على طلبتها .		72
.910	3.60	1.222	3.57	1.803	3.00	.991	2.88	1.382	2.92	1.302	3.47	.831	2.24	.853	4.00	1.352	3.60	.799	2.93	تخصص الكلية الاموال اللازمة للبحث والتطوير لتحقيق اهدافها .		73
0.834	3.720	1.157	3.486	1.374	3.422	0.937	3.804	1.317	3.308	1.242	3.494	0.880	2.308	0.885	3.866	1.254	3.666	0.846	2.986	الوسط العام		

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

## 7.4 تحليل علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي و الاداء الريادي

يتضح من خلال معطيات الجدول ( 4-37 ) نتائج قيم معامل الارتباط (بيرسون) بين الذكاء التنافسي بإبعاده (التخطيط , التجميع , التحليل, النشر , المعالجة ) و الاداء الريادي بإبعاده (الإبداع, الاستباقية, المخاطرة, الاستقلالية , المغامرة التنافسية) اذ يستخدم ارتباط بيرسون Pearson لاكتشاف قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها, ويمثل الارتباط الايجابي بين متغيرين إلى أن الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها زيادة في المتغير الأخر, أما الارتباط السلبي فيشير إلى الزيادة في أحد المتغيرات يقابلها انخفاض في المتغير الأخر (Pallant,2011:103). اذ جاءت نتائج تحليل علاقات الارتباط كما يأتي:

### 1.7.4 اختبار علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي بإبعاده و الاداء الريادي

بلغ معامل الارتباط بين الذكاء التنافسي و الاداء الريادي ( $0.745^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (12.782) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي و الاداء الريادي . أي كلما كان هناك ذكاء تنافسي لدى الكلية المبحوثة كلما ساعد ذلك على وصول الكلية الى مستويات الاداء الريادي الذي لا تستطيع الكلية من الوصول اليه بدون وجود خطوات واضحة وصريحة يمهدا متغير الذكاء التنافسي.

#### 1/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد التخطيط و الاداء الريادي

بلغ معامل الارتباط بعد التخطيط و الاداء الريادي ( $0.646^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (9.680) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984) , وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التخطيط و الاداء الريادي . أي ان النجاح في علمية التخطيط ووفق معلومات واضحة و محددة و وفق المتغيرات البيئية سيساهم ايجابا على وصول الكليات المبحوثة الى الاداء الريادي.

#### 2/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد التجميع و الاداء الريادي

بلغ معامل الارتباط بين بعد التجميع و الاداء الريادي ( $0.631^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (9.307) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984) , وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التجميع و

الاداء الريادي . أي ان تجميع المعلومات و تصنيفها بصورة صحيحة سيساهم بصورة فاعلة على الوصول الى الاداء الريادي

### 3/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد التحليل و الاداء الريادي

بلغ معامل الارتباط بين بعد التحليل و الاداء الريادي (0.624\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (9.133) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد التحليل و الاداء الريادي. و تعتبر هذه النتيجة منطقية اذ لا يمكن من الوصول الى مستويات الاداء الريادي بدون ان يكون هناك عمليات تحليل تشخص الاوضاع البيئية و مراكز المنافسين.

### 4/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد النشر و الاداء الريادي

بلغ معامل الارتباط بين بعد النشر و الاداء الريادي (0.612\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (8.858) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد النشر و الاداء الريادي مما يدل على ان بعد النشر له دور فاعل في الاداء الريادي .

### 5/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد المعالجة و الاداء الريادي

بلغ معامل الارتباط بين بعد المعالجة و الاداء الريادي (0.599\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (8.566) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذات دلالة معنوية مما يدل على ان بعد المعالجة له دور فاعل في الاداء الريادي . أي ان عملية المعالجة للمعلومات تساعد على الوصول الى الاداء الريادي.

جدول ( 4-37 ) يبين الارتباطات بين الذكاء التنافسي و الاداء الريادي

الدلالة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبه	الاداء الريادي	قيمة الارتباط ومستوى الدلاله	ابعاد الذكاء التنافسي
معنوي	1.984	9.680	**0.646	الارتباط	التخطيط
		0.000		Sig	
معنوي		9.307	**0.631	الارتباط	التجميع
		0.000		Sig	
معنوي		9.133	**0.624	الارتباط	التحليل
		0.000		Sig	
معنوي		8.858	**0.612	الارتباط	النشر
		0.000		Sig	
معنوي		8.566	**0.599	الارتباط	المعالجة
		0.000		Sig	
معنوي	12.782	**0.745	الارتباط	الذكاء التنافسي	
	0.000		Sig		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

جدول ( 4 - 38 ) خلاصة علاقات الارتباط ما بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي

شدة الارتباط		نوعية الارتباط		نتيجة الاختبار		علاقات الارتباط
ضعيف	قوي	سلبي	ايجابي	رفض	قبول	
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد التخطيط و الاداء الريادي
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد التجميع و الاداء الريادي
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد التحليل و الاداء الريادي
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد النشر و الاداء الريادي
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المعالجة و الاداء الريادي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 8.4 اختبار علاقة الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية بابعادها و الاداء الريادي

بلغ معامل الارتباط بين اليقظة الاستراتيجية و الاداء الريادي ( $0.647^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000), اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (9.703) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذات دلالة معنوية ما بين اليقظة الاستراتيجية و الاداء الريادي . وهذا مما يدل على ان لليقظة الاستراتيجية لدى الكليات المبحوثة دور فاعل وواضح على مستويات الاداء الريادي. اذ كلما كان هناك يقظة استراتيجية تجاه المتغيرات البيئية كلما ساعد لك على وصول هذه الكليات المبحوثة الى مستوى الاداء الريادي.

#### 1/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد اليقظة التكنولوجية و الاداء الريادي

بلغ معامل الارتباط بعد اليقظة التكنولوجية و الاداء الريادي ( $0.456^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000), اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.867) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) , وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيدة و ذات دلالة معنوية بعد اليقظة التكنولوجية و الاداء الريادي . أي ان لليقظة التكنولوجية دور واضح على تنبيه الكليات المبحوثة على المستجدات التكنولوجية الجديدة التي يكون لها دور فاعل مع الاداء الريادي.

## 2/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية و الاداء الريادي

بلغ معامل الارتباط بين بعد اليقظة التنافسية و الاداء الريادي (0.565\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (7.842) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984) , وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذو دلالة معنوية بين بعد اليقظة التنافسية و الاداء الريادي

## 3/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد اليقظة التسويقية و الاداء الريادي

بلغ معامل الارتباط بين بعد اليقظة التسويقية و الاداء الريادي (0.619\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (9.019) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذات دلالة معنوية مما يدل على ان بعد اليقظة التسويقية له دور فاعل في الاداء الريادي .

## 4/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد اليقظة البيئية و الاداء الريادي

بلغ معامل الارتباط بين بعد اليقظة البيئية و الاداء الريادي (0.586\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (8.267) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذات دلالة معنوية مما يدل على ان بعد اليقظة البيئية له دور فاعل في الاداء الريادي .

جدول ( 4-39 ) يبين الارتباطات بين اليقظة الاستراتيجية و الاداء الريادي

الدلالة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبه	الاداء الريادي	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	ابعاد اليقظة الاستراتيجية
معنوي	1.984	5.867	**0.456	الارتباط	اليقظة التكنولوجية
		0.000		Sig	
معنوي		7.842	**0.565	الارتباط	اليقظة التنافسية
		0.000		Sig	
معنوي		9.019	**0.619	الارتباط	اليقظة التسويقية
		0.000		Sig	
معنوي		8.267	**0.586	الارتباط	اليقظة البيئية
		0.000		Sig	
معنوي	9.703	**0.647	الارتباط	اليقظة الاستراتيجية	
	0.000		Sig		

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

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

جدول ( 4 - 40 ) خلاصة علاقات الارتباط ما بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي

شدة الارتباط		نوعية الارتباط		نتيجة الاختبار		علاقات الارتباط
ضعيف	قوي	سلبي	ايجابي	رفض	قبول	
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد اليقظة التكنولوجية و الاداء الريادي
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد اليقظة التنافسية و الاداء الريادي
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد اليقظة التسويقية و الاداء الريادي
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد اليقظة البيئية و الاداء الريادي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 9.4 اختبار علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي بأبعاده و اليقظة الاستراتيجية

بلغ معامل الارتباط بين الذكاء التنافسي و اليقظة الاستراتيجية (0.672\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (10.383) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.646) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذات دلالة معنوية مابين الذكاء التنافسي و اليقظة الاستراتيجية .

#### 1/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد التخطيط و اليقظة الاستراتيجية

بلغ معامل الارتباط بعد التخطيط و اليقظة الاستراتيجية (0.658\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (9.989) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.646) , وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيدة و ذات دلالة معنوية بعد التخطيط و اليقظة الاستراتيجية .

#### 2/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد التجميع و اليقظة الاستراتيجية

بلغ معامل الارتباط بين بعد التجميع و اليقظة الاستراتيجية (0.561\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (7.759) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.646) , وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذات دلالة معنوية بين بعد التجميع و اليقظة الاستراتيجية

#### 3/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد التحليل و اليقظة الاستراتيجية

بلغ معامل الارتباط بين بعد التحليل و اليقظة الاستراتيجية (0.598\*\*) عند مستوى دلالة (0.000) , اذ بلغت قيمة ( t ) المحسوبة (8.540) وهي اكبر من قيمة ( t ) الجدولية البالغة (1.646) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذات دلالة معنوية مما يدل على ان بعد التحليل له دور فاعل في اليقظة الاستراتيجية .

#### 4/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد النشر و اليقظة الاستراتيجية

بلغ معامل الارتباط بين بعد النشر و اليقظة الاستراتيجية ( $0.463^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000), اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.978) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.646) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذات دلالة معنوية مما يدل على ان بعد النشر له دور فاعل في اليقظة الاستراتيجية .

#### 5/ اختبار علاقة الارتباط بين بعد المعالجة و اليقظة الاستراتيجية

بلغ معامل الارتباط بين بعد المعالجة و اليقظة الاستراتيجية ( $0.521^{**}$ ) عند مستوى دلالة (0.000), اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (6.985) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.646) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بمستوى جيد و ذات دلالة معنوية مما يدل على ان بعد المعالجة له دور فاعل في اليقظة الاستراتيجية .

جدول ( 41-4 ) يبين الارتباطات بين ابعاد الذكاء التنافسي و اليقظة الاستراتيجية

الدلالة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	اليقظة الاستراتيجية	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة		ابعاد الذكاء التنافسي
				الارتباط	Sig	
معنوي	1.646	9.989	**0.658	الارتباط		التخطيط
		0.000		Sig		
معنوي		7.759	**0.561	الارتباط		التجميع
		0.000		Sig		
معنوي		8.540	**0.598	الارتباط		التحليل
		0.000		Sig		
معنوي		5.978	**0.463	الارتباط		النشر
		0.000		Sig		
معنوي		6.985	**0.521	الارتباط		المعالجة
		0.000		Sig		
معنوي	10.383	**0.672	الارتباط		الذكاء التنافسي	
	0.000		Sig			

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

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

جدول ( 42 -4 ) خلاصة علاقات الارتباط ما بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية

شدة الارتباط		نوعية الارتباط		نتيجة الاختبار		علاقات الارتباط
ضعيف	قوي	سلبى	ايجابى	رفض	قبول	
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد التخطيط واليقظة الاستراتيجية
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد التجميع واليقظة الاستراتيجية
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد التحليل واليقظة الاستراتيجية
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد النشر واليقظة الاستراتيجية
	✓		✓		✓	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد المعالجة واليقظة الاستراتيجية

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 10.4 اختبار فرضيات التأثير لأبعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي

اذ كانت فرضية التأثير الرئيسية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي بابعاده في الاداء الريادي) . إذ سيتم التحري عنها وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط . كالآتي:

$$Y = a + \beta_1 X_1$$

و تمثل (a) Constant مقدار الثابت و هذه العلاقة تعني الاداء الريادي (Y) هو دالة للقيمة الحقيقية لأبعاد الذكاء التنافسي ( $X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$ ) إما تقديرات هذه القيم و مؤشرات الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (133) لعمداء الكليات المبحوثة و سيتم تحليل مستويات التأثير بين المتغيرات كالآتي:

أستخدمت المؤشرات الإحصائية المبينة في الجدول (4-43) لإظهار النتائج

#### 1.10.4 اختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي). والجدول (4-43) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط , لغرض تقدير اثر ابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي (Y) . ولأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في الاداء الريادي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$
$$Y = 0.782 + 0.778 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين الذكاء التنافسي في الاداء الريادي (163.388) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في الاداء الريادي ) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا مما يدل على ان للذكاء التنافسي الموجود لدى الكليات المبحوثة دور كؤثر و واضح في التأثير على الاداء الريادي لها, اذ كلما كان هناك استخداما و تركيزا على مبدأ الذكاء التنافسي كلما ساعد ذلك على تحقيق الاداء الريادي.

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.555) يتضح بان الذكاء التنافسي تفسر مانسبته (56%) من المتغيرات التي تطرء على الاداء الريادي . اما النسبة الباقية (0.44) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في أنموذج البحث.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.778) بان زيادة الذكاء التنافسي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (78%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (0.782)، بمعنى عندما يكون الذكاء التنافسي للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

### 1/ اختبار فرضية التأثير لبعء التخطيط في الاداء الريادي

- ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التخطيط في الاداء الريادي ) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.668 + 0.519 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعء التخطيط في الاداء الريادي (93.711) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التخطيط في الاداء الريادي ) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) و هذا مما يدل ان للتخطيط دور فاعل و مؤثر في الاداء الريادي, أي كلما استطاعت الكلية من التخطيط بصورة واضحة و مدروسة كلما حققت مستويات عالية من الاداء الريادي.

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.417) يتضح بان بعء التخطيط تفسر مانسبته (42%) من المتغيرات التي تطرء على الاداء الريادي . اما النسبة الباقية (0.58) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في أنموذج البحث.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.519) بان زيادة بعء التخطيط بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (52%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.668)، بمعنى عندما يكون بعء التخطيط للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

## 2/ اختبار فرضية التأثير لبعء التجميع في الاداء الريادي

ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التجميع في الاداء الريادي ) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$
$$Y = 1.456 + 0.576 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعء التجميع في الاداء الريادي (86.622) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التجميع في الاداء الريادي ) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل ان للتجميع دور مؤثر في الاداء الريادي.
- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.398) يتضح بان بعء التجميع تفسر مانسبته (40%) من المتغيرات التي تطرء على الاداء الريادي. اما النسبة الباقية (60%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في أنموذج البحث.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.576) بان زيادة بعء التجميع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (58%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.456)، بمعنى عندما يكون بعء التجميع للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

## 3/ اختبار فرضية التأثير لبعء التحليل في الاداء الريادي

ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التحليل في الاداء الريادي ) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$
$$Y = 1.444 + 0.389 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعء التحليل في الاداء الريادي (83.403) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التحليل في الاداء الريادي ) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان لعمليات التحليل التي تجريها الكليات المبحوثة تساهم في رفع مستويات الاداء الريادي.

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.562) يتضح بان بعد التحليل تفسر مانسبته (56%) من المتغيرات التي تطرء على الاداء الريادي . اما النسبة الباقية (44%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في أنموذج البحث.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.389) بان زيادة بعد التحليل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (40%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.444)، بمعنى عندما يكون بعد التحليل للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

#### 4/اختبار فرضية التأثير لبعء النشر في الاداء الريادي

- ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء النشر في الاداء الريادي ) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.647 + 0.533 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد النشر في الاداء الريادي (78.461) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء النشر في الاداء الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان للنشر دور مؤثر على الاداء الريادي
- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.375) يتضح بان بعد النشر تفسر مانسبته (38%) من المتغيرات التي تطرء على الاداء الريادي . اما النسبة الباقية (62%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في أنموذج البحث.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.533) بان زيادة بعد النشر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (53%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.647)، بمعنى عندما يكون بعد النشر للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

## 5/اختبار فرضية التأثير لبعء المعالجة في الاءاء الرياءى

ولأختبار فرضية التي نصت على ماىأتى (ىوءء تأثیر ذو دلالة معنوية لبعء المعالجة في الاءاء الرياءى ) اء سىتم التحلىل وفق نموذج الانءءار الخطى البسىط وكما ىلى:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.582 + 0.529 (X)$$

- بلغت قىمة (F) المحسوبة بىن بعء المعالجة في الاءاء الرياءى (73.375) . وهى اكبر من القىمة (F) الءءولية البالبة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبنىاء علىه نقبل الفرضية والتي تتص على ( ىوءء تأثیر ذو دلالة معنوية لبعء المعالجة في الاءاء الرياءى) عند مستوى دلالة (5%) أى بءرءة ثقة (95%). وهذا ىشىر الى ان للمعالءات التي تقوم بها الكلىات للمعلوماء و عملىات التحلىل لها تأثیر فاعل في الاءاء الرياءى.

- و من ءلال قىمة معامل التحءىء ( $R^2$ ) البالبة (0.359) ىتضح بان بعء المعالجة تفسر مانسبته (36%) من المتغىرات التي تطرء على الاءاء الرياءى . اما النسبة الباقىة (64%) فتابعة الى متغىرات اءرى غير ءاخلة في أنموءء البءء.

- و ىتضح من ءلال قىمة معامل المىل الءءى ( $\beta$ ) البالىء (0.529) بان زىاءة بعء المعالجة بمءءار وءءة واءءة سىؤءى الى زىاءة الاءاء الرياءى بنسبة (53%) .

- بلغت قىمة الثابء (a) في المعاءلة (1.582)، بمعنى عندما ىكون بعء المعالجة للصفر فان الاءاء الرياءى لن ىقل عن هذه القىمة.

جدول (43-4) تحليل تأثير ابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي								
الدالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (a)	المتغير المعتمد	إبعاد الذكاء التنافسي
معنوي	0.000	3.94	93.711	0.417	0.519	1.668	Y الاداء الريادي	التخطيط
معنوي	0.000		86.622	0.398	0.576	1.456		التجميع
معنوي	0.000		83.403	0.562	0.389	1.444		التحليل
معنوي	0.000		78.461	0.375	0.533	1.647		النشر
معنوي	0.000		73.375	0.359	0.529	1.582		المعالجة
معنوي	0.000		163.388	0.555	0.778	0.782		الذكاء التنافسي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 11.4 اختبار فرضيات التأثير لأبعاد الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية

انصب الاهتمام على اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية ما بين ابعاد الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية). والجدول (4-44) يوضح نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط , لغرض تقدير اثر ابعاد الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية (Y) . وتفرعت منها الفرضيات الفرعية الآتية:

#### 1.11.4 اختبار فرضية التأثير لأبعاد الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية

لأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي بابعاده في اليقظة الاستراتيجية) تم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.212 + 0.680 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية (107.805) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض

فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية ) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان للذكاء التنافسي دور جوهري و فاعل في التأثير على اليقظة الاستراتيجية, اذ كلما كانت الكليات الالهية المبحوثة تمتلك للذكاء التنافس كلما استطاعت من ان تكون يقظة اتجاه المتغيرات البيئية و الاستراتيجية.

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.451) يتضح بان الذكاء التنافسي تفسر مانسبته (45%) من المتغيرات التي تطرء على اليقظة الاستراتيجية . اما النسبة الباقية (55%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.680) بان زيادة الذكاء التنافسي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة اليقظة الاستراتيجية بنسبة (68%).

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.212)، بمعنى عندما يكون الذكاء التنافسي للصفر فان اليقظة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.

### 1/ اختبار فرضية التأثير لبعء التخطيط في اليقظة الاستراتيجية

ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التخطيط في اليقظة الاستراتيجية ) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$
$$Y = 1.794 + 0.512 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعء التخطيط في اليقظة الاستراتيجية (99.779) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التخطيط في اليقظة الاستراتيجية ) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.432) يتضح بان بعء التخطيط تفسر مانسبته (43%) من المتغيرات التي تطرء على اليقظة الاستراتيجية . اما النسبة الباقية (57%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.

- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.512) بان زيادة بعد التخطيط بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة اليقظة الاستراتيجية بنسبة (51%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.794)، بمعنى عندما يكون بعد التخطيط للصفر فان اليقظة الاستراتيجية لن تقل عن هذه القيمة.

## 2/ اختبار فرضية التأثير لبعء التجميع في اليقظة الاستراتيجية

- ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التجميع في اليقظة الاستراتيجية ) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.823 + 0.496 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعء التجميع في اليقظة الاستراتيجية (60.204) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التجميع في اليقظة الاستراتيجية ) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.315) يتضح بان بعء التجميع تفسر مانسبته (31%) من المتغيرات التي تطرء على اليقظة الاستراتيجية . اما النسبة الباقية (69%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخله في انموذج البحث.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.496) بان زيادة بعد التجميع بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة اليقظة الاستراتيجية بنسبة (50%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.823)، بمعنى عندما يكون بعء التجميع للصفر فان اليقظة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.

### 3/اختبار فرضية التأثير لبعء التحليل في اليقظة الاستراتيجية

ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التحليل في اليقظة الاستراتيجية ) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$
$$Y = 1.684 + 0.522 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعء التحليل في اليقظة الاستراتيجية (72.928) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التحليل في اليقظة الاستراتيجية ) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.358) يتضح بان بعء التحليل تفسر مانسبته (36%) من المتغيرات التي تطرء على اليقظة الاستراتيجية . اما النسبة الباقية (64%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.522) بان زيادة بعء التحليل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة اليقظة الاستراتيجية بنسبة (52%) .

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.684)، بمعنى عندما يكون بعء التحليل للصفر فان اليقظة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.

### 4/اختبار فرضية التأثير لبعء النشر في اليقظة الاستراتيجية

ولأختبار فرضية التي نصت على ماياتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء النشر في اليقظة الاستراتيجية ) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$
$$Y = 2.210 + 0.391 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعء النشر في اليقظة الاستراتيجية (35.731) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء النشر في اليقظة الاستراتيجية ) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.214) يتضح بان بعد النشر تفسر مانسبته (21%) من المتغيرات التي تطرء على اليقظة الاستراتيجية . اما النسبة الباقية (79%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.391) بان زيادة بعد النشر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة اليقظة الاستراتيجية بنسبة (39%) .

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.210)، بمعنى عندما يكون بعد النشر مساوي للصفر فان اليقظة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.

### 5/ اختبار فرضية التأثير لبعء المعالجة في اليقظة الاستراتيجية

ولأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المعالجة في اليقظة الاستراتيجية ) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$
$$Y = 1.967 + 0.446 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعء المعالجة في اليقظة الاستراتيجية (48.796) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المعالجة في اليقظة الاستراتيجية ) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.271) يتضح بان بعء المعالجة تفسر مانسبته (27%) من المتغيرات التي تطرء على اليقظة الاستراتيجية . اما النسبة الباقية (73%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.446) بان زيادة بعد المعالجة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة اليقظة الاستراتيجية بنسبة (44%) .

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.967)، بمعنى عندما يكون بعء المعالجة مساوي للصفر فان اليقظة الاستراتيجية لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (44-4) تحليل تأثير ابعاد الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية

الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة معامل الميل الحدي (β)	قيمة الحد الثابت (a)	المتغير المعتمد	إبعاد الذكاء التنافسي
معنوي	0.000	3.94	99.779	0.432	0.512	1.794	M اليقظة الاستراتيجية	التخطيط
معنوي	0.000		60.204	0.315	0.496	1.823		التجميع
معنوي	0.000		72.928	0.358	0.522	1.684		التحليل
معنوي	0.000		35.731	0.214	0.391	2.210		النشر
معنوي	0.000		48.796	0.271	0.446	1.967		المعالجة
معنوي	0.000		107.805	0.451	0.680	1.212		الذكاء التنافسي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 12.4 اختبار فرضية التأثير لابعاد اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي

ولأختبار فرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية بابعادها في الاداء الريادي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.051 + 0.667 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي (94.144) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان لليقظة الاستراتيجية تأثير قوي و واضح في الاداء الريادي. اذ كلما كانت الكليات المبحوثة لديها يقظة استراتيجية كلما ساعد ذلك في تحقيق الاداء الريادي.

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.418) يتضح بان اليقظة الاستراتيجية تفسر مانسبته (42%) من المتغيرات التي تطرء على الاداء الريادي.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.667) بان زيادة اليقظة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (67%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.051)، بمعنى عندما يكون اليقظة الاستراتيجية للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

### 1/اختبار فرضية التأثير لبعء اليقظة التكنولوجية في الاداء الريادي

- ولأختبار فرضية التي نصت على مايتي ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة التكنولوجية في الاداء الريادي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 2.047 + 0.375 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعء اليقظة التكنولوجية في الاداء الريادي (34.421) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة التكنولوجية في الاداء الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.208) يتضح بان بعء اليقظة التكنولوجية تفسر مانسبته (21%) من المتغيرات التي تطرء على الاداء الريادي.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.375) بان زيادة بعء اليقظة التكنولوجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (38%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (2.047)، بمعنى عندما يكون بعء اليقظة التكنولوجية للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

## 2/اختبار فرضية التأثير لبعء اليقظة التنافسية في الاء الرياء

ولأختبار فرضية التي نصت على مايتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة التنافسية في الاء الرياء) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$
$$Y = 1.774 + 0.469 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعء اليقظة التنافسية في الاء الرياء (61.499) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة التنافسية في الاء الرياء) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).
- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.319) يتضح بان بعء اليقظة التنافسية تفسر مانسبته (32%) من المتغيرات التي تطرء على الاء الرياء.
- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.469) بان زيادة بعء اليقظة التنافسية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاء الرياء بنسبة (47%) .
- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.774)، بمعنى عندما يكون بعء اليقظة التنافسية للصفر فان الاء الرياء لن يقل عن هذه القيمة.

## 3/اختبار فرضية التأثير لبعء اليقظة التسويقية في الاء الرياء

ولأختبار فرضية التي نصت على مايتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة التسويقية في الاء الرياء) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$
$$Y = 1.331 + 0.576 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعء اليقظة التسويقية في الاء الرياء (81.336) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة التسويقية في الاء الرياء) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.383) يتضح بان بعد اليقظة التسويقية تفسر مانسبته (38%) من المتغيرات التي تطرء على الاداء الريادي.

- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.576) بان زيادة بعد اليقظة التسويقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (58%).

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.331)، بمعنى عندما يكون بعد اليقظة التسويقية للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

#### 4/اختبار فرضية التأثير لبعد اليقظة البيئية في الاداء الريادي

ولأختبار فرضية التي نصت على مايتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اليقظة البيئية في الاداء الريادي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$Y = a + \beta (X)$$

$$Y = 1.427 + 0.566 (X)$$

- بلغت قيمة (F) المحسوبة بين بعد اليقظة البيئية في الاداء الريادي (68.336) . وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية والتي تنص على ( يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اليقظة البيئية في الاداء الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%).

- و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) البالغة (0.343) يتضح بان بعد اليقظة البيئية تفسر مانسبته (34%) من المتغيرات التي تطرء على الاداء الريادي.

- و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) البالغ (0.566) بان زيادة بعد اليقظة البيئية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (57%).

- بلغت قيمة الثابت (a) في المعادلة (1.427)، بمعنى عندما يكون بعد اليقظة البيئية للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

جدول (45-4) تحليل تأثير ابعاد اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي

الدلالة	Sig	قيمة (F) الجدولية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ )	قيمة الحد الثابت (a)	المتغير المعتمد	إبعاد اليقظة الاستراتيجية
معنوي	0.000	3.94	34.421	0.208	0.375	2.047	Y الاداء الريادي	اليقظة التكنولوجية
معنوي	0.000		61.499	0.319	0.469	1.774		اليقظة التنافسية
معنوي	0.000		81.336	0.383	0.576	1.331		اليقظة التسويقية
معنوي	0.000		68.336	0.343	0.566	1.427		اليقظة البيئية
معنوي	0.000		94.144	0.418	0.667	1.051		اليقظة الاستراتيجية

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

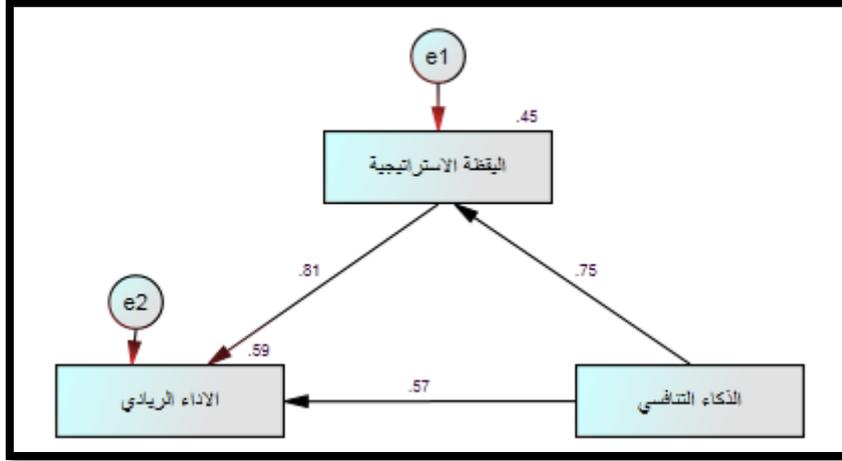
#### 13.4 اختبار علاقة التأثير (الوسيطية)

للتحقق من صحة الفرضية القائلة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية) فقد تم استخدام الاختبار العلاقة الوسيطية من خلال برنامج (AMOS v.23) اذ يبين الجدول (4-4) وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين المتغيرات الثلاث (الذكاء التنافسي , الاداء الريادي , اليقظة الاستراتيجية) اذ يتضح ذلك من خلال قيمة معامل CR اذ بلغت قيمها اعلى من المعيار المحدد البالغ (1.96) وكما هو واضح في الجدول والشكل (4-4) .

جدول (4-4) يبين التأثير بين متغيرات الدراسة								
المتغيرات			التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	S.E.	C.R.	P	الدلالة
اليقظة الاستراتيجية	<---	الذكاء التنافسي	0.752	---	0.065	11.569	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	اليقظة الاستراتيجية	0.816	---	0.077	10.597	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	الذكاء التنافسي	.5660	0.607	0.078	7.256	***	معنوي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

شكل (4-4) يبين التأثير بين متغيرات الدراسة (الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية)



المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

وللتأكد من ان الوسيط له تأثير للعلاقة بين (الذكاء التنافسي في الاداء الريادي) سيتم اختبارها باستخدام اختبار Soble وكما هو واضح في الشكل ( 4-5 ) والشكل ( 4-6 ) اذ يظهر من خلال قيم الاختبار انها اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) وبالتالي هذا يؤكد ان المتغير الوسيط والمتمثل بـ اليقظة الاستراتيجية له تأثير للعلاقة بين (الذكاء التنافسي في الاداء الريادي)

شكل (4-5) اختبار Soble بالاعتماد على قيم التقديرات والاختفاء المعيارية للمتغيرات

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.752	Sobel test: 7.814518	0.07852461	0
b 0.816	Aroian test: 7.79869284	0.07868396	0
s <sub>a</sub> 0.065	Goodman test: 7.83043988	0.07836495	0
s <sub>b</sub> 0.077	Reset all	Calculate	

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

شكل (4-6) اختبار Soble بالاعتماد على اختبار t

Input:		Test statistic:	p-value:	
$t_a$	11.569	Sobel test:	7.81428545	0
$t_b$	10.597	Aroian test:	7.79845988	0
		Goodman test:	7.83020776	0
Reset all		Calculate		

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 1.13.4 اختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة

**التكنولوجية :** خصص الجدول (4-47) لعرض نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثلاثون من فرضيات الدور الوسيط المتعلقة ببعد اليقظة التكنولوجية من بين أبعاد متغير اليقظة الاستراتيجية حسب نص هذه الفرضية ( يتعاضد تأثير الذكاء التنافسي بابعاده في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التكنولوجية ) . وقد أظهرت نتائج الأختبار مايلي

1/ لاختبار وجود تاثير ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط في بعد اليقظة التكنولوجية بلغت قيمة (CR) ( 4.048 ) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000 ) وهي اصغر من ( 0.05 ) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تاثير ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط في بعد اليقظة التكنولوجية ,اذ بلغت قيمة التأثير (0.466) وهذا يعني انه كلما زاد بعد التخطيط بمقدار وحدة واحدة سيؤدي هذا الامر الى زيادة في بعد اليقظة التكنولوجية بمقدار 47%

2/ لاختبار وجود تاثير ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط في بعد الاداء الريادي بلغت قيمة (CR) (2.194) وهي اكبر من القيمة المعيارية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.028) وهي اصغر من ( 0.05 ) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تاثير ذو دلالة معنوية بين بعد التخطيط في بعد الاداء الريادي,اذ بلغت قيمة التأثير (0.218) وهذا يعني انه كلما زاد بعد التخطيط بمقدار وحدة واحدة سيؤدي هذا الامر الى زيادة في بعد الاداء الريادي بمقدار 22%

3/ لاختبار وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد النشر في بعد الاداء الريادي بلغت قيمة (CR) (2.626) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.009) وهي اصغر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد النشر في بعد الاداء الريادي,اذ بلغت قيمة التأثير (0.222) وهذا يعني انه كلما زاد بعد النشر بمقدار وحدة واحدة سيؤدي هذا الامر الى زيادة في بعد الاداء الريادي بمقدار 22%

4/ لاختبار وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد اليقظة التكنولوجية في بعد الاداء الريادي بلغت قيمة (CR) (1.018) وهي اصغر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.309) وهي اكبر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد اليقظة التكنولوجية في بعد الاداء الريادي,اذ بلغت قيمة التأثير (0.072) وهذا يعني انه كلما زاد بعد اليقظة التكنولوجية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي هذا الامر الى زيادة في بعد الاداء الريادي بمقدار 7% مع الاخذ بنظر الاعتبار بان التأثير غير معنوي

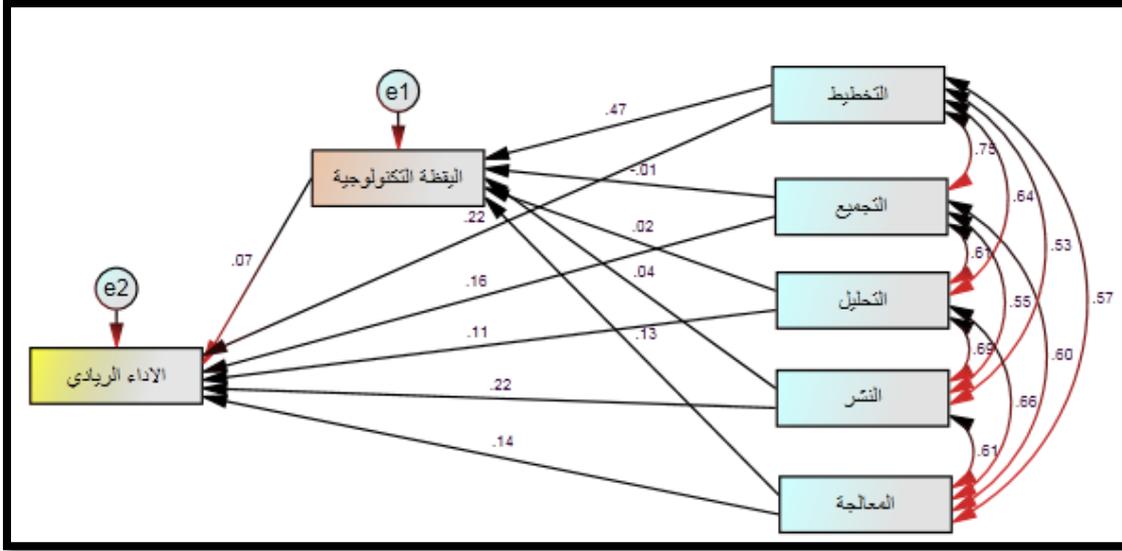
5/ اما بقية مسارات التأثير الاخر فيظهر من الجدول (4-47) والشكل (4-7) انها غير معنوية وبالتالي فان تأثيرها غير معنوي اذ ان جميع قيم (CR) هي اقل من (1.96) .

الجدول (4-47) نتائج إختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التكنولوجية

المتغيرات	المسار	المتغيرات	معطمة الأنحدار $\beta$ Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	معنوية المعطمة P	الدلالة
اليقظة التكنولوجية	<---	التخطيط	.466	.113	4.048	***	معنوي
اليقظة التكنولوجية	<---	التجميع	-.010	.128	-.089	.929	غير معنوي
اليقظة التكنولوجية	<---	التحليل	.020	.127	.173	.863	غير معنوي
اليقظة التكنولوجية	<---	النشر	.038	.110	.363	.717	غير معنوي
اليقظة التكنولوجية	<---	المعالجة	.130	.111	1.261	.207	غير معنوي
الاداء الريادي	<---	اليقظة التكنولوجية	.072	.058	1.018	.309	غير معنوي
الاداء الريادي	<---	التخطيط	.218	.080	2.194	.028	معنوي
الاداء الريادي	<---	التجميع	.162	.086	1.726	.084	غير معنوي
الاداء الريادي	<---	التحليل	.108	.085	1.139	.255	غير معنوي
الاداء الريادي	<---	النشر	.222	.074	2.626	.009	معنوي
الاداء الريادي	<---	المعالجة	.138	.075	1.633	.103	غير معنوي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

الشكل (4-7) مسارات التأثير لدور الوسيط (اليقظة التكنولوجية)



المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 2.13.4 اختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في ابعاد الاداء الريادي بتوسيط اليقظة

**التنافسية :** خصص الجدول (4-48) لعرض نتائج إختبار الفرضية المتعلقة ببعد اليقظة التنافسية من بين أبعاد متغير اليقظة الاستراتيجية حسب نص هذه الفرضية ( يتعاضم تأثير الذكاء التنافسي بابعاده في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التنافسية ) ، وقد أظهرت نتائج الأختبار مايلي :

1/ وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي في بعد اليقظة التنافسية اذ بلغت قيمة (CR) عند كافة الابعاد (تخطيط , تجميع, تحليل , نشر , معالجة ) اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي (تخطيط , تجميع, تحليل , نشر , معالجة ) في بعد اليقظة التنافسية وكما هو مبين في الجدول (4-48).

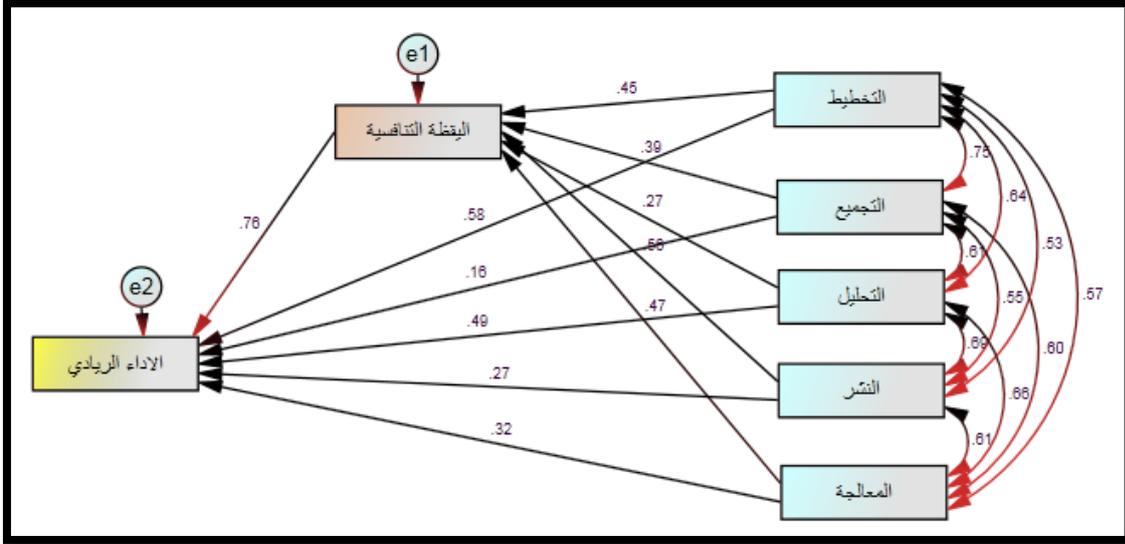
2/ وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد اليقظة التنافسية في الاداء الريادي بلغت قيمة (CR) (12.814) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد اليقظة التنافسية في الاداء الريادي, اذ بلغت قيمة التأثير (0.756) وهذا يعني انه كلما زاد بعد اليقظة التنافسية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي هذا الامر الى زيادة في الاداء الريادي بمقدار 75% .

3/ وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي اذ بلغت قيمة (CR) عند الابعاد (تخطيط , تحليل ,نشر , معالجة ) اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي (تخطيط , تحليل ,نشر , معالجة ) في الاداء الريادي وكما هو مبين في الجدول (4-48) والشكل (4-8), اذ يظهر الجدول ان بعد التجميع غير مؤثر اذ بلغت قيمة (CR) (1.927) وهي اصغر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة(0.078) وهي اكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد التجميع في الاداء الريادي

الجدول (48-4) نتائج اختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التنافسية							
المتغيرات	المسار	المتغيرات	معطمة الانحدار $\beta$ Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	معنوية المعلمة P	الدلالة
اليقظة التنافسية	<---	التخطيط	.450	.107	4.206	***	معنوي
اليقظة التنافسية	<---	التجميع	.391	.122	3.205	***	معنوي
اليقظة التنافسية	<---	التحليل	.272	.121	2.248	***	معنوي
اليقظة التنافسية	<---	النشر	.502	.104	4.827	***	معنوي
اليقظة التنافسية	<---	المعالجة	.470	.105	4.476	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	اليقظة التنافسية	.756	.059	12.814	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	التخطيط	.577	.077	7.494	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	التجميع	.158	.082	1.927	.078	غير معنوي
الاداء الريادي	<---	التحليل	.489	.083	5.892	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	النشر	.274	.071	3.859	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	المعالجة	.322	.071	4.535	***	معنوي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

الشكل (4-8) مسارات التأثير لدور الوسيط (اليقظة التنافسية)



المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 3.13.4 اختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة

**التسويقية :** خصص الجدول (4-49) لعرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات الدور الوسيط المتعلقة ببعده اليقظة التسويقية من بين أبعاد متغير اليقظة الاستراتيجية حسب نص هذه الفرضية ( يتعاظم تأثير الذكاء التنافسي بابعاده في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التسويقية ) ، وقد أظهرت نتائج الأختبار مايلي

1/ وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي في بعد اليقظة التسويقية اذ بلغت قيمة (CR) عند كافة الابعاد (تخطيط , تجميع, تحليل , نشر , معالجة ) اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة ( 0.000 ) وهي اصغر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تاثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي (تخطيط , تجميع, تحليل , نشر , معالجة ) في بعد اليقظة التسويقية وكما هو مبين في الجدول (4-49).

2/ وجود تاثير ذو دلالة معنوية بين بعد اليقظة التسويقية في الاداء الريادي بلغت قيمة (CR) (11.561) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تاثير ذو دلالة معنوية بين بعد اليقظة التسويقية في الاداء الريادي, اذ بلغت قيمة التأثير (0.763) وهذا يعني انه كلما زاد بعد اليقظة التسويقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي هذا الامر الى زيادة في الاداء الريادي بمقدار 76% .

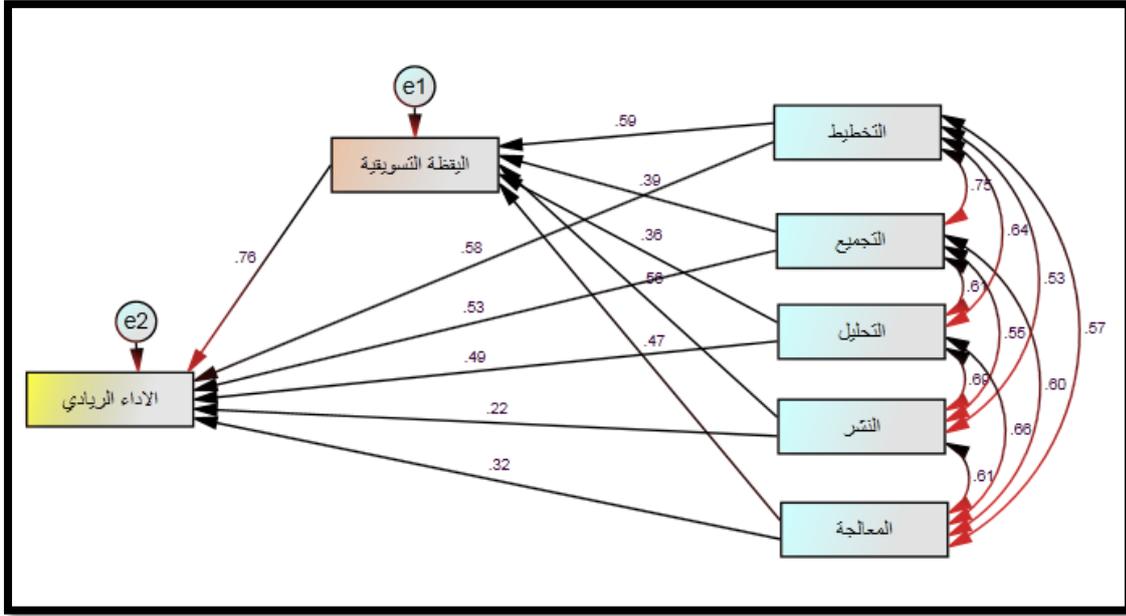
3/ وجود تاثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي اذ بلغت قيمة (CR) عند الابعاد (تخطيط , تجميع, تحليل , نشر , معالجة ) اكبر من القيمة المعيارية الحرجة

البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي (تخطيط , تجميع , تحليل , نشر , معالجة ) في الاداء الريادي وكما هو مبين في الجدول (4-49) والشكل (4-9).

الجدول (4-49) نتائج إختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة التسويقية							
المتغيرات	المسار	المتغيرات	معلمة الأنحدار $\beta$ Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	معنوية المعلمة P	الدلالة
اليقظة التسويقية	<---	التخطيط	.592	.094	6.298	***	معنوي
اليقظة التسويقية	<---	التجميع	.390	.107	3.645	.005	معنوي
اليقظة التسويقية	<---	التحليل	.362	.107	3.383	.003	معنوي
اليقظة التسويقية	<---	النشر	.560	.092	6.087	***	معنوي
اليقظة التسويقية	<---	المعالجة	.469	.093	5.043	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	اليقظة التسويقية	.763	.066	11.561	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	التخطيط	.581	.073	7.959	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	التجميع	.534	.082	6.512	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	التحليل	.490	.084	5.833	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	النشر	.222	.070	3.171	.001	معنوي
الاداء الريادي	<---	المعالجة	.319	.071	4.493	***	معنوي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

الشكل ( 9-4 ) مسارات التأثير لدور الوسيط (اليقظة التسويقية)



المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 4.13.4 اختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة

**البيئية :** خصص الجدول (4-50) لعرض نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات الدور الوسيط المتعلقة بعد اليقظة البيئية من بين أبعاد متغير اليقظة الاستراتيجية حسب نص هذه الفرضية ( يتعاظم تأثير الذكاء التنافسي بابعاده في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة البيئية ) ، وقد أظهرت نتائج الأختبار مايلي

1/ وجود تاثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي في بعد اليقظة البيئية اذ بلغت قيمة (CR) عند كافة الابعاد (تخطيط , تجميع, تحليل ,نشر , معالجة ) اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تاثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي (تخطيط , تجميع, تحليل ,نشر , معالجة ) في بعد اليقظة البيئية وكما هو مبين في الجدول (4-50).

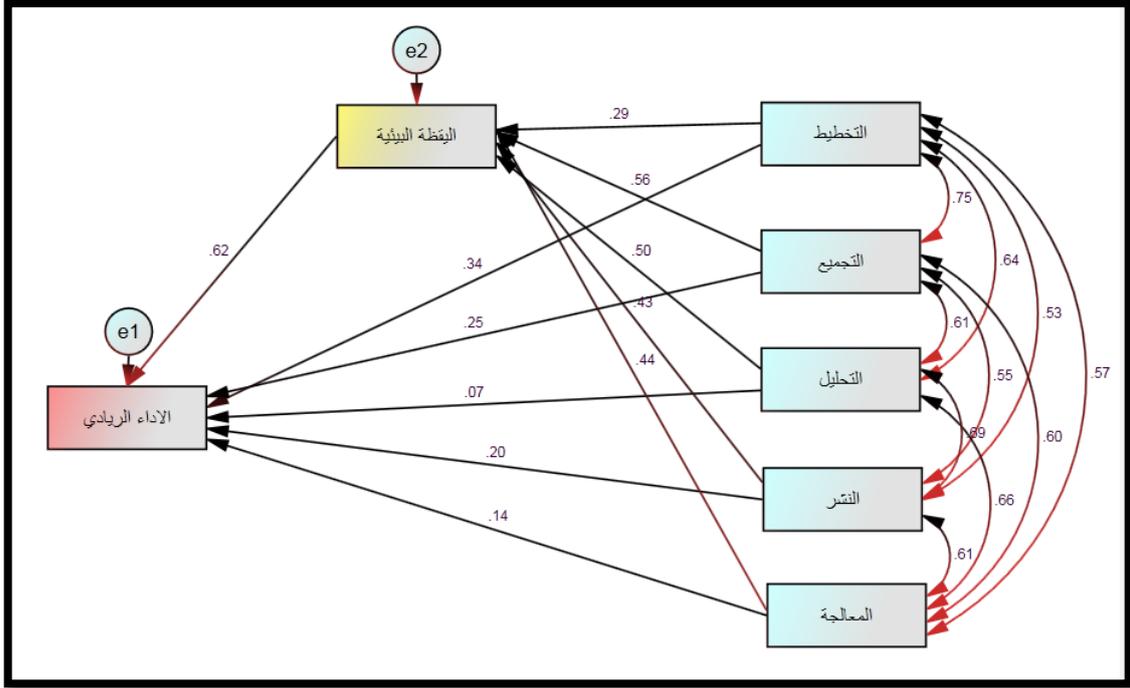
2/ وجود تاثير ذو دلالة معنوية بين بعد اليقظة البيئية في الاداء الريادي بلغت قيمة (CR) (11.561) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تاثير ذو دلالة معنوية بين بعد اليقظة البيئية في الاداء الريادي, اذ بلغت قيمة التاثير (0.763) وهذا يعني انه كلما زاد بعد اليقظة البيئية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي هذا الامر الى زيادة في الاداء الريادي بمقدار 76% .

3/ وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي اذ بلغت قيمة (CR) عند الابعاد (تخطيط ,تجميع, نشر ,) اكبر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.000) وهي اصغر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بوجود تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد الذكاء التنافسي (تخطيط ,تجميع, نشر) في الاداء الريادي وكما هو مبين في الجدول (4-50) والشكل (4-10), اذ يظهر الجدول ان بعدي (تحليل , معالجة) غير مؤثر اذ بلغت قيمة (CR) (0.786, 1.931) على التوالي وهي اصغر من القيمة المعيارية الحرجة البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.478, 0.089) وهي اكبر من (0.05) وبالتالي نقبل فرضية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين بعدي (تحليل , معالجة) في الاداء الريادي

الجدول (4-50) نتائج إختبار فرضية التأثير لابعاد الذكاء التنافسي في الاداء الريادي بتوسيط اليقظة البيئية							
المتغيرات	المسار	المتغيرات	معلمة الأنحدار $\beta$ Estimate	الخطأ المعياري S.E.	النسبة الحرجة C.R.	معنوية المعلمة P	الدلالة
اليقظة البيئية	<---	التخطيط	.289	.093	3.108	***	معنوي
اليقظة البيئية	<---	التجميع	.557	.106	5.255	***	معنوي
اليقظة البيئية	<---	التحليل	.500	.105	4.762	***	معنوي
اليقظة البيئية	<---	النشر	.428	.091	4.703	***	معنوي
اليقظة البيئية	<---	المعالجة	.439	.092	4.772	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	اليقظة البيئية	.617	.068	9.074	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	التخطيط	.339	.075	4.520	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	التجميع	.249	.083	3.000	***	معنوي
الاداء الريادي	<---	التحليل	.066	.084	0.786	.478	غير معنوي
الاداء الريادي	<---	النشر	.197	.072	2.736	.007	معنوي
الاداء الريادي	<---	المعالجة	.139	.072	1.931	.089	غير معنوي

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

الشكل (10-4) مسارات التأثير لدور الوسيط (اليقظة البيئية)



المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 14.4 اختبار الفروقات المعنوية بين الكليات المبحوثة

تم اختبار الفروق بين المتوسطات وفق الكليات المبحوثة للمتغير المستقل " الذكاء التنافسي " , والمتغير التابع " الاداء الريادي " والمتغير الوسيط " اليقظة الاستراتيجية " باستعمال تحليل التباين ( ANOVA) باتجاه واحد لإختبار الفرضية التي نصت على أن (توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور الذكاء التنافسي بين الكليات عينة الدراسة ) واختبار الفرضية التي نصت على ( توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور الاداء الريادي بين الكليات عينة الدراسة ) و اختبار الفرضية التي نصت على ( توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور اليقظة الاستراتيجية بين الكليات عينة الدراسة ) وكما يلي :

#### 1.14.4 اختبار فرضية الفروق القائلة ( توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور الذكاء التنافسي بين الكليات عينة الدراسة )

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

جدول ( 4-51 ) يبين المؤشرات الاحصائية لمحور الذكاء التنافسي في الكليات المبحوثة							
المجال	الكليات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	Sig F	احصائية Levene	Sig Levene
الذكاء التنافسي	كليات جامعة الرافدين	3.0987	.44230	4.391	0.000	1.946	0.051
	كليات جامعة اوروك	3.1387	.66571				
	كليات جامعة المنصور	4.0667	.83319				
	كليات جامعة الاسراء	2.6753	.61398				
	كليات جامعة دجله	3.6053	.68650				
	كليات جامعة الفراهيدي	3.3169	1.10568				
	كليات جامعة بغداد	3.4250	.45353				
	كليات جامعة التراث	3.7200	.62865				
	كليات جامعة المامون	3.4771	.60855				
	كليات جامعة الامام جعفر	3.1707	.53526				
	Total	3.3245	.75737				

1. يشير الجدول ( 4-51 ) الى الوسط الحسابي لاجابات العينه المبحوثة لمحور الذكاء التنافسي بين الكليات المبحوثة حيث بلغ اعلى وسط حسابي عند العينه المبحوثة (كليات جامعة المنصور) بتكرار (12) عينه من مجموع العينه المبحوثة البالغة ( 133 ) بوسط حسابي بلغ (4.0667) وانحراف معياري بلغ (0.83319) وعلى الرغم ان اعلى وسط حسابي كان عند العينه المبحوثة ( كليات جامعة المنصور) لكن وبالنظر الى الانحراف المعياري نرى ان تشتت البيانات كان متباين نوع ما حول الاجابات الخاصة بمحور الذكاء التنافسي وبالنظر الى جدول الانحراف المعياري يتبين ان اقل تشتت للاجابات حول الذكاء التنافسي كان عند ( كليات جامعة الرافدين ) اذ بلغ (0.44230) وهذا يدل على ان العمداء في هذه الكليات كانوا اكثر توافقاً و ادراكا بمحور الذكاء التنافسي لكليات جامعة الرافدين بصورة عامة مقارنة مع نظرائهم في الكليات الاخرى

2. بلغت قيمة F المحسوبة (4.391) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.975) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور الذكاء التنافسي بين الكليات عينه البحث) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) , أي ان مستويات الذكاء التنافسي لدى الكليات المبحوثة كان مختلفا و ليس متشابهها أي ان كل كلية من الكليات المبحوثة كان لها تعامل خاص مع الذكاء التنافسي مقارنة بالكليات الاخرى وتجدر الاشارة هنا الى ان التحليل المستخدم في هذه الحالة هو تحليل التباين في اتجاه واحد والذي يدرس نوع واحد من العوامل او المعالجات لمعرفة ما اذا كان لهذا العوامل تاثيرات تختلف عن بعضها البعض اختلافا معنويا ويقصد هنا بالعوامل ( الكليات تحت البحث والبالغة 133 كلية ) , اذ يتبين من قيمة F ان الاختبار معنوي وبالتالي يوجد داعي لاستخدام<sup>5</sup>المقارنات البعدية ( post hoc ) , ويقصد بالمقارنات البعدية اي مقارنة كلية مع بقية الكليات الاخرى للوقوف على الاختلاف بين الكليات على اساس المتوسطات وعند مستوى دلالة 0.05 , ويبين جدول ( 4-52) الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور الذكاء التنافسي اذ يتضح بان هنالك فروق بين (كليات جامعة الرافدين , كليات جامعة اوروك , كليات جامعة المنصور , كليات جامعة دجله , كليات جامعة الفراهيدي , كليات جامعة بغداد , كليات جامعة التراث , كليات جامعة المامون , كليات جامعة الامام جعفر)

<sup>5</sup> للمزيد من التفاصيل حول المقارنات المتعددة راجع كتاب الاحصاء الحيوي وتصميم التجارب تأليف د. عبد الحليم عشموي واخرون , دار النشر المكتبة الاكاديمية ص229-257

3. بينت احصائية (Levene<sup>6</sup>) البالغة قيمتها (1.946) عند مستوى دلالة (0.051) وهي اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني بان البيانات لا تعاني من مشكلة تجانس التباين بين المجموعات عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، وبما انه تم تحقيق شرط تجانس التباين لذ سيتم الاعتماد على طريقة<sup>7</sup> LSD للبيان الفروق المعنوية بين الكليات المبحوثة

جدول ( 4-52 ) يبين الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور الذكاء التنافسي				
LSD				
الكليات (I)	الكليات (J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
كليات جامعة الرافدين	كليات جامعة اوروك	-.04000	.24924	.873
	كليات جامعة المنصور	-.96800*	.26436	.000
	كليات جامعة الاسراء	.42337	.24180	.082
	كليات جامعة دجلة	-.50667*	.24924	.044
	كليات جامعة الفراهيدي	-.21826	.25865	.400
	كليات جامعة بغداد	-.32633	.29883	.277
	كليات جامعة التراث	-.62133*	.28780	.033
	كليات جامعة المامون	-.37848	.25365	.138
	كليات جامعة الامام جعفر	-.07200	.24924	.773
كليات جامعة اوروك	كليات جامعة الرافدين	.04000	.24924	.873
	كليات جامعة المنصور	-.92800*	.26436	.001
	كليات جامعة الاسراء	.46337	.24180	.058
	كليات جامعة دجلة	-.46667	.24924	.064
	كليات جامعة الفراهيدي	-.17826	.25865	.492
	كليات جامعة بغداد	-.28633	.29883	.340
	كليات جامعة التراث	-.58133*	.28780	.046
	كليات جامعة المامون	-.33848	.25365	.185
كليات جامعة المنصور	كليات جامعة الرافدين	.96800*	.26436	.000
	كليات جامعة اوروك	.92800*	.26436	.001

<sup>6</sup> المصدر // الاساليب الاحصائية في العلوم الادارية تطبيقات باستخدام SPSS ص 341 (تأليف صلاح الدين حسين الهيتي الطبعة الاولى 2004)

للمزيد من المعلومات حول تجانس التباين مفهوم وتطبيق راجع كتاب الاحصاء باستخدام SPSS ترجمة واعداد لجنة التأليف والترجمة دار شعاع للنشر والعلوم , ص 105-110 , الطبعة الاولى , 2007

<sup>7</sup> ((المصدر : الاحصاء الاستدلالي وتطبيقات في الحاسوب باستخدام الرزم الاحصائية SPSS تأليف عبدالله فلاح المنيزل , مكتبة الجامعة , الشارقة , ص 291 - 366 الطبعة الاولى 2008 ))

	كليات جامعة الاسراء	1.39137*	.25735	.000
	كليات جامعة دجله	.46133	.26436	.083
	كليات جامعة الفراهيدي	.74974*	.27325	.007
	كليات جامعة بغداد	.64167*	.31155	.042
	كليات جامعة التراث	.34667	.30099	.252
	كليات جامعة المامون	.58952*	.26852	.030
	كليات جامعة الامام جعفر	.89600*	.26436	.001
كليات جامعة الاسراء	كليات جامعة الرافدين	-.42337-	.24180	.082
	كليات جامعة اوروك	-.46337-	.24180	.058
	كليات جامعة المنصور	-1.39137-*	.25735	.000
	كليات جامعة دجله	-.93004-*	.24180	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	-.64163-*	.25149	.012
	كليات جامعة بغداد	-.74971-*	.29265	.012
	كليات جامعة التراث	-1.04471-*	.28138	.000
	كليات جامعة المامون	-.80185-*	.24634	.001
	كليات جامعة الامام جعفر	-.49537-*	.24180	.043
كليات جامعة دجله	كليات جامعة الرافدين	.50667*	.24924	.044
	كليات جامعة اوروك	.46667	.24924	.064
	كليات جامعة المنصور	-.46133-	.26436	.083
	كليات جامعة الاسراء	.93004*	.24180	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	.28841	.25865	.267
	كليات جامعة بغداد	.18033	.29883	.547
	كليات جامعة التراث	-.11467-	.28780	.691
	كليات جامعة المامون	.12819	.25365	.614
	كليات جامعة الامام جعفر	.43467	.24924	.084
كليات جامعة الفراهيدي	كليات جامعة الرافدين	.21826	.25865	.400
	كليات جامعة اوروك	.17826	.25865	.492
	كليات جامعة المنصور	-.74974-*	.27325	.007
	كليات جامعة الاسراء	.64163*	.25149	.012
	كليات جامعة دجله	-.28841-	.25865	.267
	كليات جامعة بغداد	-.10808-	.30672	.725
	كليات جامعة التراث	-.40308-	.29598	.176
	كليات جامعة المامون	-.16022-	.26290	.543
	كليات جامعة الامام جعفر	.14626	.25865	.573
كليات جامعة بغداد	كليات جامعة الرافدين	.32633	.29883	.277
	كليات جامعة اوروك	.28633	.29883	.340
	كليات جامعة المنصور	-.64167-*	.31155	.042
	كليات جامعة الاسراء	.74971*	.29265	.012
	كليات جامعة دجله	-.18033-	.29883	.547

	كليات جامعة الفراهيدي	.10808	.30672	.725
	كليات جامعة التراث	-.29500-	.33167	.376
	كليات جامعة المامون	-.05214-	.30252	.863
	كليات جامعة الامام جعفر	.25433	.29883	.396
كليات جامعة التراث	كليات جامعة الرافيدين	.62133*	.28780	.033
	كليات جامعة اوروك	.58133*	.28780	.046
	كليات جامعة المنصور	-.34667-	.30099	.252
	كليات جامعة الاسراء	1.04471*	.28138	.000
	كليات جامعة دجله	.11467	.28780	.691
	كليات جامعة الفراهيدي	.40308	.29598	.176
	كليات جامعة بغداد	.29500	.33167	.376
	كليات جامعة المامون	.24286	.29163	.407
	كليات جامعة الامام جعفر	.54933	.28780	.059
كليات جامعة المامون	كليات جامعة الرافيدين	.37848	.25365	.138
	كليات جامعة اوروك	.33848	.25365	.185
	كليات جامعة المنصور	-.58952-*	.26852	.030
	كليات جامعة الاسراء	.80185*	.24634	.001
	كليات جامعة دجله	-.12819-	.25365	.614
	كليات جامعة الفراهيدي	.16022	.26290	.543
	كليات جامعة بغداد	.05214	.30252	.863
	كليات جامعة التراث	-.24286-	.29163	.407
	كليات جامعة الامام جعفر	.30648	.25365	.229
كليات جامعة الامام جعفر	كليات جامعة الرافيدين	.07200	.24924	.773
	كليات جامعة اوروك	.03200	.24924	.898
	كليات جامعة المنصور	-.89600-*	.26436	.001
	كليات جامعة الاسراء	.49537*	.24180	.043
	كليات جامعة دجله	-.43467-	.24924	.084
	كليات جامعة الفراهيدي	-.14626-	.25865	.573
	كليات جامعة بغداد	-.25433-	.29883	.396
	كليات جامعة التراث	-.54933-	.28780	.059
	كليات جامعة المامون	-.30648-	.25365	.229
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

## 2.14.4 اختبار فرضية الفروق القائلة ( توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور الاداء الريادي بين الكليات

عينة الدراسة )

جدول ( 4-53 ) يبين المؤشرات الاحصائية لمحور الاداء الريادي في الكليات المبحوثة							
المجال	الكليات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	Sig F	احصائية Levene	Sig Levene
الاداء الريادي	كليات جامعة الرافدين	3.2949	.46558	4.752	0.000	1.330	0.228
	كليات جامعة اوروك	3.5688	.63572				
	كليات جامعة المنصور	3.9633	.72281				
	كليات جامعة الاسراء	2.4931	.57079				
	كليات جامعة دجلة	3.7291	.78777				
	كليات جامعة الفراهيدي	3.2316	.99339				
	كليات جامعة بغداد	3.3086	.65334				
	كليات جامعة التراث	3.4083	.80678				
	كليات جامعة المامون	3.2633	.80414				
	كليات جامعة الامام جعفر	3.6210	.56577				
	Total	3.3683	.79090				

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. يشير الجدول ( 4-53 ) الى الوسط الحسابي لاجابات العينة المبحوثة لمحور الاداء الريادي بين الكليات المبحوثة حيث بلغ اعلى وسط حسابي عند العينة المبحوثة (كليات جامعة المنصور) بتكرار (12) عينة من مجموع العينة المبحوثة البالغة ( 133 ) بوسط حسابي بلغ (3.9633) وانحراف معياري بلغ (0.72281) وعلى الرغم ان اعلى وسط حسابي كان عند العينة المبحوثة ( كليات جامعة المنصور) لكن وبالنظر الى الانحراف المعياري نرى ان تشتت البيانات كان متباين نوع ما حول الاجابات الخاصة لمحور الاداء الريادي وبالنظر الى جدول الانحراف المعياري يتبين ان اقل تشتت للاجابات حول محور الاداء الريادي كان عند

(كليات جامعة الرافدين) اذ بلغ (0.46558) وهذا يدل على ان العمداء في هذه الكليات كانوا اكثر توافقاً ببعده الاداء الريادي بصورة عامة مقارنة مع نظرائهم في الكليات الاخرى

2. بلغت قيمة F المحسوبة (4.752) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.975) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور الاداء الريادي بين الكليات عينة الدراسة) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) , ويبين جدول ( 4-54 ) الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور الاداء الريادي اذ يتضح بان هنالك فروق بين (كليات جامعة الرافدين , كليات جامعة اوروك , كليات جامعة المنصور , كليات جامعة دجلة , كليات جامعة الفراهيدي , كليات جامعة بغداد , كليات جامعة التراث , كليات جامعة المامون , كليات جامعة الامام جعفر)

3. بينت احصائية ( levene ) البالغة قيمتها (1.330) عند مستوى دلالة (0.228) وهي اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني بان البيانات لا تعاني من مشكلة تجانس التباين بين المجموعات عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) , وبما انه تم تحقيق شرط تجانس التباين لذ سيتم الاعتماد على طريقة LSD لبيان الفروق المعنوية بين الكليات المبحوثة

جدول ( 4-54 ) يبين الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور الاداء الريادي				
LSD				
(I) الكلية	(J) الكلية	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
كليات جامعة الرافدين	كليات جامعة اوروك	-.27390-	.25771	.290
	كليات جامعة المنصور	-.66848*	.27334	.016
	كليات جامعة الاسراء	.80175*	.25001	.002
	كليات جامعة دجلة	-.43429-	.25771	.094
	كليات جامعة الفراهيدي	.06321	.26743	.814
	كليات جامعة بغداد	-.01371-	.30898	.965
	كليات جامعة التراث	-.11340-	.29757	.704
	كليات جامعة المامون	.03159	.26227	.904
كليات جامعة اوروك	كليات جامعة الامام جعفر	-.32610-	.25771	.208
	كليات جامعة الرافدين	.27390	.25771	.290
	كليات جامعة المنصور	-.39457-	.27334	.151
	كليات جامعة الاسراء	1.07565*	.25001	.000
	كليات جامعة دجلة	-.16038-	.25771	.535
	كليات جامعة الفراهيدي	.33711	.26743	.210

	كليات جامعة بغداد	.26019	.30898	.401
	كليات جامعة التراث	.16051	.29757	.591
	كليات جامعة المامون	.30550	.26227	.246
	كليات جامعة الامام جعفر	-.05219-	.25771	.840
كليات جامعة المنصور	كليات جامعة الرافيدين	.66848*	.27334	.016
	كليات جامعة اوروك	.39457	.27334	.151
	كليات جامعة الاسراء	1.47022*	.26610	.000
	كليات جامعة دجله	.23419	.27334	.393
	كليات جامعة الفراهيدي	.73168*	.28253	.011
	كليات جامعة بغداد	.65476*	.32213	.044
	كليات جامعة التراث	.55508	.31121	.077
	كليات جامعة المامون	.70007*	.27764	.013
	كليات جامعة الامام جعفر	.34238	.27334	.213
كليات جامعة الاسراء	كليات جامعة الرافيدين	-.80175-*	.25001	.002
	كليات جامعة اوروك	-1.07565-*	.25001	.000
	كليات جامعة المنصور	-1.47022-*	.26610	.000
	كليات جامعة دجله	-1.23603-*	.25001	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	-.73854-*	.26003	.005
	كليات جامعة بغداد	-.81546-*	.30259	.008
	كليات جامعة التراث	-.91514-*	.29094	.002
	كليات جامعة المامون	-.77016-*	.25471	.003
	كليات جامعة الامام جعفر	-1.12784-*	.25001	.000
كليات جامعة دجله	كليات جامعة الرافيدين	.43429	.25771	.094
	كليات جامعة اوروك	.16038	.25771	.535
	كليات جامعة المنصور	-.23419-	.27334	.393
	كليات جامعة الاسراء	1.23603*	.25001	.000
	كليات جامعة الفراهيدي	.49749	.26743	.065
	كليات جامعة بغداد	.42057	.30898	.176
	كليات جامعة التراث	.32089	.29757	.283
	كليات جامعة المامون	.46588	.26227	.078
	كليات جامعة الامام جعفر	.10819	.25771	.675
كليات جامعة الفراهيدي	كليات جامعة الرافيدين	-.06321-	.26743	.814
	كليات جامعة اوروك	-.33711-	.26743	.210
	كليات جامعة المنصور	-.73168-*	.28253	.011
	كليات جامعة الاسراء	.73854*	.26003	.005
	كليات جامعة دجله	-.49749-	.26743	.065

	كليات جامعة بغداد	-0.07692	.31714	.809
	كليات جامعة التراث	-0.17661	.30604	.565
	كليات جامعة المامون	-0.03162	.27183	.908
	كليات جامعة الامام جعفر	-0.38930	.26743	.148
كليات جامعة بغداد	كليات جامعة الرافدين	.01371	.30898	.965
	كليات جامعة اوروك	-0.26019	.30898	.401
	كليات جامعة المنصور	-0.65476*	.32213	.044
	كليات جامعة الاسراء	.81546*	.30259	.008
	كليات جامعة دجله	-0.42057	.30898	.176
	كليات جامعة الفراهيدي	.07692	.31714	.809
	كليات جامعة التراث	-0.09968	.34294	.772
	كليات جامعة المامون	.04531	.31279	.885
	كليات جامعة الامام جعفر	-0.31238	.30898	.314
	كليات جامعة التراث	كليات جامعة الرافدين	.11340	.29757
كليات جامعة اوروك		-0.16051	.29757	.591
كليات جامعة المنصور		-0.55508	.31121	.077
كليات جامعة الاسراء		.91514*	.29094	.002
كليات جامعة دجله		-0.32089	.29757	.283
كليات جامعة الفراهيدي		.17661	.30604	.565
كليات جامعة بغداد		.09968	.34294	.772
كليات جامعة المامون		.14499	.30153	.631
كليات جامعة المامون	كليات جامعة الامام جعفر	-0.21270	.29757	.476
	كليات جامعة الرافدين	-0.03159	.26227	.904
	كليات جامعة اوروك	-0.30550	.26227	.246
	كليات جامعة المنصور	-0.70007*	.27764	.013
	كليات جامعة الاسراء	.77016*	.25471	.003
	كليات جامعة دجله	-0.46588	.26227	.078
	كليات جامعة الفراهيدي	.03162	.27183	.908
	كليات جامعة بغداد	-0.04531	.31279	.885
كليات جامعة الامام جعفر	كليات جامعة التراث	-0.14499	.30153	.631
	كليات جامعة الامام جعفر	-0.35769	.26227	.175
	كليات جامعة الرافدين	.32610	.25771	.208
	كليات جامعة اوروك	.05219	.25771	.840
	كليات جامعة المنصور	-0.34238	.27334	.213
	كليات جامعة الاسراء	1.12784*	.25001	.000
	كليات جامعة دجله	-0.10819	.25771	.675

	كليات جامعة الفراهيدي	.38930	.26743	.148
	كليات جامعة بغداد	.31238	.30898	.314
	كليات جامعة التراث	.21270	.29757	.476
	كليات جامعة المامون	.35769	.26227	.175
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

#### 3.14.4 اختبار فرضية الفروق القائلة ( توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور اليقظة الاستراتيجية بين

الكليات عينة الدراسة )

جدول ( 4-55 ) يبين المؤشرات الاحصائية لمحور اليقظة الاستراتيجية في الكليات المبحوثة							
المجال	الكليات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار F	Sig F	احصائية Levene	Sig Levene
اليقظة الاستراتيجية	كليات جامعة الرافدين	3.4100	.43041	4.880	0.000	1.783	0.078
	كليات جامعة اوروك	3.3567	.90132				
	كليات جامعة المنصور	4.3674	.38003				
	كليات جامعة الاسراء	2.7593	.73428				
	كليات جامعة دجله	3.7178	.70614				
	كليات جامعة الفراهيدي	3.4096	.92560				
	كليات جامعة بغداد	3.5740	.73605				
	كليات جامعة التراث	3.2537	.75542				
	كليات جامعة المامون	3.6446	.52314				
	كليات جامعة الامام جعفر	3.4639	.51901				
	Total	3.4719	.76638				

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

1. يشير الجدول ( 4-55 ) الى الوسط الحسابي لاجابات العينة المبحوثة لمحور اليقظة الاستراتيجية بين الكليات المبحوثة حيث بلغ اعلى وسط حسابي عند العينة المبحوثة (كليات جامعة المنصور) بتكرار

(12) عينه من مجموع العينه المبحوثة البالغة (133) بوسط حسابي بلغ (4.3674) وانحراف معياري بلغ (0.38003)

2. بلغت قيمة F المحسوبة (4.880) وهي اكبر من قيمة F الجدولية البالغة (1.975) عند مستوى دلالة (0.000) وهو اصغر من مستوى الدلالة (0.05) وبناءا عليه نقبل الفرضية وهذا يعني (توجد فروق ذات دلالة معنوية لمحور اليقظة الاستراتيجية بين الكليات عينة الدراسة) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) , ويبين جدول (4-56) الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور اليقظة الاستراتيجية اذ يتضح بان هنالك فروق بين (كليات جامعة الرافدين , كليات جامعة اوروك , كليات جامعة المنصور , كليات جامعة دجله , كليات جامعة الفراهيدي , كليات جامعة بغداد , كليات جامعة التراث , كليات جامعة المامون , كليات جامعة الامام جعفر)

3. بينت احصائية ( Levene ) البالغة قيمتها (1.783) عند مستوى دلالة (0.078) وهي اكبر من مستوى الدلالة عند (0.05) وهذا يعني بان البيانات لا تعاني من مشكلة تجانس التباين بين المجموعات عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) , وبما انه تم تحقيق شرط تجانس التباين لذ سيتم الاعتماد على طريقة LSD لبيان الفروق المعنوية بين الكليات المبحوثة

جدول ( 4-56 ) يبين الفروق بين المتوسطات للكليات المبحوثة لمحور اليقظة الاستراتيجية				
LSD				
(I) الجامعة	(J) الجامعة	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
كلية الرافدين	كليات جامعة اوروك	.05333	.24886	.831
	كليات جامعة المنصور	-.95736*	.26395	.000
	كليات جامعة الاسراء	.65069*	.24143	.008
	كليات جامعة دجله	-.30778-	.24886	.219
	كليات جامعة الفراهيدي	.00038	.25825	.999
	كليات جامعة بغداد	-.16396-	.29837	.584
	كليات جامعة التراث	.15630	.28736	.587
	كليات جامعة المامون	-.23464-	.25326	.356
	كليات جامعة الامام جعفر	-.05389-	.24886	.829
كلية اوروك	كليات جامعة الرافدين	-.05333-	.24886	.831
	كليات جامعة المنصور	-1.01069*	.26395	.000
	كليات جامعة الاسراء	.59735*	.24143	.015
	كليات جامعة دجله	-.36111-	.24886	.149
	كليات جامعة الفراهيدي	-.05295-	.25825	.838

	كليات جامعة بغداد	-0.21729	0.29837	0.468
	كليات جامعة التراث	0.10296	0.28736	0.721
	كليات جامعة المامون	-0.28798	0.25326	0.258
	كليات جامعة الامام جعفر	-0.10722	0.24886	0.667
كلية المنصور	كليات جامعة الرافدين	0.95736*	0.26395	0.000
	كليات جامعة اوروك	1.01069*	0.26395	0.000
	كليات جامعة الاسراء	1.60805*	0.25696	0.000
	كليات جامعة دجله	0.64958*	0.26395	0.015
	كليات جامعة الفراهيدي	0.95775*	0.27283	0.001
	كليات جامعة بغداد	0.79340*	0.31107	0.012
	كليات جامعة التراث	1.11366*	0.30052	0.000
	كليات جامعة المامون	0.72272*	0.26811	0.008
	كليات جامعة الامام جعفر	0.90347*	0.26395	0.001
كليات جامعة الاسراء	كليات جامعة الرافدين	-0.65069*	0.24143	0.008
	كليات جامعة اوروك	-0.59735*	0.24143	0.015
	كليات جامعة المنصور	-1.60805*	0.25696	0.000
	كليات جامعة دجله	-0.95846*	0.24143	0.000
	كليات جامعة الفراهيدي	-0.65030*	0.25110	0.011
	كليات جامعة بغداد	-0.81464*	0.29220	0.006
	كليات جامعة التراث	-0.49439	0.28095	0.081
	كليات جامعة المامون	-0.88533*	0.24597	0.000
	كليات جامعة الامام جعفر	-0.70458*	0.24143	0.004
كليات جامعة دجله	كليات جامعة الرافدين	0.30778	0.24886	0.219
	كليات جامعة اوروك	0.36111	0.24886	0.149
	كليات جامعة المنصور	-0.64958*	0.26395	0.015
	كليات جامعة الاسراء	0.95846*	0.24143	0.000
	كليات جامعة الفراهيدي	0.30816	0.25825	0.235
	كليات جامعة بغداد	0.14382	0.29837	0.631
	كليات جامعة التراث	0.46407	0.28736	0.109
	كليات جامعة المامون	0.07313	0.25326	0.773
	كليات جامعة الامام جعفر	0.25389	0.24886	0.310
كليات جامعة الفراهيدي	كليات جامعة الرافدين	-0.00038	0.25825	0.999
	كليات جامعة اوروك	0.05295	0.25825	0.838
	كليات جامعة المنصور	-0.95775*	0.27283	0.001
	كليات جامعة الاسراء	0.65030*	0.25110	0.011
	كليات جامعة دجله	-0.30816	0.25825	0.235

	كليات جامعة بغداد	-0.16434	0.30625	0.592
	كليات جامعة التراث	0.15591	0.29553	0.599
	كليات جامعة المامون	-0.23503	0.26250	0.372
	كليات جامعة الامام جعفر	-0.05427	0.25825	0.834
كليات جامعة بغداد	كليات جامعة الرافدين	0.16396	0.29837	0.584
	كليات جامعة اوروك	0.21729	0.29837	0.468
	كليات جامعة المنصور	-0.79340*	0.31107	0.012
	كليات جامعة الاسراء	0.81464*	0.29220	0.006
	كليات جامعة دجلة	-0.14382	0.29837	0.631
	كليات جامعة الفراهيدي	0.16434	0.30625	0.592
	كليات جامعة التراث	0.32025	0.33116	0.335
	كليات جامعة المامون	-0.07068	0.30205	0.815
	كليات جامعة الامام جعفر	0.11007	0.29837	0.713
كليات جامعة التراث	كليات جامعة الرافدين	-0.15630	0.28736	0.587
	كليات جامعة اوروك	-0.10296	0.28736	0.721
	كليات جامعة المنصور	-1.11366*	0.30052	0.000
	كليات جامعة الاسراء	0.49439	0.28095	0.081
	كليات جامعة دجلة	-0.46407	0.28736	0.109
	كليات جامعة الفراهيدي	-0.15591	0.29553	0.599
	كليات جامعة بغداد	-0.32025	0.33116	0.335
	كليات جامعة المامون	-0.39094	0.29118	0.182
كليات جامعة المامون	كليات جامعة الامام جعفر	-0.21019	0.28736	0.466
	كليات جامعة الرافدين	0.23464	0.25326	0.356
	كليات جامعة اوروك	0.28798	0.25326	0.258
	كليات جامعة المنصور	-0.72272*	0.26811	0.008
	كليات جامعة الاسراء	0.88533*	0.24597	0.000
	كليات جامعة دجلة	-0.07313	0.25326	0.773
	كليات جامعة الفراهيدي	0.23503	0.26250	0.372
	كليات جامعة بغداد	0.07068	0.30205	0.815
	كليات جامعة التراث	0.39094	0.29118	0.182
كليات جامعة الامام جعفر	كليات جامعة الامام جعفر	0.18075	0.25326	0.477
	كليات جامعة الرافدين	0.05389	0.24886	0.829
	كليات جامعة اوروك	0.10722	0.24886	0.667
	كليات جامعة المنصور	-0.90347*	0.26395	0.001
	كليات جامعة الاسراء	0.70458*	0.24143	0.004
	كليات جامعة دجلة	-0.25389	0.24886	0.310

	كليات جامعة الفراهيدي	.05427	.25825	.834
	كليات جامعة بغداد	-.11007-	.29837	.713
	كليات جامعة التراث	.21019	.28736	.466
	كليات جامعة المامون	-.18075-	.25326	.477
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

المصدر : من بيانات الدراسة الميدانية

## الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

والمقترحات

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### 0.5 المقدمة

يركز هذا الفصل في طياته عرض النظرية الفلسفية والجوانب التطبيقية لنتائج الدراسة معبرا عنها بمجموعة من الاستنتاجات ، وبناء تصورات ومفاهيم حول مدى تطبيق مخطط الدراسة الفرضي في الكليات الاهلية ، الذي يعبر عن الرؤيا التنبؤية وفق استنتاجات وفلسفة الدراسة، بالاضافة الى عرض مجموعة من التوصيات العامة للكليات عينة الدراسة، مستنداً في ذلك على النتائج الواردة في الفصل الرابع ، ونحاول قدر الامكان خدمة الكليات الاهلية للارتقاء بها اسوة ببقية الكليات على المستوى العالمي، وتقديم مجموعة من المقترحات للبحوث والدراسات المستقبلية لتحقيق التكامل والنضج في الدراسات على المستوى المعرفي والتطبيقي وكالاتي:

#### 1.5 الاستنتاجات النظرية المستندة الى الاطار الفكري و الفلسفي للدراسة

1- من المعروف ان الذكاء هو قدرة عقلية لدى الانسان وبالتالي فان كل ما يرتبط بمفهوم الذكاء سيكون تحت مظلة القدرة العقلية كالذكاء الوجداني والذكاء الموسيقي و..... الخ . الا اننا وجدنا ان الذكاء التنافسي قد اتخذ منحى اخر مختلفاً عن هذه القاعدة ، حيث ظهر في ادبيات العالم الذي انشأه (الكتاب والمؤلفون الاميركان) بانه مجموعة من الخطوات او انه نتاج لمجموعة من الخطوات التي تعالج المعلومات اي انه ليس قدرة عقلية كامنة في ذهن الانسان . وهذا يعود من وجهة نظر الدراسة الى ورود كلمة الذكاء في المصادر بمصطلح (intelligence) والذي يعني في علم النفس (الذكاء) وهو اصل الكلمة من حيث التطور كما ان علم الفلسفة والذي يعد اصل الكلمة من حيث النشأة فقد اعطاها نفس المعنى . الا ان المصطلح المذكور في كتب الادارة والتسويق يعني (استخبارات) ، وهو فحوى عمل الذكاء التنافسي وبالنظر لاصول كلمة ذكاء الموغلة في علم النفس والفلسفة قديما تم اعتماد كلمة ذكاء في التراجم العربية لكتب الادارة والتسويق الاجنبية واصبح مصطلح (الذكاء التنافسي) مصطلحا مشتقا من الذكاء نفسه وكذلك تم اعتماده بهذه الترجمة للابتعاد عن المفهوم العسكري والسياسي لمصطلح الاستخبارات . لذا جاءت الدراسة متماشية مع ما هو سائد في التراجم العربية عن مصطلح (intelligence) .

2- الذكاء التنافسي هو فلسفة قبل ان يكون عملية , و عملية قبل ان يكون ذكاء , فهو فلسفة قائمة على الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية ذات العلاقة بالمنظمة , و هو عملية نظامية محددة بخطوات و اساليب للحصول على تلك المعلومات بأسلوب ذكي , و يختلف مفهوم الذكاء التنافسي عن مفاهيم الذكاء الاخرى (الوجداني , الشعوري ..... ) لا نها مواضيع سلوكية غير ان الذكاء التنافسي عملية استخبارية نظامية .

3- اليقظة الاستراتيجية مفهوم اكثر مرونة في التشخيص من الاستراتيجية , وانه عملية دينامية مستمرة, اي ان أستعمال آليات اليقظة الاستراتيجية سوف تعمل على استدامة الاستراتيجيات لفترة اطول ومعرفة اذا ماكان هنالك حاجة لإعادة صياغته استراتيجيات جديدة بين الحين و الاخر .

4- هنالك افتقار كبير في ادبيات اليقظة الاستراتيجية , فلا يوجد كتاب على مستوى المكتبات العربية و الاجنبية يهتم بهذا الموضوع , وتم التأكد بعد مراجعة اهم المكتبات العالمية عبر الصفحات الرسمية لها في الانترنت , كذلك لا يوجد فصل او مبحث مخصص لهذا المتغير المهم في الكتب الاجنبية التي يعاد تحديثها و طبعها كل عام لأشهر الكتاب في هذا المجال .

5- يعتمد الرياديون في تقييم الفرص وبناء المشاريع الجديدة على هياكل معرفية لاتخاذ القرارات والاحكام المرتبطة بهذه الفرص وهذه الهياكل المعرفية هي الادوار التي تحدد عمل الريادي ومسار النشاط وما يتوقعه في المستقبل .

6- يمارس الريادي ثلاثة انواع من الادوار اعتماداً على المرحلة الاولى التي يمر بها المشروع , فهناك ادوار خاصة للترتيبات الاولية للمشروع وادوار خاصة لكيفية الالتزام بالمشروع واخرى خاصة بالمقدرات والامكانيات المطلوبة لتنفيذ المشروع .

7- يمتلك اغلب الاشخاص المهارات والمعارف التي تمكنهم من ادارة شؤون حياتهم ولكن القليل منهم يؤمن ويعتقد بهذه القدرات وامكانية التقدم بها نحو الافضل والريادي يختلف عن غيره باعتقاده الكامل بقدرته على الانجاز ومهاراته في تنظيم وتنفيذ الوظائف المطلوبة , فهو يمتلك الكفاءة الذاتية التي تساعده على ذلك .

8. هناك اختلاف كبير في طريقة تفكير الريادي عن غيره على الرغم من اشتراك جميع الناس بالعمليات الادراكية الاساسية نفسها ولكن الريادي يتميز بطريقة تنظيمه للفرصة وتكيفها بما يسهم في استغلالها بالشكل الامثل بمعنى ان الريادي لا يتلقى الفرصة كتحصيل حاصل او كنتيجة نهائية للظروف البيئية غير المسيطر عليها لكنه كيف هذه الفرصة لتلائم ادراكاته ونشاطاته الريادية .

9. على الرغم من انتشار مفهوم الريادية ونجاح المؤسسات الريادية في تحقيق اهدافها الا انه ما يزال مفهوم الريادية قيد البحث والدراسة ، وهذا المنظور يظهر اهمية فهم ودراسة ادراكات الريادي من اجل ايجاد اطار شامل يربط بين المجالات الادراكية التي ترسم الخرائط الفكرية والذهنية للريادي والتي تميزه عن غيره من المديرين والقادة في المؤسسات المعاصرة .

## 2.5 الاستنتاجات العملية المستندة الى نتائج التحليلات الاحصائية

### 1.2.5 تأثير الذكاء التنافسي في الاداء الريادي

اظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في الاداء الريادي ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرويشدي ، 2015 ) بعنوان ريادية المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي فقد هدفت الدراسة الى تشخيص واقع عمل رئاسة جامعة بغداد وكلياتها ومعاهدها و مراكزها في مجال متغيرات الدراسة والتعرف على مدى جاهزية قياداتها في تبني الفكر الريادي من خلال الاستفادة من عمليات الذكاء التنافسي و آليات التجديد الاستراتيجي وقد بينت نتائج الدراسة ان هنالك اثر للذكاء التنافسي في الاداء الريادي لعينة الدراسة

وتتفق ايضاً مع دراسة ( داود ، 2016 ) الاداء الريادي على وفق الذكاء التنافسي والاستراتيجي اذ هدفت الدراسة الى بيان مدى تأثير الذكاء التنافسي في تحقيق الاداء الريادي لعينة من المصارف الاهلية وقد خلصت الدراسة الى ان هناك ارتباطاً قوياً جداً وتأثير للذكاء التنافسي في الاداء المصرفي ، اذ يلاحظ ان هناك تأثير لابعاد الذكاء التنافسي في ابعاد الاداء الريادي للمصارف عينة الدراسة . ومن خلال ما سبق نوضح ما توصلت اليه الدراسة فيما يخص تأثير الذكاء التنافسي في الاداء الريادي :

1- اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التخطيط في الاداء الريادي ، وهذا يؤكد مدى اهمية تركيز الكليات على عملية التخطيط اذ انه يمثل البداية الفعلية لعملية الذكاء التنافسي حيث يتم ذلك من خلال تخطيط سليم ودقيق يحدد أولويات متطلبات الذكاء للكليات لقيادة مسار عملية الذكاء التنافسي من حيث جمع ومعالجة وتحليل المعلومات ومن ثم نشرها، أي أنّ التخطيط هو عملية تحديد للأهداف والمصادر ومسار القيادة ، ان النجاح في علمية التخطيط ووفق معلومات واضحة و محددة ووفق المتغيرات البيئية سيساهم ايجاباً على وصول الكليات المبحوثة الى الاداء الريادي ، وهذا يعني ايضاً ان الكليات التي تدرك مدى اهمية وضروره وجود خطة للذكاء التنافسي ضمن خطتها الاستراتيجية سوف تحقق ادائها الريادي .

2- اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التجميع في الاداء الريادي ، وهذه النتيجة تشير الى ضرورة قيام الكليات بعملية جمع المعلومات من مصادرها الرئيسية والثانوية (الأشخاص ، الإحصائيات ، الوثائق ، المقابلات والاجتماعات والمؤتمرات ، مقالات الصحف أو تقارير الصناعة) لكون المعلومة من الادوات المهمة للوصول الى مستوى الريادة في المنافسة .اذ ان الكليات التي تقوم بتجميع المعلومات و تصنيفها بصورة صحيحة وتدرک مدى اهمية امتلاكها أنظمة إدارة المعلومات و الاساليب العملية لجمع المعلومات من خارجها، وتحفز افرادها لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة و التعلم فإن ذلك سيساعدها وبصورة فاعلة في الوصول الى الاداء الريادي .

3- اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التحليل في الاداء الريادي ، وهذا يؤكد ضرورة قيام الكليات بتحويل البيانات التي تم جمعها الى معلومات استخباراتية قابلة للتطبيق يمكن اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بلاعتماد عليها للوصول الى المراكز الريادية ، وهذا يعني ان بعد التحليل له دور فاعل في الاداء الريادي ، و تعتبر هذه النتيجة منطقية اذ لا يمكن الوصول الى مستويات الاداء الريادي بدون ان يكون هناك عمليات تحليل تشخص الاوضاع البيئية و مراكز المنافسين.

4- أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد النشر في الاداء الريادي وتشير هذه النتيجة الى ان الكلية التي ترسم خططها الاستراتيجية وفقاً لما تحصل عليه من معلومات من نتاج فعاليات الذكاء التنافسي من خلال نشر هذه المعلومات والكليات التي تكون فاعلة في مجال استخدام معلوماتها ونشرها فأنها حتماً سوف تصل الى مركز الريادية في الاعمال.

5- أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء المعالجة في الاداء الريادي وهذا يشير الى ان للمعالجات التي تقوم بها الكليات للمعلومات و عمليات التحليل لها تأثير فاعل في الاداء الريادي. وهذا ما يؤكد بأنه ينبغي على الكليات ان تقوم بالتأكد من مصداقية وموثوقية وثبات مصادر معلوماتها بالاضافة الى عملها على تقويم مدى صلاحية المعلومة لاستخدامات اخرى وتترجم الاحصاءات التي تحصل عليها نتيجة تصنيف المعلومات الى قرارات واجراءات تساهم في وصولها الى اداءها الريادي.

### 2.2.5 تأثير الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية

اشارت نتائج الدراسة الى ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية ، وهذا يتفق مع النتائج التي جاءت بها دراسة ( الشمري ، 2011 ) بعنوان الرصد البيئي و الذكاء التنافسي و أثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة والتي طبقت في شركة كربلاء لصناعة الاسمنت واستنتجت الدراسة ان للرصد البيئي و الذكاء التنافسي دوراً فاعلاً في نمو المنظمات وتنافسها من خلال بناء مقدرات جوهرية للشركة وهذا يؤكد العلاقة بين الذكاء التنافسي واليقظة الاستراتيجية ، وقد توصلت الدراسة الحالية الى مجموعة من الاستنتاجات فيما يخص تأثير الذكاء التنافسي في اليقظة الاستراتيجية وهي :

1- اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التخطيط في اليقظة الاستراتيجية ، وهذا يعني ان الذكاء التنافسي يجب ان يكون موجه من خلال عملية التخطيط ويحدد اولوية مجالات اليقظة وان عمليات الذكاء التنافسي غير الموجهة لن يكتب لها النجاح و لن تنال مبتغاها وبالتالي ان التخطيط الجيد والموجه يجعل الكلية تمتلك يقظة استراتيجية فعالة.

2- اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء التجميع في اليقظة الاستراتيجية ، فجمع المعلومات يتضمن أكتساب أساليب مختلفة بما في ذلك المسح البيئي والدراسات الاستقصائية و المقابلات الهاتفية و المسح الضوئي و وسائل الاعلام الاجتماعية اذ ينبغي ان تمتلك الكلية مصادر داخلية وخارجية للحصول على المعلومات عن متطلبات البيئة ومؤشراتها اذاً عملية تجميع المعلومات تجعل الكلية متيقظة استراتيجياً .

3- اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التحليل في اليقظة الاستراتيجية ، اذ ان أستعمال الذكاء التنافسي يعتمد بشكل رئيس على مدى مقدرة الكلية على دراسة المنافسين و التعرف عليهم عن كذب , من حيث مقدرتها على معالجة البيانات التي يتم تجميعها من خلال المصادر المتنوعة اذ تستفيد الكلية من عملية التحليل في توضيح نقاط الضعف لدى منافسيها واستخدامها لتحسين موقفها وهذا يؤكد ان عملية تحليل المعلومات يؤثر في امتلاك الكلية يقظة استراتيجية فعالة .

4- اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد النشر في اليقظة الاستراتيجية ، اذ ان عملية توزيع نتائج الذكاء التنافسي بشكل واسع داخل الكلية وأقسامها وفروعها يجعلها اكثر يقظة وينبغي ان تحتفظ الكلية بخارطة شاملة لمخزون المعلومات الداخلية وطرائق توزيعها بين اداراتها .

5- اظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد المعالجة في اليقظة الاستراتيجية ، اذ ان عملية تقييم مدى صلاحية المعلومة لاستخدامات اخرى وتصنيفها على شكل فئات وترجمة الاحصاءات التي تحصل عليها نتيجة تصنيف المعلومات الى قرارات واجراءات هذا من شأنه زيادة التيقظ الاستراتيجي للكلية .

### 3.2.5 تأثير اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي

اشارت نتائج الدراسة الى ان هنالك تأثير ذو دلالة معنوية بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي ، وهذا يتفق مع النتائج التي جاءت بها دراسة ( Day & Schoemaker , 2008 ) اذ تناولت تأثير اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي لقادة مجموعة من الشركات العالمية الامريكية ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة هي ان التيقظ مهم وحاسم لأدراك فرص النمو والابتكار والتعرف على الاخطار التي تواجه الشركات في عالم متغير ومعقد وبهذا فهي تؤكد على ان اليقظة تؤثر وبشكل مباشر على الاداء الريادي .

وتتفق ايضاً مع نتائج دراسة ( Toor & ofori , 2010 ) بعنوان القيادة اليقظة للشركات : المفتاح نحو الاداء الريادي والتي جرى تطبيقها في المنظمات ذات الصلة بالبناء في سنغافورة اذ توصلت الدراسة الى ان القائد اليقظ يتحدى القيادة التقليدية ويأخذ طريقاً مختلفاً يشجع التمكين ومشاركة الافراد ولكل

المستويات التنظيمية ، وجمعهم نحو رؤية مشتركة ، وسوقهم نحو هدف واحد ، وتعزيز ثقافة القيم والفهم المشترك وهذا يؤكد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي .

ايضاً من الدراسات التي تتفق مع نتائج الدراسة الحالية دراسة ( الزهراء ، 2011 ) بعنوان اليقظة اداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة اذ تناولت العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والاداء الريادي من خلال تمثيل الاداء بعملية اتخاذ القرار وقد طبقت في مؤسسات اقتصادية مختلفة منها الصناعية والخدمية والحكومية والخاصة والكبيرة والمتوسطة والصغيرة العاملة في الجزائر ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان نظام اليقظة من بين الانظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة ما تحتاجه لكي تصبح رائدة في مجال اعمالها وهذا يؤكد الدور المؤثر لليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي . ومن خلال ما سبق نوضح ما توصلت اليه الدراسة فيما يخص تأثير اليقظة الاستراتيجية في الاداء الريادي :

1- أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة التكنولوجية في الاداء الريادي ، اي ان الكلية التي تقوم بمراقبة وتحليل المحيط العلمي ، التقني ، التكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحالية والمستقبلية من اجل تخفيض التهديدات وفرص التطور لأن التكنولوجيا يمكنها ان تشكل عنصر دائم للتميز وللوصول الى الاداء الريادي ، وهذا يدل على ضرورة استخدام الكليات المبحوثة احدث الوسائل التكنولوجية في عملياتها الادارية والتعليمية مما يساهم في جعلها رائدة في مجال عملها .

2- أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعء اليقظة التنافسية في الاداء الريادي ، وهذا يؤكد بأن الكليات التي تتعرف على المنافسين الحاليين والمحتملين ، وكل ما يتعلق بالامكانات والقدرات الحقيقية لهم ، واستراتيجياتهم ، واهدافهم ، ومهاراتهم ، وكفاءاتهم ... الخ تتمكن من اكتشاف فجوات الاداء بالمقارنة مع المنافسين وتعد من احسن السبل لايجاد افضل الممارسات ، فعدم استعمال الكلية لليقظة التنافسية يجعلها تُقلد المؤسسات الريادية لا ان تكون هي السبابة ، وهذا ايضاً يؤكد على ضرورة ان تقوم الكليات المبحوثة بمتابعة تحركات الكليات المنافسة بدقة والعمل على استباقها واستخدام المقارنة المرجعية في ما يخص خدماتها المقدمة وقدرتها على تحديد نقاط قوة وضعف منافسيها لكي تصل الى الريادية في اداء اعمالها.

3- أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اليقظة التسويقية في الاداء الريادي ، ان هذه النتيجة تشير الى ضرورة اهتمام الكليات بالزبائن من جهة من حيث الاهتمام بتطوير احتياجاتهم على المدى الطويل وبتطوير العلاقة بينهم وبين الكلية ومن جهة اخرى تهتم بالمجهزين وذلك بتتبع تطور وعرض الخدمات الجديدة ، وتطور العلاقة بينهم وبين الكلية اذ يمكن جمع هذه المعلومات من عدة مصادر ، مثل دراسة السوق ، او المنشورات ، او المجالات المتخصصة ، لكون اليقظة التسويقية مؤثرة في مدى قدرة الكلية في الوصول الى الاداء الريادي، وهذا ايضا يؤكد ضرورة ان تنتبأ الكلية بحاجات ورغبات زبائنها وتوقعاتهم المستقبلية وان تكون لديها القدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق المتغيرة وتقديمها خدمات تعليمية متميزة في جميع اقسامها وتشكيلاتها المختلفة لغرض ان تحقق الاداء الريادي .

4- أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد اليقظة البيئية في الاداء الريادي ، وتشير هذه النتيجة الى ضرورة اهتمام الكليات بالمجالات التشريعية ، والمالية ، والسياسية ، والثقافية ، والاجتماعية لما لها من تأثير كبير على ادائها ، لذا ينبغي على الكلية مراقبة الاحداث في البيئة والاستجابة وبشكل واع تجاه الاحداث الطرفية والموقفية وان تعتمد على اكثر من مصدر للحصول على البيانات البيئية وان تمتاز بقدرة المحافظة على حالة الانتباه وعدم الغفلة عن بيئتها اذا ما ارادت ان تصل الى ادائها الريادي .

#### 4.2.5 الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي

توصلت الدراسة الحالية الى ان اليقظة الاستراتيجية تتوسط العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسة ( نور العابدين ، 2012 ) الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها والتي جرى تطبيقها في وحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي / الجزائر اذ من اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالبقاء على اتصال بمحيطها وهو ما يسمح لها باكتشاف اي مخاطر او تهديدات او فرص جديدة وبالتالي تعمل على تحسين ادائها. ومن خلال ما سبق نوضح ما توصلت اليه الدراسة الحالية فيما يخص الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي :

1- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للتخطيط في الاداء الريادي عبر اليقظة التكنولوجية. وتشير هذه النتيجة الى ضرورة التوجيه اللازم لجهود الذكاء التنافسي من خلال التخطيط بما يضمن ان تركز هذه العملية على جمع وتحليل البيانات الاساسية ذات الصلة بكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط الكلية حالياً او مستقبلاً والذي ينعكس بدوره على ادائها الريادي .

2- أظهرت النتائج بان تأثير النشر في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة التكنولوجية. وتشير هذه النتيجة الى مدى اهمية النشر اذ من خلاله يتم التأكد من وصول الذكاء المفيد أو الفاعل إلى المستخدمين وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب وتزداد اهمية نشر المعلومات تأثيراً في وصول الكلية الى ادائها الريادي اذا كانت المعلومات تمكن الكلية من تحسين مختلف القدرات التكنولوجية والحصول ليس فقط على المعارف والمعلومات ولكن حتى الابتكارات العلمية والابداعات التكنولوجية في مختلف الميادين والقطاعات.

3- أظهرت النتائج بان تأثير التخطيط في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة التنافسية وهذا يؤكد على ان التخطيط لجمع المعلومات المرتبطة بالإنذار المبكر لتحركات المنافسين ونقاط القوة والضعف لهم اضافة الى تموقعهم الاستراتيجي في السوق كما تهدف للأجابة على التساؤلات الاتية : ما الذي يفعله المنافسون ؟ ولماذا ؟ كيف ؟ وبأي نتائج ؟ فأن عملية التخطيط لفهم موقع المنافسين وتحركاتهم من شأنه ان يعزز الموقع الريادي للكلية من خلال استباق الكليات المنافسة وبالتالي تصبح رائدة في مجال اعمالها .

4- أظهرت النتائج بان تأثير التحليل في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة التنافسية. وتشير هذه النتيجة الى ان عملية تحليل المعلومات تساعد على صياغة الاستراتيجيات التي تمكن الكلية من الوصول الى ادائها الريادي من خلال الفهم والالمام الجيدين بالمنافسين .

5- أظهرت النتائج بان تأثير النشر في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة التنافسية. وهذه النتيجة تؤكد بأن ايصال المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين والمجهزين والتي تسمح باختراق السوق ودعم المنافسة من خلال عملية نشر هذه المعلومات الى متخذي القرار في الكلية من شأنه تعزيز ادائها الريادي .

6- أظهرت النتائج بان تأثير المعالجة في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة التنافسية. وهذا يشير الى ان عمليات المعالجة للمعلومات التي يتم توفيرها عن اداء الكلية ومنافسيها ، والتحقق من صحة الفرضيات التي

تُبنى عليها مختلف القرارات ، خاصة الاستراتيجية منها ، من خلال التوقع والتنبؤ بالنتائج التي قد تنجز عن تقلبات البيئة التنافسية يساهم بشكل كبير في وصول الكلية الى ادائها الريادي.

7- أظهرت النتائج بان تأثير التخطيط في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة التسويقية وهذا يشير الى ان الكلية التي تقوم بدراسة العلاقات بين المجهزين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق ومعدل نموه ، ومعرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق تتمكن تحسين ادائها .

8- أظهرت النتائج بان تأثير التجميع في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة التسويقية ، وهذا يؤكد ان الكلية التي تقوم بمعرفة تتطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطوير علاقات الزبائن مع المؤسسة وكذلك قدرة زبائنها على الدفع ، ومتابعة تطور الخدمات الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمجهزيها وقدراتهم في تقديم حاجاتها باقل تكلفة من خلال عملية التجميع فأن ذلك من شأنه مساعدة الكلية في الوصول الى الاداء الريادي .

9- أظهرت النتائج بان تأثير التحليل في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة التسويقية. وهذا يعني بأن الكلية التي تهتم بتحليل المعلومات الخاصة بالزبائن من جهة من حيث الاهتمام بتطوير احتياجاتهم على المدى الطويل وبتطوير العلاقة بينهم وبين الكلية ومن جهة اخرى تهتم بالمجهزين وذلك بتتبع تطور وعرض الخدمات الجديدة ، وتطور العلاقة بينهم وبين الكلية تتمكن من الوصول الى الريادية في اداء الاعمال .

10- أظهرت النتائج بان تأثير النشر في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة التسويقية. وهذا يدل على ان ايصال المعلومات المختلفة الخاصة بالزبائن والمجهزين الى متخذ القرار في الكلية من خلال عملية النشر يؤثر بشكل كبير على وصول الكلية الى ادائها الريادي .

11- أظهرت النتائج بان تأثير المعالجة في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة التسويقية. وتشير هذه النتيجة الى ان معالجة المعلومات بصورة دائمة ومستمرة عن ظروف الزبائن ودرجة ارتباطهم بالكلية عن طريق منتوجاتها وان المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن فأن معالجة هذه البيانات يسمح للكلية بأستنتاج سلوك زبائنهم وبالتالي تؤثر على اداء الكلية.

12- أظهرت النتائج بان تأثير التخطيط في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة البيئية ، وهذا يشير الى ضرورة التخطيط لجمع المعلومات المتعلقة ببيئة الكلية التشريعية ، والمالية ، والسياسية ، والثقافية ، والاجتماعية لان يؤثر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار وبالتالي على اداء الكلية .

13- أظهرت النتائج بان تأثير التجميع في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة البيئية وبالتالي يجدر بالكلية جمع المعلومات الخاصة ببيئة الكلية بعناية كبيرة لما لها من دور كبير في ادائها .

14- أظهرت النتائج بان تأثير النشر في الاداء الريادي يتعاضم عبر اليقظة البيئية. اذاً يجدر بالكلية التعامل مع المعلومات المنتقاة عن بيئة الكلية التشريعية ، والمالية ، والسياسية ، والثقافية ، والاجتماعية بعناية كبيرة وارسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الاساسية وهذا يؤثر بريادية الكلية وادائها .

### 3.5 التوصيات

1- ينبغي وضع استراتيجية متكاملة لنشاط الذكاء التنافسي ، وتأهيل مجموعة من الافراد العاملين للاضطلاع بمهام هذا النشاط وتقديم الدعم اللازم من قبل الكلية .

2- ضرورة توفير الوسائل المادية والمالية والبشرية لبناء نظام الذكاء التنافسي .

3- أستعمال نظام معلوماتي مُحكم داخل الكلية و يكون له وحدات عمل داخل كل تشكيلاتها, ليرصد التحركات الاخيرة لكل عمليات التطوير في بقية الكليات ذات الاختصاص بعملها و رفع تقارير للجهاز المهمة داخل الكلية لتكون محط اهتمام ادارة الكلية في رسم خططها و وضع استراتيجياتها .

4- تطوير مخزن للبيانات والمعلومات السرية عن الكليات المنافسة وممارستها وتكتلاتها الحالية والمحتملة في كافة الاتجاهات وتقييم اثرها على مسيرة الكلية ونجاحها .

5- ينبغي على الكلية اعداد تقرير عن الذكاء التنافسي فيها بهدف تحليل ومقارنة الاستراتيجيات المتبناة عن طريق المنافسين من اجل استغلال الفرص والتخفيف من التهديدات ، وتمكنها من ادارة المخاطر الجديدة بشكل سريع .

6- التركيز على جودة الذكاء التنافسي الذي يتم توليده داخل الكلية من خلال وضع مؤشرات لقياس تلك الجودة.

7- ينبغي على الكلية تخصيص موازنة محددة لنشاط الذكاء التنافسي، وعدم النظر إلى العائد المتولد من هذا النشاط في الأجل القصير.

8- لكي يصبح الذكاء التنافسي ممارسة ناجحة ينبغي على الكلية تعزيز ثقافة الذكاء التنافسي بحيث تكون الكلية قادرة على تعزيز تبادل المعرفة والافكار بين الافراد والادارات فينبغي على الكلية ان تغير من ذهنيته في التعامل الداخلي ، فالعديد من الكليات لا تزال تخلو داخليا من تبادل للمعلومات او الافكار اي افتقارها لادارة المعرفة والنتيجة هي ان الكلية ستظل تعاني من نفس المشاكل .

9- العمل على وضع ركائز متينة لعملية الذكاء التنافسي في الكلية ، فهو وسيلة للتقليل من المخاطر المفاجئة، فهو يقوم بالك ف عن الفرص والتهديدات عن بيئة العمل.

10- على الكلية ان تولد ثقافة تنافسية بداخلها ولكي يحدث هذا ينبغي تهيئة الاجواء المناسبة للذكاء التنافسي وهذا يتطلب التدريب المستمر للموظفين اذ ينبغي التركيز على اهمية الذكاء التنافسي والنتائج التي سوف تحصل عليها الكلية عند تطبيق الذكاء التنافسي .

11- تخصيص مبالغ محددة للدورات التدريبية للعمال في الكلية ، واكتشاف قدراتهم التحليلية.

12- ضرورة دعم القرار الداخلي بتوفير المعلومات الجيدة وتسهيل الاتصالات الداخلية للعاملين في الكلية .

13- ضرورة تبني الكليات الاهلية لثقافة اليقظة الاستراتيجية لما لها من اهمية كبيرة خاصة بعد المنافسة الشديدة بواسطة الخدمات التعليمية التي تقدمها الكليات العالمية .

14- ضرورة التزام الادارة العليا بتطبيق اليقظة وتفعيل نشاطها بصفة دائمة والقيام بدورات تدريبية للمدراء تتضمن بدورها طرق واساليب اليقظة .

15- جدية استغلال معلومات اليقظة في اتخاذ القرار وبناء الاستراتيجيات .

16- ينبغي على الكليات الاهلية التركيز على الكيفية التي ينظر بها الزبائن للقيمة النسبية لخدمات المنافسين التعليمية ولا ينبغي عليها المسارعة في تقليد الخدمات التي يقدمها المنافسون ما لم تولد هذه الخدمات قيمة فائقة للزبائن وذلك خوفاً من ان يؤدي اي تقليد غير مدروس بدقة من التأثير على مركز الكلية في عيون زبائنهم وبالتالي فقدانهم .

17- على الكليات الاستفادة الكاملة من التكنولوجيات الحديثة مع اتباع تطورها .

18- من الضروري على إدارة الكليات الاستعانة بأفكار الزبائن والخبراء الخارجيين من اجل تطوير خدماتها من خلال تطوير أساليب غير تقليدية يحقق لها سبق في استخدام تقنيات وأساليب جديدة وتبني وجه نظر الزبون في ذلك .

19- ينبغي على إدارة الكليات أن تمتلك سياسات وإجراءات مرنة لتلمس والاستجابة لحاجات وتوقعات الزبائن المتغيرة والمتجددة باستمرار , والاهتمام بنظام شكاوي الزبائن ووضع الآليات المناسبة لها, وإجراء المسوحات المستمرة للحصول على آرائهم بشأن خدمات الكلية وسبل الارتقاء بها وبالتالي تكون أكثر استباقية في تلبية تلك الحاجات والتوقعات , مما يزيد من فرص تحقيق رضا الزبائن في السوق وزيادة الحصة السوقية لها .

20- الاستمرار بنشر " ثقافة الريادية " داخل الكلية والعمل على تدعيمها بوسائل أكثر حداثة , تستهدف احداث حالة من الالتزام المستدام لدى التدريسيين و الموظفين بمختلف مراكزهم و مواقعهم الوظيفية , ومن المهم تحفيز منتسبي الكلية الذين يحققون أنجازات تدعم الحفاظ على مستوى الريادية في الكلية و التوجّه نحو المبادرات المستقبلية ذات العلاقة بتعزيز المستوى العلمي و مستوى التطور في الكلية .

21- اجراء تعديلات على الخطط المالية للكلية , من خلال وضع تبويبات جديدة لأعطاء أولويات معينة للأنفاق على المشاريع الريادية , كذلك العمل على الحصول على مكاسب تمكن الكلية من الاستثمار من خلال تقديم البحوث و الاستشارات و التعليم بواسطة التمويل الذاتي لرفد مشاريعها الريادية و التنمية ما يعني الاهتمام بتطبيق متطلبات "الجامعة المنتجة " و دعم العلاقة مع سوق العمل في مجال التدريب و تقديم الاستشارات و المشاريع المشتركة .

22- جذب و استقطاب اكبر قدر ممكن من الخبراء و المتخصصين من المنظمات الخارجية (داخل و خارج العراق) للافادة من خبراتهم و فسخ المجال امامهم لتحديث قدرات الاساتذة و الموظفين و الطلاب لما هو معمول به في دول العالم , و بشكل خاص أستثمار تواجد المنظمات الدولية للمشاركة في البرامج المتقدمة , سواءً من خلال الوزارة أو من خلال ما تعرضه تلك المنظمات من مشاريع ممولة دولياً .

23- ترسيخ التعاون البناء بين الكليات الاهلية و بقية وزارات الدولة بمشاريع عمل مستمرة , و اعطاء فرصة للباحثين و الطلاب داخل الكلية بمتابعة اعمال تطبيقية داخل تلك الوزارات تدخل ضمن التقييم الدراسي السنوي , و السماح للخبرات المهنية داخل تلك الوزارات بألقاء محاضرات و اقامة ورش عمل ليتجانس المفهوم النظري بالتطبيقي , كذلك محاولة الحصول على درجات وظيفية للطلبة الاوائل من خريجي الكلية داخل تلك الوزارات , و الاهتمام بموضوع " الاندماج المهني " لتوظيف قدرات منتسبي الكلية و الطلبة باتجاه

متطلبات سوق العمل بدءاً من المراحل الدراسية الاولى و حتى الدراسات العليا و الابحاث و الدراسات التي يقدمها التدريسيون أو المراكز العلمية و البحثية في الكلية .

24- اجراء مقارنات مرجعية مع الكليات المناظرة داخل و خارج العراق , بأسلوب خاص بالكلية لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها الكليات الاخرى, و السعي المتواصل للحفاظ على السمعة الاكاديمية للكلية .

25- ادخال متغير المغامرة بوصفه عاملاً تحفيزياً مؤثراً في مجال تطوير عمل الكلية , فالمغامرة المحسوبة لا تعني التضحية بمقدرات الكلية , والتعامل مع هذا المتغير المهم بتشكيل فرق عمل مستقلة و مرنة تقوم بتنفيذ مهام دينامية تكون لها امكانية اعمام النتائج بعد النجاح لضمان ادارة المخاطرة .

26- تشجيع صغار الموظفين بمنحهم فرص لأبداء آرائهم و تنفيذ افكارهم الجيدة و اشراكهم في محافل الكلية ليتولد لديهم الثقة بالنفس و الاحساس بالانتماء و الشجاعة في اظهار مقترحاتهم و آرائهم , و يمكن فسح المجال امام الافكار الابداعية و الرائدة في الموقع الالكتروني للكلية , ونشر ثقافة المساهمة الفردية و الجماعية تعزيزاً لروحية الانتماء و الابداع , و يستدعي ذلك اشعار العاملين بمختلف مستوياتهم بأهمية و دور كل منهم , من خلال الاهتمام بتنفيذ المقترحات الناجعة و مكافأة الجهود المميزة مادياً او معنوياً .

27- متابعة التصنيفات العالمية التي حصلت عليها الكلية , و العمل على تشخيص نقاط الضعف و معالجتها الى جانب البحث في سبل تدعيم نقاط القوة و المعايير التي تعزز مكانة الكلية ضمن المقاييس العالمية المعتمدة , وذلك للحصول على مراكز متقدمة بالمستقبل ,كذلك الانفتاح على تصنيفات عالمية اخرى رصينة.

28- انتقاء الموظفين الذين تتوافر فيهم شروط الإبداع والتميز .

29- من الضروري التركيز على العملاء بمختلف انواعهم ، لانهم يعتبرون عامل اساسي لاستمرار الكلية في نشاطها .

30- التأكيد على إدارة الكليات أن تبحث بصورة جدية ومستمرة عن الفرص من خلال امتلاك عقليات ريادية مبدعة وخلاقة قادرة على قراءة ما بين السطور وتمييز الفرص التي يراها الآخرون مشوشة وغير واضحة ورعاية هذه الكفاءات ومنحها الثقة والتقويض وفرص التطبيق دون الخوف من الفشل أو العقوبة والذي يثبط الروح المعنوية والاندفاع لديهم, وأن تسعى لرسم خطط استباقية للحصول عليها فعلاً بالشكل الصحيح والمطلوب .

31- من الضروري لإدارة الكليات المبحوثة توظيف خاصية امتلاكها العزم والمقدرة على التعلّم ومواجهة التطور والتغيير, وتوظيف هذه الخاصية الايجابية باتجاه أنشطة وفعاليات تنظيمية مبدعة و متجددة تدعم الريادة لها .

32- ينبغي على الكليات التي ترغب بأن تكون ريادية في أعمالها أن تتبنى المخاطرة المحسوبة وإجازة روح المجازفة كثقافة تنظيمية وان تبيح لعاملها الإبداع والتجديد دون خوف من الفشل ومن العقاب , وتتخذ أساليب وطرائق مبتكرة وإستباقية وتبني أساليب متجددة في عملها, وان لا تكتفي بالقليل .

#### 4.5 المقترحات

1- تشكيل لجان مختصة اكاديمية وفنية تعمل على القاء محاضرات على الكوادر القيادية العليا في الكليات وذلك لارساء قاعدة نظرية لدى الادارات عن متغيرات الدراسة وبالشكل الذي يبين اهمية الجانب الادراكي والذهني في العمل التطبيقي , والغاية منها ايضاح العلاقة بين المتغيرات وبطرح امثلة واقعية عالمية تتكلم بلغة الارباح .

2- إجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى و مقارنه نتائجها مع الدراسة الحالية .

3- إجراء دراسة لتحليل العلاقة بين الريادة والأداء المالي في الكليات الاهلية .

4- إجراء دراسة مقارنة للكليات الاهلية العراقية مع الكليات الاهلية العربية أو العالمية ولمتغيرات الدراسة الحالية .

5- تطبيق نموذج الدراسة على منظمات خدمية اخرى , ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية .

6- استخدام مقاييس جديدة لقياس بعض متغيرات الدراسة غير المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية .

7- اجراء دراسة مقارنة بأستعمال معايير الكلية الريادية على مجموعة من الكليات الاهلية العراقية بأسلوب "المقارنة المرجعية " .

8- التوسع الفكري بمفهوم اليقظة الاستراتيجية من خلال حث التدريسيين المتخصصين لتأليف كتب علمية عن اليقظة الاستراتيجية و آلياتها و عملياتها , ومحاولة الحصول على دراسات حالة تطبيقية لتلك الاليات .

9- اجراء بحوث علمية استطلاعية تستهدف التحري عن متطلبات الذكاء التنافسي و مستويات الحاجة اليها في الكليات الاهلية و مجالات اعداد برامج متخصصة تُعنى بتحفيز أو وضع آليات للذكاء التنافسي في مجال التعليم .

10- تشكيل وحدات ذكاء تنافسي ولو بشكل مبدئي بسيط كي تكون نواة لاقسام متخصصة اكبر في المستقبل وضمن المعايير العالمية لانشاء تلك الوحدات .

### 5.5 ملخص الدراسة

تناولت الدراسة العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي ، واليقظة الاستراتيجية متغير وسيط في الكليات الاهلية ، وتوصلت الى دعم ايجابية العلاقة بين الذكاء التنافسي بابعاده والاداء الريادي بابعاده ، وان اليقظة الاستراتيجية تتوسط هذه العلاقة في الابعاد اليقظة التنافسية واليقظة البيئية واليقظة التسويقية .

تمت والحمد لله رب العالمين

المصنف

## المراجع والمصادر

### المراجع والمصادر العربية

#### الكتب

1. ابن منظور ، جمال الدين محمد ، 2003 ، "لسان العرب" ، دار صادر .
2. البعلبكي ، روعي ، 1995 ، "المورد" ، دار العلم للملايين المؤسسة الثقافية للتأليف والترجمة والنشر ، الطبعة السابعة ، بيروت .
3. تيغزة ، محمد بوزيان ، 2012 ، "التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمهما بتوظيف حزمة SPSS وليزرل" ، الطبعة الاولى ، دار الميسرة .
4. جودة ، محفوظ ، 2008 ، "التحليل الاحصائي المتقدم باستخدام SPSS" ، دار وائل للنشر ، الاردن .
5. دودين ، حمزة محمد ، 2013 ، "التحليل الاحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS" ، دار الميسرة للنشر والتوزيع .
6. الرازي ، محمد بن ابي بكر ، 1983 ، "مختار الصحاح" ، دار الرسالة والنشر ، الكويت .
7. زيدان ، عمرو ، 2005 ، "ريادة الاعمال : المفهوم والتطور التاريخي ، الشركات العائلية العربية" ، الطبعة الثانية ، العدد 5 .
8. السكارنة ، بلال خلف ، 2010 ، "اخلاقيات العمل" ، الطبعة الثانية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان .
9. شمس الدين ، ابراهيم ، 2005 ، "الاعلم" ، ط 1 ، مؤسسة الاعلمي للمطبوعات ، بيروت ، لبنان .
10. الشميمري ، احمد ، 2000 ، "لماذا ريادة الاعمال : دور البنوك وجهات التمويل في دعم ريادة الاعمال"
11. صالح ، احمد ، 2010 ، "الادارة بالذكاءات – منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات" ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .
12. عبد الفتاح ، عز ، 2008 ، "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS" ، دار الخوارزمي للطباعة والنشر .
13. عشاوي ، عبد الحلیم ، 2012 ، "الاحصاء الحيوي وتصميم التجارب" ، دار النشر المكتبة الاكاديمية .
14. عمر ، حسين ، 1992 ، "الموسوعة الاقتصادية" ، دار الفكر العربي ، الطبعة الرابعة ، القاهرة .
15. العيساوي ، محمد حسين ؛ العارضي ، جليل كاظم و العبادي ، هاشم فوزي ، 2012 ، "الادارة الاستراتيجية المستدامة – مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة" ، ط 2 ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن .
16. الغالبي ، طاهر محسن منصور وادريس ، وائل محمد صبحي ، 2007 ، "الادارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل" ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان .

17. لجنة التأليف والترجمة ، 2007 ، "الإحصاء باستخدام SPSS" ، الطبعة الاولى ، دار شعاع للنشر والعلوم.
18. مبارك ، مجدي عوض ، 2010 ، "الريادة في الاعمال : المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية " ، الطبعة الاولى ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد .
19. المعاني ، احمد اسماعيل ، 2011 ، "قضايا ادارية معاصرة" ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن .
20. المنيزل ، عبد الله فلاح ، 2008 ، "الإحصاء الاستدلالي وتطبيقات في الحاسوب باستخدام الرزم الاحصائية SPSS" ، الطبعة الاولى ، مكتبة الجامعة ، الشارقة .
21. الهيبي ، صلاح الدين حسين ، 2004 ، "الاساليب الاحصائية في العلوم الادارية تطبيقات باستخدام SPSS" ، الطبعة الاولى .

### المجلات والدوريات

1. احمد وبرهم ، 1998 ، "الريادة وادارة المشروعات الصغيرة" ، منشورات جامعة القدس المفتوحة ، الطبعة الاولى .
2. آل فيحان، ايثار عبد الهادي ، 2005 ، "المقارنة المرجعية الإستراتيجية في صناعة الالكترونيات" ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العدد 54 .
3. بوخم ، عبد الفتاح و مصباح ، عائشة ، 2010 ، " دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف 9/8 .
4. حامد ، مهند وارشيدي ، فوزي ، 2007 ، "نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة" ، معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني ، ماس ، القدس .
5. حديد ، رتيبة و حديد ، نوفيل ، 2005 ، " اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة " ، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة .
6. الحراشنة ، محمد والهيبي ، صلاح الدين ، 2006 ، "اثر التمكين والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الاردنية : دراسة ميدانية" ، دراسات العلوم الادارية ، المجلد 33 ، العدد 2 .
7. حمودي ، فواز والعبد الله ، محمد ، 2012 ، "الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الالكترونية" ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر / ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، الاردن .
8. الزهراء ، بوتيفور و فريدة ، لكلل ، 2009 ، " اليقظة اداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة : دراسة ميدانية على مستوى 13 مؤسسة اقتصادية بوهران " .

9. طلاب علوم التسيير ، 2009 ، "اليقظة الاستراتيجية" ، <http://elajyale.yoo7.com/t75-> . topic

10. عبد الله ، ناهدة اسماعيل ، والمختار ، جمال عبد الله مخلف ، 2012 ، "دور ابعاد الريادة الاستراتيجية في بناء حاضنات الاعمال" ، مجلة جامعة الموصل ، المؤتمر العلمي السنوي الخامس/ الريادة وذكاء الاعمال في المنظمات العراقية ، ج 2 .

11. عمر ، ولد عابد ولمين ، علواطي ، 2017 ، "اليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية : نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الاسمنت بالشلف" ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 17 .

12. العيسى ، عبد الرزاق عبد الجليل ، 2016 ، "الخطوات المتخذة في عملية ترصين التعليم العالي في العراق" ، سلسلة اصدارات مركز البيان للدراسات والتخطيط .

13. فيروز ، زروخي وفاطمة الزهراء ، سكر ، 2012 ، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية" ، ورقة بحثية في الملتقى الدولي الرابع بشأن المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .

14. قاسم ، سعاد حرب ، 2011 ، "اثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات : دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا" ، بحث مقدم لكلية التجارة ، غزة.

15. لامية ، حلمي ويسمين ، دروازي ، 2015 ، "دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية" ، مجلة الابعاد الاقتصادية .

16. مطاي ، عبد القادر ، 2013 ، " متطلبات ارساء التكنولوجيا المصرفية في دعم الذكاء التنافسي بالبنوك الجزائرية" ، المجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، العدد 10 .

17. نوري ، أفين سليم ، 2012 ، "الريادة الاستراتيجية ودورها في الاحتفاظ بالزبائن - دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات المصرفية في مدينة دهوك" ، مجلة جامعة الموصل ، المؤتمر العلمي السنوي الخامس / الريادة وذكاء الاعمال في المنظمات العراقية ، ج 2 .

1. احمد ، هشام عمر عبد الله ، 2018 ، "العلاقة بين ادارة المعرفة وراس المال الفكري واثره على الميزة التنافسية بالتطبيق على الشركات الصناعية السودانية" ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان .
2. اسماء ، فيلالى ، 2014 ، "الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الجزائرية : الواقع والمجهودات - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI روية" ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان .
3. اميرة ، محاط ، 2014 ، " اثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الاداء التسويقي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميلة " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .
4. التميمي ، ايلاف مطلق حميد ، 2016 ، "تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الجلدية" ، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال الجامعة المستنصرية .
5. الحدراوي ، حامد ، 2013 ، "الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري : دراسة ميدانية" ، جامعة الكوفة ، العراق .
6. الحسناوي ، صالح مهدي محمد ، 2010 ، "اثر استخدام المعرفة الالكترونية في بناء المنظمات الريادية : دراسة لاراء عينة من مديري شركة زين / العراق للاتصالات المتنقلة" ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
7. حسين ، انتصار عزيز ، 2015 ، "العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والثقافة التسويقية واثرها في توجهات ادارة التسويق" ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
8. حميد ، احمد مجيد ، 2013 ، "الرؤية الاستراتيجية والذكاء التنافسي واثرها في ادارة علاقات الضيف : دراسة ميدانية في فنادق الدرجة الممتازة" ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
9. داود ، فضيلة سلمان ، 2011 ، "تنافسية المنظمات بين الحاكمية وريادية الاعمال : دراسة تحليلية مقارنة في قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية " ، أطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال ، جامعة بغداد .

10. الديراوي ، ايمن حسن ، 2018 ، " اثر الادارة الاستراتيجية على اداء المنظمات : ريادة المنظمات كمتغير وسيط - دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة " ، اطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة السودان .
11. الرويشدي ، حسام علي محيبس، 2015 ، " ريادية المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي : دراسة تحليلية في جامعة بغداد " ، اطروحة مقدمه الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
12. سعيد ، عباس محمد حسين ، 2017 ، " اثر نوعية حياة العمل والاغناء الوظيفي لرأس المال المعرفي في فرص النجاح الاستراتيجي : دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من الكليات الحكومية والخاصة " ، اطروحة مقدمة الى جامعة النيلين ، السودان .
13. سمردلي ، مي ، 2000 ، " مشاركة الادارة الوسطى في استراتيجيات منظمات الاعمال الاردنية : دراسة استطلاعية تحليلية " ، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك ، اربد .
14. سميرة ، فرحات ، 2015 ، " مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الاداء الصناعي : دراسة حالة في مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية " ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، بسكرة .
15. شابونيه ، عمر ، 2007 ، " انظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية دور اقتصادي المعلومات - دراسة حالة : مؤسسة صوميك SOMIK " ، رسالة ماجستير في علم المكتبات ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري .
16. الشمري ، احمد عبد الله امانه ، 2011 ، " الرصد البيئي والذكاء التنافسي واثرها في المقدرات الجوهرية للمنظمة : دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة كربلاء لصناعة الاسمنت " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء .
17. الطائي ، احمد ضياء الدين صلاح الدين ، 2015 ، " نجاح منظمات الاعمال على وفق التوجه الريادي لتكنولوجيا المعلومات " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
18. كشكول ، قاسم عبد علاج ، 2014 ، " حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية " ، اطروحة مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد ، جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال ، جامعة كربلاء .
19. محمد ، عمر مصطفى ، 2012 ، " دور الادارة في بناء القيادات الريادية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في بعض المعامل الانتاجية في محافظة السلیمانية " ، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال ، جامعة السلیمانية .

20. مدور ، عديلة ، 2013 ، "اهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة : دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس ورقلة" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر .

21. نور العابدين ، قوجيل ، 2012 ، " دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها : دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس -ام البواقي- " ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة باجي مختار ، الجزائر .

## English source

### Books

1. Adair , J , 2006 , "**Adair on Creativity and Innovation**" , Thurgood , United Kingdom .
2. Akhter, Syed, H. , 2003 , "**Strategic Planning Hyper competition and Knowledge Management**" , Elsevier Science , Ltd.
3. Bernhardt , Dougias , 2003 , "**Competitive Intelligence**" , 1<sup>st</sup> ed , Prentice Hall, u.k. London .
4. Boiton , Bill & Thompson , John , 2004 , "**Entrepreneurs : Talent , Temperament , Technique**" , 2th .Ed , Elsevier Butter Worth Heinemann , U.K .
5. Boiton , Bill & Thompson , John , 2004 , "**Entrepreneurs : Talent , Temperament , Technique**" , 2th .Ed , Elsevier Butter Worth Heinemann , U.K .
6. Bolton , B & Thompson , J. , 2000 , "**Entrepreneurs : Talent Temperament , Technique**" , Butter Worth – Heinemann .
7. Bygrave , W.D. , & Hofer , C.W. , 1991 , "**Theorizing about Entrepreneurship**" , Entrepreneurship Theory and Practice .
8. Bygrave , W.D. , 1989 , "**The Entrepreneurship paradigm (I)**" , Entrepreneurship : Theory and Practice .

9. Calof, Jonathan, 2004, "**knowledge for innovation : competitive intelligence practices in small and medium sized business**", university of Ottawa ,school of management , Canadian institutes of competitive intelligence .
10. Calof, J.L. and Miller, J. 1997, "**The status of CI across the globe**" , Proceedings of the 12th Annual Conference of the Society of Competitive Intelligence Professionals .
11. Campbell , C. , 1992 , "**A decision theory model for entrepreneurial acts**" , Entrepreneurship : Theory and Practice .
12. Carpenter , Mason , A. & Sanders , Wm. Gerard , 2009 , "**Strategic Management : A Dynamic Perspective Concepts** " , 2nd ed. , Pearson International Edition, Prentice Hall , New Jersey.
13. Carpenter , Mason A. & Sanders , Gerard W. , 2009 , "**strategic management, dynamic perspective concepts**" , 2ed , prentice-Hill .
14. Carpenter, Mason A & Sanders, William Gerard, 2006 , "**Strategic Management: A Dynamic Perspective, Concepts and Cases**", Pearson Education, Limited.
15. Cuervo , Álvaro ; Ribeiro , Domingo & Roig , Salvador , 2015 , "**Entrepreneurship: Concepts Theory and Perspective**" , Universidad Complutense de Madrid .
16. DeNoble , Alex F. ; Jung , Dong & Ehrlich, Sanford B. , 2000 , "**Entrepreneurial Self-Efficacy: The Development of A measure and its relationship to entrepreneurial action**" .
17. Dess , G.Gregory ; Lumpkin , G.T. & Taylor , L. Marilyn , 2007 , "**Strategic Management**" , 3th ed , McGraw–Hall , Irwin .
18. Dess , Gregory G. ; Lumpkin , G.T. ; Eisner , r & Alan B. , 2008 , "**strategic management**" , text & cases" , 4ed , McGraw-Hill .
19. Dess , Gregory G. ; Lumpkin G.T & Taylor, Marilyn L. , 2005 , "**Strategic Management, creating competitive advantages**" , 2ed McGraw-Hill .
20. Detrie, J. P , 2005 , "**STRATEGIC**" , 4th edition Dunod, Paris.

21. Dover , Philip, A & Dierk, Udo , 2007, "The Role of Managers: Entrepreneurs And Leaders in Sustaining the Organization", Global Management .
22. Evans, Matt H. , 2004 , "CPA, CMA, CFM, Course 12: Competitive Intelligence (Part 1 of 2)" , Excellence in Financial Management .
23. Ferrell .O.C. ; Hirt , G. e ; offrey & Ferrell .Linda , 2008 , "Business" , 6ed ,McGraw-Hill .
24. Fleisher , C.S & Are , C.I ,2003 , "Are CI Practitioners Professionals?" , in Fleisher C . & Blenkhorn D.(Eds) , Controversies in Competitive Intelligence Praeger , Westport ,CT.
25. Fleisher, C.S. 2001, "An introduction to the management and practices of competitive intelligence (CI)", in Fleisher, C.G. and Blenkhorn, D.L. (Eds), Managing Frontiers in Competitive Intelligence, Quorum Books, Westport, CT .
26. Francois , Brouard , 2002 , "Relevance of a diagnostic tool for VS practices to help SMEs" , International Francophone SME Conference .
27. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis" ,7th ed., Prentice Hall.
28. Harvey , Don & , Donalde , R. Brown , 2000 , "Experiential Approach To Organization Development" , 6th Edition , Prentice Hall, New Jersey.
29. Herring, J. , 1996 , "Measuring the Effectiveness of Competitive Intelligence" , Alexandria, VA: SCIP
30. Hill , Charles W.L & jones ,Gareth R. , 2008 , "Strategic Management An Integrated Approach" , 8ed , Boston Company , New York .
31. Hisrich , R. & Peters , M. , 2002 , "Entrepreneurship" , 5<sup>th</sup> Edition , McGraw-Hill , Irwin .
32. Hitt , M. & Ireland , R. , 2002 , "Strategic Entrepreneurship : Creating A New Mindset" , 1<sup>st</sup> Edition Blackwell Publishers .
33. Hitt , Michael ; Hoskisson , Robert E. ; Ireland , R. & Dunane , Thomson , 2007 , "Management of strategy concepts and cases" , south-western .

34. Humbert , Lesca , 2015 , "For a Strategic Management of Information", RFG.
35. Kahaner, L. , 1996, "Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms How Businesses Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace", New York: Simon and Schuster.
36. Kahaner, L. ,1997, "Competitive Intelligence" , Touchstone, New York.
37. Kotler, Philip , 2000 , "Marketing Management" , prentice Hall Inc , New Jersey .
38. Landstrom , H. , 1999 , "Entrepreneurship rats", Lund Student literature.
39. Leach , J. Chris & Melicher , Ronald w. , 2009 , "Entrepreneurial final " 3ed South-western .
40. Lesca , H. & Schuller, M., 1995 , "Strategic vigilance: how not to be drowned under the information? ", Colloquium VSST95, Toulouse.
41. Liebowitz , Jay , 2006 "strategic intelligence" , 1<sup>st</sup> ed, Auer Bach publication, U.S.A .
42. Liebowitz , Jay , 2006 , "Strategic Intelligence" ,1<sup>st</sup> ed , Auer Bach Publication , U.S.A.
43. Martinet B. & Ribeault J.M , 1989 , "Technologica vigilance I, competitive and commercial - sources, methodology, organization", The Organization Editions, Paris.
44. Mc Gonagle , John J & Carolyn M , Vella , 2003 ,"The Managers Guide to Competitive Intelligence" , Westport CT : Greenwood publishing Group .
45. McGonagle, J. J. & Vella, C. M. , 1999 , "The Internet Age of Competitive Intelligence", Greenwood Publishing Group, Inc, USA.
46. McGonagle, J.J. et C.M. Vella , 2002 , "Botton Line Competitive Intelligence" , Westport, Quorum Book.
47. Meingan , D & Lebo I , 2004 , "Master the day before to prepare the economic intelligence ", Knowledge Consult.
48. Mintzberg , H. & Ahlstrand , B. , 1998 , "Strategy Safari" , Prentice Hall , USA.

49. Naidu , N.V.R. & Rao , T.K. , 2008 , "**Management and Entrepreneurship**" , International Publishing House, New Delhi .
50. Pateyron , A. , 1994 , "**Strategic Management of Information**", Economic edition, Paris.
51. Porter , Michael , 1998 , "**Competitive Intelligence Information for business success**" , Technology Survey International Inc , Canada .
52. Rauch , Andreas ; Wiklund , Johan ; Lumpkin , G.T. & Frese , Michael , 2004 , "**Entrepreneurial Orientation And Business Performance : AN Assessment of Past Research And Suggestions For The Future** " , Published in : Entrepreneurship : Theory and Practice , in Press .
53. Robert , Reix , 2000 , "**Information Systems and Organization Management**", Vuibert 3rd edition .
54. Robinson , D. , 1990 , "**The Naked Entrepreneur**" , Kogan page , U.K .
55. Robinson , Robert J & Osnabrugge , Mark Van , 2006 , "**Angel Investing**" .
56. Santos, M. & Correia, A. , 2010 , "**Competitive Intelligence as a Source of Competitive Advantage: an Exploratory Study of the Portuguese Biotechnology Industry**" , 11th European Conference on Knowledge Management, , Famalicão, Portugal .
57. Schere , J. , 1982 , "**Tolerance and ambiguity as a discriminating variable between entrepreneurs and managers**" , Proceeding of the academy of management conference , New York .
58. Schiefer, Carolina , 2013, "**Role Of Competitive Intelligence in Strategic Purchasing Decisions and its influence on Suppliers resource allocation**" , Master Thesis , Innovation Management and Entrepreneurship .
59. Skerrett, Tony , 2009, "**The State of Competitive Intelligence within New Zealand Private and Public Sector Organizations**", School of Information Management Victoria University", New Zealand.
60. Skripak , Stephen J ; Cortes , Anastasia & Walz , Anita , 2016 , "**Entrepreneurship : Starting a Business**" , Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries .

61. Stair , Ralph & Reynolds , George , 2009 , "**Fundamentals of Information System**" , 5<sup>th</sup> Ed. , Cengage Learning .
62. Timmons, J.A. , 1994 , "**New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**", Fourth edition , Irwin Press , Burr Ridge, IL.
63. Underwood , 2002 , "**Competitive Intelligence**" , Oxford , capstone publishing .
64. Upper Saddle. , Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007), "**Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research**", Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1, 53-66.
65. Wickham , A , 2001 , "**Strategic Entrepreneurship**" , Europe Prentice Hall .
66. Zimmerer , Thomas .W. ; Scarborough , Norman. M & Wilson , Doug , 2008 , "**Essentials of Entrepreneurship & small Business management**" , 5ed prentice-Hall .

## **Journals**

1. Adaman , F & Devine , P. , 2002 , "**A Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship : Participatory Approach**" , Review of Political Economy , Vol.14 , No.3 .
2. Antoncic, B. & Hisrich , R. D. , 2003, "**Clarifying the entrepreneurship concept**", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.10, No.1 .
3. Bergeron , P, 1993," **Observations on the vigilance process and obstacles to practice in the organization**" , vol.24 No.3.
4. Bexon , Mags ; Stephens , Derek & Pritchett , Carolyn , 2002 , "**Competitive Intelligence : a career Opportunity for the Information Professional in Industry**" , Journal of librarianship and Information Science , Vol.34 , No.4 .
5. Bose R., 2007, "**Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis**" , Industrial Management & Data Systems, Vol. 108 No. 4.
6. Bose R. , 2007 , "**Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis**" , Industrial Management & Data Systems, Vol. 108 No. 4 .

7. Bostjan , A. , 2003 , "Risk Taking in Entrepreneurship Translating The Individual Level Risk Aversion in to The Organizational Risk Taking" , Journal of Enterprising Culture , Vol. 1 , No.1 .
8. Brody , R. , 2008 , "Issues in Defining Competitive Intelligence : An exploration" , Journal of Competitive Intelligence and Management 4(3).
9. Burgelman , R. A. , 1983 , "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm" , Administrative Science Quarterly , Vol.28 .
10. Calof , J.L & Wright , S. , 2008 , "Competitive Intelligence : A Practitioner , academic and inter-disciplinary Perspective" , European Journal of Marketing , Vol.42 , No.7/8 .
11. Calof, J. & William , Skinner ,1998 ,"Competitive Intelligence: The Brave New World for Managers", Optimum, The Public Sector Management Review , vol. 28 .
12. Calofs .L & Wright S. , 2008 , "Competitive Intelligence : A Practitioner , Academic and Inter . disciplinary perspective", European Journal of Marketing , Vol. 42 , No. 7/8 .
13. Cardy, R. L. & Selvarajan, T.T. , 2006 , "Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage", Business Horizon, Vol. 49.
14. Cobb, Pamela ,2003 , "Competitive Intelligence through Data Mining", Journal of Competitive intelligence and management, Vol. (1 ) No. 3 .
15. Colakoglu , 2011 , "The Problematic of Competitive Intelligence : How to Evaluate and Develop Competitive Intelligence" , Procardia Social and Behavioral Sciences , Vol.24 , No.1 .
16. Cottrill, K. , 1998 , "Turning Competitive Intelligence into Business Knowledge" , Journal of business Strategy, July/August.
17. Covin , J. G. & Slevin. D. P. , 1989 , "Strategic management of small firms in hostile and benign environments" , Strategic Management Journal , Vol.10 .
18. Covin , J.G ; Green , Kimberly M & Slevin , Dennis , 2006 , "Strategic Process Effects on the entrepreneurial orientation – Sales Growth Rate Relationship" , Entrepreneurship Theory & Practice , Vol.30, No.1.

19. Cunningham , J.B. , & Lischeron , J. , 1991 , "**Defining Entrepreneurship**" , Journal of Small Business Management , Vol.29 , No.1 .
20. Daft R , 1983 , "**Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance : An empirical study**", Strategic Management Journal , vol. 9 .
21. Das , T. & Bing – Sheng , T. , 1997 , "**Time and Entrepreneurial Risk Behavior**" , Entrepreneurship : Theory & Practice , Vol.22 , No.2 .
22. Day, George S. & Schaemaker, Paul G. , 2008, "**Are You A Vigilant Leader ?**" , magazine , spring research feature.
23. De Pelsmacker, P; Muller, M.L., Viviers, W; Saayman, A ; Cuyvers, L. & Jegers, M., 2005 , "**Competitive intelligence practices of South African and Belgian exporters**", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 23 No. 6.
24. Dhliwayo, Shepherd & Vuuren , Jurie van , 2011, "**The Relationship Between Strategic Planning and Entrepreneurship: A Paradox**" , Asian Journal of Business and Management Sciences , Vol. 1 No. 3.
25. Dishman ,P.L & Calof , J.L ,2008 , "**Competitive Intelligence : multiphase Precedent to Marketing Strategy**" , European Journal of Marketing , Vol.42 , No.7/8 .
26. Du Toit, A. S. A., 2003 , "**Competitive intelligence in the knowledge economy: what is in it for South African manufacturing enterprises?**" , International Journal of Information Management, vol.23 , No.2 .
27. Eckhardt , J.T. & Shane, S.A. 2003 , "**Opportunities and entrepreneurship**" , Journal of Management , Vol. 29 .
28. Eisenhauer , J. , 1995 , "**The Entrepreneurial Decision : Economic Theory and Empirical Evidence**" , Entrepreneurship : Theory & Practice , Vol.19 ,No.4 .
29. Fisher , Jenny , 2014 , "**Competitive Intelligence : A case Study of Motorola's Corporate Competitive Intelligence Group**" , Journal of U.s Intelligence Studies Vol. 20 , No.3 .
30. Fredrickson , J. , 1986 , "**The strategic decision making process and organizational structure**", Academy of Management Review , Vol.11 .

31. Gilad , Ben , 2008 , "**The Future of Competitive Intelligence : Contest for the professions Soul**" , Competitive Intelligence Magazine , Vol.11 , No.5.
32. Haidar, J.I. , 2012 , "**Impact of Business Regulatory Reforms on Economic Growth**" , Journal of the Japanese and International Economies ,Vol.26 , No.3 .
33. Harbison , F. , 1956 , "**Entrepreneurial Organization As a Factor in Economic Development**" , Quarterly Journal of Economics , Vol.70 , No.3 .
34. Hart , S. L. , 1992 , "**An integrative framework for strategy-making processes**" , Academy of Management Review , Vol.17 .
35. Herring, J., 1998 , "**What is intelligence analysis?**" , Competitive Intelligence Magazine, Vol. 1 No. 2 .
36. Hoffman, A. , 2006, "**Lets put Malcolm Glad well out of business**" , Journal of Management Inquiry, vol.15 , No. 4 .
37. Jaworski , Bernard J; Macinnis , Deborah J & Kohli , Ajay K , 2004 , "**Generating Competitive Intelligence in Organizations**" , Journal of Market – Focused Management , Academic Publishers ,Boston Vol.5 .
38. Juhari , A.S & Stephens , D.P , 2006 , "**Tracing the Origins of Competitive Intelligence throughout History**" , Journal of Competitive Intelligence and Management Vol.3 , No. 4 .
39. Kersi D. Antia & James W. Hesford , 2007 , "**A Process-Oriented View of Competitive Intelligence and its Impact on Organizational Performance**" , Journal of Competitive Intelligence and Management, Volume (4), No. 1.
40. Low , M. & I. MacMillan , 1988 , "**Entrepreneurship: past research and future challenges**" , Journal of Management, Vol.14 , No.2 .
41. Lumpkin , G.T. & Dess , G.G , 1996 , "**Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance**" , Academy of Management Review , Vol.21 .
42. Marin, J. & Poulter, A. , 2004 , "**Dissemination of competitive intelligence**" , Journal of Information Science, Vol. 30 No. 2 .

43. Marin, J., & Poulter, A. , 2004 , **"Dissemination of competitive intelligence"**, Journal of Information Science 30 (2) .
44. McFadzean , Elspeth ; O. Loughlin , Andrew & Shaw , Elizabeth , 2005 , **"Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link"** , European Journal of Innovation Management , Vol.8 , No.3 .
45. Michail , K. , 2000 , **"Exploring Perceptions of A Priori Barriers to Entrepreneurship : A Multidisciplinary Approach"** , Entrepreneurship : Theory & Practice , Vol.25 , No.2 .
46. Miller , D. , 1983 , **"The correlates of entrepreneurship in three types of firms"** , Management Science , Vol.29 .
47. Miller, Danny, 1983 , **"The Correlates of Entrepreneurship in three Types of Firms"**, Management Science, Vol.29, No.7.
48. Mintzberg , H. & Ahlstrand , B. , 1998 , **"Strategy Safari"** , Prentice Hall , USA.
49. Morris , M. H. , & Paul, G. W. , 1987 , **"The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms"** , Journal of Business Venturing , Vol.2 ,No. 3 .
50. Naman , J. L. , & Slevin , D. P. , 1993 , **"Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests"** , Strategic Management Journal , Vol.14 .
51. Nasri , Wadie , 2012 , **"Conceptual Model of Strategic Benefits of Competitive Intelligence Process"** , International Journal of Business and Commerce , vol.1 , No.6 .
52. Nwokah , Gladson & Donduk , Wu , 2009 , **"Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria"** , African Journal of Marketing Management , Vol.11 , No.1 .
53. Papa , Anica & Cucui , G , 2009 , **"A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities Using Decision Support System based on web Mining Techniques"** Journal of Computers , Communication & Control , Vol. Iv , No.4 .
54. Pascale, R. , 1985 , **"The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization"** , California Management Review , Vol. 27 ,No.2 .

55. Quince, Thelma & Whittaker, Hugh, 2003 , **“Entrepreneurial Orientation and Entrepreneurs Intentions and Objectives”** , ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge, Working Paper No. 271 .
56. Robert , M. & Meier , R. , 1988 , **“Sex Differences and Risk-Taking Propensity of Entrepreneurs”** , Journal of Small Business Management , Vol.26 , No.1 .
57. Robert , P. , 2001 , **“A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship Through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation”** , Academy of Management Journal , Vol. 26 , No. 1 .
58. Rouach, D. & Santi, P., 2001, **“Competitive Intelligence Adds Value: 5 Intelligence Attitudes”**, European Management Journal,vol.19 , No5.
59. Rouach, Daniel & Santi , Patrice , 2001 , **“ Competitive Intelligence Adds Value : Five Intelligence Attitudes”** , European Management Journal , Published by Elsevier Science Ltd , Vol.19 , No.5 .
60. Schafer, D. S. , 1990 , **“Level of entrepreneurship and scanning source usage in very small businesses”** , Entrepreneurship Theory & Practice , Vol.15 ,No.2 .
61. Shane , S.A. , & Venkataraman , S. , 2000 , **“The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research”** , Academy of Management Review ,Vol.25 , No.1 .
62. Slate , Robert , 2009 , **“ Competing with Intelligence : New Directions in chinas Quest for Intangible Property and Implications for Homeland Security china Business Training Course on Competitive Intelligence practices”** , Homeland Security Affairs , Vol. V ,No.1 .
63. Solymossy , E. & Hisrich , R. , 2000 , **“Entrepreneurial Dimensions : The Relationship of Individual Venture and Environmental Factors to Success”** , Entrepreneurship : Theory & Practice , Vol.24 , No.4 .
64. Stephanie , Hughes ,2005, **“Competitive Intelligence as Competitive Advantage: The Theoretical Link Between Competitive Intelligence Strategy and Firm Performance”**, Journal of Competitive Intelligence and Management, Volume (3), Number 3 .
65. Stevenson , H.H. , & Jarillo , J.C. , 1990 , **“A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management”** , Strategic Management Journal , Vol.11 .

66. Strauss A.C. & Du Toit A.S.A. , 2010 , "**Competitive intelligence skills needed to enhance South Africa competitiveness**" , New Information Perspectives, Vol. 62 No. 3.
67. Toor, Shamas –ur– Rehman & Ofori, George, 2010 , "**Vigilant Corporate leadership :A key to veritable performance of construction**" related organizations in Singapore.
68. Ucbasaran , D. , 2001 , "**The Focus of Entrepreneurial Research : Contextual and Process Issues**" , Entrepreneurship : Theory & Practice , Vol.25 , No.4 .
69. Vedder, R.G.; Vanecek, M.T. ; Guynes, C.S. & Cappel, J.J. , 1999 , "**CEO and CIO perspectives on competitive intelligence**", Communications of the ACM, Vol. 42 No. 8 .
70. Viviers, W ; Saayman , A. & Muller, M.L. , 2005 , "**Enhancing a competitive intelligence culture in South Africa**", International Journal of Social Economics, Vol. 32 No. 7.
71. Viviers, W. et al. , 2002 , "**Competitive Intelligence practices: a South African study**" , South African Journal of Business Management vol. 33 , No. 2 .
72. Wanderley, A. V. M. , 1999 , "**An Information Macro-Policy Tool: Designing a Business Intelligence System for Engineering Investment Management**", Information Science, Vol. 28,.
73. Wayner, Peter , 2001, "**I spy**" , Computerworld , 35(6).
74. Wright , M. & Westhead , P. , 1998 , "**Habitual Entrepreneurs and Angel Investors**" , Entrepreneurship : Theory & Practice , Vol.22 , No.4 .
75. Wright, S. & Calof, J.L. , 2006, "**The Quest for Competitive, Business and Marketing Intelligence, A Country Comparison of Current Practices**", European Journal of Marketing, 40(5/6).

## **Theses**

1. Delmar , Frederic , 1996 , "**Entrepreneurial Behavior and Business Performance**" , Dissertation for the Doctors Degree in Philosophy , Stockholm School of Economics .
2. Dhaoui , Chedia , 2008 , "**The Criteria for Success of an Economic Intelligence Institute for Better Strategic Management**", Doctoral Thesis in Information and Communication Sciences, University Nancy, France
3. .
4. Hons , Marie Luce Muller , 2004 , "**The Development Of Competitive Intelligence In South Africa With Special Reference to The CI practices In A Pharmaceutical Company**" , dissertation submitted in fulfillment of the requirements for the degree magister atrium in public management and governance at the north-west university (Potchefstroom campus).
5. Jean , Pierre Kruger, 2010 , "**A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa**" , Master thesis , University of South Africa .
6. Mohutsiwa , Moshe , 2012, "**Strategic Entrepreneurship and performance of small and Medium Enterprises in South Africa**" , master Thesis, University of the Witwatersrand.
7. Schiefer, Carolina , 2013, "**Role Of Competitive Intelligence in Strategic Purchasing Decisions and its influence on Suppliers resource allocation**" , Master Thesis , Innovation Management and Entrepreneurship .
8. Skerrett , Tony , 2009 , "**The State of Competitive Intelligence Within new zeland Private and Public Sector Organization**" , master thesis of information management , Victoria university of wellington .
9. Taney , Stoyan , 2004 , "**Competitive Intelligence Information and Innovation Performance of IRAP Funded Companies**" , A thesis Submitted to the Faculty of Graduate Studies and research in partial fulfillment of the requirements for the

degree of master of Engineering in Telecommunications Technology management Carleton university .

10. Wiklund , J. , 1998 , "**Small Firm Growth and Performance: Entrepreneurship and Beyond**" , Doctoral Thesis. Jönköping International Business School , Sweden.

## Internet

1. Ashdy , Scott , 2004 , "**Development and Effective implementation of Competitive Intelligence**" , [www.sasconsulting.ca](http://www.sasconsulting.ca).
2. Azilal ,Fatima 2007, "**The Strategic vigilance: Tool of Surveillance in the Breast of Moroccan Banks**", Faculty of Economic and Social Legal Sciences of Mohammedia Fatima \_ azilal @ yahoo.com.
3. Babette , Bensoaussaon , 2002 , "**Competitive Intelligence: Why Your Company Need It**" , mind shift group , [www.mindshift.com](http://www.mindshift.com) .
4. Collins , 2003 , [www.collins](http://www.collins) English dictionary PRO.com .
5. Evans , Matt H. , 2004 , "**Competitive Intelligence**" ,[www.exinfm.com/training](http://www.exinfm.com/training).
6. Fuld & Company , 2001 , Internet Intelligence Index <http://www.fuld.com/i3/index.html> .
7. <http://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7%D9%85%D8%B9%D9%86%D9%89%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D9%8A>
8. <http://www.efham.net/uploads/documents/Lesson%204%20-%20Start%20your%20business.pdf>
9. <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition>.
10. <https://www.karlalbrecht.com/articles/pages/strategicradarmodel.htm>
11. Johnson , A. , 2005 , "**What is Competitor intelligence?**" , [http://aurorawde.com/what is CI . htm](http://aurorawde.com/what%20is%20CI.htm) .
12. Kassler, Helene S. , 1997, "**Mining the internet for competitive intelligence**" , Online, Sept/Oct, 34-45 .

13. Kirkwood H , 2007 , **"An Introduction To Competitive Intelligence Management Development Serves Management"** , <http://www.Scip.org/pdf>.
14. McGonagle , J.S & Vella ,C.M , 2012 , **"Proactive Intelligence : The Successful Executives Guide To Intelligence"** , <http://www.springer.com>
15. Miller, S.H. , 2001 , **"Competitive Intelligence – An Overview, Society of Competitive Intelligence Professionals"** , Alexandria, VA, available at: [www.scip.org/2\\_overview.php](http://www.scip.org/2_overview.php) .
16. Moufida , Sadok , 2005 , **"Impact of Tic on the competitiveness of the company: Innovative application of the Internet for VS"** ,.http // www.gdrts.v-paris 10 En / pdf / PhD students.
17. Murimbika, McEdward & Urban , Boris , 2013 , **" Strategic management practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business services firms in South Africa "** , African Journal of Business Management, Vol. 7 ,No.16<http://www.academicjournals.org/AJBM/PDF/pdf2013/28Apr/Murimbika%20and%20Urban.pdf>
18. Nasri, Wadie, 2011," **Investigate Competitive Intelligence Process: An Exploratory Study in Tunisian Companies"**, International Business Research ,Vol. 4 , No. 4, [www.ccsenet.org/ibr](http://www.ccsenet.org/ibr)
19. Pallant , Julie , 2011 , **"SPSS Survival Manual : A step by Step Guide to Data analysis Using SPSS"** , 4<sup>th</sup> , ResearchGate.net .
20. Scip <http://www.Scip.org>.2001.
21. Search Engine Watch, 2000 , <http://www.searchenginewatch.com/sereport/00/08-deepweb.html> .
22. Syed , Zulfiqar Ali & Bhutta , Nousheen Tariq , 2013 , **" Corporate Entrepreneurship and Agency Cost: A Theoretical Perspective Open "** , Journal of Accounting , <http://dx.doi.org/10.4236/ojacct> .

23. Strategic vigilance , 2016 , "**Economic Intelligence**", basic concept on, [www.specialvelle, com](http://www.specialvelle.com).

24. Weiss, Arthur , 2001, "**Knowledge counts in large amounts**" , Information World Review , [http://www.iwr.co.uk/iwr/ results.asp?aid=1217](http://www.iwr.co.uk/iwr/results.asp?aid=1217) .

الملاحق

ملحق رقم (1)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

م / استمارة استبانة

الى الدكتور / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم استبانة بوصفها جزءاً من متطلبات انجاز اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال والموسومة (الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي / دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق ) واملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والاجابة عنها ، ان نجاح هذه الدراسة يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية ، على امل ان تخرج بنتائج تخدم مسيرة البحث العلمي ، ولكي تكتمل الصورة يرجى ملاحظة النقاط المهمة الاتية :-

- 1- تستخدم الاجابات لأغراض علمية بحتة فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.
- 2- يرجى ان تكون الاجابة على اساس الواقع الموجود في الجامعة وليس على اساس ما ترونه مناسباً وصحياً.
- 3- يرجى الاجابة بوضع علامة (✓) امام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع او هو اقرب لذلك .

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

الباحثة  
لمى ماجد حميد

المشرف  
و. صديق بلل ابراهيم

المحور الاول : معلومات عامة

• اسم الكلية

• حجم الكلية (عدد الطلبة) : 250 فأقل  500-251  750-501

1000 -751  1250 -1001  1500 -1251

• تخصص الكلية : المجموعة الطبية  المجموعة الهندسية  العلوم الادارية والمالية

العلوم  العلوم الاجتماعية  القانون

• عمر الكلية : 5 سنوات فأقل  10-6  15 -11

20-16  25 -21  اكثر من 25 سنه

## المحور الثاني : الذكاء التنافسي Competitive intelligence

### أ- التخطيط Planning

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	تدرك الكلية أهمية الذكاء التنافسي لتحقيق النجاح و دعم نشاطاتها .					
2	تقوم الكلية بوضع خطة للذكاء التنافسي ضمن خطتها الاستراتيجية .					
3	تعد الكلية خطط تدريبية للعاملين لتطوير مهاراتهم في مجال الذكاء التنافسي .					
4	تستفيد الكلية من عملية تخطيط الذكاء التنافسي في متابعة توجهات البحث والتطوير لدى المنافسين					
5	تقيس الكلية مدى استجابتها للتغيرات الخارجية وقدرتها على تلبية الاحتياجات المستقبلية للعملاء (المتعاملين و المستفيدين) .					

### ب- التجميع collecting

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
6	تمتلك الكلية أنظمة إدارة المعلومات و اساليب عملية لجمع المعلومات من خارجها.					
7	تحفز الكلية افرادها لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة و التعلم.					
8	تستخدم الكلية إدارة المعلومات من اجل تجميع الحقائق والمؤشرات بشأن منافسيها.					
9	تمتلك الكلية مصادر داخلية وخارجية للحصول على المعلومات عن متطلبات البيئة ومؤشراتها.					

					10 تستخدم الكلية نتائج المقابلات الخارجية والانترنت ومقابلات العمل في برنامج الذكاء الخاص بها.
--	--	--	--	--	--

### ج- التحليل Analysis

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
11	تعمل الكلية على عرض خطط الكليات المناظرة على جهات متخصصة لتحليلها والاستفادة منها في تطوير عمل الكلية .					
12	تقوم الكلية بفحص جميع البيانات لضمان دقة المصادر ومصداقيتها .					
13	تقوم الكلية بتحليل البيانات لتحويلها الى معلومات ذات منفعة تستخدم في عملية اتخاذ القرارات .					
14	تقوم الكلية بتقييم عملها السنوي لمعرفة نقاط القوة والضعف في استراتيجيتها .					
15	تستفيد الكلية من عملية التحليل في توضيح نقاط الضعف لدى منافسيها واستخدامها لتحسين موقفها .					

### د- النشر Distribution

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
16	تمتلك الكلية وسائل متنوعة لتقديم نتائج الذكاء التنافسي مثل الملخصات و التقارير .					
17	يوجد تنسيق مركزي لاستلام وتوزيع المعلومات في الكلية .					
18	يتم توزيع نتائج الذكاء التنافسي بشكل واسع داخل الكلية وأقسامها وفروعها للإفادة المثلى منها .					
19	تحتفظ الكلية بخارطة شاملة لمخزون المعلومات الداخلية وطرائق توزيعها بين اداراتها .					
20	ترسم الكلية خططها الاستراتيجية وفقاً لما تحصل					

					عالية من معلومات من نتاج فعاليات الذكاء التنافسي.
--	--	--	--	--	---

#### هـ - المعالجة processing

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
21	تقوم الكلية بالتأكد من مصداقية وموثوقية وثبات مصادر معلوماتها .					
22	تعمل الكلية على تقويم مدى صلاحية المعلومة لاستخدامات اخرى .					
23	تصنف الكلية المعلومات التي تحصل عليها على شكل فئات .					
24	تترجم الكلية الاحصاءات التي تحصل عليها نتيجة تصنيف المعلومات الى قرارات واجراءات .					
25	تقوم الكلية بتصنيف المعلومات لغرض سهولة الرجوع اليها بسهولة والاستفادة منها.					

#### المحور الثالث : اليقظة الاستراتيجية Strategic vigilance

##### أ- اليقظة التكنولوجية Technological vigilance

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
26	ترصد الكلية الاكتشافات التكنولوجية الجديدة في مجال التعليم وبشكل مستمر .					
27	تستخدم الكلية احدث الوسائل التكنولوجية في عملياتها الادارية والتعليمية .					
28	تعمل الكلية على احداث تغييرات ايجابية واتباع اساليب تعليمية باعتماد التكنولوجيا الحديثة .					
29	يتمتع فريق عمل صيانة المعدات التشغيلية في الكلية بكفاءة وفاعلية فنية متميزة .					

					30	تحرص الكلية على تدريب افرادها باستمرار على استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة .
--	--	--	--	--	----	---

### ب- اليقظة التنافسية Competitive vigilance

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
31	تتابع الكلية تحركات الكليات المنافسة بدقة وتعمل على استباقها .					
32	تمتع الكلية بالقدرة على الريادة مقارنة بالكليات الالهية الاخرى .					
33	تتمتع الكلية بالاستباقية في مواجهة المشاكل والمعوقات .					
34	تقوم الكلية بتقييم خدماتها باستخدام المقارنة المرجعية .					
35	تتميز الكلية بقدرتها على تحديد نقاط قوة وضعف منافسيها .					

### ج- اليقظة التسويقية Marketing vigilance

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
36	تمتلك الكلية موارد مالية كافية للايفاء بالتزاماتها المختلفة .					
37	تتنبأ الكلية بحاجات ورغبات زبائنها وتوقعاتهم المستقبلية.					
38	تتمتع الكلية بالقدرة على تحديد الفجوة بين خدماتها واحتياجات السوق المتغيرة .					
39	تقدم الكلية خدمات تعليمية متميزة في جميع اقسامها وتشكيلاتها المختلفة.					
40	تسعى الكلية لاعتماد مفردات دراسية جديدة تتماشى					

					ومتطلبات سوق العمل .
					41 تستفاد الكلية من التغذية الراجعة لتحديد نقاط الضعف ببرامجها الدراسية .

#### د- اليقظة البيئية Environmental vigilance

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
42	يقوم متخذو القرارات في الكلية بمراقبة الاحداث في البيئة .					
43	تستجيب الكلية وبشكل واع تجاه الاحداث الظرفية والموقفية .					
44	تعتمد الكلية اكثر من مصدر للحصول على البيانات البيئية .					
45	تستوعب الكلية ايدولوجية الحكومة وفلسفتها الاقتصادية والتشريعية وقوانينها السائدة .					
46	تمتاز الكلية بقدرة المحافظة على حالة الانتباه وعدم الغفلة عن بيئتها .					

#### المحور الرابع : الاداء الريادي Entrepreneurial performance

##### أ- الابداع Innovation

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
47	تبذل الكلية جهوداً متميزة لايجاد الفرص الجديدة .					
48	تبذل الكلية جهوداً متميزة لاستكشاف الفرص الجديدة.					
49	تقدم الكلية حلولاً مبتكرة للمشكلات التي تواجهها					
50	تستخدم الكلية اساليب جديدة في ادارة العملية التعليمية .					
51	تركز الكلية على الاقسام والاختصاصات الحديثة.					

					52	تزايد الاقسام الجديدة خلال السنتين الماضيتين .
					53	تنفذ الكلية الافكار الجديدة باساليب غير مألوفة سابقاً

### ب- الاستباقية Proactive

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
54	يتم العمل على فتح اقسام واختصاصات جديدة قبل تأسيس المنافسين لها .					
55	تتنبأ الكلية برغبات واحتياجات الزبائن المستقبلية .					
56	تسعى ادارة الكلية لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة وتحليلها ومعالجتها بشكل استباقي .					
57	تراقب الكلية باستمرار اتجاهات السوق وتغيراته المتوقعه .					
58	تفتتح الكلية الاقسام الجديدة قبل المنافسين وفقاً لخطط وبرامج مدروسة.					

### ج- المخاطرة Risk

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
59	تراعي الكلية احتمالات الفشل واحتمالات النجاح في ريادتها للاعمال الجديدة .					
60	تتبع الكلية سياسات مغامرة لتحقيق التفوق على المنافسين .					
61	تفضل الكلية العمل على اغتنام الفرص الجديدة حتى في حالة اللاتأكد من النجاح .					
62	تقوم الكلية بتحمل المخاطرة لعمل ما تراه جيداً بحسب توقعاتها .					
63	تعمل الكلية على تحمل المخاطرة بهدف زيادة حصتها السوقية .					

## د- الاستقلالية Independence

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
64	يسمح للعاملين بالعمل الابداعي والابتكاري دون تدخل مباشر من اداراتهم .					
65	يقوم العاملین بمهام عملهم بطريقة تسمح لهم باحداث تغييرات في كيفية ادائها.					
66	يتم تخويل العاملین الصلاحيات المناسبة لتنفيذ اعمالهم .					
67	يسمح للعاملین الوصول الى جميع المعلومات الحيوية للكلية.					
68	يتم اعطاء العاملین حرية التواصل والتفاعل دون تدخل في حدود عدم الضرر بمصلحة الكلية .					

## هـ- المغامرة التنافسية Competitive Adventure

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
69	تسعى الكلية لكسب طلبة جدد اكثر في قياسات الامد البعيد .					
70	تعتمد الكلية سياسة خفض الاجور اكثر من منافسيها للحصول على اعداد طلبة اكبر .					
71	تقوم الكلية بتحديث اساليب العمل بشكل افضل من تلك التي تستخدمها الكليات المنافسة الاخرى .					
72	تتابع الكلية نشاطات الكليات المنافسة الاخرى فيما يتعلق بوسائل الحصول على طلبتها .					
73	تخصص الكلية الاموال اللازمة للبحث والتطوير لتحقيق اهدافها .					

في حال وجود اي ملاحظة او اضافة يرجى ادراجها وسوف تكون محل اهتمام الباحثة

## ملحق رقم (2)

### تحكيم استبانة الدراسة

### بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الى الاستاذ ..... المحترم

تحية احترام وتقدير

تعترم الباحثة القيام بالدراسة الموسومة ( الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي / دراسة ميدانية لعينه من الكليات الاهلية في العراق ) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية واكاديمية في مجال الاختصاص يسر الباحثة ان تضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي تسعى الدراسة لجعله مقياساً بعد ابداء ارائكم وتضمينها خبراتكم ومقترحاتكم ، اذ استندت الباحثة على عدد من الدراسات والجهود السابقة وبعض المقاييس الجاهزة مع اجراء التعديلات عليها لتتلائم مع الدراسة الحالية .

لذا نرجو شاكركم تعاونكم الاطلاع على مضمون الفقرات وابداء رأيكم فيما يأتي :

1- هل الفقرة واضحة وتقيس الغرض الذي وضعت من اجله ؟

2- هل تتلائم كل فقرة مدرجة تحت كل بعد الى البعد المحدد لها ؟

3- هل هنالك فقرات يمكن تعديلها او حذفها او اضافتها ضمن كل بعد من الابعاد ؟

علماً ان المقياس المستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

### مع الشكر والتقدير

اسم الخبير:

اللقب العلمي :

مكان العمل :

التوقيع :

التاريخ :

ملحق رقم (3)  
جداول الدراسات السابقة

اولاً : - اسهامات معرفية خاصة بالذكاء التنافسي :

المؤلف السنة	الشمري ، 2011
عنوان الدراسة	"الرصد البيئي و الذكاء التنافسي و أثرهما في المقدرات الجوهرية للمنظمة"
المتغير المستقل	الرصد البيئي ، الذكاء التنافسي
المتغير المعتمد	المقدرات الجوهرية
مجال الدراسة	مدراء الاقسام والوحدات في شركة كربلاء لصناعة الاسمنت
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية
عينة الدراسة	75 مديرا
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين الرصد البيئي والذكاء التنافسي و المقدرات الجوهرية في المنظمة المبحوثة .
الاساليب الاحصائية	معامل الارتباط و تحليل الانحدار و اختبار F.
اهم نتائج الدراسة	أستنتجت الدراسة ان للرصد البيئي و الذكاء التنافسي دوراً فاعلاً في نمو المنظمات و تنافسها من خلال بناء مقدرات جوهرية للشركة .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	مجتمع الدراسة صناعي ، الاختلاف كبير في الأسلوب و العينة و المنهج.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	اجريت الدراسة في بيئة عراقية ، محاولة ربط الذكاء التنافسي بالمقدرات الجوهرية هو قريب من مفهومنا في ربط الذكاء بالاداء الريادي
الاستفادة من الدراسة	المساعدة في تحقيق اضافة معرفية فيما يتعلق بمتغير الذكاء التنافسي ، تحديد متغيرات الدراسة

المؤلف السنة	حميد ، 2013
عنوان الدراسة	"الرؤية الاستراتيجية و الذكاء التنافسي و أثرهما في إدارة علاقات الضيف"
المتغير المستقل	الرؤية الاستراتيجية ، الذكاء التنافسي
المتغير المعتمد	ادارة علاقات الضيف
مجال الدراسة	مدراء فنادق الدرجة الممتازة والداخلة في الخدمة فقط والبالغ عددها (8) والتي هي (الرشيد , المنصور , عشتار , فلسطين , نينوى , شيراتون البصرة , مناوي باشا , الوالي).
منهج الدراسة	دراسة استطلاعية
عينة الدراسة	69 مدير
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى بيان مدى تطبيق أليات الرؤية الاستراتيجية والذكاء التنافسي وإدارة علاقات الضيف واهميتها في المنظمات السياحية العراقية.
الاساليب الاحصائية	استخدام برنامج SPSS في تحديد الارتباط والتأثير
اهم نتائج الدراسة	أظهرت الدراسة ان هنالك قوة ارتباط بين متغيرات الدراسة
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	مجتمع الدراسة سياعي ، ربطت الذكاء التنافسي بالرؤية الاستراتيجية
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	اجريت الدراسة في بيئة عراقية ، ركزت عينة الدراسة على المستويات الادارية العليا
الاستفادة من الدراسة	استخدامها أسلوب الاستبانة الامر الذي يجعلها دراسة مهمة لمتغير الذكاء التنافسي للدراسة الحالية

المؤلف السنة	الرويشدي ، 2015
عنوان الدراسة	ريادية المنظمات العامة على ضوء التوافق بين الذكاء التنافسي والتجديد الاستراتيجي
المتغير المستقل	الذكاء التنافسي ، التجديد الاستراتيجي
المتغير المعتمد	ريادية المنظمات
مجال الدراسة	دراسة تحليلية في جامعة بغداد
منهج الدراسة	استند البحث على اسلوب استطلاع اراء قيادات جامعة بغداد من خلال مقياس الدراسة (الاستبانة) لاستطلاع ارائهم حول اداء الجامعة
عينة الدراسة	قيادات جامعات بغداد (السيد رئيس الجامعة و السادة المساعدين و السادة عمداء الكليات و المعاهد و مدراء المراكز البحثية )، وقد اشتمل البحث على (35) شخص ، مثلوا قيادات الجامعة
هدف الدراسة	تشخيص واقع عمل رئاسة جامعة بغداد وكلياتها ومعاهدها و مراكزها في مجال متغيرات البحث والتعرف على مدى جاهزية قياداتها في تبني الفكر الريادي من خلال الأفادة من عمليات

الدكاء التنافسي و آليات التجديد الاستراتيجي .	
أستعمل البحث برنامج ( SPSS v21 ) و ( Excel 2010 ) في تحليل البيانات و تصميم الجداول و رسم المخططات , معتمداً على مجموعة من الوسائل الاحصائية مثل التكرارات (Frequencies) , الاوساط الحسابية الموزونة (Mean), الانحراف المعياري (Standard Deviation), معامل الاختلاف (Coefficient of variation), معامل الارتباط (Person), معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple linear regression) و الذي يتضمن أختبارات (T,F,A,B ,R2) و معامل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)	الاساليب الاحصائية
مجموعة من الاستنتاجات كان ابرزها يسهم التوافق بين عمليات الذكاء التنافسي و آليات التجديد الاستراتيجي في تعزيز الجامعة الريادية , فهذا التوافق يجعل فكرة تحقيق الجامعة الريادية اكثر نضوجاً و تأثيراً	اهم نتائج الدراسة
عينه الدراسة جامعة حكومية / قطاع عام , اختلفت كثيراً عن الدراسة في متغيراتها كذلك ما يخص البعد الريادي في مقياسه و محاوره الرئيسية .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
اجريت الدراسة في بيئة عراقية , استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية , بيان اهمية الذكاء التنافسي والريادية	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري وخاصة موضوع عملية الذكاء التنافسي , استخدامها أسلوب الاستبانة الامر الذي يجعلها دراسة مهمة لمتغير الذكاء التنافسي للدراسة الحالية	الاستفادة من الدراسة

Calof 2004	المؤلف السنة
Knowledge For Innovation : Competitive Intelligence practices in Small and Medium Sized Business	عنوان الدراسة
الدكاء التنافسي	المتغير المستقل
/	المتغير المعتمد
عاملين في منظمات تصنيعية متنوعة	مجال الدراسة
دراسة استطلاعية	منهج الدراسة
1280 فرداً	عينة الدراسة
تهدف الدراسة الى معرفة كيفية استخدام عملية الذكاء التنافسي في تلك الشركات من خلال طرح اسئلة تخص مراحل العملية	هدف الدراسة
مربع كاي	الاساليب الاحصائية
ان الشركات الكندية الصغرى تمتلك ثقافة جيدة عن الذكاء التنافسي الا انها لا تستخدم عملية الذكاء التنافسي , تلك الشركات الصغرى لا تستطيع العمل بالذكاء التنافسي لان مواردها ومهاراتها محدودة وبالتالي لا تستطيع ان تُكوّن وحدات ذكاء تنافسي مستقلة	اهم نتائج الدراسة

الدراسة استطلاعية , اجريت الدراسة في بيئة غير عراقية , استخدمت الدراسة الانترنت في توزيع استمارة الاستبيان	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
استخدامها طريقة الاستبيان , تحديدها لخطوات عملية الذكاء التنافسي , تقترب اهداف الدراسة من اهداف الدراسة الحالية	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري وخاصة موضوع خطوات الذكاء التنافسي	الاستفادة من الدراسة

<b>Skerrett 2009</b>	المؤلف السنة
<b>The state of competitive intelligence within newzeland private and public sector organizations</b>	عنوان الدراسة
الذكاء التنافسي	المتغير المستقل
/	المتغير المعتمد
مدراء تنفيذيين , اعضاء هيئة ادارية	مجال الدراسة
دراسة مقارنة	منهج الدراسة
65 فرد	عينة الدراسة
تحديد وايضاح مفهوم الذكاء التنافسي , تقييم للقيمة المدركة للذكاء التنافسي , معرفة العلاقة بين الذكاء التنافسي وادارة المعرفة	هدف الدراسة
الوسط الحسابي , النسبة المئوية , الارتباط	الاساليب الاحصائية
تبين من النتائج ان افراد العينة يرون الذكاء التنافسي بشكله العملياتي كما انه من الممكن ان يتم تحسين عمليات الذكاء التنافسي بحيث يكون لها تأثير مباشر على سمعة الشركات وحصتها السوقية , 79 % من المنظمات المبحوثة قد الزمت نفسها ماليا لاداء عملية الذكاء التنافسي	اهم نتائج الدراسة
اجريت الدراسة في بيئة غير عراقية , مجتمع الدراسة سياحي , الدراسة مقارنة	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تحديد متغيرات الدراسة/ التعرف على نقاط التشابه والاختلاف بين المفاهيم	الاستفادة من الدراسة

(Nasri,2013)	المؤلف السنة
Investigate Competitive Intelligence Process: An Exploratory Study in Tunisian Companies	عنوان الدراسة
عملية الذكاء التنافسي	المتغير المستقل
/	المتغير المعتمد
ست شركات تونسية مختلفة في ثلاثة قطاعات , تقانة الاتصالات , التصنيع , و تجارة التجزئة	مجال الدراسة
الدراسة الاستطلاعية	منهج الدراسة
ستة من المدراء التنفيذيين في ست شركات تونسية مختلفة	عينة الدراسة
هدفت هذه الدراسة الى أستكشاف جوانب إدارة عمليات الذكاء التنافسي في المنظمات التونسية	هدف الدراسة
اساليب تحليلية وصفية	الاساليب الاحصائية
كشفت النتائج عن هذه الدراسة ان الذكاء التنافسي كأداة تنافسية هو غير معروف لدى الغالبية العظمى من المنظمات .	اهم نتائج الدراسة
اجريت الدراسة في بيئة غير عراقية ، اختلاف مجتمع الدراسة	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
تبرز اهمية الذكاء التنافسي و تأثيره	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزير الجانب النظري	الاستفادة من الدراسة

### ثانياً :- اسهامات معرفية خاصة باليقظة الاستراتيجية

الزهراء ، 2011	المؤلف والسنة
اليقظة اداة مساعدة لاتخاذ القرار في المؤسسة .	عنوان الدراسة
اليقظة	المتغير المستقل
اتخاذ القرار	المتغير المعتمد
اختيار 13 مؤسسة اقتصادية / مختلفة منها الصناعية والخدمية والحكومية والخاصة والكبيرة والمتوسطة والصغيرة العاملة في الجزائر .	مجال الدراسة
دراسة ميدانية	منهج الدراسة
26 مدير	عينة الدراسة
تشخيص مدى توظيف اليقظة في اتخاذ القرارات .	أهداف الدراسة
الايوساط الحسابية / التكرارات	الاساليب الاحصائية

1/ ان نظام اليقظة من بين الانظمة المعلوماتية التي توفر للمؤسسة ما تحتاجه انطلاقاً من مرحلة البحث وصولاً الى مرحلة الاستغلال للمعلومات .	اهم نتائج الدراسة
2/ ان معظم المؤسسات الخاصة والمتوسطة والكبيرة التي تعمل في مجال الخدمات تمتلك نظام للمعلومات وتعي اهمية اليقظة لكن لاتفكر في مجال تبنيتها , عليه لابد من تنبيه المدراء بأهمية اليقظة لاتخاذ القرارات المناسبة وتدريبهم عليها .	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
تم تطبيقها في بيئة غير عراقية ، مجال الدراسة شمل القطاع العام والخاص	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
استخدامها لاستمارة الاستبانة	الاستفادة من الدراسة
التعرف على بعض المصادر والمراجع	

نور العابدين ، 2012	المؤلف والسنة
دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها	عنوان الدراسة
اليقظة الاستراتيجية	المتغير المستقل
ترشيد الاتصال	المتغير المعتمد
وحدة مطاحن سيدي ارغيس أم البواقي / الجزائر	مجال الدراسة
دراسة ميدانية	منهج الدراسة
35 مدير	عينة الدراسة
توضيح الرؤية بشأن دور واهمية اليقظة في اداء المؤسسات وفي تفعيل عملية اتصالها مع المحيط الخارجي	أهداف الدراسة
التكرارات ، النسب المئوية	الاساليب الاحصائية
تسمح اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة بالبقاء على اتصال بمحيطها وهو ما يسمح لها بأكتشاف اي مخاطر او تهديدات او فرص جديدة	اهم نتائج الدراسة
مجال الدراسة القطاع العام ، بيئة الدراسة غير عراقية ، استخداما اساليب احصائية محدودة وبسيطة	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
استخدمت الدراسة استمارة الاستبيان والمقابلة الشخصية ، تبحث عن اليقظة الاستراتيجية ومدى اهميتها	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
اغناء الجانب النظري فيما يتعلق بمتغير اليقظة الاستراتيجية	الاستفادة من الدراسة

المؤلف والسنة	مدور ، 2013
عنوان الدراسة	اهمية اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة
المتغير المستقل	اليقظة الاستراتيجية
المتغير المعتمد	اتخاذ القرارات الاستراتيجية
مجال الدراسة	شركة اتصالات جزائرية
منهج الدراسة	دراسة حالة
عينة الدراسة	دراسة حالة شركة الاتصالات موبيليس ورقلة / الجزائر
أهداف الدراسة	التعرف على نظام اليقظة الاستراتيجية كوسيلة هامة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة وهو الامر الذي يضمن لها مكانه تنافسية في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسة .
الاساليب الاحصائية	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والتأثير
اهم نتائج الدراسة	اليقظة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس تقتصر على مستوى واحد من المستويات الادارية وهنا غفلت المؤسسة على اهمية وضرورة مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	ربطت الدراسة اليقظة الاستراتيجية بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، اقيمت الدراسة في بيئة غير عراقية
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	تبحث عن اليقظة الاستراتيجية ومدى اهميتها ، الاساليب الاحصائية المستخدمة
الاستفادة من الدراسة	اغناء الجانب النظري فيما يتعلق بمتغير اليقظة الاستراتيجية

المؤلف والسنة	Azilal , 2007
عنوان الدراسة	The Strategic vigilance: Tool of Surveillance in the Breast of Moroccan Banks
المتغير المستقل	اليقظة الاستراتيجية
المتغير المعتمد	/
مجال الدراسة	القطاع المصرفي المغربي
منهج الدراسة	دراسة استقصائية/مكتوبة باللغة الفرنسية
عينة الدراسة	اختيار سبعة من البنوك المغربية
أهداف الدراسة	1/هل تتوجه البنوك المبحوثة نحو بيئتها ( التكنولوجية ، التنافسية ، التجارية ، التنظيمية ... وغيرها ) من أجل الكشف عن التهديدات والفرص ، اي تدرس اليقظة الاستراتيجية.
الاساليب الاحصائية	التكرارات / النسبة المئوية

1.رصد خلايا مراقبة عن كثب تطورات الأزمة المالية . 2. تطوير ذكاء الأعمال في القطاع المصرفي المغربي. 3.تعتبر اليقظة الدعامة الأساسية للذكاء .	اهم نتائج الدراسة
أجريت الدراسة في بيئة غير عراقية ، لم تستخدم استمارة الاستبانة	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
اتفقت مع الدراسة الحالية في تحديد مدى اهمية اليقظة الاستراتيجية	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري ، اظهار العلاقة بين اليقظة والذكاء	الاستفادة من الدراسة

Day & Schoemaker , 2008	المؤلف والسنة
Are you a Vigilant Leader ?	عنوان الدراسة
قادة اليقظة	المتغير المستقل
/	المتغير المعتمد
كبار المدراء العاملين في (11) شركة عالمية امريكية.	مجال الدراسة
دراسة استطلاعية .	منهج الدراسة
140 من المدراء الاستراتيجيين .	عينة الدراسة
1/هل هناك توجه من قبل كبار المدراء التنفيذيين نحو تطوير رؤيتهم بالبيئة المحيطة ، والبحث عن الاشارات الضعيفة وغير المتوقعة .	أهداف الدراسة
اعتمدت المقابلة الشخصية مع المدراء التنفيذيين .	الاساليب الاحصائية
1. يستطيع قادة الشركات من زيادة يقظتهم من خلال غرس ثلاثة مؤهلات التركيز الخارجي * التركيز الداخلي وخلق ثقافة الابتكار * الاستشراف (التبصر الاستراتيجي) 2. ان التيقظ مهم وحاسم لادراك فرص النمو والابتكار والتعرف على الاخطار التي تواجه الشركات في عالم متغير ومعقد .	اهم نتائج الدراسة
طبقت الدراسة في بيئة غير عراقية ، لم تستخدم استمارة الاستبانة	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
الاتفاق مع بعض الجوانب المتعلقة بالجانب النظري للدراسة .	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري واعطائه قوة من خلال النقاط المشتركة التي تناولتها الدراستين.	الاستفادة من الدراسة

المؤلف والسنة	Toor & ofori , 2010
عنوان الدراسة	Vigilant Corporate Leadership :A key to Veritable Performance .
المتغير المستقل	القيادة اليقظة للشركات
المتغير المعتمد	الاداء الحقيقي
مجال الدراسة	المنظمات ذات الصلة بالبناء في سنغافورة
منهج الدراسة	دراسة حالة .
عينة الدراسة	49 من كبار القادة التنفيذيين
أهداف الدراسة	1/ تشخيص مدى توظيف قادة المنظمات ((النظرة اليقظة)) وبشكل فعال لتحقيق النمو المستدام والاداء الحقيقي .
الاساليب الاحصائية	المقابلة الشخصية مع القادة / اسلوب تحليلي
اهم نتائج الدراسة	1. تم توظيف قادة المنظمات اليقظة وبمستوى متوسط. 2. ان النظرة اليقظة للقادة تجعلهم قادرين على التكيف مع المتغيرات ومستفيدين من الداخل ويحققون النمو المستدام لمشاريعهم على الرغم من التهديدات التي تواجههم . 3. ان القائد اليقظ يتحدى القيادة التقليدية ويأخذ طريقاً مختلفاً يشجع التمكين ومشاركة الافراد ولكل المستويات التنظيمية ، وجمعهم نحو رؤية مشتركة ، وسوقهم نحو هدف واحد ، وتعزيز ثقافة القيم والفهم المشترك .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	تم تطبيقها في بيئة غير عراقية . وعدم استخدامها لاستمارة الاستبيان والاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	اختيار العينة من الادارات العليا ، تبحث عن اليقظة الاستراتيجية ومدى تأثيرها على الاداء الحقيقي .
الاستفادة من الدراسة	ساعدت الدراسة في تحقيق اضافات للمواضيع المتعلقة باليقظة الاستراتيجية في الدراسة الحالية .

ثالثاً :- اسهامات معرفية خاصة بالاداء الريادي

المؤلف والسنة	داود ، 2011
عنوان الدراسة	تنافسية المنظمات بين الحاكمة وريادية الأعمال
المتغير المستقل	الحاكمة ، ريادية الاعمال
المتغير المعتمد	تنافسية المنظمات
مجال الدراسة	قطاعي الاتصالات والمصارف العراقية

دراسة تحليلية مقارنة	منهج الدراسة
(192) فرداً من قطاعي المصارف الخاصة وشركات الاتصالات العراقية، الذين يشكلون القيادات العليا فيها وتمثلوا بـ (رئيس وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء المفوضين ونوابهم ورؤساء الأقسام)	عينة الدراسة
هدفت الدراسة إلى قياس الربط بين حاكمية الشركة وريادية الأعمال في ظل التوجه الاستراتيجي للقادة في القطاعات المبحوثة	أهداف الدراسة
عدد من الأدوات الإحصائية عبر برنامج (SPSS.v.19) للوصول الى النتائج المتعلقة بها، فضلاً عن تطبيق برنامج التحليل التطويقي للبيانات (EDAP) لمعرفة مستوى الكفاءة الاقتصادية لعينة الدراسة، وكذلك استعمال برنامج (EXCEL2010) لاستخراج المؤشرات المالية لمعرفة أداء منظمات عينة الدراسة	الاساليب الاحصائية
أمكانية نشر ثقافة حاكمية الشركة في قطاع المصارف وشركات الاتصال الخاصة، لغرض استكمال ما هو قائم على تعليمات البنك المركزي وقانون الشركات والمصارف، الذي ينظم سير عمل المنظمات المبحوثة لاسيما عينة المصارف، فضلاً عن الإضافات الجديدة التي تفرضها قواعد وآليات ومعايير حاكمية الشركة وريادية الأعمال بسبب حيازة قطاع المصارف الخاصة على الأولوية في نتائج الدراسة	اهم نتائج الدراسة
عينة الدراسة القطاع المصرفي والاتصالات ، ربطت الريادية بالحاكمية وتنافسية المنظمات	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
تناولها متغير الريادية ، بعض الوسائل والاساليب الاحصائية ، بيئة الدراسة عراقية	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
ساعدت الدراسة في تحقيق اضافات للمواضيع المتعلقة بالاداء الريادي في الدراسة الحالية	الاستفادة من الدراسة

كشكول ، 2014	المؤلف والسنة
حقوق الإنسان وانعكاساتها في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات	عنوان الدراسة
حقوق الانسان	المتغير المستقل
الريادة الاستراتيجية ، الاداء العالي	المتغير المعتمد
مدراء شركات ومعامل السمنت العراقية	مجال الدراسة
دراسة استطلاعية	منهج الدراسة
(122) مديرا	عينة الدراسة
توضيح انعكاسات حقوق الإنسان في الريادة الإستراتيجية والأداء العالي للمنظمات في قطاع إنتاج السمنت في العراق متمثلة في الشركات الثلاث الكبرى المنتجة للسمنت(شركة السمنت الشمالية ، شركة السمنت العراقية ، شركة السمنت الجنوبية)	أهداف الدراسة
معامل الارتباط ، معامل التأثير ، معامل الاختلاف	الاساليب الاحصائية
إن الإدارة في الشركات المبحوثة كانت مهمة جدا ولها الرغبة الكبيرة نحو تحقيق وضمان حقوق الزبائن، وبالتالي تحقيق الأداء الأفضل, لكن الشركات الثلاث لها ميل دون المستوى المطلوب تجاه تبني المخاطرة في عملياتها الريادية	اهم نتائج الدراسة

ربطها متغير الريادة بحقوق الانسان ، مجال تطبيق الدراسة	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
بيئة الدراسة عراقية ، تناولها متغير الريادة وربطه بالاداء	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
تعزيز الجانب النظري واعطائه قوة من خلال النقاط المشتركة التي تناولتها الدراستين	الاستفادة من الدراسة

التميمي ، 2016	المؤلف والسنة
تأثير إدارة الموهبة في تحقيق الريادة الاستراتيجية	عنوان الدراسة
ادارة الموهبة	المتغير المستقل
الريادة الاستراتيجية	المتغير المعتمد
الشركة العامة للصناعات الجلدية	مجال الدراسة
دراسة تطبيقية	منهج الدراسة
(120) مديراً وعملاً في الشركة العامة للصناعات الجلدية	عينة الدراسة
تقديم مجموعة من الحلول للكثير من المشكلات التي تواجه الشركة المبحوثة في مجال استكشاف إدارة الموهبة وتطبيقها وكيفية توظيفها لتحقيق الريادة الاستراتيجية .	أهداف الدراسة
التحليل العاملي والتكرارات والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية, واختبار علاقة الارتباط والتأثير	الاساليب الاحصائية
, أهمها أن إدارة الموهبة تحقق الريادة الاستراتيجية وتؤمن كل من إدارة الشركة والعاملين بأهمية تطبيقها في الشركة المبحوثة.	اهم نتائج الدراسة
طبقت الدراسة في القطاع العام ، اعتمادها الذكاء التنافسي متغير فرعياً لإدارة الموهبة	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
بيئة الدراسة عراقية ، الذكاء التنافسي احد المتغيرات الفرعية للدراسة وربط بالريادية	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
اغناء الجانب النظري للذكاء التنافسي والاداء الريادي ، اظهار العلاقة بين الذكاء والاداء	الاستفادة من الدراسة

Dhliwayo & Vuuren , 2011	المؤلف والسنة
THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND ENTREPRENEURSHIP: A PARADOX	عنوان الدراسة
التخطيط الاستراتيجي ، الريادية	المتغير المستقل
/	المتغير المعتمد
مجموعة من الشركات العامة في جنوب افريقيا	مجال الدراسة
دراسة استطلاعية	منهج الدراسة
232 شركة عامة في جنوب أفريقيا	عينة الدراسة
بيان بأن هناك علاقة إيجابية ولكنها ضعيفة في ممارسة التخطيط الاستراتيجي وريادة الأعمال في جنوب أفريقيا	أهداف الدراسة
التحليل ألعالمي ، ومعامل الارتباط	الاساليب الاحصائية
أن الشركات العامة في جنوب أفريقيا يمكنها القيام بممارسة التخطيط الاستراتيجي ولكن هذه الممارسة هي ذات مستوى منخفض ، التوجه الريادي للشركات هو أيضا منخفض	اهم نتائج الدراسة
بيئة الدراسة غير عراقية ، ربطت التخطيط الاستراتيجي والريادية ، مجال الدراسة القطاع العام	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
تبني متغير الاداء الريادي وبيان مدى اهميته وتأثيره في بقاء المؤسسات	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
اغناء الجانب النظري	الاستفادة من الدراسة

Mohutsiwa,2012	المؤلف والسنة
Strategic Entrepreneurship and performance of small and medium enterprises in south Africa.	عنوان الدراسة
الريادة الاستراتيجية	المتغير المستقل
الاداء	المتغير المعتمد
المشاريع الصغيرة والمتوسطة في جنوب افريقيا	مجال الدراسة
دراسة استطلاعية	منهج الدراسة
شملت عينة الدراسة (133) مشروع صغير ومتوسط في جنوب افريقيا	عينة الدراسة
دراسة العلاقة بين الريادة الاستراتيجية واداء الشركة , وتنقسم الدراسة على قسمين التوجه الريادي و مرونة التخطيط.	أهداف الدراسة
التكررات ، والنسب لمئوية ، ومعامل الارتباط	الاساليب الاحصائية
توصلت النتائج الى حاجة المشاريع بأن تكون سباقية ومبتكرة وقادرة على تحمل المخاطرة للتأثير في الاداء الخاص بها.	اهم نتائج الدراسة
بيئة الدراسة غير عراقية	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
ربطت الدراسة الاداء بالريادة ، دراسة استطلاعية ، طبقت في القطاع الخاص	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
اغناء الجانب النظري فيما يخص متغير الاداء الريادي	الاستفادة من الدراسة

Murimbika & Urban , 2013	المؤلف والسنة
Strategic management practices and corporate entrepreneurship: A cluster analysis of financial and business services firms in South Africa	عنوان الدراسة
تطبيقات الادارة الاستراتيجية	المتغير المستقل
ريادة الشركات	المتغير المعتمد
مجموعة من شركات الخدمات المالية والتجارية في جنوب أفريقيا .	مجال الدراسة
دراسة تحليلية	منهج الدراسة
219 من شركات الخدمات المالية الافريقية	عينة الدراسة
التوضيح بأن الاقتصاديات الناشئة أصبحت أكثر اعتمادا على السوق فمن الضروري إصلاح المؤسسات للتحول للريادية على المستوى التنظيمي من أجل التكيف مع البيئة المؤسسية للانتقال والحفاظ على القدرة التنافسية للشركة في كل من الأسواق المحلية والعالمية.	أهداف الدراسة
التحليلات العنقودية والاختبار التجريبي	الاساليب الاحصائية
يمكن للمدراء الاستفادة من الممارسات الإدارية الإستراتيجية بحيث يزداد موقف الشركة على استمرارية الريادة وعلى أن تكون مبتكرة واستباقية، وتكون الشركة على استعداد لتحمل المخاطر عندما تواجه حالة عدم اليقين.	اهم نتائج الدراسة
بيئة الدراسة غير عراقية ، ربطت بين الادارة الاستراتيجية وريادية الشركات	نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية
اتفقت مع الدراسة الحالية في تحديد مدى اهمية ان تتبنى المؤسسات الريادية	نقاط التشابه مع الدراسة الحالية
اغناء الجانب النظري للاداء الريادي	الاستفادة من الدراسة