

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية
دراسة تطبيقية في شركات التأمين الفلسطينية

عبيدة محمد عبد العزيز حمدان

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ / 2019 م

علاقة الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية
دراسة تطبيقية على شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة

إعداد:

عبدة محمد عبد العزيز حمدان

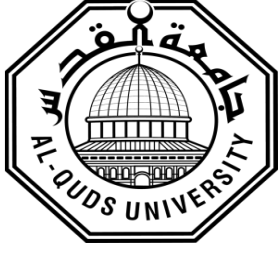
بكالوريوس إدارة اعمال من جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

إشراف

د. عزمي احمد محمد الاطرش

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في برنامج بناء المؤسسات
والتنمية البشرية من معهد التنمية المستدامة - جامعة القدس

2019 / 1440 هـ



جامعة القدس - فلسطين
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

إجازة الرسالة

العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية
دراسة تطبيقية في شركات التأمين الفلسطينية

أسم الطالب: عبيدة محمد عبد العزيز حمدان

الرقم الجامعي: 21611218

المشرف: د. عزمي احمد محمد الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/5/21 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

.....	التوقيع	1- رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الأطرش
.....	التوقيع	2- ممتحناً داخلياً: د. سعدي الكرنز
.....	التوقيع	3- ممتحناً خارجياً: د. يوسف أبو فارة

القدس - فلسطين

1440 هـ / 2019 م

إهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ،

إلى من بذل الغالي والنفيس من أجلي: والدي الغالي أطل الله في عمره، وألبسه ثوب الصحة
والعافية،

إلى من سهرت الليالي وأفنت العمر من أجلي: أمي الغالية أطل الله في عمرها، وألبسها ثوب الصحة
والعافية أهديها قطرة من بحر أعمالها.

إلى من وقفت إلى جانبي وسارت معي نحو تحقيق الحلم خطوة بخطوة رفيقة الدرب: زوجتي الغالية،

إلى قرة العين وعبق الريحان ابنتي: سارة، وجوان،

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء،

إلى أساتذتي الرائعين،

إلى جامعة العاصمة جامعة القدس منارة العلم،

إلى أرواح شهدائنا الإبطال الذين رووا بدمائهم ثرى الوطن الغالي،

إليكم جميعاً أهدي بحثي هذا.

عبيدة محمد عبد العزيز حمدان

الإقرار:

أقر أنا معد الرسالة، بأنها قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: 

عبدة محمد عبد العزيز حمدان

التاريخ: 21/5/2019

شكر وتقدير

نبدأ بحمد الله وشكره سبحانه وتعالى الذي بنعمته تتم الصالحات.. أما بعد،،

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى الدكتور الفاضل والمشرف على هذه الرسالة/ الدكتور **عزمي احمد محمد الاطرش** ذو التوجيهات السديدة والملاحظات والإرشادات القيمة، الذي منحني من وقته الكثير لإنجاز هذه الرسالة.

وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى جامعة القدس، ممثلة بعمادة الدراسات العليا ومعهد التنمية المستدامة، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية في برنامج بناء المؤسسات والتنمية البشرية.

كما أتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى الأصدقاء والزملاء وكل من ساندني ونصحتني وأرشدني وساهم في إنجاز هذه الرسالة المتواضعة.

عبيدة محمد عبد العزيز حمدان

مصطلحات الدراسة:

1. **الذكاء الاستراتيجي:** أنه ما يجب أن تعرفه المؤسسة حول محيط أعمالها بما يكسبها المقدرة على تحقيق الربح، كما يمكنها من توقع التغيير الذي يمكن أن يحدث مستقبلاً في المحيط وإدارته، قصد تطبيق إستراتيجية المؤسسة بما يؤدي إلى تقديم قيمة مضافة بالنسبة للمستهلك، وتعظيم الأرباح في السوق الحالية والأسواق الجديدة. (محمد، 2015: 92).
2. **الميزة التنافسية:** تتمثل في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بالمنافسين أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في المستوى على الأقل (الرؤوف، 2007: و).
3. **الاستشراف:** جهد فكري علمي معمق مبني على مؤشرات كمية أو نوعية منتقاه حسب طبيعة الدراسة ويقصد منه التنبؤ بمستقبل ظاهرة معينة من خلال طرح احتمالات وبدائل تتفاوت في درجة امكانية وقوع أي منها بالاعتماد على مناهج علمية أكثر نضجاً (عطا، 2015: 144).
4. **الرؤية المستقبلية:** فن رؤية الأشياء غير المنظور إذ أنها لا تعني مجرد تصور أو تخيل بل هي القدرة العقلانية على دراسة واقع ومستقبل المنظمة (عطا، 2015: 145).
5. **تفكير النظم:** القدرة على توليف العناصر المختلفة، لغرض تحليلها، وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل صورة واضحة عن الأشياء التي نتعامل معها. (أبو الغنم، 2015: 145)
6. **الشراكة:** تتمثل في قدرة الشراكة على إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوي الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوي الذكاء الاستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة (الغزاوي، 2016: 313).
7. **الدافعية:** القدرة على دفع العاملين كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي فتعكس قدرة القائد على دفع أو تحفيز الأفراد على الإيمان بهدف عام يجمعهم وتنفذ التصورات والرؤى (الغزاوي، 2016: 313).

المخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية من وجهة نظر الكادر الإداري في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة، عبر دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة) والميزة التنافسية، بالإضافة إلى معرفة اثر كل من (العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ومكان العمل) على الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية. واستخدم الباحث المنهج الإرتباطي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة والذي يعتمد على وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين المكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، كما استخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع الدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة بالمسح الشامل لجميع الكادر الاداري في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة وعددهم (143) كادراً إدارياً، وتبين ان الإستبانات المستردة والصالحة للتحليل (131) بنسبة بلغت (91.6%).

وقد توصلت الدراسة إلى توفر الذكاء الاستراتيجي لدى الكادر الاداري في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله البيرة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.93)، وتوفر محور الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله البيرة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.11) بالاضافة الى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشراكة) والميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة، فيما أوصت الدراسة بضرورة عمل علامة تجارية مميزة يعرفها الزبائن، بحيث تكون موجه لهم في اختيار شركة التأمين التي يرغب بها، بناءً على العلامة التجارية وليس على وكلاء التأمين، بحيث يطلب الزبون بنفسه ويبحث عن الشركة التي يريد ضرورة تحسين قدرات شركات التامين على رؤية الاشياء غير المنظوره والتعامل مع التغيرات المستجدة، وتصور الشركة للاحداث المستقبلية واعداد السيناريوهات الملائمة، لما لهذا الموضوع من أهمية في بيئة غير مستقرة كبيئتنا، وضرورة تطوير قسم خاص في شركات التأمين متخصص في البحث والتطوير لتقديم افكار خلاقة وجديدة تطور وتنوع خدمات شركات التأمين، ، اضافة الى ضرورة اقامة التحالفات مع شركات أخرى لتعزيز الموقف التنافسي للشركة.

The relationship between strategic intelligence and competitive advantage Applied Study in Palestinian Insurance Companies

**prepared by: Obaeda Mohamed Abd Elaziz Hamdan
supervisor: Dr. Azmi Al-Atrash**

Abstract:

The study aimed to identify the relationship of strategic intelligence in the competitive advantage from the point of view of the administrative staff with the insurance companies in Ramallah and Al-Bireh Governorate. That was achieved by studying the relationship between strategic intelligence and its elements (foresight, system thinking, future vision, motivation and partnership) and the competitive advantage. In addition to identifying the impact of (age, qualification, years of experience, place of work) on strategic intelligence and the competitive advantage.

The researcher used the associative method due to its suitability to this study, which depends on the description of the phenomenon of the subject of it, the analysis of the data, the relationship between the components and views that are raised around them, and the processes that are included and the occurred effects. The researcher used a questionnaire as a tool for collecting data from the study community. The study society represents the total survey of all administrative staff in Ramallah and Al-Bireh insurance companies; a total of 143 administrative supervisors. The recovered and valid questionnaires were 131 (91.6% of the research sample).

The study concluded that the strategic intelligence of the administrative staff in the insurance companies operating in Ramallah and Al-Bireh governorate is high with an average of 3.93. And the competitive advantage provided by the insurance companies operating there is also high with an average of (4.11). In addition to the positive relationship that was statistically significant at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) between the strategic intelligence with its elements (foresight, systemic thinking, future vision, motivation, partnership) and the competitive advantage of the insurance companies in Ramallah and Al-Bireh Governorate.

The study recommended the importance to have special trade mark be known by the customers, so that they are directed to the choice of the insurance company that they wishes, based on the trade mark not on the insurance agents, so that the customer asks and looks for the company he wants .and there is a need to improve the capabilities of insurance companies to see the invisible things and to efficiently deal with changes that are emerging, and the company's vision for future events and the preparation of appropriate scenarios, due to the importance of this subject in an unstable situation as the Palestinian situation. The need to develop a special section in the insurance companies specializing in research and development to provide creative and new ideas to develop and diverse the services of insurance companies, In addition to the necessity to set up alliance with other companies to strengthen the Competitive position.

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 مبررات الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أسئلة الدراسة

7.1 فرضيات الدراسة

8.1 نموذج الدراسة ومتغيراتها

9.1 هيكلية الدراسة

1.1 مقدمة:

نظراً للتطور العلمي والتكنولوجي وما تواجه كافة منظمات الاعمال في عصرنا الراهن من تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة والمستمرة في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، أمام هذه التحديات أصبحت الادارة التقليدية عاجزة عن نقل المنظمات الى بر الأمان، مما دفع قيادات المنظمات لتبني استراتيجيات حديثة ومتطورة لنقل المنظمات الى بر الامان بذكاء وحكمة وتحقيق التفوق على منافسيهم، فظهر مصطلح الذكاء الاستراتيجي كأسلوب جديد لتوجيه المنظمة نحو تحقيق اهدافها والمحافظة على مكانتها، فتبنى مسار النشاط الاستباقي بدلاً من مسار النشاط العلاجي، لان استمرار المنظمات لا يقف عند عمل الاشياء بطريقة الصحيحة، بسبب عدم قدرتها على مجارات التغيرات المتسارعة وبالتالي تراجعها واندثارها، وانما تبني المدخل الاستراتيجي لاستباق الازمات والاستعداد لمواجهتها.

ويرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي يحتاجها الكادر الاداري والمفكر الاستراتيجي في المنظمات من (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع، والدافعية) والتي تتيح له إمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات عدم التأكد وندرة المعلومات ومحدوديتها، بحيث أصبح من يمتلك المعلومة اكثر قوة وتميز، فتحولت المعلومات الى بعد استراتيجي وأداة لفحص وتحليل متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية.

وتعد الميزة التنافسية السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة، وذلك عبر قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدراتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل من خلال خلق التقنيات والمهارات بصورة مقدرات تمكنها من التكيف للفرص المتغيرة بشكل مريح، وهي معيار لتحديد المنظمات الناجحة تلك التي تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة قد أصبحت معروفة، وان المنافسين على علم بها (البياتني، وسعيد 2016: 138)

وأصبحت خدمات التأمين تشكل حاجة ملحة للمنشآت والأفراد على حد سواء لما لها من دور في إدارة المخاطر التي قد تتعرض لها المنشآت أو الأفراد في شتى المجالات. ومن هنا برزت الحاجة لوجود شركات تأمين بهدف نقل المخاطر إليها والحصول على تعويضات مقابل دفعات مالية محدودة ومنظمة عند

التعرض للمخاطر المؤمن عليها؛ وهذا ما حث شركات التأمين الفلسطينية على تقديم خدماتها منذ عدة عقود (صافي، 2017: 15).

لقد تبلورة الفكرة الرئيسية لهذه الدراسة لدى الباحث من منطلق التحديات والتغيرات المستمرة التي تواجهها قطاع التأمين في فلسطين مما يستدعي من الكادر الاداري في شركات التأمين الفلسطينية ضرورة مواجهة التغيرات السريعة، والمستمرة واستباق الازمات، والاستعداد للمخاطر قبل وقوعها، والعمل على استغلال كافة الفرص المتاحة، وذلك من اجل تحقيق النجاح والتميز لمنظمتهم.

2.1 مشكلة الدراسة:

نظراً لتطور التأمين وانتشاره الواسع في فلسطين، بحيث أصبح ركيزة مهمة وجزءاً لا يتجزأ في الاقتصاد الوطني الفلسطيني، فأصبح خط الدفاع الأول للشركات والمنظمات لحماية ممتلكاتها وأموالها من المخاطر المستقبلية وضمان استمرارها، فكان لا بد من وجود نظام إداري حديث وقادر على حماية شركات التأمين من البيئة والتهديدات المحيطة فيها وقادر على التخطيط والتنبؤ بالنتائج المستقبلية نظراً للمنافسة الشديدة ومحاولة كل شركة التفوق والتميز في كل الأصعدة عن قريباتها من الشركات، فبرز الذكاء الاستراتيجي الذي يعتبر نظاماً فعالاً وحديثاً قادراً على إحداث تغييرات جوهرية قادرة على نقل المنظمات لتصبح ريادية في مجالها ومتميزة في خدماتها.

نظراً للأهمية المتزايدة لموضوع الميزة التنافسية من جهة وضرورة توفر الذكاء الاستراتيجي لتحقيق هذا الهدف من جهة أخرى، تظهر معالم مشكلة الدراسة على شكل السؤال الرئيسي التالي:

ما العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في شركات التأمين الفلسطينية؟

3.1 مبررات الدراسة:

تمحورت مبررات الدراسة بالآتي:

1. قلة الدراسات والأدبيات العربية بشكل عام والفلسطينية بشكل خاص التي تربط الذكاء الاستراتيجي بالميزة التنافسية على حد علم الباحث فكان لابد من هذه الدراسة لأهميتها في مساعدة قطاع حيوي مثل قطاع التأمين في استخدام وتطوير الذكاء الاستراتيجي وربطه بالميزة التنافسية .
2. حاجة جميع الشركات الى حلول فعالة للتعامل مع حالة المنافسة الشديدة التي تواجهها بحيث تتمكنها من زيادة السوق وتحقيق مستويات متقدمة في ادائها الاداري والمالي عن باقي الشركات المنافسة.
3. مبررات ذاتية نابعة من رغبة الباحث في دراسة الذكاء الاستراتيجي الذي يعدّ من المواضيع الحديثة وهو جزء لا يتجزأ من العلوم الإدارية الذي يساهم في تحقيق التطوير والتحديث في منهجية عمل شركات التأمين ومحاولة إيجاد فارق كبير يميزها عن الشركات المنافسة وتقديم حلول عملية لها.

4.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تطرحه، وتكمن أهميتها فيما يلي:

أولا الأهمية النظرية:

1. تبرز أهمية الدراسة النظرية من أهمية المتغيرات البحثية التي تناولها الباحث والمتمثلة بـ (الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية).

2. تكتسب هذا الدراسة أهمية خاصة في الدول النامية ومنها فلسطين حيث تسعى شركات التأمين الفلسطيني لتطبيق فلسفات جديدة لتحقيق من خلالها أهدافها ولتحسن من أدائها وتزيد من قدرتها التنافسية ولنهوض بالواقع الاقتصادي للبلد مما يجعل من هذا البحث إضافة جديدة للمكتبة الفلسطينية.
3. من الممكن أن تساهم هذه الدراسة في فتح آفاق بحثية جديدة لما تقدمه من مقترحات عملية حول مصطلحين حديثين ومهمين هما التفكير الاستراتيجي وعلاقته في الميزة التنافسية.

ثانياً الأهمية العملية:

1. تظهر أهمية الدراسة العملية من خلال تركيزه على قطاع حيوي في فلسطين كقطاع التأمين الذي له دور في الارتقاء بالمستوى الاقتصادي للبلد، ولأهمية هذا القطاع في فلسطين يتوجب على المنظمات أن تطبق نظام الذكاء الاستراتيجي لان يحول نشاط المنظمات إلى نشاط استباقي وليس علاجيا فيصبح أكثر كفاءة في تطبيق خطط المنظمة وإدخال الإبداع التكنولوجي في عملياتهم ، لموجهت التطورات العالمية وللوصول إلى أعلى درجات المنافسة.
2. تقدم الدراسة إسهاماً في توجيه المنظمات وإرشادهم حول أبرز مفاهيم الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية، وتعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة لصناع القرار في الشركات الفلسطينية حيث توفر هذه الدراسة آلية واضحة لتعزيز القدرة التنافسية للشركات الفلسطينية من خلال تطبيق الذكاء الاستراتيجي.

5.1 أهداف الدراسة:

تتلخص اهدف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين الفلسطينية.
2. التعرف على مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين الفلسطينية.
3. التعرف على العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشراكة) والميزة التنافسية لدى شركات التأمين الفلسطينية.
4. التعرف على وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات المبحوثين نحو علاقة الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية لدى شركات التأمين الفلسطينية تعزى للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، شركة التأمين).

6.1 أسئلة الدراسة:

تتلخص أسئلة الدراسة فيما يلي:

1. ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين الفلسطينية؟
2. ما مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين الفلسطينية؟
3. هل توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشراكة) والميزة التنافسية لدى شركات التأمين الفلسطينية؟
4. هل يختلف مستوى كل من الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى شركات التأمين الفلسطينية حسب متغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، شركة التأمين)؟

7.1 فرضيات الدراسة:

تتلخص فرضيات الدراسة فيما يلي:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الذكاء الاستراتيجي بعناصره

(الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشراكة) والميزة التنافسية لدى شركات

التأمين الفلسطينية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقييم المبحوثين لمستوى الذكاء

الاستراتيجي لدى شركات التأمين الفلسطينية وفقاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، شركة

التأمين).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقييم المبحوثين لمستوى الميزة

التنافسية لدى شركات التأمين الفلسطينية وفقاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، شركة

التأمين).

8.1 نموذج الدراسة ومتغيراتها:

من خلال اطلاع الباحث على كثير من نماذج القياس المتبعة، فقد حاول تحديد الأبعاد التي تتلاءم مع

طبيعة العمل الإداري في شركات التأمين الفلسطينية، والأكثر تكراراً في الأدبيات السابقة، وتتلخص فيما يلي:

❖ المتغيرات المستقلة " متغير الذكاء الاستراتيجي " ويشمل ذلك ما يلي:

1. الاستشراف

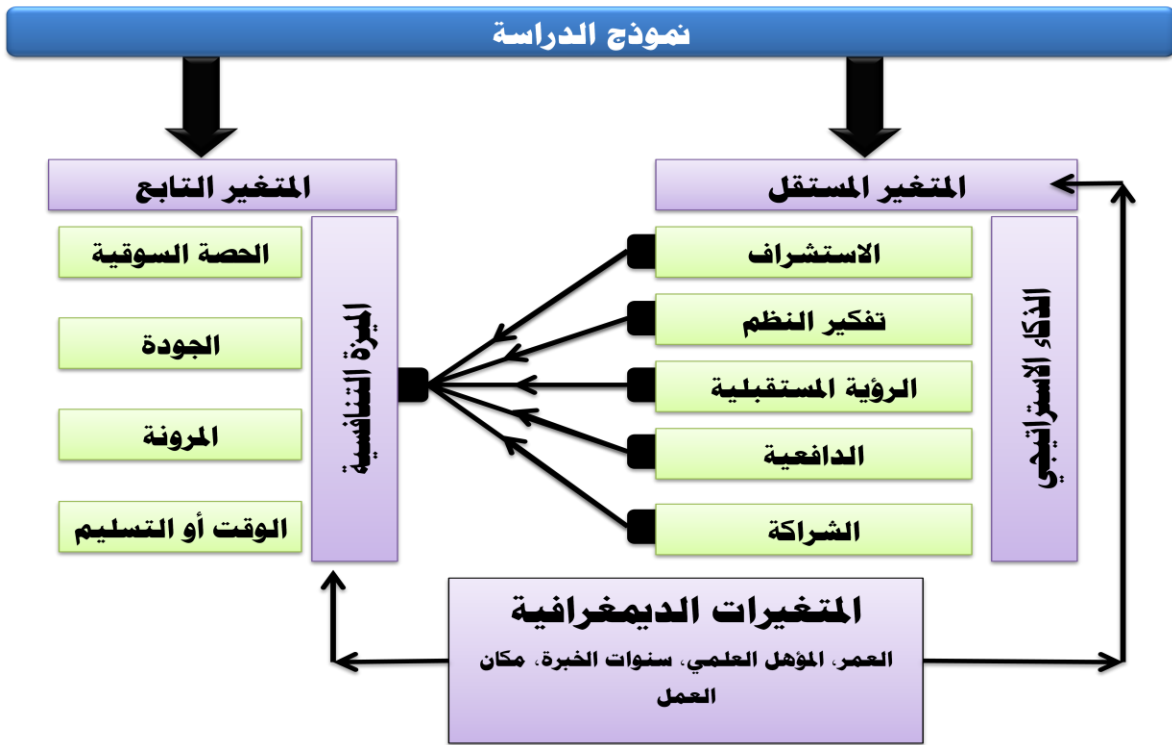
2. تفكير النظم

3. الرؤية المستقبلية

4. الدافعية

5. الشراكة

❖ المتغير التابع " الميزة التنافسية " (الحصة السوقية، والجودة، والمرونة، والوقت أو التسليم).



شكل رقم (1.1) يوضح متغيرات الدراسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث

9.1 هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى خمس فصول وهي كالتالي:

- ✓ الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.
- ✓ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- ✓ الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.
- ✓ الفصل الرابع: التحليل الإحصائي.
- ✓ الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

2.2 المبحث الثاني: الميزة التنافسية

3.2 المبحث الثالث: دراسات سابقة

المبحث الأول: الذكاء الاستراتيجي

1. مقدمة
2. مفهوم الذكاء
3. أنواع الذكاء
4. الاستراتيجية
5. مفهوم الذكاء الاستراتيجي
6. مداخل تفسير للذكاء الاستراتيجي
7. أهمية الذكاء الاستراتيجي
8. ادوار الذكاء الاستراتيجي
9. الذكاء الاستراتيجي نماذج القياس
10. أبعاد الذكاء الاستراتيجي

1.1.2. مقدمة:

يعدّ الذكاء الاستراتيجي من القضايا الحديثة والمعاصرة والتي حازت على اهتمام كبير في الأونة الأخيرة وخاصة على مستوى المنظمات، وفي هذا الفصل سنقوم بعرض مفهوم الذكاء لغتاً وفي علم النفس، كما سنعرض أنواع الذكاء المختلفة، ونوضح مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأهميته للمنظمات والأدوار التي يقوم بها والنماذج التي استخدمها الباحثين لدراسة الذكاء الاستراتيجي وكما سنعرض عناصر الذكاء الاستراتيجي لكي نستفيد منها في إبعاد التحديات التي تواجه المنظمات وتحقيق أهدافها نحو التميز والحصول على المكانة المرموقة في ظل التنافسية الشديدة بين المنظمات.

2.1.2. مفهوم الذكاء

خلق الله الإنسان وميزة عن باقي المخلوقات بالعقل، حيث قال في محكم التنزيل: (وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا) (سورة الإسراء، آية 70)، جاء هذا التفضيل بالعقل لانه مركز التفكير والتدبر للاختيار بين البدائل المختلفة.

والذكاء في اللغة تعني التمام والكمال والانتشار والذيع، ومنه الذكاء في السن وهو تمام السن، ومنه الذكاء في الفهم، وهو أن يكون فهماً تاماً سريع القبول، ومنه ذكاء المسك أي؛ سطعت رائحته وانتشر (صالح وآخرون، 2010، ص100).

ويعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي لقيت اهتمام واسع من قبل الباحثين وعلماء النفس منذ البدايات الأولى، حيث قاموا بدراسته من عدة جوانب، وقدموا الكثير من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده وبنيته، كما بينت الدراسات أن هناك عدداً كبيراً من التعريفات وتنوعها، نظراً لعدم وضوح المقصود منه على وجه التحديد، مما أدى إلى اختلاف وجهات النظر من قبل علماء النفس ومنعهم من تقديم تعريف علمي موحد ومقاييس موحدة للذكاء، كل ذلك لم يمنعهم من الاستمرار والمحاولة في تقديم تعريفات ومقاييس تتميز بالثبات والصدق في التنبؤ بمستوى الذكاء للأفراد (قاسم، 2011، ص10).

وفي غياب اتفاق علماء النفس كثرت التعريفات والمفاهيم، منهم من عرفه من حيث الغاية ومنهم من حيث البناء والتكوين ومنهم من حيث الغاية والوظيفة معاً، حيث عرفة (شترن) بأنه القدرة على التكيف العقلي مع الحياة وظروفها الجديدة، وعرفه (جورد) القدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة في حل المشكلات، وعرفة (ستودارد) بأنه القدرة على القيام بأوجه من النشاط تتميز بالصعوبة، والتعقيد، التجربة، الاقتصاد، التوجه نحو الهدف، القيم الاجتماعية، ظهور الابتكارات وعرفة (ابن القيم) على انه الفطنة وسرعة البديهة والفهم، وعرفة (ابن سينا) على انه قوة الحدس. ويمكن تعريف الذكاء على أنه القدرة على فهم الظروف المتغيرة أو القدرة على إدراك وفهم وتعلم الظروف الجديدة، وهذا يعني أن العناصر الجديدة للذكاء الإنساني هي الإدراك والفهم والتعلم (مسلم، 2015، ص11).

3.1.2. أنواع الذكاء

الذكاء في مفهومه العام يضم الكثير من القدرات العقلية المرتبطة بالقدرة على التحليل وحل المشاكل والتخطيط وجمع وتنسيق الأفكار وتعلم اللغات وسرعة التعلم وبالإضافة إلى القدرة على الإحساس وإبداء المشاعر وفهمها (كرامز، 2011، ص9).

وقد خلص كل من كرمز (2011، ص17) وأبو عيادة (2016، ص15) وقاسم (2011، ص12) إلى وجود سبع أنواع أساسية من الذكاء وهي كالتالي:

1. الذكاء اللغوي/اللفظي: ويقصد به القدرة على التحدث، والتأليف.
2. الذكاء المنطقي/الرياضي: وهو القدرة على الحساب وحل الأمور المنطقية.
3. الذكاء الموسيقي: وهو القدرة على سماع الألحان وفهم تأليفها.
4. الذكاء الجسدي/الحركي: قدرة العقل على التحكم بالجسم بسرعة ومهارة.
5. الذكاء الجماعي: القدرة على فهم الآخرين، والتعامل معهم.
6. الذكاء الشخصي: القدرة على فهم الذات وتطويرها.
7. الذكاء الفراغي/البصري/المكاني: القدرة على التفكير بالصور وتخيل الأمور بصورة دقيقة.

لم يتوقف الأمر على علماء النفس في تحديد أنواع الذكاء فقد تجاوز ذلك ليدخل علم الإدارة بمصراعيه، حيث ذكر صالح وآخرون (2010، ص9) ثلاث أنواع مهمة للذكاء في علم الإدارة وذات ارتباط مباشر في عمل المنظمات في الحاضر والمهام اليومية والمستقبل وهي الذكاء الاستراتيجي، موضع الدراسة الحالية، والذكاء الشعوري وهو مجموعة من المقدرات التي تتضمن الرقابة الذاتية، والحماسة المثابرة، والصبر، والإصرار، والقدرة على تحفيز الذات، ووصف بأنه قدرة التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، أي معرفة ما يشعر به الفرد ومدى استخدامه لهذا الشعور من دون الغرق فيه، وأن يكون قادراً على تحفيز نفسه للقيام بعمله، ويكون مبدعاً فيه وان يكون أدائه في ذروته، وأن يشعر بما يشعر به الآخرين، وأن يستخدم العلاقة بفاعلية (صالح وآخرون، 2010، ص237)، والذكاء التنافسي الذي يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم المعرفة في المنظمة، ويكون قادر على ابتكار طرق إستراتيجية جديدة للتنافس (صالح وآخرون، 2010، ص331).

4.1.2. الاستراتيجي:

ظهرت كلمة الإستراتيجية في الحضارة اليونانية والتي انشقت من كلمة استراتيجيوس (Strategos) والتي تعني علم الجنرال، وبناء على ذلك فهي مفهوم مرتبط في المعارك والحروب من حيث الخطط العامة وخطط الكر والفر (الأحمد، 2017، ص25).

وتعددت المفاهيم المرتبطة في كلمة الإستراتيجية وذلك لتطوره مع تطور المناهج والأساليب العسكرية والفكر العسكري عبر العصور، حتى بعد خروجه من النطاق العسكري بقي معناه يختلف باختلاف المدارس الفكرية والسياسية (الأحمد، 2017، ص25).

وظهرت عدت مفاهيم للإستراتيجية حيث عرفها (Horfer & Schendel) على أنها التلميح الموجه للمنظمة الذي يسمح لها بتحقيق أهدافها، وعرفها (Mintzberg) بالخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدفاً ما وهي المحرك الأكبر الذي يأخذ من هنا إلى هنا وهي الأسلوب أو المكان أو الموقع أو المنظور حيث ينظر (Mintzberg) للإستراتيجية على أنها مفهوم معنوي لا يمكن رؤيته ولمسه وهي

من إبداع شخصي، وعرفها (Glueck) على أنها عبارة عن خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط بين النافع الإستراتيجية للمنظمة مع التحديات البيئية وهي معدة بشكل يؤكد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الرئيسية، وعرفها (Stiener & Miner) على أنها تلاحم مهمة المنظمة ووضع أهدافها في ضوء القوى الداخلية والخارجية وصياغة السياسات المحددة لتحقيق الأهداف وتأمين التطبيق الملائم لتحقيق أهداف المنظمة، أما (Thmpson) فقد عرفها بأنها الطريقة التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها، ويمكن أن يكون هناك إستراتيجية عامة للمنظمة وإستراتيجيات فرعية لكل منتج وخدمة (الصميدعي، 2010، ص10).

وفي النهاية يمكن تعريف الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة (محمد، 2016، ص22).

5.1.2. مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

بدأ استخدام الذكاء الاستراتيجي في بدايته الأولى في العمليات العسكرية، لأهمية في قيادة الجيوش وبناء تقديراتها، بالإضافة إلى صياغة أطر العمل الدبلوماسية، وصناعة القرارات الإستراتيجية للجيش والدولة، فظهر مصطلح الذكاء الدفاعي الاستراتيجي، الذي يعتبر أساساً في التخطيط للعمليات العسكرية، وتخصيص الموارد اللازمة، ويوفر المعلومات المتعلقة بأمن الدولة وعلاقتها بالدول الأخرى، أدى ذلك إلى جعل الجيش المستفيد الأول من الذكاء الاستراتيجي، لحصوله على المعلومات المهمة والضرورية للعدو والتنبيه بها (صالح وآخرون، 2010، ص133).

نتيجة للدور المهم الذي لعبه الذكاء الاستراتيجي في الميدان الاستخباراتي العسكري، والتغير في بيئة الأعمال أصبح ضرورياً استخدام نوع جديد من الإدارة قادر على ربط القدرات العقلية التي يحتاجها المدير بإمكانية التفكير الشمولي بمستقبل المنظمة ومواجهة المستقبل الغامض وندرة المعلومات أو محدوديتها فظهر الذكاء الاستراتيجي في المنظمات المدنية الذي يتطلب فهماً واسعاً لمتطلبات البيئة المحيطة، والبحث عن

السبل والإمكانات التي تحقق المكانة المرموقة والموقع المتميز للمنظمة من خلال التفوق على الآخرين (الشيخلي، 2015، ص6).

تعددت التعريفات وتباينت وجهات النظر للباحثين والكتاب حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي والتي سوف نعرضها بشئ من التفصيل حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1.2) مفاهيم الذكاء الاستراتيجي إعداد الباحث:

الرقم	الكاتب	المفهوم
1	تريجو وزيمرمان 1998	هو عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق نظام متسلسل يؤدي بشكل ناجح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة (صالح وآخرون، 2010: 140).
2	Kuhlmann et al,1999	ابتكار خرائط الطريق لتوجيه صناعة القرار نحو صناعة قرارات أكثر وعياً عبر تلبية حاجاتهم الملحة للمعلومات، وتوفيرها في الوقت المناسب وبالذقة والكمية والجودة المطلوبة لصناعة قراراتهم بعقلانية (Kuhlmann et al,1999:14).
3	Johnson, 2000	وظيفة تختص بتحليل المنافسين وفهم كل ما يتعلق بهم من أهداف، وقدرات واستراتيجيات.
4	Maccoby, 2001, 2004	هو ذكاء يتصف به قادة المنظمات عناصره الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين (Maccoby, 2001, 2004: 1, 3).
5	Tham&kim 2002	هو ما تحتاج المنظمة إلى معرفته عن بيئة أعمالها لوضع تصور عن أعمالها الحالية والتوقع وإدارة التغير للمستقبل، وتصميم الاستراتيجيات المناسبة التي من شأنها أن تخلق قيمة تجارية للعملاء، وتحسن الربحية في الأسواق الحالية والجديدة (Tham & kim, 2002:1).
6	عبد الطيف، 2002	هو وظيفة تتعامل مع بيئة السوق والطلب وهوية الشركة والحصول على المصدر، ومع متغيرات البيئة والتنبؤ التكنولوجي والاجتماعي، بغية تحقيق الانتشار والفاعلية البعيدة الأمد، واكتساب الخبرة والحكمة

		العقلية (صالح وآخرون، 2010: 140).
7	Service, 2006	هو استحداث استراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات البيئية في المستقبل وعناصر هذا الذكاء تشمل: الموهبة، الفهم، المرونة، المعرفة، الخيال الواسع (Service, 2006: 6).
8	Xu, 2007	الذكاء الاستراتيجي هو وصول المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وذلك لتمكينهم من اتخاذ قرارات صحيحة وعملية للمستقبل (Xu, 2007:1)
9	الغزاوي، 2008	مقدرة يتمتع بها قادة منظمات الخدمة ممن يوسمون بالرؤية المستقبلية، الاستشراف، وتفكير النظم، الشراكة، والقدرة على التحفيز، الحدس، الإبداع (الموسوي، 2014: 150).
10	النعمي، 2008	يعتبر الذكاء الاستراتيجي احد مكونات صناعة القرار ويقود التي التميز من خلال توافر المقدرات على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقد (الزنت، 2017: 18).
11	صالح وآخرون، 2010	ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية، الاستشراف، وتفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس، الإبداع، ويرتكزون إلى نظام معلوماتي يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة (صالح وآخرون، 2010: 142).
12	أمين، 2014	القدرة التي يوصف بها قادة المنظمات في جمع المعلومات حول المنظمات الأخرى المنافسة له في الميدان وتحديد نقاط الضعف في المنظمة وسبل التخلص منها، ومدى وضوح وواقعية الإستراتيجية التي تعتمدها (أمين، 2014: 186).
13	الناصر 2015	يبرز مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات وذلك في إطار إيجاد أفضل السبل لمواقف المنظمة للتعامل مع التحديات المستقبلية والفرص المتاحة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفاعلية (مسلم، 2015: 17).

من خلال المفاهيم التي تم عرضها نلاحظ أن مفاهيم الذكاء الاستراتيجي تآطرت في أربع اتجاهات في تفسير الذكاء الاستراتيجي:

1. التوجه الأول:

أن الذكاء الاستراتيجي عملية أو أداة لجمع المعلومات وعمل صورته ذهنية لها وترتيبها بشكل النهائي لصناع القرار لكي تمدهم بالمعرفة الكافية التي تدعمهم في صناعة القرارات الإستراتيجية (صالح وآخرون، 2010: 139)، ويندرج في هذا الاتجاه تعريف كل من (تريجو وزيمرمان 1998)، (Kuhlmann et al,1999)، (Tham&kim 2002)، (النعمي، 2008)، (Xu, 2007).

2. التوجه الثاني:

فيصف الذكاء الاستراتيجي بأنة وظيفة تتعامل مع كل القضايا التي تؤثر في المنظمة وبيبين لها الفرص الواجب اقتناصها والتهديدات الواجب مجابتهها والتصدي لها أو التكيف معها (خديري، وزايدى، 2016: 6)، ويندرج في هذا الاتجاه تعريف كل من (عبد الطيف، 2002)، (Service, 2006)، (Johnson, 2000).

3. التوجه الثالث:

وهو ذلك التوجه الذي يعتبر الذكاء الاستراتيجي جزء من نظام الشخصية التي يوسم بها قائد المنظمات (صالح وآخرون، 2010: 141)، ويندرج في هذا الاتجاه تعريف كل من (Maccoby, 2001)، (Maccoby, 2004)، (الغزوي، 2008)، (صالح وآخرون، 2010)، (أمين، 2014).

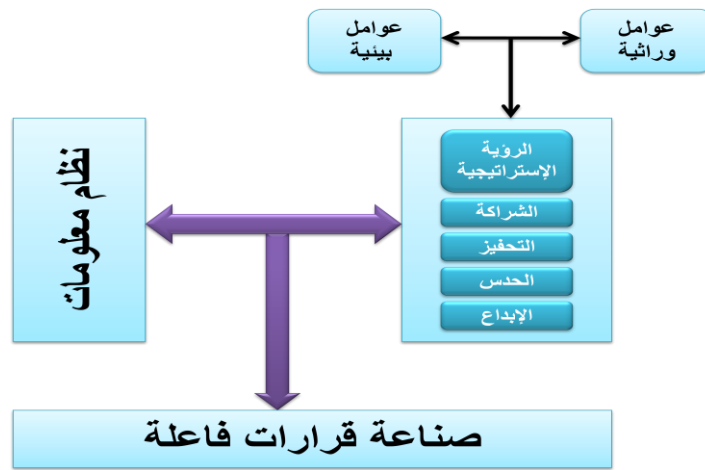
4. التوجه الرابع:

يبرز مفهوم الذكاء الاستراتيجي بوصفه صيغة تجميعية لأنواع متعددة من الذكاءات وإدارة المعرفة، يحقق أفضل القرارات الإستراتيجية، ويندرج في هذا الاتجاه تعريف (الناصر 2015).

وبناءً على سبق من عرض لمفاهيم الذكاء الاستراتيجي، وتوضيح الاتجاهات الخاصة لكل منها، فقد صاغ الباحث مفهوم للذكاء الاستراتيجي بحيث يجمع بين عدة توجهات يتناسب مع الدراسة الحالية وهو " ذكاء

إداري واستراتيجي يتمتع به قادة المنظمات بتوظيف عناصره الأساسية (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع) لصقل شخصية القائد ليتمتع بمهارات وخبرات وتمكنه من جمع المعلومات اللازمة والضرورية لمواجهة التغيرات والتهديدات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وصياغة الخطط والسياسات الإستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة وتجعلها تتبوأ أفضل المواقع بين المنظمات المنافسة.

شكل رقم (1.2) مكونات مفاهيم الذكاء الاستراتيجي:



المصدر: صالح وآخرون، 2010: 143

6.1.2. مداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي:

هناك طريقتين أو مدخلين ينظر من خلالهم إلى الذكاء الاستراتيجي على مستوى المنظمات وهما:

1. المدخل الوظيفي (The Functional Approach):

يظهر هذا المدخل في المنظمات التي تقوم على أساس المركزية في اتخاذ القرار، أي أن مسؤولية اتخاذ القرار تتركز على الإدارة العليا للمنظمة، لذلك فإن الذكاء الاستراتيجي يوجه نحو دعم عملية اتخاذهم للقرارات وذلك لانفرادهم بهذه المسؤولية، أما بقية أقسام المنظمة الأخرى فتسعى جاهدة إلى جمع البيانات والمعلومات

التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الأقسام الأخرى في المنظمة، مما يؤدي الى أن عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية التي يقومون بها سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي مع محدودية استعمال المعرفة التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي (عبيد، 2015: 8).

2. مدخل العملية (The Process Approach):

يعتبر (Kruger, 2010: 103) مدخل العملية على النقيض من المدخل الوظيفي للذكاء الإستراتيجي، هو على أساس إطار مختلف للغاية بحيث يجب أن يشمل الذكاء المبادئ التالية:

1. ليست كل مسؤولية المعرفة التنظيمية أو اتخاذ القرار تكمن مع الإدارة العليا، بل يجب أن تستخدم الذكاء الإستراتيجي لتلبية احتياجات وحدة الأعمال والمديرين العاملين الآخرين.
2. يجب أن يكون هناك تبادل للذكاء الاستراتيجي في جميع أنحاء المنظمة بدلاً من نقطة مركزية للمعالجة، هذا اللامركزية تشجع على تنوع مدخلات الموظفين ووجهات نظرهم حول المستقبل.
3. يجب نشر تقنيات لإدارة وتبادل المعلومات الداخلية والخارجية وجعلها في متناول المديرين الذين يعملون على معالجة المشاكل المشتركة و القضايا في أي مكان وفي أي وقت.
4. التحدي الحالي ليس في حصر الذكاء الاستراتيجي في قمة المنظمة ولكن يجب توزيعه على جميع المستويات أفقياً لتنتمشي مع مسؤوليات صنع القرار، وضمن هذا السياق يجب أن يكون الذكاء الاستراتيجي عميق الجذور داخل ثقافة الشركة التنظيمية.

7.1.2. أهمية الذكاء الاستراتيجي

تتجسد أهمية الذكاء الاستراتيجي كما ذكرها (محمد، والطيب، والعدلي، 2012: 514) بكونها أداة هامة وفعالة بيد المدراء بهدف القيام بمجموعة من الخطوات الاستباقية للوصول إلى المراكز التنافسية المتقدمة في البيئة العالمية، التي تزداد حدتها يوماً بعد يوم من أجل البقاء وتحقيق أعلى الأرباح، وتلخص أهمية الذكاء الاستراتيجي بما يلي:

1. تدعيم قدرة الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجيات الطارئة في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والشديدة التعقيد.
2. تحقيق موقع تنافسي متقدم قياساً بالآخرين من خلال إسناد الأفراد والمجموعات الفاعلة داخل المنظمة (المسؤولين في الإدارات المختلفة والمرؤوسين) للعمل بصورة مشتركة ومتفاعلة على توفير الإمكانيات المناسبة.
3. يقود إلى التميز من خلال توفير المقدر على وضع الحلول الإستراتيجية لمشكلات العمل المعقدة.
4. عملية منهجية ومستمرة تساعد في إدراك وفهم المعلومات من قبل المدراء لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب.
5. تبرز أهمية الذكاء الاستراتيجي في الرفع من قدرات المدراء والعاملين في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل (محمد، 2015: 93).
6. استشراف التغيرات البيئية أو أي متغيرات مستقبلية في بيئة الأعمال.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الذكاء الاستراتيجي يلعب دور كبير في استباق الأحداث التي قد تصيب المنظمات، من خلال استقراء المستقبل والمعلومات الصحيحة والدقيقة التي يمتلكها المدراء والاستفادة من التجارب الماضية، والمرونة في مواجهة الأزمات، لمواجهة كل التحديات والسير في المنظمة نحو التميز وتحقيق قدرة تنافسية متميزة عن باقي المنظمات.

8.1.2. ادوار الذكاء الاستراتيجي

لقد اجمع كل من (قاسم، 2011: 34) و (صالح، وآخرين، 2010: 149) و (مسلم، 2015: 24) أن للذكاء الاستراتيجي أربعة أدوار وهي:

1. دور الذكاء الاستراتيجي في ترسيخ السمات القيادية
2. دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التغير
3. دور الذكاء الاستراتيجي كسلاح تنافسي

4. دور الذكاء الاستراتيجي في دعم صناعة القرار

9.1.2. الذكاء الاستراتيجي نماذج القياس:

من خلال تتبع الباحث لكثير من الدراسات لاحظ وجود 5 نماذج اعتمدها الباحثين في دراسة الذكاء الاستراتيجي وفيما يلي عرض لها:

1. نموذج **Tregor \$ Zimerman** لقياس الذكاء الاستراتيجي: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي يتم توجيهها إلى القائد وأعضاء الإدارة ويتم الإجابة عنها بنعم أم لا، وكلما زاد عدد الأسئلة المجاب عنها "لا" تكون الإستراتيجية غير سليمة، وبذلك تكون المنظمة غير ناجحة (الزنت، 2017: 22)، والملحق رقم (1) يعرض أسئلة هذا النموذج.
2. نموذج (Maccoby, 2001:1) و (Maccoby et al, 2004:2) لقياس الذكاء الاستراتيجي: ويشمل خمس عناصر هي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشراكة).
3. نموذج (Castillo et al, 2006) لقياس الذكاء الاستراتيجي: ويشمل أربع عناصر هي (الاستشراف، الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، المقارنة المرجعية).
4. نموذج (Georghiou, 2006) لقياس الذكاء الاستراتيجي: ويشمل ثلاث عناصر وهي (التقييم، الاستشراف، التقييم التكنولوجي).
5. نموذج (الغزاوي، 2008) لقياس الذكاء الاستراتيجي: هو نموذج اعتمد على نموذج Maccoby وأضاف عليه بعدين إضافيين وهم (الحدس والإبداع) ليعمل نموذج خاص فيه مكون من سبع عناصر هي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة، الحدس، الإبداع).

10.1.2. أبعاد الذكاء الاستراتيجي

تتكون عناصر الذكاء الاستراتيجي من خمس عناصر أساسية حسب نموذج (Maccoby, 2001, 2004) وهي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، تفكير النظم، الدافعية، الشراكة)، وقد استخدم الغزاوي نموذج

(Maccoby, 2001, 2004) وأضاف إليه عنصرين إضافيين وهم (الحدس، والإبداع)، لتصبح عناصر الذكاء الاستراتيجي حسب الغزوي سبع عناصر أساسية للذكاء الاستراتيجي وفيما يلي شرح مفصل لها:

1. الاستشراف (Foresight):

جاء لفظه استشراف في القرآن الكريم بقوله تعالى قي (سورة الحشر/آية 18) " يأيها الذين امنوا اتقوا الله ولتنتظر نفس ما قدمت لعد واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون". وتعبّر عن قابلية القائد على التفكير في صورة قوى غير مرئية، ولكنها تصنع المستقبل، وهو في مجال العمل، واستشعار المنظمة وقادتها بوجود موجة قادمة ثم ركوبها أو إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل، بأبصار تطوره مستقبلاً، وتميز ما يمكن تجنبه، والتأثير فيه، والسيطرة عليه (صالح وآخرون، 2010: 177).

والاستشراف ينسق القدرات العقلية للقادة، ويمنحهم رؤية وإبداع وتبصر بقضايا السوق والمنافسين، وهو ما يعد أمراً مهماً في صناعتهم للقرارات بصدد تلك القضايا، كما يوسع آفاق تحليلهم لها، وتبادلهم الآراء مع بعضهم البعض كخبراء أكثر من كونهم قادة لكل منظمة على حدة، مع فهم اكبر للقضايا الإستراتيجية البعيدة الأمد، وتطوير وجهات نظر جديدة بصددها، وبما يجعل الاستشراف يربط الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل ما أمكن، من خلال التخمين العقلاني والتنبؤ وإعداد السيناريوهات المتعددة (العبيدي، والتميمي، 2017: 102).

وتعبّر عن قابلية القائد بالتفكير في صورة قوى غير مرئية ولكنها تصنع المستقبل وتظهر أهمية العنصر في توظيف الذكاء لقادة المنظمات في المجالات التالية: (عمران، 2015: 1289).

1. اعتماده التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادىء ومنتظم.
2. نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغيرات البيئية في صورة قوية غير مرئية.

3. توفير طاقة استقرائية تسمح للقائد بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

4. استيعاب القادة للعمليات المنظمية الرئيسية، وتعزيز خياراتهم والارتقاء بمعرفتهم وخبراتهم العملية.

ويرى (Kuosa.2011) أن هناك طريقة أخرى لتعريف الاستشراف حيث انه يمثل العملية التي تحاول أن توسع نطاق حدود التصور من خلال الآتي:(جبرين، 2018: 25)

- تقييم الآثار المترتبة على الإجراءات الحالية، القرارات، وما يترتب على هذا التقييم.
- الكشف عن المشاكل وتجنبها قبل حدوثها.
- الأخذ بعين الاعتبار الآثار الحالية المتوقعة للإحداث المستقبلية المحتملة والاستعداد قبل صياغة الإستراتيجية.
- تصور الأحداث المستقبلية وإعداد السيناريوهات الملائمة.

2. تفكير النظم (Systemic Thinking):

تفكير النظم مصطلح قديم يعود إلى منتصف القرن العشرين وكان مرتبط مع بحوث العمليات، تحليل الأنظمة، وهندسة النظم، ونتيجة للنجاح الذي حققه في هذا المجال أدى إلى نقله إلى بيئة النظم الاجتماعية وقد أطلق على هذا المدخل ب " التفكير النظمي " (عبيد، 2015: 9).

يجسد التفكير بمنطلق النظم القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لفرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكّل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتعامل معها، كما ان التفكير بالنظم يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظم، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (قاسم، 2011: 42) .

وذكر (2: 2001, maccoy) أن هناك ثلاث أنواع من الأنظمة هي :

أ. النظام الميكانيكي : حيث تتفاعل أجزاء هذا النظام مع بعضها بغرض تحقيق هدف النظام الأساسي مثل السيارة التي يتم تصنيعها بهدف النقل .

ب. النظام العضوي: كجسم الإنسان الذي تتفاعل جميع أجزائه مع بعضها البعض بشكل وراثي لخدمة النظام الأساسي .

ت. النظام الاجتماعي: الأجزاء البشرية في النظام الاجتماعي لها أهدافها الخاصة لها، لذلك يتطلب من القيادة أن تكون قادرة على تحفيز هذه الأجزاء لخدمة النظام كامل .

فعلى المنظمات بشكل عام أن تعمل بكل جهد لديها للاستفادة من تطور تفكير النظم لدى موظفيها لأنه يساعد في تسريع تحقيق التكامل في جميع أنحاء المنظمة، ويعزز الأداء العام للمنظمة، ويحقق المنافع العديدة لكل من: (العمليات، المساهمين، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، المعلومات) (أبو عيادة، 2016: 26-27).

العمليات: عن طريق تطبيق تخطيط تدفق القيم، وهي أداة لتعزيز نظم التفكير تمكنا من معرفة المشاكل التي تواجه النظام الكلي وبمجرد تحديدها يمكن تنفيذ الإجراءات التصحيحية الضرورية.

أ. المساهمون: إن تفكير النظم يؤدي إلى تحقيق المنافع للمساهمين من خلال تقديم أفضل المنتجات وتحسين الخدمة للعملاء عن طريق تحفيز الموظفين وتحقيق رضا النمو وزيادة الخبرات، بالتالي فإن المساهمين سيحققون العوائد من خلال زيادة الأرباح التي تحققت بسبب كفاءة العمليات في النظام ككل. ونظرا للنظرة الشمولية فالفوائد قد تتحقق للمجتمع أيضاً من خلال خفض التلوث والوضوء وتقديم التبرعات وزيادة الأعمال التطوعية التي تخدم المجتمع.

ب. التكنولوجيا : إن تفكير النظم يؤدي إلى الإسراع في تطوير التكنولوجيا من قبل المنظمة، نظراً للنظرة الشمولية التي يتصف بها من يمتلك هذا النمط من التفكير حيث انه سيكون على فهم أفضل لاحتياجات المتخصصين الوظيفية في عمليات الإنتاج وما هي الآلات التي من الممكن أن تساعد في عملية تكامل النظم، وما هي المواد الخام التي لا تضر بالبيئة، المواد القابلة للتدوير .. كل هذا من شأنه ان يساعد المنظمة في الحصول على موافقة المهتمين بالقضايا البيئية.

ت. الهيكل التنظيمي: تفكير النظم يمكن المفكرين من إعداد الأشكال التنظيمية لتعزيز التواصل والتعلم عبر الحدود الوظيفية، كما انه يتيح إمكانية إعداد نظام مكافآت لتعزيز تفكير النظم.

ث. المعلومات: يمكن لتفكير النظم أن يؤثر أيضاً على كيفية مشاركة المعلومات عبر المنظمة، وهذا يؤدي إلى زيادة تبادل المعلومات على نطاق أوسع، فالمفكرين بهذا النمط سيكون لديهم خطط لإنشاء المعرفة الفعالة وأدوات مشاركة المعلومات مع العاملين بهدف التحسين المستمر.

ويرى الباحث بان تفكير النظم يلعب دور مهم في صقل شخصية القائد الذي يمتلك هذه الجزئية ويجعله قادر على ربط الأمور في الاتجاه الصحيح مما يعزز الذكاء الاستراتيجي في المنظمات ويجعلها تتبوأ مركز تنافسي متقدم.

3. الرؤية المستقبلية (Visioning):

عرفت الرؤية اصطلاحاً وفق قاموس (webster) إنها القدرة على رؤية الأشياء التي لا يمكن رؤيتها إلا من خلال التصور الذهني والإدراك والمقارنة، ويمكن تسميتها بالرؤية الإستراتيجية لأنها تعكس طموحات

المنظمة ومصطلحتها ومحاولة معرفة مستقبل المنظمة وخططها المستقبلية، وتجسد هوية المنظمة وتحدد مركزها التنافسي(مسلم، 2015: 33) .

وعبر (maccoby, 2001) عن الرؤية المستقبلية بالقدرة على توظيف بعد النظر وتفكير النظم في تصميم نموذجاً مثالياً للمنظمة، ولا تعني ركوب الموجة نحو المستقبل فحسب، بل ايضاً توجيهه او التحكم بمسارها، وهي أيضاً القدرة على بناء أو تصميم المنظمة في صورة نظام اجتماعي قادر على صياغة إستراتيجية أعمال حقيقية (الظالمي، 2014: 11) .

ويرى (strickland & thompson) إن الرؤية الإستراتيجية تعكس طموحات المنظمة ومصطلحتها، أو أعمالها، وتزودها بنظرة بانورامية عن(إلى أين تذهب) وتعطي صورة واضحة حول مستقبل خططها، وترجم الغرض البعيد الأمد وتجسد هوية المنظمة، كما أنها تحدد المنظمة في اتجاه معين وترسم مساراً إستراتيجياً لها من اجل إتباعه ويرى (الطائي) الرؤية الإستراتيجية هي النتائج الملموس للذكاء الاستراتيجي فيما يتعلق لمستقبل المنظمة، والذي ينبع من إمكانية المنظمة ومعرفتها والقدرة الإستراتيجية لأفرادها (العبيدي، والسالم، 2012: 756) .

ويبرز دور الرؤية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي للقادة الناجحين بدلالة كونها تمثل (صالح، وآخرين، 2010: 183):

أ. متلازمة مع (إدارة التغيير، والثقافة، والهيكل، والسياسة) محاور تحديد نطاق عمل القادة، كما إنها احد محاور القيادة الإستراتيجية.

ب. مجابهة التحديات في إدارة كل من(العمل المعرفي، ورأس المال الفكري) من قبل قادة ذوي خيال فائق، والتكيف مع التحديات الحاسمة المحيطة بالمنظمة.

ت. الرؤيا الإستراتيجية مفتاح للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجي .

ث. الرؤيا الإستراتيجية مصدر لتوفير تصور عن زبائن المنظمة، ورصد تحركاتهم بين المنظمات المنافسة ومعرفة انطباعهم عن منتجاتهم.

4. الدافعية (Motivation):

مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية mover بمعنى التحرك Tomove، وتعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لانجاز العمل المكلف به بشكل مرضٍ أو تحفيز لعواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين(صالح، وآخرين: 189).

وتعبر عن الفعل الذي يدفع الفرد إلى تبني وجهة نظر ملائمة لانجاز العمل المكلف به على نحو مرضٍ بتحفيز لعواطف ورغبات الفرد لحثه على القيام بعمل معين، وذلك يجعلها تجسد دوافع الفرد في هيئته سلوك تعبر عن استعدادة لبذل مجهودات تمكنه من تحقيق عدة أهداف في آن واحد، وأدائه لعمله بشكل مرضٍ ثم إشباع ما يشعر به من نقص في حاجاته من خلال العوائد المادية والمعنوية المتحققة مقابل أدائه (الكوز، والسلام، وإبراهيم، 2012: 182) .

أما الدافعية أو القدرة على تحفيز العاملين كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي فهي تركز على التحفيز في دفع الأفراد وتحفيزهم للإيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقا من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ، ويتطلب ذلك بالتأكيد أن يتم التعرف على ما يحرك دافعية الأفراد ويؤثر فيهم للعمل باتجاه الهدف ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن القائد الذكي يجب أن يعمل على إشباع حاجات العاملين دون أن يؤثر ذلك على قراراته، وذلك من خلال فهم عواطف العاملين وشعورهم(الشيخ، وعلي، 2017: 283).

5. الشراكة (Partnership):

تتمثل في مقدرة المنظمة على اقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، في نفس الوقت الذي يقيم فيه اصحاب الذكاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الاخرين لكسب دعمهم، يميل اصحاب الذكاء الاستراتيجي الى بناء تحالفات وشركات للوصول الى الاهداف المشتركة للمنظمة، والتحالف الاستراتيجي هو اتفاق يلزم مجموعتين من المنظمات، او اكثر للمشاركة بمواردها، لتطوير مشروع مشترك، لاستثمار فرص الاعمال (ابو الغنم، 2015: 152).

ويرى (الغزاوي) ان الشراكة عبارة عن ثقة والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج، وتعد مقوم من مقومات الرئيسية لتعزيز دور الذكاء الاستراتيجي، ولنمو المنظمات المنضوية تحت لواء الشركة واستفادتها من المزايا التي تحققها الاعمال الشريكة (محمد، سعيد، والطيب، عبد العزيز، 2012: 517)، والشراكة هي تحقيق ميزة تنافسية تغزز وتدعم الموقف التنافسي للمنظمة في السوق، ويمكن لها أن تتيح للمنظمات الصغيرة الدخول والالتحاق بالهيكل الانتاجية والتسويقية للمنظمات العالمية والاستفادة من المزايا ونقاط القوة التي تتمتع بها (العبيدي، محمد، والسالم، قصي، 2012: 757).

ويوجد عدة دوافع لدخول المنظمات في تحالفات استراتيجية واهم هذه الدوافع (عبيد، 2015: 11):

- الدوافع المتعلقة بكفاءة استخدام الموارد.
- الدوافع المتعلقة بتعزيز المهارات.
- الدوافع المتعلقة بتعزيز المعرفة والخبرات المشتركة.

وأضاف (wheelen & Hunger) عدة ميزات التي بإمكان المنظمات الحصول عليها نتيجة عمل تحالفات المتعددة والمتنوعة وهي كالتالي (أبو عيادة، 2016: 31).

- الحصول على تكنولوجيا بهدف تعزيز قدرات الانتاج.
- الحصول على فرص لتوسيع أسواقها الخاصة.
- المساهمة في تقليل المخاطر المالية والسياسية.
- تعلم قدرات جديدة.

ويرى الباحث ان على المنظمات الاستفادة من بناء التحالفات والشراكات باستمرار لانها تعزز من نمو المنظمات وتطورها وتزيد من ميزتها التنافسية من خلال الميزات الاضافية التي تحصل عليها من التحالفات الاستراتيجية والتي تزيد من قدراتها وتجعلها في مراكز متقدمة.

6. الحدس (Intuitive):

الحدس هي كلمة عربية تعني حسب المعجم الوسيط (الظن والتخمين والإدراك المباشر)، وتمثل صفة من صفات الترابط اللاشعوري، وقدرة تشير إلى إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها وصولاً إلى فكرة جديدة (العبيدي، والسالم، 2012: 757).

ويصف (أبو الغنم، 2015: 153) الحدس بأنه عبارة عن قدرة متخذ القرار الإداري على توظيف ملكته العقلية المعتمدة على الخبرة الشخصية والتجربة باعتماد التخمين في الاستجابة السريعة لحالات محددة، وعرف (المحمدي) الحدس بأنه نور أو وميض باطني يحتوي معلومات هائلة من مخزون العقل، لكن هذه المعلومات ليست بالضرورة أن تكون قد مرت في عملية الإدراك (العبيدي، والسالم، 2012: 757)، ونلاحظ

مما سبق أن الحدس من ابرز مقومات القيادة وممن يتسمون بالذكاء الاستراتيجي وتقع على عاتقهم تكهن وتوقع المشكلات قبل حدوثها، بالإضافة إلى ذلك الحصول على المعلومات من اجل الإمام بالمخاطر المحيطة واقتناص الفرص (مسلم، 2015: 37).

7. الإبداع (Innovation):

تتبلور الآراء حول الإبداع في ثلاث اتجاهات يرى الأول أن ظهور الإبداع يعود إلى قوة فطرية ولدت مع القائد، ويرى أصحاب الاتجاه الثاني أن الإبداع شكل من أشكال السلوك التي تكتسب بالتعليم والتدريب أما أصحاب الاتجاه الثالث فأنهم يعتبرون الإبداع عبارة عن خليط بين الاتجاهين الأول والثاني أي أن ناتج عن موهبة فطرية تولد مع الفرد وتنمى في إطار ظروف بنائه الاجتماعية والثقافية الخ، وبما يجعل الناتج الإبداعي حصيلة شخصية ذات قدرات إبداعية تتفاعل مع البيئة (صالح، وآخرين، 2010: 195).

وعليه فان الإبداع هو قدرة الفرد على التفكير في نسق مفتوح، وعلى إعادة تشكل عناصر الخبرة في أشكال جديدة، وعرف أيضاً بأنه قدرة الفرد على تحويل المعرفة إلى عمل منتج (العبيدي، والسالم، 2012: 758).
ويبرز دور الإبداع في تفعيل عناصر الذكاء الاستراتيجي من خلال التناغم بين الاتجاه الثالث الذي يرى الإبداع فطري وشكل من أشكال السلوك وبين الإبداع جزء من أجزاء الذكاء الاستراتيجي من كونه قدرة طبيعية تطور بالتعلم والتفاعل مع البيئة، وتوظيفها في حل المشكلات التي يواجهها الفرد والمنظمة (صالح، وآخرين، 2010: 195).

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

1. المقدمة
2. مفهوم الميزة التنافسية
3. أهمية الميزة التنافسية
4. خصائص الميزة التنافسية
5. أنواع الميزة التنافسية
6. أبعاد الميزة التنافسية
7. عناصر الميزة التنافسية
8. مصادر الميزة التنافسية
9. العوامل المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية
10. أساليب تحقيق الميزة التنافسية

1.2.2. مقدمة

حازت الميزة التنافسية على اهتمام كبير في الأوانه الأخيرة وخاصة على مستوى المنظمات، لأنها تشكل نقطة فارقة في عمل المنظمات وعنصر تفوق لها يجعلها تحقق فجوة أكبر عن منافسيها في التكلفة، أو الجودة، أو المرونة، أو الإبداع أو الوقت، وفي هذا الفصل سنقوم بتوضيح مفهوم الميزة التنافسية، وأهميتها، وخصائصها، وأنواعها، وأبعادها، وعناصرها، ومصادرها، والعوامل المؤثرة في تحقيقها، بالإضافة إلى أساليب تحقيق الميزة التنافسية.

2.2.2. مفهوم الميزة التنافسية

حازت الميزة التنافسية في السنوات الأخيرة على محور النقاشات في إستراتيجية الأعمال تزامناً مع التطور السريع وظهور استراتيجيات جديدة ومنظمات حديثة، فظهرت المنافسات الشديدة بين المنظمات من أجل الاستمرارية والحفاظ على الحصة السوقية، ولهذا على المنظمات أن تقدم أفكار وخدمات تميزها عن المنظمات المنافسة ليتبلور مفهوم الميزة التنافسية المستمرة لتشكل عائقاً صعباً أمام المنظمات (عتوم، 2018: 23).

تعددت آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم الميزة التنافسية فعرّفها (Porter, 1993: 48) بأن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، وكما عرفها (خليل، 1988: 37) على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

وعرفها (السلمي، 2001: 104) بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون كما عرفها (حيدر، 2002) بأنها قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق

الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل، بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وعرفها (كحيل، 2016: 30).

وعرفه (pietersen, 2010) الميزة التنافسية هي تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليتها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج (السوسي، 2015: 30) وعرفها (طالب والبناء، 2012) بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهاجاً علمياً لإستراتيجية تقدم فيها قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق ربحية عالية (الهوراني، 2017: 28).

وتبنى الباحث تعريف (كحيل، 2016، 31): بأن الميزة التنافسية تتمثل في أنها عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه عند اتباع استراتيجية معينة للتنافس وتجعل المنظمة في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، ومن خلاله تتمتع المنظمة بقدر أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من تأثير التهديدات الخارجية بشكل يصعب على منافسيها تقليده.

3.2.2. أهمية الميزة التنافسية

تلعب الميزة التنافسية حسب الغالبي وادريس دوراً جوهرياً في زيادة المنظمات، وتعتبر أحد نقاط القوة التي تحافظ على استمرارية تطور المنظمة واستقرار نشاطها، ليس ذلك فحسب، بل إن الميزة التنافسية للمنظمة تعتبر هامة للأسباب التالية (عبد الغافور، 2015: 30):

1. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وأفضلية على المنافسين، تؤدي إلى تحقيق نتائج أداء عالية.
2. تجعل منظمة الاعمال تتفوق في الاداء أو فيما ما تقدمه للعملاء أو الاثنين معاً
3. تسهم في تأثير ايجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة لاستمرار وتطور التعامل.
4. تتسم الميزات التنافسية بالاستمرارية والتجدد فأن هذا يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

5. كون الميزة التنافسية تستند على الموارد المنظمة وقدراتها وجدارتها لذلك فإنها تعطي حركية ديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة.

ويرى (كحيل، 2016: 31) أن أهمية الميزة التنافسية تكمن في التالي:

1. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم، وتدعم سمعة وصورة المؤسسة في أذانهم.
2. تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع امكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.
3. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذلك ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.

4.2.2 خصائص الميزة التنافسية

عند الحديث عن خصائص الميزة التنافسية يجب أن نأخذ في الدرجة الأولى موضوع ديمومتها التي تنتهي بمجرد أن يستطيع المنافسين تقليدها أو محاكاة ما هي مستنده إليه، إذاً موضوع ديمومتها يعتمد على سرعة المنظمات الأخرى في تقليدها، من هنا كان لا بد من الاستمرار في التطور والتجديد وبناء استراتيجيات تعتمد على مصادر وموارد متعددة ومتفاعلة للميزة التنافسية تجعل من عملية تقليدها في غاية الصعوبة ومرتفعة التكلفة بالنسبة للمنافسين، مما يجعلها أكثر استمرارية، ويمكن المحافظة عليها، ومما سبق يمكن اختصار خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو الآتي: (القطب، 2012: 81-82)

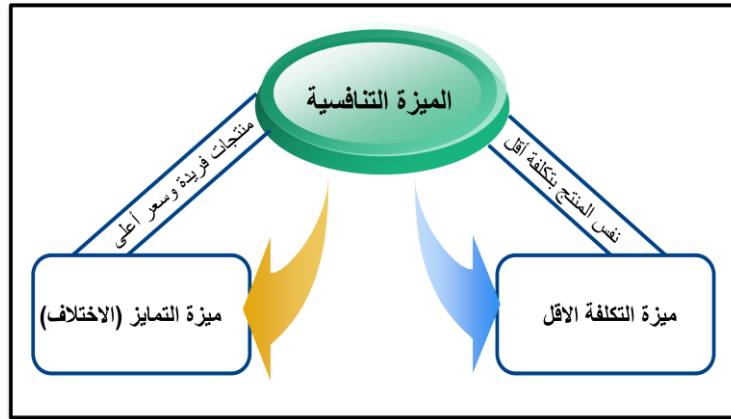
1. إنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
2. إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
3. إنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
4. إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما.
5. إنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم المنظمة وتحفزهم للشراء منها.
6. إنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
7. إنها تنشق من حاجات ورغبات الزبون (عبد الغفور، 2015: 31)

5.2.2. أنواع الميزة التنافسية

من خلال تتبع الباحث لكثير من الدراسات والأبحاث فقد اجمعت هذه الدراسات والأبحاث على وجود نوعان من الميزة التنافسية وهي:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تلعب التكلفة دور مهم كأسلوب تنافسي حيث لا يمكن تحديد اسعار تنافسية من دون ضبط التكاليف، وتعني تمكن المنظمة من تقديم المنتجات ذاتها بتكلفة اقل من منافسيها للتحقق عوائد أكبر، وهذا يتطلب ان تكون النفقات العامة منخفضة للغاية من خلال مراقبة عوامل تطور وزيادة التكاليف والتحكم بها بحيث يكسب المنظمة القدرة على تقديم الخدمات بأسعار اقل من خلال ميزة تقليل الأسعار، وتصميم منتجات منخفضة التكلفة (الصبيحي، 2016: 541).

2. **ميزة التمايز أو الاختلاف:** في هذه الميزة يكون بمقدور المنظمة امتلاك خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، بحيث تنفرد المنظمة لوحدها بهذه الخصائص عن سائر المنافسين، مما يكسبها تميزاً وتفرداً في السوق (النجار، 2017: 29).



شكل رقم (2.2) يوضح أنواع الميزة التنافسية:

المصدر: النجار، 2017: 30

6.2.2 أبعاد الميزة التنافسية

للميزة التنافسية أبعاد متعددة يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بها، حيث وضع العالم ميشيل بورتر خمس أبعاد أساسية للميزة التنافسية وتناولها كل من (أبو هرييد، 2017: 72) و (كحيل، 2016: 34) و (الهوراني، 2017: 34) و (عبد الحميد، 2018: 37) حسب التالي:

أولاً: الكلفة:

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الاول الذي تسعى المنظمات الى تحقيقه من أجل تسويق منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح (دهمان، 2018: 24).

فالمنظمات التي تمتلك هذا البعد في الغالب تتمكن من السيطرة على السوق والتفوق على المنافسين، وعليه نستطيع القول ان المنظمات تمتلك ميزة تنافسية عندما تكون التكاليف المتراكمة المتعلقة بالأنشطة الانتاجية أقل من تكاليف المنافسين (أبو هرييد، 2017: 73)، وتصنف الكلف الى ثلاث اصناف وهي (الهوراني، 2017: 37):

1. كلف القوى العاملة.
2. كلف المواد الأولية.
3. كلف المعدات والتسهيلات والتكنولوجيا.

ولتحقيق التكلفة المنخفضة لا بد من الاستثمار في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الاداء بما يسهم في التقليل من الهدر والدقة في استخدام الموارد وتحديد الطريق الامثل لأداء العمال كما أن ظروف التنافس والرغبة في البقاء والاستمرار يدفعان الادارة الى تطبيق وسائل حديثة ومتطورة من شأنها أن تؤدي الى تخفيض الكلفة كنظام (كحيل، 2016: 34).

ثانياً: الجودة:

تسعى المنشآت الى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن لغيرها مجاراتها والجودة تشير الى مدى ملائمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام، أو الملائمة لغرض الاستعمال، وتعتمد على ادراك متطلبات العميل، وتتفوق أهمية الجودة منذ الثمانينات في تحديد المنتج الذي يرغب العميل في الحصول عليه الى جانب السعر، وعليه فان الجودة تتكون من ثلاث ابعاد (صافي، 2017: 103):

1. جودة التصميم:

مدى ملائمة المواصفات الخاصة بالمنتج مع رغبات العميل، ويعتمد ذلك على دقة النشاط التسويقي في تحديد حاجات العميل المستهدف.

2. جودة المطابقة:

تعني درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، وتكمن أهمية هذا الجانب في أمرين الاول كلما كانت جودة المطابقة مرتفعة كانت متفقة مع حاجات العميل، والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن إذ تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب.

3. جودة الخدمة:

جودة الخدمة المتوافقة مع رغبات العملاء وحاجاتهم للمنفعة التي سيحصلون عليها من المنتج أو الخدمة وأن جودة الخدمة ساعدت المنظمات على تحسين قدراتها التنافسية في السوق من خلال تقليل التكاليف وإمكانية فرض أسعار أعلى للجودة الأعلى ويقود ذلك إلى تحقيق هامش ربح مرتفع. وعليه يجب على المنظمات التي تسعى للمحافظة على تنافسها في الاسواق ان تحافظ بشكل كبير على جودة المنتج والتكلفة التنافسية عن طريق الاعتماد على تقنيات تساعد في تحسين نوعية المنتج وتقلل التكاليف.

ثالثاً: الإبداع:

يعتبر الإبداع من أهم أبعاد الميزة التنافسية، حيث أن نمو المنظمة واستمرارها يتوقف أساساً على الإستراتيجية التسويقية لها في ظل وجود عدد كبير من المنافسين في السوق، ويجب على المنظمة الاعتماد

على قوة إبداعية جديدة ومتجددة للتمكن من استغلال الفرص الإبداعية، ومن ثم تحسين المنتجات وبالتالي اشباع حاجات الزبائن (أبو هرييد، 2017: 75)، ويصف الإبداع بأنه تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي لتقديم منتجات جديدة وبضيف قيمة ملحوظة للمنظمة، كما ويعد عنصر المخاطرة عنصراً أساسياً لتحقيق الإبداع، كما ان الإبداع الاستراتيجي أكثر من مجرد إنتاج منتجات جديدة ومثيرة بل يجب ان يكون ركناً من الاستراتيجية الكلية، وعندما يكون الإبداع ضمن مسارات استراتيجية بتأكيد سيؤدي الى تأسيس ميزة تنافسية يصعب تقليدها على المنافسين (الحوارني، 2017: 37).

ويشير الإبداع الى ثلاث امور هي (صافي، 2017: 105):

1. الإبداع هو فعل يتغير لكونه توليداً لأفكار جديدة، وأدواته هي الخيال والتصور والمعرفة بأنواعها.
 2. الإبداع هو عمل دائم وجهد دؤوب لا يأتي من دون عناء.
 3. والإبداع هو ابتكار تستتبط فيه حقائق غير معروفة من حقائق معروفة.
- ويمكن النظر الى الإبداع على أنها عملية او النشاط الذهني الذي يقوم به الفرد وينتج عنه شيء جديد والذي تظهر أهميته في الاتي (كحيل، 2016: 36):

1. مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج، وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
2. تقليل حوادث العمل وسلامة بيئة العمل.
3. إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل لمعالجة المشكلات.
4. تطوير طرق وأساليب الانتاج للسلع والخدمات.
5. تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الاداء وتحقيق الاهداف.

رابعاً: المرونة:

تعد المرونة من الابعاد المهمة وتعني قابلية الشركة لتقديم منتجات متنوعة في الوقت المحدد، بالإضافة على قدرة المنظمة على تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديد تلبي حاجات ورغبات العملاء (كاظم، 2017: 472).

وتوصف المرونة بانها القدرة على الاستجابة بفعالية للظروف المتغيرة وأيضاً مواجهة لحالات عدم التأكد في بيئات الاعمال الداخلية والخارجية، وتعمل المرونة أيضاً كمستجيب سريع لتغير حجم الانتاج وتغيير مزيج المنتجات وتزويد الزبون بالمنتج الذي يرغب، وايضاً تعني المرونة فدرة الشركة على تغيير العمليات الى طرائق أخرى وهذا يعني تغيير اداء العمليات وتغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج الى تغير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي (عبد الحميد، 2018: 40):

1. مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
2. مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لانتاج مزيج من المنتجات.
3. مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الانتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.
4. مرونة التسليم: وتشير الى قدرة العمليات على تغيير أوقات تسليم المنتج.

ويرى الباحث أن اي منظمة تريد النجاح والبقاء والنمو في نشاطاتها الاقتصادية عليها ان تأخذ بعد المرونة عنصراً فعالاً في نشاطاتها وأعمالها، من خلال التغير والاستجابة لمتطلبات الزبائن من الخدمات بأقل جهد ووقت ممكن.

خامساً: الوقت أو التسليم:

هي الفترة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن حسب أحتياجاتهم ورغباتهم بأقصر وقت ممكن، فإن الشركات تتنافس من خلال الوقت المتمثل بسرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون وذلك لأستعداده بأن يدفع الاكثر مقابل حصوله على المنتج الذي يرغب به بالوقت المناسب (الملا، 2017: 31).

ويظهر (كاظم، 2017: 472) ان هناك ثلاث اسبقيات لبعث التسليم تتعامل بالوقت وهي :

1. سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار.
2. التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة.

3. سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه للسوق.

ويرى الباحث ان الوقت عنصر مهم للزبائن مما ادى الى تعزيز وزيادة الميزة التنافسية للمنظمات على اساس الوقت والتي تهدف الى الاسراع في تقديم خدمات جديدة وسرعة الدخول الى السوق.

7.2.2. عناصر الميزة التنافسية

هناك مجموعة من العناصر المكونة للميزة التنافسية، ومن أهمها (صافي، 2017، ص107):

1. الموارد الطبيعية:

على الرغم من أهمية توافر الموارد الطبيعية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، إلا أن عدم توفرها يعد حائلاً دون تحقيق الميزة التنافسية نتيجة التغيرات العالمية والمحلية التي حدثت في الآونة الأخيرة، كما حدث في اليابان؛ التي تنفقر إلى الموارد الطبيعية إلا أنها استثمرت في العقول، وبالتالي لم تعد الموارد تتراكم أولويات المعادلة التنافسية.

2. رأس المال:

لقد كان توافر رأس المال في المنظمات قادراً على تحقيق ميزة تنافسية عالية، ولكن مع الاقتصاد العالمي الجديد العابر للحدود ومع إمكانية الاستفادة من رؤوس الأموال في المجتمع وعدم ارتباطها بالحدود الجغرافية والسياسية، وذلك عبر المنشآت المتعددة الجنسيات واستثمارها في الدول النامية أدى إلى تراجع أهمية توفر رأس المال للمنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

3. التكنولوجيا:

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية عبر عمليات الحصول والاستيعاب لمعرفة، وكذلك ابتكار وتطبيق تكنولوجيا جديدة في أداء الأعمال، ولكن الاستفادة من هذا العنصر لم تقتصر على منظمة بعينها، حيث تستطيع الكثير من المنشآت الحصول على التكنولوجيا.

4. الموارد البشرية:

يمثل العنصر البشري ذو التعليم المتميز والمهارة العالية بعداً استراتيجياً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تعد من أهم المصادر غير الملموسة التي لها دور كبير في خلق وتطبيق التكنولوجيا، وكونها عنصراً غير قابل للمحاكاة أو التقليد بشكل سريع وسهل من قبل المنافسين.

8.2.2. مصادر الميزة التنافسية

تعدد وتنوع مصادر الميزة التنافسية من منظمة الى اخرى بحسب المسار او النشاط او الامكانيات المتوفرة، حيث لا يمكن لأي منظمة امتلاك ميزة تنافسية إلا اذا امتلكت مجموعة من الموارد والمصادر، حيث أجمع كل من (عبد الغافور، 2015: 32) و (ارحيم، 2018: 61) على المصادر التالية:

1. **المصادر الداخلية:** وهي المرتبطة بـموارد المؤسسة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات، وغيرها، وقد تتحقق الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة، وأساليب التنظيم الإدارية، والتحفيز والبحث، والتطوير والإبداع والمعرفة.

2. **المصادر الخارجية:** هي متعددة وتتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها، مما يؤدي الى ايجاد فرص وميزات تستغلها وتستفيد منها المؤسسة، مثل ظروف العرض والطلب على المواد الاولية، والمالية، والموارد البشرية المؤهلة وغيرها.

3. **الخيارات الاستراتيجية:** وتتركز في تبني المؤسسة لميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية الخاصة بالتكامل الافقي والعمودي والتنوع والتحالفات الاستراتيجية والعلاقة مع الاخرين.

وأشارت (منيرة، 2013: 47) الى ثلاث مصادر اساسية للميزة التنافسية وهي:

1. **الكفاءة:** بحيث تتمثل في استغلال الأمتل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، باعتبار المنظمة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، اي ان المنظمة التي تستحوذ على كفاءة عالية مقارنة بمنافسيها يمكنها بناء تنافسي.
2. **الجودة:** حققت الجودة أهمية كبيرة في بناء التنافسية بشكل كبير وذلك نتيجة لتغيرات السريعة، كما انها اصبحت الاهتمام الاول للزبون والقيم التي يسعى للحصول عليها، وبالتالي اصبح ضروري جعل الجودة من اهم اولوياتها لكي تخلق ميزة تنافسية.
3. **المعرفة:** تعد الاصول الفكرية الركيزة الاساسية لاستمرار المنظمة في مسيرتها في ظل البيئة التنافسية التي تركز على المعلومات والمعرفة، والتي اصبحت القيمة الحقيقية لنجاح المنظمات التي تعتمد على المعرفة أساساً للاستفادة منها في عمليات الانتاج وتطوير الهيكل التنظيمي.

9.2.2. أساليب تحقيق الميزة التنافسية

ذكر (عطا الله، 2017: 56) ان هناك عدة أساليب لتحقيق الميزة التنافسية وهي:

1. **الكفاءة المتفوقة:** أفضل مقياس للكفاءة هو مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، وبالتالي يساعد ذلك في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.
2. **الجودة المتفوقة:** بتحقيق المنظمة لمستويات عالية من الجودة سيؤدي هذا الى زيادة قيمة منتجاتها وخدماتها بالنسبة للعملاء، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، بل يمكنها من البقاء والاستمرار.
3. **الابداع المتفوق:** يتحقق من خلال تقديم منتج جديد، والعمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، والتجديد أحد الاسس البنائية للميزة التنافسية.
4. **الاستجابة المتفوقة لحاجات الزبون:** أن تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقدير وانتاج سلع وخدمات تشبع احتياجات العملاء بشكل أفضل من منافسيها.

10.2.2. مؤشرات تحقق الميزة التنافسية في المنظمة:

يعتمد الباحثين للميزة التنافسية في تقييمهم للوضع التنافسي للمنظمة على عدة مؤشرات تدل على تحقق الميزة التنافسية في المؤسسة (ياسين، 2017: 43):

1. **الربحية:** يعتبر مؤشر الربحية كافياً على القدرة التنافسية الحالية للمنظمة وحتى يكون بإمكاننا القول بأن منظمة ما تعتبر تنافسية يجب أن تكون نسبة القيمة السوقية لديونها ورأس مالها مقسوماً على تكلفة استبدال أصولها أكبر من الواحد الصحيح.
2. **تكلفة الخدمات المقدمة:** يمكن اعتبار تكلفة الخدمة المقدمة المتوسطة بالمقياس الى تكلفة المنافسين كمؤشر كافٍ عن التنافسية في فرع نشاط ذي انتاج متجانس مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقلة للمنظمة.
3. **الانتاجية الكلية لعوامل الإنتاج:** ان انتاجية عناصر الانتاج تقيس مدى الفاعلية التي تحول فيها المنظمة مجموعة من عناصر الانتاج الى منتجات او خدمات.
4. **الحصة السوقية:** من الممكن لمنظمة ما أن تحقق أرباحاً وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على مستوى الدولي وبالتالي كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالمقياس الى التكلفة الحدية لمنافسيها كما كانت حصتها من اسوق أكبر وكانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصة السوقية تترجم إلى المزايا في الانتاج أو في تكلفة عوامل الانتاج.

المبحث الثالث: دراسات سابقة

القسم الاول: دراسات فلسطينية

القسم الثاني: دراسات عربية

القسم الثالث: دراسات اجنبية

القسم الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

1.3.2. الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة (روابي، 2018) بعنوان " واقع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها".

هدف البحث للتعرف على واقع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة ، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالمسح الشامل لجميع الإداريين في بلديتي الخليل وبيت لحم وعددهم (81) ادارياً، وقد تم استرداد (75) استبانة، وقد أجريت الدراسة في عام 2018 وتوصلت إلى:

1. أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم جاءت بدرجة متوسطة.
2. أظهرت النتائج أن مستوى اهتمام الهيئات المحلية بالعمل على تنمية الذكاء الاستراتيجي لدى الإداريين العاملين في بلديتي الخليل وبيت لحم تبعاً لاختلاف متغير البلدية قد كان لصالح بلدية الخليل حيث بلغ المتوسط الحسابي لدى الإداريين في بلدية الخليل (3.43) معبراً عن درجة مرتفعة، وكان لدى الإداريين في بلدية بيت لحم (3.02) معبراً عن درجة متوسطة لصالح المبحوثين الإداريين في بلدية الخليل.
3. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الذكاء الاستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات لدى العاملين بالهيئات المحلية في بلديتي الخليل وبيت لحم.
4. أظهرت النتائج أن متغير الرؤية المستقبلية قد جاء في المرتبة الأولى وجاء في المرتبة الثانية التفكير النظمي، وفي المرتبة الثالثة القدرة على اتخاذ القرار، وجاء في المرتبة الرابعة القيادة في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة الاستشراف.

2. دراسة (الزنط، 2017) بعنوان " نظم المعلومات الإدارية وانعكاسها على تطور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة".

هدف البحث إلى التعرف على واقع نظم المعلومات وانعكاسه على تطوير الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الأهلية الكبرى الفاعلة في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة (مدير، مسؤول برامج، منسق مشاريع، عضو مجلس ادارة)، من اجل الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الأهلية، وتدعم تطوير نظم المعلومات الإدارية كأداة مهمة لتنظيم العمل وتوحيد المعلومات والعمل على دقتها وملاءمتها واستدائها في الوقت المناسب لخدمة اتخاذ القرارات وتحديد رؤية واضحة للذكاء، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالمسح الشامل والمكونة من (100) منظمة أهلية محلية عاملة في قطاع غزة، وقد أجريت الدراسة في عام 2017 وتوصلت إلى ان هناك مستوى مناسب للذكاء الاستراتيجي في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بنسبة (77.9%) وأيضا نظم المعلومات الإدارية بمستوى مناسب بنسبة (77.9%) ولكن يحتاج إلى مزيد من التعزيز بما يناسب حجم التحديات التي يتعرض لها الشعب الفلسطيني بشكل عام والمؤسسات الأهلية بشكل خاص، وخلصت إلى وجود علاقة بين نظم المعلومات الإدارية وتطور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة حيث كان معامل الارتباط 0.728 .

3. دراسة (صافي،2017) بعنوان " دور استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين".

هدف البحث للتعرف على دور استخدام بطاقة الاداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية لدى شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، والسعي الى التعريف بمفهوم بطاقة الاداء المتوازن وأبعادها ومراحل تطورها وخطوات ومقومات وقواعد تطبيقها والتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها ومصادرها وأبعادها وعناصرها ومعايير الحكم عليها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة ، كما استخدم الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالحصص الشامل للادارات العليا لشركات التأمين وعددهم (125) ادارياً، وقد تم استرداد (93) استبانة، وقد أجريت الدراسة في عام 2017 وتوصلت إلى إن شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين تعنى بتحقيق

الميزة التنافسية من أجل زيادة حصتها السوقية وبالتالي زيادة أرباحها وقيمتها السوقية، وتتوزع شركات التأمين في استخدام الاستراتيجيات التنافسية المتبعة لتحقيق الميزة التنافسية، وتطبيق جميع شركات التأمين بطاقة الاداء المتوازن بأبعادها الاربعة الاساسية والبعد المستحدث المتعلق بالمثولية الاجتماعية والبيئة وينسب متفاوتة، وتلعب بطاقة الاداء المتوازن دوراً بارزاً في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين.

4. دراسة (عطا الله، 2017) بعنوان " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الإسلامية دراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع غزة " .

هدف البحث لتحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة (رأس المال البشري، رأس المال العلاقات، رأس المال الهيكلية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الابداع، الاستجابة) للصناعة المالية الإسلامية، ودراسة حالة البنوك الإسلامية في قطاع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة ، حيث تمثل مجتمع البحث بالمشح الشامل للمستويات الادارية التالية (مدير، نائب مدير، رئيس قسم)، وعددهم (65) ادارياً، وقد تم استرداد (57) استبانة، وقد أجريت الدراسة في عام 2017 وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في قطاع غزة، واطهرت الدراسة توفر أبعاد كلاً رأس المال البشري والهيكلية بدرجة كبيرة تفوق توفر بعد رأس مال العلاقات حيث يسهم كل منهما في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس مال العلاقات.

5. دراسة (الحوراني، 2017) بعنوان " مدى تبني إستراتيجية المحيط الازرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة " .

هدف البحث لتعرف على مدى تبني إستراتيجية المحيط الازرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة وذلك من خلال استكشاف مدى مؤشرات إستراتيجية المحيط

الازرق المتمثلة في (الابتكار، الزيادة، التقليل، الاستبعاد) وتأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (جودة المنتج/الخدمة، الاستجابة للزبائن، فاعلية المنظمة، كفاءة المنظمة، المرونة، الكلفة، الابداع)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة ، حيث تمثل مجتمع البحث بالمسح الشامل للمستويات الادارية التالية (مدراء الشركات، ومدراء التسويق والإنتاج، ومدراء العمليات) في شركات الصناعات الغذائية، وعددهم (120) ادارياً، وقد تم استرداد (101) استبانة، وقد أجريت الدراسة في عام 2017 وتوصلت إلى وجود إهتمام ملحوظ وموافقة كبيرة من قبل شركات الصناعات الغذائية على تطبيق مؤشرات إستراتيجية المحيط الازرق، وتوجد علاقة قوية بين إستراتيجية المحيط الازرق والميزة التنافسية المستدامة، وتؤثر استراتيجية المحيط الازرق بمؤشراتها منفردة (الابتكار، الزيادة، التقليل) على ابعاد الميزة التنافسية (جودة المنتج/الخدمة، الاستجابة للزبائن، فاعلية المنظمة، كفاءة المنظمة، المرونة، الكلفة، الابداع)، أما مؤشر الاستبعاد فلا يوجد له تأثير.

6. دراسة (مسلم، 2015) بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " .

هدف البحث للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهي (جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى)، من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة ومن ثم دراسة الأثر. استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالمسح الشامل لأعضاء مجلس الجامعات الفلسطينية وعددهم (64) عضواً، وقد تم استرداد (59) استبانة، وقد أجريت الدراسة في عام 2015 وتوصلت إلى توافر الذكاء الاستراتيجي لدى أعضاء مجالس الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.79)، وتوافر محور القيادة بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.59). وكذلك توصل البحث إلى وجود أثر وعلاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، والرؤية، وتفكير النظم، والتحفيز، والشراكة، والحدس، والإبداع والقيادة) من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

7. دراسة (قاسم، 2011) بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة".

هدف البحث للتعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرار للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالحصر الشامل لمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة (94) مدير، وقد أجريت الدراسة في عام 2011 وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، المشاركة) وعملية اتخاذ القرار للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، كما أثبتت الدراسة أن عنصر (الاستشراف، الدافعية) من عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثران تأثيراً ذات دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، كما وأظهرت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول اثر الذكاء الاستراتيجي على عمليات اتخاذ القرارات تعزل الصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية).

8. دراسة (أبو عيادة، 2011) بعنوان " الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة".

هدف البحث إلى توضيح العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث استخدم العينة العشوائية والمكونة من (123) مدير، وقد أجريت الدراسة في عام 2016 وتوصلت إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على عناصر الذكاء الاستراتيجي وهي: (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والمشاركة)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود درجة مرتفعة من الموافقة على مجال نجاح المنظمات من قبل الأفراد عينة

الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن عنصر (تفكير النظم والرؤية المستقبلية) يؤثران تأثيراً ذا دلالة إحصائية على نجاح المنظمات في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة، الدرجة الوظيفية، والمؤهل العلمي).

2.3.2. الدراسات العربية:

1. دراسة (العتوم، 2019) بعنوان " رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني " .

هدف البحث إلى تسلط الضوء على واقع الصناعات الدوائية في الأردن، والى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تمثل مجتمع البحث بالمسح الشامل المتمثل في المدراء لتلك الشركات وعددهم (92) مدير، وقد تم استرداد (67) استبانة، وقد أجريت الدراسة في عام 2009 وتوصلت إلى أن من أهم الأبعاد التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجة العملاء، بالإضافة انه يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لشركات الأدوية الأردنية.

2. دراسة (كنعان، 2018) بعنوان " دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري " .

هدف الباحث الى تحليل واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، وتقييم أداء هذه الشركات

استناداً الى عدد من المؤشرات الكمية المتاحة والمنشورة عبر تقرير هيئة الاشراف على التأمين، وعدد من المؤشرات الوصفية التي ستغطيها بنود الاستبانة، ومن ثم دراسة طبيعة العلاقة التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي والاداء، استخدم الباحث الدراسة المقارنة الاستنباطية و تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتوصيف متغيرات الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالعينة من جميع العاملين في شركات التأمين الخاصة العاملة في الساحل السوري وعددهم (140) عامل، وقد تم استرداد (123) استبانة، وقد أجريت الدراسة في عام 2018 وتوصلت البحث الى توفر الذكاء الاستراتيجي في الشركات المدروسة بتقييم متوسط، كما يوجد علاقة طردية موجبة بين الذكاء الاستراتيجي والاداء، ويوجد علاقة ذات دلالة احصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي على الاداء في الشركات محل الدراسة بأستثناء عنصري الرؤية المستقبلية والدافعية.

3. دراسة (عبد الحميد، 2018) بعنوان " أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان " .

هدف البحث للكشف عن أثر عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) على الميزة التنافسية في مصانع البلاستيك الصناعية في عمان، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة ، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة الطبقيّة العشوائية من الاداريين في المستويات الدارية التالية (ادارة عليا، ادارة وسطى، ادارة دنيا) ، وعددهم (210) ادارياً، وقد تم استرداد (140) استبانة، وقد أجريت الدراسة في عام 2018 وتوصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المزيج التسويقي والمتمثلة في (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع) على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية للبلاستيك في عمان.

4. دراسة (كاظم، 2017) بعنوان " أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد " .

هدف البحث لتعرف على أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة قيد البحث، وتحديد علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة وأبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات القطنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لمناسيته لطبيعة هذه الدراسة ، حيث اعتمد الباحث المقابلات الشخصية والاستبانة كأداة لجمع المعلومات في المستويات الادارية للشركة العامة للصناعات القطنية وهي (ادارة العليا، الادارة الوسطة، الادارة الدنيا)، وعددهم (53) ادارياً، وقد أجريت الدراسة في عام 2017 وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية للقيادة في أبعاد الميزة التنافسية في الشركة العامة للصناعات القطنية، ووجود تأثير معنوي للقيادة في أبعاد الميزة التنافسية في الشركة.

5. دراسة (عثمان، 2016) بعنوان " اختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، الدمام، المملكة العربية السعودية " .

هدف البحث لاختبار أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على فاعلية إتخاذ القرارات في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر، الدمام، المملكة العربية السعودية، والوقوف على مدى الأهمية التي توليها هذه المؤسسة لإستراتيجية الذكاء الاستراتيجي وعناصره من حيث (الاستشراف، الرؤية الإستراتيجية، تحفيز العاملين، التحالفات الإستراتيجية، التفكير النظامي) وأثر ذلك على فاعلية اتخاذ القرارات، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالمسح الشامل المتمثل في الإدارة العليا والتنفيذية وعددهم (55) عضواً، وقد تم استرداد (50) استبانة، وقد أجريت الدراسة في عام 2016 وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (المتغير المستقل) وفاعلية اتخاذ القرار (المتغير التابع).

6. دراسة (أبو الغنم، 2015) بعنوان " أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرار في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، لقياس آراء عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (240) موظفاً تم استرجاع منها (185) استبانته، حيث تكون مجتمع الدراسة من 490 موظفاً موزعين على شركات التأمين السعودية في جدة، وقد أجريت الدراسة في عام 2015 وتوصلت إلى وجود اثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الاستراتيجي بأبعاده: (الاستشراف والرؤية، والتفكير النظامي، والشراكة، والحدس) على فاعلية صنع القرارات بأبعاده: (فاعلية تحديد المشكلة، وفاعلية تطوير البدائل، وفاعلية اختيار البديل المناسب، وفاعلية التنفيذ والمتابعة) في شركة التأمين السعودية العاملة في مدينة جدة.

7. دراسة (عمران، 2015) بعنوان " اثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسيا سيل للاتصالات " .

هدف البحث الى الوقوف على مدى الاهمية التي توليها شركة اسيا سيل للاتصالات لموضوع الذكاء الاستراتيجي من حيث (الاستشراف، التفكير المنظم، الرؤية الإستراتيجية، الشراكة، الدافعية والحدس) وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية في هذه الشركة لما له من أثر في إمكانية تحقيق المنافسة للشركة للحصول على مكانة متميزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدم الباحث المقابلات والاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل مجتمع البحث بالعينة المتوقعة المتمثل في خبراء الشركة وعددهم (40) عضواً، وقد تم استرداد (39) استبانة، وقد أجريت الدراسة في عام 2013-2014 وتوصلت البحث أن للذكاء الاستراتيجي بجميع مكوناته اثر في تحقيق القدرة الإبداعية للشركة المبحوثة وان الشركة حققت الاستفادة من خبرة ومهارة تفكير مديريها في التأثير لإنضاج التفكير الإبداعي بينما كان هناك قصور لدى الشركة المبحوثة في استثمار مبدأ الشراكة.

8. دراسة (العمرى، وزرقون، 2015) بعنوان " دور الاطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة".

هدف الباحث الى الى ابراز دور الاطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية (المجتمع المحلي، العملاء، البيئة الطبيعية) في تحقيق الميزة التنافسية لبعض وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، حيث قام الباحثان باختيار العينة العشوائية عددها 60 عامل في شركات التأمين، وقد أجريت الدراسة في عام 2015 وتوصلت إلى وجود مسؤولية اجتماعية تجاه العملاء بدرجة جيدة وبدرجة متوسطة تجاه المجتمع وبدرجة ضعيفة تجاه البيئة، كما وتوصلت الى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء بالنسبة للميزة التنافسية وانعدام علاقة ارتباط بين المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والميزة التنافسية في الشركة.

3.3.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة Kruger (2010): "الذكاء الاستراتيجي كأداة إستراتيجية في مجال صناعة التأمين على المدى الطويل في جنوب افريقيا".

هدفت هذه الدراسة الى استكشاف المدى الذي يمكن من خلاله استخدام الذكاء الاستراتيجي على المدى البعيد في مجال التأمين في جنوب افريقيا، لتحسين قدرتها على مقاومة هجوم المنافسين وتوسيع نطاق عملها في أسواق جديدة، وكيفية اتخاذ القرارات بشأن الاندماج مع شركات اخرى عن طريق الاستخدام الامثل لأنظمة الذكاء الاستراتيجي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبة لطبيعة هذه الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كاداه لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة الدراسة من شركات التأمين ذات المدى البعيد في جنوب افريقيا، وعددهم (82) شركة، وقد اجريت الدراسة في عام 2010، وتوصلت الى ان الذكاء الاستراتيجي يستخدم لرصد الاداء والتخطيط الاستراتيجي، ويعتبر جزء اساسي في عمليات الادارة

الاستراتيجية، بالإضافة الى انه جزء مهم جدا وأساسياً في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، ويزود الادارة بالمعلومات الهامة التي تلعب دورا مهما في الابداع والميزة التنافسية للمؤسسة.

دراسة Chowdhury (2011): "العوامل الأخلاقية باعتبارها ميزة تنافسية لإدارة البنوك".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسة للممارسات الأخلاقية من أجل تطوير نموذج للميزة التنافسية في الصناعة المصرفية، والتعرف على طبيعة العلاقة ما بين تلك الممارسات الأخلاقية ورضا الزبون كأداة من أدوات الميزة التنافسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي لمناسبة لطبيعة هذه الدراسة، كما استخدم الباحث الاستبانة كاداه لجمع المعلومات، وتم اختيار عينة الدراسة من الزبائن والمدراء التنفيذيين لثلاث بنوك في بنغلاديش (IBBL, DBBL and EBL)، وعددهم (186) مبحوث، وقد اجريت الدراسة في عام 2011، وتوصلت الى أن هناك علاقة قوية ما بين القيم الأخلاقية ورضا الزبائن والتي تعتبر كأداة من أدوات الميزة التنافسية للمنشأة البنكية. وقد تم تصميم نموذج للميزة التنافسية يتم استخدامه في المؤسسات البنكية من خلال عاملين؛ عامل الاستفادة من التكلفة وعامل الاستفادة من القيمة.

4.3.2. التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الباحث للدراسات السابقة، نلاحظ قلة الدراسات السابقة التي ربطت بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية في قطاع التأمين الفلسطيني، وعلى الرغم من ذلك فقد أظهرت الدراسات السابقة اهتمام واضح بمتغيرات الدراسة، وأكدت الدراسات السابقة على أهمية الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية للمنظمات ودورها الفعال في استمرار المنظمات وتميزها عن غيرها، وسيقوم الباحث في هذا الجزء بعرض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

موضوع الدراسة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة لاحظ إنها ربطت مفهوم الذكاء الاستراتيجي بمفاهيم أخرى غير الميزة التنافسية عكس الدراسة الحالية التي ربطت مفهوم الذكاء الاستراتيجي بمفهوم الميزة التنافسية،

حيث ربط (مسلم، 2015) بين الذكاء الاستراتيجي والقيادة، و(قاسم، 2011) و(روابي، 2018) بين الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرار، و(ابو عيادة، 2011) بين الذكاء الاستراتيجي ونجاح المنظمات، و(الزنت، 2017) بين الذكاء الاستراتيجي ونظم المعلومات الإدارية، و(أبو الغنم، 2015) بين الذكاء الاستراتيجي وفاعلية صنع القرار، و(عثمان، 2016) بين الذكاء الاستراتيجي وفاعلية اتخاذ القرار، و(عمران، 2015) بين الذكاء الاستراتيجي والإبداع التنظيمي، و(كنعان، 2018) بين الذكاء الاستراتيجي وتطوير أداء شركات التأمين، و(Kruger, 2010) دراسة الذكاء الاستراتيجي كأداة إستراتيجية في مجال صناعة التأمين على المدى الطويل.

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

لقد اعتمد الباحث نموذج Michel Maccoby في دراسة الذكاء الاستراتيجي وهي (الاستشراف، التفكير النظمي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة)، حيث اتفق مع الدراسات السابقة في ذلك، حيث قام (مسلم، 2015) بإضافة الحدس والإبداع والقيادة على نموذج Michel Maccoby.

الزمن:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة لاحظ إنها حديثة نسبياً، فقد أجريت في الفترة ما بين 2010م إلى 2018م.

المكان:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة لاحظ تنوع الأماكن التي أجريت فيها الدراسة، منها فلسطين مثل دراسة (مسلم، 2015)، و(قاسم، 2011)، و(روابي، 2018)، و(ابو عيادة، 2011)، و(الزنت، 2017)، والمملكة العربية السعودية مثل دراسة (أبو الغنم، 2015)، و(عثمان، 2016)، والعراق مثل دراسة (عمران، 2015)، وسوريا مثل دراسة (كنعان، 2018).

المنهجية:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة لاحظ أنها استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وهذا يختلف مع الباحث الذي استخدم المنهج الإرتباطي لمناسبة لطبيعة هذه الدراسة.

أداة الدراسة:

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة لاحظ أنها اتفقت مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبانة كأداة دراسة، إلا أن (عمران،2015) قد أضاف المقابلة إلى أداة الدراسة، وأضاف (كنعان،2018) تحليل تقارير هيئة الإشراف على التأمين.

مجتمع الدراسة:

طبق الباحث الدراسة على الكادر الإداري في الإدارات العامة لشركات التأمين الفلسطينية ويرجع ذلك لأنهم الأقدر والأنسب للتعامل مع موضوع الذكاء الاستراتيجي، وقد اتفقت الدراسة مع غالبية الدراسات الأخرى في استخدام القيادات الإدارية واختلفت مع (أبو الغنم،2015) و(كنعان،2018) في اخذ عينته من الموظفين بشكل عام.

وتنوعت أماكن عمل الدراسة حيث كانت دراسة (مسلم، 2015) في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، و(قاسم،2011) في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا، و(روابي،2018) في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية، و(ابو عيادة،2011) في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، و(الزنت، 2017) في المنظمات الاهلية الكبرى في قطاع غزة، و(أبو الغنم،2015) في شركات التأمين السعودية العاملة في جدة، و(عثمان،2016) في مؤسسة الشرق للصحافة والنشر الدمام ، و(عمران،2015) في شركة اسيا سيل للاتصالات، و(كنعان،2018) في شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، و (Kruger,2010) في شركات التأمين جنوب افريقيا.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميز البحث الحالي عن الأبحاث السابقة بأنه يربط بين الذكاء الاستراتيجي وبين الميزة التنافسية في قطاع التأمين في محافظة رام الله والبيرة، حيث لم يتحقق في الدراسات السابقة التي ربطت الذكاء الاستراتيجي بمتغيرات أخرى غير الميزة التنافسية حسب علم الباحث.

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة

2.3 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة

4.3 عينة الدراسة

5.3 اداة الدراسة

6.3 إجراءات الدراسة

7.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة

8.3 صدق الأداة

9.3 ثبات اداة الدراسة

10.3 المعالجة الإحصائية

1.3 مقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

2.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الإرتباطي. ويعرف بأنه المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل من الباحث فيها. والذي يحاول الباحث من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكونات والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسات الدقيقة بالفحص والتحليل.

3.3 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الفلسطينية التي تعمل في هذا القطاع منذ أكثر من خمس سنوات والتي وافقت على التعاون مع الباحثة في إجراء هذه الدراسة وهي:

1. شركة التأمين الوطنية.

2. شركة العالمية المتحدة للتأمين.
3. شركة التكافل الفلسطينية للتأمين.
4. شركة شركة المشرق للتأمين.
5. شركة شركة فلسطين للتأمين.
6. شركة شركة المجموعة الأهلية للتأمين.

4.3 عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل للمبحوثين من مجتمع الدراسة وهم الكادر الإداري في الإدارات العامة لشركات التأمين الفلسطينية، حيث تم اختيارهم لأنهم الأكثر معرفة ودراية وقدرة على التقييم من غيرهم، حيث بلغت العينة النهائية حسب أفراد مجتمع الدراسة (143) كادراً إدارياً وفيما يلي توضيح لعينة الدراسة:

جدول (1.3): عينة الدراسة حسب شركات التأمين.

33	التأمين الوطنية
32	العالمية المتحدة للتأمين
21	التكافل الفلسطينية للتأمين
18	شركة المشرق للتأمين
19	شركة فلسطين للتأمين
20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين
143	المجموع

5.3 أداة الدراسة:

طور الباحث أداة لقياس اهداف دراسته، ولغرض تنفيذها بإستبانة ميدانية وذلك بعد الاطلاع على الدراسات والأدبيات السابقة كما يلي:

1. تصميم وصياغة نموذج الاستبانة بعد الإطلاع على أدوات قياس وصفية علمية ومحكمة محلية

وعالمية.

2. الإطلاع على ملخصات لمحاضرات ومنتشورات مهتمة بمصطلح الذكاء الإستراتيجي والميزة

التنافسية.

3. عرض الاستبانة بصورتها الأولية على المحكمين وذوي الخبرة من المهتمين لمعرفة نقاط القوة

والضعف في الصياغة، ودرجة تفهم المستجيب لكل فقرة من الفقرات.

وعليه تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (70) فقرة موزعة على تسع ابعاد حددت أوزانها حسب سلم

ليكرت الخماسي من (1-5).

6.3 إجراءات الدراسة:

قام الباحث بتطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانات من أفراد العينة

بعد إجابتهم عليها بطريقة صحيحة، تبين للباحث أن عدد الاستبانات المستردة الصالحة والتي خضعت

للتحليل الإحصائي: (131) استبانة، أي بنسبة (91.6%) من مجتمع الدراسة وبذلك تكون تلك الاستبانات

المستردة الصالحة للتحليل هي عينة الدراسة النهائية.

7.3 وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة:

يبين الجدول (1.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر أن نسبة 28.2% لأقل من 30 سنة، ونسبة 39.7% من 30-أقل من 40 سنة، ونسبة 19.8% من 40-أقل من 50 سنة، ونسبة 12.2% لـ 50 سنة فأكثر. ويبين متغير سنوات الخبرة أن نسبة 23.7% لأقل من 5 سنوات، ونسبة 29% من 10-15 سنة، ونسبة 28.2% لـ 15 سنة فأكثر. ويبين متغير المؤهل العلمي أن نسبة 9.9% للدبلوم، ونسبة 71% للبيكالوريوس، ونسبة 19.1% للماجستير. ويبين متغير شركة التأمين التي تعمل بها أن نسبة 25.2% للتأمين الوطنية، ونسبة 24.4% للعالمية المتحدة للتأمين، ونسبة 14.5% للتكافل الفلسطينية للتأمين، ونسبة 8.4% لشركة المشرق للتأمين، ونسبة 12.2% لشركة فلسطين للتأمين.

جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	37	28.2
	من 30-أقل من 40 سنة	52	39.7
	من 40-أقل من 50 سنة	26	19.8
	من 50 سنة فما فوق	16	12.2
المجموع			100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	23.7
	من 5-أقل من 10 سنوات	38	29.0
	من 10-أقل من 15 سنوات	25	19.1
	15 سنة فأكثر	37	28.2

		المجموع	
100%	131		
9.9	13	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
71.0	93	بكالوريوس	
19.1	25	ماجستير	
		المجموع	
100%	131		
25.2	33	التأمين الوطنية	شركة التأمين التي تعمل بها
24.4	32	العالمية المتحدة للتأمين	
14.5	19	التكافل الفلسطينية للتأمين	
8.4	11	شركة المشرق للتأمين	
12.2	16	شركة فلسطين للتأمين	
15.3	20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
		المجموع	
100%	131		

8.3 صدق الأداة:

الصدق الظاهري: قام الباحث بتصميم الاستبانة بصورتها الأولية، ومن ثم تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على المشرف ومجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، حيث وزع الباحث الاستبانة على عدد من المحكمين. حيث طلب منهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث: مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً، ومدى شمول الفقرات للجانب المدروس، وإضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة، ووفق هذه الملاحظات تم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

صدق البناء: تم اخذ عينة استطلاعية مكونة من 20 كادراً ادارياً، وتم التحقق من صدق الأداة بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، حيث تراوح معامل ارتباط بيرسون لمتوسطات فقرات الاستبانة من الدرجة الكلية للأداء (0.467 - 0.907) وجميعها تعتبر مقبولة، حيث أن جميع معاملات الارتباط باستثناء الفقرة 13 جاءت أقل من (0.5) ولا يوجد أي فقرات أقل من (0.4) وهذا يدل على أن هناك التصاق داخلي بين الفقرات ومحورها. والجداول التالية تبين ذلك:

جدول (3.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.586**	9	0.741**	17	0.849**	25	0.760**	33	0.848**
2	0.583**	10	0.760**	18	0.706**	26	0.847**	34	0.646**
3	0.845**	11	0.632**	19	0.786**	27	0.907**	35	0.754**
4	0.848**	12	0.524*	20	0.707**	28	0.872**	36	0.694**
5	0.904**	13	0.467*	21	0.773**	29	0.747**	37	0.689**
6	0.843**	14	0.680**	22	0.772**	30	0.847**	38	0.630**
7	0.765**	15	0.847**	23	0.794**	31	0.836**	39	0.602**
8	0.585**	16	0.865**	24	0.877**	32	0.867**	40	0.626**

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.732**	7	0.634**	13	0.685**	19	0.497*	25	0.766**
2	0.824**	8	0.550*	14	0.663**	20	0.785**	26	0.636**
3	0.730**	9	0.744**	15	0.718**	21	0.778**	27	.715**
4	0.646**	10	0.721**	16	0.701**	22	0.705**	28	.791**
5	0.694**	11	0.569**	17	0.645**	23	0.590**	29	.689**
6	0.679**	12	0.502*	18	0.709**	24	0.706**		

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

بلغت معاملات الارتباط لمتوسط الفقرات مع محورها (0.497 - 0.824) وجميعها أكبر من (0.5) بإستثناء واحدة بلغت (0.497) وهي قريبة من القيمة (0.5)، ولا يوجد أي فقرات معامل ارتباطها اقل من (0.4) لتحذف، وهذا يدل على درجة عالية من الاتساق، والانسجام لفقرات الاستبانة مع محورها، ويثبت صدق أداة الدراسة.

9.3 ثبات اداة الدراسة:

قام الباحث بالتحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لفقرات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة (0.979)، و(0.945) لمستوى الميزة التنافسية. وهذه النتيجة تشير الى تمتع هذه الاداة بثبات يفي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول التالي نتائج اختبار كرونباخ الفا للمحاور والدرجة الكلية:

جدول (5.3): معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية.

معامل الثبات	المحاور
0.951	الاستشراف
0.915	التفكير النظامي
0.938	الرؤية المستقبلية
0.968	الدافعية
0.945	الشراكة
0.979	الدرجة الكلية للذكاء الاستراتيجي
0.945	الحصة السوقية
0.883	الجودة
0.867	المرونة
0.865	الوقت
0.945	الدرجة الكلية للميزة التنافسية

10.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الإستبانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقامًا معينة)، وذلك تمهيدا لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقا لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المؤية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة

الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical)
.(Package For Social Sciences

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 مقدمة

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها ومناقشتها

3.4 التعقيب على النتائج

1.4 مقدمة:

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو " علاقة الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة " وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية:

جدول (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	3.68 فأعلى

2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها ومناقشتها:

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الأول:

ما مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة ؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة التي تعبر عن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
1	الاستشراف	4.1544	0.68321	16.4	عالية	83.1
2	التفكير النظامي	4.0981	0.62874	15.3	عالية	82.0
3	الرؤية المستقبلية	4.0153	0.70422	17.5	عالية	80.3
4	الدافعية	3.7651	0.85941	22.8	عالية	75.3
5	الشراكة	3.6412	0.86704	23.8	متوسطة	72.8
	الدرجة الكلية	3.9393	0.64673	16.4	عالية	78.8

يلاحظ من الجدول رقم (2.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.93) وانحراف معياري (0.646) وهذا يدل على أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة جاءت بدرجة عالية. وتبين أن محور الاستشراف حصل على أعلى متوسط حسابي (4.15)، يليه محور التفكير النظامي، ومن ثم محور الرؤية المستقبلية، يليه محور الدافعية، ومن ثم محور الشراكة.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور الاستشراف.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الاستشراق

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
3	تأخذ الشركة بالحسبان التطورات التي تحدث في سوق التأمين.	4.39	0.740	16.9	عالية	87.8
2	تعمل الشركة على استغلال الفرص المتاحة لتحقيق اهدافها.	4.27	0.858	20.1	عالية	85.4
1	تستقرئ الشركة المستقبل عند بناء خططها الإستراتيجية.	4.21	0.850	20.2	عالية	84.2
5	تمتلك الشركة رؤية ثاقبة بقضايا السوق وأوضاع المنافسين.	4.19	0.814	19.4	عالية	83.8
8	تستفيد الشركة من الخبرات المتراكمة في التعامل مع الأحداث المستقبلية.	4.18	0.890	21.3	عالية	83.6
7	تربط الشركة الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل.	4.07	0.930	22.9	عالية	81.4
9	تتمكن الشركة من توظيف مواردها في التعامل مع الأحداث المستقبلية.	4.05	0.885	21.9	عالية	81.0
6	تتصور الشركة الأحداث المستقبلية وتعد السيناريوهات الملائمة لها.	4.04	0.889	22.0	عالية	80.8
4	تمتلك الشركة القدرة على رؤية الأشياء الغير منظورة والتعامل مع التغيرات المستجدة.	4.00	0.911	22.8	عالية	80.0
83.1	الدرجة الكلية	4.1544	0.68321	16.4	عالية	

يلاحظ من الجدول رقم (3.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الاستشراف أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.15) وانحراف معياري (0.683) وهذا يدل على أن محور الاستشراف جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (3.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تأخذ الشركة بالحسبان التطورات التي تحدث في سوق التأمين " على أعلى متوسط حسابي (4.39)، يليها فقرة " تعمل الشركة على استغلال الفرص المتاحة لتحقيق اهدافها " بمتوسط حسابي (4.27). وحصلت الفقرة " تمتلك الشركة القدرة على رؤية الأشياء الغير منظورة والتعامل مع التغيرات المستجدة " على أقل متوسط حسابي (4.00)، يليها الفقرة " تتصور الشركة الأحداث المستقبلية وتعد السيناريوهات الملائمة لها " بمتوسط حسابي (4.04).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور التفكير النظمي.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التفكير النظمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
7	يساعد التفكير النظمي في شركة التأمين على نجاحها في تقديم الخدمات.	4.27	0.773	18.1	عالية	85.4
5	يساعد التفكير النظمي شركة التأمين على تخطي الصعوبات التي تواجهها.	4.26	0.780	18.3	عالية	85.2
4	التفكير بالنظم يساعد على رؤية الأحداث التي	4.15	0.818	19.7	عالية	83.0

					تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحاً.
6	توظف الشركة مهنين متخصصين يمتلكون المعرفة الكافية لأداء مهامهم.	4.15	0.795	19.2	عالية
83.0					
1	تمتلك الشركة القدرة على دمج العناصر والأحداث المختلفة في عمل شركات التأمين لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.	3.96	0.817	20.6	عالية
79.2					
3	تحلل الشركة أي مشكلة بالنظر إلى كافة جوانبها وارتباطها وتأثيراتها المختلفة.	3.96	0.906	22.9	عالية
79.2					
2	تقوم الشركة بدراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل جزئي لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.	3.94	0.839	21.3	عالية
78.8					
	الدرجة الكلية	4.0981	0.62874	15.3	عالية
82.0					

يلاحظ من الجدول رقم (4.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور التفكير النظمي أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.09) وانحراف معياري (0.628) وهذا يدل على أن محور التفكير النظمي جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (4.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " يساعد التفكير النظمي في شركة التأمين على نجاحها في تقديم الخدمات " على أعلى متوسط حسابي (4.27)، ويليهما فقرة " يساعد التفكير النظمي شركة التأمين على تخطي الصعوبات التي تواجهها " بمتوسط حسابي (4.26). وحصلت الفقرة " تقوم الشركة بدراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل جزئي لتلمس قيمتها في الأمد البعيد " على أقل متوسط حسابي (3.94)، يليها الفقرة " تحلل الشركة أي مشكلة بالنظر إلى كافة

جوانبها وارتباطها وتأثيراتها المختلفة " والفقرة " تمتلك الشركة القدرة على دمج العناصر والأحداث المختلفة

في عمل شركات التأمين لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها " بمتوسط حسابي (3.96).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

الاستبانة التي تعبر عن محور الرؤية المستقبلية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الرؤية المستقبلية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
1	تمتلك الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال المستقبلية وفق معايير عالية الجودة.	4.13	0.889	21.5	عالية	82.6
4	تعمل الشركة على تطوير استراتيجياتها لمواجهة التحديات المستقبلية.	4.08	0.869	21.3	عالية	81.6
6	تعتمد الشركة على رؤيتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.	4.08	0.847	20.8	عالية	81.6
7	تمتلك الشركة القدرة على اقناع الزبائن بالرؤية التي تنتبهاها .	4.05	0.840	20.7	عالية	81.0
2	تمتلك الشركة رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه غرض شركات التأمين وأهدافها المستقبلية.	3.99	1.004	25.2	عالية	79.8
8	تواكب رؤية شركة التأمين التطورات المتسارعة في أساليب الإدارة وأدائها.	3.99	0.873	21.9	عالية	79.8
3	تمتلك الشركة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة	3.93	0.978	24.9	عالية	78.6

					وأهدافها الرئيسية والفرعية.
5	تشعر الشركة أن لديها القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع حالة عدم اليقين.	3.87	0.836	عالية	77.4
	الدرجة الكلية	4.0153	0.70422	عالية	80.3

يلاحظ من الجدول رقم (5.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الرؤية المستقبلية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.01) وانحراف معياري (0.704) وهذا يدل على أن محور الرؤية المستقبلية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (5.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تمتلك الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال المستقبلية وفق معايير عالية الجودة " على أعلى متوسط حسابي (4.13)، يليها فقرة " تعمل الشركة على تطوير استراتيجياتها لمواجهة التحديات المستقبلية " والفقرة " تعتمد الشركة على رؤيتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية " بمتوسط حسابي (4.08). وحصلت الفقرة " تشعر الشركة أن لديها القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع حالة عدم اليقين " على أقل متوسط حسابي (3.87)، يليها الفقرة " تمتلك الشركة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية والفرعية " بمتوسط حسابي (3.93).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور الدافعية.

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الدافعية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
-------	---------	-----------------	-------------------	----------------	--------	----------------

5	تحت الشركة العاملين وتستنيرهم للعمل بروح الفريق.	3.92	0.958	24.4	عالية	78.4
3	تحفز الشركة العاملين على التصرف بانسجام مع أهداف المنظمة.	3.89	0.958	24.6	عالية	77.8
1	تمتلك الشركة القدرة على تحفيز العاملين للالتزام برويتها.	3.81	1.016	26.7	عالية	76.2
2	تعمل الشركة على إثارة التنافس الايجابي بين العاملين لتحفيزهم على الانجاز والتفوق.	3.81	0.993	26.1	عالية	76.2
4	تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين لتقديم المزيد من الانجازات.	3.78	1.002	26.5	عالية	75.6
6	تحت الشركة العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات.	3.76	1.022	27.2	عالية	75.2
9	توفر الشركة مناخ ملائم يساعد العاملين على زيادة انجازاتهم.	3.74	1.093	29.2	عالية	74.8
7	توازن الشركة بين طبيعة الأسهميات الإبداعية ونوعية الحافز الملائم لها لضمان استمرارية الإبداع.	3.66	1.042	28.5	متوسطة	73.2
8	تدرك الشركة الرغبات الشخصية للعاملين.	3.51	1.018	29.0	متوسطة	70.2
	الدرجة الكلية	3.7651	0.85941	22.8	عالية	75.3

يلاحظ من الجدول رقم (6.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد

عينة الدراسة على محور الدافعية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.76) وانحراف معياري (0.859)

وهذا يدل على أن محور الدافعية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (6.4) أن (7) فقرات جاءت بدرجة عالية وفقرتين جاءتا بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " تحت الشركة العاملين وتستثيهم للعمل بروح الفريق " على أعلى متوسط حسابي (3.92)، يليها فقرة " تحفز الشركة العاملين على التصرف بانسجام مع أهداف المنظمة " بمتوسط حسابي (3.89). وحصلت الفقرة " تدرك الشركة الرغبات الشخصية للعاملين " على أقل متوسط حسابي (3.51). يليها الفقرة " توازن الشركة بين طبيعة الأسهميات الإبداعية ونوعية الحافز الملائم لها لضمان استمرارية الإبداع " بمتوسط حسابي (3.66).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور الشراكة.

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الشراكة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
7	توسيع نطاق الشراكة والارتباط بالمؤسسات الرائدة.	3.91	1.011	25.9	عالية	78.2
5	تعتقد الشركة أن فعالية القرار الاستراتيجي بالشراكة يعزز أداء الشركة.	3.74	1.042	27.9	عالية	74.8
6	تسعى الشركة لإدامة الشراكة الإستراتيجية والتشبيك مع الشركات العالمية.	3.73	1.036	27.8	عالية	74.6
2	تسعى الشركة لإقامة شركات إستراتيجية مع الشركات النظيرة محلياً وإقليمياً للانفتاح على العالم الخارجي.	3.61	1.057	29.3	متوسطة	72.2
4	تعتقد الشركتان أسلوب الشراكة يسهم في	3.60	1.020	28.3	متوسطة	72.0

					تطوير قدرات وخبرات العاملين.	
70.2	متوسطة	32.1	1.126	3.51	تشجع الشركة إقامة تحالفات مع شركات أخرى تعزيراً للموقف التنافسي للشركة.	1
67.6	متوسطة	32.9	1.113	3.38	ترى الشركة في الشراكة مع شركات مشابهة في العمل حلاً جيداً للخروج من أزمات قد تواجهها.	3
72.8	متوسطة	23.8	0.86704	3.6412	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (7.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الشراكة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.64) وانحراف معياري (0.867) وهذا يدل على أن محور الشراكة جاء بدرجة متوسطة.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (7.4) أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية و(4) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة " توسيع نطاق الشراكة والارتباط بالمؤسسات الرائدة " على أعلى متوسط حسابي (3.91)، يليها فقرة " تعتقد الشركة أن فعالية القرار الاستراتيجي بالشراكة يعزز أداء الشركة " بمتوسط حسابي (3.74). وحصلت الفقرة " ترى الشركة في الشراكة مع شركات مشابهة في العمل حلاً جيداً للخروج من أزمات قد تواجهها " على أقل متوسط حسابي (3.38)، يليها الفقرة " تشجع الشركة إقامة تحالفات مع شركات أخرى تعزيراً للموقف التنافسي للشركة " بمتوسط حسابي (3.51).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة ؟

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد الاستبانة التي تعبر عن مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة.

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
4	الوقت (التسليم)	4.1778	0.68169	16.3	عالية	83.6
3	المرونة	4.1014	0.60076	14.6	عالية	82.0
2	الجودة	4.0935	0.70971	17.3	عالية	81.9
1	الحصة السوقية	4.0709	0.77831	19.1	عالية	81.4
	الدرجة الكلية	4.1103	0.62258	15.1	عالية	82.2

يلاحظ من الجدول رقم (8.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.11) وانحراف معياري (0.622) وهذا يدل على أن مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة جاءت بدرجة عالية. وقد حصلت جميع المحاور على درجة عالية، وتبين أن محور الوقت حصل على أعلى متوسط حسابي (4.17)، يليه محور المرونة، ومن ثم محور الجودة، يليه محور الحصة السوقية.

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن محور الحصة السوقية.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الحصة السوقية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
2	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار .	4.26	0.790	18.5	عالية	85.2
1	تبتكر الشركة طرق جديدة لتقديم خدمات التامين لزيادة حصتها السوقية.	4.18	0.907	21.7	عالية	83.6
5	تسعى الشركة الى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة.	4.16	0.943	22.7	عالية	83.2
7	تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة.	4.08	0.958	23.5	عالية	81.6
3	تسعى الشركة لعمل حملات تسويقية لزيادة حصتها السوقية.	4.02	0.948	23.6	عالية	80.4
6	تصمم الشركة خطط ترويجية لتعظيم حصتها السوقية.	3.94	1.043	26.5	عالية	78.8
4	تسعى الشركة إلى مواكبة التطور وتقديم خدماتها إلكترونياً (اونلاين).	3.86	1.013	26.2	عالية	77.2
	الدرجة الكلية	4.0709	0.77831	19.1	عالية	81.4

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الحصة السوقية أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.07) وانحراف معياري (0.778) وهذا يدل على أن محور الحصة السوقية جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (9.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار " على أعلى متوسط حسابي (4.26)، ويليهما فقرة " تبتكر الشركة

طرق جديدة لتقديم خدمات التأمين لزيادة حصتها السوقية " بمتوسط حسابي (4.18). وحصلت الفقرة " تسعى الشركة إلى مواكبة التطور وتقديم خدماتها إلكترونياً (اونلاين) " على أقل متوسط حسابي (3.86)، يليها الفقرة " تصمم الشركة خطط ترويجية لتعظيم حصتها السوقية " بمتوسط حسابي (3.94).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور الجودة.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الجودة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
3	تسعى الشركة إلى تمييز خدماتها التأمينية عن المنافسين لها.	4.31	0.831	19.3	عالية	86.2
1	تسعى شركة التأمين إلى تطوير جودة الخدمات التأمينية التي تقدمها لزيائنها وبما يتلاءم وحاجات الزبائن.	4.27	0.763	17.9	عالية	85.4
2	تقوم الشركة بتقييم خدماتها التأمينية باستمرار لمواكبة المنافسين والسوق.	4.24	0.724	17.1	عالية	84.8
4	تأخذ الشركة شكاوي الزبائن سعياً للارتقاء بجودة الخدمات.	4.15	0.878	21.2	عالية	83.0
7	تتوسع الشركة في تغطية احتياجات العملاء وتلبية احتياجاتهم ومتطلبات السوق.	4.11	0.825	20.1	عالية	82.2
8	مرافقة العملاء وإرشادهم بخصوص التعاملات الخارجية الضرورية والمكاملة لاجراءات التأمين.	4.02	0.881	21.9	عالية	80.4

6	تستخدم شركة التأمين أفكار خلاقة وجديدة تؤدي إلى تطوير الخدمات المقدمة.	3.88	0.928	23.9	عالية	77.6
5	يوجد في الشركة قسم فاعل للبحث والتطوير.	3.78	1.192	31.5	عالية	75.6
	الدرجة الكلية	4.0935	0.70971	17.3	عالية	81.9

يلاحظ من الجدول رقم (10.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الجودة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.09) وانحراف معياري (0.709) وهذا يدل على أن محور الجودة جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (10.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تسعى الشركة إلى تمييز خدماتها التأمينية عن المنافسين لها " على أعلى متوسط حسابي (4.31)، ويليهما فقرة " تسعى شركة التأمين إلى تطوير جودة الخدمات التأمينية التي تقدمها لزيائنها وبما يتلاءم وحاجات الزبائن " بمتوسط حسابي (4.27). وحصلت الفقرة " يوجد في الشركة قسم فاعل للبحث والتطوير " على أقل متوسط حسابي (3.78)، يليها الفقرة " تستخدم شركة التأمين أفكار خلاقة وجديدة تؤدي إلى تطوير الخدمات المقدمة " بمتوسط حسابي (3.88).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور المرونة.

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور المرونة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
1	تتسم إجراءات الحصول على خدمات التأمين	4.18	0.650	15.6	عالية	83.6

					بالشركة بسهولة الفهم للمتعاملين للحصول على الخدمات التأمينية.
83.2	عالية	18.3	0.763	4.16	3 تتمتع الشركة بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتسهيل تقديم الخدمات التأمينية المطلوبة.
82.8	عالية	17.1	0.710	4.14	2 تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات المطلوبة بحيث تتناسب مع الخدمة المقدمة.
82.2	عالية	18.8	0.771	4.11	4 يمتلك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.
81.6	عالية	19.2	0.785	4.08	7 تقوم الشركة بتنوع الخدمات المقدمة وإتاحة خيارات مختلفة للعملاء باستمرار.
80.4	عالية	21.0	0.845	4.02	5 تقوم شركة التأمين بتطوير وتنوع الخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء.
80.4	عالية	19.3	0.774	4.02	6 تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة للمتغيرات في البيئة المحيطة.
82.0	عالية	14.6	0.60076	4.1014	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول رقم (11.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المرونة أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.10) وانحراف معياري (0.600) وهذا يدل على أن محور المرونة جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (11.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تتسم إجراءات الحصول على خدمات التأمين بالشركة بسهولة الفهم للمتعاملين للحصول على الخدمات التأمينية " على أعلى متوسط حسابي (4.18)، ويليهما فقرة " تتمتع الشركة بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها

لتسهيل تقديم الخدمات التأمينية المطلوبة " بمتوسط حسابي (4.16). وحصلت الفقرة " تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة للمتغيرات في البيئة المحيطة " والفقرة " تقوم شركة التأمين بتطوير وتنوع الخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء " على أقل متوسط حسابي (4.02)، يليها الفقرة " تقوم الشركة بتنوع الخدمات المقدمة وإتاحة خيارات مختلفة للعملاء باستمرار " بمتوسط حسابي (4.08).

وقام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات الاستبانة التي تعبر عن محور الوقت.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الوقت

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الدرجة	النسبة المئوية
1	تحرص الشركة على الإتصال المباشر والمستمر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمة بمواعيدها المناسبة.	4.39	0.697	15.9	عالية	87.8
2	تستخدم شركتي عدد كافي من العاملين يتناسب مع حجم الخدمات المقدمة.	4.25	0.778	18.3	عالية	85.0
5	تقدم شركات التأمين خدماتها على مدار الساعة.	4.24	0.851	20.1	عالية	84.8
4	يصل مندوب التأمين إلى مكان الحادث بشكل سريع جداً قياساً بشركات المنافسة الأخرى.	4.17	0.833	20.0	عالية	83.4
6	تعمل الشركة على تسليم الخدمة للعملاء بوقت أسرع من المنافسين.	4.14	0.866	20.9	عالية	82.8
3	يمتلك العاملون في شركات التأمين المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين	4.11	0.908	22.1	عالية	82.2

					واستفساراتهم.	
78.8	عالية	26.1	1.028	3.94	تبسط الشركة الإجراءات الإدارية المتبعة.	7
83.6	عالية	16.3	0.68169	4.1778	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور الوقت أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.17) وانحراف معياري (0.681) وهذا يدل على أن محور الوقت جاء بدرجة عالية.

كما وتشير النتائج في الجدول رقم (12.4) أن جميع الفقرات جاءت بدرجة عالية. وحصلت الفقرة " تحرص الشركة على الإتصال المباشر والمستمر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمة بمواعيدها المناسبة " على أعلى متوسط حسابي (4.39)، يليها فقرة " تستخدم شركتي عدد كافي من العاملين يتناسب مع حجم الخدمات المقدمة " بمتوسط حسابي (4.25). وحصلت الفقرة " تبسط الشركة الإجراءات الإدارية المتبعة " على أقل متوسط حسابي (3.94). يليها الفقرة " يمتلك العاملون في شركات التأمين المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين واستفساراتهم " بمتوسط حسابي (4.11)

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

هل توجد علاقة بين الذكاء الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشراكة) والميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة ؟
للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله لفرضية التالية:

يوجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الذكاء الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشراكة) والميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة.

تم فحص الفرضية بحساب معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة.

جدول (13.4): معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة

مستوى الدلالة	معامل بيرسون	المتغيرات	
0.000	0.744	الميزة التنافسية	الاستشراف
0.000	0.785		التفكير النظمي
0.000	0.765		الرؤية المستقبلية
0.000	0.785		الدافعية
0.000	0.671		الشراكة
0.000	0.869		الدرجة الكلية للذكاء الاستراتيجي

يتبين من خلال الجدول رقم (13.4) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون للدرجة الكلية (0.869)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة، وكذلك لجميع المحاور.

أي أنه كلما زاد الذكاء الاستراتيجي زاد ذلك من الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة. والعكس صحيح.

4.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل يختلف مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة حسب متغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، شركة التأمين) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العمر	المحور
0.69659	4.1081	37	أقل من 30 سنة	الاستشراف
0.61707	4.2244	52	من 30 - أقل من 40 سنة	

0.57720	4.2094	26	من 40- أقل من 50 سنة		
0.97795	3.9444	16	من 50 سنة فما فوق		
0.65451	4.1158	37	أقل من 30 سنة		التفكير النظامي
0.62300	4.1374	52	من 30- أقل من 40 سنة		
0.62325	4.0110	26	من 40- أقل من 50 سنة		
0.64100	4.0714	16	من 50 سنة فما فوق		
0.70496	4.0203	37	أقل من 30 سنة	الرؤية المستقبلية	
0.71148	4.0337	52	من 30- أقل من 40 سنة		
0.63730	4.0096	26	من 40- أقل من 50 سنة		
0.83775	3.9531	16	من 50 سنة فما فوق		
0.80757	3.6997	37	أقل من 30 سنة	الدافعية	
0.85158	3.8056	52	من 30- أقل من 40 سنة		
0.94530	3.7436	26	من 40- أقل من 50 سنة		
0.92774	3.8194	16	من 50 سنة فما فوق		
0.83494	3.6718	37	أقل من 30 سنة	الشراكة	
0.90321	3.7555	52	من 30- أقل من 40 سنة		
0.83782	3.4780	26	من 40- أقل من 50 سنة		
.87831	3.4643	16	من 50 سنة فما فوق		
0.63574	3.9236	37	أقل من 30 سنة	الدرجة الكلية	
0.64080	3.9947	52	من 30- أقل من 40 سنة		

0.61172	3.9019	26	من 40- أقل من 50 سنة
0.78366	3.8562	16	من 50 سنة فما فوق

يلاحظ من الجدول رقم (14.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (15.4):

جدول (15.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاستشراف	بين المجموعات	1.118	3	0.373	0.794	0.499
	داخل المجموعات	59.563	127	0.469		
	المجموع	60.681	130			
التفكير النظامي	بين المجموعات	0.300	3	0.100	0.249	0.862
	داخل المجموعات	51.091	127	0.402		
	المجموع	51.391	130			
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	0.081	3	0.027	0.053	0.984
	داخل المجموعات	64.388	127	0.507		
	المجموع	64.469	130			
الدافعية	بين المجموعات	0.303	3	0.101	0.134	0.940
	داخل المجموعات	95.713	127	0.754		

			130	96.016	المجموع	
0.473	0.843	0.636	3	1.907	بين المجموعات	الشراكة
		0.755	127	95.822	داخل المجموعات	
			130	97.729	المجموع	
0.863	0.247	0.105	3	0.315	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.426	127	54.058	داخل المجموعات	
			130	54.374	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.247) ومستوى الدلالة (0.863) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر. وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى

شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة"

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الذكاء

الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات

التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
--------	--------------	-------	-----------------	-------------------

0.78802	3.9964	31	أقل من 5 سنوات	الاستشراف
0.54771	4.1287	38	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.56721	4.4089	25	من 10 - أقل من 15 سنوات	
0.76023	4.1411	37	15 سنة فأكثر	
0.70659	3.9631	31	أقل من 5 سنوات	التفكير النظامي
0.65077	4.1842	38	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.47866	4.1886	25	من 10 - أقل من 15 سنوات	
0.62682	4.0618	37	15 سنة فأكثر	
0.82281	3.8831	31	أقل من 5 سنوات	الرؤية المستقبلية
0.69381	3.9934	38	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.41615	4.2500	25	من 10 - أقل من 15 سنوات	
0.74964	3.9899	37	15 سنة فأكثر	
0.74834	3.6882	31	أقل من 5 سنوات	الدافعية
0.93737	3.6959	38	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.78418	3.9244	25	من 10 - أقل من 15 سنوات	
0.92673	3.7928	37	15 سنة فأكثر	
0.80059	3.7373	31	أقل من 5 سنوات	الشراكة
0.92001	3.6203	38	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.90000	3.6800	25	من 10 - أقل من 15 سنوات	
0.86817	3.5560	37	15 سنة فأكثر	

0.67994	3.8532	31	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.64919	3.9250	38	من 5 - أقل من 10 سنوات	
0.52420	4.1020	25	من 10 - أقل من 15 سنوات	
0.69515	3.9162	37	15 سنة فأكثر	

يلاحظ من الجدول رقم (16.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (17.4):

جدول (17.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.158	1.762	0.808	3	2.425	بين المجموعات	الاستشراف
		0.459	127	58.256	داخل المجموعات	
			130	60.681	المجموع	
0.430	0.926	0.367	3	1.100	بين المجموعات	التفكير النظامي
		0.396	127	50.291	داخل المجموعات	
			130	51.391	المجموع	
0.268	1.328	0.654	3	1.961	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية
		0.492	127	62.508	داخل المجموعات	
			130	64.469	المجموع	

0.712	0.458	0.343	3	1.029	بين المجموعات	الدافعية
		0.748	127	94.987	داخل المجموعات	
			130	96.016	المجموع	
0.850	0.266	0.203	3	0.609	بين المجموعات	الشراكة
		0.765	127	97.120	داخل المجموعات	
			130	97.729	المجموع	
0.537	0.728	0.306	3	0.919	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.421	127	53.455	داخل المجموعات	
			130	54.374	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.728) ومستوى الدلالة (0.537) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمحاور. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى

شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الذكاء

الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الاستشراف	دبلوم	13	4.2991	0.55441
	بكالوريوس	93	4.1458	0.69659
	ماجستير	25	4.1111	0.70783
التفكير النظامي	دبلوم	13	4.1209	0.51787
	بكالوريوس	93	4.0814	0.64900
	ماجستير	25	4.1486	0.62335
الرؤية المستقبلية	دبلوم	13	4.2308	0.79688
	بكالوريوس	93	3.9946	0.70347
	ماجستير	25	3.9800	0.66603
الدافعية	دبلوم	13	4.1026	0.63093
	بكالوريوس	93	3.7300	0.89826
	ماجستير	25	3.7200	0.80003
الشراكة	دبلوم	13	4.0220	0.70674
	بكالوريوس	93	3.5960	0.87472
	ماجستير	25	3.6114	0.89549
الدرجة الكلية	دبلوم	13	4.1615	0.48975
	بكالوريوس	93	3.9145	0.66713

0.64023	3.9160	25	ماجستير	
---------	--------	----	---------	--

يلاحظ من الجدول رقم (18.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (19.4):

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.708	0.346	0.163	2	0.326	بين المجموعات	الإستشراف
		0.472	128	60.355	داخل المجموعات	
			130	60.681	المجموع	
0.887	0.120	0.048	2	0.096	بين المجموعات	التفكير النظامي
		0.401	128	51.295	داخل المجموعات	
			130	51.391	المجموع	
0.510	0.677	0.337	2	0.674	بين المجموعات	الرؤية المستقبلية
		0.498	128	63.795	داخل المجموعات	
			130	64.469	المجموع	
0.331	1.116	0.823	2	1.646	بين المجموعات	الدافعية
		0.737	128	94.370	داخل المجموعات	
			130	96.016	المجموع	

0.250	1.403	1.049	2	2.097	بين المجموعات	الشراكة
		0.747	128	95.632	داخل المجموعات	
			130	97.729	المجموع	
0.430	0.850	0.356	2	0.713	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.419	128	53.661	داخل المجموعات	
			130	54.374	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.850) ومستوى الدلالة (0.430) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكذلك للمحاور. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين

المحور	شركة التأمين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
--------	--------------	-------	-----------------	-------------------

0.61553	4.3805	33	التأمين الوطنية	الاستشراف
0.67050	4.0347	32	العالمية المتحدة للتأمين	
0.62468	4.1170	19	التكافل الفلسطينية للتأمين	
0.50028	4.2828	11	شركة المشرق للتأمين	
0.96992	3.9167	16	شركة فلسطين للتأمين	
0.63704	4.1278	20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
0.60094	4.3074	33	التأمين الوطنية	
0.63933	3.9732	32	العالمية المتحدة للتأمين	
0.64566	4.0376	19	التكافل الفلسطينية للتأمين	
0.54381	4.1558	11	شركة المشرق للتأمين	
0.70566	4.0000	16	شركة فلسطين للتأمين	
0.60680	4.0571	20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
0.60202	4.3106	33	التأمين الوطنية	الرؤية المستقبلية
0.72920	3.8711	32	العالمية المتحدة للتأمين	
0.69406	3.8684	19	التكافل الفلسطينية للتأمين	
0.58363	4.1250	11	شركة المشرق للتأمين	
0.81869	3.8359	16	شركة فلسطين للتأمين	
0.71206	3.9813	20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	

0.77647	4.0101	33	التأمين الوطنية	الدافعية
0.90057	3.6979	32	العالمية المتحدة للتأمين	
0.83633	3.6784	19	التكافل الفلسطينية للتأمين	
0.58238	3.9495	11	شركة المشرق للتأمين	
0.91239	3.9236	16	شركة فلسطين للتأمين	
0.92183	3.3222	20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
0.82680	3.9437	33	التأمين الوطنية	
0.77054	3.5625	32	العالمية المتحدة للتأمين	
0.87465	3.6391	19	التكافل الفلسطينية للتأمين	
0.71662	3.5974	11	شركة المشرق للتأمين	
1.06646	3.6518	16	شركة فلسطين للتأمين	
0.90943	3.2857	20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
0.60143	4.1939	33	التأمين الوطنية	الدرجة الكلية
0.60925	3.8328	32	العالمية المتحدة للتأمين	
0.64168	3.8711	19	التكافل الفلسطينية للتأمين	
0.46466	4.0341	11	شركة المشرق للتأمين	
0.83782	3.8703	16	شركة فلسطين للتأمين	
0.63929	3.7575	20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	

يلاحظ من الجدول رقم (20.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (21.4):

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الاستشراف	بين المجموعات	3.271	5	0.654	1.425	0.220
	داخل المجموعات	57.409	125	0.459		
	المجموع	60.681	130			
التفكير النظامي	بين المجموعات	2.238	5	0.448	1.138	0.344
	داخل المجموعات	49.153	125	0.393		
	المجموع	51.391	130			
الرؤية المستقبلية	بين المجموعات	4.623	5	0.925	1.931	0.094
	داخل المجموعات	59.846	125	0.479		
	المجموع	64.469	130			
الدافعية	بين المجموعات	6.967	5	1.393	1.956	0.090
	داخل المجموعات	89.049	125	0.712		
	المجموع	96.016	130			
الشراكة	بين المجموعات	5.769	5	1.154	1.568	0.174

		0.736	125	91.960	داخل المجموعات	
			130	97.729	المجموع	
0.144	1.682	0.685	5	3.427	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.408	125	50.947	داخل المجموعات	
			130	54.374	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.682) ومستوى الدلالة (0.144) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين، وكذلك للمحاور. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

5.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل يختلف مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة حسب متغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، شركة التأمين)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله للفرضيات التالية:

نتائج الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر"

ولفحص الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر .

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر

المحور	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحصة السوقية	أقل من 30 سنة	37	4.1544	0.87830
	من 30- أقل من 40 سنة	52	4.0687	0.70809
	من 40- أقل من 50 سنة	26	3.9945	0.74886
	من 50 سنة فما فوق	16	4.0089	0.85312
الجودة	أقل من 30 سنة	37	4.0608	0.79638
	من 30- أقل من 40 سنة	52	4.1514	0.64755
	من 40- أقل من 50 سنة	26	4.0192	0.73883
	من 50 سنة فما فوق	16	4.1016	0.69555
المرونة	أقل من 30 سنة	37	4.2587	0.60781
	من 30- أقل من 40 سنة	52	4.0632	0.56961
	من 40- أقل من 50 سنة	26	4.0110	0.64892
	من 50 سنة فما فوق	16	4.0089	0.58894
الوقت	أقل من 30 سنة	37	4.1622	0.70643
	من 30- أقل من 40 سنة	52	4.2170	0.64789
	من 40- أقل من 50 سنة	26	4.0440	0.83080

0.44531	4.3036	16	من 50 سنة فما فوق	الدرجة الكلية
0.67389	4.1556	37	أقل من 30 سنة	
0.57636	4.1260	52	من 30- أقل من 40 سنة	
0.69022	4.0172	26	من 40- أقل من 50 سنة	
0.57002	4.1056	16	من 50 سنة فما فوق	

يلاحظ من الجدول رقم (22.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في

محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر ، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one

way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (23.4):

جدول(23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة

رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.858	0.255	0.157	3	0.472	بين المجموعات	الحصة السوقية
		0.616	127	78.278	داخل المجموعات	
			130	78.750	المجموع	
0.873	0.233	0.120	3	0.359	بين المجموعات	الجودة
		0.513	127	65.121	داخل المجموعات	
			130	65.479	المجموع	
0.296	1.245	0.447	3	1.341	بين المجموعات	المرونة
		0.359	127	45.577	داخل المجموعات	

			130	46.918	المجموع	
0.633	0.574	0.269	3	0.808	بين المجموعات	الوقت
		0.469	127	59.604	داخل المجموعات	
			130	60.412	المجموع	
0.850	0.266	0.105	3	0.314	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.394	127	50.074	داخل المجموعات	
			130	50.389	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.266) ومستوى الدلالة (0.850) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر. وكذلك للمحاور، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

نتائج الفرضية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في مستوى الميزة التنافسية لدى

شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة"

تم فحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (24.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحصة السوقية	أقل من 5 سنوات	31	4.0092	0.95969
	من 5 - أقل من 10 سنوات	38	4.1128	0.73982
	من 10 - أقل من 15 سنوات	25	4.1657	0.63578
	15 سنة فأكثر	37	4.0154	0.75727
الجودة	أقل من 5 سنوات	31	3.9919	0.88030
	من 5 - أقل من 10 سنوات	38	4.0395	0.64273
	من 10 - أقل من 15 سنوات	25	4.3100	0.54021
	15 سنة فأكثر	37	4.0878	0.71374
المرونة	أقل من 5 سنوات	31	4.1751	0.66976
	من 5 - أقل من 10 سنوات	38	4.0113	0.55117
	من 10 - أقل من 15 سنوات	25	4.2457	0.60962
	15 سنة فأكثر	37	4.0347	0.58068
الوقت	أقل من 5 سنوات	31	4.0599	0.72353
	من 5 - أقل من 10 سنوات	38	4.1767	0.69068
	من 10 - أقل من 15 سنوات	25	4.2743	0.64143
	15 سنة فأكثر	37	4.2124	0.67648
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	31	4.0567	0.72624
	من 5 - أقل من 10 سنوات	38	4.0835	0.60046
	من 10 - أقل من 15 سنوات	25	4.2510	0.55213

0.60733	4.0876	37	15 سنة فأكثر	
---------	--------	----	--------------	--

يلاحظ من الجدول رقم (24.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (25.4):

جدول (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحصة السوقية	بين المجموعات	0.523	3	0.174	1.063	0.838
	داخل المجموعات	78.227	127	0.616		
	المجموع	78.750	130			
الجودة	بين المجموعات	1.604	3	0.535	1.075	0.367
	داخل المجموعات	63.876	127	0.503		
	المجموع	65.479	130			
المرونة	بين المجموعات	1.162	3	0.387	0.502	0.362
	داخل المجموعات	45.756	127	0.360		
	المجموع	46.918	130			
الوقت	بين المجموعات	0.708	3	0.236	0.502	0.682
	داخل المجموعات	59.704	127	0.470		
	المجموع	60.412	130			

0.658	0.536	0.210	3	0.631	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.392	127	49.758	داخل المجموعات	
			130	50.389	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.536) ومستوى الدلالة (0.658) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq$ (0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكذلك للمحاور. وبذلك تم قبول الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي"

ولفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (26.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحصة السوقية	دبلوم	13	4.2418	0.94650
	بكالوريوس	93	4.0614	0.76625
	ماجستير	25	4.0171	0.75065

0.47218	4.4423	13	دبلوم	الجودة
0.70242	4.0672	93	بكالوريوس	
0.80600	4.0100	25	ماجستير	
0.57622	4.2198	13	دبلوم	المرونة
0.63347	4.0937	93	بكالوريوس	
0.49163	4.0686	25	ماجستير	
0.42458	4.2857	13	دبلوم	الوقت
0.69806	4.1905	93	بكالوريوس	
0.73554	4.0743	25	ماجستير	
0.47221	4.3024	13	دبلوم	الدرجة الكلية
0.63966	4.1020	93	بكالوريوس	
0.62799	4.0414	25	ماجستير	

يلاحظ من الجدول رقم (26.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (27.4):

جدول (27.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.687	0.376	0.230	2	0.460	بين المجموعات	الحصة السوقية

		0.612	128	78.290	داخل المجموعات	
			130	78.750	المجموع	
0.165	1.830	0.910	2	1.820	بين المجموعات	الجودة
		0.497	128	63.659	داخل المجموعات	
			130	65.479	المجموع	
0.746	0.294	0.107	2	0.215	بين المجموعات	المرونة
		0.365	128	46.703	داخل المجموعات	
			130	46.918	المجموع	
0.630	0.463	0.217	2	0.434	بين المجموعات	الوقت
		0.469	128	59.978	داخل المجموعات	
			130	60.412	المجموع	
0.462	0.778	0.302	2	0.605	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.389	128	49.784	داخل المجموعات	
			130	50.389	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.778) ومستوى الدلالة (0.462) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq$

(0.05) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام

الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي. وكذلك للمحاور. وبذلك تم قبول الفرضية الثالثة.

نتائج الفرضية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الميزة التنافسية لدى

شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين"

تم فحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مستوى الميزة

التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين.

جدول (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين

في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين

المحور	شركة التأمين	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحصة السوقية	التأمين الوطنية	33	4.3420	0.80332
	العالمية المتحدة للتأمين	32	3.8571	0.83457
	التكافل الفلسطينية للتأمين	19	4.0075	0.56839
	شركة المشرق للتأمين	11	4.1818	0.53867
	شركة فلسطين للتأمين	16	3.8750	0.95030
	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	20	4.1214	0.70638
	الجودة	التأمين الوطنية	33	4.3068
العالمية المتحدة للتأمين		32	4.0156	0.74308
التكافل الفلسطينية للتأمين		19	4.1711	0.60698
شركة المشرق للتأمين		11	4.1250	0.55621
شركة فلسطين للتأمين		16	3.9609	0.81614

0.72828	3.8813	20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	المرونة
0.51388	4.3203	33	التأمين الوطنية	
0.58395	3.9330	32	العالمية المتحدة للتأمين	
0.65008	4.2180	19	التكافل الفلسطينية للتأمين	
0.44887	4.2208	11	شركة المشرق للتأمين	
0.71142	3.8571	16	شركة فلسطين للتأمين	
0.59464	4.0286	20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
0.59434	4.3420	33	التأمين الوطنية	الوقت
0.80495	4.1205	32	العالمية المتحدة للتأمين	
0.59295	4.3308	19	التكافل الفلسطينية للتأمين	
0.48846	4.2727	11	شركة المشرق للتأمين	
0.68157	3.9554	16	شركة فلسطين للتأمين	
0.73324	3.9786	20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
0.55929	4.3271	33	التأمين الوطنية	الدرجة الكلية
0.68715	3.9828	32	العالمية المتحدة للتأمين	
0.56776	4.1815	19	التكافل الفلسطينية للتأمين	
0.41296	4.1975	11	شركة المشرق للتأمين	
0.68885	3.9138	16	شركة فلسطين للتأمين	

0.64874	3.9983	20	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
---------	--------	----	----------------------------------	--

يلاحظ من الجدول رقم (28.4) وجود فروق ظاهرية في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (29.4):

جدول (29.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الحصة السوقية	بين المجموعات	4.764	5	0.953	1.610	0.162
	داخل المجموعات	73.986	125	0.592		
	المجموع	78.750	130			
الجودة	بين المجموعات	3.003	5	0.601	1.202	0.312
	داخل المجموعات	62.476	125	0.500		
	المجموع	65.479	130			
المرونة	بين المجموعات	3.965	5	0.793	2.308	0.048
	داخل المجموعات	42.953	125	0.344		
	المجموع	46.918	130			
الوقت	بين المجموعات	3.124	5	0.625	1.363	0.243
	داخل المجموعات	57.288	125	0.458		

			130	60.412	المجموع	
0.152	1.650	0.624	5	3.120	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.378	125	47.269	داخل المجموعات	
			130	50.389	المجموع	

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (1.650) ومستوى الدلالة (0.152) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين، وكذلك للمحاور ما عدا محور المرونة. وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كمايلي:

الجدول (30.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير شركة التأمين

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المرونة	التأمين الوطنية	العالمية المتحدة للتأمين	0.009
		التكافل الفلسطينية للتأمين	0.546
		شركة المشرق للتأمين	0.626
		شركة فلسطين للتأمين	0.011
		شركة المجموعة الأهلية للتأمين	0.081
العالمية المتحدة للتأمين	التأمين الوطنية	التأمين الوطنية	0.009
		التكافل الفلسطينية للتأمين	0.096
		شركة المشرق للتأمين	0.163

0.673	.07589	شركة فلسطين للتأمين	التكافل الفلسطينية للتأمين
0.569	-.09554	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
0.546	-.10230	التأمين الوطنية	
0.096	.28501	العالمية المتحدة للتأمين	
0.990	-.00273	شركة المشرق للتأمين	
0.072	.36090	شركة فلسطين للتأمين	
0.315	.18947	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
0.626	-.09957	التأمين الوطنية	شركة المشرق للتأمين
0.163	.28774	العالمية المتحدة للتأمين	
0.990	.00273	التكافل الفلسطينية للتأمين	
0.116	.36364	شركة فلسطين للتأمين	
0.384	.19221	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
0.011	-.46320	التأمين الوطنية	شركة فلسطين للتأمين
0.673	-.07589	العالمية المتحدة للتأمين	
0.072	-.36090	التكافل الفلسطينية للتأمين	
0.116	-.36364	شركة المشرق للتأمين	
0.385	-.17143	شركة المجموعة الأهلية للتأمين	
0.081	-.29177	التأمين الوطنية	
0.569	.09554	العالمية المتحدة للتأمين	شركة المجموعة الأهلية للتأمين
0.315	-.18947	التكافل الفلسطينية للتأمين	

0.384	-19221	شركة المشرق للتأمين		
0.385	.17143	شركة فلسطين للتأمين		

وكانت الفروق لصالح التأمين الوطنية ومن ثم شركة المشرق للتأمين، يليه التكافل الاسلامية للتأمين.

3.4 التعقيب على النتائج:

سيقوم الباحث في هذا القسم بتعقيب على نتائج الفرضيات الرئيسية موضحاً النتائج المتعلقة فيها وربطها مع تحليل النتائج:

الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الذكاء الاستراتيجي بعناصره (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشراكة) والميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة.

نلاحظ من النتائج السابقة أن مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة جاءت بدرجة عالية. وتبين أن محور الاستشراف حصل على أعلى متوسط حسابي (4.15)، يليه محور التفكير النظمي، ومن ثم محور الرؤية المستقبلية، يليه محور الدافعية، ومن ثم محور الشراكة، بالإضافة إلى مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة جاءت بدرجة عالية. وقد حصلت جميع المحاور على درجة عالية، وتبين أن محور الوقت حصل على أعلى متوسط حسابي (4.17)، يليه محور المرونة، ومن ثم محور الجودة، يليه محور الحصة السوقية.

حيث يرى الباحث أن الارتفاع في مستوى الذكاء الاستراتيجي وهو عامل ايجابي لان في ظل التنافسية الشديدة وصغر سوق التأمين في فلسطين، يجبرها على امتلاك عناصر الذكاء الاستراتيجي والاعتماد عليها بأعلى مراحلها لكي تتمكن من مواجهة المنافسة، خاصة وأن مجال عملها تسويق خدمات ركونها الأساسي تحقيق عناصر الذكاء الاستراتيجي التي تتقاطع في عملها مع الاستراتيجيات التسويقية للخدمات وخاصة إستراتيجية الدفع التي تعتمد عليها شركات التأمين والتي تطلب مواجهة المسوق مع الزبون مباشرة وإقناعه بشراء الخدمة مما يتطلب مهارات وخبرات تعتمد على عناصر الذكاء الاستراتيجي، وليس كما في تسويق السلع التي تعتمد على إستراتيجية السحب.

بالإضافة إلى أن قطاع التأمين منظم من خلال هيئة سوق رأس المال الفلسطينية إلي تعمل على تقليل التنافس بين شركات التأمين من حيث تكلفة الخدمات التأمينية وذلك من خلال توحيد أسعار الخدمات المقدمة من الشركات، ومراقبة كل آلية التأمين، مما يؤدي إلى تقريب التنافسية بينهم وانحصارها في الدرجة الأولى في عامل الوقت والمرونة، بالإضافة إلى العلاقات الشخصية التي تلعب دور كبير في اختيار شركة التأمين ونلاخذ ذلك في انتقال بعض الموظفين من شركة ما إلى شركة أخرى يؤدي إلى نقل الزبائن المؤمنين معه.

نستنتج مما سبق أن الأصل في شركات التأمين أن تكون مسلحة بعناصر الذكاء الاستراتيجي وبمستويات مرتفعة جدا لكي تمكن من المنافسة الشديدة في سوق التأمين وهذا يتوافق مع النتائج الدراسة بالإضافة إلى العمل على تعزيز المنافسة من خلال استغلال عناصر الوقت والمرونة وربطهم بذكاء الاستراتيجي لتحقيق أفضل النتائج.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، شركة التأمين).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، شركة التأمين).

نلاحظ من النتائج السابقة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الذكاء الاستراتيجي وفي مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير (شركة التأمين) لجميع المحاور ما عدا محور المرونة حيث كان مستوى الدلالة (0.048).

حيث يرى الباحث أن قطاع التأمين قطاع صغير ويعتمد بشكل كبير وفعال على قدرات الكادر البشري لديها، ومن خلال تتبع الباحث لكثير من شركات التأمين لاحظ تنقل كبير للمدراء والموظفين بين الشركات وخاصة في مرحلة التأسيس، مما أدى إلى انتقال سلس للخبرات والخطط الإستراتيجية والأعمال الإدارية، مما أدى إلى عدم وجود فروق بين الشركات، وهذا يوافق مع نتائج الدراسة.

النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

2.5 التوصيات

1.5 النتائج:

من خلال تحليل النتائج وعرضها تمكن الباحث من تحديد النتائج التالية:

1. النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقل والتابع:

أ. توفر الذكاء الاستراتيجي لدى الكادر الاداري في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله البيرة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.93)، وهذا يدل على تمتع الكادر الاداري في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله بدرجة عالية من الذكاء الاستراتيجي، وان المتوسط الحسابي لعناصر الذكاء الاستراتيجي جاءت مرتب تنازولياً كما يلي:

1. الاستشراف بمتوسط حسابي (4.15).

2. التفكير النظمي بمتوسط حسابي (4.09).

3. الرؤية المستقبلية بمتوسط حسابي (4.01).

4. الدافعية بمتوسط حسابي (3.76).

5. الشراكة بمتوسط حسابي (3.64).

ب. توفر محور الميزة التنافسية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله البيرة بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (4.11).

2. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة والعلاقة بين المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي) وبين المتغير

التابع (الميزة التنافسية) :

أ. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء الاستراتيجي

بعناصره (الاستشراف، والتفكير النظمي، والرؤيا المستقبلية، والدافعية، والشراكة) والميزة التنافسية لدى

شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في مستوى الذكاء الاستراتيجي

لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي،

شركة التأمين).

ت. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير (العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ث. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير (شركة التأمين) لجميع المحاور ما عدا محور المرونة حيث كان مستوى الدلالة (0.048).

2.5 التوصيات:

بناءً على تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فقد برزت جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها الدراسة في سعيها لاستيفاء دورها وغرضها وإنجاز أهدافها المتعلقة بماهية كل من الذكاء الاستراتيجي وقياس مستوى الميزة التنافسية وسبر أغوار العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي تضمنتها الدراسة، والتي يمكن إجمالها على النحو الآتي:

- 1- ضرورة تحسين قدرات شركات التأمين في رؤية الأشياء غير المنظورة، والتعامل مع التغيرات المستجدة، وتصور الشركات للأحداث المستقبلية واعداد السيناريوهات الملائمة، لما لهذا الموضوع من أهمية في بيئة غير مستقرة كالبيئة الفلسطينية.
- 2- تعزيز قدرات القيادات الإدارية في شركات التأمين على تحليل المشكلات بالنظر الى كافة جوانبها وارتباطها وتأثيراتها المختلفة، وتعزيز قدرتهم على دمج العناصر والأحداث المختلفة في عمل شركة التأمين لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.
- 3- ضرورة تطوير قدرة شركات التأمين في إدراك الرغبات الشخصية للعاملين، وتعزيز القدرة على التوازن ما بين طبيعة الإسهامات الإبداعية ونوعية الحافز الملائم لضمان استمرارية الابداع.

- 4- تعزيز الشراكة مع شركات التأمين المشابهة في العمل، ليكون حلاً جيداً للخروج من الأزمات التي قد يواجهها قطاع التأمين في فلسطين.. إضافة الى ضرورة إقامة التحالفات مع شركات أخرى لتعزيز الموقف التنافسي للشركة.
- 5- ضرورة مواكبة شركات التأمين للتطور التكنولوجي، لتقديم خدماتها إلكترونياً لزيادة حصتها السوقية وتعزيز موقفها التنافسي.
- 6- ضرورة تطوير قسم خاص في شركات التأمين مهمته تركز على البحث والتطوير، لتقديم أفكار خلاقة وجديدة تطور وتنوع خدمات شركات التأمين لتحقيق حاجات ورغبات العملاء.
- 7- التأكيد على تبسيط الاجراءات الإدارية المتبعة، مع ضرورة امتلاك العاملين في الشركات المعرفة الكافية واللازمة للإجابة على أسئلة المراجعين واستفساراتهم.
- 8- ضرورة عمل علامة تجارية مميزة يعرفها الزبائن، بحيث تكون موجه لهم في اختيار شركة التأمين التي يرغب بها، بناءً على العلامة التجارية وليس على وكلاء التأمين، بحيث يطلب الزبون بنفسه ويبحث عن الشركة التي يريد.

المراجع:

المراجع العربية:

1. القران الكريم

2. الكتب:

- القطب، محيي الدين (2012): **الخيار الاستراتيجي وأثره في الميزة التنافسية**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- صالح، احمد، والغزاوي، بشرى، وإبراهيم، إبراهيم (2010): **الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- الصميدعي، محمود 2010: **إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- احمد، احمد 2017: **التخطيط الاستراتيجي المستدام**، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد، جمال (2016): **التخطيط الاستراتيجي**، دار المعترز للنشر، عمان.
- كرامز، وليم (2011): **محاوِر الذكاء السبع (وائل سمير، مترجم)**، دار الخلود للتراث، القاهرة.
- السلمي، علي (2001): **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- خليل، نبيل (1998): **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، القاهرة.
-

3. المؤتمرات:

- محمد، سعيد، والطيب، عبد العزيز، والعبدي، سمير (2012). **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة**، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- العبيدي، محمد، السالم قصي (2012): **الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق دراسة استطلاعية لأراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة**، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

- الكوز، سعد، والسلام، علاء، إبراهيم طارق (2012): اسهام المعرفة في تعزيز الذكاء الاستراتيجي دراسة حالة شركة اسيا سيل للاتصالات في العراق، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.

4. رسائل الماجستير والدكتوراه:

- قاسم، سعاد (2011): أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للاونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مسلم، تامر (2015): اثر الذكاء الاستراتيجي على القيادة من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو عيادة، ندى (2016): الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بنجاح المنظمات دراسة تطبيقية على المديرين في مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الزنط، هناء (2017): نظم المعلومات وانعكاسها على تطور الذكاء الاستراتيجي في المنظمات الأهلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- خديري، صبرينة، وزايد، سانية (2016): دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي المستدام دراسة حالة شركة المساهمة القطرية للاتصالات Ooredoo فرع الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي التبسي، الجزائر.
- جبرين، روابي (2018): الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في الهيئات المحلية دراسة حالة (بلدية الخليل وبيت لحم)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
- صافي، خليل (2017). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- الحوراني، يوسف (2017): مدى تبني إستراتيجية المحيط الأزرق لدى شركات الصناعات الغذائية في قطاع غزة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- كحيل، إسماعيل (2016): إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة تطبيقية على جامعة فلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- السوسي، يوسف (2015): درجة ممارسة الكليات التقنية في محافظة غزة لإدارة التميز وعلاقتها بالميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عبد الغافور، صالح (2015): متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- عتوم، محمد (2018): أثر عوامل النجاح الحرجة في الميزة التنافسية لمواقع التجزئة الالكترونية دراسة ميدانية لشركات بيع الأجهزة الكترونية في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- ارحيم، سامية (2018): درجة ممارسة الاداريين في الجامعات الفلسطينية لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- منيرة، سليمان (2013): دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية مؤسسة قارورات الغاز باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير، الجمهورية الجزائرية.
- ياسين، أسامة (2017): الخدمات الالكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عطا الله، بهجت (2017): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للصناعة المالية الاسلامية دراسة حالة البنوك الاسلامية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- عبد الحميد، أنس (2018): أثر عناصر المزيج التسويقي على الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مصانع البلاستيك الصناعية في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
- أبو هرييد، ياسر (2017): دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة شركة توزيع كهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- دهمان، سامية (2018): دور التغير الاستراتيجي في الكليات الجامعية بمحافظة غزة في تحقيق الميزة التنافسية وسبل تعزيزه، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الملا، مصطفى (2017): أثر أبعاد ادارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن من خلال الميزة التنافسية دراسة حالة الشركة الاردنية للطيران، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن.
- روابي، جبرين (2018): واقع الذكاء الاستراتيجي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الخدمائية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

5. الدوريات والمجلات:

- الشبخلي، عبد الرزاق (2015): أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار بحث ميداني تحليلي في وزارة الأعمار والإسكان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 21، العدد 85.
- الموسوي، هاشم (2014): تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الإستراتيجية من خلال خفة الحركة الإستراتيجية دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 8، العدد 31.
- أمين، هنار (2014): دور الذكاء الاستراتيجي في عملية التصنيع الأخضر دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 20، العدد 77.

- عبيد، مهدي (2015): أثر الذكاء الاستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار بحث ميداني تحليلي في وزارة الأعمار والإسكان، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد: 21، العدد 85.
- محمد، كنوش (2015): دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا*، العدد 13.
- العبيدي، أردان، والتميمي، إيلاف (2017): تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الإستراتيجية دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، السنة الأربعون، العدد 121.
- عمران، نضال (2015): اثر الذكاء الاستراتيجي على الابداع التنظيمي دراسة تطبيقية في شركة اسياسيل للاتصالات، *مجلة جامعة بابل / العلوم الصرفة والتطبيقية*، المجلد 23، العدد: 3.
- الشيخ، بابكر، وعلي، التاج (2017): أثر الذكاء الاستراتيجي في الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة نجران، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 9 العدد 19.
- الظالمي، محمد (2016): الذكاء الاستراتيجي أثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجلس المعهد التقني في (كربلاء، بابل، النحف، الكوفة)، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد 18، العدد 1.
- أبو الغنم، خالد (2015). أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة دراسة ميدانية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، المجلد: 2، العدد: 5.
- الصبيحي، عامر (2016): المحاسبة عن الانجاز ودورها في دعم وتحقيق الميزة التنافسية، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد: 22، العدد 92.
- كاظم، امل (2017): أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات القطنية في بغداد، *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، العدد 50.
- كنعان، علي (2018): دور الذكاء الاستراتيجي في تطوير أداء شركات التأمين دراسة ميدانية على شركات التأمين الخاصة في الساحل السوري، *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*: المجلد 40، العدد 4.

- العمري، جميلة، وزرقون، محمد (2015): دور الاطراف الخارجية للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة وكالات شركات التأمين في ولاية ورقلة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8.
- عطا، خالدية (2015). الذكاء الاستراتيجي وأثره في تحديد الخيارات الإستراتيجية، العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد: 43.
- الغزاوي، فراس (2016). تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الإستراتيجية بحيث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في إقليم كردستان، العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 22، العدد: 90.
- البياتني، فائز؛ وسعيد عباس (2016). الموازنة بين استراتيجية المحيط الأزرق واستراتيجيات الدخول والخروج من السوق وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لعينة من المديرين في مصرف الرافدين، العراق، مجلة كلية المأمون الجامعية، العدد 27.

المراجع الأجنبية:

- Tham, K, Kim, M. (2002). **Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS**. IBER Journal , 1(1), 1-5.
- Kuhlmann, S. (1999). Improving Distributed Intelligence In Complex Innovation Systems. Final Report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network 1(1) 1- 85.
- Maccoby, M., (2001). "**Successful Leaders Employee Strategic Intelligence**". Research Technology Management. Vol. (44), No. (3), pp. (58-60).
- Maccoby, M., (2004). "**Only The Brainiest Succeed. Research Technology Management**", Vol. (44), No. (5), pp. (61-62).
- Johnson, Arik (2000). "**What is Competitive intelligence?**", Available From: <http://www.aurorawdc.com/whatisci.htm>. Accessed on January 2015.
- Service, Robert. (2006). "**The Development of Strategic Intelligence: Amanagerial Perspective**", Intrnational Journal of Management, Vol23, No1.

- Xu, Mark (2007). **Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies**, Information Science Reference, Hershey, New York.
- Kruger, Jean (2010). “ **A Study of Strategic Intelligence as a Strategic Management Tool in the long-Term Insurance Industry in south Africa**”, Master Thesis, University of Sowth Africa, Sowth Africa.
- m. porter (1993): *Avantage concurrentiel des nations*, Inter Edition.
- Chowdhury M. (2011). Ethical issues as competitive advantage for bank management. *Humanomics*, 27(2), 109-120.

الملاحق:

الملحق رقم (1): نموذج Tregor \$ Zimmerman لقياس الذكاء الاستراتيجي:

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين:

الملحق رقم (3): الاستبانة:

الملحق رقم (1)

نموذج Tregor \$ Zimmerman لقياس الذكاء الاستراتيجي:

م	السؤال
1	هل حددت الادارة العليا في مؤسستك بوعي وإدراك ماذا تريد في السنوات القليلة القادمة؟
2	هل تعرف خصائص إستراتيجية مؤسستك؟
3	هل يرغب كل من المديرين الرئيسيين المشاركة في نفس النظرة الى الاتجاه الاستراتيجي لمؤسستك؟
4	هل إستراتيجيتك على درجة من الوضوح بحيث يمكنك والعاملون معك الموافقة على أداء المؤسسة التي تعمل فيها؟
5	هل تطبق ما تنص عليه الإستراتيجية في إجراء الاختبارات المستقبلية في أداء المؤسسة؟
6	هل تجري مناقشات الإستراتيجية لطريقة منفصلة عن جهودك في التخطيط طويل المدى؟
7	هل يتوفر لقطاعك التنفيذية استراتيجيات محددة واضحة النص؟
8	هل تحدد إستراتيجيتك المستقبلية بوضوح كل من خطتك وميزانيتك (وليس العكس، أن الخطط والميزانية هي التي تحدد الإستراتيجية)؟
9	هل تستخدم الافتراضات التي تضعها عن البيئة في صياغة الإستراتيجية؟
10	هل تحدد إستراتيجيتك المستقبلية بوضوح في قراراتك المتصلة بتخصص رؤوس الأموال والنظم الجديدة؟
11	هل يتوفر لقطاعك التنفيذية استراتيجيات محددة واضحة النص؟
12	هل تدعم استراتيجيات القطاعات التنفيذية الاستراتيجيات الكلية تدعياً كاملاً؟
13	هل تتوفر لإدارتك الرئيسية استراتيجيات محددة واضحة النص؟
14	هل الاستراتيجيات التي تستخدمها تساند وتدعم بالكامل استراتيجيات وحدات العمل في مؤسستك؟
15	هل يراجع الأداء الكلي لمؤسستك في ضوء مستوى الأداء الاستراتيجي أو النتائج العلمية أو كليهما؟

المصدر: (قاسم، 2011 ، 194).

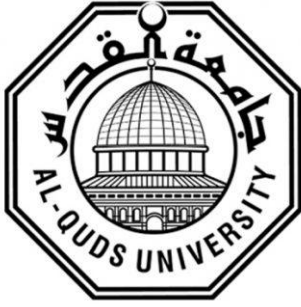
الملحق رقم (2)

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
2	أ.د. سعدي الكرنيز	جامعة القدس
3	د. أحمد محمد حرز الله	جامعة القدس
4	د. اياد خليفة	جامعة القدس
5	د. منصور محمد علي الأيوبي	كلية فلسطين التقنية
6	أ.د. ماجد عبد السلام الفرا	الجامعة الإسلامية
7	د. ماهر عامر	جامعة القدس المفتوحة
8	أ.د. التاج محمد محمد علي حامد	جامعة نجران

الملحق رقم (3)

الاستبانة:



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد التنمية المستدامة

تحية واحترام.....

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان (علاقة الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة) وذلك استكمالاً لنيل درجة الماجستير في التنمية المستدامة/ تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية من جامعة القدس، أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة، علماً أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الإستبانة لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكراً لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الباحث:

عبدة محمد عبد العزيز حمدان

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية

(1) العمر

أقل من 30 سنة 30 سنة وأقل من 40 40 سنة وأقل من 50 50 سنة وأقل من 60 60 سنة فأكثر

(2) سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات 5 سنوات وأقل من 10 10 سنوات وأقل من 15 15 سنة فأكثر

(3) المؤهل العلمي

دبلوم فأقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه

(4) شركة التأمين التي تعمل بها:

التأمين الوطنية ترست العالمية للتأمين العالمية المتحدة للتأمين التكافل الفلسطينية للتأمين
شركة المشرق للتأمين شركة فلسطين للتأمين شركة المجموعة الأهلية للتأمين

الجزء الثاني: بيانات تخص الذكاء الاستراتيجي

فيما يلي مجموعة من الأسئلة، الرجاء قرائتها بدقة والإجابة عليها من خلال وضع إشارة (×) في المكان الذي تراه مناسباً:

رقم	الفقرة	نعم	لا	لا أعلم	لا	نعم
1	تستقرئ الشركة المستقبل عند بناء خططها الإستراتيجية.					
2	تعمل الشركة على استغلال الفرص المتاحة لتحقيق اهدافها.					
3	تأخذ الشركة بالحسبان التطورات التي تحدث في سوق التأمين.					
4	تمتلك الشركة القدرة على رؤية الأشياء الغير منظورة والتعامل مع التغيرات المستجدة.					
5	تمتلك الشركة رؤية ثاقبة بقضايا السوق وأوضاع المنافسين.					
6	تتصور الشركة الأحداث المستقبلية وتعد السيناريوهات الملائمة لها.					
7	تربط الشركة الماضي بالحاضر لتحديد معالم المستقبل.					
8	تستفيد الشركة من الخبرات المتراكمة في التعامل مع الأحداث المستقبلية.					

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
9	تتمكن الشركة من توظيف مواردها في التعامل مع الأحداث المستقبلية.					
التفكير النظامي: هو القدرة على مزج العناصر مع بعضها أكثر من فصل ارتباطها إلى أجزاء ومن ثم تحليلها، ويمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تتم دراسة علاقة الأجزاء بالكل وتقييم النجاح في خدمة أهداف النظام.						
10	تمتلك الشركة القدرة على دمج العناصر والأحداث المختلفة في عمل شركات التأمين لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها.					
11	تقوم الشركة بدراسة الأفكار مجتمعة بدلاً من دراستها بشكل جزئي لتلمس قيمتها في الأمد البعيد.					
12	تحلل الشركة أي مشكلة بالنظر إلى كافة جوانبها وارتباطها وتأثيراتها المختلفة.					
13	التفكير بالنظم يساعد على رؤية الأحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة أكثر وضوحاً.					
14	يساعد التفكير النظامي شركة التأمين على تخطي الصعوبات التي تواجهها.					
15	توظف الشركة مهنين متخصصين يمتلكون المعرفة الكافية لأداء مهامهم.					
16	يساعد التفكير النظامي في شركة التأمين على نجاحها في تقديم الخدمات.					
الرؤية المستقبلية: يمكن تسميتها بالرؤية الإستراتيجية حيث تعكس طموحات المنظمة ومصحتها ومعرفة إلى أين تذهب المنظمة حول مستقبل خطتها، كما تجسد هوية المنظمة وتحدد مركزها التنافسي، وهي الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المنظمة في الأجل الطويل.						
17	تمتلك الشركة رؤية ذات أبعاد شمولية تحدد من خلالها اتجاه الأعمال المستقبلية وفق معايير عالية الجودة.					
18	تمتلك الشركة رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه غرض شركات التأمين وأهدافها المستقبلية.					
19	تمتلك الشركة القدرة على تحويل الرؤية إلى واقع ممكن التطبيق ضمن رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية والفرعية.					
20	تعمل الشركة على تطوير استراتيجياتها لمواجهة التحديات المستقبلية.					
21	تشعر الشركة ان لديها القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع حالة عدم اليقين.					
22	تعتمد الشركة على رؤيتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.					
23	تمتلك الشركة القدرة على افناع الزبائن بالرؤية التي تتبناها.					
24	تواكب رؤية شركة التأمين التطورات المتسارعة في أساليب الإدارة وأدائها.					
الدافعية: تشير الدافعية الى عملية التأثير في السلوك من حيث توجيهه، واستمرارية، وقوة التوجه نحو الهدف.						
25	تمتلك الشركة القدرة على تحفيز العاملين للالتزام برؤيتها.					

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
26	تعمل الشركة على إثارة التنافس الايجابي بين العاملين لتحفيزهم على الانجاز والتفوق.					
27	تحفز الشركة العاملين على التصرف بانسجام مع أهداف المنظمة.					
28	تسعى الشركة إلى تحفيز العاملين لتقديم المزيد من الانجازات.					
29	تحث الشركة العاملين وتستثيرهم للعمل بروح الفريق.					
30	تحث الشركة العاملين على المشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات.					
31	توازن الشركة بين طبيعة الأسهميات الإبداعية ونوعية الحافز الملائم لها لضمان استمرارية الإبداع.					
32	توازن الشركة بين طبيعة الأسهميات الإبداعية ونوعية الحافز الملائم لها لضمان استمرارية الإبداع.					
33	تدرك الشركة الرغبات الشخصية للعاملين.					
34	توفر الشركة مناخ ملائم يساعد العاملين على زيادة انجازاتهم.					
<p>الشراكة: تعكس قدرة القائد الذكي استراتيجياً في إقامة تحالفات إستراتيجية، ويعد تحالف المنظمات هو الأقرب لمفهوم الشراكة من الاندماج وذلك لما فيه من المحافظة لكل منظمة على شخصيتها وكيانها في مقابل الاندماج الذي يعمل على صهر لشخصية إحدى المنظمين في الأخرى ويبرز دور الشراكات في النهوض بقدرات القادة في منظماتهم.</p>						
35	تشجع الشركة إقامة تحالفات مع شركات أخرى تعزيزاً للموقف التنافسي للشركة.					
36	تسعى الشركة لإقامة شراكات إستراتيجية مع الشركات النظيرة محلياً وإقليمياً للانفتاح على العالم الخارجي.					
37	ترى الشركة في الشراكة مع شركات مشابهة في العمل حلاً جيداً للخروج من أزمات قد تواجهها.					
38	تعتقد الشركة بان أسلوب الشراكة يسهم في تطوير قدرات وخبرات العاملين.					
39	تعتقد الشركة أن فعالية القرار الاستراتيجي بالشراكة يعزز أداء الشركة.					
40	تسعى الشركة لإدامة الشراكة الإستراتيجية والتشبيك مع الشركات العالمية.					
41	توسيع نطاق الشراكة والارتباط بالمؤسسات الرائدة.					

الجزء الثالث: بيانات تخص الميزة التنافسية:

فيما يلي مجموعة من الأسئلة، الرجاء قرائتها بدقة والإجابة عليها من خلال وضع إشارة (×) في المكان الذي تراه مناسباً:

الحصة السوقية: هي حصتها من إجمالي مبيعاتها من خدمات التأمين وصلتها بالسوق التي تعمل به.						
رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
42	تبتكر الشركة طرق جديدة لتقديم خدمات التأمين لزيادة حصتها السوقية.					
43	تقيم الشركة وضع السوق المستهدف باستمرار.					
44	تسعى الشركة لعمل حملات تسويقية لزيادة حصتها السوقية.					
45	تسعى الشركة إلى مواكبة التطور وتقديم خدماتها إلكترونياً (اونلاين).					
46	تسعى الشركة إلى التوسع في السوق جغرافياً من أجل تحقيق حصة سوقية كبيرة.					
47	تصمم الشركة خطط ترويجية لتعزيز حصتها السوقية.					
48	تبحث الشركة عن أسواق مستهدفة جديدة.					
الجودة: هي مدى قدرة مواصفات المنتج أو الخدمة على التطابق مع المواصفات المطلوبة.						
49	تسعى شركة التأمين إلى تطوير جودة الخدمات التأمينية التي تقدمها لزيانها وبما يتلاءم وحاجات الزبائن.					
50	تقوم الشركة بتقييم خدماتها التأمينية باستمرار لمواكبة المنافسين والسوق.					
51	تسعى الشركة إلى تمييز خدماتها التأمينية عن المنافسين لها.					
52	تأخذ الشركة شكاوي الزبائن سعياً للارتقاء بجودة الخدمات.					
53	يوجد في الشركة قسم فاعل للبحث والتطوير.					
54	تستخدم شركة التأمين أفكار خلاقة وجديدة تؤدي إلى تطوير الخدمات المقدمة.					
55	تتوسع الشركة في تغطية احتياجات العملاء وتلبية احتياجاتهم ومتطلبات السوق.					
56	مرافقة العملاء وإرشادهم بخصوص التعاملات الخارجية الضرورية والمكاملة لاجراءات التأمين.					
المرونة: وتعني قابلية الشركة لتقديم منتجات متنوعة في الوقت المحدد، بالإضافة على قدرة المنظمة على تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديد تلبي حاجات ورغبات العملاء						
57	تتسم إجراءات الحصول على خدمات التأمين بالشركة بسهولة للفهم للمتعاملين للحصول على الخدمات التأمينية.					
58	تستجيب الشركة بسرعة للمتغيرات المطلوبة بحيث تتناسب مع الخدمة المقدمة.					
59	تتمتع الشركة بالمرونة في أعمالها ونشاطاتها لتسهيل تقديم الخدمات التأمينية المطلوبة.					
60	يملك العاملون في شركتنا مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل.					
61	تقوم شركة التأمين بتطوير وتنويع الخدمات لتحقيق حاجات ورغبات العملاء.					
62	تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة للمتغيرات في البيئة المحيطة.					
63	تقوم الشركة بتنوع الخدمات المقدمة وإتاحة خيارات مختلفة للعملاء باستمرار.					
الوقت أو التسليم: هي الفترة الزمنية والسرعة في تصميم خدمات جديدة وتقديمها إلى الزبائن حسب احتياجاتهم ورغباتهم بأقصر وقت ممكن، فإن الشركات تتنافس من خلال الوقت المتمثل بسرعة التسليم والاستجابة لطلب الزبون.						

رقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
64	تحرص الشركة على الإتصال المباشر والمستمر مع الزبائن بقصد تقديم الخدمة بمواعيدها المناسبة.					
65	تستخدم شركتي عدد كافي من العاملين يتناسب مع حجم الخدمات المقدمة.					
66	يمتلك العاملون في شركات التأمين المعرفة الكافية للإجابة على أسئلة المراجعين واستفساراتهم.					
67	يصل مندوب التأمين إلى مكان الحادث بشكل سريع جداً قياساً بشركات المنافسة الأخرى.					
68	تقدم شركات التأمين خدماتها على مدار الساعة.					
69	تعمل الشركة على تسليم الخدمة للعملاء بوقت أسرع من المنافسين.					
70	تبسط الشركة الإجراءات الإدارية المتبعة.					

انتهت الاستبانة / شكراً جزيلاً على تعاونكم

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
16	مفاهيم الذكاء الاستراتيجي	1.2
62	عينة الدراسة حسب شركات التأمين	1.3
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	2.3
66	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة	3.3
66	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة	4.3
68	معامل الثبات للمحاور والدرجة الكلية	5.3
71	مفتاح التصحيح الخماسي	1.4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة	2.4
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الاستشراف	3.4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التفكير النظامي	4.4
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الرؤية المستقبلية	5.4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الدافعية	6.4
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الشراكة	7.4
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة	8.4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الحصة السوقية	9.4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الجودة	10.4

84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور المرونة	11.4
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الوقت	12.4
88	معامل ارتباط بيرسون والدلالة الاحصائية للعلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة	13.4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر	14.4
91	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر	15.4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة	16.4
94	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة	17.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي	18.4
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي	19.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين	20.4
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين	21.4
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر	22.4
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير العمر	23.4
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة	24.4

107	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير سنوات الخبرة	25.4
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي	26.4
109	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير المؤهل العلمي	27.4
111	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين	28.4
113	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في مستوى الميزة التنافسية لدى شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة يعزى لمتغير شركة التأمين	29.4
114	الجدول (30.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير شركة التأمين	30.4

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
8	متغيرات الدراسة	1.1
19	مكونات مفاهيم الذكاء الاستراتيجي	1.2
36	أنواع الميزة التنافسية	2.2

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الإقرار	***
ب	شكر وتقدير	***
ت	مصطلحات الدراسة	
ث	ملخص بالعربي	***
ج	ملخص بالانجليزي	***
1	الفصل الاول: خلفية الدراسة واهميتها	
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	مبررات الدراسة	3.1
4	أهمية الدراسة	4.1
6	أهداف الدراسة	5.1
6	أسئلة الدراسة	6.1
7	فرضيات الدراسة	7.1
7	نموذج الدراسة ومتغيراتها	8.1
9	هيكلية الدراسة	9.1
10	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
11	المبحث الاول: الذكاء الاستراتيجي	1.2
12	المقدمة	1.1.2
12	مفهوم الذكاء	2.1.2
13	أنواع الذكاء	3.1.2
14	الاستراتيجية	4.1.2
15	مفهوم الذكاء الاستراتيجي	5.1.2
19	مدخل تفسير الذكاء الاستراتيجي	6.1.2
20	أهمية الذكاء الاستراتيجي	7.1.2
21	ادوار الذكاء الاستراتيجي	8.1.2
22	الذكاء الاستراتيجي نماذج قياس	9.1.2
22	ابعاد الذكاء الاستراتيجي	10.1.2
32	المبحث الثاني: الميزة التنافسية وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي	2.2
33	مقدمة	1.2.2
33	مفهوم الميزة التنافسية	2.2.2
34	أهمية الميزة التنافسية	3.2.2
35	خصائص الميزة التنافسية	4.2.2
36	أنواع الميزة التنافسية	5.2.2
37	أبعاد الميزة التنافسية	6.2.2
41	عناصر الميزة التنافسية	7.2.2
42	مصادر الميزة التنافسية	8.2.2
43	أساليب الميزة التنافسية	9.2.2

44	مؤشرات الميزة التنافسية	10.2.2
45	المبحث الثالث: الدراسات السابقة	3.2
46	الدراسات الفلسطينية	1.3.2
51	الدراسات العربية	2.3.2
55	الدراسات الاجنبية	3.3.2
56	التعقيب على الدراسات السابقة	4.3.2
60	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
61	المقدمة	1.3
61	منهج الدراسة	2.3
61	مجتمع الدراسة	3.3
62	عينة الدراسة	4.3
63	أداة الدراسة	5.3
63	إجراءات الدراسة	6.3
64	وصف متغيرات أفراد عينة الدراسة	7.3
65	صدق الأداة	8.3
67	ثبات الدراسة	9.3
68	المعالجات الإحصائية	10.3
70	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
71	المقدمة	1.4
71	النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها ومناقشتها	2.4
116	التعقيب على النتائج	3.4
119	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
120	النتائج	1.5
121	التوصيات	2.5
123	المراجع	***
130	الملاحق	***
139	فهرس الجداول	***
140	فهرس الاشكال	***
142	فهرس المحتويات	***