

الذكاء التنافسي ودوره في تمكين الموارد البشرية
دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الحياة
الأهلي في محافظة النجف الاشرف

بشار عبد الحسين حسن
جامعة الفرات الأوسط التقنية - الكلية التقنية الإدارية - كوفة

Bashar.hasan@student.atu.iq

أ.م.د عامر عبد كريم الذبحاوي
جامعة الفرات الأوسط التقنية - الكلية التقنية الإدارية - كوفة

ak.amer@atu.edu.iq

**Intelligence Competitiveness and its role in
Empowering Human Resources
An analytical study of the opinions of a
sample of workers at Al-Hayat Al-Ahly
Hospital in Najaf Governorate Al-Ashraf**

**Bashar Abdul Hussein Hassan
Al-Furat Al-Awsat Technical University / Management
Technical College/ Kufa**

**Assis. Prof. Dr. Amer Abdel Karim Al-Dhabawi
Al-Furat Al-Awsat Technical University / Management
Technical College/ Kufa**

Abstract:

The study aims to reveal the relationship and influence between competitive intelligence through its sub-dimensions and the empowerment of human resources at the level of a sample of workers in Al-Hayat private Hospital, based on a main problem that was diagnosed by several questions that included the extent to which the relationship and the impact between variables are perceived in the field. In order to root the cognitive foundations, the study adopted a model (Strauss & Dutoit, 2010) to measure competitive intelligence, which consists of four dimensions: (planning, collection, analysis, communication) and a model (Blanchard et al., 1999) to measure human resource empowerment, which included four main dimensions (Freedom and independence, information sharing, work teams, organizational power). The questionnaire was adopted as a main tool in collecting data and information for the study, as well as some personal interviews with the sample members who were represented by a group of leaders and followers in Al-Hayat private Hospital. The study sample included (165) individuals, distributed among the departments and divisions

ملخص:

يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين الذكاء التنافسي من خلال أبعاده الفرعية وتمكين الموارد البشرية على مستوى عينة من العاملين في مستشفى الحياة الأهلي، انطلاقاً من مشكلة رئيسة شُخصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقة والأثر بين المتغيرات ميدانياً، ولتجذير الأسس المعرفية اعتمد البحث نموذج لقياس (Strauss&Dutoit,2010) لذكاء التنافسي الذي يتكون من أربعة أبعاد: (التخطيط، التجميع، التحليل، الاتصال) وأنموذج (Blanchard et al.,1999) لقياس تمكين الموارد البشرية الذي تضمن أربعة أبعاد رئيسة (الحرية والاستقلالية، مشاركة المعلومات، فرق العمل، القوة التنظيمية).

وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع بيانات ومعلومات البحث فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية التي تمت استناداً إلى فقرات الاستبانة مع أفراد العينة الذين تمثلوا بمجموعة من القادة والتابعين في مستشفى الحياة الأهلي عينة البحث بلغ عددهم (165) فرداً توزعوا على أقسام وشعب المنظمة المبحوثة (الشعبة الإدارية، الحسابات، المختبرات الطبية، الممرضين، الصيادلة، الاطباء) بالإضافة إلى مجلس الإدارة.

ولغرض التحليل والمعالجة الإحصائية اعتمد البحث على اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات البحث، ومجموعة من المقاييس الإحصائية الوصفية، وتم استخدام اختبارات بنائية أساسية لصدق المقاييس المعتمدة كأختبار اساليب الاتساق الداخلي والتي تتضمن (الموثوقية

of the organization in question (administrative division, accounts, medical laboratories nurses, pharmacists, doctors). For the purpose of statistical analysis and treatment, the study relied on testing the normal distribution of the study data and a set of descriptive statistical measures. Basic structural tests for the validity of the approved measures were used, such as testing the internal consistency methods, which include (combined reliability, Cronbach's alpha, extracted mean test, confirmatory factor analysis). Measuring the influence relationship to estimate the impact factor and the coefficient of determination. These methods were used by statistical programs (SPSS V.24. Smart Pls). Through the study, several conclusions were reached, the most important of which was the interest of the workers in Al-Hayat private Hospital, the study sample, in competitive intelligence, which is one of the relatively recent concepts that expresses the added value adopted in the development of business organizations, strategic planning and market research, and works to deliver important information to the higher management about What competitors intend to do and enable them to take strategic decisions related to

المركبة، الفاكرونيباخ، اختبار متوسط التباين المستخرج، التحليل العاملي التوكيدي)، وتم قياس علاقة التأثير لتقدير معامل التأثير ومعامل التحديد، وقد استخدمت هذه الأساليب عن طريق البرامج الإحصائية (SPSS V.22. Smart Pls).

وقد تم التوصل من خلال البحث إلى استنتاجات عديدة كان من أهمها اهتمام العاملين في مستشفى الحياة الأهلي عينة البحث بالذكاء التنافسي الذي يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً التي تعبر عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال والتخطيط الاستراتيجي وأبحاث السوق ويعمل على إيصال المعلومات المهمة للإدارة العليا عن ما ينوي المنافسين فعله ويمكنها من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بفهم البيئة الخارجية، ويسهم في تطوير المعرفة التنظيمية بالسوق ويحسن من جودة خدماتها ومنتجاتها ويضمن تحسين الأداء وبالتالي يحقق الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على تمكين الموارد البشرية الذي يكسب العاملين المرونة والتكيف والاستجابة الفعالة في التعامل مع بيئة العمل الداخلية من جانب ومع الزبائن من جانب آخر دون الرجوع إلى الإدارة كون منهج التمكين للمورد البشري يساعد في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن ويجعل تركيز الإدارة العليا منصّباً على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد وعدم انشغالها بالأمر الروتينية .

الكلمات المفتاحية: الذكاء التنافسي، تمكين الموارد البشرية، مستشفى الحياة الأهلي.

understanding the external environment, contribute to the development of organizational knowledge in the market, improve the quality of their services and products, and ensure improved performance and thus achieve competitive advantage by relying on human resources empowerment, which gives workers flexibility, adaptation and effective response in dealing with the work environment The internal affairs on the one hand and with customers on the other hand, without referring to the administration, since the approach to empowerment of the human resource helps in improving the quality of relations between employees and customers and makes the focus of the senior management focused on long-term strategic issues and not being preoccupied with daily routine matters.

Key words: competitive intelligence, empowering human resources, Al-Hayat private Hospital.

المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

إن تحديد مشكلة البحث يعتبر من أهم الأولويات التي يركز عليها الباحث في بحثه كونها الأساس الذي تركز إليها باقي الفقرات الخاصة بالمنهجية العلمية والمحرك الأساسي لتشخيص الواقع الميداني لمتغيرات البحث , وقد اشارت العديد من الاديبيات الى أن الذكاء التنافسي هو نظام متكامل يهتم بكل ما يحدث في البيئة الخارجية تتوحد فيه التقنيات والكفاءات البشرية بهدف الوصول الى المعلومة الصحيحة والعمل على حل المشاكل وتجنبها كقوة تنظيمية وهو بمثابة دليل ومرشد لأخذ القرارات المناسبة التي تستهدف سوق العمل وتطوير أساليب البيئة الداخلية للمنظمة وأصبح الذكاء التنافسي ظاهرة منتشرة في أغلب منظمات الاعمال الهادفة الى الربح مما يتطلب اجراء المزيد من الدراسات والتشخيص ومعالجة التحديات التي تواجه منظمات الاعمال التي تتعلق بجمع المعلومات عن المنافسين والبيئة التنافسية والاستفادة منها في التخطيط وصنع القرار من أجل تحسين القدرات التنظيمية وهذا بدوره ينعكس على تمكين الموارد البشرية اذ ان شعور الافراد العاملين في المنظمات بعدم التمكين والإحباط وخيبة الامل وفقدان الثقة ينتج عنه مواقف سلبية اتجاه العمل, وأن التحيز في تمكين الموارد البشرية وعدم منحهم الفرصة في طرح أفكارهم وخبراتهم في بيئة العمل يؤثر سلباً على على مواقفهم وتوجهاتهم ونهجهم في حل المشكلات , اذ اشارت دراسة (Behroozi et al,2012) إن عدم تمكين الموارد البشرية هو من أبرز المشاكل التي تتجلى بالاساليب الغير فعالة من قبل المنظمات والتي تعمل من خلالها على عدم توفير الدعم المناسب للمورد البشري وتحسين انتاجيته وأدائه الامثل في تحقيق أهداف المنظمة . اذ ان نجاح أي منظمة أعمال ومدى قدرتها في تحقيق أهدافها انما يرتبط الى حد بعيد بطبيعة الذكاء التنافسي الذي تعتمده منظمات الاعمال ضمن برامجها وسياساتها المؤثرة في تمكين المورد البشري كأستجابة لطبيعة الواقع الذي تعيشه المنظمات في الوقت الحاضر كونه أحد أهم المتغيرات الذي ينصب عليه الفكر الإداري في موضوع ادارة الموارد البشرية . بهذا الوصف فإن واقع البحث في متغيرين رئيسيين هما (الذكاء التنافسي وتمكين الموارد البشرية) التي يحدد من خلالها مشكلة البحث العامة التي تنطلق من عدم الخوض فيها ودراستها في البيئة العربية بشكل عام والعراقية على وجه الخصوص. وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة البحث الرئيسية تتمثل بالتساؤل الرئيسي التالي :

ما دور الذكاء التنافسي في تمكين الموارد البشرية ؟

ومنه تتفرع مجموعة من التساؤلات الفكرية والميدانية وكما يلي:

١ . ما المرتكزات الفكرية لموضوعات البحث ؟

٢ . ما طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ؟ وما هو مدى الاستفادة منها

في الجانب الميداني للبحث ؟

٣. هل يمتلك القادة والتابعون في مستشفى الحياة الاهلي (عينة البحث) تصوراً واضحاً أو إدراكاً معيناً عن متغيرات البحث ؟
٤. ما مستوى أهمية متغيرات البحث بأبعاده الفرعية على مستوى الخدمات الصحية في المنظمة المبحوثة ؟
٥. ما مستوى العلاقة التأثيرية بين أبعاد الذكاء التنافسي كل على انفراد مع تمكين الموارد البشرية بأبعاده مجتمعة على مستوى الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من حداثة متغيراته حيث لم يكتب عنه أي جهد علمي بحثي في البيئة العربية بشكل عام والبيئة العراقية بشكل خاص حسب اطلاع الباحث كونها متغيرات في حقل يمثل غاية الأهمية من حقول ادارة الاعمال وهو ادارة الموارد البشرية , وأن التدافع الفكري والتفاعل المنطقي بين متغيرات البحث وإنسجام وتوافق أبعاده الفرعية أكسبها أهمية معرفية بالغة ذات امتداد علمي رصين لشريان الحياة البحثي والرافد الأساسي لمنظمات الاعمال في تبني المستجدات من العلوم والمتغيرات وتكيفها وتأقلمها مع التطورات العلمية التي تستند وتؤسس استمراريتها في قطاع الاعمال , وتناول البحث المشاكل الواقعية التي تحتاج الى حلول من خلال تعريف إدارة مستشفى الحياة الاهلي في محافظة النجف الاشرف بأهمية الذكاء التنافسي كونه أداة استراتيجية تساعد على التحسين المستمر لخدماتها الصحية والطبية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وذلك بتحديد القوى الدافعة الرئيسية والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ومنح الحرية الكاملة للمورد البشري في اداء مهام عمله بفاعلية وأداء متميز بما يخدم مصلحة المستشفى ومنحهم السلطة واشراكهم بأخذ القرارات واستغلال الطاقات الابداعية للموظفين والتعامل مع المواقف والحالات الطارئة ومساهمتها في تمكين الموارد البشرية لما لها من دور هام في الواقع التنظيمي وتحقيق الاستدامة التنظيمية.

ثالثاً: أهداف البحث

- استرشاداً بمحتوى البحث وتساؤلاته يمكن اجمال أهداف البحث الحالية في جانبها النظري والميداني وعلى النحو الآتي :
١. بناء إطار نظري لمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية عبر تتبع المسارات الفكرية للأدبيات ذات العلاقة التي بموجبها يتم طرح آراء الباحثين ومستوى تحليلهم للمتغيرات الرئيسية والفرعية.
 ٢. التعرف على مستوى الذكاء التنافسي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة ورفع مستوى الوعي لديهم في جمع ومعالجة وتوزيع المعلومات الخاصة عن المستهلكين والمنظمات المنافسة بما ينعكس ايجاباً على ادائهم لتحقيق أهداف المنظمة .
 ٣. التحري عن التطورات الميدانية للعينة عن أبعاد تمكين الموارد البشرية على مستوى المنظمة المبحوثة وخدماتها الصحية .

٤. زيادة اهتمام ادارة المنظمة المبحوثة بمتغيرات البحث وقياس مستوى أهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية احصائياً على الخدمات الصحية لبيان أهميتها الميدانية حسب اجابات افراد العينة.

٥. اختبار مستوى العلاقة التأثيرية بين أبعاد الذكاء التنافسي وتمكين الموارد البشرية كل على انفراد على مستوى الخدمات الصحية التي تقدمها المنظمة المبحوثة .

رابعاً: فرضيات البحث

تمثل الفرضيات ادعاءات متوقعة يجب أن تنسجم في اتجاهاتها مع مشكلة البحث وتساؤلاته، وقام الباحث بوضع مجموعة فرضيات لأختبار المخطط الفرضي للبحث مجسداً اتجاهات العلاقة والتأثير بين متغيراته وبما يتوافق مع أهداف البحث وكما يلي :

فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي وتمكين الموارد البشرية على المستوى الكلي وتتفرع من الفرضية أعلاه الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط وتمكين الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التجميع وتمكين الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التحليل وتمكين الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصال وتمكين الموارد البشرية.

فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي وتمكين الموارد البشرية على المستوى الكلي وتتبع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية الأولى:توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التخطيط وتمكين الموارد البشرية.

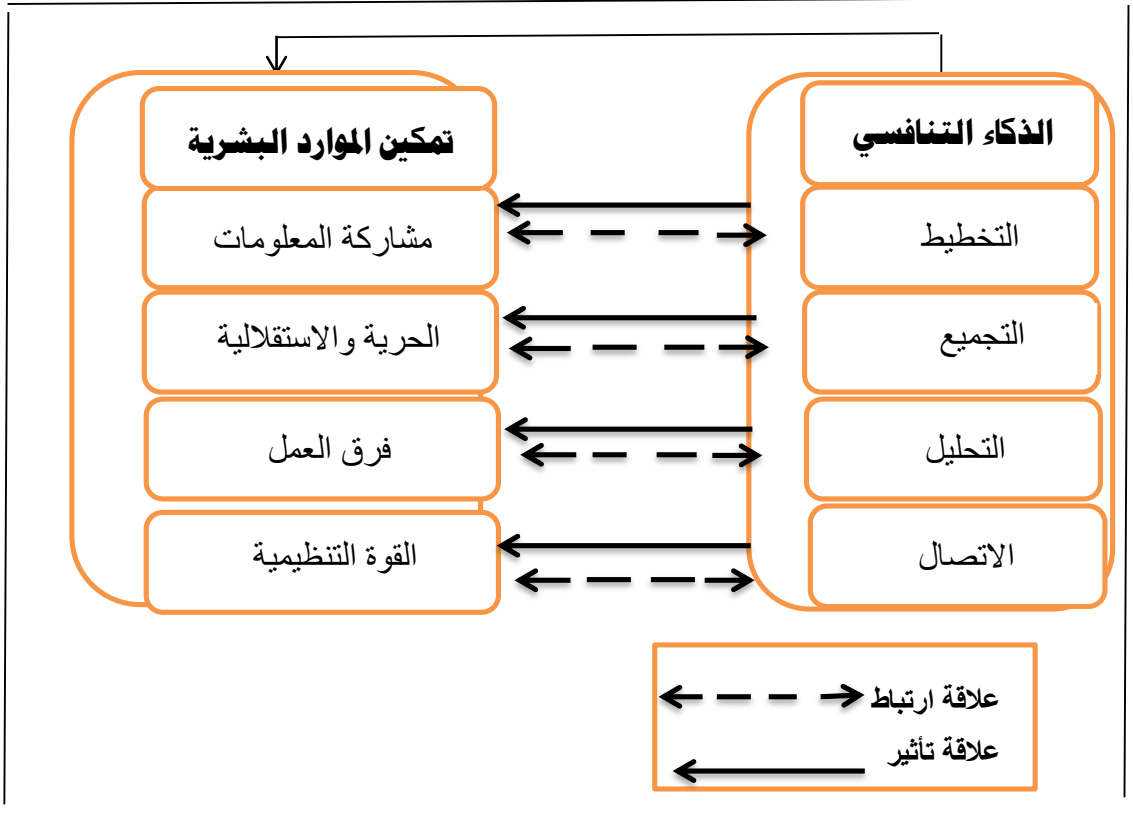
الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التجميع وتمكين الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التحليل وتمكين الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الرابعة:توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصال وتمكين الموارد البشرية.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

ان المخطط الفرضي للدراسة يعبر عن صورة واضحة عن فكرة البحث حيث يوضح طبيعة علاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها، والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث.



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات الواردة

سادسا: مقاييس البحث

قام الباحث بالاطلاع على أهم الادبيات المعرفية ذات العلاقة بمتغيرات البحث والنماذج الخاصة بقياس هذه المتغيرات وتحديد أبعادها الفرعية , اذ كان هناك اختلاف في تحديد الابعاد والمقاييس الخاصة بهذه المتغيرات من قبل العديد من الكتّاب والباحثين كل حسب بيئته ومجالات الاعمال التنظيمية , فقد كان للباحث اطلاع على اتفاق أغلب الكتّاب والباحثين في تحديد الابعاد والمقاييس الخاصة بمتغيرات البحث والتي سيتم توضيحها في الجدول أدناه:

جدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ومقاييس البحث

المقياس المعتمد	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(strauss & Du Toit , 2010) (لمى , ٢٠١٩)	5	التخطيط	الذكاء التنافسي	1
	5	التجميع		
	5	التحليل		
	5	الاتصال		
(Blanchard et al ,1999) (النوفل , ٢٠١٠)	5	مشاركة المعلومات	تمكين الموارد البشرية	2
	5	الحرية والاستقلالية		
	5	فرق العمل		
	5	القوة التنظيمية		

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات الواردة

سابعاً: حدود البحث

١. الحدود البشرية: انتظمت الحدود البشرية على جميع العاملين في المنظمة المبحوثة من اداريين وفنيين والكادر الطبي بمختلف مسمياته وفي جميع الاقسام والوحدات بالاضافة الى مجلس إدارة المستشفى والمدراء التنفيذيين مع استثناء الكادر الخدمي كون فقرات الاستبانة لا تنطبق عليهم

٢. الحدود المكانية: تم اختيار مستشفى الحياة الاهلي في محافظة النجف الاشرف بموقعها الاول والثاني لغرض اجراء الجانب الميداني للدراسة , حيث تعد هذه المنظمة من منظمات الاعمال الرائدة التي تسعى للتنافس مع المستشفيات الاخرى في تقديم خدمات صحية متنوعة وبجودة عالية.

٣. الحدود الزمانية : امتدت مدة البحث بجانبه النظري والميداني من 2021/10/2 الى 3/15 2022/ تخللتها فترة توزيع استمارة الاستبانة والمقابلة الشخصية الخاصة بأنجاز البحث.

ثامناً:مجتمع وعينة البحث

ان التعريف بمجتمع وعينة البحث وتبيان خصائصه كضرورة أساسية يركز عليه البحث الميداني ونظراً لطبيعة البحث ومتغيراته المتمثلة بالذكاء التنافسي وتمكين الموارد البشرية , لذا تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين في مستشفى الحياة الاهلي في محافظة النجف الاشرف, وبذلك فإن المجتمع الكلي للبحث المتمثل في جميع العاملين في مستشفى الحياة الاهلي وعددهم (223) ولضمان الحصول على العدد المطلوب قام الباحث بتوزيع (175) استبانة وتم استرجاع (165) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي وباستخدام اسلوب العينة العشوائية وذلك لضمان مشاركة جميع الفئات العاملة في هذه المنظمة.

تاسعاً: أدوات البحث

إعتمد الباحث على مجموعة من الادوات والوسائل العلمية المناسبة لتحقيق أهداف البحث وتغطية موضوعاته النظرية والميدانية على حدٍ سواء وكما يلي :

١. أدوات جمع البيانات والمعلومات

إعتمد الباحث في جمع البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري على ما هو متوفر من مراجع مكتبية والإلكترونية تمثلت بالمصادر العلمية من كتب وأبحاث ودراسات ورسائل وأطاريح ودوريات مختلفة ذات صلة بمتغيرات البحث سواء المتوفرة في المكتبات أو عن طريق شبكة المعلومات الدولية (الانترنت), أما الجانب الميداني فقد اعتمد الباحث على الوسائل الاتية في اعداده:

أ - المقابلة الشخصية : اقتصرت المقابلات الشخصية على قيام الباحث بأجرائها مع المدراء والموظفين في المنظمة المبحوثة والتي تضمنت مناقشة الاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث وتشخيص ردود الفعل اتجاهها والحصول على المعلومات بشكل مباشر للأفادة منها في تفسير النتائج الخاصة بأجابات العينة وكان الهدف الاساسي من اجراء هذه المقابلات يتمثل بالاتي:

١. مقابلة الافراد العاملين في المنظمة المبحوثة لتوضيح فقرات الاستبانة ومناقشة محتواها والاجابة على كافة استفساراتهم

٢. جمع معلومات واقعية عن متغيرات البحث للأستفادة منها في تحليل بعض النتائج وتفسير اتجاهاتها المختلفة

ب - استمارة الاستبانة : استعمل الباحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث وأبعاده , وعمل الباحث على مراعاة عامل مهم في صياغة فقراته هو قدرته على التشخيص وقياس متغيرات البحث الرئيسية والفرعية , وقد اعتمد الباحث في اعداده على مجموعة من المقاييس العربية والاجنبية المناسبة , فضلاً عن الاستفادة من آراء

الخبراء وذوي الاختصاص في ادارة الاعمال وبالتحديد ادارة الموارد البشرية وقد اشتملت الاستبانة على جزئين رئيسيين هما :

الجزء الاول : تضمن بيانات عامة تخص المبحوثين تتضمن (العمر , النوع الاجتماعي , التحصيل الدراسي , عدد سنوات الخدمة)

الجزء الثاني : تضمن المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات البحث الرئيسية والتي تضمنت ثمانية ابعاد تم قياسها في (40) فقرة .

٢. أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية

تعتبر أدوات التحليل والمعالجة الاحصائية هي الوسيلة الاساسية التي يمكن من خلالها التأكد من صحة الفرضيات أو عدم صحتها , وهذا يتطلب انتقاء أدوات احصائية ملائمة لتحليل ومعالجة البيانات واختبار الفرضيات وبذلك سيتم الاعتماد على مجموعة من الادوات الاحصائية التي تتعلق بالصدق البنائي والتوكيدي لمقاييس البحث ووصف وتشخيص متغيراته وأخرى أدوات تحليلية وكما يلي :

أ – أدوات الصدق والثبات : وتتمثل بما يلي :

١ . التحليل العملي التوكيدي : لتوكيد الصدق البنائي للمقياس وضمان ملائمته.

٢ . معامل الثبات : للتحقق من ثبات المقياس ودقته في قياس المتغيرات ميدانياً دون تداخل

ب – الادوات الاحصائية الوصفية : وتتمثل بما يلي :

١ . النسب المئوية : لغرض تحديد نسبة اجابات الاتفاق على متغيرات البحث الرئيسية والفرعية .

٢ . الوسط الحسابي : لتحديد مستوى الاجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً

٣ . الانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تشتت اجابات العينة عن الوسط الحسابي

٤ . معامل الاختلاف النسبي : للتحقق من مستوى التجانس في اجابات أفراد العينة

٥ . الاهمية النسبية : لتحديد شدة الاجابات ومستوى أهميتها النسبية ميدانياً

ج – الادوات الاحصائية التحليلية : وقد اعتمد الباحث في تنفيذ الادوات الاحصائية على بعض

البرامج الحاسوبية وهي : برنامج (SPSS V. 24) ، برنامج (AMOS V. 21)

برنامج (Microsoft Excel 2010)، برنامج (Mod Graph V.3)، برنامج (SmartPls)

الإطار النظري لمتغيرات البحث

اولاً: الذكاء التنافسي

١. مفهوم الذكاء التنافسي The concept of competitive intelligence

يُعد الذكاء التنافسي من المفاهيم التي أصبحت موضع إهتمام العديد من الباحثين منذ ظهوره , إذ قاموا بدراسته من جوانب متعددة وقدموا الكثير من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده , كما أن مفهوم الذكاء يتسم بالتنوع والتعدد بسبب عدم وضوح المقصود منه على وجه التحديد مما أدى الى تباين وجهات نظر الباحثين بشأن المفاهيم المتعلقة بالذكاء التنافسي (قاسم , ٢٠١١ : ١٠) . وأشار (Johnson,2005:52) الى أن الذكاء التنافسي يتمثل في عملية رصد ومراقبة

ومتابعة المنافسين في اسواق محددة وبأي موقع كانوا وبالتالي جمع المعلومات المرتبطة بقابلية المنافسين ونواياهم بطرق خالية من الشبهات وتحليلها وفق خطوات متسلسلة ومتتابعة تبدأ بالتخطيط ومن ثم تحديد المنافسين وتشخيص القدرة على تحليل المنافسين وإنشاء قنوات للاتصال. ويذكر (April & Bessa, 2006:86) أن الذكاء التنافسي يعني الحصول على معرفة مسبقة لخطط المنافسين عن طريق إستخدام أساليب مختلفة في جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها وتوزيعها بما يمكنها من صياغة استراتيجية أعمال لمواجهة هذه الخطط واعتمادها في انجاز المتطلبات المتعلقة بقرارات الاعمال. ويرى (Gilad, 2008:22) أن الذكاء التنافسي مصطلح مرادف لتحليل المنافسين وبصورة أكبر فهو يشمل البيئة الخارجية بأكملها بما في ذلك الموزعين والزبائن وأصحاب المصلحة ولا يقتصر على عملية جمع البيانات والمعلومات فهو يتطلب التحليل الدقيق لأستخلاص المعنى الجوهرى لتلك المعلومات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات. ويوضح (Nasri, 2011 : 53) أن الذكاء التنافسي هو المعرفة بالمنافسين وتطلعاتهم وأهدافهم وأنشطتهم البحثية ونقاط القوة والضعف لديهم ويساعد المنظمات على فهم موقفهم فيما يتعلق بالمنافسين في البيئة التنافسية المحلية والعالمية وهو بمثابة عملية دعم للقرارات سواء الاستراتيجية أو التكتيكية بأستخدام الأنظمة والأدوات التي تساعد على جمع وتحليل المعلومات في الوقت المناسب. وقد أشار (McGonagle & Vella, 2012 : 9) الى أن الذكاء التنافسي هو استخدام المصادر العامة والخاصة للحصول على البيانات المرتبطة بالبيئة الخارجية المتمثلة بالمنافسين ومن ثم تحليل تلك البيانات لتحويلها الى معلومات توصف بالذكاء وهو بصورة عامة يعني جمع البيانات التي يمكن تحديد موقعها بطريقة أخلاقية وقانونية وتحليلها للأستفادة منها. وأوضح (Nikolaos & Evangelia, 2012 :15) أن الذكاء التنافسي هو نظام يتم عبر عملية تحويل البيانات الى معلومات ذكية من خلال المعالجة الدقيقة لها والتي تؤدي الى اتخاذ القرارات التكتيكية التي تساعد على تعزيز موقعها التنافسي في بيئة الاعمال لذلك يجب على المنظمات أن تعرف كيفية القدرة على التنبؤ والمنافسة والاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة. ويوضح (Štefániková & Masárová, 2014 :670) أن الذكاء التنافسي يربط نجاح المنظمات في بيئة الاعمال بأقتصاد السوق عبر التنبؤ بالتهديدات والفرص في الزمان والمكان المناسبين ووضع الحلول للمشاكل المستقبلية المحتملة ويعكس مفهوم الذكاء التنافسي بأنه العملية التي توضع من قبل المديرين لغرض البحث عن المعلومات وجمعها وتحليلها. وذكر (Wheelen et al, 2018:59) أن مفهوم الذكاء التنافسي هو عملية تحليلية لتحويل البيانات غير المتكاملة عن المنافسين الى معرفة مفيدة ودقيقة وذات اهمية عن أدائهم ومواقعهم وتوجهاتهم وقدراتهم فهو يعتبر برنامج رسمي لجمع وتحليل المعلومات عن المنافسين بما يساعد على اتخاذ القرار الافضل. ويرى الباحث أن مفهوم الذكاء التنافسي هو عملية جمع البيانات عن المنافسين بأستخدام الطرق القانونية وتحليلها وتحويلها الى معلومات ذات أهمية في اتخاذ القرارات المناسبة بما يمكنها من وضع الخطط والاستراتيجيات التي تقود المنظمة الى بر الامان وتضمن لها النجاح على جميع المستويات وهو من أهم المصادر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

٢. أبعاد الذكاء التنافسي *Dimensions of competitive intelligence*

ويتناول الباحث الأبعاد الأكثر تداولاً حيث اتفق كل من (العبيدي , ٢٠١٨ : ٢٨ - ٢٩) (310 - 308 : 2010 , Strauss & Du Toit) و (2002 , Mc gonagle & vella) على أن أبعاد الذكاء التنافسي هي : (التخطيط , التجميع , التحليل , الاتصال) (42) على أن أبعاد الذكاء التنافسي هي : وهو أهم بُعد يتم فيه تحديد متطلبات المنظمة واحتياجاتها من حيث نوعية المعلومات المطلوبة وسبب الحاجة إليها ومتى تحتاج إليها وأين نحتاجها ويوفر هذا البُعد التوجيه اللازم لجهود الذكاء التنافسي , والتخطيط من طائف الإدارة التي تهتم بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد أفضل الأساليب لأنجاز الأهداف ويتم فيه صياغة الخطط ووضع التوجيهات المطلوبة من أجل العمل على تحقيق احتياجات متخذي القرار وتحديد المصادر الضرورية للذكاء التنافسي (Pellisier & Nenzhelel, 2013, 1). حيث تقوم إدارة المنظمة بتحديد ما تحتاجه من معلومات وهذه البداية الفعلية للذكاء التنافسي بالإضافة إلى تقييم وإعداد متطلبات الذكاء بما يستلزم العمل سوية مع صناع القرار لتحويل تلك المتطلبات إلى حاجات محددة للذكاء حيث يجب أن يركز الذكاء التنافسي على القضايا ذات الأهمية القصوى للإدارة العليا ويتطلب هذا البُعد تحديد المصادر الضرورية لعملية الذكاء التنافسي في ضوء الهدف المنشود (Saayman, et al , 2008: 58).

ب. **التجميع collection** : في هذا البُعد يتم تجميع البيانات عن البيئة الخارجية من مصادر متنوعة ومختلفة وبشكل قانوني وأخلاقي وهذا ما أكدته جمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP) عام 2013 من خلال مدونة لقواعد السلوك ورفع مستوى المعايير الأخلاقية في عملية جمع المعلومات وتحليلها وتوظيفها من جميع المصادر المتاحة ليتم تحويلها إلى معلومات مفيدة قابلة للاستخدام فهي تمثل المصدر الأساسي لبناء المنظمة (Bexon et al, 2002:189). وأشار (Kotler & Keller , 2009 :977) إلى ضرورة جمع البيانات والمعلومات الخام بتكلفة معقولة وفي الوقت المناسب ويمكن تجميعها من الميدان الذي يشمل المبيعات والموردين وشركات أبحاث السوق والجمعيات المهنية ومواقع الويب أو من البيانات المنشورة التي تشمل المطبوعات والأحاديث والمقالات ومن ثم التأكد من صحة المعلومات وقابليتها للتفسير وتشذيبها وتنظيمها بطريقة مناسبة.

ج. **التحليل Analysis**: يشتمل هذا البُعد على اختبار منظم للبيانات التي تم جمعها والمحتفظ بها في قواعد البيانات الإلكترونية من أجل أن تكون قابلة للتحويل إلى معلومات ذكية قابلة للاستخدام تساهم في صناعة القرارات وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويقوم الخبراء بالتصديق على المعلومات من خلال التحليل وترجمة وتفسير هذه المعلومات وتقديم التوصيات اللازمة فهو بمثابة جوهر عملية الذكاء التنافسي (Wright & Fleisher, 2008 :942). وذكر (Nasri 122 , 2011) أن التحليل هو البُعد الأكثر صعوبة في الذكاء التنافسي ويبني على المنطق إذ يتطلب من القائمين عليه مهارات وقدرات كبيرة لأنه سوف يقوم بتقييم هذه البيانات والبحث عن أنماط والخروج بسياريها متعددة واختيار أفضلها بما يناسب المنظمة وإن إجراء التحليل المناسب يعد ضروري لنجاح الذكاء التنافسي.

د. الاتصال **Connection** : وهو آخر بُعد من أبعاد الذكاء التنافسي ويُعدُّ بمثابة المحصلة أو الناتج النهائي فيها ويتم فيه استخدام المعلومات وتقديم نتائج التحليل لصنّاع القرار وأصحاب الصلاحية والمسؤولية في صيغة تقارير أو من خلال البريد الإلكتروني أو المذكرات الخاصة أو الاجتماعات لمساعدتهم في اتخاذ القرارات المناسبة وإن المعلومات التي نتجت من التحليل تكون من دون فائدة إذا لم تُوزع إلى أصحاب الشأن ومن خلال هذا البُعد يتم نقل النتائج إلى أصحاب القرار والتأكد من وصول المعلومات الذكية إلى المستخدمين بالشكل الصحيح والوقت المناسب (Boss,2008:76). وذكر (حنظل , ٢٠٢١ : ٣٠٦) أن الاتصال هو الخطوة الأخيرة في الذكاء التنافسي ويقوم فيها محلل الذكاء بأبلاغ نتائج التحليل التي تُعد بمثابة ذكاء قابل للتنفيذ وإيصالها إلى متخذي القرار بالتنسيق يسهل فهمه عبر مسارات آمنة وسريعة ويجب إيصالها بفاعلية وبأفضل الطرق وبالوقت المناسب حتى يمكن الاستفادة منها ولا تصبح متقدمة بحيث تحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

ثانياً: تمكين الموارد البشرية **Human Resource Empowerment**

1. مفهوم تمكين الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي تمتلكها منظمات الأعمال لكونه ركيزة أساسية فيها، فحتى إذا امتلكت المنظمة التكنولوجيا المتقدمة والموارد المالية الجيدة والأنظمة المتقدمة والإجراءات التنظيمية المناسبة تبقى بلا فائدة بدون وجود موارد بشرية ممكنة قادرة على توجيه واستخدام هذه الموارد بالشكل الأمثل وهذا الأمر يتطلب منح الموظفين حرية أكبر في التصرف واتخاذ القرار في أعمالهم اليومية (حسين , ٢٠١٥ : ١٦٣). ويعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي ترتقي بالعنصر البشري في منظمات الأعمال وتبث فيه روح المبادرة والابداع والتعاون مع زملائه وتشجعه على العمل وفق أسلوب الفريق الواحد وتجعله على مستوى عالي من الثقة بالنفس، وبدأ مفهوم تمكين الموارد البشرية يتبلور في أدبيات الإدارة وطبقته بعض المنظمات التي تحولت من منظمات أمرة ومنتحمة إلى منظمات متعلمة وممكنة لموظفيها لأنها ترى في العنصر البشري مورداً أساسياً تسعى إلى استثماره بصورة جيدة واعتباره شريكاً أساسياً وداعماً لها (عماد الدين, ٢٠٢٠ : ٤٦). واتفق (حمادي , ٢٠١٣ : ٢٠٦) و (اللوزي , ٢٠٠٧ : ١٠٢) على أن تفويض السلطة يختلف عن التمكين لأن التفويض يعني تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل تنفيذ الأعمال والوصول إلى الأهداف التنظيمية والتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل وإن التفويض يعتبر إجراء مؤقت ينتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها , أما التمكين دائم ومستمر والأفراد الذين تم تمكينهم وإعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية للعمل. وأشار (Haghighi et al , 2011:548) إلى أن تمكين المورد البشري يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية اللازمة لأداء أعمالهم بطريقة أفضل الخاصة دون تدخل الإدارة مع توفير كافة الموارد والاحتياجات وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم سلوكياً ومهنياً لأداء الأعمال المكلفين بها بفاعلية مع الثقة المطلقة بهم. وذكر (Lokasi , 2015 : 162) أن التمكين هو أحد الأساليب الإدارية المناسبة لأحداث التغيير المنشود في منظمات الأعمال ويعني زيادة

قدرة المنظمة على التحسين المستمر من خلال الاهتمام بتنمية الموظفين واتباع طرق وأساليب تشجعهم على التمكين كمنحهم الصلاحيات وحرية التصرف وتحميلهم المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكير الإيجابي بهدف إيجاد قوى عاملة تتصف بالفاعلية والاداء المثالي بما يصب في مصلحة الجميع. ويوضح (Hanaysha,2016:298) أن تمكين الموارد البشرية هو ممارسة تحفيزية تهدف الى تحسين الاداء من خلال إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرار فهو يهتم بزيادة الثقة الممنوحة والتحفيز وإزالة الحدود والفوارق بين الموظف والإدارة العليا من خلال منح سلطة اتخاذ القرار وتزويده بالصلاحيات المتعلقة بأنشطته اليومية في العمل ويؤدي التمكين الى شعور الموظف بأعتراف الإدارة بمجهوداته ويعزز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ويقلل من معدل دوران العمل. وذكر (احمد , ٢٠١٧ : ٣٢٩) أن تمكين الموارد البشرية يعني إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ومنحهم الحرية في العمل وتطبيق الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة التقليدية وتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم للعمل لجعلهم قادرين على اداء أعمالهم بكفاءة وتسخير قدراتهم وطاقاتهم لصالح المنظمة. ويرى (رؤوف وسعدون , ٢٠١٨ : ١٩١) أن تمكين الموارد البشرية يعني المشاركة والتمثيل بين الإدارة العليا والموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة فيما يتعلق بصنع القرار دون الحاجة للرجوع للإدارة العليا بالإضافة الى تدريبهم بصورة منتظمة بما يحقق فوائد ايجابية متعددة للمنظمة. ويرى (فلمبان والشريف , ٢٠٢٠ : ١٥٧) أن تمكين الموارد البشرية يقصد به العمل على رفع وتعزيز قدرات الموظفين في إتخاذ القرارات واصدار الاحكام ومنحهم حرية التصرف في المشكلات التي تواجههم بدون ارشادات وتعليمات الإدارة وتهيئة وتوفير الظروف التي تشجع على ذلك والعمل على التحسين والتطوير المستمر للمنظمة من خلال إطلاق الطاقات الكامنة لدى الموظفين وإكسابهم العديد من المهارات والسلوكيات الجيدة بهدف تحقيق أعلى مستويات الانتاج والجودة والتقليل من الهدر. وأوضح (سعيود , ٢٠٢١ : ١١٤) أن تمكين الموارد البشرية يعني إهتمام منظمات الاعمال بأيجاد بيئة عمل تراعي طبيعة الموظف الاجتماعية وإشباع حاجاته المادية والمعنوية المختلفة واعتمادها النهج المرن في التعامل معه عن طريق إشراكه في ادارة العمل والابتعاد عن النظرة التقليدية التي جعلت منه عبداً منفذاً للمهام والوامر المحددة بما يجعله غير قادر على إظهار طاقاته الابداعية. ويرى الباحث أن تمكين المورد البشري يعني الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارهم يمثلون عصب المنظمة ومنحهم القوة والحرية والصلاحيات الكافية من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم وقابلياتهم الفردية والجماعية وتشجيعهم على المشاركة في انجاز المهام وتوفير كافة الامكانيات اللازمة لهم ليكونوا مبدعين في عملهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة للمنظمة.

٢. أبعاد تمكين الموارد البشرية Dimensions of HR Empowerment

تناول الباحث الابعاد الأكثر تداولاً , حيث اتفق كل من (النوفل , ٢٠١٠ : ٢٢ - ٢٥) و (الهنيني والنسور, ٢٠١٨ : ٦٧٥) و (Blanchard et al ,1999 :47) و (Griseri , 1998: 200)

على أن أبعاد تمكين الموارد البشرية هي: مشاركة المعلومات، الحرية والاستقلالية، فرق العمل ، القوة التنظيمية وفي مايلي شرح مختصر لكل بُعد من هذه الأبعاد:

أ. **مشاركة المعلومات Share Information** : ازدادت الحاجة الى المعلومات بشكل كبير وأصبحت عنصراً أساسياً لنجاح منظمات الاعمال وديمومتها , فوجود نظام معلومات متكامل يساهم بشكل كبير في عملية تمكين الموارد البشرية لأنه يزود الموظفين بما يحتاجونه لأنجاز أعمالهم بكفاءة دون الحاجة للرجوع الى الإدارة فهو يعتبر بمثابة الدليل الإرشادي للموظفين (عيمر , ٢٠٠٦ : ٩). وذكر (Mazdarani & Peters,2008:15) أن أهم الاسس التي يقوم عليها التمكين هو مشاركة الموظفين بالمعلومات التي يحتاجونها والتي بدونها لا يمكن إتخاذ القرارات وتتضمن هذه المعلومات الافكار والحقائق والآراء والمقترحات ووجهات النظر والاستفسارات والاورام والتعليمات الصادرة من الادارة العليا الى الموظفين باستخدام وسيلة اتصال مناسبة وفي الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة.

ب. **الحرية والاستقلالية Freedom and independence**: هي القدرة التي يمتلكها الموظف على التصرف بملى إرادته والعمل بالطريقة التي تناسبه واختيار قراراته بحرية وفق ما يراه مناسباً دون قيود أو تدخلات على أن لا تكون قراراته تضر بمصلحة المنظمة وزملاؤه في العمل, وتعني أيضاً منح الموظفين حرية التصرف في الاعمال الموكلة لهم والمهام والانشطة التي يمارسونها دون الرجوع للإدارة العليا مما يقلل من الصراع المنظمي وتُحدد استقلالية الموظفين ضمن ثلاثة أمور رئيسية هي المساءلة والسلطة والمسؤولية (Daft,2008:516). وأشار (عفانة , ٢٠١٣ : ١٤) الى أن المنظمات ينبغي أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير الهيكلية في المنظمة وتشجيع الموظفين على الشعور بالحرية كي يسلكوا طريق النجاح عن طريق منحهم المزيد من الاستقلالية في التصرف في أعمالهم المكلفين بها ويجب ان تكون لديهم الرغبة والطموح في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك لأنهم سيكونون أكثر إندماجاً ومتابعةً لفرص التمكين.

ج. **فرق العمل Work Teams**: تُعد فرق العمل من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم والأساسي لها في مواجهة المشكلات وترشيد إستهلاك الموارد بفاعلية حيث أن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية تأتي منه قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجة الولاء والالتزام والانتماء للمنظمة وتساعد في التغلب على مشاكل العمل من خلال السعي المستمر لأيجاد رؤية تتلاءم مع مصلحة المنظمة والفريق وتمكّن أعضاء الفريق من الاندماج مع هذه الرؤية والسعي لتحقيقها مع الحرص على تفعيل الرقابة الذاتية لأعضاء الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية اتجاه المنظمة والاعمال التي يقوم بها في ضوء التزام قائد الفريق بتدليل كافة الصعوبات والمعوقات التي تعترض عمل الفريق وتحسّن ادائه (عفانة , ٢٠١٣ : ١٥). وأشار (الصيرفي , ٢٠٠٣ : ٢٩) الى أن فرق العمل هي مجموعة من الموظفين الذين يسلكون نظام متكامل ومتربط ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها ويتبادلون المعلومات فيما بينهم ويتفاعلون معاً ويشاركون في إتخاذ القرارات ويدافعون عن آرائهم وأفكارهم وتسود روح المحبة والالفة بين أعضاء

الفريق التي تعطيهم الدافعية العالية نحو الاداء الفعال وإنتاج أفكار مبدعة تفيد المنظمة وتساعدنا في تحقيق أهدافها.

د. القوة التنظيمية Organizational power : تمثل القوة التنظيمية شكلاً من أشكال هيكل العلاقات الاجتماعية التي تحصل ضمن التنظيم ولكن لا يظهر بصورة واضحة في الهيكل التنظيمي كما هو الحال بالنسبة للسلطة التي تعتبر جزءاً مهماً منه , ووفقاً لهذا المفهوم فإن القوة تُعبر عن جانب من التنظيم غير الرسمي الذي تقوم به المنظمة لضمان انسيابية العمل لديها بأريحية تامة , فالقوة هي مفهوم اجتماعي لا يمكن ممارسته بمعزل عن الموظفين فهي تحتاج الى بناء العلاقات بين الإدارة والموظفين والاعتماد المتبادل بين الافراد حيث أن كل فرد يمكنه أن يساعد الفرد الآخر إنطلاقاً من مبدأ التعاون المشترك نتيجة التنظيم عالي المستوى الذي تتمتع به المنظمة , وتستند القوة على مصادر أخرى غير السلطة الرسمية كقوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة والكفاءة والخبرة أي أن الموظف يمكن أن يمتلك القوة بدون سلطة فهي غير مقتصرة على المديرين فقط بل يصل الامر الى أفراد يمتلكون السلطة الرسمية لكن ليس لديهم القدرة على التأثير في الآخرين (النوفل , ٢٠١٠ : ٢٤). وذكر (Rahimi et al 2017:85) أن القوة التنظيمية هي القدرة على التأثير في سلوك الافراد الآخرين وتتمثل في قدرة أحد الأطراف على إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وأفكار وقيم الطرف الآخر في المنظمة.

المبحث الثالث

الجانب العملي للدراسة

1. التحليل الاحصائي الوصفي

سترکز هذه الفقرة على تشخيص مستوى إستجابة العينة المبحوثة على محاور الإستبيان (المتغيرات والابعاد الفرعية) لأجراء التحليل الوصفي، ليتم الكشف عن طبيعة توجهات المستجيبين (العينة) وإدراكهم للمتغيرات المبحوثة في منظماتهم. وبالتالي يتوجب الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الوصفية المتمثلة بمؤشر (الوسط الحسابي) الذي يوضح مدى إستجابة العينة للمتغيرات المبحوثة ومؤشر (الانحراف المعياري) الذي يوضح مدى إنحراف القيم عن وسطها الحسابي. فضلاً عن تشخيص الأهمية النسبية لجميع الابعاد والفقرات التي تم قياس المتغيرات من خلالها، إذ تم اعتماد قيمة الوسط الفرضي (3) أي أن قيمة الوسط الحسابي المستخرجة التي تفوق أو تساوي قيمة الوسط الفرضي تعد قيمة مقبولة أي (توجد استجابة) وبعكسه تعد مرفوضة أي (عدم وجود إستجابة مما يتطلب معالجتها او التركيز عليها ولفت انتباه الإدارة لمعالجة أسباب عدم تحقيق قيم مقبولة) بالاعتماد على مقياس ليكرت خماسي الرتب (أتفق تماماً , اتفق , محايد , لا أتفق , لا أتفق تماماً) وحسب الآتي:

أ. متغير الذكاء التنافسي: يتكون هذا المتغير من أربعة أبعاد فرعية وكالاتي:

١. التخطيط: يتضح من معطيات الجدول (2) نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الإنحراف المعياري, النسبة المئوية) المتحققة على مستوى بُعد (التخطيط),

انه حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.25) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3), مما يدل على ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البُعد اعلاه لكن ليس بالمستوى المطلوب, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.19) وبلغت النسبة المئوية (0.65), أما القيم المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس البُعد من خلالها فقد كانت جميعها مقبولة وبمعدلات متقاربة نوعا ما , إذ حققت الفقرة (لدى المستشفى خطط تدريبية متكاملة لتطوير وصقل مهارات العاملين وفق منظور الذكاء التنافسي) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.32) في حين حققت الفقرة (تسعى إدارة المستشفى من خلال عمليات تخطيط الذكاء التنافسي إلى تتبع توجهات البحث والتطوير لدى المنظمات المنافسة) أقل استجابة وبوسط حسابي بلغ (3.09)

الجدول(2) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبُعد التخطيط

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	لدى إدارة المستشفى إدراك حول أهمية الذكاء التنافسي وتعمل على دعم أنشطتها لتحقيق النجاح.	3.267	1.071	0.653	٤
2	تعمل الإدارة العليا في المستشفى على وضع خطة للذكاء التنافسي من ضمن خططها الإستراتيجية.	3.297	1.211	0.659	٣
3	لدى المستشفى خطط تدريبية متكاملة لتطوير وصقل مهارات العاملين وفق منظور الذكاء التنافسي.	3.321	1.235	0.664	١
4	تعمل الإدارة العليا في المستشفى على بذل أقصى مجهودها في قياس مدى استجابة العاملين للتغيرات الخارجية وتلبية احتياجات المتعاملين معها.	3.315	1.306	0.663	٢
5	تسعى إدارة المستشفى من خلال عمليات تخطيط الذكاء التنافسي إلى تتبع توجهات البحث والتطوير لدى المنظمات المنافسة.	3.097	1.165	0.619	٥
	المعدل العام لبُعد التخطيط	3.259	1.198	0.652	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS v 24

٢. **التجميع:** يتضح من معطيات الجدول (3) نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة (بـ) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) المتحققة على مستوى بُعد (التجميع)، انه حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.39) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يدل على ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البُعد اعلاه لكن ليس بالمستوى المطلوب، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.09) وبلغت النسبة المئوية (0.68)، أما القيم المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس البُعد من خلالها فقد كانت جميعها مقبولة وبمعدلات متقاربة نوعاً ما، إذ حققت الفقرة (لدى الإدارة العليا في المنظمة برامج تحفيزية للأفراد العاملين لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة والمعرفة الضمنية.) أعلى استجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.60) في حين حققت الفقرة (لدى الإدارة العليا في المنظمة خطة عمل تعتمد استشراف البيئة الخارجية ومواقع الانترنت وتوظيفها لبرنامج الذكاء التنافسي) أقل استجابة وبوسط حسابي بلغ (3.04).

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تمتلك المستشفى أنظمة معلومات قادرة على إدارتها وفق أساليب علمية تعزز من الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية.	3.521	0.915	0.704	٣
2	لدى الإدارة العليا في المنظمة برامج تحفيزية للأفراد العاملين لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة والمعرفة الضمنية.	3.600	1.109	0.720	١
3	تعمل الإدارة العليا في المنظمة على استخدام إدارة المعلومات من أجل تجميع المؤشرات والحقائق بشأن منافسيها.	3.558	1.044	0.712	٢
4	لدى المنظمة مصادر داخلية وخارجية تساعد في الحصول على المعلومات الخاصة بمتطلبات بيئة العمل ومؤشراتها.	3.267	1.255	0.653	٤
5	لدى الإدارة العليا في المنظمة خطة عمل تعتمد استشراف البيئة الخارجية ومواقع الانترنت وتوظيفها لبرنامج الذكاء التنافسي.	3.048	1.173	0.610	٥
المعدل العام لبعد التجميع		1.099	3.399	0.680	

الجدول (3) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبُعد التجميع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS v 24

٣. **التحليل:** يتضح من معطيات الجدول (4) نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة (بـ) الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) المتحققة على مستوى بُعد (التحليل)، انه حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.50) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يدل على ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البُعد اعلاه لكن ليس بالمستوى المطلوب، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.07) وبلغت النسبة المئوية (0.70)، أما القيم المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس البُعد من خلالها فقد كانت جميعها مقبولة

وبمعدلات متقاربة نوعا ما، إذ حققت الفقرة (لدى المنظمة برنامج تقييم سنوي تتعرف من خلاله على نقاط القوة والضعف في خططها الإستراتيجية) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.89) في حين حققت الفقرة (تعمل المنظمة على عرض خطط المنظمات المنافسة على جهات متخصصة لتحليلها والاستفادة من مواطن القوة فيها). أقل إستجابة وبوسط حسابي بلغ (3.18).

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تعمل المنظمة على عرض خطط المنظمات المنافسة على جهات متخصصة لتحليلها والاستفادة من مواطن القوة فيها.	3.182	1.133	0.636	٥
2	تحرص المنظمة على فحص جميع البيانات التي تحصل عليها لضمان دقة المصادر ومصداقيتها.	3.279	1.203	0.656	٤
3	لدى المنظمة رؤية ثابتة بتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات منفعة في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.	3.448	1.150	0.690	٣
4	لدى المنظمة برنامج تقييم سنوي تتعرف من خلاله على نقاط القوة والضعف في خططها الإستراتيجية.	3.891	0.944	0.778	١
5	العمليات التحليلية التي تقوم بها المنظمة مهمة للوقوف على نقاط الضعف لدى المنافسين والاستفادة في تعزيز موقفها التنافسي.	3.703	0.925	0.741	٢
	المعدل العام لبعء التحليل	3.501	1.071	0.700	

الجدول (4) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبعء التحليل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS v 24

٤. الاتصال : يتضح من معطيات الجدول (5) نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) المتحققة على مستوى بُعد (الاتصال)، انه حقق إستجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.61) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يدل على ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البعد اعلاه لكن ليس بالمستوى المطلوب، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.94) وبلغت النسبة المئوية (0.72)، أما القيم المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت جميعها مقبولة وبمعدلات متقاربة نوعا ما، إذ حققت الفقرة (تبذل الإدارة العليا في المنظمة أقصى الجهود من اجل تحسين وسائل الاتصال داخل بيئة العمل). أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.70) في حين حققت الفقرة (تتميز التعليمات والإجراءات داخل بيئة العمل التنظيمي بدرجة عالية من الوضوح). أقل إستجابة وبوسط حسابي بلغ (3.49).

الجدول (5) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبُعد الاتصال

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تحرص المنظمة على وجود حلقة تواصل بين زملاء العمل من أجل تبادل المعارف والخبرات.	3.570	0.892	0.714	3
2	تعمل المنظمة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين من أجل القيام بمهام عملهم في الوقت المناسب والدقة المناسبة.	3.685	0.916	0.737	2
3	تحرص المنظمة على توفير بيئة عمل متطورة تسهم في تحسين أداء العاملين وبالتالي تحقيق الجودة المناسبة.	3.624	0.965	0.725	4
4	تتميز التعليمات والإجراءات داخل بيئة العمل التنظيمي بدرجة عالية من الوضوح.	3.497	1.022	0.699	5
5	تبذل الإدارة العليا في المنظمة أقصى الجهود من أجل تحسين وسائل الاتصال داخل بيئة العمل.	3.703	0.951	0.741	1
	المعدل العام لبعد الاتصال	3.616	0.949	0.723	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS v 24 وبناءً على ما جاء في اعلاه يمكن تلخيص استجابة عينة البحث على متغير (الذكاء التنافسي) كما مبين في الجدول (6)، إذ يتضح ان الأبعاد الأربعة التي تم قياس المتغير من خلالها قد حققت استجابة مقبولة كون الوسط الحسابي المتحقق بلغ (3.44) أي أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (1.07) ، وبمستوى أهمية نسبية بلغت (0.68) وبالتالي يتوجب على إدارة المستشفى المبحوثة ان تعمل تحقيق مستويات مرتفعة لمضمون ابعاد وفقرات المتغير المذكور، وعلى مستوى الأبعاد فقد حقق بُعد (الاتصال) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.61) بينما حقق بُعد (التخطيط) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.25) وهو أيضاً أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (6) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الأبعاد الفرعية لمتغير الذكاء التنافسي

ت	المراحل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	التخطيط	3.259	1.198	0.652	4
2	التجميع	3.399	1.099	0.680	3
3	التحليل	3.501	1.071	0.700	2
4	الاتصال	3.616	0.949	0.723	1
	اجمالي الذكاء التنافسي	3.444	1.079	0.689	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS v 24

ب. متغير تمكين الموارد البشرية: يتكون هذا المتغير من اربعة ابعاد فرعية وكالاتي:

١. المشاركة بالمعلومات: يتضح من معطيات الجدول (7) نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) المتحققة على مستوى بُعد (المشاركة بالمعلومات), انه حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.59) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3), مما يدل على ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البعد اعلاه لكن ليس بالمستوى المطلوب, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.84) وبلغت النسبة المئوية (0.71), أما القيم المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس البُعد من خلالها فقد كانت جميعها مقبولة وبمعدلات متقاربة نوعاً ما, إذ حققت الفقرة (تسعى المنظمة على توفير بيئة عمل قائمة على أساس التكنولوجيا العالية وشبكات الاتصال تمكن العاملين من الاطلاع على المعلومات التي يحتاجونها) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.75) في حين حققت الفقرة (تتصف بيئة العمل التنظيمي بوجود وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة.) أقل استجابة وبوسط حسابي بلغ (3.23).

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تتصف بيئة العمل التنظيمي بوجود وسائل وقنوات وأساليب تدفق معلومات متنوعة وواضحة.	3.230	0.729	0.646	٥
2	توفر المشاركة بالمعلومات في بيئة العمل إمكانية عالية لتحديد مجالات القوة والضعف لدى العاملين.	3.600	0.861	0.720	٤
3	أتمكن من الاتصال المباشر مع الأشخاص الذين احتاج منهم معلومات مهما كان موقعهم الوظيفي.	3.721	0.867	0.744	٢
4	تسعى المنظمة على توفير بيئة عمل قائمة على أساس التكنولوجيا العالية وشبكات الاتصال تمكن العاملين من الاطلاع على المعلومات التي يحتاجونها.	3.752	0.865	0.750	١
5	لدى العاملين صورة واضحة عن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.	3.667	0.920	0.733	٣
	المعدل العام لبعد المشاركة بالمعلومات	3.594	0.848	0.719	

الجدول (7) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبُعد المشاركة بالمعلومات

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS v 24

٢. الحرية والاستقلالية: يتضح من معطيات الجدول (8) نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) المتحققة على مستوى بُعد (الحرية والاستقلالية), انه حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.50) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3), مما يدل على ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البُعد

اعلاه لكن ليس بالمستوى المطلوب, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.99) وبلغت النسبة المئوية (0.70), أما القيم المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس البعد من خلالها فقد كانت جميعها مقبولة وبمعدلات متقاربة نوعا ما, إذ حققت الفقرة (تحرص الإدارة العليا في المنظمة على مناقشة العاملين عن متطلبات انجاز مهام العمل وبحرية تامة). أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.68) في حين حققت الفقرة (تؤمن الإدارة العليا في المنظمة إن ممارسة العاملين للصلاحيات والمسؤوليات المخولة لهم يسهم في تحسين أداء المنظمة.) أقل استجابة وبوسط حسابي بلغ (3.27).

الجدول (٨) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبُعد الحرية والاستقلالية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تؤمن الإدارة العليا في المنظمة إن ممارسة العاملين للصلاحيات والمسؤوليات المخولة لهم يسهم في تحسين أداء المنظمة.	3.279	0.934	0.656	٥
2	تحرص المنظمة على إعطاء العاملين لديها الحرية الكاملة في كيفية انجاز مهام عملهم وفق خبراتهم وأفكارهم.	3.448	1.160	0.690	٤
3	تغطي المنظمة حرية التصرف للعاملين في معالجة الحالات الطارئة ومشاكل العمل.	3.558	1.026	0.712	٣
4	لدى المنظمة برامج تشجيعية للعاملين لتحمل مسؤولياتهم تجاه مهام الوظيفية.	3.564	0.926	0.713	٢
5	تحرص الإدارة العليا في المنظمة على مناقشة العاملين عن متطلبات انجاز مهام العمل وبحرية تامة.	3.685	0.909	0.737	١
	المعدل العام لبعد الحرية والاستقلالية	3.507	0.991	0.701	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS v 24

٣. فرق العمل: يتضح من معطيات الجدول (9) نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي, الانحراف المعياري, النسبة المئوية) المتحققة على مستوى بُعد (فرق العمل), انه حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.53) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3), مما يدل على ان العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البُعد اعلاه لكن ليس بالمستوى المطلوب, في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.97) وبلغت النسبة المئوية (0.70), أما القيم المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس البُعد من خلالها فقد كانت جميعها مقبولة وبمعدلات متقاربة نوعا ما, إذ حققت الفقرة (لدى المنظمة الثقة الكبيرة بقدرة فرق العمل على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة.) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (3.75) في

حين حققت الفقرة (تشجع الإدارة العليا في المنظمة العمل بأسلوب الفريق الواحد.) أقل استجابة وبوسط حسابي بلغ (3.37).

الجدول (9) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لبُعد فرق العمل

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	ت
٥	0.674	0.864	3.370	تشجع الإدارة العليا في المنظمة العمل بأسلوب الفريق الواحد.	1
٢	0.720	0.942	3.600	تؤمن المنظمة إن تشكيل فرق العمل من مستويات وظيفية مختلفة يساهم في تحسين الأداء.	2
١	0.752	1.019	3.758	لدى المنظمة الثقة الكبيرة بقدره فرق العمل على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة.	3
٤	0.688	1.050	3.442	تركز الإدارة العليا في المنظمة على نجاحات فرق العمل بدلاً من أخطائها.	4
٣	0.697	1.004	3.485	تسود الثقة المتبادلة بين زملاء فرق العمل في طرح الأفكار والمهارات والخبرات بما يعزز من دعم المنظمة.	5
	0.706	0.976	3.531	المعدل العام لبعد فرق العمل	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS v 24

٤. **القوة التنظيمية:** يتضح من معطيات الجدول (10) نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية) المتحققة على مستوى بُعد (القوة التنظيمية)، إنه حقق استجابة مقبولة وبوسط حسابي بلغ (3.80) أي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3)، مما يدل على أن العينة المبحوثة لديها ادراك لمضمون فقرات البُعد اعلاه لكن ليس بالمستوى المطلوب، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.91) وبلغت النسبة المئوية (0.76)، أما القيم المتحققة على مستوى الفقرات التي تم قياس البُعد من خلالها فقد كانت جميعها مقبولة وبمعدلات متقاربة نوعاً ما، إذ حققت الفقرة (إن تنوع التخصصات التي تتمثل في العاملين يعد مصدر قوة للمنظمة على أداء مهامها وفق مبدأ التخصص الوظيفي) أعلى إستجابة بين الفقرات الأخرى وبوسط حسابي (4.17) في حين حققت الفقرة (تحرص الإدارة في المنظمة على منح العاملين صلاحيات وافية لانجاز المهام المكلفين بها.) أقل استجابة وبوسط حسابي بلغ (3.55).

الجدول (10) قيم مؤشرات الإحصاء الوصفي لُبُعد القوة التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
1	تحرص الإدارة العليا على توفير برامج تدريبية متعددة من أجل تحسين أداء المنظمة	3.552	0.913	0.710	٤
2	أؤمن إن تنوع واختلاف مهام العمل التي يقوم بها العامل تزيد من قدراته وخبراته.	3.939	0.763	0.788	٢
3	إن تنوع التخصصات التي تتمثل في العاملين يعد مصدر قوة للمنظمة على أداء مهامها وفق مبدأ التخصص الوظيفي.	4.170	0.928	0.834	١
4	لدى الإدارة العليا الثقة الكاملة بقدرات العاملين على أداء مهام العمل الموكلة لهم.	3.812	0.966	0.762	٣
5	تحرص الإدارة في المنظمة على منح العاملين صلاحيات وافية لانجاز المهام المكلفين بها.	3.552	1.002	0.710	٥
المعدل العام لبعُد القوة التنظيمية		3.805	0.914	0.761	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS v 24 وبناءً على ما جاء في اعلاه يمكن تلخيص إستجابة عينة البحث على متغير (تمكين الموارد البشرية) كما مبين في الجدول (11), اذ يتضح ان الابعاد الاربعة التي تم قياس المتغير من خلالها قد حققت استجابة مقبولة كون الوسط الحسابي المتحقق بلغ (3.60) أي أعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.93) , وبمستوى أهمية نسبية بلغت (0.72) وبالتالي يتوجب على إدارة المستشفى المبحوثة أن تعمل على تحقيق مستويات مرتفعة لمضمون أبعاد وفقرات المتغير المذكور, وعلى مستوى الابعاد فقد حقق بُعد (القوة التنظيمية) الترتيب الأول بين الابعاد الأخرى وبوسط حسابي بلغ (3.80) بينما حقق بُعد (الحرية والاستقلالية) الترتيب الأخير وبمعدل استجابة بلغ (3.50) وهو أيضاً أعلى من قيمة الوسط الفرضي.

جدول (11) ملخص المؤشرات الإحصائية على مستوى الابعاد الفرعية لمتغير تمكين الموارد البشرية

ت	المراحل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
1	المشاركة بالمعلومات	3.594	0.848	0.719	2
2	الحرية والاستقلالية	3.507	0.991	0.701	4
3	فرق العمل	3.531	0.976	0.706	3
4	القوة التنظيمية	3.805	0.914	0.761	1
	اجمالي تمكين الموارد البشرية	3.609	0.932	0.722	

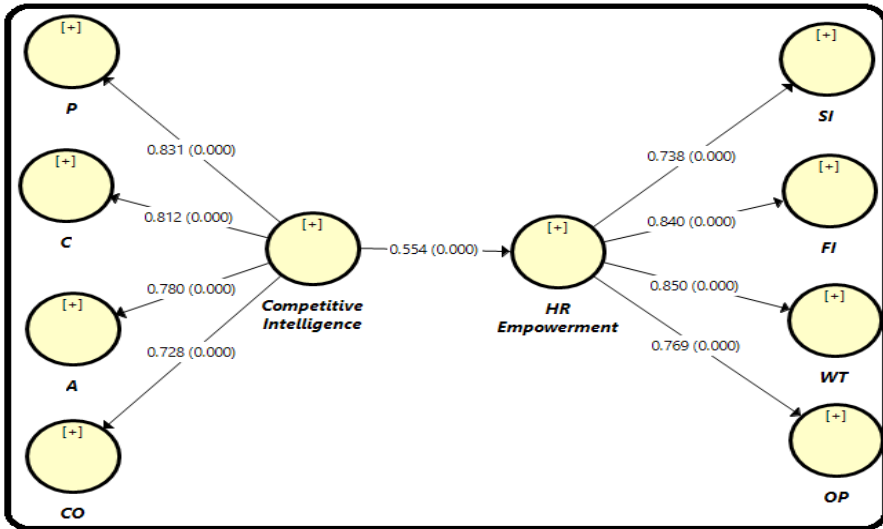
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على النتائج المستخرجة بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS

v24

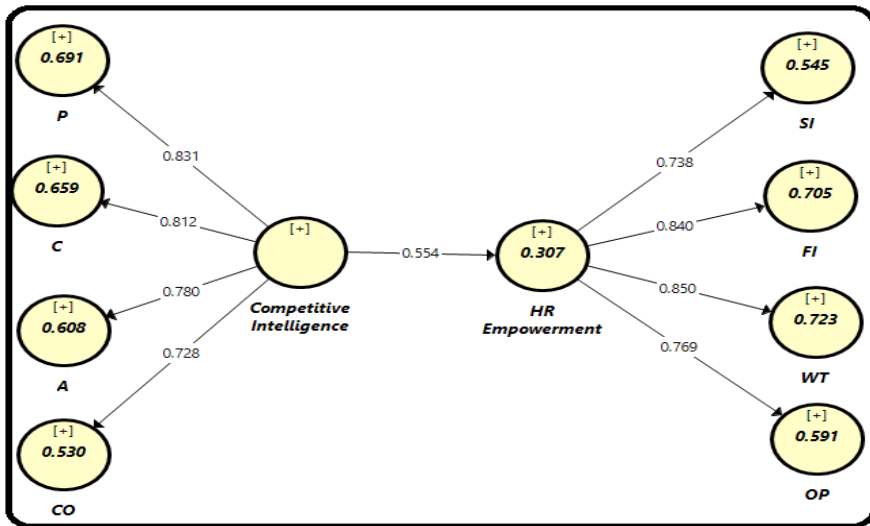
٢. اختبار علاقات التأثير

حسب هدف البحث الذي نص على اختبار علاقة تأثير الذكاء التنافسي وأبعاده في تمكين الموارد البشرية، والتي تم افتراض فرضيتان وهما: الأولى نصت على وجود تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء التنافسي في تمكين الموارد البشرية، والثانية نصت على وجود تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الذكاء التنافسي (التخطيط (P)، التجميع (C)، التحليل (A)، الاتصالات (CO)) في تمكين الموارد البشرية، وسيتم استعمال طريقة المربعات الصغرى في اختبارات معامل الانحدار البسيط بين المتغيرات (الذكاء التنافسي وتمكين الموارد البشرية) والمتعدد للابعاد الفرعية للمتغير المستقل في التابع، وسيتم استخدام برنامج إحصائي (SmartPls) في تقدير معامل التأثير (Beta) ومعامل التحديد (R^2) في الأشكال والجداول وهي كالآتي:

الفرضية الأولى: يفترض الباحث في هذه الفرضية ب(وجود علاقة تأثير للذكاء التنافسي في تمكين الموارد البشرية، وهذا يعني أن الذكاء التنافسي له تأثير مباشر في تمكين الموارد البشرية، وأن أي تغير في المتغير التابع تمكين الموارد البشرية هو ناتج عن التغير الذي حدث في المتغير المستقل الذكاء التنافسي، وسيتم استعمال برنامج (SmartPls) في استخراج نتائج الاختبار من علاقة التأثير فيظهر معامل التأثير ومستوى المعنوية على الشكل (2) والشكل (3) الرابط بين المتغير المستقل والتابع، اما الجدول (12) يظهر بعض الإحصاءات من معامل التحديد الذي يظهر التباين المفسر للذكاء التنافسي من تمكين الموارد البشرية، وقبول الفرضية ورفضها سيعتمد على مستوى المعنوية المعيارية وهي اقل من (5%). ونتائج الاختبار كما يلي:



الشكل (2) نتائج تأثير الذكاء التنافسي في تمكين الموارد البشرية
المصدر : اعتماد الباحث على مخرجات برنامج (SmartPls).



الشكل (3) معامل التحديد للذكاء التنافسي في تمكين الموارد البشرية
المصدر : اعتماد الباحث على مخرجات برنامج (SmartPls).

الجدول (12) نتائج تأثير الذكاء التنافسي في تمكين الموارد البشرية

Original Sample (O)	R ²	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Competitive Intelligence -> HR Empowerment	0.554	0.307	9.003	0.000

المصدر : اعتماد الباحث على مخرجات برنامج (SmartPls).

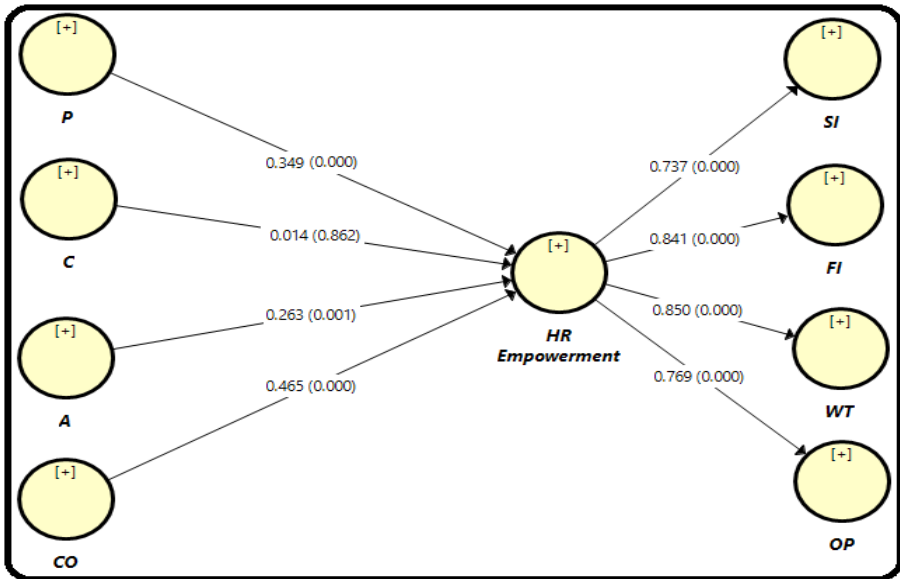
على وفق نتائج الشكل (2) والشكل (3) والجدول (12) تبين الاتي:

1. ان الذكاء التنافسي يفسر ما نسبة (0.307) من التباين الحاصل في المتغير (تمكين الموارد البشرية).

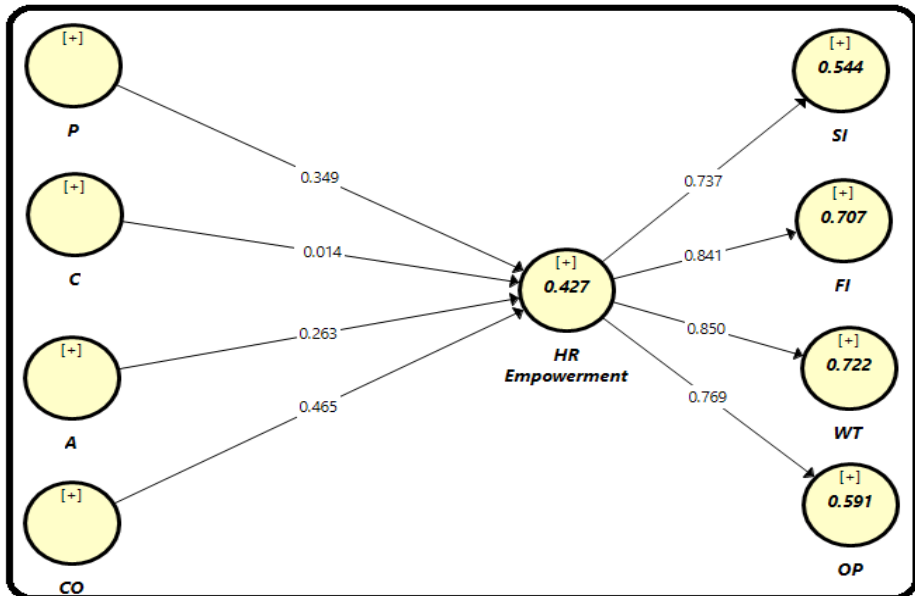
2. ان معامل التأثير بلغ (0.554) وهو يعني ان الذكاء التنافسي يزيد من تمكين الموارد البشرية كلما زاد المتغير الذكاء التنافسي وحدة واحدة سيزداد تمكين الموارد البشرية بنسبة (0.554)، وهو تأثير إيجابي.

3. ان القيمة المحسوبة ل (t) سجلت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) كما سجلت مستوى المعنوية لعلاقة التأثير نسبة اقل من (0.05) وبهذه النتيجة تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

الفرضية الثانية: يفترض الباحث في هذه الفرضية ب(وجود علاقة تأثير لابعد الذكاء التنافسي التخطيط (P) , التجميع (C), التحليل (A), الاتصال (CO)) في تمكين الموارد البشرية, وهذا يعني أن أبعاد الذكاء التنافسي لها تأثير مباشر في تمكين الموارد البشرية, وأن أي تغير في المتغير التابع تمكين الموارد البشرية هو ناتج عن التغير الذي حدث في أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي, وسيتم استعمال برنامج (SmartPls) في استخراج نتائج الاختبار من علاقة التأثير فيظهر معامل التأثير ومستوى المعنوية على السهم في الشكل (4) والشكل (5) الرابط بين أبعاد المتغير المستقل والتابع, اما الجدول(13) يظهر بعض الإحصاءات من معامل التحديد الذي يظهر التباين المفسر لأبعاد الذكاء التنافسي من تمكين الموارد البشرية, وقبول الفرضية ورفضها سيعتمد على مستوى المعنوية المعيارية وهي اقل من (5%). ونتائج الاختبار كما يلي:



الشكل (4) معامل التأثير لأبعاد الذكاء التنافسي في تمكين الموارد البشرية
المصدر : اعتماد الباحث على مخرجات برنامج (SmartPls).



الشكل (5) معامل التحديد لأبعاد الذكاء التنافسي في تمكين الموارد البشرية

المصدر : اعتماد الباحث على مخرجات برنامج (SmartPls).
الجدول (13) نتائج تأثير أبعاد الذكاء التنافسي في تمكين الموارد البشرية

	Origin al Sampl e (O)	R ²	Stand ard Deviati on (STDE V)	T Statistics (O/STDE V)	P Valu es
P -> HR Empowerment	0.349	0.42 7	0.094	3.713	0.000
C -> HR Empowerment	0.014		0.078	0.174	0.862
A -> HR Empowerment	0.263		0.078	3.346	0.001
CO -> HR Empowerment	0.465		0.068	6.867	0.000

المصدر : اعتماد الباحث على مخرجات برنامج (SmartPls).

على وفق نتائج الشكل (4) والشكل (5) والجدول (13) تبين الاتي:

1. إن ابعاد الذكاء التنافسي يفسر ما نسبة (0.427) من التباين الحاصل في المتغير تمكين الموارد البشرية.

2. ان معامل التأثير لُبعد التخطيط بلغ (0.349) وهو يعني ان التخطيط يزيد من تمكين الموارد البشرية وكلما زاد التخطيط وحدة واحدة سيزيد من تمكين الموارد البشرية بمقدار (0.349), وهو تأثير إيجابي. كما أن القيمة المحسوبة ل (t) سجلت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) كما سجلت مستوى المعنوية لعلاقة التأثير نسبة اقل من (0.05) وبهذه النتيجة تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

3. ان معامل التأثير لُبعد التجميع بلغ (0.014) وهو يعني ان التجميع يزيد من تمكين الموارد البشرية وكلما زاد التجميع وحدة واحدة سيزيد من تمكين الموارد البشرية بمقدار (0.014), وهو تأثير إيجابي. كما ان القيمة المحسوبة ل (t) سجلت اقل من القيمة الجدولية (1.96) كما سجلت مستوى المعنوية لعلاقة التأثير نسبة اكبر من (0.05) وبهذه النتيجة ترفض هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

4. ان معامل التأثير لُبعد التحليل بلغ (0.263) وهو يعني أن التحليل يزيد من تمكين الموارد البشرية وكلما زاد التحليل وحدة واحدة سيزيد من تمكين الموارد البشرية بمقدار (0.263), وهو تأثير إيجابي. كما ان القيمة المحسوبة ل (t) سجلت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) كما سجلت

مستوى المعنوية لعلاقة التأثير نسبة اقل من (0.05) وبهذه النتيجة تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

5. ان معامل التأثير لبُعد الاتصال بلغ (0.465) وهو يعني ان الاتصال يزيد من تمكين الموارد البشرية وكلما زاد الاتصال وحدة واحدة سيزيد من تمكين الموارد البشرية بمقدار (0.465), وهو تأثير إيجابي. كما ان القيمة المحسوبة لـ (t) سجلت اكبر من القيمة الجدولية (1.96) كما سجلت مستوى المعنوية لعلاقة التأثير نسبة اقل من (0.05) وبهذه النتيجة تقبل هذه الفرضية على مستوى هذا البحث.

٤. إختبار فرضيات الارتباط

في هذا المبحث سيتم التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات وأبعاد البحث, وسيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون في اختبار العلاقات, ويفترض الباحث خمس فرضيات واحدة رئيسية وأربع فرضيات فرعية, اذ نصت الاولى على اختبار علاقة ارتباط بين المتغير المستقل وابعاده (الذكاء التنافسي) والمتغير التابع (تمكين الموارد البشرية), والثانية تختبر علاقة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط, التجميع, التحليل, الاتصال) والمتغير التابع (تمكين الموارد البشرية). وحسب نتائج مصفوفة الارتباط في الجدول (14):

جدول (14) مصفوفة علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي وتمكين الموارد البشرية

تمكين الموارد البشرية		
مستوى المعنوية	R	البعد
0.000	0.36	X1
0.701	0.05	X2
0.000	0.29	X3
0.000	0.47	X4
0.000	0.58	X

الفرضية الاولى: تفيد الفرضية بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل وابعاده (الذكاء التنافسي) والمتغير التابع (تمكين الموارد البشرية), وحسب نتائج الجدول (14) تبين ان هناك علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) والتابع وقد بلغت علاقة الارتباط (0.58) وبمستوى معنوية قد بلغت (0.000) وبذلك تقبل الفرضية.

الفرضية الثانية: تفيد الفرضية بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد (التخطيط) والمتغير التابع (تمكين الموارد البشرية), وعلى وفق نتائج الجدول (14) تبين ان معامل علاقة الارتباط بلغت (0.36) وبمستوى معنوية قد بلغت (0.000) وبذلك تقبل الفرضية.

الفرضية الثالثة: تفيد الفرضية بأن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد (التجميع) والمتغير التابع (تمكين الموارد البشرية) , وعلى وفق نتائج الجدول (14) تبين ان معامل علاقة الارتباط بلغت (0.05) وبمستوى معنوية بلغت (0.701) وبذلك ترفض الفرضية.

الفرضية الرابعة: تفيد الفرضية بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد (التحليل) والمتغير التابع (تمكين الموارد البشرية) , وعلى وفق نتائج الجدول (14) تبين ان معامل علاقة الارتباط بلغت (0.29) وبمستوى معنوية بلغت (0.000) وبذلك تقبل الفرضية.

الفرضية الخامسة: تفيد الفرضية بان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد (الاتصال) والمتغير التابع (تمكين الموارد البشرية) , وعلى وفق نتائج الجدول (14) قد تبين ان معامل علاقة الارتباط بلغت (0.47) وبمستوى معنوية قد بلغت (0.000) وبذلك تقبل الفرضية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات Conclusions

1. يُعتبر الذكاء التنافسي عنصر هام في حياة المنظمة خصوصاً في ظل زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية , فلا بُد من الاعتماد عليه بوصفه أحد الآليات التي تساهم في المحافظة على بقاء وإستمرارية المنظمة في السوق.
2. يُساعد الذكاء التنافسي على تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية وتحليلها بدقة وتحويلها الى مكامن قوة تستفيد منها المنظمة في بناء إستراتيجيات مناسبة ووضع الخطط التي تقودها الى النجاح.
3. أظهرت نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث (الذكاء التنافسي), تمكين الموارد البشرية) أن البيانات المعتمدة موزعة توزيعاً طبيعياً وهذا بدوره يساهم في تحديد الوسائل الإحصائية التي تتناسب مع اختبار الفرضيات .
4. كانت إستجابة العينة المبحوثة لمتغيرات البحث متفاوتة وهذا ما أظهره التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير الذكاء التنافسي وأبعاده الفرعية فكان لبُعد التخطيط أعلى استجابة لفقرة (لدى المستشفى خطط تدريبية متكاملة لتطوير وصقل مهارات العاملين وفق منظور الذكاء التنافسي) وكانت أدنى استجابة في فقرة (تسعى إدارة المستشفى من خلال عمليات تخطيط الذكاء التنافسي الى تتبع توجهات البحث والتطوير لدى المنظمات المنافسة).
5. حقق بُعد التجميع أعلى نسبة استجابة في ما يتعلق بفقرة (وجود برامج تحفيزية من قبل الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة للأفراد العاملين لتوثيق معلوماتهم التنافسية التي يمتلكونها بحكم الخبرة والمعرفة الضمنية) وكانت أدنى استجابة فيما يتعلق بفقرة (توجه المنظمة المبحوثة على استشراف البيئة الخارجية ومواقع الانترنت وتوظيفها وفق تقنيات وأبعاد الذكاء التنافسي).

٦. كان لُعد التحليل مؤشرات إحصائية عالية في ما يتعلق ببرامج التقييم السنوية التي تعتمد عليها المنظمة عينة البحث والتي من خلالها تعمل على تشخيص مواطن القوة والضعف في خططها الاستراتيجية.

٧. يتضح من نتائج المؤشرات الإحصائية لُعد الاتصال أن الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة تبذل أقصى الجهود من أجل تحسين وسائل الاتصال داخل بيئة العمل , بينما كان هناك إستجابة أقل لأفراد العينة حول الإجراءات والتعليمات واتفقهم بعدم وجود درجة من الوضوح فيها.

٨. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لمتغير تمكين الموارد البشرية مؤشرات متفاوتة, وفي ما يتعلق ببُعدالمشاركة بالمعلومات كان هناك أعلى نسبة اتفاق للعاملين حول سعي المنظمة المبحوثة على توفير بيئة عمل قائمة على أساس التكنولوجيا الحديثة وشبكات الاتصال التي تمكن العاملين من الوصول والاطلاع على المعلومات التي يحتاجونها , بينما كان أفراد العينة المبحوثة لديهم توجه ضعيف حول إمكانية الإدارة العليا من توفير بيئة عمل فيها قنوات وأساليب واضحة لتدفق وتنوع المعلومات .

٩. حقق بُعد الحرية والاستقلالية من أبعاد تمكين الموارد البشرية أعلى إستجابة من خلال إيمان العاملين في المنظمة المبحوثة بحرص الإدارة العليا على مناقشة العاملين لمتطلبات انجاز مهام العمل بحرية تامة بينما كانت أقل نسبة إستجابة فيما يتعلق بإيمان الإدارة العليا في ممارسة العاملين للصلاحيات والمسؤوليات المخولة لهم في الاسهام بتحسين أداء المنظمة ككل.

١٠. أوضحت نتائج المؤشرات الإحصائية الوصفية لُعد فرق العمل أن المنظمة لديها الثقة الكبيرة بقدرة فرق العمل على أداء مهامهم الوظيفية بكفاءة وكانت هناك إستجابة أقل حول تشجيع الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة للعمل بأسلوب الفريق الواحد.

ثانياً: التوصيات

١. ينبغي لمنظمات الاعمال وضع ركائز متينة للذكاء التنافسي وإتباع خطة متكاملة ومتناسقة لتطبيقه بدقة وإيلاء الأهمية القصوى له وإشاعة ثقافته داخل المنظمة لئلا له من دور فاعل في جعل المنظمة قادرة على المنافسة في السوق ومراقبة التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية والتقليل من حالات عدم التأكد.

٢. إستخدام نظام معلوماتي فعال ومُحكّم في منظمات الاعمال والتحديث المستمر له مكوّن من وحدات عمل داخل وخارج تشكيلاتها لرصد جميع تحركات المنافسين ورفع تقارير للإدارة العليا لتتمكن من رسم خططها واستراتيجياتها بما يتلائم مع طبيعة الموقف .

٣. من الضروري أن تسعى إدارة المنظمة المبحوثة الى تمكين مواردها البشرية كافة من خلال تثقيفهم به وتبيان أهميته وفوائده لهم وللمنظمة وتوفير كافة المتطلبات وتذليل المعوقات التي تحول دون ذلك, فضلاً عن إقامة الدورات التأهيلية لهم من أجل تحقيق الاستفادة القصوى من طاقاتهم وقدراتهم.

٤. ضرورة إنشاء وحدة متخصصة بتمكين الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة من شأنها متابعة شؤون الموظفين واحتياجاتهم ومتابعة آخر المستجدات فيما يخص التمكين ورفع تقارير دورية الى الإدارة العليا.

٥. على إدارة المنظمة المبحوثة نبذ التفرقة والتمييز في تمكين مواردها البشرية كون ذلك يؤدي الى حالة من الصراع والتوتر بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين أنفسهم وزيادة المشاكل داخل المنظمة.
٦. إتباع نظام تحفيز عادل داخل المنظمة المبحوثة كون ذلك يحفز الموظفين على بذل مجهودات مضاعفة وتقديم أفضل ما لديهم.
٧. ضرورة سعي المنظمة المبحوثة من خلال عمليات تخطيط الذكاء التنافسي الى تتبع توجهات البحث والتطوير لدى المنظمات المنافسة وبذل أقصى جهودها في هذا المجال.
٨. أن تعمل المنظمة المبحوثة على وضع خطة عمل تعتمد بشكل أساسي على إستشراف المستقبل وفق متغيرات البيئة الخارجية والاطلاع بشكل مكثف على مواقع الانترنت وتوظيف جميع الجهود وفق مبدأ تجميع المعلومات كأحد أهم أبعاد الذكاء التنافسي.
٩. أن تقوم الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة بتشكيل فريق عمل تخصصي يعمل على عرض خطط المنظمات المنافسة على خبراء ومتخصصين لتحليلها والاستفادة من مواطن القوة فيها كأحد أهم أبعاد الذكاء التنافسي وفق مبدأ التحليل.
١٠. يجب على المنظمة المبحوثة أن تصب اهتمامها في وضع تعليمات وإجراءات بدرجة عالية من الوضوح داخل بيئة العمل لتسهم في فتح قنوات الاتصال بين زملاء العمل لتبادل المعارف والمهارات والخبرات وتلاقح الأفكار بما يعزز من وجود برنامج الذكاء التنافسي.

المصادر

أولاً . المصادر العربية

1. حمادي , عدي عطا الله ، (٢٠١٣) ، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية , الطبعة الثانية، دار البداية للنشر والتوزيع , عمان , الاردن .
2. الصيرفي , محمد عبد الفتاح , (٢٠٠٣) ، مفاهيم إدارية حفيظة , الطبعة الأولى, الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن.
3. اللوزي , موسى , (٢٠٠٧) ، إجراءات وتنظيم العمل , الطبعة الثانية, دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , الأردن.
4. أحمد دن , (٢٠١٧) ، أثر تمكين العاملين على الرضا الوظيفي : دراسة حالة في جامعة زيان عاشور في الجلفة , مجلة مجاميع المعرفة, العدد الخامس , المجلد الثالث.
5. حسين وليد حسين , (٢٠١٥) ، علاقة وأثر تمكين الموارد البشرية في نجاح المنظمات الريادية : دراسة استطلاعية , مجلة الإدارة والاقتصاد , العدد ١٠٢ , المجلد الخامس.
6. حنظل , قاسم أحمد , (٢٠٢١) ، مدى تبني أبعاد الذكاء التنافسي في الشركات الصناعية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء , جامعة تكريت , كلية الإدارة والاقتصاد , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية , العدد الرابع والخمسون , المجلد السابع عشر.

7. رؤوف , رعد عدنان وسعدون , شهد عادل , (٢٠١٨), تعزيز مداخل الايصاء الواسع في اطار تمكين العاملين , مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية , كلية الإدارة والاقتصاد , جامعة تكريت , العدد الثاني والاربعون , المجلد الثاني .
8. سعيود عزيز , (٢٠٢١), علاقة تمكين العاملين بالاستغراق الوظيفي : دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء في سونلغاز جيجل , مجلة العلوم الإنسانية , العدد الثالث, المجلد الثاني والثلاثون.
9. عيمر , سعيد , (٢٠٠٦), تكنولوجيا المعلومات والاتصال حافز أم عائق أمام تأهيل المنشآت العربية الصغيرة والمتوسطة ؟ , بحث منشور في الملتقى الدولي يومي ١٧ و ١٨ من ابريل , جامعة غزة , فلسطين.
10. فلمبان , عهود بنت طارق محمد و الشريف , رجاء بنت يحيى أحمد , (٢٠٢٠) , دور استراتيجية كايزن(الأنموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية : دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية , العدد الخامس, المجلد الرابع .
11. قاسم , سعاد حرب , (٢٠١١), أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات : دراسة تطبيقية على المديرين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة , جريدة القدس, العدد الرابع , المجلد السابع.
12. الهنيني , ايمان أحمد و النسور , ديمة , (٢٠١٨) , تأثير إستراتيجية تمكين الموارد البشرية على تحسين الأداء المالي : دراسة ميدانية على قطاع المصارف العاملة في الأردن , مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية , العدد ١٠٨ , المجلد ٢٤ .
13. العبيدي , مريم نشأت عزيز , (٢٠١٨) , أثر القدرات الديناميكية في العوامل البيئية – الدور الوسيط لعمليات الذكاء التنافسي : دراسة ميدانية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية المدرجة في بورصة عمان , رسالة ماجستير في كلية الاعمال, جامعة الشرق الأوسط , عمان , الأردن.
14. عفانة , حسن مروان , (٢٠١٣) , التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الاهلية الدولية العاملة في قطاع غزة , رسالة ماجستير في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الازهر, فلسطين .
15. النوفل , بدر عيسى , (٢٠١٠) , استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية بدولة الكويت , رسالة ماجستير في كلية العلوم الإدارية والاقتصادية, جامعة الشرق الأوسط , عمان , الأردن.

المصادر الأجنبية

1. Blanchard Ken, John P. Carlos & Alan Randolph, (1999), " **The 3 keys to empowerment: release the power within people for a astonishing results**", 1st E.d, Berrett Koehler Publishers Inc.,San Francisco.
2. Daft L., Richard , (2008). **Organizational Theory and Design** ,8 th Ed. Thomson learning , USA.
3. Griseri, Paul (1998) **Managing Values: Ethical Changes in Organization**, Macmillan LTD,1th Ed, London.
4. Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane, (2009) "**Marketing Management**" 30th Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.
5. Mc Gonagle, J.J. et C.M. Vella , (2002) , "**Botton Line Competitive Intelligence**" , Westport, Quorum Book, 1th Ed , New Jersey .
6. John ,Newstrom W., (2007),**Organizational Behavior, Human Behavior At Work**, 12th ed., Tata Mc Graw-Hill publishing company Limited , New Delhi.
7. Štefániková , L. And Masárová , G. (2014). **The need of complex competitive intelligence, Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 3th Ed , New Jersey .
8. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). **Strategic Management and Business Policy : Globalization, Innovation and Sustainability** ,15th Ed. Pearson. New York.
9. April, K & Bessa, J. (2006), **A Critique of the Strategic Competitive Intelligence Process within a Global Energy Multinational. Problems and Perspectives in Management**, Vol 4, No 2.
10. Gilad, Ben, (2008), **The Future of Competitive Intelligence: Contest for the professions Soul**, Competitive Intelligence Magazine, Vol.11 , No.5.
11. Haghghil, .M, Alimohammadi .M. & Sarmad. Q. (2011), **Study on the Employee Empowerment Functions of Tehran Education organizational**. International Conference on management, U.S.A.
12. Hanaysha. J. (2016). **Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment**. journal of Service Industry Management , vol.5 , no.12.

13. Nikolaos , Tsokanas and Evangelia , Fragouli. (2012).**Competitive Intelligence: concept , context and a case of its application** , Science Journal of Business Management , vol 2 ,no 15.
14. Nwokah , Gladson & Donduk , Wu , (2009) , "**Competitive Intelligence and Marketing Effectiveness in Corporate Organization in Nigeria**" , African Journal of Marketing Management , Vol.11 , No.1 .
15. Papa , Anica & Cucui , G , 2009 , "**A Framework for Enhancing Competitive Intelligence Capabilities Using Decision Support System based on web Mining Techniques**" Journal of Computers , Communication & Control , Vol. 2 , No.4 .
16. Pellissier, R. and Nenzhelele, T.E. (2013). **Towards a universal definition of competitive intelligence**. SA Journal of Information Management, vol 15, no2.
17. Rahimi, H., Kavosi, Z., Shojaei, P., & Kharazmi, E. (2017). **Key performance indicators in hospital based on balanced scorecard model**. Jour nal of Health Management & Informatics, no 4, vol 1.
18. Saayman, A; Pienaar, J; Pelsmacker, P; Viviers, W; Cuyvers, L; Muller, M & Jegers, M. (2008). **Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence**. Aslib Proceedings: New Information Perspectives, south African Journal of information Management, vol 60, no 4.
19. Wright, S; Eid, R & Fleisher, C. (2008). **Competitive intelligence in practice :empirical evidence from the UK retail banking sector**. Journal of Marketing Management, vol 25 , no 9.
20. Lokasi, Wafa. (2015). **Leadership by Empowerment and its impact on the performance of employees.A field study on Al Suwaidi Cables Company**. Unpublished Master Thesis, AlGilani University. Algeria.
21. Mazdarani.E , Silvia C. Peters .(2008),**The impact of employee empowerment on service quality and customer satisfaction in service organizations** ,Thesis for master , Malardalen university.
22. Johnson , A. , (2005) , "**What is Competitor intelligence?**" , [http://aurorawde . com/what is CI . htm](http://aurorawde.com/what%20is%20CI.htm) .