

دراسة تحليلية لأثر الذكاء الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية في
تعزيز القدرة التنافسية لشركات التعدين بالسودان
بالتطبيق علي شركة ارياب للتعدين

**An Analytical Study of the Impact of Strategic
Intelligence on Human Resource Management to
Enhance Competitive Advantage in Sudanese
Mining Companies: A Case Study of Ariab Mining**

د. أميرة معتصم سيدأحمد / د / رانيا محمد سعيد مصطفى
مدير ادارة الموارد البشرية بشركة ارياب للتعدين مدرس بأكاديمية السادات للعلوم الادارية
dramiramoutasem@gmail.com draniasaeedmoh@gmail.com

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق استراتيجية الذكاء الاستراتيجي على القدرة التنافسية للمنظمات، مع التركيز على دور إدارة الموارد البشرية كوسيط. من خلال دراسة حالة لشركة أرياب للتعدين بالسودان، توصلت الدراسة الي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم لأبعاد استراتيجية الذكاء الاستراتيجي(الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التحفيز) وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط (تخطيط الموارد البشرية - الاستقطاب والتوظيف - التدريب والتطوير -تقييم الاداء - التعويضات)، مما يساهم في زيادة قدرة المنظمة التنافسية علي جميع مؤشرات قياسها (الربحية، تكلفة الإنتاج، الإنتاجية الكلية للعوامل، حصة السوق). كما أوصت الدراسة بضرورة العمل علي زيادة الوعي لأسس وأبعاد التطبيق الفعال لاستراتيجية الذكاء الاستراتيجي بكونها عاملاً أساسياً لزيادة قدرة المؤسسة التنافسية بشكل فعال، وضرورة توفير برامج تدريبية مكثفة لقادة المنظمات والموظفين لتمكينهم من تطبيق مبادئ الذكاء الاستراتيجي بفعالية، وتوفير الدعم اللازم لتطبيقها بنجاح.

الكلمات المفتاحية : الذكاء الاستراتيجي - إدارة الموارد البشرية - القدرة التافسية - الربحية-تكلفة الإنتاج - الإنتاجية الكلية للعوامل - حصة السوق - الاستشراق- التفكير النظامي - الرؤية المستقبلية - الشراكة، التحفيز.

Abstract:

This study aims to assess the impact of applying strategic intelligence strategy on Competitive Advantage, focusing on the role of human resources management as a mediator. Through the case study of Ariab Mining Company in Sudan, the study concluded that there is a statistically significant relationship between the proper application of the dimensions of the strategic intelligence strategy (foresight, systems thinking, future vision, partnership, motivation) and the development of human resources management practices as an intermediate change (HR planning, recruitment and hiring, training and development, performance evaluation,) This contributes to increasing the competitiveness of the organization on all its measurement indicators (profitability, cost of production, total factors productivity, market share). The study also recommended the need to increase awareness of the foundations and dimensions of the effective application of strategic intelligence strategy as a key factor to effectively increase the competitiveness of the organization, and the need to provide intensive training programs for organizational leaders and workers to enable them to apply the principles of strategic intelligence effectively, and provide the necessary support for its successful application.

Keywords: strategic intelligence – human resources management – competitiveness – profitability – cost of production – total factors productivity – market share, foresight, systems thinking, future vision, partnership, motivation.

: المقدمة – Introduction

في ظل التطورات السريعة التي تشهدها البيئة التنافسية للشركات والمؤسسات، أصبحت إدارة الموارد البشرية أحد أهم عوامل النجاح والتميز، لهذا تسعى المنظمات باستمرار إلى تحسين أدائها التنافسي من خلال ابتكار استراتيجيات جديدة تساهم في تعزيز كفاءة الإنتاج وتحقيق الأهداف المؤسسية. وفي هذا السياق، تعتبر استراتيجية الذكاء الاستراتيجي من أبرز الأدوات التي يمكن للمنظمات الاستفادة منها لتحسين أداء إدارة الموارد البشرية وتعزيز تنافسيتها في السوق. إن فهم أثر توظيف استراتيجية الذكاء الاستراتيجي على إدارة الموارد البشرية يمثل محوراً مهماً لدراسة تحليلية شاملة لتفعيل أداء المنظمة التنافسي. فهذه الاستراتيجية تركز على توظيف البيانات والمعلومات بشكل استراتيجي لاتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية، مما يسهم في تعزيز الفاعلية والكفاءة وتحسين الأداء التنافسي.

اولاً: الاطار النظري Theoretical Content:

١/ الذكاء الاستراتيجي

مفهوم الذكاء الاستراتيجي:

تنوعت وجهات النظر بشأن مفهوم الذكاء الاستراتيجي نظراً للحدثة النسبية في تحليل أبعاده، مما أدى إلى التباين في تعريفه وتفسيره، وذلك نتيجة لاختلاف وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي عرض لبعض هذه المفاهيم:

- أداة استراتيجية تُستخدم في جمع، معالجة، وتحليل، ونشر المعلومات على المستوى الاستراتيجي، يستخدم في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات الكبيرة. (Berges et al, 2021)

- بعض الرؤى تركز على دوره في فهم العمليات الحالية والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وإدارة هذه التغيرات، بالإضافة إلى اعتماد الاستراتيجيات التي تحقق قيمة للعميل وتطوير الربحية في الأسواق. (Shahraki et al,2020).
 - يعتبر الذكاء الاستراتيجي جزءًا من السمات الشخصية للقادة التي تمكنهم من جمع وتحليل المعلومات واستخدامها في صياغة القرارات والسياسات والخطط الخاصة، واتساع المعلومات في قرارات بناء الاستراتيجية المعتمدة. (Zu'bi,2016).
 - دور الذكاء الاستراتيجي في التنبؤ، وإدراك التحديات المستقبلية لدعم الأهداف التشغيلية واتخاذ القرارات السياسية طويلة الأجل. (Alomian et al ,2019).
 - يعتبر الذكاء الاستراتيجي أداة فعالة لتزويد صناع القرار في المنظمة بالمعلومات اللازمة، وكذلك يمكنهم من فهم البيئة التي تتأثر بها المنظمة، بالإضافة إلى ذلك، يساعد الذكاء الاستراتيجي في تحليل المعلومات لتعزيز القدرات والتخطيط للمستقبل، والتكيف مع التغيرات المتنوعة. (Jonson,2011).
 - الذكاء الاستراتيجي هو مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها حتى تكون في متناول المستخدم المناسب في الوقت المناسب وذلك لغرض اتخاذ القرارات التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
- وبناء على المفاهيم السابقة يمكن استنتاج أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي يتمثل في القدرة التي يتمتع بها قادة المنظمة على تخطيط وتصميم الاستراتيجيات اعتماداً على جوانب مختلفة مثل الرؤية المستقبلية والشراكة والتحفيز، وأيضاً القدرة على التكيف مع جميع العوامل، مما يؤثر على مستقبل المنظمة واختيار أفضل الخيارات الاستراتيجية للتعامل مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية والازمات.

أهمية الذكاء الاستراتيجي:

- تطوير مهارات وقدرات الإدارة العليا لتكون قادرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، مما يميز قيادة المنظمة بسرعة الاستجابة للتغيرات والازمات في ظل التغيرات البيئية المتسارعة.
- دعم القيادات والأفراد الفاعل من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات مدروسة مبنية على أساس سليم.

- تحقيق موقع تنافسي متقدم عن طريق فهم وتحليل الأهداف التنافسية وتتبع أداء المنافسين.
- تعزيز عمليات التعلم الجماعي والابتكار داخل المنظمة، وذلك بهدف ان تكون أكثر تنظيمًا ومنهجية. (عليوي، الصقال، ٢٠٢٢).

أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

يمكن قياس الذكاء الاستراتيجي من خلال الأبعاد التالية:

- ١- **الاستشراف (Foresight)** تظهر قدرة الذكاء الاستراتيجي من خلال القدرة على التنبؤ بالمستقبل، حيث يعتبر الاستشراف جزءًا أساسيًا من قدرات القادة في رؤية آفاق المستقبل وتوقعاته. (Abuktaish&Alkshal,2020)، وتظهر أهمية الاستشراف كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي التي تتجلى في: (Quarmby,2003)
 - وضع سيناريوهات استشرافية مستقبلية لتمكين المديرين من تخطيط وتطوير استراتيجيات مرنة لمواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق أهداف المنظمة.
 - الاستعداد للتغيرات البيئية يدعم مرونة المؤسسة، ويمكن المديرين من اتخاذ قرارات فعالة تحسن قدرة المؤسسة التنافسية والاستفادة من الفرص المستقبلية.
- ٢- **التفكير النظامي (Systems Thinking)** يعكس القدرة على التفكير المنطقي وتحليل العناصر المتباينة وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل صورة واضحة للوضع الحالي والمستقبلي. (Abed Hussain &Abbas,2019) ، ومن فوائده: (Haines,2007)
 - تشكيل رؤية مشتركة لأهداف المنظمة وتحدياتها تشجيع التعاون والابتكار بين الأفراد والأقسام و تعزيز روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين.
 - رفع كفاءة المنظمة من خلال تحسين عملية صنع القرار المعتمد علي التفكير النقدي والتحليلي بناءً علي قراءات استباقية للتعامل مع التغيرات البيئية.
 - توفير إطار عمل لوضع استراتيجيات فعالة و تحقيق نتائج أفضل من خلال الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- ٣- **الرؤية المستقبلية (Vision Future)** تمثل إمكانية وصف الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، بما يتجاوز الوضع الحالي والتنبؤ بالتطورات المستقبلية. (Al-

(Fawaeer & Alkhatib, 2020) ، ويتضح دور الرؤية المستقبلية كأحد أبعاد

الذكاء الاستراتيجي التي يتجلى في: (Maccoby, 2011)

- رفع مستوى الوعي بأهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية يحسن اتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على رؤية واضحة.
- تحديد مسار واضح للموظفين والأقسام يكون فهم مشترك للأهداف وزيادة التعاون والالتزام بين الموظفين لتحقيقها.
- تحديد التوجهات المرغوبة يطور قدرات المنظمة للتكيف مع التغيرات المستقبلية.
- بناء ميزة تنافسية من خلال فهم السوق والمنافسين، والتوظيف الأمثل لكافة موارد المنظمة.

٤- الشراكة (Partnership): تعكس قدرة المنظمة على إقامة تحالفات استراتيجية مع

منظمات أخرى وذلك لتحقيق أهداف مشتركة، مما يتطلب قيادة نكية واستراتيجية لتحقيق النجاح في هذه الشراكات. (Abed Hussain & Abbas, 2019). ، وتظهر دور

الشراكة في تطوير قدرات قادة المنظمات: (Draft, 2004)

- بناء شراكات قوية وفعالة يحقق تحولاً استراتيجياً من خلال تعظيم القيمة، تقليل التكاليف، وزيادة المرونة في مواجهة التغيرات.
- تبني نهجاً تنافسياً استباقياً لمواجهة التحديات وفرص المستقبل، وإمكانية اقتحام الأسواق الجديدة وذلك نسبة لتحويل المنافسة إلى تعاون.
- تكامل خبرات الشركاء وتقليل التكاليف يحفز الابتكار والتعاون، مما يساهم بشكل مباشر في تعزيز القدرة التنافسية ودعم النمو المستدام من خلال الاستثمار طويل الأجل وتلبية احتياجات العملاء.

٥- التحفيز (Motivation): يعبر عن قدرة المديرين على تحفيز وتوجيه الموظفين

نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعكس قدرتهم على تحفيز الفريق وتوجيهه نحو النجاح. (Al-Fawaeer & Alkhatib, 2020) ، وتظهر أهمية

التحفيز في الذكاء الاستراتيجي بالعديد من النقاط نذكر منها الآتي:

- يحسن جو العمل، ويقلل التوتر والغياب، ويحافظ على المواهب مما يعزز الإنتاجية والإبداع، ويقوي الالتزام بالأهداف.

- الموظفون المحفزون أكثر مرونة وقادرون على التكيف مع التغيرات، مما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة.

٢ / ممارسات إدارة الموارد البشرية

شهد مجال إدارة الموارد البشرية تحولات كبيرة خلال نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، ويتمثل هذا التحول في تحولها من شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية، ثم التحول من إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ساعدت هذه التحولات في تعزيز دور العنصر البشري كأحد الأصول الهامة في المنظمات وإدارته بشكل منهجي. (Schuler,2007)

وبناءً على ذلك، فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعني إيجاد توازن وتكامل بين أهداف المنظمة الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. وتتم إدارة العمليات والعناصر البشرية داخل المنظمة بهذه الطريقة لتعزيز أهداف استراتيجية المنظمة وخلق منهج متكامل لإدارة الموارد البشرية مثل انتقاء الموظفين، والتدريب، وتقييم الأداء، وتحديد الراتب والمزايا، وبحيث ان يكمل كل منهما الآخر. (Gratton 1999)

تعتبر إدارة الموارد البشرية واحدة من الوظائف الرئيسية التي تمارسها المنظمات، حيث تعنى بالقوى العاملة في المنظمة من حيث الانتقاء، والتدريب، والتقييم، والتواصل، وتشكيل فرق العمل، مما يؤدي ذلك في النهاية إلى تحسين أداء العاملين، فالقدرات المؤسسية المبنية على القوى العاملة الماهرة والمدرية تشكل مصدرًا لتعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال الممارسات والسياسات الإيجابية لإدارة الموارد البشرية.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

التخطيط للموارد البشرية: يعتبر احد العمليات الاستراتيجية التي تهدف إلى ضمان توفر القوى العاملة المطلوبه في المكان والوقت المناسب لتحقيق استراتيجيات وأهداف المنظمة. ويتضمن تحليل احتياجات القوى العاملة الحالية وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، تطوير خطط جذب وتطوير وإدارة الموظفين، ضمان تناسق استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع أهداف المنظمة الاستراتيجية. ويُعدّ التخطيط للموارد البشرية وظيفة أساسية لأي منظمة ناجحة، حيث يساعد على تحسين كفاءة استخدام

الموارد البشرية، زيادة رضا وإنتاجية الموظفين مما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وزيادة قدرتها التنافسية. (Armstrong,2008)

للتوصل إلي النتائج الفعالة للتخطيط الفعال للموارد البشرية لابد من التواصل وإشراك جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، استخدام نظم المعلومات الحديثة لتوفير بيانات صحيحة ودقيقة حول احتياجات القوى العاملة ومن ثم تحليلاتها بشكل سليم، وضع خطط مرنة وخاضعة للمتابعة المستمره مع ضرورة تقييمها وتقويمها بشكل مستمر للتكيف مع اهداف المنظمة الاستراتيجية.

الاستقطاب والتوظيف: يعتبر الاستقطاب والتوظيف العملية الاستراتيجية التالية لخطوة تخطيط القوى العامة تهدف إلى جذب المرشحين الموهوبين والمؤهلين علمياً وعملياً للوظائف الشاغرة في المنظمة، ومن ثم اختيار الافضل منهم لشغل تلك الوظائف، ودمجهم في بيئة العمل بشكل فعال.

التدريب والتطوير: عملية مستمرة تهدف إلى تطوير معارف ومهارات وقدرات العاملين، وذلك من خلاله إكسابهم المهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة، ونظرا للتطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات البيئية و التنافسية فانه لابد التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية الخاصة بالعاملين وذلك من خلال دراسة وتحليل الفجوة بين المهارات والمعارف الحالية وبين المتطلبات الوظيفية التنافسية، ومن ثم تحديد البرامج والطرق التدريبية المناسبة، يلي ذلك متابعة مستمرة وتقييم لأداء العاملين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدي الاستفادة من تلك البرامج من حيث تحسين أداء الموظفين، زيادة الإنتاجية، تحسين القدرة على التكيف مع التغيير، تعزيز الابتكار، تحسين رضا الموظفين، تعزيز الاحتفاظ بالموظفين. (السلمي،٢٠١٢)

المكافأة والأجور: تهدف استراتيجية المكافآت والأجور إلي تقييم وإدارة الأداء وتحفيز الموظفين من خلال المكافأة بشكل عادل ومناسب مما يساهم في تحفيز وتشجيع العاملين، زيادة رضا الموظفين، جذب واحتفاظ المواهب، مما يؤدي إلي تعزيز الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة التنافسية والاستراتيجية وضمان استمرارية نموها وتطورها. وتشمل جميع العوائد والمكافآت التي يحصل عليها العاملون مقابل العمل الذي يقومون به في المنظمة بما في ذلك الأجور الأساسية، والمكافآت الإضافية، والحوافز المالية، والفوائد الإضافية مثل التأمين الصحي والتقاعد وغيره من اشكال المكافآت المختلفة.

الأجور هي المدفوعات المنتظمة التي تهدف إلى توفير الدخل الأساسي للموظفين لتلبية احتياجاتهم المعيشية والتي يتلقاها الموظفون مقابل عملهم (الراتب - الأجر في الساعة - الأجر بالإنتاج - العمولة)، أما المكافأة هي مدفوعات إضافية تُمنح للموظفين بناءً على أدائهم أو إنجازاتهم ويمكن أن تتمثل في شكل نقدي أو أي مزايا أخرى.

أثر استراتيجية الذكاء الاستراتيجي على أبعاد إدارة الموارد البشرية:

تلعب عمليات الذكاء الاستراتيجي دورًا هامًا في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال إسهامها في تحقيق العديد من الفوائد للمنظمة، كدعم وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال تعزيز القدرة التنافسية وزيادة المرونة والابتكار، كما تعمل كشريك استراتيجي مع جميع الأقسام لتوسيع الآفاق الاستراتيجية وتحقيق النمو المستدام. (Brewster, 2000)

تخطيط الموارد البشرية: يساعد الذكاء الاستراتيجي في تحديد المهارات والكفاءات اللازمة للموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يؤدي إلى تخطيط أكثر دقة لاحتياجات التوظيف والتدريب، كما يمكن من خلال تحليل البيانات والاتجاهات، المساعدة في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية والتخطيط وفقًا لذلك.

التوظيف والاختيار: يمكن استخدام الذكاء الاستراتيجي لتحليل البيانات المتعلقة بأداء الموظفين السابقين والناجحين لتحديد السمات والمهارات التي يجب البحث عنها في المرشحين الجدد، بالإضافة إلى استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي لتحليل السير الذاتية والمقابلات لتحديد المرشحين الأكثر ملاءمة للوظائف.

التدريب والتطوير: تحديد الفجوات في المهارات والكفاءات لدى الموظفين الحاليين وتصميم برامج تدريب مخصصة لتلبية هذه الاحتياجات، وقياس مدى فعاليتها لقياس عائد الاستثمار.

تقييم الأداء: استخدام الذكاء الاستراتيجي لإنشاء أنظمة تقييم أداء أكثر موضوعية وشفافية تربط أهداف تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يساعد على ضمان أن يكون أداء الموظفين مساهمًا في تحقيق هذه الأهداف.

إدارة التعويضات والمكافآت: استخدام الذكاء الاستراتيجي لتحليل البيانات المتعلقة بأداء الموظفين وسوق العمل لتحديد أنظمة تعويضات عادلة ومنافسة علي ان يتم ربط حوافز الموظفين بأهداف الأداء ، مما يحفز على تحقيق النتائج المرجوة.

التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجية الذكاء الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية:

على الرغم من الفوائد العديدة لتطبيق استراتيجية الذكاء الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، إلا أن هناك العديد من التحديات التي قد تواجه المنظمات عند محاولة تطبيقها. وتشمل بعض هذه التحديات ما يلي:

- قلة الوعي لدى بعض الموظفين حول استراتيجية الذكاء الاستراتيجي، مما أدى إلى مقاومة للتغيير وصعوبة في تبني ممارسات عمل جديدة.
 - افتقار بعض المنظمات إلى والمهارات اللازمة لتطبيق استراتيجية الذكاء الاستراتيجي بشكل فعال. قد يشمل ذلك مهارات جمع وتحليل البيانات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتواصل الفعال.
 - الصعوبة في قياس نتائج تأثير استراتيجية الذكاء الاستراتيجي على أداء المنظمة بشكل مباشر مما يؤدي ذلك إلى صعوبة تبرير الاستثمار في هذه الاستراتيجية.
 - مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين خوفاً علي مستقبلهم الوظيفي، وصعوبة مع الأنظمة الحالية، ونقص الموارد اللازمة، بالإضافة إلى المخاطر المحتملة مثل اتخاذ قرارات غير صحيحة أو فقدان البيانات.
 - صعوبة دمج وتكامل هذه الاستراتيجية مع الأنظمة الحالية، مما قد بعض المخاطر المحتملة مثل اتخاذ قرارات خاطئة أو فقدان البيانات.
- ومع ذلك، فإن التغلب على هذه التحديات من خلال التخطيط الجيد وإدارة التغيير الفعالة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية كبيرة.

٣ / أداء المنظمة التنافسي

مفهوم التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية حسب المنظمة أو القطاع أو الدولة؛ فعلى المستوى الدولي، تعني التنافسية قدرة الدولة على تحقيق معدلات عالية ومستمرة لمستوى المعيشة والدخل. وعلى المستوى القطاعي، تعني قدرة المؤسسات على تحقيق نجاح مستمر في سوق معين دون الاعتماد على الدعم الحكومي. وعلى مستوى المنظمة، تعني التنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات التي تقوم بها المؤسسات للحصول على حصة أكبر من السوق وتوسيع نطاق تواجدتها. (السلمي، ٢٠١٢)

التنافسية" هي مصطلح يعني السعي الطبيعي لبذل الجهد من أجل التفوق في نظام من العلاقات الاقتصادية يشمل عدة مجالات، حيث يشارك العديد من المستثمرين والبائعين، وكلّ منهم يتصرف بشكل مستقل بهدف تحقيق أقصى استفادة ممكنة. (بلالي، ٢٠٠٥)

أما مصطلح "الميزة التنافسية"، فيعتمد على التحليل الديناميكي، حيث تصنع وتكتسب هذه الميزة ويمكن لدولة ما استيراد عوامل الإنتاج لتحقيق النمو واستغلال الفرص في الأسواق العالمية. (شمت، ٢٠١٠)

مؤشرات قياس التنافسية في المنظمة:

الربحية: يتم تحديد مستوى الربحية في المنظمة من خلال مقارنة تكلفة إنتاجها بتكلفة منافسيها، كلما كانت تكلفة الإنتاج أقل، زادت فرصة الربحية، ويكون ذلك مؤشراً إيجابياً على تنافسياتها. والعكس، إذا كانت تكلفة الإنتاج مرتفعة، تتراجع تنافسية المنظمة، مما قد يؤدي إلى تخلفها عن المنافسين وتضاؤل ربحيتها المستقبلية، لذلك يعتبر وجود ربحية عالية مؤشراً على وجود هامش كبير للتنافسية والقدرة على ضبط الأسعار مما يضمن تحقيق الأرباح.

تكلفة الإنتاج: بالنسبة للتكلفة الإنتاجية، فهي تعتبر مؤشراً هاماً للتنافسية في المنظمة. فكلما كانت تكلفة الإنتاج أقل من سعر البيع، زادت فرصة تحقيق الأرباح. وعندما تكون هذه التكلفة أقل من تكلفة المنافسين في القطاع ذاته، فإن ذلك يعتبر مؤشراً كافياً لتحديد تنافسية المنظمة.

الإنتاجية الكلية للعوامل: بالنسبة للإنتاجية الكلية للعوامل، فهي تقيس فاعلية المنظمة في تحويل العوامل الإنتاجية إلى منتجات نهائية جاهزة. ورغم أهميتها إلا أنها لا تفسر تكلفة عوامل الإنتاج بطريقة كاملة، ويمكن مقارنة الإنتاجية الكلية لعدة مؤسسات وذلك لمعرفة ما إذا كانت المنظمة على المستوى المطلوب أو لا.

حصة السوق: أما الحصة من السوق، فقد تكون المنظمة ذات ربحية وتستحوذ علي حصة كبيرة من السوق المحلية دون أن تكون تنافسية عالمياً. وهذا يتأثر بعوامل متعددة، منها جاذبية المنتجات التي تقدمها ومدى استجابتها لاحتياجات العملاء. (بن سعد، بن سعيد، ٢٠١٧).

أثر توظيف الذكاء الاستراتيجي على أداء المنظمة التنافسي:

أثر الاستشراف علي التنافسية: يرتبط الاستشراف بشكل أساسي بتحقيق الميزة التنافسية، حيث يعكس قدرته على استشراف الاتجاهات المستقبلية. حيث يساعد الاستشراف في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، مما يزيد القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق والبيئة الخارجية، وبتيح للمنظمة استغلال الفرص المتاحة، كما يساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء والموردين والشركاء، مما يعزز مكانة المنظمة في السوق، ويشجع الاستشراف على البحث والتطوير المستمر، مما يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات استراتيجية سليمة تؤدي إلى ظهور منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة (أونيس الخير، ٢٠١٧).

أثر التفكير النظمي علي التنافسية: التفكير النظمي يشير إلى القدرة على تجميع وتكامل العناصر المختلفة في طريقة تفاعلها مع بعضها البعض وتوجيهها نحو أهداف المنظمة، من خلال دراسة الأجزاء وربطها ببعضها البعض، وتقييم كفاءتها في خدمة أهداف النظام. يعتبر التفكير النظمي أحد عناصر الذكاء الاستراتيجي المهمة التي تعزز النجاح الاستراتيجي (الجودة الاستراتيجية والتفوق الاستراتيجي) بما يساهم في تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

أثر الرؤية المستقبلية علي التنافسية: الرؤية تعبر عن التوجيه الذي ينبغي للمنظمة اتباعه في المستقبل، وهي التي تحدد توجه المنظمة تجاه المنتج، العميل، أو السوق المستهدف، وهذا يمكن أن يسهل تصميم الاستراتيجية المناسبة. بالتالي تساهم الرؤية في بناء ميزة تنافسية قوية للمنظمة، حيث تميزها في منتجاتها بالجودة العالية والتي يصعب على المنافسين تقليدها، كما أنها تشجع على الابتكار وتمنح المنظمة مرونة في الأداء. (هنار، إبراهيم، ٢٠١٤)

أثر الشراكة علي التنافسية: الشراكة تعني القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى، يجمع التحالف الاستراتيجي بين منطمتين أو أكثر لمشاركة الموارد في تطوير مشروع مشترك، مما يساهم ذلك في تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية. حيث يسهل الاندماج في الأسواق الدولية بسرعة وتعزيز تواجدتها في السوق العالمية وذلك نسبة للتبادل التكنولوجي وتكامل الكفاءات والخبرات بشكل أسرع من الاعتماد على القدرات الذاتية للمنظمة. (المرجع السابق)

أثر التحفيز علي التنافسية: يتمثل التحفيز في القدرة على تحفيز العاملين في المنظمة، وتحفيزهم يمثل عاملاً كبيراً في تأثيرهم على أداء المنظمة وبناء ميزة تنافسية قوية، حيث يجعل التحفيز الأفراد العاملين مرتبطين بالمنظمة دائماً، يسعى الأفراد المحفزون دائماً للنجاح في المنافسة الشديدة والتغيرات البيئية السريعة، ويعتبرون التغيير والتجديد جزءاً من هويتهم، هذا يمكن المنظمة من بناء ميزة تنافسية قوية تمكنها من التحدي في بيئة المنافسة. (أونيس ، ٢٠١٧)

ثانياً: الدراسات السابقة Literature review:

١/ الدراسات العربية:

١-١- دراسة (عبدالله، ٢٠٢٣) تناولت الدراسة قياس أثر الذكاء الاستراتيجي علي تدعيم الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك التجارية بمحافظة القاهرة والجيزة. أظهرت النتائج أنّ كلاً من مجالي الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية بمحافظة القاهرة والجيزة جاءت بمستوى تقييم مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (≥ 0.05) للذكاء الاستراتيجي ككل، وللأبعاد: (الاستشراف - تفكير النظم - الرؤية المستقبلية - الشراكة) منفردة على الميزة التنافسية المستدامة. أوصت الدراسة بضرورة وضع برنامج عمل سنوي يركز على تعزيز الذكاء الاستراتيجي وبيان أبعاده المختلفة للعاملين فيه، على أن يصاحب هذا وجود موقف واضح لدى الإدارة العليا بدعم هذا التوجه

1-٢- دراسة (محمد، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في تنمية الكفاءات البشرية في بنك سورية والمهجر، ويتكون مجتمع البحث من عينة عرضية من العاملين في بنك سورية والمهجر. توصلت نتائج الدراسة إلى أن جميع العلاقات الارتباطية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي وتنمية وتطوير الكفاءات البشرية إيجابية قوية ومتوسطة وذات دلالة إحصائية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في تنمية الكفاءات البشرية حول مدى الذكاء الاستراتيجي في بنك سورية والمهجر تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية. أوصت الدراسة بالعمل على تعليم العاملين كيفية الاستفادة من الذكاء الاستراتيجي، بالإضافة إلى العمل على تحويل ثقافة بنك سورية والمهجر إلى

ثقافة الذكاء الاستراتيجي وتبني أبعادها كمبادئ عمل أساسية وتعميم تجربة بنك سورية والمهجر حول مستوى تطبيقه الأبعاد الذكاء الاستراتيجي على مستوى المصارف السورية الخاصة الأخرى.

1-3- دراسة (عزمي، ٢٠٢٢) تناولت الدراسة أثر تطبيق أبعاد الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا مع اختبار العلاقة ميدانياً بين المتغيرين في الشركات الأسمدة والكيماويات. توصلت الدراسة أن هناك بعض العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي من أجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات في مصر. كما توصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين الذكاء الاستراتيجي وتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا. وأيضاً توصلت الدراسة إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء. أوصت الدراسة بأهمية توفير العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية) من أجل تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا لدى شركات قطاع صناعة الأسمدة والكيماويات في مصر.

١-٤- دراسة (سالم وآخرون، ٢٠٢١) تناولت الدراسة قياس أثر أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الأفضل في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان، وذلك بتوزيع استمارة استقصاء وزعت على ١٠٤ مدير في المستويات الإدارية العليا. توصلت الدراسة إلى أن المبحوثين من المدراء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان يتبنون بعد الذكاء الاستراتيجي المتمثل بالاستشراف بدرجة المتوسطة إلى مرتفعة، بينما التفكير النظم درجة متوسطة، أما بعد الرؤية المستقبلية بدرجة أعلى من المتوسطة، بينما يمارسون بعدي الشراكة والدافعية بدرجة مرتفعة، كما أنهم يتبنون الممارسات الإدارية الأفضل في جانب الموارد البشرية بدرجة متوسطة، وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود أثر معنوي الأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الرؤية المستقبلية، الدافعية، الشراكة) في ممارسة إدارة الموارد البشرية، بينما أظهرت وجود أثر معنوي الأبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم) في ممارسة إدارة الموارد البشرية. أوصت الدراسة الإدارة العليا بزيادة الوعي

بأهمية الذكاء الاستراتيجي وأبعاده لما له من أثر في عملية صناعة القرارات وحل المشكلات وزيادة الأداء في وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بسلطنة عمان عبر الاجتماعات والمناقشات والندوات وتعزيز ممارسات الذكاء الاستراتيجي من خلال الدورات التدريبية المعززة ومن خلال جلسات التطوير التي يمكن إنجازها باجتماع المديرين مع مدراء عالميين للاستفادة من التجارب العالمية، وتشكيل بنك للممارسات الإدارية الأفضل وفي جانب الموارد البشرية على وجه الخصوص من حيث تحديد للسياسات التي تعزز الأمان الوظيفي، وسياسات ومبادرات اختيار أفضل الأفراد للعمل، وكيفية استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وتحديد الممارسات الأفضل في إدارة الأداء لربط الرواتب المكافآت بنتائج أداء المنظمة.

١-٥- دراسة (معمر، ٢٠١٨) تناولت هذه الدراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بأجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة بئر العاتر من خلال عينة كاملة قدرت ب ١٠٠٪ مع مجتمع البحث أي ٩٨ مفردة. تستنتج الدراسة أن الإدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة somiphos بئر العاتر. أوصت الدراسة بجلب مورد بشري مؤهل يتقبل كل ما هو جديد بما يتناسب ببيئته. وضرورة الاهتمام بالنشاط التدريبي لتحسين أدائها ورفع قدراتها والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة. ومنح حوافز للعمال عند تحقيقها الربحية المستهدفة.

٢ / الدراسات الأجنبية:

2-1- دراسة (Agustian et.al, 2023) تناولت هذه الدراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في إدارة الأعمال، وأظهرت نتائج الدراسة أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفعالة هي المفتاح لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الأعمال والحفاظ عليها، وذلك من خلال إعطاء الأولوية لجوانب مثل (التوظيف عالي الجودة، وتطوير الموظفين، والتحفيز، وإدارة الأداء بكفاءة، وثقافة الشركات التقدمية، والاستجابة للتغيير، واستخدام التكنولوجيا)، التي تتيح للشركات تحقيق نتائج أفضل في مواجهة المنافسة التجارية الشديدة.

2-2- دراسة (Kareska, 2023) تناولت هذه الدراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مفيدة في مساعدة المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية والازدهار في

بيئة الأعمال سريعة التغير. كما تضمن إدارة الموارد البشرية انضمام الأفراد المناسبين ذوي المهارات والقدرات اللازمة إلى المنظمة. كما تعمل برامج التدريب والتطوير الفعالة على تزويد الموظفين بالخبرة اللازمة للتفوق، مما يساهم في تحسين الإنتاجية والابتكار. كما توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تعزيز ثقافة الأداء العالي التي تشجع مشاركة الموظفين والإبداع والتعاون وذلك من خلال الاعتراف بالأداء الاستثنائي ومكافأته، وتعمل إدارة الموارد البشرية أيضا على تعزيز الشعور بالالتزام والولاء بين الموظفين. كما توصلت الدراسة أيضا إلى أن تركيز إدارة الموارد البشرية على التنوع والشمول يعزز الإبداع وحل المشكلات، مما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة.

2-3- دراسة (Fadhil,2021) تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المختلفة، وذلك من خلال اختيار عينة الدراسة ٦٠ مستجيباً من مدراء ورؤساء الأقسام ومديري وحدات الإنتاج في الشركات الصغيرة والمتوسطة العاملة في العراق خلال عام ٢٠٢٠. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (نظم المعلومات، إدارة المعرفة، الذكاء التنافسي، ذكاء الأعمال) على أبعاد (القدرات الأساسية، وكفاءة المنظمة، والمرونة الاستراتيجية، والثقافة الإبداعية)، إلا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (نظم المعلومات، إدارة المعرفة، الذكاء التنافسي، ذكاء الأعمال) على بعد (تكنولوجيا المعلومات). أوصت الدراسة الشركات بتطوير ذكائها الاستراتيجي، مع التركيز على المنافسين الحاليين والمحتملين لتوقع الأهداف ووضع الاستراتيجيات. كما أوصت الشركات بالتركيز على التميز المستدام بأعلى وأقل تكلفة لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

2-4- دراسة (Kadhim,2021) تناولت هذه الدراسة دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي، وتم التطبيق على عينة من موظفي مديرية الصحة في محافظتي كربلاء وبابل، وذلك من خلال استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعينة، وتم توزيعها على عينة بلغت ٨٥ شخص من بينهم كادر المديرين العامين، والمديرين المساعدين، ومديري الإدارات، ومقدمي الخدمات المتواجدين في تلك المديرية. وأظهرت النتائج أن هناك أثر كبير للذكاء الاستراتيجي

على التميز التنافسي. أوصت الدراسة المديرية الاهتمام بالاستراتيجيات الاستراتيجية لدورها في تعزيز التميز التنافسي.

2-5- دراسة (Sulaiman, 2020) تناولت هذه الدراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة على مجتمع دراسة مكون من مديري صناعات قطر كشركة قطر للبتروكيماويات، وشركة قطر الإضافات الوقود، وشركة قطر للأسمدة، وشركة قطر ستيل. وأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء الاستراتيجي الذي تم قياسه من خلال (الاستشراف، والرؤية، والشراكة الاستراتيجية، والتحفيز، والتفكير المنظم) له تأثير كبير على المزايا التنافسية المستدامة.

2-6- دراسة (Nayef et.al, 2019) تناولت هذه الدراسة أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي على شركات الأدوية في الأردن. يتكون مجتمع الدراسة من ٣٢١ موظفاً في مستوى الإدارة العليا والمتوسطة في شركات الأدوية في الأردن، وتم توزيع ١٩٥ استبانة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية على قطاع شركات الأدوية في الأردن. أوصت الدراسة بتطوير أدوات الاستخبارات الاستراتيجية بشكل مستمر وتقييم الوضع الاستراتيجي ومراقبة الأسواق.

٣/ التعليق علي الدراسات السابقة:

من خلال استعراض وتحليل الدراسات السابقة يتضح لنا وجود فجوة علمية في دراسة اثر توظيف استراتيجية الذكاء الاستراتيجي كاحد آليات ادارة الموارد البشرية لتفعيل القدرة التنافسية لشركات التعدين السودانية، حيث ان بعض الدراسات السابقة وضحت دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التنافسية المؤسسية، كما ناقشت بعضها دور ادارة الموارد البشرية في دعم قدرة المنظمة التنافسي، مما يحد من فهمنا الشامل لهذه العلاقة ويوضح ان هناك فجوة معرفية ملحوظة تتعلق بتأثير توظيف استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي كأداة لإدارة الموارد البشرية على نحو فعال لزيادة القدرة التنافسية .

٤/ الفجوة البحثية:

بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت دراسة العلاقة بين استراتيجية الذكاء الاستراتيجي والاداء التنافسي إلا ان هناك نقصاً واضحاً في فهم الدور الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيره علي هذه العلاقة. لهذا تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة

المعرفية بالتحقق من تأثير ابعاد استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي على مختلف جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وكيف يساهم ذلك في تعزيز القدرة التنافسية للشركات التعدينية السودانية. باستخدام منهجية بحثية تجمع بين التحليل الكمي والوصفي، ستساهم الدراسة في توسيع فهمنا للآليات التي تربط بين الذكاء الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، وتقديم إرشادات عملية للشركات التعدينية السودانية لتعزيز أدائها التنافسي.

ثالثا : أهمية الدراسة Implications of the study

الأهمية العلمية: توضيح الأثر الفعال لاستراتيجية الذكاء الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزه تنافسية لشركات التعدين السودانية.
الأهمية العملية: تحديد أهم المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجية الذكاء الاستراتيجي في شركات التعدين السودانية. تحديد بعض الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز القدرة التنافسية للشركات.

رابعا: هدف الدراسة Study objective:

هدفت الدراسة الي تحديد تأثير توظيف أبعاد إستراتيجية الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الشراكة، التحفيز) على ممارسات ادارة الموارد البشرية بشركات التعدين في السودان لتفعيل قدرتها التنافسية بكل مؤشرات قياسها (الربحية، تكلفة الإنتاج، الإنتاجية الكلية للعوامل، حصة السوق)، ومدى توظيف ابعاد استراتيجية الذكاء الاستراتيجي، مع توضيح معوقات تطبيقها واقتراح الآليات المناسبة لتفعيلها.

خامسا: مشكلة الدراسة Study problem:

في ظل بيئة العمل المتغيرة تواجه شركات التعدين في السودان، وعلى رأسها شركة أرياب للتعدين، تحديات متزايدة في تعزيز قدرتها التنافسية. وعلى الرغم من أهمية استراتيجية الذكاء الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف، إلا أن هناك نقصاً علمياً بالدراسات التي تبحث حول آلية تفاعل هذين العنصرين في سياق شركات التعدين السودانية. ولهذا تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة الي فهم أكثر عمقاً للعلاقة بين استراتيجية الذكاء الاستراتيجي والاداء التنافسي مع تحليل الدور

الوسيط لممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تقديم نموذج شامل يمكن شركات التعدين بالسودان من تعزيز قدراتهم التنافسية.

سادسا: تساؤلات الدراسة Study questions:

لوصول الي تحقيق هدف الدراسة تم تلخيص تساؤلات مشكلة الدراسة كما يلي:

١. ما مدي أثر تطبيق استراتيجية الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات التعدين السودانية؟
٢. ما مدي تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المستندة إلي استراتيجية الذكاء الاستراتيجي علي تعزيز قدرتها التنافسية في شركات التعدين السودانية؟
٣. كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير وسيط على العلاقة بين استراتيجية الذكاء الاستراتيجي وتفعيل قدرتها التنافسية في شركات التعدين السودانية؟
٤. ما هي أهم المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجية الذكاء الاستراتيجي في شركات التعدين السودانية؟

سابعا: حدود الدراسة Limitations of the study :

الحد المكاني : اقتصرت الدراسة على العاملين بشركة ارياب للتعدين.

الحد الزمني : تم تطبيق الدراسة خلال ٢٠٢٤م

أداة الدراسة : تم تصميم الاستبانة بغرض جمع البيانات من الفئة المستهدفة - برامج AMOS , SPSS لتحليل البيانات واستنتاج النتائج.

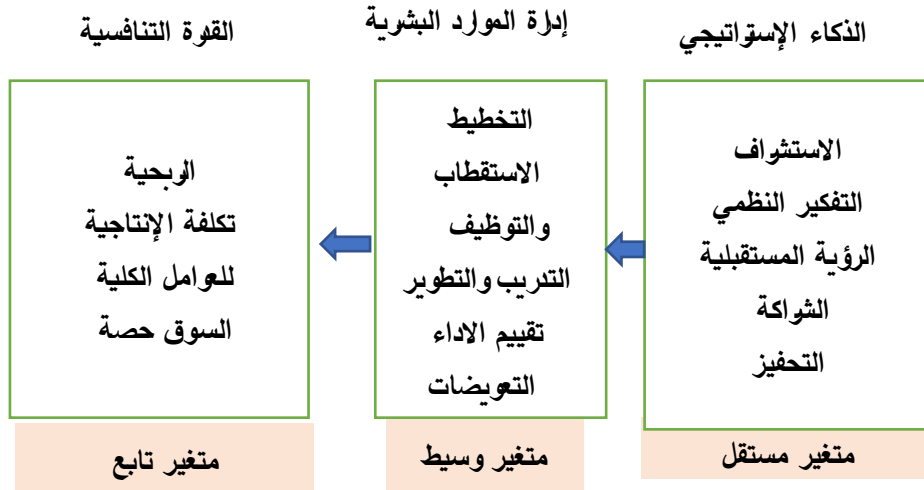
ثامنا: منهج الدراسة Study method:

اعتمدت الدراسة الحالية على منهجية بحثية متكاملة، حيث تم في المرحلة الأولى استخدام المنهج الوصفي للدراسات والتجارب السابقة بهدف تحليل المفاهيم المتعلقة بالذكاء الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية وتوضيح تأثيرهما علي القدرة التنافسية للمنظمات، تم الانتقال إلى المنهج الكمي باستخدام المنهج الإحصائي المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب والأكثر استخداماً في العلوم الاجتماعية حيث تم استخدام قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ثم إخضاع البيانات المجمعَة لأساليب التحليل الإحصائي

المناسبة والتوصل للنتائج ومحاولة تفسيرها وذلك لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروض الدراسة (Nassaji, 2015). لتحليل العلاقة بين توظيف ابعاد استراتيجية الذكاء الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية . حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى العاملين بشركة ارياب للتعيين السوداني. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

١/ نموذج متغيرات الدراسة Variable model:

تضمنت الدراسة ثلاث متغيرات تم تصنيفها كالآتي: استراتيجية الذكاء الإستراتيجي متغير مستقل، أداء المنظمة التنافسي متغير تابع، اما ادارة الموارد البشرية متغير وسيط. كما هي موضحة بالشكل رقم (١)



شكل رقم (١) نموذج

الدراسة

من إعداد الباحث

٢/ فرضيات الدراسة Study hypotheses:

يتمثل الفرض الرئيسي الأول للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في أداء المنظمة التنافسي وأبعاده ومنه تتبثق الفروض الفرعية الآتية:

١/١ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد الربحية.

٢/١ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد تكلفة الإنتاج.

٣/١ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد إنتاجية العوامل الكلية .

٤/١ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد الحصة السوقية.

يتمثل الفرض الرئيسي الثاني للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في أداء المنظمة التنافسي وأبعاده ومنه تتبثق الفروض الفرعية الآتية:

١/٢ يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في بُعد الربحية.

٢/٢ يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في بُعد تكلفة الإنتاج.

٣/٢ يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في بُعد إنتاجية العوامل الكلية.

٤/٢ يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في بُعد الحصة السوقية.

الفرض الرئيسي الثالث للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في المقياس الكلي لأداء المنظمة التنافسي.

الفرض الرئيسي الرابع للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في أداء المنظمة التنافسي وأبعاده من خلال المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط ومنه تتبثق الفروض التالية:

- ١/٤ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد الربحية من خلال المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط .
- ٢/٤ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد تكلفة الانتاج من خلال المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط.
- ٣/٤ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد إنتاجية العوامل الكلية من خلال المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط.
- ٤/٤ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد الحصة السوقية من خلال المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط.

٣/ مجتمع وعينة الدراسة: The study population and sample

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة ارياب للتعيين والبالغ عددهم ١٤٤٠ وبالتطبيق بمعادلة (Steven Thompson, 2010)

$$n = \frac{NP(1 - p)}{(N - 1) \left(\frac{d^2}{Z^2} \right) + P(1 - P)}$$

حيث :

N= حجم المجتمع ويساوى Z Value =Z، 1440 الدرجة المعيارية عند الخطأ المسموح وتساوى 1.96 عند معامل ثقة 95% ، P= Percentage picking المسموح واحتمالية ظهور المفردة وتساوى 0.5 ، d= نسبة الخطأ وتساوى 0.05 ، بالتعويض في المعادلة نجد أن حجم عينة البحث (٣٠٣) مفردة.

٤/ إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء :

Procedures of collecting and distributing questionnaires

تم توزيع (٤٠٠) قائمة استقصاء علي العاملين بالشركة محل الدراسة، وذلك من أجل خفض أخطاء المعاينة، وذلك للحصول على أكبر عدد من الاستمارات المرتدة والصالحة للتحليل الاحصائي. تم تجميع بعض هذه الاستمارات عن طريق المقابلات الشخصية للمستقضى منهم، أما معظم الاستمارات فقد تم جمعها إلكترونياً حيث تم بإرسال الاستقصاء عبر الإيميلات الشخصية للمستقضى منهم، ، وقد بلغ عدد قوائم الاستقصاء المرتدة (٣٤٨) استمارة استقصاء تم استبعاد (٤٥) استمارة

استقصاء منها لكونها غير مكتملة الإجابة وجميعها من الاستقصاء الإلكتروني، وبذلك أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٠٣) استمارة استقصاء، تم إخضاع هذه الاستثمارات كلها للتحليل الإحصائي ، ونظراً لأهمية المتغيرات الديموجرافية في توضيح مدى التباين في عينة الدراسة (Mackinnon et al., 999) ، يبين جدول (١) توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية:

جدول (١)

توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً للمتغيرات الديموجرافية

البيان	العدد	النسبة المئوية
١- النوع		
ذكر	1080	75
أنثى	360	25
٢- العمر		
من ٢٥ لأقل من ٣٠ سنة	720	50
من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	504	35
من ٤٠ لأقل من ٥٠ سنة	144	10
٥٠ سنة فأكثر	72	5
٣- الفئة الوظيفية		
مهندسين	187	12.987
إداريين	110	7.63
مديرين تنفيذيين	18	1.25
عاملين	1125	78.125
٤- عدد سنوات الخبرة		
أقل من ١٠ سنوات	720	50
من ١٠ لأقل من ١٥ سنة	360	25
١٥ سنة فأكثر	360	25

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج SPSS ويتضح من الجدول السابق أن هناك قدر معقول من التباين في عينة الدراسة ومن ثم فإن العينة تعتبر ممثلة تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة.

٥/ تقييم مقاييس متغيرات الدراسة

Measures evaluation for the variables study.

جدول (٢)

مقاييس متغيرات الدراسة

اداء المنظمة التنافسي		ممارسات ادارة الموارد البشرية		الذكاء الإستراتيجي		
البيد	رقم العبارة	البيد	رقم العبارة	البيد	رقم العبارة	
الربحية	Z1	تخطيط الموارد البشرية	Y1	الإستشراف	X1	
	Z2		Y2		X2	
	Z3		Y3		X3	
	Z4		Y4		X4	
	Z5	الاستقطاب	Y5	الرؤية	X5	
	Z6		Y6		X6	
تكلفة الانتاج	Z7		Y7			X7
	Z8		Y8			X8
	Z9	التدريب والتطوير	Y9	التحفيز	X9	
Z10	Y10		X10			
Z11	Y11		X11			
العوامل الكلية	Z12		Y12	الشراكة	X12	
	Z13	تقييم الاداء	Y13		X13	
الحصة السوقية	Z14			Y14		X14
	Z15		Y15	التفكير التنظيمي	X15	
	Z16	المزايا والتعويضات	Y16		X16	
			Y17		X17	
			Y18			

المصدر: من إعداد الباحث

٦ / الأساليب الإحصائية المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة

Statistical methods used for study variables & measurements

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس متغيرات الدراسة وذلك باستخدام برنامج SPSS26 وبرنامج AMOS 24 وذلك كما يلي:

١ - الإحصاءات الوصفية واختبارات لمتغيرات الدراسة

.Descriptive statistics and T Test for the study variables

تم حساب عدد من الإحصاءات الوصفية المناسبة والتي من أهمها الوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية ، ونظراً لأن مقياس ليكرت لا يتضمن سوى خمس نقاط أو بدائل للإجابة وذلك لكل المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، (Cooksey, 2020; Curvin & Slater, 2002; Gaur & Gaur, 2009; Medhi, 1992; Mishra et al., 2019) ، كذلك تم حساب الانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت ، الخطأ المعياري للوسط الحسابي وهو طريقة لتقدير الانحراف المعياري لتوزيع العينة، ويستخدم لإنشاء فترة ثقة للوسط الحسابي، (Everitt, 2003) وكذلك اختبارات لعينة واحدة، وذلك لتقييم أهمية القيمة المحسوبة للوسط الحسابي ومدى اختلافها جوهرياً عن القيمة المتوسطة للمقياس المستخدم (ثلاث نقاط) (Stephen and Shelia, 1984) ، ثم مقارنة قيمة الوسط الحسابي بقيمة المتوسط المرجح لإجابات الاستمارات المحللة إحصائياً في شكل مماثل لمقياس ليكرت. ويوضح جدول (٣) اتجاه آراء مجتمع الدراسة والمتوسط المرجح:

جدول (٣)

اتجاه آراء مجتمع الدراسة والمتوسط المرجح

المتوسط المرجح		اتجاه آراء مجتمع الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت
1.800	1.000	غير موافق على الإطلاق/ لا تركيز على الإطلاق
2.600	1.810	غير موافق/ تركيز ضعيف
3.400	2.610	محايد/ تركيز معتدل
4.200	3.410	موافق/ تركيز قوي
5.000	4.210	موافق جداً/ تركيز قوي جداً

كما يوضح جدول (٤) الإحصائيات الوصفية واختبارات لمتغيرات الدراسة:

جدول (٤)

الإحصائيات الوصفية واختبار معنوية ت لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للوسط الحسابي	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
مقياس الذكاء الإستراتيجي الكلي	69.089	13.085	0.751	91.908	.000	متوفر
مقياس ممارسات الموارد البشرية	57.818	13.254	0.761	75.93	.000	متوفر
مقياس أداء المنظمة التنافسي	41.198	13.479	0.774	53.203	.000	متوفر
بُعد الربحية	10.181	3.734	0.214	47.462	.000	متوفر
بُعد تكلفة الإنتاج	10.458	3.555	0.204	51.207	.000	متوفر
بُعد إنتاجية العوامل الكلية	10.541	3.777	0.217	48.575	.000	متوفر
بُعد الحصة السوقية	10.016	4.027	0.231	43.29	.000	متوفر

ويتضح من الجدول السابق ارتفاع مدركات العاملين بمفهوم الذكاء الإستراتيجي حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس ٦٩ بإنحراف معياري ١٣,٠٨٥ ، كذلك ارتفاع مدركات العاملين بالشركة السودانية للتعدين لمقياس ممارسات الموارد البشرية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا المقياس ٥٧,٨١٨ بإنحراف معياري ١٣,٢٥٤ ، وأيضاً ارتفاع مدركات العاملين بالشركة السودانية للتعدين لمقياس أداء المنظمة التنافسي حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس ٤١,١٩٨ بإنحراف معياري ١٣,٤٧٩ ، كذلك ارتفاع مدركات العاملين بالشركة السودانية للتعدين لبعد الربحية حيث بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد ١٠,١٨١ بإنحراف معياري ٣,٧٣٤ وبلغ الوسط الحسابي لبعد تكلفة الإنتاج ١٠,٤٥٨ بإنحراف معياري قدره ٣,٥٥٥ وبلغ الوسط الحسابي لبعد إنتاجية العوامل الكلية ١٠,٥٤١ بإنحراف معياري قدره ٣,٧٧٧ ، وبلغ الوسط الحسابي لبعد الحصة السوقية ١٠,٠١٦ بإنحراف معياري قدره ٤,٠٢٧ .

٢- التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة

Confirmatory Factor Analysis for variables \acute{s} study

أن التحليل العاملي التوكيدي هو أحد أشكال النمذجة الهيكلية والتي تمثل مدخلاً لتحليل البيانات الموجهة بنظرية معينة. وتتضمن مجموعة متنوعة من النماذج الرياضية (Byrne, 2013; Golob, 2003). وقد تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقاييس الدراسة الثلاثة الرئيسية ويتم إستعراض نتائج المسارات للتحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة وذلك على النحو التالي:

٢-١ التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الذكاء الإستراتيجي

CFA for strategic intelligence \acute{s} measurements

ويوضح الجدول (٥) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد الذكاء الثقافي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية (U.C) ، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) ، والخطأ المعياري (S.E) ، واختبار ت (C.R) test ، ومستوى معنوية ت P value لكل مسار .

جدول (٥)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي

*** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١٪

رقم العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
X1	الإستشراف	1.000	0.555			
X2		1.021	0.544	0.161	6.35	***
X3		0.981	0.497	0.155	6.349	***
X4		1.132	0.625	0.163	6.964	***
X5	الرؤية	1.000	0.532			
X6		1.020	0.547	0.139	7.315	***
X7		1.08	0.549	0.169	6.376	***

***	6.444	0.169	0.558	1.09		X8
			0.534	1.000	التحفيز	X9
***	6.361	0.14	0.467	0.888		X10
***	5.485	0.132	0.386	0.722		X11
			0.377	1.000	الشراكة	X12
***	5.100	0.400	0.773	2.038		X13
***	4.282	0.245	0.391	1.048		X14
			0.502	1.000	التفكير النظمي	X15
***	6.499	0.215	0.584	1.399		X16
***	6.438	0.191	0.573	1.23		X17

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS
كما يوضح جدول (٦) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل
العالمي التوكيدي لمقياس أبعاد الذكاء الثقافي.

جدول (٦)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العالمي التوكيدي لمقياس أبعاد الذكاء الإستراتيجي

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.414	أقل من أو تساوي ٥	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
.068	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
.913	أكبر من 0.9	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
.945		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الذكاء الثقافي مقبولة إحصائياً ، ويوضح جدول (٧) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقياس الذكاء الإستراتيجي

جدول (٧)

معاملات الثبات والصدق لمقياس الذكاء الإستراتيجي

المعاملات	مقياس الذكاء الإستراتيجي
معامل Cronbach's alpha	0.815
معامل الصدق	0.903

ويتضح من الجدول ٧ أن عبارات مقياس الذكاء الإستراتيجي تتسم بالثبات أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد هذا الاستبيان مرة أخرى على في نفس الظروف وقد أعطت نتائج الصدق وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات نتائج أكثر من ٠.٩ ، وهي يعنى أن تلك العبارات تقيس تلك الأبعاد التي صممت من أجل قياسها.

٢-٢ التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات الموارد البشرية

Confirmatory Factor Analysis for human resource practices & measurements

ويوضح الجدول ٨ نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد ممارسات الموارد البشرية على النحو التالي:

جدول (٨)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد ممارسات الموارد البشرية

رقم العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبار ت (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y1	تخطيط الموارد البشرية	1.000	0.746			
Y2		0.945	0.687	0.062	15.300	***
Y3		1.247	0.911	0.131	9.500	***
Y4		1.211	0.928	0.125	9.717	***
Y5		1.000	0.664			

***	12.182	0.075	0.603	0.912	الإستقطاب	Y6
***	11.093	0.11	0.803	1.218		Y7
***	11.889	0.114	0.887	1.360		Y8
			0.548	1.000	التدريب والتطوير	Y9
***	4.037	0.188	0.444	0.759		Y10
***	4.181	0.411	0.938	1.719		Y11
***	4.051	0.454	0.990	1.84		Y12
			0.694	1.000	تقييم الأداء	Y13
***	10.491	0.090	0.672	0.942		Y14
***	12.391	0.093	0.818	1.159		Y15
			0.854	1.000	المزايا والتعويضات	Y16
***	16.486	0.059	0.834	0.97		Y17
***	16.428	0.061	0.831	0.998		Y18

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥ . كما يوضح جدول (٩) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أبعاد ممارسات الموارد البشرية.

جدول (٩)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات الموارد البشرية

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
1.148	أقل من أو تساوي ٥	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.032	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.943	أكبر من 0.9	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة

	Goodness of Fit Index (GFI)
0.969	مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس ممارسات الموارد البشرية هي مؤشرات مقبولة إحصائياً ويوضح جدول (١٠) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقياس ممارسات الموارد البشرية.

جدول (١٠)

معاملات الثبات والصدق لمقياس ممارسات الموارد البشرية

المعاملات	مقياس ممارسات الموارد البشرية
معامل Cronbach`s alpha	0.870
معامل الصدق	0.932

ويتضح من الجدول ١٠ أن عبارات مقياس ممارسات الموارد البشرية تتسم بالثبات أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما أعيد هذا الاستبيان مرة أخرى على نفس الظروف وقد أعطت نتائج الصدق وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات نتائج أكثر من ٠.٩ وهي تعني أن تلك العبارات تقيس تلك الأبعاد التي صممت من أجل قياسها.

٢-٣ التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أداء المنظمة التنافسي

CFA for Organization Competitive Performance measurements

ويوضح الجدول (١١) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد أداء المنظمة التنافسي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandardized Coefficients (U.C) ، ومعاملات الانحدار المعيارية Standardized Coefficients (S.C) ، والخطأ المعياري Standard Error (S.E) ، واختبار ت (C.R) T test ، ومستوى معنوية P value لكل مسار .

جدول (١١)

نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد أداء المنظمة التنافسي

رقم العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Z1	الربحية	1.000	0.815			
Z2		1.047	0.844	0.062	17.006	***
Z3		1.177	0.885	0.065	17.983	***
Z4		0.843	0.692	0.067	12.621	***
Z5		0.799	0.649	0.068	11.741	***
Z6		0.899	0.712	0.067	13.512	***
Z7	تكلفة الإنتاج	1.000	0.911			
Z8		0.941	0.828	0.05	18.696	***
Z9		0.982	0.856	0.05	19.698	***
Z10	إنتاجية العوامل الكلية	1.000	0.897			
Z11		0.91	0.800	0.051	17.76	***
Z12		1.021	0.892	0.048	21.244	***
Z13		0.579	0.503	0.063	9.211	***
Z14	الحصة السوقية	1.000	0.753			
Z15		1.037	0.768	0.11	9.443	***
Z16		0.617	0.459	0.091	6.816	***

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥ . كما يوضح جدول (١٢) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أبعاد أداء المنظمة التنافسي.

جدول (١٢)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أداء المنظمة التنافسي

قيمة المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.384	أقل من أو تساوي ٥	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.068	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.917	أكبر من 0.9	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.954		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس أداء المنظمة التنافسي هي مؤشرات مقبولة إحصائياً، ويوضح جدول (١٣) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقياس أداء المنظمة التنافسي.

جدول (١٣)

معاملات الثبات والصدق لمقياس أداء المنظمة التنافسي

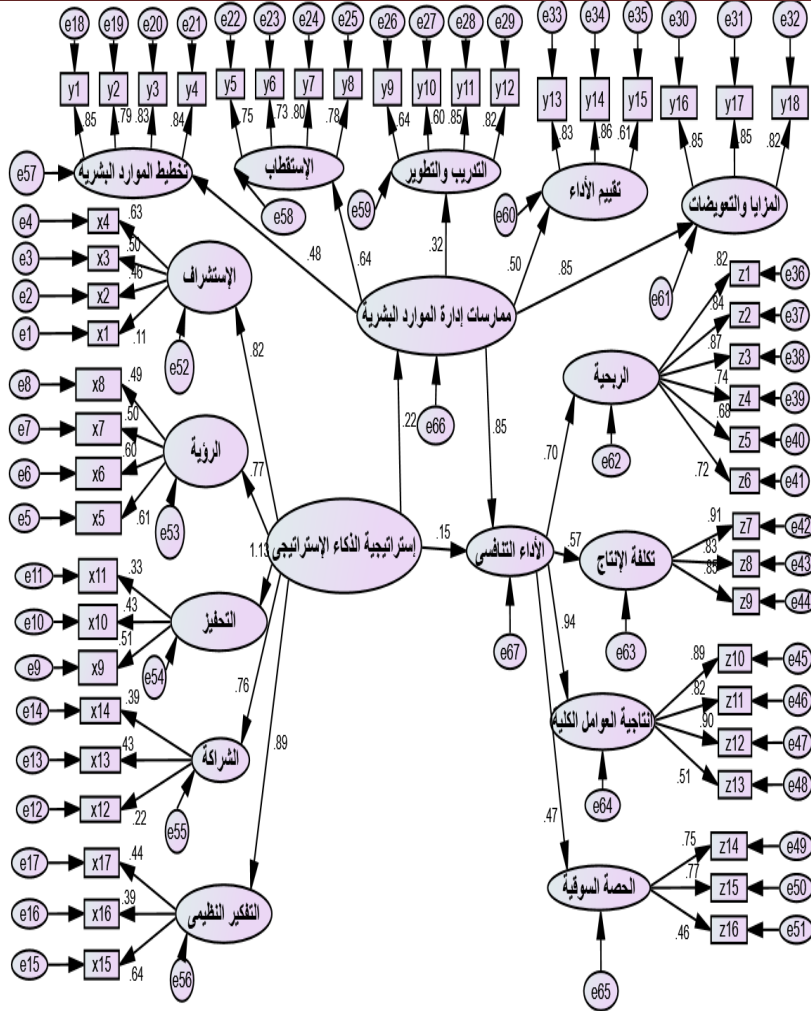
مقياس أداء المنظمة التنافسي	المعاملات
0.90	معامل Cronbach's alpha
0.948	معامل الصدق

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

ويتضح من الجدول ١٣ أن عبارات مقياس أداء المنظمة التنافسي تتسم بالثبات أي أنها تعطي نفس النتائج إذا ما أُعيد هذا الاستبيان مرة أخرى وفي نفس الظروف وقد أعطت نتائج الصدق وهي الجذر التربيعي لمعامل الثبات نتائج أكثر من ٠.٩ وهي يعني أن تلك العبارات تقيس تلك الأبعاد التي صممت من أجل قياسها.

٣- بناء النموذج الهيكلي أو البنائي الكلي لمتغيرات الدراسة Developing the total structural model of the study variables

تم بناء النموذج الهيكلي وعمل النمذجة الهيكلية لمتغيرات الدراسة الرئيسية الذكاء الإستراتيجي ، ممارسات الموارد البشرية وأداء المنظمة التنافسي وأبعادهما ومن ثم تحليل مسارات المتغيرات في النموذج البنائي الكلي لمتغيرات الدراسة وذلك في ضوء النتائج التي أسفر عنها التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة والتي أسفرت عنها نتائج التحليل العاملي التوكيدي كما اشتمل النموذج على الأبعاد الكلية لمتغيرات الدراسة، وهي المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي، والمقياس الكلي للممارسات الموارد البشرية والمقياس الكلي لأداء المنظمة التنافسي، كمتغيرات كامنة تحولت إلى متغيرات ظاهرة في ضوء القياس الدقيق باستخدام عبارات ذات تحميل مرتفع فقط، وبناء على تحليلات الثبات والصدق (Awang, 2012; Bacon, 2001; Bollen & Pearl, 2013; Byrne, 2013; Rayas, 2021) ويوضح الشكل (٢) النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة:



شكل (٢)

النموذج الهيكلي أو البنائي الكلي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج amos

ويوضح الجدول ١٤ نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة:

جدول (١٤)

نتائج إختبار التحليل المسارات لمتغيرات الدراسة

مستوى معنوية ت (P value)	اختبار ت (C.R)	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المسار		
					المتغير الوسيط	<---	المتغير المستقل
***	6.281	0.22	0.198	1.243	ممارسات الموارد البشرية	<---	الذكاء الإستراتيجي
مستوى معنوية ت (P value)	اختبار ت (C.R)	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المتغير التابع	<---	المتغير المستقل
***	7.898	0.15	0.111	0.877	أداء المنظمة التنافسي	<---	الذكاء الإستراتيجي
مستوى معنوية ت (P value)	اختبار ت (C.R)	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المتغير التابع	<---	المتغير الوسيط
***	6.243	0.85	0.188	1.172	أداء المنظمة التنافسي	<---	ممارسات الموارد البشرية
مستوى معنوية ت (P value)	اختبار ت (C.R)	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	الأبعاد	<---	المتغير
***		0.819		1	الاستشراف	<---	الذكاء الإستراتيجي
***	4.163	0.774	1.337	5.567	الرؤية	<---	الذكاء الإستراتيجي
***	4.295	1.126	1.555	6.681	التحفيز	<---	الذكاء الإستراتيجي
***	2.365	0.762	0.821	1.942	الشراكة	<---	الذكاء الإستراتيجي
***	4.327	0.891	1.596	6.906	التفكير النظامي	<---	الذكاء الإستراتيجي
***		0.484		1	التخطيط	<---	ممارسات الموارد البشرية
***	6.243	0.643	0.188	1.172	الاستقطاب	<---	ممارسات الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

تابع جدول (١٤)
نتائج إختبار التحليل المسارات لمتغيرات الدراسة

المتغير	<---	الأبعاد	معامل الانحدار غير المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري	اختبار	مستوى معنوية ت (P value)
ممارسات الموارد البشرية	<---	التدريب والتطوير	0.517	0.128	0.324	0.128	***
ممارسات الموارد البشرية	<---	تقييم الاداء	1.002	0.181	0.499	0.181	***
ممارسات الموارد البشرية	<---	المزايا والتعويضات	1.73	0.241	0.851	0.241	***
أداء المنظمة التنافسي	<---	الربحية	1		0.698		
أداء المنظمة التنافسي	<---	تكلفة الانتاج	0.877	0.111	0.566	7.898	***
أداء المنظمة التنافسي	<---	انتاجية العوامل الكلية	1.443	0.136	0.94	10.644	***
أداء المنظمة التنافسي	<---	الحصة السوقية	0.637	0.109	0.469	5.823	***

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

ويتضح من النموذج ٤ ومن الجدول ١٤ ما يلي:

- ١- أن النموذج قد تم بناءه وأجرى عليه التحليل العاملي من الدرجة الثانية لمقاييس الدراسة مجمعة وأن جميع العبارات التي أسفر عنها التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة لازال لها تحميل مرتفع في النموذج الهيكلي أو البنائي الكلي للدراسة.
- ٢- أن المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في المقياس الكلي للممارسات الموارد البشرية (المتغير الوسيط)
- ٣- أن المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي (المتغير المستقل) يؤثر في مقياس أداء المنظمة التنافسي (المتغير التابع).

٤- إن المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في المقياس الكلي لأداء المنظمة التنافسي.
ويوضح الجدول ١٥ مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي

جدول (١٥)

مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٥	2.336
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من ٠.٠٨	.053
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	أكبر من ٠.٩	.965
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		.934

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة مقبولة إحصائياً.
تحليل المسار هو أحد الأشكال الأساسية للنمذجة الهيكلية بجانب التحليل العاملي التوكيدي، وإن كان الاختلاف بينهما أنه في تحليل المسار يتم التعامل مع المتغيرات الكلية للأبعاد والتي سبق معالجتها في التحليل العاملي التوكيدي كمتغيرات كامنة علي أنها متغيرات مشاهدة (Golob, 2003; Hair Jr et al., 2021). ويتسم تحليل المسار بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مستقلة متعددة ومتغيرات تابعة متعددة، وكذلك بيان التأثيرات المباشرة والغير مباشرة بين المتغيرات (Tarka, 2018)، ويوضح الجدول ١٦ نتائج تحليل المسار للمتغيرات الكلية للدراسة.

جدول (١٦)

نتائج تحليل المسار للمتغيرات الكلية للدراسة

مستوى معنوية ت (P value)	اختبارات (C.R)	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المسار
0.043	2.025	0.116	0.058	0.117	الذكاء الإستراتيجي ← ممارسات الموارد البشرية
0.071	1.807	0.080	0.046	0.083	الذكاء الإستراتيجي ← أداء المنظمة التنافسي
***	14.053	0.626	0.045	0.636	ممارسات الموارد البشرية ← أداء المنظمة التنافسي

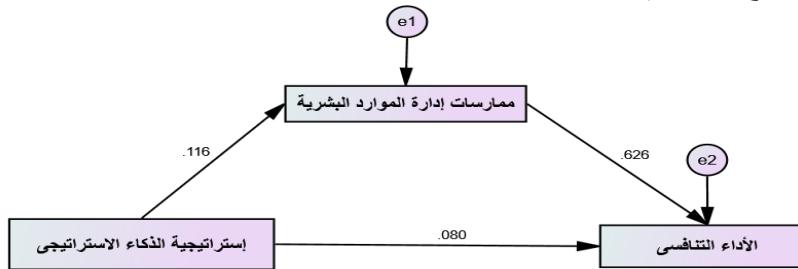
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS
كما يوضح الجدول ١٧ بيان التأثيرات الكلية الغير مباشرة للمتغير الوسيط على المتغير المستقل والتابع.

جدول (١٧)

بيان التأثيرات الكلية الغير مباشرة للمتغير الوسيط على المتغير المستقل والتابع.

التأثيرات الكلية الغير مباشرة للمتغير الوسيط على المتغير المستقل والتابع		
ممارسات الموارد البشرية	الذكاء الإستراتيجي	الذكاء الإستراتيجي
0.000	0.000	
0.000	0.072	أداء المنظمة التنافسي

كما يوضح الشكل رقم ٣ تحليل المسار بين المتغيرات الكلية للدراسة



الشكل رقم (٣)

تحليل المسار بين المتغيرات الكلية للدراسة

- ويتضح من الجدولين أرقام ١٦، ١٧ والشكل رقم ٣ ما يلي:
- ١- يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي في المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية بمقدار ١١.٦٪ وأن نسبة ١.٤٪ من الاختلافات في مقياس الذكاء الإستراتيجي تفسر مقياس الموارد البشرية وذلك عند مستوى دلالة > 0.05 .
 - ٢- يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي (المتغير المستقل) في المقياس الكلي لأداء المنظمة التنافسي بمقدار ٨٪ وأن نسبة ٠.٦٤٪ من الاختلافات في المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تفسر الاختلافات في المقياس الكلي لأداء المنظمة التنافسي أما باقي الاختلافات فترجع لعوامل أخرى بخلاف الذكاء الإستراتيجي وذلك عند مستوى دلالة أقل من ٩٠٪.
 - ٣- يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية في المقياس الكلي لأداء المنظمة التنافسي ٦٢.٦٪ وتفسر نسبة ٣٩٪ من الاختلافات في مقياس ممارسات الموارد البشرية الاختلافات في أداء المنظمة التنافسي وذلك عند مستوى دلالة > 0.01 .
 - ٤- يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي في المقياس الكلي لأداء المنظمة التنافسي من خلال مقياس ممارسات الموارد البشرية جزئياً بمقدار ٧.٢٪ (وساطة جزئية)، حيث أن هناك دلالة إحصائية مباشرة بين المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي (المتغير المستقل) والمقياس الكلي لأداء المنظمة التنافسي (المتغير التابع).
- ولمزيد من تدقيق النتائج وتدقيق اختبار الفروض تم عمل تحليل مسار لاختبار تأثير كلاً من المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي (المتغير المستقل) والمقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية (المتغير الوسيط) على أبعاد أداء المنظمة التنافسي (المتغير التابع) ، ويوضح الجدول ١٨ نتائج تحليل المسار للمقاييس الكلية للمتغير المستقل والوسيط على أبعاد المتغير التابع.

الجدول (١٨)

نتائج تحليل المسار للمقاييس الكلية للمتغير المستقل والوسيط على أبعاد المتغير التابع

مستوى المعنوية P value	اختبار ت	معامل الانحدار المعياري	الخطأ المعياري	معامل الانحدار غير المعياري	المسار
0.043	2.025	0.116	0.058	0.117	الذكاء الإستراتيجي <- ممارسات الموارد البشرية
0.032	2.150	0.101	0.013	0.029	الذكاء الإستراتيجي <- الربحية
0.279	1.082	0.055	0.014	0.015	الذكاء الإستراتيجي <- تكلفة الإنتاج
0.426	0.796	0.036	0.013	0.010	الذكاء الإستراتيجي <- إنتاجية العوامل الكلية
0.046	1.996	0.093	0.014	0.029	الذكاء الإستراتيجي <- الحصة السوقية
***	12.033	0.565	0.013	0.159	ممارسات الموارد البشرية <- الربحية
***	9.086	0.464	0.014	0.124	ممارسات الموارد البشرية <- تكلفة الإنتاج
***	13.988	0.628	0.013	0.179	ممارسات الموارد البشرية <- إنتاجية العوامل الكلية
***	12.228	0.572	0.014	0.174	ممارسات الموارد البشرية <- الحصة السوقية

غير دالة

دالة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

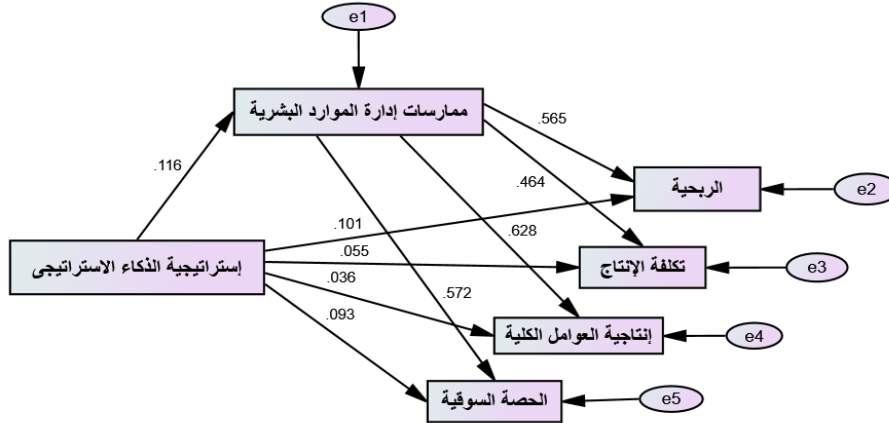
كما يوضح الجدول ١٩ بيان التأثيرات الغير مباشرة للمتغير الوسيط على المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع.

جدول (١٩)

بيان التأثيرات الكلية الغير مباشرة للمتغير الوسيط على المتغير المستقل أبعاد المتغير التابع

التأثيرات الكلية الغير مباشرة للمتغير الوسيط على المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع		
ممارسات الموارد البشرية	الذكاء الإستراتيجي	
0.000	0.000	ممارسات الموارد البشرية
0.000	0.065	الربحية
0.000	0.054	تكلفة الانتاج
0.000	0.073	إنتاجية العوامل الكلية
0.000	0.066	الحصة السوقية

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS
كما يوضح الشكل رقم ٤ تحليل المسار بين المتغيرات الكلية للدراسة



الشكل رقم (٤)

تحليل المسار بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج AMOS

ويتضح من الجدولين ١٨، ١٩ والشكل رقم ٤ ما يلي:

- ١- يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي في المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية بمقدار ١١.٦٪ وأن نسبة ١.٤٪ من الاختلافات في مقياس الذكاء الإستراتيجي تفسر مقياس الموارد البشرية وذلك عند مستوى دلالة $0.05 >$.

٢- يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي في بُعد الربحية بمقدار ١٠.١٪ وأن نسبة ١٪ من الاختلافات في مقياس الذكاء الإستراتيجي تفسر الاختلافات في بُعد الربحية أما باقي الاختلافات فترجع لعوامل أخرى بخلاف مقياس الذكاء الإستراتيجي وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

٣- يؤثر المقياس الكلي للممارسات الموارد البشرية في بُعد الربحية بمقدار ٥٦.٥٪ وأن نسبة ٣٢٪ من الاختلافات في مقياس ممارسات الموارد البشرية تفسر الاختلافات في بُعد الربحية أما باقي الاختلافات فترجع لعوامل أخرى بخلاف ممارسات الموارد البشرية وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

٤- يزيد تأثير المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي الغير مباشر على بُعد الربحية من خلال وساطة مقياس ممارسات الموارد البشرية جزئيا بمقدار ٦.٥٪.

٥- لا يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي في بُعد تكلفة الإنتاج تأثير مباشر حيث أنه لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى معنوية ٩٩٪ أو ٩٥٪ أو ٩٠٪.

٦- يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية في بُعد تكلفة الإنتاج بمقدار ٤٦.٤٪ و أن نسبة ٢١.٥٪ من الاختلافات في مقياس ممارسات الموارد تفسر الاختلافات في بُعد تكلفة الإنتاج أما باقي الاختلافات فترجع لعوامل أخرى بخلاف ممارسات الموارد البشرية وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

٧-٧- يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثير غير مباشر على بُعد تكلفة الإنتاج من خلال وساطة مقياس ممارسات الموارد البشرية بمقدار ٥.٤٪.

٨- لا يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي في بُعد إنتاجية العوامل الكلية تأثير مباشر حيث أنه لا توجد علاقة إحصائية دالة عند مستوى معنوية ٩٩٪ أو ٩٥٪ أو ٩٠٪.

٩- يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية في بُعد إنتاجية العوامل الكلية بمقدار ٦٢.٨٪ و أن نسبة ٣٩.٤٪ من الاختلافات في مقياس ممارسات الموارد تفسر الاختلافات في بُعد إنتاجية العوامل الكلية أما باقي الاختلافات فترجع لعوامل أخرى بخلاف ممارسات الموارد البشرية وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01.

١٠- يؤثر المقياس الكلي يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثير غير مباشر على بُعد إنتاجية العوامل الكلية من خلال وساطة مقياس ممارسات الموارد البشرية بمقدار ٧.٣٪.

- ١١- يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي في بُعد الحصة السوقية بمقدار ٩.٣٪ وأن نسبة ٠.٠٨٦٪ من الاختلافات في مقياس الذكاء الإستراتيجي تفسر الاختلافات في بُعد الحصة السوقية أما باقي الاختلافات فترجع لعوامل أخرى بخلاف مقياس الذكاء الإستراتيجي وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .
- ١٢- يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية في بُعد الحصة السوقية بمقدار ٥٧.٢٪ و أن نسبة ٣٢.٧٪ من الاختلافات في مقياس ممارسات الموارد تفسر الاختلافات في بُعد إنتاجية العوامل الكلية أما باقي الاختلافات فترجع لعوامل أخرى بخلاف ممارسات الموارد البشرية وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.01 .
- ١٣- يزيد تأثير المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي الغير مباشر على بُعد الحصة السوقية من خلال وساطة مقياس ممارسات الموارد البشرية جزئياً بمقدار ٦.٦٪ .

٤/ اختبار فروض الدراسة Test of hypotheses

- تم اختبار صحة الفروض وذلك على النحو التالي:
- اختبار الفرض الأول:** يتمثل الفرض الرئيسي الأول للدراسة فيما يلي:
- يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في أداء المنظمة التنافسي وأبعاده ومنه تتبثق الفروض الفرعية الآتية:
- ١/١ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد الربحية التحليل السابق، تثبت صحة الفرض ١/١ .
- ٢/١ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد تكلفة الإنتاج ومن التحليل السابق، تثبت عدم صحة الفرض ٢/١ .
- ٣/١ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد إنتاجية العوامل الكلية ومن التحليل السابق، تثبت عدم صحة الفرض ٣/١ .
- ٤/١ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد الحصة السوقية ومن التحليل السابق، تثبت صحة الفرض ٤/١ .
- ومن ثم تثبت صحة الفرض جزئياً**
- اختبار الفرض الثاني:** يتمثل الفرض الرئيسي الثاني للدراسة فيما يلي:
- يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في أداء المنظمة التنافسي وأبعاده ومنه تتبثق الفروض الفرعية الآتية:

١/٢ يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في بُعد الربحية ومن التحليل السابق، تثبت صحة الفرض ١/٢.

٢/٢ يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في بُعد تكلفة الإنتاج ومن التحليل السابق، تثبت صحة الفرض ٢/٢.

٣/٢ يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في بُعد إنتاجية العوامل الكلية ومن التحليل السابق، تثبت صحة الفرض ٣/٢.

٤/٢ يؤثر المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية تأثيراً معنوياً في بُعد الحصة السوقية ومن التحليل السابق، تثبت صحة الفرض ٤/٢.

ومن ثم تثبت صحة الفرض

اختبار الفرض الثالث وتمثل الفرض الرئيسي الثالث للدراسة فيما يلي:

يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية ومن ثم تثبت صحة الفرض الثالث.

اختبار الفرض الرابع : وتمثل الفرض الرئيسي الرابع للدراسة فيما يلي

يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في أداء المنظمة التنافسي وأبعاده من خلال المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط ومنه تنبثق الفروض الفرعية التالية:

١/٤ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد الربحية من خلال المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ١/٤.

٢/٤ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد تكلفة الإنتاج من خلال المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ٢/٤.

٣/٤ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد إنتاجية العوامل الكلية من خلال المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض ٣/٤.

٤/٤ يؤثر المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي تأثيراً معنوياً في بُعد الحصة السوقية من خلال المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض .٤/٤

ومن ثم تثبت صحة الفرض

نتائج الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير تطبيق ابعاد الذكاء الاستراتيجي على أداء المنظمة التنافسي من خلال دور الوسيط الذي تلعبه ممارسات إدارة الموارد البشرية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي والأداء التنافسي، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في هذه العلاقة، تناولت الدراسة مجموعة من النقاط الخاصة بمنهجية الدراسة فبدأ بفلسفة ومنهج الدراسة، ثم أوضحت الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، ثم إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء، فالأساليب الإحصائية المستخدمة والتي عكست جوانب متعددة منها الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي، والخطأ المعياري للوسط الحسابي، والانحراف المعياري) مع تطبيق اختبار ت لعينة واحدة، تقييم مقاييس الدراسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة واختبار الثبات والصدق و تصميم النموذج البنائي أو الهيكل الكلي لمتغيرات الدراسة، وكيفية اختبار صحة فروض الدراسة، وقد تم التوصل إلى أن الذكاء الإستراتيجي يؤثر تأثيراً معنوياً طردياً في أداء المنظمة التنافسي من خلال ممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط كذلك تم إيضاح أن الذكاء الإستراتيجي يؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في أداء المنظمة التنافسي وأبعاده من خلال ممارسات الموارد البشرية كمتغير وسيط وأن نوع هذه الوساطة هي وساطة جزئية partial mediation عدا بعدى تكلفة الانتاج وإنتاجية العوامل الكلية فإن نوع الوساطة بين المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي وهذين البعدين هي وساطة كلية من خلال المقياس الكلي لممارسات الموارد البشرية، حيث لا توجد علاقة إحصائية دالة بين المقياس الكلي للذكاء الإستراتيجي وهذين البعدين.

الخلاصة: Conclusion

مما سبق من خلال التحليل الوصفي للدراسات السابقة، والاحصائي التطبيقي، يتضح لنا ان للذكاء الاستراتيجي كأحد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية أهمية كبيرة تحسين عملية صنع القرار وذلك من خلال الاستشراف والقدرة على قراءة المستقبل عن طريق جمع

المعلومات الاستراتيجية وفهم العلامات الدقيقة والمخفية في البيئة والتحليلات الدقيقة تُمكن مديري الموارد البشرية من اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل بشأن القوى العاملة. وهذا يسمح لشركات التعدين بالسودان بالاستعداد الدائم لمواجهة التحديات البيئية في إطار المنافسة القوية، مما يتيح لها بناء ميزة تنافسية قوية باستنادها إلى المعلومات الاستباقية فيما يتعلق بالمنافسين والموردين والعلماء، مما يساعدها ذلك في إنتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة منخفضة وتحفيز التطوير والابتكار.

التفكير النظمي يهدف إلى بناء ميزة تنافسية لشركات التعدين بالسودان من خلال منحها مرونة عالية تجعلها قادرة على التكيف مع التحولات البيئية الهامة، وهذا النوع من التفكير يمكن الشركة من تطوير ممارسات جديدة تجذب وتحفظ بالموظفين المهرة لديهم قدرة علي الابتكار مما يُساعدها على التميز في السوق وجعل ميزتها التنافسية صعبة المحاكاة.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم الذكاء الاستراتيجي علي تعزيز أداء العاملين ورفع وتطوير دائهم مما يمكنهم من تكوين الشراكات والتحالفات الاستراتيجية لبناء ميزة تنافسية متطورة من خلال تقليل التكلفة وتحسين جودة المنتج، وتحفيز الابتكار في منتجات جديدة يصعب على المنافسين محاكتها. وبالتالي، يستفيد الأعضاء في هذه الشراكات من تبادل الخبرات والموارد المشتركة، ويعملون معا على الحفاظ على تنافسيتهم وتوسيع حصتهم السوقية.

يمكن للذكاء الاستراتيجي أن يلعب دورا حيويا في بناء استراتيجيات تنافسية قوية ومتقدمة تتناسب مع عصر السرعة والتغيير، وذلك من تحسين التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، إدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية بشكل أفضل، تعزيز التواصل والتعاون بين إدارة الموارد البشرية وأقسام الشركة الأخرى مما ينتج قادة يتمتعون بالذكاء الاستراتيجي لهم القدرة على قراءة المستقبل بشكل واع، وبناء الاستراتيجيات بناءا على ذلك، مما يجعل المنظمة مستعدة دائما لمواجهة التحديات البيئية والمنافسة.

توصيات الدراسة

- العمل علي التطوير المستمر لقدرات القيادات الاستراتيجية وذلك من خلال الخطط التدريبية اللازمة بما يتماشى مع متطلبات تطبيق ابعاد استراتيجية الذكاء الاستراتيجي.
- تبني نهج استشرافي يساعد في التنبؤ بالتحديات المستقبلية وتطوير استراتيجيات الاستشراق.

- ضرورة الحصول على التزام من القيادة العليا، وتطوير خطة مفصلة لتطبيق كافة ابعاد استراتيجية الذكاء الاستراتيجي لكي تتمكن شركات التعدين بالسودان من الاستفادة من فوائد استراتيجية الذكاء الاستراتيجي والذي بدوره يعمل علي تحسين اداء إدارة الموارد البشرية وتعزيز قدرتها التنافسية.
- التركيز علي سياسات الاستقطاب والتعيين لتوفير الموارد البشرية اللازمة لتطبيق استراتيجي الذكاء الاستراتيجي، مع قياس وتقييم وتقويم النتائج بشكل مستمر.
- التطوير التكنولوجي (اجهزة - برامج -كوادر مؤهلة) المستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية والبيئية المنافسة.
- تعزيز التكامل بين استراتيجيات الذكاء الاستراتيجي واستراتيجيات ادارة الموارد البشرية لتحقيق اقصي استفادة من الوساطة الجزئية للمارات ادارة الموارد البشرية.
- وضع خطط تحسين شاملة لمؤشرات الاداء الاقل تأثراً مثل تكلفة الانتاج ونتاجية العوامل الكلية، من خلال تعزيز التكامل بين مختلف وظائف المنظمة.

الدراسة المقترحة : دراسة اثر التغيرات التكنولوجية المتسارعة علي استراتيجية الذكاء الاستراتيجي لتحقيق ميزة تنافسية.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- أونيس، الخير (٢٠١٧) دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة طوّلقة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- السلمي، علي (٢٠١٢) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- بلالي، أحمد (٢٠٠٥) استراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول "الأداء المتميز للمنظمات والمستويات"، جامعة ورقلة، الجزائر

- بن سعد، وسيلة، بن سعيد، محمد (٢٠١٧) القدرة التنافسية كآلية استراتيجية لتحسين أداء المنظمات: تجربة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٣، العدد ١٥، ديسمبر.
- عليوي، إبراهيم، الصقال، محمد (٢٠٢٢) الذكاء الاستراتيجي وتأثيره في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (بحث استطلاعي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة العراقية)، ٣
- شمت، نيفين (٢٠١٠) التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، دار التعليم الجامعية، الإسكندرية.
- محمد، شريف (٢٠٢١) دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة.
- مصطفى، عمرو (٢٠١٩) أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة.
- مصطفى، عمرو (٢٠١٩) أثر الذكاء الاستراتيجي على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، القاهرة..
- هنار إبراهيم أمين (٢٠١٤) دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، كلية الادارة والاقتصاد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٠، العدد ٧٧، بغداد، العراق

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abed Hussain, A. A., & Abbas, A. A. (2019). Transactional and Empowering Leadership as Two Modified Variables for the Relationship between Strategic Intelligence and the Strategic Map. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, Vol. 15, No. 48, part.2, 2019.
- Abuktaish, K., & Alkshal, S. J. (2020, September). The Effect of Strategic Intelligence on Competitive Advantage in Jordanian Extractive and Mining Companies. European Journal of Scientific Research Vol. 157 No 3 September 2020.

- Abuzaid, A. N. (2017). Exploring the impact of strategic intelligence on entrepreneurial orientation: A practical study on the Jordanian diversified financial services companies. *International Management Review*, 13(1) .
- Al-Agry, D. F. (2021). High-involvement human resource practices and their impact on organizational ambidexterity: The mediating role of employees' ambidextrous behaviors. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5) .
- Al-Fawaeer, M., & Alkhatib, A. W. (2020). Investigating The Moderating Role Of Teamwork Culture On Strategic Intelligence And Operational Performance. *Economics and Management Volume: XVII, Issue: 2, Year: 2020.*
- Al-Qudah, S., Obeidat, A. M., & Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 219 .
- Alomian, N. R., &et.al. (2019). The Impact of Strategic Intelligence on Achieving Competitive Advantage:Applied Study on the Pharmaceutical Companies Sector in Jordan. *International Journal of Business and Social Science Vol. 10 • No. 4 • April 2019.*
- Al-Zu'bi , H. A. (2016). Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility: An Empirica Investigationl. --- *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*April 2016, Vol. 6, No. 4.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management.* Kogan Page Publishers .
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management.* Kogan Page Publishers .

- Awang, Z. (2012). Structural equation modeling using AMOS graphic. Penerbit Universiti Teknologi MARA
- Armstrong, Michael. 2008. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 4th Edition, Kogan Page, London.
- Bacon, L. D. (2001). Using Amos for structural equation modeling in market research. Lynd Bacon & Associates Limited and SPSS Incorporated Chicago, IL .
- Barde, M. P., & Barde, P. J. (2012). What to use to express the variability of data: Standard deviation or standard error of mean? Perspectives in clinical research, 3(3).
- Berges, A., & et.al. (2021). A Framework for Strategic Intelligence Systems Applied to Education Management: A Pilot Study in the Community of Madrid. Digital Object Identifier 10.1109/ACCESS.2021.3081734.
- Bollen, K. A., & Pearl, J. (2013). Eight myths about causality and structural equation models. In Handbook of causal analysis for social research (pp. 301–328). Springer .
- Bottazzi, G., Secchi, A., & Tamagni, F. (2008). Productivity, profitability and financial performance. Industrial and Corporate Change, 17(4), 711–751. <https://doi.org/10.1093/icc/dtn027>.
- Byrne, B. M. (2013). Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming. routledge .
- Brewster, Chris et al., .2000. Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Oxford University Press, Cape Town.
- Clar, G.; Acheson, H.; Hafner-Zimmermann, S.; Sautter, B.; Buczek, M.; Allan, J. (2008). Strategic Policy Intelligence Tools. Enabling better RTDI policy-making in Europe's regions Steinbeis-Edition Stuttgart/Berlin.

- Cooksey, R. W. (2020). Illustrating statistical procedures: Finding meaning in quantitative data. Springer Nature .
- Coutts, J. J., & Hayes, A. F. (2023). Questions of value, questions of magnitude: An exploration and application of methods for comparing indirect effects in multiple mediator models. Behavior research methods, 55(7), 3772–3785 .
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. psychometrika, 16(3), 297–334 .
- Curvin, J., & Slater, R. (2002). Quantitative methods for business decisions. Thomson Learning .
- Daft,R.(2004).Organization Theory and Design,8th ed. ,Thompson Publishing ,N.W.,USA.
- Edgell, S. E., & Noon, S. M. (1984). Effect of violation of normality on the t test of the correlation coefficient. Psychological bulletin, 95(3)
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. Journal of business research, 69(8), 3192–3198 .
- Gaur, A., & Gaur, S. (2009). Statistical Methods for Practice and Research: A Guide to Data Analysis Using SPSS. In (2 ed.). SAGE Publications India Pvt Ltd. <https://doi.org/10.4135/9788132108306>
- Gitelman, L. D., Kozhevnikov, M. V., & Chebotareva, G. S. (2021). Strategic intelligence of an organization amid uncertainty. WIT Press: Ashurst, Southampton, UK.
- Golob, T. F. (2003). Structural equation modeling for travel behavior research. Transportation Research Part B: Methodological, 37(1) .
- Gratton, Lynda et al., 1999. Strategic Human Resource Management, Oxford University Press, New York: 7.

- Haines,S (2007).Strategic and system thinking :the winning formula,systems thinking press. Jonson,A.(2011).What Is Competitive Intelligence ?,.
- Quarmby,N,(2003).Futures Work in Strategic Criminal Intelligence, Paper Presented at the Evaluation in Crime and Justice: Trends and Methods Conference Convened by the Australia Institute of Criminology In Conjunction with the Australia Bureau of Statistics and Held in Caberra,24-25 March.
- Maccoby,M. and Scudder, T.(2011).Strategic Intelligence Definition ,Performance Improvement ,Vol.50,No.3,pp,32-40.
- Schuler, Randall S., & Jackson, Susan E., 2007. Strategic Human Resource Management,Blackwell Publishing, USA, p.xiii.
- Shahraki, A. M., &et.al. (2020). An Investigation of the Impacts of Strategic Intelligence on Improving Organizational Innovation. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Vol. 24, Issue 04, 2020.
- Maccoby, M. (2015). Strategic intelligence: Conceptual tools for leading change. Oxford University Press, USA .
- Medhi, J. (1992). Statistical methods: an introductory text. New Age International .
- Mishra, P., Pandey, C. M., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019). Descriptive statistics and normality tests for statistical data. Annals of cardiac anaesthesia, 22(1).
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. In (Vol. 19): Sage Publications Sage UK: London, England.
- Norris, M., & Lecavalier, L. (2010). Evaluating the use of exploratory factor analysis in developmental disability psychological research. Journal of autism and developmental disorders .

- Pruzek, R. (2005). Factor analysis: exploratory. Encyclopedia of statistics in behavioral science .
- Rayas, F. S. (2021). Design of a Structural Equation Model to Evaluate the Strategic Prospective of SMEs .
- Reichardt, C. S. (2002). Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference. In: JSTOR.
- Röth, L. (2023). Pathway Analysis, Causal Mediation, and the Identification of Causal Mechanisms. In Causality in Policy Studies: a Pluralist Toolbox . Springer International Publishing Cham .
- Tarka, P. (2018). An overview of structural equation modeling: its beginnings, historical development, usefulness and controversies in the social sciences. Quality & quantity .
- Thompson, B. (2004). Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications. Washington, DC, 10694(000) .
- Thompson, S. (2010). Sampling, New York: John Wiley and Sons, Third Edition. www.alleydog.com. common source bias/ Psychology Glossary.
- Walters, D. W., & Helman, D. A. (2023). Industry and Market Dynamics. In The Value Chain Network: Unlocking Organizational Excellence through Effective Operating Models .
- Zhai, Y., Zhang, L., & Yu, M. (2024). AI in Human Resource Management: Literature Review and Research Implications.