

## تأثير الاستشراف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني في شركة التأمين الوطنية

أ.م.د. فراس محمد العامري  
Firas Mohammed Al-Amery

الباحث فاطمة باسم فاضل  
Fatimah Basim Fadhil  
[Fatimabasim110@yahoo.com](mailto:Fatimabasim110@yahoo.com)

كلية الإدارة و الاقتصاد / جامعة بغداد

### The impact of strategic foresight on the sustainable competitive advantage, a field research in the National Insurance Company

تاريخ استلام البحث 2022/ 5/29 تاريخ قبول النشر 2022/7/28 تاريخ النشر 2023/4 / 4  
<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.180709>

#### المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تشخيص نوع و مستوى تأثير الإستشراف الإستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة و قد سعى البحث للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة البحث من خلال إختبار فرضية رئيسية لإستكشاف علاقة التأثير بين متغيري البحث، و لتحقيق إختبار فرضيات البحث إستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، إذ بلغت عينة البحث (66) فرداً من مدراء الأقسام و الفروع و معاوني مدراء الأقسام في شركة التأمين الوطنية في بغداد، و قد تم إستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات و تم إعدادها من قبل الباحث بعد أن خضعت للتحكيم و لإختبار الصدق و الثبات، فضلاً عن التواجد الميداني للباحث و إستخدام الملاحظة، و تم تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23)، و كما تم إستخدام العديد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات المتمثلة بالوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، معامل الإختلاف، معادلة الانحدار الخطي البسيط، و أظهر البحث نتائج معنوية تمثلت بعلاقة ايجابية ما بين المتغيرين، و توصل الباحث الى عدد من الإستنتاجات أبرزها يعد الإستشراف الإستراتيجي وسيلة فاعلة للحصول على معلومات متكاملة تسهم بإتخاذ قرارات إستراتيجية ذات جودة عالية تساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، و كان ختام البحث مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة إعتناء المنظمة المبحوثة بتقنيات و أساليب حديثة تسهل من انجاز أنشطتها المتمثلة بالبحث عن الفرص التي يجب عليها إغتنامها و التهديدات التي قد تواجهها.

**الكلمات الرئيسية:** الإستشراف الإستراتيجي ، الميزة التنافسية المستدامة.

#### Abstract

The current research aims at diagnosing the type and level of the impact of strategic foresight on sustainable competitive advantage. The research sought to answer the questions related to the research problem by testing a main hypothesis to explore the influence relationship between the research variables. In order to test the research hypotheses, the descriptive analytical method was used, (66) Collecting data and information and it was prepared by the researcher after one of the directors of departments and branches and his assistants. It was subjected to arbitration and test of validity and reliability, and the field study center for the researcher and evaluation, and the data were analyzed using the statistical program (SPSS V.23), And many statistical methods were used to process the data represented by the arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, simple and multiple linear regression equation. The strategy is an effective way to obtain integrated information that contributes to making strategic decisions of high quality that helps

companies achieve a sustainable competitive advantage, and the conclusion of the research was a set of recommendations, most notably the need for the company in question to adopt modern techniques and methods that facilitate the completion of its activities represented by searching for opportunities that it must seize. and the threats you may face.

**Key words:** *strategic foresight, sustainable competitive advantage*

## المقدمة

لقد أفرزت الاحداث الأخيرة عدداً من التغيرات و التطورات على ساحة منظمات الأعمال، مما يتطلب منها السعي الى إتخاذ إجراءات و قرارات لمواجهة اخطار و تحديات المستقبل، فأن تحديد الإتجاه المستقبلي لأي منظمة و تحقيق الأهداف التي تسعى الى تحقيقها يتوقف بشكل كبير على المعرفة بالأوضاع المستقبلية ، و ذلك من خلال الإستشراف الإستراتيجي فهو نهج قائم على التحليل و التقدير و الحدس تستعين به المنظمات في جمع المعلومات عن بيئتها في المستقبل و يتم ذلك عبر توقع احتمالات التطورات و القضايا الناشئة و آثارها المترتبة لإستخلاص رؤى فعالة تفيد في التخطيط الإستراتيجي و إتخاذ القرارات و التأهب لمواجهة المستقبل بغية تحقيق نتائج إيجابية. حيث يلعب دوراً أساسية في التخطيط و إتخاذ القرار و أن التأهب و الإستعداد للمستقبل هو مؤشر قوي للمنظمات لتصبح أفضل أداءً في مجالها و تحقيق ربحية أعلى و تكتسب نمو متميز في السوق و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة التي تعتبر هدفاً رئيساً تسعى الى بلوغه جميع منظمات الأعمال، و لكي تتجح منظمة ما في هذه الأيام و تستطيع تحقيق الأستدامة للمزايا التنافسية و المحافظة عليها ، وكون شركة التأمين الوطنية احدى المنظمات التابعة لوزارة المالية تقدم خدمات غير ملموسة متمثلة بمختلف أنواع الوثائق التأمينية و كذلك لكبر حجم المنظمة اذ تمتلك فروع و مكاتب موزعة في جميع انحاء العراق، و نتيجة لذلك قد وقع عليها الأختيار لتكون ميداناً للدراسة الحالية حيث بلغ عدد أفراد العينة 66 شخص، و قد قسم البحث الى اربعة فصول، أشتمل الفصل الأول على مبحثين خصص الأول منه لمنهجية البحث أما الثاني فقد خصص للدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث، أما الفصل الثاني فقد أشتمل على الأطار النظري للبحث و تم تقسيمه الى مبحثين، الأول تناول الأستشراف الأستراتيجي و الثاني الميزة التنافسية المستدامة، و خصص الفصل الثالث الى الجانب العملي للبحث و قسم الى ثلاثة مباحث، الأول تضمن مجتمع البحث و عينته و الثاني تضمن تشخيص و تحليل الواقع الحالي لمتغيري البحث و الثالث تضمن اختبار و تحليل فرضيات التأثير بين متغيري البحث، أما الفصل الرابع فقد عرض استنتاجات و توصيات البحث و ذلك في مبحثين، الأول خصص لأهم الأستنتاجات التي توصل اليها البحث، أما الثاني خصص لمجموعة من التوصيات الضرورية لمنظمة التأمين الوطنية (مجتمع البحث).

## المبحث الأول منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

أنبثت مشكلة البحث الحالي من الحاجة المتواجدة حالياً لدى الشركة المبحوثة حيث يرى الباحث ضرورة ادراك الشركة لمتغير الاستشراف الاستراتيجي ودوره أمام حجم التحديات والصعوبات التي تواجهها الشركة في الفترة الحالية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي سوف تجني من ورائها الشركة فوائد كبيرة تتمثل في زيادة حصتها السوقية وبقائها فترة طويلة ويعتبر عدم أو ضعف تطبيقها في البيئة العراقية وعلى وجه التحديد في شركات التأمين تعد حالة تستحق البحث

### ثانياً: أهمية البحث

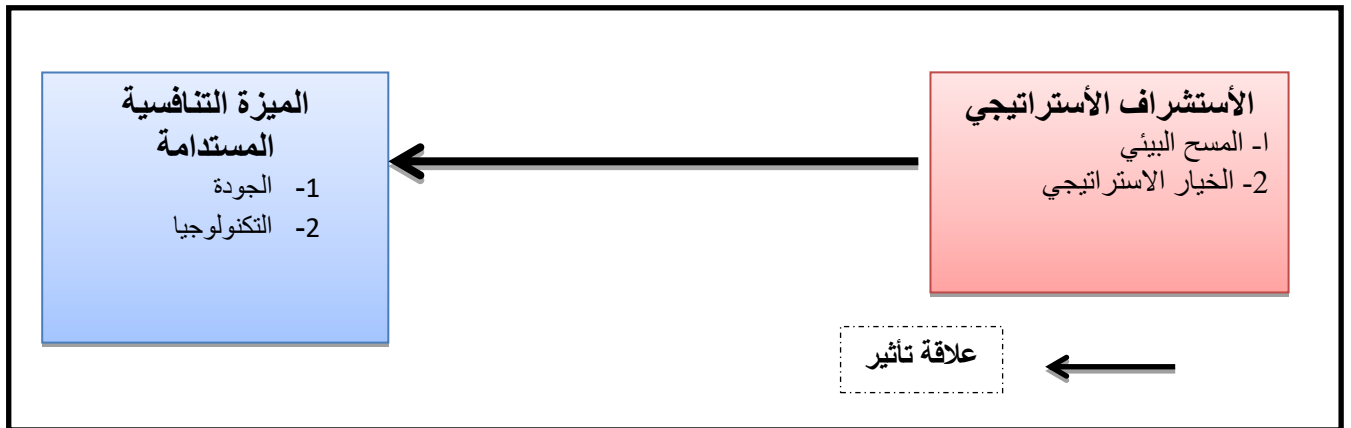
- 1- تكمن أهمية الدراسة من أهمية المتغيرين (الاستشراف الاستراتيجي، الميزة التنافسية المستدامة) في تشجيع منظمة التأمين الوطنية على تطوير مستوى خدماتها في ظل بيئة ديناميكية تتغير بسرعة عالية و باستمرار من خلال استخدام أساليب ومناهج حديثة وتطبيقها.
- 2- استفادة منظمة التأمين الوطنية من نتائج هذه الدراسة في التركيز على دور الاستشراف الاستراتيجي والذي من شأنه الإسهام في رفع كفاءة المنظمة بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

#### ثالثاً: أهداف البحث

- 1- بيان اثر تبني مفهوم الاستشراف الاستراتيجي لدى الادارة العليا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- 2- محاولة تقديم أفكار جديدة لأصحاب القرار في المنظمة المبحوثة عن كيفية تطبيق الاستشراف الاستراتيجي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### رابعاً:المخطط الفرضي للبحث

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم بناء مخطط فرضي للبحث يعكس التأثير المباشر بين متغيرات البحث ( الاستشراف الاستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة ) ، وكما في الشكل (1)



#### خامساً: فرضيات البحث

بناءً على ما تم طرحه في مشكلة البحث والمخطط الفرضي للبحث، فقد تم صياغة الفرضية الآتية :-  
( يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإستشراف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة)

#### سادساً: حدود البحث

- 1- الحدود المعرفية: تجسدت الحدود المعرفية بالجوانب العلمية التي تدفقت منها متغيري للبحث، و هي الاستشراف الإستراتيجي و الميزة التنافسية المستدامة.
- 2- الحدود البشرية: تمثل مجتمع البحث بعينة تتألف من المدراء أو من ينوب عنهم في جميع اقسام و فروع مركز المنظمة لما يمتلكوا من خبره في المجال التسويقي اضافة الى جميع موظفي قسم التسويق بسبب طبيعة عملهم المتعلق بالعملية التسويقية لوحدات المنظمة كافة.
- 3- الحدود المكانية: تم اختيار منظمة التأمين الوطنية وذلك لكونها تمثل حجر الأساس للتأمين على مستوى منظمات التأمين العراقية وكونها تسوق جميع انواع وثائق التأمين، وذلك لتحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته.

#### سابعاً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات

ستشتمل عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لانجاز البحث على مجموعة من الأساليب وهي:  
أ- الجانب النظري:

- الكتب والادبيات والدوريات العربية والاجنبية.
- الرسائل والاطاريح الجامعية.
- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

ب- الجانب العملي :

- استمارة الاستبيان: نظراً لطبيعة البحث فان استمارة الاستبيان هي انطب الادوات التي تحقق اهداف البحث كونها تعرض على المستجوبين اسئلة تتفق مع فرضية البحث واهدافه الرئيسة , سيتم استخدام برنامج SPSS لغرض ايجاد النتائج و تحليلها.

**ثامناً: منهج البحث**

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لجمع البيانات اللازمة و من ثم القيام بتحليلها، باعتبار هذا المنهج يركز على آراء عينة البحث، إضافة الى استخدام المنهج الوصفي، لوصف المتغيرات ، أما بالنسبة للمنهج التحليلي يستخدم لتحليل النتائج الاحصائية التي على اساسها تبني الاستنتاجات و التوصيات

**تاسعاً: مجتمع البحث و عينته**

تعد شركة التأمين الوطنية المنظمة الأم في قطاع التأمين العراقي، إذ مرت المنظمة عبر تاريخها التأميني بمراحل متعددة إذ تأسست منظمة التأمين الوطنية ومقرها بغداد بموجب القانون المرقم ( 56 ) لسنة 1950 برأس مال اسمي قدره ( مليون دينار ) و تمارس المنظمة جميع أنواع التأمين العام أما عينة البحث ان قام الباحث بإختيار العينة العشوائية ، ان بلغ حجم المجتمع ( 80 ) فرداً ، وتم تحديد حجم العينة ( 66 ) فرداً من إجمالي مجتمع البحث حسب قانون ديمورجان لتحديد العينة تضمنت مدرء الاقسام و الفروع و الشعب في الشركة موضوع البحث حيث تم توزيع ( 66 ) استمارة استبيان على العينة من هذا المجتمع.

**عاشراً: التعريفات الإجرائية لمتغيري البحث**

الأستشراف الاستراتيجي: القدرة على توقع الاحداث قبل حدوثها و مساعدة الشركات للتعامل مع المستقبل و هو القدرة على تعزيز رؤيا عن المستقبل عن طريق زيادة التعليم و مساعدة الشركة للتأقلم مع التغيرات البيئية .  
الميزة التنافسية المستدامة: هي استراتيجية تعتمد على الشركة لخلق قدرة يصعب تقليدها من قبل الشركات الاخرى و من خلالها تستطيع التميز و التفرد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و التعامل مع التهديدات البيئية التي قد تواجهها و بالتالي تقدم خدمة ذات قيمة عالية لا يمكن للمنافسين تقليدها في الوقت الحاضر أو المستقبل القريب.

احد عشر: اداة القياس

الجدول (1)

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية (الابعاد)	مصادر المقياس
أولاً	الأستشراف الإستراتيجي	المسح البيئي	Amniattalab et al.,2015
		الخيار الإستراتيجي	
ثانياً	الميزة التنافسية المستدامة	الجودة	Hilton&Paltt,2011
		التكنولوجيا	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المذكورة أعلاه

المبحث الثاني دراسات سابقة

يتضمن هذا المبحث عرضاً موجزاً لأهم الدراسات التي تمكن الباحث من جمعها و الاطلاع عليها ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث ومحاولة الإستفادة منها والتي تم تبويبها حسب المتغيرين الخاصة بالدراسة أولاً: دراسات سابقة عن الأستشراف الأستراتيجي

1- بحث القدوري و الالوسي، 2018	
عنوان الدراسة	دور الأستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية
أهداف الدراسة	تحديد الأستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية من خلال تحليل العلاقة و الاثر بين المتغيرات
أداة الدراسة	الاستبانة
عينة الدراسة	القطاع الصحي في محافظة كركوك بحجم عينة 95 شخص
أهم النتائج	ان للأستشراف الإستراتيجي علاقة ذات تأثير و ارتباط معنوي في كل من التميز التنظيمي و المرونة الإستراتيجية
مدى الإفادة	إغناء الجانب النظري و الإطلاع على بعض المصادر ذات العلاقة

Bhat &Arora(2018)-2	
عنوان الرسالة	INFLUENCE OF STRATEGIC FORESIGHT CAPABILITIES ON PERFORMANCE OF BANKS: EVIDENCE FROM BALTIC STATES
أهداف الرسالة	تأثير قدرات الأستشراف الإستراتيجي على أداء المصارف: أدلة من دول البلطيق
عينة الدراسة	دراسة تأثير قدرات الاشراف الإستراتيجي على أداء المصارف بشكل خاص من دول البلطيق.
أداة الدراسة	العينة شملت 150 موظف
أهم النتائج	كشفت نتائج الدراسة ان تطوير النموذج يشير الى ان نطاق المعلومات ،استخدام الاسلوب و التنظيم الرسمي له تأثير قوي على أداء المصارف، و بالتالي فأن قدرات الأستشراف الإستراتيجي

تؤثر بقوة على أداء المصارف	
إغناء الجانب النظري و الإطلاع على بعض المصادر ذات العلاقة	مدى الإفادة

## ثانياً دراسات سابقة عن الميزة التنافسية المستدامة

Ong & Hishamuddin, 2008 -1	
عنوان الدراسة (الميزة التنافسية المستدامة من خلال قدرة تكنولوجيا المعلومات في المنظمات الصغيرة والمتوسطة) "Sustainable Competitive Advantage through Information Technology Competence on Small and Medium Enterprises"	
أهداف الدراسة هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن قدرة تكنولوجيا المعلومات ، وإيجاد العلاقة بينها وبين بناء الميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال.	
عينة الدراسة (365) من رجال الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.	
أهم الدراسة استنتجت الدراسة إن الميزة التنافسية المستدامة يمكن أن تتجز من خلال قدرات تكنولوجيا المعلومات في المنظمة المبنية على الموارد البشرية الكفوءة والمتعلمة.	
مدى الإفادة إغناء الجانب النظري و الإطلاع على بعض المصادر ذات العلاقة	
Yusoff & Azam ,2011 -2	
عنوان الرسالة Managing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage ( إدارة رأس المال البشري لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة )	
أهداف الرسالة تسليط الضوء على أهمية ادارة رأس المال البشري (HC) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (SCA) في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية العاملة في باكستان	
أداة الدراسة الاستبانة	
عينة الدراسة 135 فرد	
أهم النتائج توصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين ادارة رأس المال البشري والميزة التنافسية ، أثرت الى حد كبير على ممارسات الموارد البشرية من حيث الاختبار والتدريب واقتترحت اكثر السياسات التي ركزت عليها (HC) لزيادة الميزة التنافسية المستدامة .	
مدى الإفادة إغناء الجانب النظري و الإطلاع على بعض المصادر ذات العلاقة	

## الفصل الثاني المبحث الأول الأستشراف الأستراتيجي

## أولاً: مفهوم الأستشراف الأستراتيجي

حظي مفهوم الأستشراف الأستراتيجي بأهتمام كبير، حيث تعددت واختلقت الآراء، كون الأستشراف الأستراتيجي يوفر تحذيرات مبكرة و تنبؤات بالتهديدات المحيطة بالمنظمات لأتخاذ الاجراءات التي من شأنها خلق أساس معرفي لأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها السلبية والايجابية .(الجزاى،2019).

ومما تقدم سيتم عرض مجموعة من التعريفات الخاصة بمفهوم الأستشراف الأستراتيجي، وفقاً لآراء و تصورات عدد من الباحثين.

## الجدول (2)

مفهوم الاستشراف الاستراتيجي حسب اراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث و السنة	التعريف
1	(Shala,2015:3)	يعرف بأنه الانفتاح على المستقبل بكل الطرائق المتاحة، اضافة الى محاولة تطوير وجهات النظر حول المستقبل.
2	(Horlesberger et al.,2016:5)	هو الحوار المستقبلي الذي يشمل التفكير بالمستقبل و مناقشته.
3	(Adegbile et al.,2017:8)	هو قدرة المنظمة على توقع الاحداث قبل حدوثها، و مساعدته على التعامل مع المستقبل.

المصدر: من أعداد الباحث بالأعتماد على المصادر العلمية أعلاه

اما من وجهة نظر الباحث فإن الأستشراف الأستراتيجي يعني قدرة مديري الشركة على فهم القضايا الإستراتيجية و توقع التغييرات التي يمكن ان تهدد الشركة او تشكل فرص و آفاق جديدة لها.

## ثانياً: أهمية الأستشراف الأستراتيجي

إن الأهتمام بالأستشراف الأستراتيجي اخذ بالتزايد بشكل كبير، كونه أحد الأدوات التي تساعد صناع القرار على اتخاذ القرارات في مستقبل قد يكون مجهول، بالإضافة الى تحسين مدخلات المنظمة على الأمد البعيد (Rohrbeck&Schwarz,2013:1593).

فقد أشار (محمود،2010:67) الى أهمية الأستشراف الأستراتيجي من خلال ما يلي:

- 1- يساعد المدراء على تنسيق قدراتهم اضافة الى منحهم رؤيا بالقضايا المتعلقة بالسوق و المنافسين.
- 2- يساعد المدراء على التنبؤ بالفرص المتاحة في السوق و التهديدات التي من الممكن ان تتعرض لها المنظمة مستقبلاً.
- 3- يساعد الأستشراف في عملية التخطيط، و توفر صور عن المستقبلات البديلة لإختيار البديل الأفضل.
- 4- أن الأستشراف يساعد المنظمة في مواجهة المستقبل و الأستعداد لتغيراته السريعة و الشاملة.

## ثالثاً: أهداف الأستشراف الأستراتيجي

ان الأستشراف الأستراتيجي يوفر للمدراء المشاركين في عملية التخطيط الأستراتيجي قاعدة معرفية لصياغة الأستراتيجيات، و رسم الخطط و تقديم البدائل ، ويمكن القول ان الدراسات المستقبلية تساعد المنظمات على خلق مستقبل أفضل بفضل الفوائد التي تقدمها، بما في ذلك مايلي حسب رأي(Mandel&Barnes,2018:31):

- 1- أكتشاف المشاكل أو المخاطر قبل حدوثها و التهيؤ لها لمواجهتها أو منعها من الحدوث.
- 2- استعادة القدرات و الموارد والطاقات التي يمكن تحويلها الى طاقات فعلية بفضل المعلومات، وهذا بدوره يساعد على أكتشاف مسارات جديدة تحقق ما ترغب به المنظمة.
- 3- توضيح الخيارات الممكنة والمتاحة اضافة الى ترشيد عمليات المقارنة بينهم عن طريق إخضاع الخيارات للأختبار لإستكشاف النتائج المحتملة.

و بحسب رأي (Andersen&amp;Rasmussen,2014:7) أن للأستشراف الأستراتيجي عدة أهداف تتلخص بما يلي:

- 1- يهدف الى خلق الوعي فيما يتعلق بالتحديات المستقبلية التي تواجه المنظمة .
- 2- تطوير شبكات تعاونية جديدة عبر المجالات العلمية و القطاعات الصناعية او فيما يتعلق بالتحديات المجتمعية.
- 3- يستخدم في تحديد أولويات البحث على أساس الإمكانيات التكنولوجية المستقبلية أو التحديات المجتمعية المستقبلية.

- 4- إشراك جهات فاعلة جديدة في النقاش حول سياسة البحث و التكنولوجيا و الأبتكار .  
5- يهدف الأستشراف الى إعادة توجيه أنظمة البحث و الأبتكار المحلية أو الأقليمية أو القطاعية.

#### رابعاً: أبعاد الأستشراف الأستراتيجي

##### 1- المسح البيئي

عند بداية صياغة إستراتيجية لأي شركة يجب ان يسبقها مسح للبيئة الخارجية وفهم مجال البيئة التي تتنافس بها الشركة لكي تتمكن من تحديد الفرص والتهديدات المحتملة ومسح للبيئة الداخلية ايضاً لتحديد نقاط القوة و الضعف لدى الشركة حيث يجب أن يكون هناك توافق استراتيجي بين ما تريده البيئة وما يجب أن تقدمه الشركة، وكذلك بين ما تحتاجه الشركة وما يمكن أن توفره البيئة (Wheelen et al.,2018:126).

ان عملية المسح البيئي هي المراقبة و التنبؤ للأحداث و المعلومات في البيئة الخارجية و الداخلية و تقييمها، حيث أدت التغيرات في بيئة الأعمال اليوم الى تزايد الأهتمام للقيام بالمسح البيئي لأهميتها في تحقيق النجاح الأستراتيجي من خلال استثمار الفرص في البيئة الخارجية وإستغلال نقاط القوة في البيئة الداخلية، وتجنب التهديدات في البيئة الخارجية و معالجة نقاط الضعف في البيئة الداخلية (Haines,2000:79).

و بين (Albright,2004:42) ان عملية المسح البيئي تتضمن خمس خطوات مرتبطة و قد تتداخل مع خطوات اخرى:

- 1- تحديد إحتياجات المسح البيئي للشركة: أي تحديد الغرض من المسح البيئي و المشاركين فيه و تحديد الوقت و الموارد اللازمة قبل البدء بعملية المسح و هذا يعني أنه يجب على الإدارة أن تدرك الحاجة الى المسح البيئي لتتمكن من النجاح.
- 2- جمع المعلومات: يجب هنا ترجمة إحتياجات الشركة الى عناصر محددة من المعلومات المطلوبة و إعداد قائمة بالمصادر و الأسئلة التي تم اختيارها لجعل أنشطة المسح أكثر استهدافاً و فاعلية.
- 3- تحليل المعلومات: بعد جمع المعلومات ينبغي تحليلها للإتجاهات التي قد تؤثر على الشركة، قد يلزم تكرار هذه الخطوة اذا كان هناك خطأ أو نقص في المعلومات.
- 4- توصيل النتائج: في هذه الخطوة يتم توصيل النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل المعلومات و ترجمتها الى صانعي القرار المناسبين داخل الشركة و ينبغي تقديم التقارير بشكل موجز الى الأفراد.
- 5- إتخاذ القرار: و تعد الخطوة الأخيرة في عملية المسح البيئي و التي يتم فيها تقديم أنشطة المسح لوضع الخطط بالطريقة التي ستكون أكثر إستجابة للفرص أو التهديدات التي تم تحديدها.

و مما سبق يرى الباحث أن المسح البيئي هو عملية مراقبة و تقييم البيئة المحيطة بالشركة و ما تتضمنه من معلومات عن الفرص و التهديدات المحتملة و كذلك مراقبة بيئة الشركة الداخلية لمعرفة نقاط القوة و الضعف لجمع المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات المستقبلية فالمسح البيئي يهتم بعملية الرصد و التقييم المستمرين من أجل تحليل التغيرات البيئية المتوقعة الحدوث في المستقبل فهو عملية منهجية تبدأ من فحص الإحتياجات و تنتهي بتقييم و استخدام المعلومات البيئية.

##### 2- الخيار الأستراتيجي

تزايد الإهتمام بموضوع الخيار الأستراتيجي لكونه قراراً ليس سهلاً فهو ينطوي على الكثير من التعقيدات مما أدى الى إهتمام الكتاب و الباحثين به و قد احتل أهمية كبيرة كونه أحد أهم مجالات الإدارة الإستراتيجية كونه يقوم بتحديد الأداء الحالي للشركة و ما ترغب



الوصول اليه مستقبلاً ، فالخيار الاستراتيجي هو الهدف النهائي الذي يتفق عليه مجموعة مسيطرة و النابع من تفاعل عناصر القوة الأيدولوجية ، الإدراك ، الطموحات و القيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للشركة(الصمدي،2010:18).

و قد عرف (Thomas et al. ,2012:257) الخيار الاستراتيجي بأنه تقييم الإستراتيجيات البديلة لأختيار البديل الأفضل منها الذي يمكن ان يحقق أهداف الشركة.

و يمكن للشركة الاستعانة بعدد من العوامل التي تساعد في تقليل البدائل و اختيار افضلها و تختلف هذه العوامل من شركة لأخرى و لكن عموماً يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- درجة التزام الشركة بالخيار الاستراتيجي السابق: حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية اذا كانت ناجحة و استبدالها بأخرى، لكن قد تضطر الشركة بسبب التغيرات السريعة الى إجراء هذا التغيير في استراتيجيتها فقد تصيح الإستراتيجية السابقة غير قادرة على مواجهة هذه التغيرات التي تحدث في البيئة. (حوريه،2015:67)

2- اتجاه او ميل الإدارة نحو المخاطرة: ان فريق التخطيط الاستراتيجي يعد مسؤولاً عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع الشركة تحملها و إمكانية التعامل معها في المستقبل حيث تتوقف تلك الدرجة على التغيرات البيئية الخارجية غير المتحكم فيها المتمثلة بالمنافسة والسوق، تكلفة الدخول الى سوق جديد، تكلفة الخروج من السوق الحالي، وتكلفة البقاء في السوق الحالي، عموماً يمكن القول انه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي ان تقوم الشركة بدراسة السوق بدقة لتتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها، اما الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للشركة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة.(يحيى،2012:20)

3- الموارد المتاحة: تعد جميع الموارد الملموسة و غير الملموسة بمثابة مدخلات للأداء الأفضل في مختلف المستويات التنظيمية، وهنا تحتاج إدارة الشركة الى رؤية شاملة و دقيقة تساعد على بناء إمكاناتها ومن ثم بناء مزايا تنافسية وتوفير الموارد بجميع أنواعها مرهون بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية المصاغة.(المعاضي،2015:126)

4- الوقت الملائم للتصرف: يتوجب على المدراء معرفة الأوقات التي تحتاج الشركة فيها للأموال من أجل انفاقها على الأنشطة، ومتى تولد هذه الأنشطة العوائد لمعرفة الوقت المناسب لأتخاذ اي قرار.

مما سبق، يتفق الباحث مع الكثير من الباحثين على ان الخيار الاستراتيجي يمثل أفضل بديل من بين البدائل المتاحة الذي يضمن الوصول الى الأهداف المرغوبة وتحقيقها، وان مفتاح نجاح وتميز الشركة في بيئتها هو دقتها في تحديد واختيارها للخيار الاستراتيجي.

#### المبحث الثاني الميزة التنافسية المستدامة

##### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعد الميزة التنافسية المستدامة مطلباً حيوياً، تسعى جميع المنظمات الى تحقيقه من خلال اتباع طرائق جديدة و فعالة أكثر من المنافسين، لضمان ديموميتها و استمرارها في البيئة التنافسية، ويرى (Hoffman,2000:10) بأن الميزة التنافسية المستدامة هي المنفعة الطويلة الأمد المتحققة، عن طريق تطبيق المنظمة لأستراتيجيات خلق القيمة الفريدة، والتي من الممكن ان تعود بالمنفعة المالية والأداء العالي للمنظمة، التي يتم بنائها من خلال دمج المهارات و القدرات والموارد الموجودة في المنظمة بطرائق فريدة بحيث لا يمكن للمنافسين تقليدها، أما (Porter,2001:85) يرى بان جوهر الميزة التنافسية هو القيمة التي تقدمها المنظمة للزبائن و التي تكون بأسعار منخفضة بالمقارنة مع منافسيها على الرغم من تقديمهم نفس الخدمة، أو تقديم خدمات فريدة، بينما يرى (Hitt et al.,2001:5) ان الميزة التنافسية المستدامة يمكن ان تتحقق من خلال تقديم

المنظمة فائدة او خدمة فريدة لا يمكن للمنظمات المنافسة الأخرى تقديمها، أما (Wit et al.,2001:386) يرى أن الميزة التنافسية المستدامة هو أن تكون المنظمة قادرة على تحقيق مزايا تنافسية لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة الأخرى و لا تفقد خصائصها و قيمتها بفعل التغيرات البيئية، و من خلال الجدول التالي، يبين اجتهادات الباحثين و الكتاب لتعريفهم للميزة التنافسية المستدامة و كما يلي:-

### الجدول (3)

تعريف الميزة التنافسية المستدامة حسب آراء بعض الباحثين

ت	اسم الباحث و السنة	التعريف
1	(الجميل،2014:50)	الصورة التي يصعب على المنافسين تقليدها و يجري ذلك عن طريق استيعاب المنظمة لمقدراتها الجوهرية المتكونة من دمج مهاراتها و كفاءاتها مع مواردها في إستراتيجية ملائمة للمنظمة و الظروف البيئية الخارجية المحيطة بها بما يؤدي الى تميزها و تفوقها المستمر في تقديم القيمة و المنفعة للزبون
2	(الحميري و عبد المهدي،2019:441)	هي استراتيجية تعتمد المنظمة لخلق قدرة يصعب تقليدها من قبل المنظمات الأخرى و من خلالها تستطيع التميز و التفرد من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و التعامل مع التهديدات البيئية التي قد تواجهها و بالتالي تقدم خدمة ذات قيمة عالية لا يمكن للمنافسين تقليدها في الوقت الحاضر أو المستقبل القريب.
3	(Nguyen&Tran2021:201)	هي أصول المنظمة أو قدراتها أو سماتها التي يصعب تكرارها أو تقليدها و تساعد في تحقيق مركزاً متفوقاً على المنافسين على المدى الطويل.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد من مصادر في الجدول أعلاه

و في ضوء ما تقدم من تعريفات للميزة التنافسية المستدامة يرى الباحث ان الميزة التنافسية المستدامة هي قدرة المنظمة في التفوق على المنافسين في السوق و باستمرار من خلال تقديم الخدمات المتميزة التي تلبي رغبات الزبون بطرائق فريدة و دائمة يصعب تقليدها من قبل المنافسين

#### ثانياً: أهمية الميزة التنافسية المستدامة

ان التغيرات البيئية السريعة، و التنافس الشديد في مجال الأعمال جعل المنافسين قادرين على تقليد الميزة التنافسية، لذا فلا بد من الأبداع و الابتكار و خلق أفكار جديدة و أقتناء تكنولوجيا جديدة و أستعمال موارد و قدرات تسهم بتعزيز امكانية المنظمة و تميزها على منافسيها. (Nigel&Neil,2002:22)

أما (Hill,2009:209) أشار الى أهمية الميزة التنافسية المستدامة من خلال:

أ- الحصول على موقع ريادي بالأضافة الى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، و جذب المزيد من الزبائن، والحصول على حصة سوقية تفوق المنافسين.

ب- مواجهة تحديات السوق و المنافسين، و ذلك لقابليتها على تجاوز نقاط الضعف و استثمار الفرص المتاحة في السوق قبل المنظمات المنافسة.

ت- ان المؤشر لتحديد النجاح هو امتلاك المنظمة الميزة التنافسية المستدامة، و ذلك من خلال الأداء المتميز الذي يجب عليها بان يكون اليوم افضل من الأمس و انجاز الغد افضل من اليوم .

أما (البرزنجي،2017:654) يرى بأن للميزة التنافسية المستدامة أهمية كبيرة و ذلك لكونها

أ- تتمثل بأنها سلاح لمواجهة التحديات المستقبلية التي يفرضها السوق، و ذلك عن طريق تنمية المعرفة التنافسية و تلبية احتياجات الزبائن .

ب- تعد الميزة التنافسية المستدامة معياراً للنجاح و ذلك من خلال تقديم خدمات جديدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين .

ت- التركيز على عوامل النجاح الأساسية التي يتم مقارنتها مع المنافسين باستمرار.

ث- تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفاً تسعى اليه جميع المنظمات بأختلاف أنشطتها لأنه يكسبها التفوق و التميز .

### ثالثاً: مصادر الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر موارد جوهرية للمنظمة ومهارات الداعمة لها، و هذا يعني انها تتبع من المصادر الداخلية للمنظمة، (Hoffman,2000:1)،وأكد (Adams&Lamonts,2003:143) يجب على المنظمة ان تمتلك القدرة لإستغلال مواردها بشكل كفوء و فاعل لتطوير و إدامة الميزة التنافسية، اما (الدليمي،2009:79) يرى إن موارد المنظمة الداعمة لأستراتيجيتها تكون من خارج المنظمة و داخلها، و ينبغي أن تكون مميزة و نادرة اي ذات قيمة و يصعب تقليدها و وفقاً لذلك تقسم مصادر الميزة التنافسية المستدامة الى:

1- مصادر داخلية: تتكون من الموارد الجوهرية، المهارات، و الكفاءات، الداعمة للمنظمة و يمكن تصنيف هذه الموارد الى موارد مادية، موارد البشرية، موارد رأسمالية و أخيراً موارد غير ملموسة التي تتصف بصعوبة تقليدها (الدليمي،2009:80) و يشير (Wheelen&Hunger,2006:133) بأنه من الممكن تصنيف المصادر الداخلية الى ثلاثة محاور أساسية، التي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهي:

أ- الهيكل التنظيمي للمنظمة: الذي يمثل مجموعة المهام المرتبة وفقاً للمستويات الإدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات و الصلاحيات و ينظمها باتجاه تحقيق الأهداف، و أن الهيكل التنظيمي في المنظمة ينبغي أن يكون متغير بناءً على متطلبات إستراتيجية المنظمة، ليكون أكثر توافق معها فأن أي تغيير فيها يؤدي الى تغيير مماثل في الهيكل التنظيمي.

ب- الثقافة التنظيمية: تتشكل من مجموعة من التوقعات، و المعتقدات، و القيم المشتركة التي تكون معايير السلوك داخل المنظمة فالثقافة التنظيمية تتبع الإستراتيجية فلا بد التأكيد من ان الثقافة التنظيمية للمنظمة لا تتعارض مع الإستراتيجية المحددة لها و العمل على إحداث تغيير فيها اذا لزم الأمر، لتصبح أكثر توافقاً مع متطلباتها الإستراتيجية.

ت- الموارد المتاحة للمنظمة: ان من اساسيات الادارة الناجحة، ان يتركز اهتمام المدراء الأستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الموارد المتاحة و الخطط الإستراتيجية، لتتمكن من تنفيذ تلك الخطط.

2- المصادر الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات و رغبات الزبون، أو التغييرات الاقتصادية أو التكنولوجية... الخ التي تشكل مصدراً للميزة التنافسية و فيما يلي توضيح لهذه التغيرات (بن حبتور،2007:145).

أ- التغيرات الاقتصادية: تتمثل بالإطار الإقتصادي العام للدولة، بما في ذلك الملكية الخاصة و العامة، والتنظيم الإقتصادي، بالإضافة الى السياسات المالية.

ب-التغيرات السياسية: توضح درجة الإستقرار السياسي للدولة، و مدى تدخل الحكومات، و تأثيرها على اداء المنظمات.

ت-التغيرات الإجتماعية: تتكون من التقاليد، و العادات، و القيم و الأطر الأخلاقية، للأفراد في المنظمة و مستوى التعليم لديهم.

ث- التغيرات التكنولوجية: تشمل التغيرات الحديثة في التقنيات، والتي تحدث في البيئة الفنية.

### رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

#### 1- الجودة

تعد الجودة من أفضل و أهم المقاييس للحكم على الشركات بصورة عامة و الشركات الخدمية بصورة خاصة اذ تعد سلاح تنافسي بين الشركات و بُدع ترغب من خلاله الشركات بالحصول على حصة سوقية كبيرة و كسب رضا الزبون و الإرتقاء بسمعة الشركة و لا بد من التأكيد على أن مفهوم الجودة يختلف في القطاعات الخدمية لا سيما قطاع التأمين عن القطاعات الإنتاجية التي تقدم منتجات

لمموسة و بذلك تختلف الجودة المدركة للخدمة التأمينية عما هو عليه في السلع و قد سعى العديد من الباحثين الى التعبير عن وجهات نظر مختلفة حول الجودة و كل بحسب مجاله العلمي و توجهاته الثقافية فقد عبر عنها (Summers,2010:4) هي الأنظمة التي تتبع لتقديم الخدمة بصورة جيدة للزبون و تكون قادرة لى إرضاءه في الوقت الحاضر و المستقبل، بينما يرى (الخطيب،2008:23) بأن الجودة هي درجة الوفاء التي تمتاز بها الخدمة نحو متطلبات الزبائن في ضوء توفر الأبعاد التي تقي بتلك المتطلبات، أما (Christopher&Wright,2002:18) فقد عبر عن الجودة بأنها درجة الرضا التي يمكن أن تحققها الخدمة للزبائن و ذلك من خلال تلبية وإشباع حاجاتهم و رغباتهم و توقعاتهم.

## 2- التكنولوجيا

غزا التطور التكنولوجي بكافة أشكاله ووسائله مجتمعات العصر الحالي، و تسرّب إلى كافة مناحي الحياة فيها، حيث أصبحت تُستخدم التكنولوجيا في مختلف الأماكن وبيات من الطبيعي تعامل الأفراد معها ولقد استطاعت التكنولوجيا بفضل انتشارها أن تُغيّر في أنماط الحياة اليومية للشعوب، سواءً في الجانب الاقتصادي أو الثقافي والاجتماعي، إذ تغيرت وتطوّرت البنى التحتية لكثير من المجتمعات بفعل استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكلٍ كبيرٍ في الآونة الأخيرة، وأصبح الجانب التكنولوجي من الجوانب الهامة والأساسية فيها، إذ أحدثت تبدلاً وتحولاً في مسيرة المجتمعات على كافة الأصعدة الثقافية والسياسية والاجتماعية .

و تعد التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجهها الشركات اليوم للدور الإستراتيجي الذي تلعبه في الأرتقاء بالأداء و إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة و إمكانية الحفاظ عليها (ابو غنيم،2007:95) و تساعد الشركة في إستغلال الفرص بإستهدافها للزبائن الجدد أو الزبائن الذي تجاهلتهم الشركات المنافسة و تسهم في وضع سلسلة قيمة تحقق الشركة من خلالها قيمة إبداعية للزبون (Anderson&Markides,2006:4) وإن التكنولوجيا لها القدرة على دعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تسهيل عملية الاتصال فضلاً عن دعمها لقدرات الشركة الأخرى فهي تكون مصدراً هاماً للميزة التنافسية المستدامة (Jose&Jose,2003:53) ، و إن للتكنولوجيا أهمية كبيرة مما جعل الشركات تفكر بوضع خطط ظرفية لمواجهة التغيرات و المشاكل غير المتوقعة و حماية نفسها من الفشل مقابل الشركات المنافسة الأخرى (و يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها كل المعارف و العمليات و الأدوات وطرق العمل و الأنظمة المستخدمة في الشركة لإنتاج الخدمة (Dash,2001:1)

## الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

### المبحث الاول: تشخيص و تحليل الواقع الحالي لمتغيري البحث

من خلال هذا المبحث سيتم تحليل وعرض النتائج المتعلقة بالبحث، ومن خلال الأوساط الحسابية لاجابات للعيينة، و الوسائل الاحصائية الأخرى.

### أولاً : الاستشراف الاستراتيجي X

من خلال النتائج الاحصائية بلغ الوسط الحسابي الكلي لمتغير الاستشراف الاستراتيجي (3.59) و هذا يشير الى ( اتفق ) ، و ذلك يدل على الانسجام الجيد في اجابات العينة المبحوثة، كما و تؤكد النتائج الاحصائية الأخرى المبينة في الجدول أدناه.

### الجدول (4)

#### النتائج الاحصائية لمتغير الاستشراف الاستراتيجي

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
71.80	12.81	0.46	3.59	الاستشراف الاستراتيجي

المصدر: من اعداد الباحث معتمدا على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V. 23)

1 - البعد الفرعي الاول (المسح البيئي X1) : اذ يظهر الجدول (5) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و ترتيب الأهمية النسبية للفقرات و مستوى الإجابة لآراء العينة المبحوثة، اذ أوضحت النتائج المتعلقة إن اعلی قيمة كانت عند الفقرة رقم (1) و التي نصها (تتعامل الشركة مع مؤسسات و فئات المجتمع المختلفة) بوسط حسابي (3.92) و بمستوى جيد و التي تشير الى خيار (أتفق) على مساحة المقياس و بإنحراف معياري (0.98) اذ بلغ معامل الإختلاف لها (25.00)، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية (78.40) مما يدل الى إن الشركة المبحوثة تقوم بالتعامل مع مختلف المنظمات مما يؤدي بدوره الى زيادة الوعي التأميني لمختلف فئات المجتمع أما بالنسبة للشركة فإنه يؤدي الى زيادة في أرباحها. أما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (3) و التي نصها (تقوم الشركة بالمسح البيئي في جميع المجالات (التكنولوجية، التنافسية، الاجتماعية و البيئية) بوسط حسابي (2.23) و بمستوى غير جيد و التي تشير الى خيار (لا أتفق) على مساحة المقياس و بإنحراف معياري (1.09) اذ بلغ معامل الإختلاف لها (48.88)، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (4) من حيث الأهمية النسبية اذ بلغت (44.60) مما يدل على ان الشركة لا تهتم بعملية التحليل للبيئة الخارجية و التي لها تأثير كبير عليها بسبب أن البيئة الخارجية هي بيئة ديناميكية تتغير بسرعة و بصورة مستمرة. أما إجمالاً فقد حقق بعد المسح البيئي وسط حسابي (3.09) على مساحة المقياس و التي تشير الى خيار (محايد) و بإنحراف معياري (0.55) و بمعامل إختلاف (17.80) و بلغت الأهمية النسبية (61.80) و هي نسبة محايدة متوسطة.

الجدول (5)

الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و الأهمية النسبية لبعد المسح البيئي X1 على المستوى الفرعي و الاجمالي

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	تتعامل الشركة مع مؤسسات و فئات المجتمع المختلفة.	3.92	0.98	25.00	78.40
2	تقوم الشركة باستطلاع آراء الخبراء باستخدام الاستبانات و ورش العمل و المقابلات و الاجتماعات الفردية.	2.41	0.83	34.44	48.20
3	تقوم الشركة بالمسح البيئي في جميع المجالات (التكنولوجية، التنافسية، الاجتماعية و البيئية).	2.23	1.09	48.88	44.60
4	تقوم الشركة بالبحث عن التقنيات الحديثة التي تسهل انجاز أنشطتها.	3.80	0.93	24.47	76.00
	المسح البيئي X1	3.09	0.55	17.80	61.80

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

2- البعد الفرعي الثاني (الخيار الاستراتيجي X2) : اذ يظهر الجدول (6) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و ترتيب الأهمية النسبية للفقرات و مستوى الإجابة لآراء العينة المبحوثة، اذ أوضحت النتائج المتعلقة إن اعلى قيمة كانت عند الفقرة رقم (7) و التي نصها (لدى الشركة استراتيجية محدد فيها الرؤيا و الرسالة بوضوح ( بوسط حسابي (4.41) و بمستوى جيد و التي تشير الى خيار (أتفق بشدة) على مساحة المقياس و بإنحراف معياري (0.81) اذ بلغ معامل الإختلاف لها (18.37)، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية اذ بلغت (88.20) مما يدل على أن الشركة تمتلك رؤيا و رسالة واضحة تساعد على تحقيق أهدافها المتمثلة في تقديم خدمات ذات جودة عالية. أما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (6) و التي نصها (تضع الشركة التوقعات المحتملة الحدوث في المستقبل للأستعداد لكل حدث) وبوسط حسابي (4.11) و بمستوى جيد و التي تشير الى خيار (أتفق) على مساحة المقياس و بإنحراف معياري (0.86) اذ بلغ معامل الإختلاف لها (20.92)، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (4) من حيث الأهمية النسبية (82.20) مما يدل على ان الشركة على ان الشركة مستعدة دائماً لمواجهة الأخطار التي قد تحدث مستقبلاً و امكانية تعويضها. أما إجمالاً فقد حقق بعد الخيار الإستراتيجي وسط حسابي (4.27) على مساحة المقياس و التي تشير الى خيار (أتفق بشدة) و بإنحراف معياري (0.71) و بمعامل إختلاف (16.63) و بلغت الأهمية النسبية (85.40) و هي نسبة ايجابية جيدة جداً.

#### الجدول (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لبعد الخيار الاستراتيجي X2 على المستوى الفرعي والاجمالي

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
5	تقوم الشركة بتحليل إمكاناتها بالتفصيل لمواجهة الظروف المستقبلية.	4.17	0.98	23.50	83.40
6	تضع الشركة التوقعات المحتملة الحدوث في المستقبل للأستعداد لكل حدث.	4.11	0.86	20.92	82.20
7	لدى الشركة استراتيجية محدد فيها الرؤيا و الرسالة بوضوح.	4.41	0.81	18.37	88.20
8	يوجد اتفاق كامل في الشركة للرؤية عبر جميع المستويات والوظائف والأقسام.	4.39	0.94	21.41	87.80
	بالخيار الاستراتيجي X2	4.27	0.71	16.63	85.40

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

#### ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة

من خلال النتائج الاحصائية بلغ الوسط الحسابي الكلي لمتغير الميزة التنافسية المستدامة (3.50) و هذا يشير الى ( اتفق )، كما و تؤكد النتائج الاحصائية الأخرى المبينة في الجدول أدناه

الجدول (7) النتائج الاحصائية لمتغير الميزة التنافسية المستدامة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
---------	---------------	-------------------	----------------	-----------------

70.00	14.57	0.51	3.50	الميزة التنافسية المستدامة Y
-------	-------	------	------	---------------------------------

المصدر: من اعداد الباحث معتمدا على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V. 23)

1 - البعد الفرعي الاول (الجودة Y1) : اذ يظهر الجدول (8) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و ترتيب الأهمية النسبية للفقرات و مستوى الإجابة لآراء العينة المبحوثة، اذ أوضحت النتائج المتعلقة إن اعلی قيمة كانت عند الفقرة رقم (14) و التي نصها (تؤكد الشركة على التواصل المستمر مع الزبائن(المؤمن لهم) والتعرف على آرائهم فيما يخص جودة الخدمات المقدمة لهم) و بوسط حسابي (4.17) و بمستوى جيد و التي تشير الى خيار (أتفق) على مساحة المقياس و بإنحراف معياري (0.86) اذ بلغ معامل الإختلاف لها (20.62)، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية (83.40) مما يدل على إن الشركة تحرص على التواصل مع المؤمن لهم بشكل فاعل و مستمر و هذا ما يساعدها بالاحتفاظ بهم خاصةً بالنظر لوجود العديد من المنافسين حيث تسعى الشركة الى تقديم خدمات مميزة و ذات جودة عالية بالاضافة الى الاستماع بعناية لآرائهم فيما يخص الخدمة المقدمة لهم باعتبارهم الحجر الأساس لأي شركة و زيادة عدد الزبائن و استمراريتهم هو مؤشر لنجاح الشركة واستمراريتها. أما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (16) و التي نصها (تهتم الشركة بالتحقيق المستمر للموارد البشرية لديها وإكسابهم المعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الزبائن(المؤمن لهم) و بوسط حسابي (3.56) و بمستوى جيد و التي تشير الى خيار (أتفق) على مساحة المقياس و بإنحراف معياري (1.02) اذ بلغ معامل الإختلاف لها (28.65)، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (4) من حيث الأهمية النسبية اذ بلغت (71.20) مما يدل على ان الشركة تهتم بعمليات التدريب و التطوير المستمر التي تسعى من خلالها اكساب الموظفين المهارات و المعرفة و تزويدهم بالمعلومات اللازمة و تنمية قدراتهم ليتمكنوا من تقديم إجابات مناسبة و صحيحة، و قد خصص مركز التدريب المالي و المحاسبي قسم خاص يسمى قسم التدريب على اعمال التأمين الذي يقوم بتطوير الموظفين على جميع أنواع التأمين و طرائق التعامل مع الزبائن. أما إجمالاً فقد حقق بعد الجودة وسط حسابي (4.00) على مساحة المقياس و التي تشير الى خيار (أتفق) و بإنحراف معياري (0.64) و بمعامل إختلاف (16.00) و بلغت الأهمية النسبية (80.00) و هي نسبة ايجابية جيدة.

#### الجدول (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لبعدها الجودة Y1 على المستوى الفرعي والاجمالي

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
13	تحرص الشركة على وضع خطط استراتيجية لمواردها البشرية تكون واضحة ومحددة تتضمن مفاهيم الجودة في العمل والخدمة.	4.11	0.91	22.14	82.20
14	تؤكد الشركة على التواصل المستمر مع الزبائن(المؤمن لهم) والتعرف على آرائهم فيما يخص جودة الخدمات المقدمة	4.17	0.86	20.62	83.40

				لهم.	
83.20	22.36	0.93	4.16	تسعى الشركة إلى تطبيق معايير الاعتماد والجودة المحلية والدولية.	15
71.20	28.65	1.02	3.56	تهتم الشركة بالالتفاف المستمر للموارد البشرية لديها وإكسابهم المعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الزبائن (المؤمن لهم).	16
80.00	16.00	0.64	4.00	الجودة Y1	

### المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

2- البعد الفرعي الثاني (التكنولوجيا Y2) : اذ يظهر الجدول (9) الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و ترتيب الأهمية النسبية للفقرات و مستوى الإجابة لآراء العينة المبحوثة، اذ أوضحت النتائج المتعلقة إن اعلی قيمة كانت عند الفقرة رقم (20) و التي نصها (تخصص الشركة جزءاً من ميزانيتها لتدريب وتطوير الأفراد العاملين لديها على استخدام التكنولوجيا) و بوسط حسابي (3.80) و بمستوى جيد و التي تشير الى خيار (أتفق) على مساحة المقياس و بانحراف معياري (1.01) اذ بلغ معامل الاختلاف لها (26.58) ، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (1) من حيث الأهمية النسبية (76.00) مما يدل على ان الشركة تهتم في تدريب و تطوير الموظفين من خلال تخصيص جزء من ميزانيتها. أما أدنى قيمة فقد جاءت عند الفقرة (18) و (19) ، الفقرة (18) التي نصها (تمتلك الشركة عدداً كافياً من الموارد البشرية الكفوءة وذات الخبرة والاختصاص في كيفية استخدام التكنولوجيا وتطوير خدماتها) و بوسط حسابي (2.39) و بمستوى غير جيد و التي تشير الى خيار (لا أتفق) على مساحة المقياس و بانحراف معياري (1.12) اذ بلغ معامل الاختلاف لها (46.86) ، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (4) من حيث الأهمية النسبية اذ بلغت (47.80) مما يدل على إن الشركة لا تمتلك عدداً كافياً من الموظفين ذوي الاختصاص و الخبرة في استخدام التكنولوجيا، حيث ان التقدم و التطور يفرض ان تكون الموارد البشرية في الشركة على أعلى مستوى لتتماشى مع هذا التقدم التكنولوجي و هذا يفرض بالتبعية أن توفر الشركة برامج تدريبية متخصصة لرفع مستوى الموارد البشرية و استيعاب التكنولوجيا الحديثة، الفقرة (19) و التي نصها (تستخدم الشركة التقنيات والمواقع الإلكترونية المختلفة والمتنوعة للقيام بإجراء الدراسات التي تعنى بقياس مستوى أداء الموارد البشرية لديها وإجراء التقييمات اللازمة لهم) و بوسط حسابي (2.39) و بمستوى غير جيد و التي تشير الى خيار (لا أتفق) على مساحة المقياس و بانحراف معياري (1.12) اذ بلغ معامل الاختلاف لها (46.86) ، اذ جاءت هذه الفقرة بالمستوى (4) من حيث الأهمية النسبية اذ بلغت (47.80) مما يدل على إن الشركة لا تستخدم الأنظمة و التقنيات الخاصة بقياس أداء الموظفين و اجراء التقييمات اللازمة لهم، فهي من العمليات المهمة سواء للشركة أو للموظفين أنفسهم فمن خلالها تتمكن الشركة من تحديد الاحتياجات التدريبية و التنموية على أساس جوانب الضعف في الأداء. أما إجمالاً فقد حقق بعد التكنولوجيا وسط حسابي (2.80) على مساحة المقياس و التي تشير الى خيار (محايد) و بانحراف معياري (0.86) و بمعامل إختلاف (30.71) و بلغت الأهمية النسبية (56.00) و هي نسبة متوسطة.

الجدول (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لبعد التكنولوجيا Y2 على المستوى الفرعي والاجمالي

ت	المتغيرات	الوسط	الانحراف	معامل	الأهمية النسبية
---	-----------	-------	----------	-------	-----------------



	الاختلاف	المعياري	الحسابي		
52.80	42.42	1.12	2.64	تهتم وتركز الشركة على التقنيات الحديثة في السوق للتحسين المستمر في جودة خدماتها.	17
47.80	46.86	1.12	2.39	تمتلك الشركة عدداً كافياً من الموارد البشرية الكفوءة وذات الخبرة والاختصاص في كيفية استخدام التكنولوجيا وتطوير خدماتها.	18
47.80	46.86	1.12	2.39	تستخدم الشركة التقنيات والمواقع الإلكترونية المختلفة والمتنوعة للقيام بإجراء الدراسات التي تعنى بقياس مستوى أداء الموارد البشرية لديها وإجراء التقييمات اللازمة لهم.	19
76.00	26.58	1.01	3.80	تخصص الشركة جزءاً من ميزانيتها لتدريب وتطوير الأفراد العاملين لديها على استخدام التكنولوجيا.	20
56.00	30.71	0.86	2.80	التكنولوجيا Y2	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 23

المبحث الثاني: اختبار و تحليل فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

و لإختبار الفرضية التي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإستشراف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة) إذ تم لتحليل النتائج وفق انموذج الإنحدار الخطي البسيط وكما في المعادلة أدناه:

$$Y=1.139+0.658 (X)$$

حققت قيمة (F) المحسوبة بين متغيرات البحث الإستشراف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة (32.804) و هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (7.011) عند مستوى معنوية (0.001) و تحت درجتي الحرية (1) و (62) وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يعني ان التأثير المتغير المستقل (الإستشراف الاستراتيجي) في المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة) معنوي احصائيا ، مما يدل على ان للإستشراف الاستراتيجي دور فاعل و مؤثر في الميزة التنافسية المستدامة ، أي ان اهتمام المنظمة المبحوثة في الإستشراف الاستراتيجي سيكون له الأثر الفاعل في استدامة الميزة التنافسية بشكل كبير و الذي سيعود بالفائدة الكبيرة للمنظمة ، و من خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) و البالغة (0.346) إذ يتضح بأن الإستشراف الاستراتيجي يفسر نسبة (35%) من المتغيرات التي تطرأ على الميزة التنافسية المستدامة، اما قيمة معامل الميل الحدي ( $\beta$ ) و البالغ (0.658) تعني بأن زيادة الإستشراف الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة الميزة التنافسية المستدامة بنسبة (65%) ، كما بلغت الحد الثابت ( $\alpha$ ) (1.139) اي بمعنى ان الإستشراف الاستراتيجي عندما يكون مساوياً للصفر فإن الميزة التنافسية المستدامة لن تقل عن هذه القيمة و هذه النتائج تشير الى قبول هذه الفرضية التي نصها (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإستشراف الاستراتيجي في الميزة التنافسية المستدامة)

#### الفصل الرابع المبحث الأول الاستنتاجات

1- تبين ان الشركة المبحوثة تفتقر للتقنيات التي تقوم بموجبه بإجراء عملية المسح البيئي للبيئة الخارجية.

- 2- تبين ان الشركة المبحوثة لا تولي اهتمام كبير لأراء الخبراء و الموظفين المتقاعدين فيما يتعلق بالمسح البيئي و إنما يقتصر دورهم في إجراء عملية تقدير للأضرار الكبيرة عند حدوث حالة تعويض للمؤمن له عند تحقق الخطر المؤمن ضده بموجب وثيقة التأمين التي يمتلكها.
- 3- تبين للباحث من خلال المقابلات التي قام بإجرائها في الشركة المبحوثة بأن الشركة تسعى إلى تطبيق معايير الجودة من خلال استحداث وحدة جديدة في الشركة مرتبطة مباشرةً بالمدیر العام إضافة الى اشراك عدد من الموظفين في برامج تدريبية لغرض تطبيق معايير الجودة المتمثلة بشهادة الأيزو 9001 لسنة 2015.
- 4- تبين للباحث بأن الشركة تفتقر الى الأنظمة و التقنيات الحديثة و التي تسهل انجاز أنشطتها بسرعة و تحسين من جودة خدماتها فهي تساعد صناع القرار و الموظفين من التقدم الى الامام و التمكن من مواكبة التطورات التكنولوجية.

### المبحث الثاني التوصيات

- 1- من الضروري على الشركة المبحوثة اعتماد تقنيات حديثة و التي تسهل انجاز أنشطتها المتمثلة بالبحث عن الفرص التي يجب عليها إغتنامها و التهديدات التي قد تواجهها من خلال أبحاث السوق ، المقابلات و الإستطلاعات.
- 2- ينبغي على الشركة المبحوثة ان تولي اهتمام بعملية المسح البيئي بإعتباره جزء من عملية الاستشراف الاستراتيجي أخذة بنظر الاعتبار آراء الخبراء المتعاقد معهم و الموظفين المتقاعدين الذين يمتلكون خبرات كبيرة .
- 3- ينبغي على الشركة الإسراع في تطبيق معايير الجودة و التي تعتبر عاملاً مهماً لتحقيق الميزة التنافسية خصوصاً في ظل وجود شركات منافسة كثيرة أخرى.
- 4- ينبغي على الشركة المبحوثة مواكبة التطورات التكنولوجية و المتمثلة بالأنظمة و التقنيات الحديثة التي من شأنها تطوير الشركة بشكل كبير فهي تسهم في تقليل الوقت و الجهد.

### المصادر

#### المصادر العربية

- 1- ابو غنيم ، أزهار نعمة (2007) ، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرهما في الاداء التسويقي، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 2- البرزنجي، احمد محمد فهمي سعيد (2017)، انموذج الجيل الثالث للتسويق ودوره في تحقيق التنافسية المستدامة دراسة استطلاعية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الرابع- عشر، العدد الاول.
- 3- الجميلي ، أحمد محمد جاسم (2014)، دور التحليل الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة : بحث استطلاعي تحليلي في منظمة التأمين الوطنية، بحث مقدم الى مجلس المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية وهو جزء من متطلبات نيل شهادة الدبلوم العالي (المعادل للماجستير) في التأمين ، جامعة بغداد.
- 4- الحميري، بشار عباس، عبد المهدي علي مظهر (2019)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في منظمة التأمين العراقية العامة، مجلة كلية الادارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الادارية و المالية المجلد 11 العدد 2.
- 5- الخطيب، سمير كامل (2008)، أدارة الجودة الشاملة والايزو - مدخل معاصر، مكتبة مصر ودار المرتضى للنشر، بغداد.
- 6- الدليمي، عراك عبود (2009)، تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة، رسالة تقدم بها وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- 7- الصميدعي، محمود (2010)، تسويق الخدمات، الاردن، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

- 8- القدوري، فائق مشعل، الالوسي، وفاء محمد فخري (2018)، دور الأستشراف الإستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الإستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد(8)، العدد(1).
- 9- المعاضيدي، معن وعد الله، وزيرة يحيى محمد سليمان (2015)، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدة الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- 10- بن حبتور، عبد العزيز صالح (2007) الإدارة الإستراتيجية-إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.
- 11- حورية، دحاح (2015)، بكل الصناعة و دوره في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية : دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال، رسالة ماجستير، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 12- يحيى، فريك (2012)، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة ، دراسة الحالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، تخصص الاقتصاد الصناعي ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

#### المصادر الاجنبية

- 1- Adams Garry L. & Lamont Bruce T., (2003), "**Knowledge Management System and Developing Sustainable Competitive Advantage**" Journal of Knowledge Management, Vol.7, No.2.
- 2- Adegbile , Abiodun , Sarpong , David & Meissner, Dirk. , (2017), "**Strategic Foresight for Innovation Management**" A Review and Research Agenda , International Journal of Innovation and Technology Management Vol. 14, No. 4
- 3- Albright, Kendra. ,(2004), "Environmental scanning: radar for success", Information Management Journal. Vol. 38.No.3 .
- 4- Arora, Sahil, Bhat, Sudhindra. ,(2018), "**INFLUENCE OF STRATEGIC FORESIGHT CAPABILITIES ON PERFORMANCE OF BANKS: EVIDENCE FROM BALTIC STATES**". global journal for research analysis ,volume7,issue 10
- 5- AYDA AMNIATTALAB ,REZA ANSARI. ,( 2015),"THE EFFECT OF STRATEGIC FORESIGHT ON COMPETITIVE ADVANTAGE WITH THE MEDIATING ROLE OF ORGANISATIONAL AMBIDEXTERITY" International Journal of Innovation Management Vol. 20, No. 3
- 6- Banfield , Lucy., (2016), "**Successfully Curating Long-Term Goals**" Advice and Insights from Those Who Practice and Use Strategic Foresight in A Canadian Government Context. MPA candidate School of Public Administration University of Victoria.

- 7- Arora, Sahil, Bhat, Sudhindra. ,(2018), **"INFLUENCE OF STRATEGIC FORESIGHT CAPABILITIES ON PERFORMANCE OF BANKS: EVIDENCE FROM BALTIC STATES"**. global journal for research analysis ,volume7,issue 10
- 8- Christopher ,Lovelock, and Wrigt, Lauren, (2002), **"Principles of Service Marketing and Management"**, (New Jersey : Prentice-Hall International.
- 9- Dash J., (2001), **"Laack of IT Integration Actor in HMO Crisis"** *Computer World*, Vol. 34, Issue.4, 2000.
- 10- Fobe, E.,& Brans, M. ,(2011), **"Policy-oriented foresight as a tool for strategic policy-making"** An assessment of opportunities and difficulties
- 11- Haines, S. ,(2000), **"The systems thinking approach to strategic planning and management"**CRC Press.
- 12- Hill,T, (2009) ,**"operation management strategic Context & management Analysis"** ,London Mac millan press Ltd ,London.
- 13- Hilton R. W., Platt D. E. (2011), **" Managerial Accounting Creating Volue In Global Business Environment "**, 9th Edition, The Mc Graw – Hill Companies.
- 14- Hitt, M.A., Reland, R.D. & Hoskisson, R.F., (2001), **"Strategic Management Competitiveness and Globalization"**, 4<sup>th</sup> Ed, Printed in USA.
- 15- Horlesberger ,M.& Kasztler ,A., Wepner, B.,(2016) ,**"foresigh in RTD projects"**, AIT Austrian Institute of Technology GmbH, Austria .
- 16- Jose A. Medina – Carrido & Jose Ruiz – Navarro., (2003), **"IT and Dynamic Capabilities"**, *International Journal of Information Technology*, Vol.9, No.1
- 17- Mandel,D.,and Barnes, A. ,(2018), **"Geopolitical Forecasting Skill in Strategic Intelligence"** journal of Behavioral Decision Making.
- 18- Nguyen, T. B. & Tran, Q. B. ,(2021), **"The Impact of Organizational Culture on the Sustainable Competitive Advantage of Commercial Banks"** A Case Study in Vietnam”*Journal of Asian Finance, Economics and Business* , Vol.8, No. 9.
- 19- Nigel King & Neil Anders, (2002) **"Managing innovation and change ,Acritical guide for organization "**, Thomson Learning New York.
- 20- Ong, J. W., & Ismail, H. B. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: resource-based view on small and medium enterprises. *Communications of the IBIMA*.
- 21- Porter, M, (2001) **"The Competitive Advantage"**, McGraw, Hill Book, Company.
- 22- Rohrbeck ,R,H,M ,Arnold & J,Heuer, ispm,(2007), **"Strategic Foresight in multinational enterprises – a case study on the Deutsche Telekom Laboratories "**– Asia conference, New Delhi,India.
- 23- Rohrbeck, R., & Schwarz, J. O. ,(2013), **"The value contribution of strategic foresight"** Insights from an empirical study of large European companies. *Technological Forecasting and Social Change*.
- 24- Shala E.,(2015) ,**"A new path in foresight validation? Discussing the socio-epistemic underpinning of foresight quality criteria"** ,*Eur J Futures Res* 3: 19
- 25- Summers, Donna C.S,(2010), **"Quality"**, 5<sup>th</sup> ed, pearson education, Inc, New Jersey, United states of America.
- 26- Thomas L.. Wheelen, & Hunger, J. D. ,(2012), **"Strategic management and business policy"**. toward global sustainability Pearson/Prentice Hall.

- 27- Wheelen, Thomas L, Hunger, J. David , Hoffman, Alan N.& Bamford, Charles E.,(2018), "Strategic Management and Business Policy Globalization" Innovation and Sustainability, United Kingdom ,FIFTEENTH EDITION.
- 28- Wheelen, Thomas L. & Hunger, David J., (2006)" **Strategic Management and business Policy**", 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall upper saddle river New Jersey.
- 29- Wit, B.D., & Meyer, R., (2001), "**Strategy: Process Context, Content, An International perspective**", 2<sup>nd</sup> Ed., An International Thompson Publisher.
- 30- Yusoff & Azam, (2011) , "**Managing Human Capital for Sustainable Competitive Advantage**".