

أثر الذكاء التنافسي على الأداء الابتكاري بوجود إستراتيجية المحيط الأزرق كعامل وسيط في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية

د. محمد بن عطيه الحربي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة

(أرسل بتاريخ 14/4/2025م، وقبل للنشر بتاريخ 24/8/2025م)

المستخلص:

هدفت الدراسة لتحديد أثر الذكاء التنافسي على الأداء الابتكاري بوجود إستراتيجية المحيط الأزرق كعامل وسيط في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، بينما تنبع أهميتها من الحاجة لفهم كيفية مساهمة الذكاء التنافسي في تعزيز الأداء الابتكاري، في ظل التحديات وتنامي المنافسة السوقية، وغياب دراسات كافية تناولت هذا الأثر في بيئة الأعمال السعودية. وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي، واعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات من خلال استخدام أسلوب المعاينة العشوائية لاختيار عينة الدراسة التي بلغت (420) قائداً. وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (357) استبانة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنافسي في الأداء الابتكاري وإستراتيجية المحيط الأزرق، وجود أثر معنوي إيجابي لإستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء الابتكاري، وجود أثر معنوي إيجابي لإستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الابتكاري. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من ضمنها: أهمية زيادة الاهتمام بأنشطة وممارسات الذكاء التنافسي، وأهمية العمل على الخروج من منطقة المنافسة الشديدة والتوجه نحو خلق أسواق جديدة تساهم في خلق قيمة مبتكرة للشركة من خلال زيادة الاهتمام بتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق في الشركات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية المحيط الأزرق، الذكاء التنافسي، الأداء الابتكاري، قطاع الاتصالات.

The Impact of Competitive Intelligence on Innovation Performance with Blue Ocean Strategy as a mediating factor in the Telecommunications Sector in the Kingdom of Saudi Arabia: A Field Study

Dr. Mohammed Atiah Alharbi

Associate Professor of Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Business Administration, Majmaah University

(Received: 14/4/2025, accepted for publication on 24/8/2025)

Abstract:

The study aimed to determine the impact of competitive intelligence on innovative performance with the Blue Ocean Strategy as a mediating factor in the telecommunications sector in Saudi Arabia. While its importance stems from the need to understand how competitive intelligence contributes to enhancing innovative performance, in light of the challenges and growing market competition, and the absence of sufficient studies that address this impact in the Saudi business environment. The descriptive survey method was used, and the questionnaire was adopted as a tool to collect data by using a random sampling method to select the study sample, which amounted to (420) leaders. The number of questionnaires valid for statistical analysis reached (357) questionnaires. The findings revealed the following: There is a significant positive effect of competitive intelligence on innovation performance and blue ocean strategy. There is a significant positive effect of blue ocean strategy on innovation performance. There is a significant positive effect of blue ocean strategy as a mediating variable in the relationship between competitive intelligence and innovation performance. The study recommended: Increased interest in competitive intelligence activities and practices, and the importance of working to move beyond the zone of intense competition and towards creating new markets that contribute to creating innovative value for the company through increased interest in implementing the blue ocean strategy in the companies under study.

Keywords: Blue ocean strategy, Competitive intelligence, Innovation performance, Telecommunications sector.

مقدمة:

تعمل منظمات الأعمال اليوم في ظل بيئة تتصف بالتعدد والديناميكية وسرعة التغير والمنافسة الشديدة، ويجب على هذه المنظمات للتعامل مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بها واتخاذ القرارات الصحيحة بما يسمح لها بالاستفادة من الفرص المتوفرة أمامها وتحييد أو تقليل التهديدات المحيطة بها، أن تمتلك القدرة على تحليل وفهم أكبر كمية من المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالبيئة المحيطة بها سواءً البيئة العامة أو بيئة الصناعة التي تعمل بها (De Las Heras-Rosas & Herrera, 2021).

وتتعدد الأدوات والإستراتيجيات التي تساهم في فهم المنظمة للبيئة المحيطة بها، ومن ضمن أهم هذه الأدوات والإستراتيجيات، الذكاء التنافسي الذي يعتبر أحد الأدوات الإستراتيجية الرئيسة التي تساعد المنظمات على توقع ديناميكيات السوق وتعزيز موقعها الإستراتيجي في مواجهة المنافسين (Aljaafreh et al, 2024). وتقوم إستراتيجية الذكاء التنافسي على منهج علمي يهدف إلى جمع وتحليل المعلومات عن البيئات الفرعية المحيطة بالمنظمة مثل البيئة الاقتصادية والبيئة التكنولوجية والمتغيرات التي تندرج تحت هذه البيئات مثل المنافسين والعملاء والسوق، كما يمكن النظر للذكاء التنافسي كأداة لتطوير وتحسين القدرات التنافسية للمنظمة من خلال المساهمة في تطوير إستراتيجيات المنظمة نفسها لمواجهة المنافسة مع الآخرين. (Pesqueira and Sousa, 2020).

ويشير خاطر (2024) إلى أن توفر المعلومات والمعرفة وفهم التغيرات بالبيئة المحيطة بالمنظمة يساعدها على تبني إستراتيجيات تتصف بالجدة وتمكنها من الانتقال من المجالات والمناطق شديدة المنافسة إلى مجالات ومناطق جديدة غير متنازع عليها؛ حيث يكون التركيز على خلق قيمة ابتكارية بدلاً من التركيز على المنافس الحالي، وهذا مما يتطلب معه توجيه جميع جهود المنظمة لصياغة إستراتيجية تعمل على إعادة تشكيل حدود السوق، والتركيز على الصورة الكبيرة، والوصول إلى ما هو أبعد من الطلب الحالي، والتخلص من العقبات التي تحول دون تنفيذ الإستراتيجية المختارة، وهو ما يعكس مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق، التي تم تعريفها على أنها عبارة عن إستراتيجية لخلق قيمة جديدة للمنظمات تستند إلى إعادة دراسة البدائل الإستراتيجية والتخلص من المعوقات الحالية (عبدالعزیز، 2024).

وتطبيق المنظمة لإستراتيجية المحيط الأزرق بالشكل الصحيح سينعكس على أدائها وقدرتها التنافسية من خلال تقديم منتجات أو خدمات مبتكرة تلائم الاحتياجات المتجددة للعملاء ورغباتهم المتنوعة (Boutekouk et al., 2024). وبالتالي، دعم وتبني الابتكار أصبح لزاماً على قادة المنظمات القيام به؛ لكي تتمكن المنظمات التي تطبق الابتكار في أعمالها ومنتجاتها من الاستمرار في بيئة الأعمال شديدة المنافسة، وصولاً لتحقيق الأداء الابتكاري الذي يشير إلى استخدام الأفكار الإبداعية بهدف تحسين العمليات والإجراءات والمنتجات التي تساهم في تحقيق أداء متميز للمنظمة (الطيب، 2024). لذلك، تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر إستراتيجية المحيط الأزرق - كعامل وسيط - في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الابتكاري في أحد أهم قطاعات الأعمال اليوم، وهو قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، والذي يعد من أكبر أسواق الاتصالات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا (التقرير السنوي لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، 2023).

مشكلة الدراسة:

من المتوقع على نطاق واسع أن يستمر التوسع الهائل الذي شهده قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية أحد أعضاء مجموعة العشرين (G 20) خلال العقود القليلة الماضية، وأن يلعب دوراً مهماً في التنمية الصناعية والاجتماعية والاقتصادية لنفس الدولة؛ حيث من المتوقع وصول الإيرادات الإجمالية لنفس القطاع خلال العام 2025 إلى (30) مليار دولار تقريباً (منتدى مؤشرات الاتصالات والتقنية، 2024). ولقد أتاحت هذه التطورات فرصاً عديدة للشركات العاملة ضمن هذا القطاع للتوسع والنمو، ولكنها

أدت أيضاً إلى زيادة المنافسة داخل هذه الصناعة؛ مما يدعو للبحث في القضايا التي تؤثر على القرارات الإستراتيجية والتشغيلية الرئيسية؛ لتمكين كبار المديرين من فهم المعلومات ذات الصلة بشكل أفضل، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Alharbi et al., 2019).

والحصول على الميزة التنافسية المستدامة التي تمثل الغاية النهائية لمنظمات الأعمال، لن تتحقق في وقتنا الحاضر إلا بالوصول إلى درجة عالية من الأداء الابتكاري. تحقيق هذا الأداء يتطلب ممارسة أدوات إستراتيجية متعددة يأتي على رأسها الذكاء التنافسي، الذي ينظر إليها على أنه أحد الأدوات الإستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال مساهمته في التكيف مع البيئة المتغيرة (Awamleh and Ertugan, 2021)، وتحسين عمليات البحث والتطوير والتسويق وتحديد الإستراتيجيات المناسبة على المدى الطويل (Tallon et al., 2021)، ومساعدة القادة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة (Abraheem, 2023).

وكلما اشتدت المنافسة بين المنظمات التي تقدم المنتجات أو الخدمات نفسها فإنه يتوجب على المنظمات التي تسعى للاستمرار في تقديم منتجاتها أو خدماتها بنجاح بالانتقال من الأسواق التي تتسم بالمنافسة الشديدة أو ما يسمى بالمحيط الأحمر إلى منطقة الأسواق الناشئة أو ما يسمى بالمحيط الأزرق مع تقديم قيم جديدة ومبتكرة، وهذه العملية تتطلب توفر المعلومات والقدرة على تحليلها واستيعابها عن البيئة الجديدة التي تسعى المنظمة لتقديم المنتجات أو الخدمات فيها.

ومن بين العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أغلبها متغيرات الدراسة الحالية - كل متغير على حده - وعلاقته بمتغيرات أخرى، ومن ضمنها الدراسة التي قام بها خاطر (2024) التي تناولت دراسة العلاقة بين متغيرات كل من الذكاء التنافسي والأداء الابتكاري وإستراتيجية المحيط الأزرق في شركات الصناعات الغذائية في مصر، والتي أشار فيها إلى أهمية تقييم العلاقة بين المتغيرات نفسها في قطاعات صناعية أخرى مثل قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقطاع السياحة. تأتي هذه الدراسة لتتناول أثر الذكاء التنافسي على الأداء الابتكاري بوجود إستراتيجية المحيط الأزرق كعامل وسيط بالتطبيق على قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية. وتتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي:

1. ما أثر الذكاء التنافسي في الأداء الابتكاري بالشركات محل الدراسة؟
2. ما أثر الذكاء التنافسي في إستراتيجية المحيط الأزرق بالشركات محل الدراسة؟
3. ما أثر إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء الابتكاري بالشركات محل الدراسة؟
4. هل تؤثر إستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الابتكاري بالشركات محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

- للإجابة عن تساؤلات الدراسة؛ تم صياغة الفرضيات الرئيسة التالية:
- الفرضية الأولى: تؤثر أبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق - ذكاء المنافس - الذكاء التقني) تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء الابتكاري (كفاءة الابتكار، وفعالية الابتكار).
- الفرضية الثانية: تؤثر أبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق - ذكاء المنافس - الذكاء التقني) تأثيراً معنوياً إيجابياً في أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الإبداع).
- الفرضية الثالثة: تؤثر أبعاد الإستراتيجية المحيط الأزرق (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الإبداع) تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء الابتكاري (كفاءة الابتكار، وفعالية الابتكار).
- الفرضية الرابعة: تؤثر إستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير وسيط تأثيراً معنوياً إيجابياً في العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق - ذكاء المنافس - الذكاء التقني) في الأداء الابتكاري (كفاءة الابتكار، وفعالية الابتكار).

أهداف الدراسة:

1. يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحليل الدور الوسيط لإستراتيجية المحيط الأزرق وأثر هذا الدور في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الابتكاري في قطاع الاتصالات السعودي، وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
1. تحديد أثر الذكاء التنافسي في الأداء الابتكاري في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
2. تحديد أثر الذكاء التنافسي في إستراتيجية المحيط الأزرق في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
3. تحديد أثر إستراتيجية المحيط الأزرق في الأداء الابتكاري في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
4. تحديد الدور الوسيط لإستراتيجية المحيط الأزرق في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الابتكاري في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
5. تقديم بعض التوصيات والمقترحات لتطوير ممارسة المتغيرات محل الدراسة (إستراتيجية المحيط الأزرق، الذكاء التنافسي، الأداء الابتكاري) في قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها العلمية من أهمية المتغيرات التي تناولتها، وأثر ممارسة هذه المتغيرات في بيئة الأعمال اليوم في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات التي تتوزع على صناعات مختلفة. إضافة لذلك، قلة الدراسات العربية التي تناولت متغيرات (الذكاء التنافسي، الأداء الابتكاري، إستراتيجية المحيط الأزرق) مجتمعة في دراسة واحدة؛ حيث إنه على حد -علم الباحث- لا يوجد سوى دراسة واحدة تناولت المتغيرات نفسها مجتمعة، وهي دراسة خاطر (2024) التي طبقت على قطاع الصناعات الغذائية في مصر، بينما الدراسة الحالية ستتناول المتغيرات نفسها في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، ومع وجود العديد من الاختلافات بين بيئة الأعمال في كل من المملكة العربية السعودية ومصر من حيث عوامل البيئة الخارجية وعلى رأسها العوامل الاقتصادية والعوامل التنظيمية والعوامل التكنولوجية. كذلك، هناك اختلاف في القطاع المطبق عليه كل من الدراستين؛ حيث إن لكل قطاع منهم إستراتيجياته الخاصة به فيما يتعلق بالتسويق والمنافسة والأداء؛ لذلك تعتبر الدراسة الحالية إضافة مهمة للأدبيات الإدارية العربية. وتنبع الأهمية العملية للدراسة الحالية من أهمية القطاع الذي تطبق الدراسة عليه، وهو قطاع الاتصالات الذي يعتبر اليوم أحد القطاعات سريعة النمو على مستوى الاقتصاد العالمي بشكل عام، وعلى مستوى الاقتصاد السعودي بشكل خاص؛ حيث إنه وفقاً للتقرير السنوي لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات (2023) تجاوز النمو في قطاع الاتصالات والتقنية في المملكة متوسط النمو العالمي المقدر بحوالي 4%، لتسجل المملكة نمواً نوعياً بنسبة وصلت لأكثر من 7%؛ حيث وصل الحجم الكلي للسوق إلى أكثر من + 44 مليار دولار. ومع وصول حصة المملكة من إجمالي الأصول في قطاع الاتصالات والتقنية في منطقة دول الخليج العربي إلى 37% خلال العام 2024م، متوقع نمو صافي الأرباح لقطاع الاتصالات بالمملكة ليصل لمبلغ 5 مليار دولار للعام 2025م (منتدى مؤشرات الاتصالات والتقنية، 2024)؛ مما يعزز من مكانة هذا القطاع ضمن منظومة الاقتصاد السعودي. وبالتالي من المؤمل أن تساهم النتائج والتوصيات التي سوف تصل لها الدراسة الحالية في تزويد القيادات في الشركات العاملة بقطاع الاتصالات السعودي بتصور عن ممارسة المتغيرات ذات العلاقة بالدراسة والعلاقات بينها؛ مما سيساهم في تحسين ممارسة هذه المتغيرات في بيئة هذه الشركات في المستقبل، وبالتالي تحسين وتطوير الأداء بشكل عام والأداء الابتكاري بشكل خاص لنفس الشركات.

مصطلحات الدراسة:

التعريف الإجرائي للذكاء التنافسي يشير إلى (قيام شركات الاتصالات بجمع وتحليل المعلومات بأسلوب منظم حول عناصر

البيئة السوقية الحالية والمستقبلية من ضمنها (العملاء، المنافسون، الفرص والتحديات)؛ مما يساعد هذه الشركات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة).

التعريف الإجرائي للأداء الابتكاري يشير إلى (قدرة شركات الاتصالات على تطبيق الأفكار والمفاهيم الجديدة في شكل خدمات أو منتجات أو أنشطة تؤدي إلى تحسن ملحوظ في الكفاءة والفعالية لهذه الشركات وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً لنفس الشركات).

التعريف الإجرائي لإستراتيجية المحيط الأزرق يشير إلى (قدرة شركات الاتصالات على زيادة عملائها وخلق طلب جديد من خلال العمل على استهداف مناطق سوقية جديدة سواء بنفس المنتجات أو الخدمات الحالية أو من خلال منتجات وخدمات جديدة).

الإطار النظري:

في هذا الجزء سيتم استعراض المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة من حيث المفهوم والأبعاد وكيفية القياس، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الذكاء التنافسي:

تقوم بيئة الأعمال في الوقت الحاضر على أنظمة معلومات معقدة تتطلب من المنظمات أن يكون لديها القدرة على تجميع وتحليل وفهم المعلومات ذات الصلة بأنشطتها للوصول إلى تحقيق أهدافها التي تسعى إليها (Pesqueira and Sousa, 2020). ومفهوم الذكاء بشكل عام يعكس المعالجة الصحيحة للمعلومات المتوفرة بهدف تحويلها إلى معارف تدعم اتخاذ القرار في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة، والتي غالباً ما تتسم بعدم الثبات (De Las Heras-Rosas and Herrera, 2021). وينظر للذكاء التنافسي إلى أنه أحد الأنشطة المهمة في منظمات الأعمال بشكل عام والمنظمات العاملة في قطاع الاتصالات والتكنولوجيا بشكل خاص؛ لأن مثل هذا النوع من المنظمات يعمل في بيئة تتسم بالتغير والتطور السريع الذي له بالغ الأثر في تحقيق هذه المنظمات لأهدافها في ظل التغيير المستمر للعوامل الخاصة ببيئة هذه الصناعة، خاصة فيما يتعلق بعامل المنافسة سواء كانت على المستوى المحلي أو الإقليمي أو العالمي (سهام ولطيفة، 2023).

ولقد عرف (DuToit 2015) الذكاء التنافسي على أنه عبارة عن (نظام عمل يتضمن مجموعة من المهارات يساهم في اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة استناداً إلى فهم البيئة التنافسية المتغيرة بهدف الوصول لتحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها). كما ينظر إلى هذا المفهوم على أنه عبارة عن (قيام المنظمة بعملية مراقبة مركزية لبيئة الصناعة التي تنتمي لها أو ما يعرف باسم البيئة التنافسية بهدف الحصول على معلومات تتضمن تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة من جانب والمخاطر التي قد تواجهها من جانب آخر؛ مما قد يساهم في خلق ميزة تنافسية (Tsuchimoto and Kajikawa 2022). ويتبين من التعاريف أعلاه أن الذكاء التنافسي يستند إلى توفر المعلومات ذات العلاقة ببيئة الصناعة التي تعمل بها المنظمة، والتي تتمثل في الدراسة الحالية في بيئة الاتصالات والتكنولوجيا، ومن ثم العلم على تحليل وفهم هذه المعلومات للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وفيما يتعلق بطرق قياس الذكاء التنافسي، فقد تنوعت طرق القياس لهذا المتغير؛ فهناك مجموعة من الباحثين قاموا بقياس الذكاء التنافسي من خلال عملياته التالية (التخطيط، جمع وتحليل المعلومات، نشر واستخدام المعلومات) (Calof and Sewdass, 2020؛ Pesqueira and Sousa, 2020؛ Fadhurrahman et al., 2024). بينما المجموعة الأخرى من الباحثين اعتمدوا أبعاداً أخرى تمثلت في (ذكاء السوق، ذكاء المنافس، الذكاء التقني) (خاطر، 2024؛ Asri and Ab Samad, 2024؛ Jafar, 2020)، وهي نفس الأبعاد التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية، وفيما يلي توضيح بشكل مختصر لكل بعد منها: - ذكاء السوق: يتضمن توفير معلومات عن الطلب الحالي والمستقبلي ذات العلاقة برغبات واحتياجات العملاء من منتجات

وخدمات شركات الاتصالات، بالإضافة لتوفير معلومات عن بيئة الأسواق ذات العلاقة بنشاط الاتصالات مثل حجم السوق، الحصص السوقية للشركات، الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة. كذلك، توفير معلومات عن العملاء والمصنعين والباة وتجار التجزئة في هذا السوق؛ مما يسهم في توفير فهم أعمق لسوق الاتصالات ومكوناته لمتخذي القرار في الشركات العاملة في القطاع.

- ذكا المنافس: يشير هذا البعد إلى سعي شركات الاتصالات لتحقيق درجة عالية من الفهم للمنافسين لهم في نفس القطاع من خلال محاولة الحصول على معلومات عن أهدافهم وأنشطتهم والإستراتيجيات الخاصة بهم، ويمكن الاستفادة في هذا البعد من نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر (Porter's Five Forces) الذي يركز على تحليل قوى خمس تتمثل في التهديد من الداخلين الجدد، والتهديد من المنتجات البديلة والمنافسين الحاليين والقوة التفاوضية للموردين والقوة التفاوضية للعملاء.

- الذكاء التقني: يركز هذا البعد، الذي يعتبر من أهم الأبعاد ذات العلاقة بأنشطة شركات الاتصالات، على تقييم التقنيات الناشئة والتنبؤ بالتطورات التكنولوجية المحتملة من خلال تحليل التطبيقات والبحوث الأساسية وبراءات الاختراع للاستفادة منها بشكل استباقي قبل المنافسين، ويدخل ضمن عملية التقييم تحديد العوائد المتوقعة مقابل التكاليف للتطبيقات الحالية والمستقبلية على حد سواء، وتأثيرها على العمليات الداخلية والخارجية للشركة وقدرتها التنافسية.

ثانياً: الأداء الابتكاري:

تتوفر لدى منظمات الأعمال اليوم أدوات عديدة لمواجهة المنافسة العالية مع المنظمات التي تعمل في نفس الصناعة، ويعد الابتكار من أهم هذه الأدوات؛ لذلك فإن تقييم الأداء الابتكاري يعتبر ضرورة لضمان أن الاستثمارات التي تتم في مجال الابتكار والمشاريع المتعلقة به تسير بالاتجاه الصحيح. كذلك عملية التقييم تسهم في توفير تقديرات أكثر موثوقية لتأثير الابتكارات لمتخذي القرار (Ciric et al., 2016). ويشير (Naveed et al., 2022) إلى أن الأداء الابتكاري عبارة عن تقييم ممارسة المعرفة التنظيمية وانشطة الابتكار التكنولوجي بما في ذلك ابتكار المنتجات وابتكار العمليات. ويتضمن ابتكار المنتجات تطوير سلع أو خدمات جديدة أو موجودة حالياً لتلبية احتياجات العملاء الجدد، بالإضافة إلى إدارة جودة المنتج وإنشاء إستراتيجيات تسويقية فعالة (Gupta et al., 2018). ويشير ابتكار العمليات إلى اعتماد أساليب جديدة أو معدلة لإنتاج السلع والخدمات (Lee and Shin, 2018). وفي القطاع محل الدراسة، وهو قطاع الاتصالات، يعتبر الابتكار من أهم الأنشطة التي يمكن ممارستها ضمن بيئة العمل، وأغلب المنتجات والخدمات التي تقدمها شركات الاتصالات يكون أساسها مبنياً على نشاط الابتكار؛ لذلك نجد أن هذا النشاط يعتبر من أهم الأنشطة التي تقوم بها شركات الاتصالات، وتتم الإدارات العليا لهذه الشركات بالابتكار وتخصص له ميزانية عالية؛ بهدف السعي نحو ابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ولقد تعددت آراء الباحثين حول الكيفية المناسبة لقياس الأداء الابتكاري؛ حيث يمكن قياسه باستخدام مؤشرات عديدة مثل عدد المنتجات، عدد براءات الاختراع، نسبة تحسن العمليات، نسبة مبيعات المنتجات/الخدمات الجديدة، درجة حداثة أو أصالة الابتكارات، تأثير الابتكارات على رضا العملاء، الحصة السوقية أو معدل الربحية ((Hakeem et al. 2024). وفي محاولة لتقديم مقياس محدد ودقيق للأداء الابتكاري يحتوي على العديد من الأبعاد التي تطرقت لها الدراسات السابقة، حدد هوانغ وتشن (Huang and Chen (2010) مقياساً يركز على بعدين هما: جودة الابتكار (الذي يعني قبول السوق للمنتجات المبتكرة ونجاحها تجارياً)، وكمية الابتكارات (والذي يعني عدد براءات الاختراع المملوكة للمنظمة). واتفق معه في عدد أبعاد القياس كلٌّ من تسنغ وتسنغ (Tseng and Tseng (2016)؛ تسنغ وآخرون (Tseng et al., 2011)، ولكن اختلافاً في نوعية الأبعاد؛ حيث إن دراسة تسنغ وآخرون (Tseng et al., 2011) اعتمدت على كفاءة الابتكار (وتتضمن متغيرات مثل حداثة المنتجات

الجديدة ونسبة نجاح هذه المنتجات بالسوق)، ورحبية الابتكار (وتحتوي على متغيرات تعزيز القيمة المضافة وتخفيض التكلفة). بينما ركزت دراسة تسنغ وتسنغ (Tseng and Tseng (2016) على فعالية الابتكار (على أساس أنه درجة النجاح للابتكار)، وكفاءة الابتكار (على أساس أنه الجهد المبذول لتحقيق درجة النجاح المطلوبة).

وحيث إن دراسات حديثة اعتمدت مقياس (تسنغ وتسنغ) مثل دراسة خاطر (2024)، فسوف يتم الاعتماد على نفس البعدين اللذين تم استخدامهما في الدراستين أعلاه، وهما: البعد الأول يمثل كفاءة الابتكار، ويحتوي على (عدد المنتجات الجديدة، سرعة إطلاق منتجات جديدة، الوقت المطلوب لتطوير منتجات جديدة)، والبعد الثاني يتمثل في فعالية الابتكار، ويتضمن (عائد مبيعات المنتجات الجديدة، تفضيلات العملاء للمنتجات الجديدة، نسبة الحصة السوقية للمنتجات الجديدة). ويتبين من استعراض عناصر كل بُعد ارتباطهما المباشر بنشاط الابتكار في قطاع الاتصالات، فمثلاً عدد المنتجات الجديدة يعتبر من المؤشرات ذات العلاقة بأنشطة مثل هذه الشركات، ويأخذ مثل هذا المؤشر في الحسبان عند صياغة وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لشركات الاتصالات.

ثالثاً: إستراتيجية المحيط الأزرق:

تتكون إستراتيجية المحيط الأزرق من أبعاد محددة تضيف وتنتقص من الوضع القائم، وتعمل على ابتكار حلول إضافية. وتعرف هذه الإستراتيجية على أنها إستراتيجية تعمل على إيجاد قيمة جديدة للمنتجات/الخدمات التي تقدمها المنظمة من خلال العمل على كسر قاعدة التبادل ما بين انخفاض التكاليف والتمايز بواسطة التخلص من المعوقات الحالية وإعادة دراسة البدائل الإستراتيجية (عبدالعزیز، 2024). ويشير عبدالله وآخرون (Abdullah et al (2023)، إلى أن إستراتيجية المحيط الأزرق عبارة عن أسلوب من التفكير الإستراتيجي الذي يساهم في خلق سوق جديد خالي من المنافسة، وبالتالي هو مفهوم يشير إلى بيئة سليمة غير مضطربة مع وجود فلسفة جديدة ومبتكرة بعيداً عن المنافسة العالية التي تمثلها إستراتيجية المحيط الأحمر.

وتمثل إستراتيجية المحيط الأزرق جميع المنظمات والصناعات والمنتجات غير المتوفرة بالسوق الحالي، والتي تخلق طلباً، وليس هناك منافسة لها، وأمامها فرص نمو واسعة. وبالتالي هي تعمل كأداة لوصف مدى العمق الموجود في السوق الجديد الذي لم يكتشف بعد. ووفقاً لهذه الإستراتيجية، يمكن للمنظمات تحقيق قيمة من الأبعاد التالية: (Mohamed et al., 2020؛ عبد الرحيم، 2021؛ أمين، 2024):

- بعد التقليص: يشير هذا البعد إلى ضرورة قيام المنظمة التي ترغب باتباع إستراتيجية المحيط الأزرق بمراجعة كافة أنشطتها وعملياتها كتحسين المنتج أو توزيعه أو ترويجه ومن العمل على تقليص هذه الأنشطة. والسؤال الذي يمكن طرحه هنا: ما هي الأنشطة التي يمكن تخفيضها لخفض التكاليف عن المستوى الحالي؟

- بعد الاستبعاد: يمكن للمنظمة إضافة قيمة جديدة من خلال التفكير في استبعاد العوامل التي تنافست حولها في فترات سابقة مع المنافسين بشرط عدم تأثير الاستبعاد على مستوى ونوعية المنتجات/الخدمات التي تقدمها المنظمة، والسؤال المتعلق بهذا البعد يتمثل في: ما العناصر التي يمكن استبعادها من بين العناصر التي تعتبرها المنظمة ضرورية في الوقت الحالي؟

- بعد الزيادة: يفترض هذا البعد سعي المنظمة إلى التركيز على عوامل محددة أكثر من عوامل أخرى سواءً في مجال الإنتاج أو التسويق أو غيرها من المجالات الأخرى للوصول إلى حالة التميز والتفرد عن بقية المنافسين. والسؤال المتعلق بهذا البعد يتمثل في: ما العوامل التي يمكن زيادتها وفي أي المجالات لتجاوز مستوى الجودة الحالي في الصناعة التي تعمل ضمن نطاقها المنظمة؟

- بعد الإبداع: يفترض هذا البعد أن المنظمة التي مارست الأبعاد الثلاثة السابقة ستكون قادرة على تطوير وإبداع أساليب عمل جديدة، وتقديم حلول ابتكارية للمشاكل، واكتشاف موارد جديدة، وإضافة طلب جديد. والسؤال المرتبط بهذا البعد يتمثل في: ما المجالات التي يمكن خلق إبداع أو ابتكار فيها مختلف عن ما هو موجود لدى المنافسين؟

وفي قطاع مثل قطاع الاتصالات، تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق لا يعني بالضرورة صنع تكنولوجيا متقدمة مثلاً، بل يمكن أن يعني إعادة تعريف قيمة العميل من خلال تطبيق العديد من الأساليب، ومنها على سبيل المثال لا الحصر (تبسيط الأنشطة، جعل منتجات وخدمات الشركة الحالية في متناول عملاء جدد، السعي نحو تقديم منتجات وخدمات جديدة ليس لدى عملاء الشركة معرفة سابقة باحتياجهم لهذه المنتجات والخدمات، والتخلص من المنتجات والخدمات التقليدية التي لم تعد تضيف قيمة للشركة). ويتمثل النجاح الحقيقي لتطبيق مثل هذه الإستراتيجية من قبل شركات الاتصالات في الخروج من مربع المنافسة الذي يركز على عوامل مثل سعر المنتج أو الخدمة وحجم البيانات المقدمة للعميل فقط، والانتقال إلى تأسيس مساحات جديدة سواءً من حيث نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة أو من حيث التوزيع الجغرافي لنفس المنتجات والخدمات لجذب شرائح جديدة من العملاء.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء استعراض مجموعة من البحوث والدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية أو أحد هذه المتغيرات مع متغيرات تنظيمية أخرى، وتم التركيز على البحوث والدراسات التي أجريت خلال العقد الحالي، وسيتم استعراضها وفقاً للتاريخ الأحدث:

هدفت دراسة إبراهيم وآخرون (Ibrahim et al. 2025) إلى فحص التأثير المباشر وغير المباشر للذكاء التنافسي على القدرة التنافسية وأداء الشركة بوجود المشاركة في التصميم الإستراتيجي كعامل وسيط. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي عالٍ للذكاء التنافسي على المشاركة في التصميم الإستراتيجي الذي بدوره يؤثر إيجاباً على كل من القدرة التنافسية المستدامة وأداء الشركة. كما توصلت الدراسة إلى أن المشاركة في التصميم الإستراتيجي يتوسط العلاقة بين الذكاء التنافسي وكل من القدرة التنافسية وأداء الشركة. هدفت دراسة خاطر (2024) لقياس الأثر المباشر وغير المباشر للذكاء التنافسي على الأداء الابتكاري بوجود إستراتيجية المحيط الأزرق كعامل وسيط. وتوصلت إلى وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء التنافسي في إستراتيجية المحيط الأزرق وبعدي الأداء الابتكاري، كما أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي إيجابي لإستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وأبعاد الأداء الابتكاري، كما وجدت الدراسة اختلافاً معنوياً بين الشركات محل الدراسة حول توافر متغيرات الدراسة (الذكاء التنافسي، إستراتيجية المحيط الأزرق، الأداء الابتكاري) يعزى إلى نوع الملكية وطبيعة النشاط.

أما دراسة الخوالدة وآخرون (Alkhaldeh et al. 2024) فهدفت إلى البحث في تأثير الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الأردنية بوجود مشاركة المعلومات كعامل وسيط. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير بدرجة ضعيفة للذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة، بينما أظهرت النتائج نفسها وجود تأثير مباشر قوي ومهماً للذكاء التنافسي على مشاركة المعلومات. كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن متغير مشاركة المعلومات يلعب دوراً كبيراً كوسيط بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة؛ مما يؤكد على أهمية مشاركة المعلومات لتحويل الذكاء التنافسي إلى ميزة تنافسية مستدامة في الشركات محل الدراسة. أيضاً، طرحت دراسة العرجاوي وآخرون (2024) نموذجاً لقياس أثر الذكاء التنافسي بأبعاده التالية (العمليات، والسياقات) على الميزة التنافسية المستدامة بكلليات الجامعات المصرية بوسط الدلتا. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الذكاء التنافسي والميزة التنافسية المستدامة. كذلك، وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر بين الذكاء التنافسي بأبعاده المدروسة على الميزة التنافسية المستدامة.

استهدفت دراسة بوتيكوك وآخرون (Boutekouk et al. 2024) تحديد أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال أبعادها التالية (الاستبعاد، الابتكار، التقليص) في تحسين أداء المنشآت الصحية بالجزائر. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لإستراتيجية المحيط الأزرق بأبعادها المدروسة في تحسين أداء المنشآت الصحية محل الدراسة، مع وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسة

هذه الأبعاد وتحسين النتائج لنفس المنشآت. بينما ركزت دراسة أمين (2024) على تحديد العلاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق التالية (الاستبعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار) في ابتكار القيمة بجامعة دمنهور. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد الإستراتيجية محل الدراسة وبين قدرة جامعة دمنهور على ابتكار القيمة سواءً للجامعة أو للمستهفيدين. كذلك، تبين النتائج أن أكثر الأبعاد إسهامًا إيجابيًا في ابتكار القيمة كانت الاستبعاد، التقليص، الابتكار، الزيادة على التوالي.

دراسة فضل الرحمن وآخرون (2024) Fadhurrahman et al. هدفت إلى استكشاف دور الذكاء التنافسي في صنع القرارات الإستراتيجية من خلال مراجعة شاملة للأدبيات؛ حيث تم تحليل العديد من الدراسات المتعلقة بالذكاء التنافسي وصنع القرار الإستراتيجي. أظهرت النتائج الفهم العميق لدور الذكاء التنافسي في سياق صنع القرار الإستراتيجي. واهتمت دراسة عبدالله وآخرون (2023) Abdullah et al. بفحص أثر أبعاد الذكاء التسويقي من خلال الأبعاد التالية (معلومات السوق - معلومات المنتج - معلومات العميل - معلومات المنافسين) في تدعيم إستراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية بالعراق. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء التنافسي التالية على التوالي (معلومات المنافسين - معلومات السوق - معلومات العملاء - معلومات المنتج) في تدعيم إستراتيجية المحيط الأزرق. وركزت دراسة الزهراني (2022) على الكشف عن واقع الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية، بالإضافة إلى الكشف عن واقع تطبيق أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في نفس الجامعات والعلاقة بينهما. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن واقع ممارسة أبعاد كل من الذكاء التنافسي وإستراتيجية المحيط الأزرق محل الدراسة جاء بدرجة منخفضة. كذلك، اتضح وجود علاقة ذات أثر إيجابي قوي بين الذكاء التنافسي وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق محل الدراسة.

في حين تناولت دراسة هيلم وآخرون (2020) Helm et al. دور تطوير المنتجات كمتغير وسيط في العلاقة بين ذكاء السوق من خلال الأبعاد التالية (التوجه بالعملاء - التوجه بالسوق - التوجه بالمنافسين - تكامل فريق العمل - معالجة المعلومات) وأداء الشركة بالتطبيق على الشركات الصناعية الألمانية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي للدور الوسيط لتطوير المنتجات في العلاقة بين الذكاء التسويقي والأداء، وكذلك وجود أثر إيجابي للذكاء التسويقي في تطوير المنتجات وأداء الشركات محل الدراسة. وتناولت دراسة حساني وموسكوني (2021) Hassani and Mosconi دور الذكاء التنافسي والقدرة الاستيعابية في تدعيم الأداء الابتكاري بالشركات الصغيرة والمتوسطة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من ضمنها أن الذكاء التنافسي بأبعاده التالية محل الدراسة (توظيف معلومات الموردين - توظيف معلومات العملاء - توظيف التقنيات الجديدة) يسهم في تدعيم الأداء الابتكاري، وأن القدرة الاستيعابية تلعب دورًا كبيرًا في استخدام الذكاء التنافسي لتدعيم الأداء الابتكاري.

استهدفت دراسة حميد وإبراهيم (2019) بحث أثر العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية بالكليات الأهلية بالعراق. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي أثر إيجابي لكل من أبعاد الذكاء التنافسي التالية (التخطيط، التجميع، التحليل، النشر، المعالجة) وأبعاد اليقظة الإستراتيجية التالية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) في أبعاد الأداء الريادي محل الدراسة (الإبداع، الاستباقية، المخاطرة، الاستقلالية، المغامرة، التنافسية). كذلك، خلصت الدراسة إلى وجود دور ذي أثر معنوي إيجابي لليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي.

وبناءً على ما سبق من عرض للبحوث والدراسات السابقة وتحليلها، يتبين أن هناك وجود شبه اتفاق حول قياس أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق. في المقابل، هناك تباين واختلاف في الأبعاد التي تم استخدامها لقياس كل من الذكاء التنافسي والأداء الابتكاري. بالإضافة لذلك، وفقًا لنتائج الدراسات السابقة، هناك اختلاف في ترتيب الأهمية النسبية ودرجة التأثير لكل من الأبعاد المكونة لمتغيرات الذكاء التنافسي الأداء الابتكاري وإستراتيجية المحيط الأزرق بسبب اختلاف المنظمات المطبق عليها هذه الدراسات

واختلاف العينة المستخدمة. كذلك، عدم توفر أي دراسة عربية أو أجنبية -على حد علم الباحث- قامت بتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (الذكاء التنافسي، إستراتيجية المحيط الأزرق، الأداء الابتكاري) مجتمعة باستثناء دراسة خاطر (2024) التي تختلف معها الدراسة الحالية في عدة جوانب من ضمنها اختلاف بيئة الأعمال التي تم فيها التطبيق بين الدراستين؛ حيث إن دراسة خاطر طبقت على بيئة الأعمال المصرية، بينما طبقت الدراسة الحالية على بيئة الأعمال السعودية، وكذلك اختلاف مجال التطبيق حيث طبقت دراسة خاطر (2024) على قطاع التغذية. بينما قطاع الاتصالات هو مجال التطبيق في الدراسة الحالية، بالإضافة لاختلاف الفترة الزمنية بين الدراستين في ظل بيئة أعمال غير مستقرة.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي باعتباره المنهج الأكثر شيوعًا في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية للحصول على بيانات وافية ودقيقة تسهم في الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. كما تم استخدام الأسلوب المكتبي بهدف جمع ومراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة: كالمجلات العلمية المحكمة، والرسائل العلمية العربية والأجنبية، والتقارير الرسمية وغيرها (درويش، 2018).

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات في الشركات التي تندرج تحت قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددها (105) شركة (هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية، 2023). وتم جمع البيانات من أفراد الدراسة باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية، بتوزيع عدد (420) استبانة على القيادات الإدارية في الشركات محل الدراسة بمعدل توزيع أربع استبانات في كل شركة من الشركات المبحوثة بواسطة توزيع الاستبانة إلكترونياً خلال الفترة من 2024/12/5م إلى 2025/2/5م. وبلغت عدد الاستبانات المسترجعة (387) استبانة، فيما بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (357) استبانة بمعدل استجابة (85%)، وهو معدل استجابة عالٍ في الدراسات الإنسانية والاجتماعية للحصول على نتائج موثوق بها (Babbie, 2020).

أداة القياس:

تمثل أداة الدراسة في قائمة استبانة، قام الباحث بإعدادها وتطويرها استنادًا إلى الدراسات والبحوث السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ومن ضمنها دراسة خاطر (2024)، ودراسة أمين (2024)، ودراسة تسنغ وتسنغ (Tseng and Tseng, 2016)، مع إجراء بعض التعديلات على بنود الاستبانة وفقًا لاقتراح المحكمين. واشتملت الاستبانة على ثلاثة أقسام كالتالي: القسم الأول: اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة الوظيفية، المستوى الإداري).

القسم الثاني: يتألف من (17) عبارة تقيس أبعاد الذكاء التنافسي تتوزع على النحو التالي (6 عبارات لذكاء السوق - 6 عبارات لذكاء المنافس - 5 عبارات للذكاء التقني).

القسم الثالث: يحتوي على (22) عبارة تقيس الأبعاد المتعلقة بإستراتيجية المحيط الأزرق موزعة على النحو التالي (6 عبارات لبعد التقليص - 6 عبارات لبعد الاستبعاد - 5 عبارات لبعد الزيادة - 5 عبارات لبعد الإبداع).

القسم الرابع: يتكون من (7) عبارات مرتبطة بقياس الأداء الابتكاري موزعة على النحو التالي (3 عبارات لبعد كفاءة الابتكار - 4 عبارات لبعد فعالية الابتكار).

وقد تم الاعتماد في جميع إجابات أبعاد الأقسام (الثاني والثالث والرابع) على مقياس ليكرت الخماسي (عالية جداً، عالية، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً).

صدق وثبات أداة القياس:

بعد تصميم الاستبانة تم اختبارها في صورته المبدئية من خلال توزيع 50 استبانة على عينة استرشادية ممثلة للعينة الأصلية، وطلب من المحييين استيفاء بيانات الاستبانة بهدف التأكد من مدى فهمهم، للعبارات والألفاظ المستخدمة، ولتعرف على رد فعلهم على محتويات الاستبانة من حيث الشكل والحجم ونوع الأسئلة، وبعد جمع الاستبانات، تم اختبار مدى ثبات مقاييس الدراسة باستخدام اختبار Cronbach's Alpha لحساب معاملات الثبات، ويوضح الجدول (1) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة كما يلي:

جدول (1):

قيم معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات (ألفا كرنباخ)	معامل الصدق الذاتي	عدد العبارات
	الذكاء التنافسي (المتغير المستقل)	0.920	0.959	17
1	ذكاء السوق.	0.916	0.957	6
2	ذكاء المنافس.	0.903	0.950	6
3	الذكاء التقني.	0.921	0.960	5
	إستراتيجية المحيط الأزرق (المتغير الوسيط)	0.873	0.934	22
1	التقليص.	0.847	0.920	6
2	الاستبعاد.	0.872	0.934	6
3	الزيادة.	0.924	0.961	5
4	الإبداع.	0.886	0.941	5
	الأداء الابتكاري (المتغير التابع).	0.865	0.930	7
1	كفاءة الابتكار.	0.881	0.939	3
2	فعالية الابتكار.	0.905	0.951	4
	قائمة الاستقصاء ككل	0.927	0.963	46

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول (1) أن جميع معاملات الثبات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة الحالية مرتفعة ونسبها عالية ومقبولة باعتبار أن نسبة معامل الثبات المقبولة أكبر من (0.7) (Hair et al., 2006)، وقد سجلت البيانات معاملات صدق مرتفعة لجميع متغيرات الدراسة (معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، كما أن معاملات الثبات والصدق الكلي للقائمة ككل مرتفعة (0.927)، (0.963) على التوالي، وتدل هذه النتائج على ثبات واعتمادية أداة القياس المستخدمة وصلاحتها من الناحية الإحصائية والمنطقية لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة:

يوضح الجدول (2) النتائج الخاصة بتصنيف عينة الدراسة من حيث العوامل الديموغرافية، وذلك كما يلي:

جدول (2):

الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

عينة الدراسة		الخصائص التكرار	
	النسبة		
21.3%	76	دبلوم بعد الثانوية وأقل.	المؤهل العلمي
3.49%	176	بكالوريوس.	
5.23%	84	ماجستير.	
9.5%	21	دكتوراه.	
100%	357	الإجمالي	
3.12%	44	أقل من 5 سنوات.	سنوات الخبرة
14.0%	50	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.	
33.1%	118	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.	
4.34%	123	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة.	
2.6%	22	من 20 سنة فأكثر.	
100%	357	الإجمالي	
2.48%	172	الإدارة التشغيلية.	المستوى الوظيفي
2.32%	115	الإدارة الوسطى.	
6.19%	70	الإدارة العليا.	
100%	357	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي: يتضح أن أكبر عدد من مفردات العينة حاصلون على مؤهل جامعي (بكالوريوس) بنسبة (49.3%)، يليهم من يحملون مؤهل (ماجستير) بنسبة (23.5%)، ومن ثم الأفراد الحاصلون على مؤهل (دبلوم بعد الثانوية وأقل) بنسبة (21.3%)، فيما جاءت النسبة الأقل والمقدرة ب (5.9%) من نصيب الأفراد الذين لديهم مؤهل (دكتوراه).

فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة: تبين أن سنوات الخبرة في العمل لمعظم مفردات العينة متفاوتة؛ حيث بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة حوالي (34.4%)، تليها نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة (33.1%)، ومن ثم نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (14%)، ومن ثم نسبة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات بنسبة (12.3%)، بينما جاءت النسبة الأقل والمقدرة ب (6.2%) من نصيب الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل من 20 سنة فأكثر.

وفيما يتعلق بمتغير المستوى الإداري: يتضح أن هناك تفاوتاً نسبياً في توزيع مفردات العينة من حيث المستوى الإداري؛ حيث

بلغت نسبة الأفراد الذين يعملون ضمن مستوى (الإدارة التشغيلية) حوالي (48.2%)، تليها نسبة الأفراد الذين يعملون ضمن مستوى (الإدارة الوسطى) بنسبة تقدر ب (32.2%)، بينما جاءت النسبة الأقل والمقدرة ب (19.6%) من نصيب الأفراد الذين يعملون ضمن مستوى (الإدارة العليا).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

يوضح الجدول (3) توصيف مؤشرات المتغيرات الداخلة في الدراسة الحالية، والمتمثلة في المتوسطات الحسابية مقاسة على مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى الانحرافات المعيارية:
جدول (3):

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الذكاء التنافسي (المتغير المستقل).	3.170	0.751
1	ذكاء السوق.	3.119	1.045
2	ذكاء المنافس.	3.148	0.891
3	الذكاء التقني.	3.242	0.899
	إستراتيجية المحيط الأزرق (المتغير الوسيط).	3.265	0.484
1	التقليص.	3.226	0.761
2	الاستبعاد.	3.264	0.789
3	الزيادة.	3.252	0.877
4	الإبداع.	3.318	0.810
	الأداء الابتكاري (المتغير التابع).	3.248	0.620
1	كفاءة الابتكار.	3.264	0.860
2	فعالية الابتكار.	3.232	0.875

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

يتبين من الجدول (3) وجود تقارب واضح بين المتوسطات الحسابية لجميع متغيرات الدراسة بناءً على إجمالي قيم مفردات العينة، فجميع هذه المتوسطات جاءت أكبر من الوسط الفرضي والبالغ (3)، بشكل عام تراوحت المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة من (3.119) إلى (3.318)، وهذا يدل على وجود إدراك واضح لدى مفردات العينة لجميع متغيرات الدراسة. كما تبين أن قيم الانحرافات المعيارية لجميع متغيرات الدراسة منخفضة؛ مما يشير إلى وجود قدر كبير من الاتفاق بين مفردات عينة الدراسة في إدراكهم لتلك المتغيرات.

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة، تم إجراء اختبار الارتباط الخطي الثنائي لبيرسون، ويتضح من نتائج الجدول (4) وجود ارتباط خطي ثنائي بين جميع متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، ولمعرفة مقدار الارتباط؛ فقد أشار راتنر (2009) (Ratner) إلى أن قيمة معامل الارتباط الأقل من (0.3) تعبر عن درجة ارتباط ضعيف، وأن قيمة معامل الارتباط من (0.3) إلى أقل من (0.7) تعبر عن درجة ارتباط متوسطة، بينما تعبر قيمة معامل الارتباط الأكبر من أو يساوي (0.7) عن درجة ارتباط قوية.

د. محمد بن عطيه الحربي أثر الذكاء التنافسي على الأداء الابتكاري بوجود إستراتيجية المحيط الأزرق كعامل وسيط في قطاع الاتصالات...

جدول (4):

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

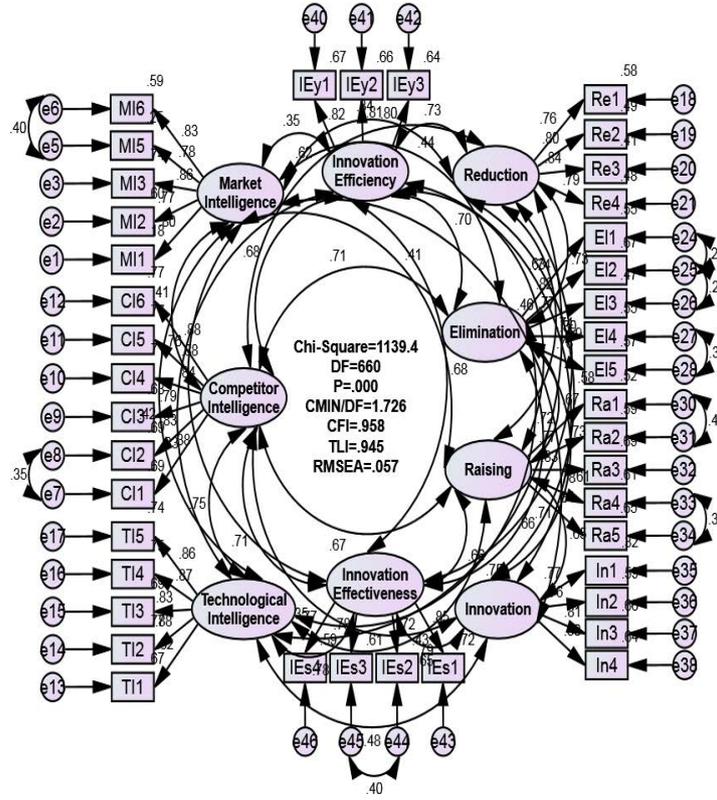
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	م الذكاء التنافسي	
	فعالية الابتكار	كفاءة الابتكار	الأداء الابتكاري	الإبداع	الريادة	الاستبعاد	التقليص	إستراتيجية المحيط الأزرق	الذكاء التقني	ذكاء المنافس	ذكاء السوق	الذكاء التنافسي	
											1	1	1
										1	0.669**	2	2
									1	0.375**	0.879**	3	3
								1	0.695**	0.406**	0.883**	4	4
							1	0.739**	0.645**	0.449**	0.760**	5	5
						1	0.822**	0.627**	0.528**	0.291**	0.607**	6	6
					1	0.704**	0.811**	0.663**	0.652**	0.432**	0.724**	7	7
				1	0.771**	0.637**	0.804**	0.707**	0.588**	0.392**	0.702**	8	8
			1	0.710**	0.688**	0.581**	0.851**	0.578**	0.472**	0.441**	0.609**	9	9
		1	0.699**	0.765**	0.730**	0.618**	0.809**	0.705**	0.640**	0.353**	0.712**	10	10
	1	0.857**	0.650**	0.717**	0.685**	0.581**	0.757**	0.672**	0.603**	0.321**	0.671**	11	11
1	0.829**	0.856**	0.688**	0.746**	0.712**	0.601**	0.790**	0.676**	0.621**	0.355**	0.692**	12	12

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة ** Non NS: $p < 0.05$ * $p < 0.01$

Significant

التحليل العاملي التوكيدي:

تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بواسطة البرنامج الإحصائي Amos 24؛ للتحقق من الصدق البنائي Construct Validity لعبارات قائمة الاستقصاء، وللتأكد من مدى صلاحيتها لقياس متغيرات الدراسة، ومن خلاله تم التحقق من الصدق التقاربي والتمييزي لنموذج الدراسة مع توضيح مؤشرات جودة مطابقة النموذج وقياسها وتحسينها إلى المستوى المقبول (Hair et al., 2019). ويوضح الشكل (1) نموذج القياس بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد تعديلها وتنقيحها وفقاً للمعايير المحددة:



شكل (1) التحليل العائلي التوكيدي لنموذج الدراسة
المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي برنامج AMOS

يتضح من الشكل (1) أن جميع العبارات متشعبة مع المتغير الذي تنتمي إليه؛ حيث جاءت درجة تشعب جميع العبارات أكبر من (0.5)، ذلك بعد القيام ببعض التعديلات التي اقترحها برنامج التحليل الإحصائي على النموذج الأصلي وهي كما يلي: تم حذف العبارة رقم (MI4) من متغير ذكاء السوق، والعبارتين رقم (Re6)، (Re5) من متغير التقليل، والعبارة رقم (EI6) من متغير الاستبعاد، والعبارة رقم (In5) من متغير الإبداع؛ بسبب أن التحميل المعياري (التشعب) لتلك العبارات كان أقل من درجة التشعب المقبولة، وهي (0.5)، كما أن معامل تحميلها المعياري كان منخفضاً مقارنة ببقية العبارات بمختلف الأبعاد؛ مما يدل على وجود ارتباط منخفض بينهما وبين بقية العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة؛ مما يتطلب إعادة توصيف النموذج من خلال القيام باستبعاد تلك العبارات (Schumacker and Lomax, 2004; Arbuckle, 2019; Kline, 2005; Holmes-Smith, 2006; et al., 2006)، كما تم ربط بواقى أخطاء القياس بين عدد من العبارات التي تنتمي لنفس المتغير كما هو موضح في الشكل (1)، وذلك وفقاً للمعايير والشروط المتفق عليها (Hair et al., 2019).

جدول (5):

الصدق البنائي لنموذج قياس متغيرات الدراسة

متوسط التباين المستخلص AVE	الثبات المركب	الارتباط التربيعي = 2(التشيع)	المعنوية	CR	التحميل المعياري (التشيع)	المتغيرات
0.653	0.904	0.646	-	-	0.804	ذكاء السوق العبرة رقم (MI1)
		0.599	***	13.674	0.774	العبرة رقم (MI2)
		0.733	***	16.355	0.856	العبرة رقم (MI3)
		0.605	***	13.247	0.778	العبرة رقم (MI5)
		0.684	***	15.104	0.827	العبرة رقم (MI6)
0.709	0.936	0.686	-	-	0.828	ذكاء المنافس العبرة رقم (CI1)
		0.696	***	16.814	0.834	العبرة رقم (CI2)
		0.626	***	14.792	0.791	العبرة رقم (CI3)
		0.711	***	16.906	0.843	العبرة رقم (CI4)
		0.769	***	17.339	0.877	العبرة رقم (CI5)
		0.766	***	17.293	0.875	العبرة رقم (CI6)
0.726	0.930	0.666	-	-	0.816	الذكاء التقني العبرة رقم (TI1)
		0.773	***	17.035	0.879	العبرة رقم (TI2)
		0.694	***	15.716	0.833	العبرة رقم (TI3)
		0.753	***	16.729	0.868	العبرة رقم (TI4)
		0.745	***	16.559	0.863	العبرة رقم (TI5)
0.639	0.876	0.582	-	-	0.763	التقليص العبرة رقم (Re1)
		0.638	***	14.710	0.799	العبرة رقم (Re2)
		0.707	***	16.781	0.841	العبرة رقم (Re3)
		0.630	***	14.639	0.794	العبرة رقم (Re4)
0.592	0.879	0.552	-	-	0.743	الاستبعاد العبرة رقم (El1)
		0.669	***	14.907	0.818	العبرة رقم (El2)
		0.619	***	13.651	0.787	العبرة رقم (El3)
		0.551	***	11.593	0.742	العبرة رقم (El4)
		0.570	***	11.823	0.755	العبرة رقم (El5)
0.613	0.887	0.523	-	-	0.723	الزيادة العبرة رقم (Ra1)
		0.594	***	13.712	0.771	العبرة رقم (Ra2)
		0.691	***	15.880	0.831	العبرة رقم (Ra3)
		0.607	***	13.915	0.779	العبرة رقم (Ra4)
		0.650	***	14.448	0.806	العبرة رقم (Ra5)

المتغيرات	التحميل المعياري (التشيع)	CR	المعنوية	الارتباط التريعي = (التشيع)2	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص AVE
In1 (العبارة رقم)	0.769	-	-	0.591	0.866	0.619
(In2) (العبارة رقم)	0.764	12.629	***	0.584		
(In3) (العبارة رقم)	0.810	14.888	***	0.656		
(In4) (العبارة رقم)	0.802	14.445	***	0.643		
كفاءة الابتكار (IEy1) (العبارة رقم)	0.817	-	-	0.667	0.851	0.656
(IEy2) (العبارة رقم)	0.813	14.975	***	0.661		
(IEy3) (العبارة رقم)	0.800	14.658	***	0.640		
فعالية الابتكار (IEs1) (العبارة رقم)	0.847	-	-	0.717	0.860	0.607
(IEs2) (العبارة رقم)	0.716	11.757	***	0.513		
(IEs3) (العبارة رقم)	0.779	13.953	***	0.607		
(IEs4) (العبارة رقم)	0.769	13.747	***	0.591		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات ** $P < 0.01$

يتبين من خلال مراجعة النتائج الموضحة في الجدول (5) ما يلي:

أن معاملات التحميل المعياري (التشيع) لجميع عبارات متغيرات الدراسة مقبولة؛ حيث تتراوح قيمتها ضمن المدى المحدد للصدق التقاربي، وهو أكبر من 0.50، وهذا يدل على وجود ارتباط عالٍ بين العبارات والمتغير الذي تقيسه (الصدق التقاربي)؛ مما يدل على أن جميع العبارات المستخدمة لكل مقياس تمثل العامل الذي تقيسه ولا تمثل عاملاً آخر.

جاءت قيم ت (CR) لجميع العبارات أكبر من القيمة المقبولة، وهي (1.964)، كما أن كافة معاملات التحميل المعياري لعبارات جميع متغيرات الدراسة معنوية من الناحية الإحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

أن معاملات الثبات المركب لكافة متغيرات الدراسة مرتفعة وقيمتها أكبر من النسبة المقبولة، وذلك على اعتبار أن نسبة معاملات الثبات المقبولة يجب أن تكون أكبر من 0.70 (Hair et al., 2019)؛ مما يدل على توفر ثبات مرتفع لجميع المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

تراوحت قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) لجميع متغيرات الدراسة بين (0.592 : 0.726). ووفقاً لما أشارت إليه دراسة كل من Bagozzi & YI (1988) بأنه كلما كانت قيم AVE للمتغير تساوي 0.5 فأكثر، فإن هذا يدل على أن جميع العبارات تقيس المتغيرات المرتبطة بها؛ مما يؤكد على الصدق المشترك للمقياس. وعليه، فإن جميع النتائج السابقة تؤكد على توفر الصدق التقاربي في المقياس المستخدم في قياس متغيرات الدراسة.

بعد التأكد من الصدق التقاربي بين كل متغير من متغيرات الدراسة والمؤشرات (العبارات والأبعاد) التابعة لها، تم قياس الصدق التمييزي، ويوضح الجدول (6) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة (نتائج ضرب كل قيمة من معاملات الارتباط بين المتغيرات الواردة في الشكل 1 بنفسها)، ومتوسط التباين المستخلص (AVE) (القيم بين الأقواس الواردة في الجدول 6) لكل متغير، وذلك على النحو التالي:

جدول (6):

مصنوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة كمؤشر للصدق التمييزي

م	متغيرات الدراسة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	ذكاء السوق	(0.653)								
2	ذكاء المنافس	0.166	(0.709)							
3	الذكاء التقني	0.175	0.561	(0.726)						
4	التقليص	0.118	0.391	0.436	(0.639)					
5	الاستبعاد	0.196	0.491	0.563	0.530	(0.592)				
6	الزيادة	0.164	0.452	0.558	0.473	0.448	(0.613)			
7	الإبداع	0.212	0.123	0.228	0.340	0.375	0.423	(0.619)		
8	كفاءة الابتكار	0.121	0.460	0.574	0.539	0.493	0.392	0.349	(0.656)	
9	فعالية الابتكار	0.141	0.508	0.578	0.531	0.510	0.440	0.419	0.458	(0.607)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتبين من خلال الجدول (6) أن جميع قيم متوسط التباين المستخلص لكل متغير (AVE) أكبر من قيم التباين المشترك بين كل متغير مع المتغيرات الأخرى؛ مما يؤكد الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة المستخدمة. وبعد التأكد من الصدق البنائي (الصدق التقاربي، والصدق التمييزي) لنموذج الدراسة، يمكننا الحكم على جودة النموذج من خلال الاعتماد على مجموعة من أهم مؤشرات تقييم جودة مطابقة وتوافق النماذج النظرية مع البيانات التي جمعت في الدراسة الميدانية الحالية، ويوضح الجدول (7) أهم تلك المؤشرات:

جدول (7):

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة

النموذج	CMIN/DF	P	GFI	AGFI	NFI	CFI	TLI	RMR	RMSEA
النموذج الأصلي	2.787	0.000	0.864	0.796	0.885	0.924	0.915	0.083	0.072
مطابق	معنوي	مطابق	غير مطابق	مطابق	مطابق	مطابق	غير مطابق	مطابق	
النموذج المعدل (المنقح)	1.726	0.000	0.919	0.843	0.924	0.958	0.945	0.069	0.057
مطابق	معنوي	مطابق	مطابق	مطابق	مطابق	مطابق	مطابق	مطابق	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من نتائج الجدول (7) أن معظم مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الأصلي دون إجراء أية تعديلات عليه معنوية وتقع ضمن المستوى المقبول، ولكن هناك بعض المؤشرات أقل من النسبة المقبولة، وعليه تم القيام ببعض التعديلات التي اقترحها برنامج التحليل الإحصائي، والمتمثلة بحذف بعض العبارات، وكذلك ربط بقية أخطاء القياس بين عدد من العبارات لنفس المتغير، وذلك وفقاً للمعايير المتفق عليها. وبعد القيام بإجراء التعديلات السابقة وتحسين النموذج وفقاً للمعايير المتفق عليها، تم التوصل إلى نموذج القياس لمتغيرات الدراسة في شكله النهائي؛ حيث تشير الجداول السابقة إلى أن جميع مؤشرات جودة المطابقة تقع في الحدود المقبولة، كما تشير إلى وجود ارتباط واضح بين جميع العبارات مع المتغيرات التي تقيسها؛ مما يؤكد على صدق النموذج المقترح وصلاحيته لقياس متغيرات الدراسة الحالية واختبار فرضياتها.

نتائج اختبار فروض الدراسة:

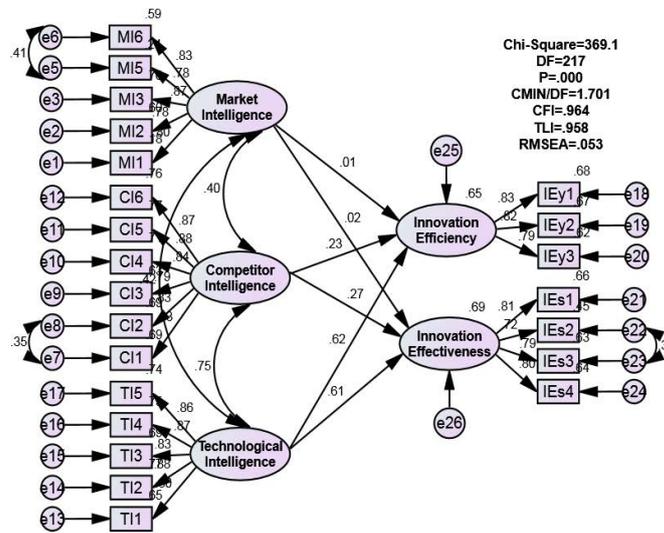
يتناول هذا الجزء عرض وتحليل ومناقشة نتائج اختبار صحة فروض الدراسة الرئيسية كما يلي:

- نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول:

H1: " تؤثر أبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، وذكاء المنافس، والذكاء التقني) تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء الابتكاري (كفاءة الابتكار، وفعالية الابتكار).

ولاختبار صحة هذا الفرض؛ تم استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)، ويوضح رقم (2) مسارات النموذج الهيكلي

لاختبار هذا الفرض كما يلي:



شكل (2) مسارات النموذج الهيكلي لاختبار الفرض الرئيس الأول (H₁)

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي برنامج AMOS

يتضح من الشكل (2) أن البيانات التي تم جمعها متطابقة مع النموذج المقترح؛ حيث تشير النتائج إلى أن كافة مؤشرات المطابقة للنموذج بعد التحسين تقع ضمن الحدود المقبولة؛ إذ بلغت قيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF) = (1.701)، وتقع هذه القيمة ضمن المحك المقبول والمقدر بأقل من (5)، كما جاءت قيم أهم مؤشرات جودة المطابقة، والمتمثلة في مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر لويس لحسن المطابقة (TLI) أكبر من المحك المقبول وهو (0.90)، كما لم تتجاوز قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) المستوى المقبول والمحدد بين (0.05 – 0.08). مما سبق يتبين وجود مطابقة جيدة للنموذج المقترح مع البيانات التي تم جمعها؛ مما يؤكد على صلاحيته لقياس العلاقات بين المتغيرات.

كما يتضح من الشكل (2) أن أبعاد الذكاء التنافسي المتمثلة في: (ذكاء السوق، وذكاء المنافس، والذكاء التقني) مجتمعة فسرت ما نسبته (65%) من التباين والتغير الحاصل في البعد الأول من أبعاد الأداء الابتكاري وهو كفاءة الابتكار، كما فسرت ما نسبته (69%) من التباين والتغير في البعد الثاني من أبعاد الأداء الابتكاري وهو فعالية الابتكار؛ مما يعني أن أبعاد الذكاء التنافسي فسرت قدرًا مناسبًا من التباين والتغير الذي حدث في أبعاد الأداء الابتكاري. ويوضح الجدول (8) نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد

الذكاء التنافسي على أبعاد الأداء الابتكاري وفقاً لنتائج تحليل مسارات النموذج الهيكلي لاختبار هذا الفرض:
جدول (8):

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد الذكاء التنافسي على أبعاد الأداء الابتكاري وفقاً للنموذج الهيكلي

مستوى المعنوية	CR	الخطأ المعياري	معامل التأثير المعياري	المسارات		الفرض H_1
0.947 ^{NS}	0.067	0.099	0.011	كفاءة الابتكار	⊖	$H_{1/1}$
0.006 ^{**}	2.771	0.077	0.227	كفاءة الابتكار	⊖	
0.000 ^{**}	6.923	0.081	0.621	كفاءة الابتكار	⊖	
0.845 ^{NS}	0.197	0.096	0.018	فعالية الابتكار	⊖	$H_{1/2}$
0.000 ^{**}	3.404	0.074	0.271	فعالية الابتكار	⊖	
0.000 ^{**}	6.968	0.088	0.606	فعالية الابتكار	⊖	

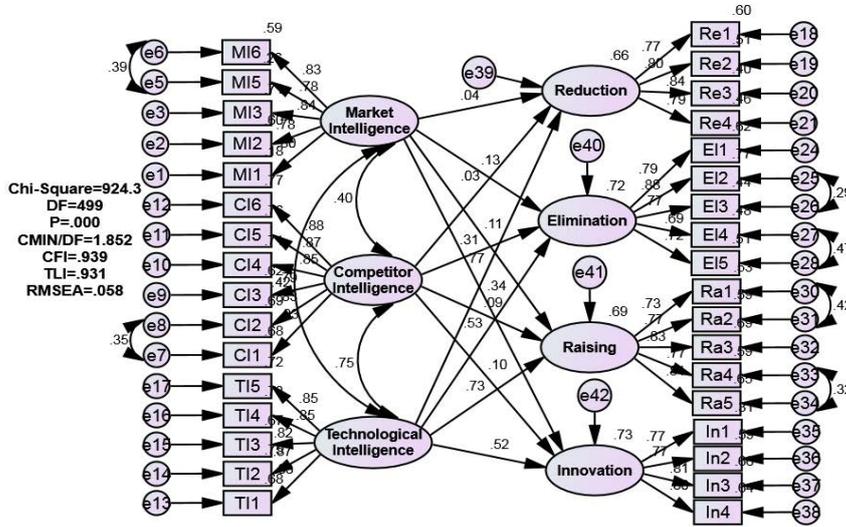
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي $p < 0.05$ * $p < 0.01$ ** NS : Non Significant

يتبين من الجدول (8)، وجود تأثيرات معنوية إيجابية لبعدين من أبعاد الذكاء التنافسي، وهما (ذكاء المنافس، والذكاء التقني) على كفاءة الابتكار بمعاملات تأثير معيارية قدرها (0.227، 0.621) على التوالي عند مستوى معنوية 0.05، كما بينت النتائج وجود تأثيرات معنوية إيجابية لنفس البعدين على فعالية الابتكار بمعاملات تأثير معيارية قدرها (0.271، 0.606) على التوالي عند نفس مستوي المعنوية. وهذا يشير إلى امتلاك الشركات التي تندرج تحت قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية مقومات ومتطلبات الذكاء التنافسي من خلال ارتفاع قدرة الشركة على مراقبة وتحليل إستراتيجيات المنافسين والتغلب عليها، وكذلك ارتفاع القدرات التقنية للشركة مقارنة بمنافسيها؛ مما يسهم بشكل واضح في ارتفاع الكفاءة والفعالية الابتكارية للشركة الذي يتضح من خلال نجاح الشركة في تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين، تساهم في سيطرة الشركة على حصة سوقية أكبر مقارنة بالمنافسين. كما بينت النتائج أن الذكاء التقني هو أكثر المتغيرات تأثيراً على كفاءة وفعالية الابتكار، بينما يحتل ذكاء المنافس المرتبة الثانية في التأثير على كفاءة وفعالية الابتكار، وفي المقابل لم يكن هناك تأثير دال إحصائياً لذكاء السوق في زيادة كفاءة وفعالية الابتكار. وعليه، يمكن قبول صحة الفرض الرئيس الأول جزئياً. وهذا يتفق مع نتائج دراسة خاطر (2024) التي أشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من ذكاء المنافس والذكاء التقني في قطاع الصناعات الغذائية في مصر. كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة كل من كالوف وسيوداس (2020) Calof & Sewdass و لين وآخرون (2019) Lin et al. التي توصلت فيهما إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنافسي على الأداء الابتكاري. في المقابل، تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة باو Bao (2020) التي أشارت إلى عدم وجود تأثير معنوي إيجابي للذكاء التنافسي في الابتكار الاستغلالي.

- نتائج اختبار الفرض الرئيس الثاني:

H2: " تؤثر أبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، وذكاء المنافس، والذكاء التقني) تأثيراً معنوياً إيجابياً في أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (التقليص، والاستبعاد، والزيادة، والإبداع)."

ولاختبار صحة هذا الفرض؛ تم استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)، ويوضح الشكل (3) مسارات النموذج الهيكلي لاختبار هذا الفرض كما يلي:



شكل رقم (3) مسارات النموذج الهيكلي لاختبار الفرض الرئيسي الثاني (H_2)
المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي برنامج AMOS

يتضح من الشكل (3) أن البيانات التي تم جمعها متطابقة مع النموذج المقترح؛ حيث تشير النتائج إلى أن كافة مؤشرات المطابقة للنموذج بعد التحسين تقع ضمن الحدود المقبولة؛ إذ بلغت قيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF) = (1.852)، وتقع هذه القيمة ضمن المحك المقبول والمقدر بأقل من (5)، كما جاءت قيم أهم مؤشرات جودة المطابقة والمتمثلة في مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر لويس لحسن المطابقة (TLI) أكبر من المحك المقبول وهو (0.90)، كما لم تتجاوز قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) المستوى المقبول والمحدد بين (0.08 – 0.05). مما سبق يتبين وجود مطابقة جيدة للنموذج المقترح مع البيانات التي تم جمعها؛ مما يؤكد على صلاحيته لقياس العلاقات بين المتغيرات.

كما يتضح من الشكل (3) أن أبعاد الذكاء التنافسي المتمثلة في: (ذكاء السوق، وذكاء المنافس، والذكاء التقني) مجتمعة فسرت ما نسبته (66%، 72%، 69%، 73%) من التباين والتغير الحاصل في أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق التالية (التقليص، الاستبعاد، الزيادة، الإبداع) على التوالي؛ مما يشير ذلك إلى أن أبعاد الذكاء التنافسي المشار إليها أعلاه فسرت قدرًا مناسبًا من التباين والتغير الذي حدث في أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق محل الدراسة. ويوضح الجدول (9) اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد الذكاء التنافسي على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وفقًا لنتائج تحليل مسارات النموذج الهيكلي لاختبار هذا الفرض:

جدول (9):

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد الذكاء التنافسي على أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وفقاً للنموذج الهيكلي

مستوى المعنوية	CR	الخطأ المعياري	معامل التأثير المعياري	المسارات			الفرض H ₂
0.497 ^{NS}	0.678	0.094	0.043	التقليص	↔	ذكاء السوق	H _{2/1}
0.720 ^{NS}	0.358	0.082	0.031	التقليص	↔	ذكاء المنافس	
0.000 ^{**}	7.652	0.095	0.769	التقليص	↔	الذكاء التقني	
0.018 [*]	2.360	0.099	0.129	الاستبعاد	↔	ذكاء السوق	H _{2/2}
0.000 ^{**}	4.184	0.071	0.306	الاستبعاد	↔	ذكاء المنافس	
0.000 ^{**}	6.729	0.077	0.528	الاستبعاد	↔	الذكاء التقني	
0.036 [*]	1.996	0.094	0.114	الزيادة	↔	ذكاء السوق	H _{2/3}
0.256 ^{NS}	1.137	0.061	0.087	الزيادة	↔	ذكاء المنافس	
0.000 ^{**}	7.406	0.075	0.726	الزيادة	↔	الذكاء التقني	
0.000 ^{**}	4.636	0.098	0.344	الإبداع	↔	ذكاء السوق	H _{2/4}
0.084 ^{NS}	1.725	0.060	0.102	الإبداع	↔	ذكاء المنافس	
0.000 ^{**}	6.531	0.069	0.522	الإبداع	↔	الذكاء التقني	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي $p < 0.05$ * $p < 0.01$ ** *NS*: Non Significant

يتبين من الجدول (9) ما يلي:

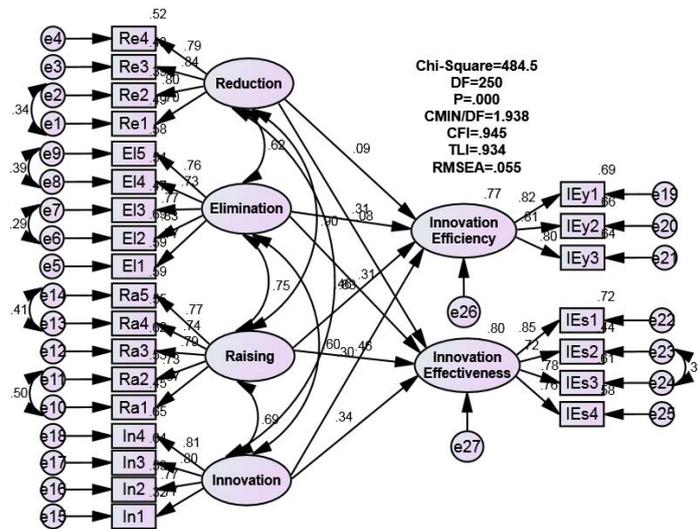
وجود تأثيرات معنوية إيجابية لُبعد واحد من أبعاد الذكاء التنافسي، وهو (الذكاء التقني) على التقليص كُبعد من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق بمعامل تأثير معياري قدره (0.769) عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يشير إلى توافر الذكاء التقني لدى الشركات محل الدراسة من خلال ارتفاع القدرات التقنية التي تمتلكها الشركة مقارنة بمنافسيها؛ مما يُسهم بشكل واضح في ارتفاع قدرة الشركة على التقليص كأحد إستراتيجيات المحيط الأزرق الذي يتضح من خلال نجاح الشركة في تقليص الهدر في مواردها وتقليص نفقاتها التسويقية والإنتاجية، وفي المقابل لم يكن هناك تأثير دال إحصائياً لكل من ذكاء السوق، وذكاء المنافس في زيادة قدرات الشركة على التقليص. وجود تأثيرات معنوية إيجابية لجميع أبعاد المتغير المستقل الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، وذكاء المنافس، والذكاء التقني) على الاستبعاد كُبعد من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق بمعاملات تأثير معيارية قدرها (0.129، 0.306، 0.528) على التوالي عند مستوى معنوية 0.05، وهذا يشير إلى توافر الذكاء التنافسي لدى الشركات التي تدرج تحت قطاع الاتصالات بالمملكة العربية السعودية من خلال ارتفاع قدرات الشركة في تحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة السوقية، والقدرة على مراقبة وتحليل إستراتيجيات المنافسين والتغلب عليها، وكذلك القدرات التقنية التي تمتلكها الشركة مقارنة بمنافسيها؛ مما يُسهم بشكل واضح في ارتفاع قدرة الشركة على الاستبعاد كأحد إستراتيجيات المحيط الأزرق الذي يتضح من خلال نجاح الشركة في استبعاد المنتجات والخدمات والأنشطة والتكاليف الإنتاجية والتسويقية عديمة الجدوى، كما بينت النتائج أن الذكاء التقني هو أكثر المتغيرات تأثيراً على الاستبعاد، كما يحتل ذكاء المنافس المرتبة الثانية في التأثير على الاستبعاد، بينما يأتي ذكاء السوق في المرتبة الثالثة في التأثير على الاستبعاد.

وجود تأثيرات معنوية إيجابية لُبُعدين من أبعاد الذكاء التنافسي، وهما: (ذكاء السوق، والذكاء التقني) على الزيادة كُبعد من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق بمعاملات تأثير معيارية قدرها (0.114، 0.726) على التوالي عند مستوى معنوية 0.05. كما أوضحت النتائج وجود تأثيرات معنوية إيجابية لنفس البعدين من أبعاد الذكاء التنافسي على الإبداع كُبعد من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق

بمعاملات تأثير معيارية قدرها (0.344، 0.522) على التوالي عند نفس المستوى من المعنوية، وهذا يشير إلى توافر الذكاء التنافسي لدى الشركات محل الدراسة من خلال ارتفاع قدرات الشركة في تحليل المعلومات المتعلقة بالبيئة السوقية، وارتفاع القدرات التقنية التي تمتلكها الشركة مقارنة بمنافسيها، وذلك مما يسهم بشكل واضح في ارتفاع قدرة الشركة على الزيادة والإبداع كإستراتيجيات تدرج تحت إستراتيجية المحيط الأزرق الذي يتبين من خلال نجاح الشركة في زيادة المنتجات والخدمات والأنشطة المبتكرة وغير التقليدية وتبني تقنيات متطورة في الإنتاج والتسويق؛ مما ساهم في تحقيق نجاح كبير في تحقيق الأهداف التسويقية، كما بينت النتائج أن الذكاء التقني هو أكثر المتغيرات تأثيراً على بعدي الزيادة والإبداع، كما يحتل ذكاء السوق المرتبة الثانية في التأثير على نفس البعدين، وفي المقابل لم يكن هناك تأثير دال إحصائياً لذكاء المنافس على قدرة الشركة على الزيادة والإبداع. وبناء على النتائج الواردة أعلاه، يمكن قبول صحة الفرض الرئيس الثاني جزئياً. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبدالله وآخرون (2023) (Abdullah et al.) التي توصلت إلى وجود أثر معنوي إيجابي للذكاء التنافسي في تدعيم إستراتيجية المحيط الأزرق في البنوك التجارية العراقية، ومع نتائج دراسة الزهراني (2022) التي أشارت إلى وجود علاقة ذات أثر إيجابي قوي بين الذكاء التنافسي وأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في الجامعات السعودية.

- نتائج اختبار الفرض الرئيس الثالث:

H3: " تؤثر أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق (التقليص، والاستبعاد، والزيادة، والإبداع) تأثيراً معنوياً إيجابياً في الأداء الابتكاري (كفاءة الابتكار، وفعالية الابتكار)." .



شكل (4) مسارات النموذج الهيكلي لاختبار الفرض الرئيس الثالث (H₃)
 المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي ببرنامج AMOS

ولاختبار صحة هذا الفرض؛ تم استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)، ويوضح الشكل رقم (4) مسارات النموذج الهيكلي لاختبار هذا الفرض:

يتضح من الشكل (4) أن البيانات التي تم جمعها متطابقة مع النموذج المقترح؛ حيث تشير النتائج إلى أن كافة مؤشرات المطابقة للنموذج

بعد التحسين تقع ضمن الحدود المقبولة؛ إذ بلغت قيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF) = (1.938)، وتقع هذه القيمة ضمن المحك المقبول والمقدر بأقل من (5)، كما جاءت قيم أهم مؤشرات جودة المطابقة والمتمثلة في مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر لويس لحسن المطابقة (TLI) أكبر من المحك المقبول وهو (0.90)، كما لم تتجاوز قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) المستوى المقبول والمحدد بين (0.05 – 0.08). مما سبق يتبين وجود مطابقة جيدة للنموذج المقترح مع البيانات التي تم جمعها؛ مما يؤكد على صلاحيته لقياس العلاقات بين المتغيرات.

كما يتضح من الشكل (4) أن أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق المتمثلة في: (التقليص، والاستبعاد، والزيادة، والإبداع) مجتمعة فسرت ما نسبته (77%) من التباين والتغير الحاصل في البعد الأول من أبعاد الأداء الابتكاري وهو كفاءة الابتكار، كما فسرت ما نسبته (80%) من التباين في البعد الأول من أبعاد الأداء الابتكاري وهو فعالية الابتكار، وبالتالي يتبين أن أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق فسرت قدرًا مناسبًا من التباين والتغير الذي حدث في بعدي الأداء الابتكاري محل الدراسة. ويوضح الجدول (10) نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق على أبعاد الأداء الابتكاري وفقًا لنتائج تحليل مسارات النموذج الهيكلي لاختبار هذا الفرض:

جدول (10):

نتائج اختبار التأثيرات المباشرة لأبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق على أبعاد الأداء الابتكاري وفقًا للنموذج الهيكلي

الفرض H ₃	المسارات	معامل التأثير المعياري	الخطأ المعياري	CR	مستوى المعنوية
H _{3/1}	التقليص	0.093	0.083	1.565	0.118 ^{NS}
	الاستبعاد	0.307	0.081	4.629	0.000 ^{**}
	الزيادة	0.455	0.076	5.044	0.000 ^{**}
	الإبداع	0.301	0.078	4.275	0.000 ^{**}
H _{3/2}	التقليص	0.084	0.077	1.519	0.129 ^{NS}
	الاستبعاد	0.312	0.075	4.798	0.000 ^{**}
	الزيادة	0.461	0.070	5.485	0.000 ^{**}
	الإبداع	0.337	0.072	4.923	0.000 ^{**}

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ NS: Non Significant

يتضح من الجدول (10) وجود تأثيرات معنوية إيجابية لثلاثة من أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق، وهي: (الاستبعاد، والزيادة، والإبداع) على كفاءة الابتكار كُبعد من أبعاد الأداء الابتكاري بمعاملات تأثير معيارية قدرها (0.307، 0.455، 0.301) على التوالي عند مستوى معنوية 0.05. كما بينت النتائج وجود تأثيرات معنوية إيجابية لنفس الأبعاد على فعالية الابتكار كُبعد من أبعاد الأداء الابتكاري بمعاملات تأثير معيارية قدرها (0.312، 0.461، 0.337) على التوالي عند المستوى نفسه من المعنوية، وهذا يشير إلى تبني الشركات محل الدراسة لإستراتيجية المحيط الأزرق من خلال ارتفاع قدرة الشركة على استبعاد المنتجات والخدمات والأنشطة والتكاليف الإنتاجية والتسويقية عديمة الجدوى، والقدرة على زيادة المنتجات والخدمات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية الأكثر نجاحًا، والقدرة على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة وغير تقليدية؛ مما أسهم بشكل واضح في ارتفاع كل من الكفاءة والفعالية الابتكارية للشركة، وهذا يتضح من خلال نجاح الشركة في تقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أعلى منهم، كما بينت النتائج أن الزيادة هي أكثر المتغيرات تأثيرًا على كل من كفاءة وفعالية الابتكار، بينما يحتل الاستبعاد المرتبة الثانية والإبداع في المرتبة الثالثة في التأثير على كفاءة الابتكار، بينما يحتل الإبداع المرتبة الثانية، والاستبعاد المرتبة

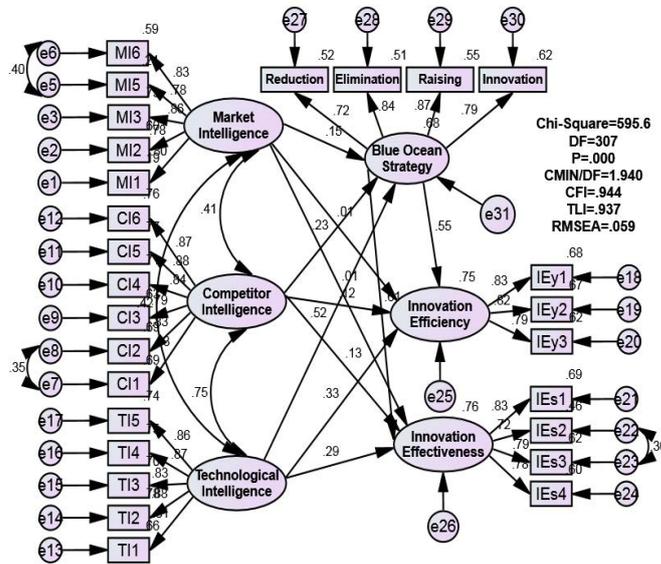
الثالثة في التأثير على فعالية الابتكار، وفي المقابل لم يكن هناك تأثير دال إحصائياً للتقليل على كل من كفاءة وفعالية الابتكار. وعليه، يمكن قبول صحة الفرض الرئيس الثالث جزئياً. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بوتيكوك وآخرون Boutekouk (2024) (et al.) التي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي كبير لإستراتيجية المحيط الأزرق في تحسين أداء المنشآت الصحية بالجزائر، كما تتفق مع نتيجة دراسة أمين (2024) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق وابتكار القيمة في جامعة دمنهور. في حين تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد وآخرون (2020) (Mohamed et al.) التي انتهت إلى عدم معنوية العلاقة بين أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق والأداء الابتكاري في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بماليزيا. ومع نتيجة دراسة يسرى (2022) التي توصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي لبعض أبعاد إستراتيجية المحيط الأزرق في خلق قيمة مبتكرة في المؤسسات الجزائرية. بأبع

- نتائج اختبار الفرض الرئيس الرابع:

H4: "تؤثر إستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير وسيط تأثيراً معنوياً إيجابياً في العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، وذكاء المنافس، والذكاء التقني) والأداء الابتكاري (كفاءة الابتكار، وفعالية الابتكار).

ولاختبار صحة هذا الفرض؛ تم استخدام النمذجة بالمعادلة الهيكلية (SEM)، ويوضح الشكل (5) مسارات النموذج الهيكلي

لاختبار هذا الفرض كما يلي:



شكل (5) مسارات النموذج الهيكلي لاختبار الفرض الرئيس الرابع (H4)

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي برنامج AMOS

يتضح من الشكل (5) أن البيانات التي تم جمعها متطابقة مع النموذج المقترح؛ حيث تشير النتائج إلى أن كافة مؤشرات المطابقة للنموذج بعد التحسين تقع ضمن الحدود المقبولة؛ إذ بلغت قيمة مربع كاي المعياري (CMIN/DF) = (1.940)، وتقع هذه القيمة ضمن المحك المقبول والمقدر بأقل من (5)، كما جاءت قيم أهم مؤشرات جودة المطابقة والمتمثلة في مؤشر المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر لويس لحسن المطابقة (TLI) أكبر من المحك المقبول وهو (0.90)، كما لم تتجاوز قيمة مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) المستوى المقبول والمحدد بين (0.05 - 0.08). مما سبق يتبين وجود مطابقة جيدة للنموذج المقترح مع

البيانات التي تم جمعها؛ مما يؤكد على صلاحيته لقياس العلاقات بين المتغيرات. كما يتضح من الشكل (5) أن أبعاد الذكاء التنافسي (ذكاء السوق، وذكاء المنافس، والذكاء التقني) مجتمعة فسرت ما نسبته (68%) من التباين والتغير الحاصل في المتغير الوسيط إستراتيجية المحيط الأزرق، كما تبين أن نفس الأبعاد السابق ذكرها، بالإضافة إلى المتغير الوسيط (إستراتيجية المحيط الأزرق) مجتمعة فسرت ما نسبته (75%) من التباين والتغير الحاصل في كفاءة الابتكار، كما فسرت ما نسبته (76%) من التباين والتغير الحاصل في فعالية الابتكار. مما سبق يتبين أن المتغير المستقل (الذكاء التنافسي) والمتغير الوسيط (إستراتيجية المحيط الأزرق) فسرت قدرًا مناسبًا من التباين والتغير الذي حدث في المتغير التابع (الأداء الابتكاري). ويوضح الجدول (11) نتائج اختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد الذكاء التنافسي على أبعاد الأداء الابتكاري بواسطة إستراتيجية المحيط الأزرق وفقًا لنتائج تحليل مسارات النموذج الهيكلي لاختبار هذا الفرض:

جدول (11):

نتائج اختبار التأثيرات غير المباشرة لأبعاد الذكاء التنافسي على أبعاد الأداء الابتكاري بواسطة إستراتيجية المحيط الأزرق

الفرض H ₄	المسارات			معامل التأثير المباشر المستقل - التابع	مستوى المعنوية	معامل التأثير غير المباشر	مستوى المعنوية
	ذكاء السوق	إستراتيجية المحيط الأزرق	كفاءة الابتكار				
H _{4/1}	⊖	⊖	⊖	0.010	0.987 ^{NS}	0.001	0.955 ^{NS}
	⊖	⊖	⊖	0.123	0.038 [*]	0.104	0.020 [*]
	⊖	⊖	⊖	0.334	0.000 ^{**}	0.287	0.000 ^{**}
H _{4/2}	⊖	⊖	⊖	0.012	0.971 ^{NS}	0.006	0.864 ^{NS}
	⊖	⊖	⊖	0.134	0.004 ^{**}	0.137	0.005 ^{**}
	⊖	⊖	⊖	0.290	0.000 ^{**}	0.316	0.000 ^{**}

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية $p < 0.01$ ** $p < 0.05$ * NS: Non Significant

يتبين من الجدول (11) وجود تأثيرات معنوية إيجابية غير مباشرة لبعدين من أبعاد الذكاء التنافسي، وهما: (ذكاء المنافس، والذكاء التقني) على كفاءة وفعالية الابتكار من خلال وساطة إستراتيجية المحيط الأزرق بمعاملات تأثير غير مباشر قدرها (0.104، 0.287) على التوالي لبعدها كفاءة الابتكار و(0.137، 0.316) على التوالي لبعدها فعالية الابتكار عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وهذا يشير إلى أن امتلاك الشركات لأبعاد الذكاء التنافسي المتمثلة في: (ذكاء المنافس، والذكاء التقني)، تُسهم في ارتفاع إمكانية تبني وتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق؛ مما ينعكس بشكل واضح في ارتفاع كل من الكفاءة والفعالية الابتكارية لتلك الشركات. وللتأكد من حالة الوساطة؛ فقد تبين أن التأثيرات المباشرة لكل من (ذكاء المنافس، والذكاء التقني) على كفاءة وفعالية الابتكار انخفضت بعد دخول المتغير الوسيط (إستراتيجية المحيط الأزرق) في هذه العلاقة، ويتضح ذلك من معاملات التأثير المعيارية المباشرة؛ حيث كان معامل التأثير المعياري المباشر لكل من (ذكاء المنافس، والذكاء التقني) قبل دخول المتغير الوسيط على كفاءة الابتكار (0.227، 0.621) على التوالي وعلى فعالية الابتكار (0.271، 0.606) على التوالي (انظر نتائج اختبار الفرض الرئيس الأول في الجدول 8)، بينما انخفض معامل التأثير المعياري المباشر لنفس الأبعاد بعد دخول المتغير الوسيط (إستراتيجية المحيط الأزرق) على كفاءة الابتكار إلى (0.123، 0.334) على التوالي، وعلى فعالية الابتكار إلى (0.134، 0.290) على التوالي؛ مما يؤكد على وجود وساطة تداخلية جزئية لمتغير إستراتيجية المحيط الأزرق في العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وكل من كفاءة وفعالية الابتكار. وعليه، يمكن قبول صحة الفرض الرئيس الرابع جزئيًا. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة خاطر (2024) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي

إيجابي لإستراتيجية المحيط الأزرق كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي وكل من أبعاد الأداء الابتكاري محل الدراسة.

توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية، تم استخلاص التوصيات التالية:

1. أهمية زيادة الاهتمام بأنشطة وممارسات الذكاء التنافسي وأبعاده الثلاثة محل الدراسة بشكل عام وذكاء السوق بشكل خاص، ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- تأسيس وحدة متنقلة للذكاء التنافسي مع توفير كافة الإمكانيات لها بما يساهم في بناء نظام للذكاء التنافسي يقوم بجمع وتحليل المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالبيئة التنافسية التي تعمل فيها الشركة.

- ضرورة توفر بيانات تفصيلية عن المنافسين والموردين والعملاء واتجاهات السوق يمكن الرجوع إليها بسهولة في أي وقت، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق وجود نظام معلومات يحتوي على قواعد بيانات ضخمة ذات علاقة بالأطراف أعلاه.

- أهمية وجود منهجية واضحة ومستمرة للتحليل والمسح البيئي لتحديد الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية.

- قيام الشركات محل الدراسة بمتابعة أنشطة التسويق والبيع بالسوق المحيط بها من خلال العمل على توفير معلومات عن احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وتقييمهم لمنتجات الشركة ومنتجات المنافسين.

- تشجيع وتبني فلسفة التوجه بالسوق داخل الشركات من خلال الاهتمام بأنشطة بحوث وتطوير التسويق.

- العمل على عقد تعاون وتحالفات مع الجهات ذات العلاقة بقطاع الاتصالات للمساهمة في توظيف التكنولوجيا المناسبة والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتحديد آثارها على قطاع الاتصالات وسبل الاستفادة منها.

2. أهمية العمل على الخروج من منطقة المنافسة الشديدة (إستراتيجية المحيط الأحمر) والتوجه نحو خلق أسواق جديدة تساهم في خلق قيمة مبتكرة للشركة، وذلك من خلال زيادة الاهتمام بتطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق من خلال:

- وضع تصور إستراتيجي لخلق قيمة مبتكرة وأسواق جديدة يدعم التوجه نحو تطبيق إستراتيجية المحيط، ويتم ذلك من خلال: تحليل الوضع الراهن للشركة ووضعها التنافسي والفرص والتهديدات المتاحة بالسوق الحالي والعوامل المؤثرة، إعادة بناء حدود السوق وتحديد المجالات التي لم يتم اكتشافها، تدريب العاملين على فهم واستيعاب خطوات تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق.

- إعادة تقييم كافة الأنشطة بالشركة لتحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة والعمل على تقليصها أو استبعادها، وكذلك تحديد الأنشطة ذات القيمة العالية والعمل على تطويرها بما يساهم في زيادة الإيرادات.

- المراجعة المستمرة للمنتجات/ الخدمات التي تقدمها الشركة والعمل على تقليص عيوبها.

- رفع كفاءة التشغيل وتخفيض الوقت اللازم لإنجاز العمليات وتخفيض التكاليف من خلال عدة وسائل يأتي على رأسها تحسين الأنظمة التكنولوجية بالشركة.

- استقطاب موارد بشرية تمتلك خبرات عملية في الإدارة الإستراتيجية للمساعدة في دعم تبني وتطبيق المفاهيم الإستراتيجية ومن ضمنها إستراتيجية المحيط الأزرق.

3. بالرغم من مساهمة الدراسة الحالية في أدبيات المكتبة العربية في مجال الدراسة من خلال التطبيق على أحد أهم القطاعات تطوراً، ويتميز بالمنافسة الشديدة، وهو قطاع الاتصالات ضمن اقتصاد المملكة العربية السعودية، وهي من ضمن مجموعة العشرين

(G20) التي لم يسبق أنه تم دراسة نفس الأبعاد في نفس القطاع -على حد علم الباحث- لذلك، يمكن إجراء دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين أبعاد الذكاء التنافسي والأداء الابتكاري مع توسيط متغيرات أخرى غير إستراتيجية المحيط الأزرق، كما يمكن استخدام متغيرات الدراسة الحالية لتقييم العلاقة بينها في قطاعات أخرى أو إجراء دراسة مقارنة بين قطاعين مختلفين.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أمين، مصطفى. (2024). إستراتيجية المحيط الأزرق وانعكاساتها على ابتكار القيمة: دراسة ميدانية بجامعة دمنهور. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 27(2)، 84 – 156.
- حميد، لمى، وإبراهيم، صديق. (2019). العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي بتوسيط اليقظة الإستراتيجية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق. مجلة دراسات محاسبية ومالية، 14(46)، 168 – 180.
- خاطر، سامح. (2024). توسيط إستراتيجية المحيط الأزرق في العلاقة بين الذكاء التنافسي وأبعاد الأداء الابتكاري: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 25(2)، 139 – 198.
- درويش، محمود. (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- الزهراني، عبدالواحد. (2022). الذكاء التنافسي لتحقيق الاستقلالية المالية بالجامعات السعودية وفقاً لإستراتيجية المحيط الأزرق: جامعة الباحه أمودجًا. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 9(3)، 226 – 259.
- سهام، دريسي، ولطفة، لمطوش. (2023). الذكاء التنافسي ودوره في الأداء المستدام بالقطاع الخدماتي: مؤسسات الاتصالات بولاية أدرار أمودجًا. الأفاق للدراسات الاقتصادية، 8، 144 – 163.
- الطيب، سحر. (2024). أثر القدرات الديناميكية على الأداء الابتكاري والأداء المستدام-الدور الوسيط للبراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية القابضة للبتروكيماويات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 15(3)، 948 – 1073.
- عبدالرحيم، عبدالرحيم. (2021). دور إستراتيجية المحيط الأزرق في معالجة فجوة التنفيذ في المنظمات العامة: نموذج مقترح لآلية التطبيق. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 47 – 62.
- عبدالعزيز، سلوى. (2024). توظيف إستراتيجية المحيط الأزرق لدعم عملية التسويق الرقمي في ظل أزمة كوفيد 19. المجلة العربية للإدارة، 44(4)، 207 – 224.
- العرجاوي، آلاء، عبدالقادر، علي، وأبو الذهب، سامح. (2024). نموذج مقترح لقياس أثر الذكاء التنافسي على الميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على قيادات الجامعات المصرية بوسط الدلتا. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 10(18)، 170 – 1769.
- منتدى مؤشرات الاتصالات والتقنية. (2024). أسواق الاتصالات وتقنية المعلومات أرقام: لمحة عن الأداء المالي للقطاع. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). التقرير السنوي. مسترجع من <https://www.mcit.gov.sa/ar/2023>
- هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2023). التقرير السنوي. مسترجع من <https://reports/center-knowledge/ar/sa.gov.cst.new/>
- يسرى، حمرة. (2022). أثر تطبيق إستراتيجية المحيط الأزرق على خلق قيمة مبتكرة: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 18(30)، 427 – 446.

Arabic References:

- Amīn, Muṣṭafā. (2024). *istirātījīyah al-muḥīt al-Azraq wa-in'ikāsātuhā 'alā ibtikār al-qīmah : dirāsah maydānīyah bi-Jāmi'at Damanhūr*. Majallat taṭwīr al-adā' al-Jāmi'ī, 27 (2), 84 – 156.
- Ḥamīd, Lamá, w'brāhym, Şiddīq. (2019). *al-'alāqah bayna al-dhakā' altnāfsy wa-al-adā' al-riyādī btwsyṭ al-Yaqzah al-Istirātījīyah : dirāsah maydānīyah li-'ayyīnah min al-Kullīyāt al-Ahlīyah fī al-'Irāq*. Majallat Dirāsāt muḥāsabīyah wa-mālīyah, 14 (46), 168-180.
- Khāṭir, Sāmīh. (2024). *twsyṭ istirātījīyah al-muḥīt al-Azraq fī al-'alāqah bayna al-dhakā' altnāfsy wa-ab'ād al-adā' al-ibtikārī : dirāsah maydānīyah*. Majallat al-Buḥūth al-mālīyah wa-al-tijārīyah, 25 (2) : 139-198.
- Darwīsh, Maḥmūd. (2018). *Manāhij al-Baḥth fī al-'Ulūm al-Insānīyah*. Mu'assasat al-ummah al-'Arabīyah lil-Nashr wa-al-Tawzī'.
- al-Zahrānī, 'bdālwhd. (2022). *al-dhakā' altnāfsy li-taḥqīq al-istiqlālīyah al-mālīyah bi-al-jāmi'āt al-Sa'ūdīyah wafqan li-istirātījīyat al-muḥīt al-Azraq : Jāmi'at al-Bāḥah unmuḍhajan*. Majallat Jāmi'at al-Malik Khālīd lil-'Ulūm al-Tarbawīyah, 9 (3), 226 – 259.
- Sihām, Duraysī, wltf, lmtwsh. (2023). *al-dhakā' altnāfsy wa-dawruhu fī al-adā' al-mustadām bi-al-qitā' al-khdmāty : Mu'assasāt al-ittiṣālāt bi-Wilāyat Adrār unmuḍhajan*. al-Āfāq lil-Dirāsāt al-iqtisādīyah, 8, 144 – 163.
- al-Ṭayyib, Saḥar. (2024). *Athar al-qudrāt al-dīnāmīkīyah 'alā al-adā' al-ibtikārī wa-al-adā' almstdām-āldwr al-Wasīṭ llbrā'h al-tanzīmīyah : dirāsah taṭbīqīyah 'alā al-Sharikah al-Miṣrīyah al-qābīdah llbtrwkmāwyāt*. al-Majallah al-'Ilmīyah lil-Dirāsāt al-Tijārīyah wa-al-bī'īyah, 15 (3), 948– 1073.
- 'Bdālrhym, 'bdālrhym. (2021). *Dawr istirātījīyah al-muḥīt al-Azraq fī Mu'ālahat Fajwat al-tanfīdh fī al-munazzamāt al-'Āmmah : namūdhaj muqtarah l'lyh al-taṭbīq*. al-Majallah al-'Arabīyah lil-Idārah, 41 (3), 47 – 62.
- 'Abd-al-'Azīz, Salwá. (2024). *Tawzīf istirātījīyah al-muḥīt al-Azraq li-Da'm 'amalīyat al-Taswīq al-raqmī fī zill Azmat kwfyd 19*. al-Majallah al-'Arabīyah lil-Idārah, 44 (4), 207 – 224.
- Al'rjāwy, alā', 'Abd-al-Qādir, 'alā, wa-Abū al-Dahab, Sāmīh. (2024). *namūdhaj muqtarah li-qiyās Athar al-dhakā' altnāfsy 'alā almyzh al-tanāfusīyah al-mustadāmah : bi-al-taṭbīq 'alā qiyādāt al-jāmi'āt al-Miṣrīyah bwṣṭ al-Diltā*. Majallat al-Dirāsāt al-Tijārīyah al-mu'āshīrah, 10 (18), 170 – 1769.
- Muntadā Mu'ashshirāt al-ittiṣālāt wa-al-Tiqnīyah. (2024). *Aswāq al-ittiṣālāt wa-tiqnīyat al-ma'lūmāt arqām : lamḥah 'an al-adā' al-mālī lil-qitā'*.
- Wizārat al-ittiṣālāt wa-tiqnīyat al-ma'lūmāt. (2023). *al-taqrīr al-Sanawī*. mstrj' min <https://www.mcit.gov.sa/ar/2023>
- Hay'at al-ittiṣālāt wa-al-faḍā' wa-al-Tiqnīyah. (2023). *al-taqrīr al-Sanawī*. mstrj' min <https://new.cst.gov.sa/ar/knowledge-center/reports>
- Yusrī, ḥumrah. (2022). *Athar taṭbīq istirātījīyah al-muḥīt al-Azraq 'alā khalq qayyimah mbtkrh : dirāsah maydānīyah li-'ayyīnah min al-mu'assasāt al-Jazā'īrīyah*. Majallat Iqtisādīyāt Shamāl Afrīqiyā, 18 (30), 427 – 446.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Abdullah, H., Abdullah, A., and Hawas, T. (2023). Building the blue ocean strategy through the techniques of marketing intelligence /An exploratory study in IRAQI private banks. *World Economics and Finance Bulletin*, 20, 44-50.
- Alkhawaldeh, B., Jaran, F., Al-shakri, K., and Almahameed, H. (2024). The influence of competitive intelligence on sustainable competitive advantage in Jordanian telecommunications companies: Mediating Role information sharing. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 14(1), 42-54.
- Aljaafreh, N., Heredreo, C., and Orea-Giner, A. (2024). Competitive intelligence in tourism: charting future directions through bibliometric analysis. *Journal of Tourism Futures*, 1-22.

- Alharbi, M., Dowling, P., and Bhatti, M. (2019). Strategic Planning Practices in the Telecommunications Industry: Evidence from Saudi Arabia. *Review of International Business and Strategy*, 29(4), 269-285.
- Arbuckle, J. (2019). *AMOS 26 User's Guide*. Amos Development Corporation.
- Awamleh, F., and Ertugan, A. (2021). The Relationship Between Information Technology Capabilities, Organizational Intelligence, and Competitive Advantage. *SAGE Open*, 1-14
- Abraheem, M. (2023). Dynamic DNA: the three elements of organizational agility-entrepreneurial orientation, competitive intelligence, and strategic flexibility. *International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies*, 2 (7), 27 – 50.
- Asri, D., and Ab Samad, N. (2024). The Effect of Competitive Intelligence Practices on Hotel Performance. *Gading Journal for Social Sciences*, 27 (1), 91-108.
- Boutekouk, N., Bouhrine, F., and Boutekouk, A. (2024). The adoption of the Blue Ocean strategy and its impact on improving institutional performance: a case study of the Athena medical clinic - Constantine, Algeria. *El-Acil Journal for Economic and Administrative Research*, 8(2), 151-171.
- Bao, Y. (2020). Competitive intelligence and its impact on innovations in tourism industry of China: An empirical research. *PLOS ONE*, 15(7), 1-12.
- Babbie, E. (2020). *The Practice of Social Research* (15th ed). Cengage Learning
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Ciric, D., Borocki, J., Gracanin, D. and Lalic, B. (2016, September 21 - 23). *Methodologies for measuring innovation performance*. 7th International Conference on Mass Customization and Personalization in Central Europe, Novi Sad, Serbia.
- Calof, J., and Sewdass, N. (2020). The relationship between competitive intelligence and innovation. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 10(2), 32-43.
- De las Heras-Rosas, C., and Herrera, J. (2021). Innovation and competitive intelligence in business. A bibliometric analysis. *International Journal of Financial Studies*, 9(2), 31-48.
- Du Toit, A. (2015). Competitive intelligence research: An investigation of trends in the literature. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 5 (2), 14-21
- Fadhurrahman, M., Riyanta, S., and Ras, A. (2024). The Role of Competitive Intelligence in Strategic Decision-Making: A Literature Review. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 3(10), 2307-2324.
- Gupta, K., Jain, K., and Singh, H. (2018). Product innovation in SMEs: A literature review. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21(3), 1-8.
- Hair, J., Tatha, R., Anderson, R., and Black, W. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair J., William C., Barry J., and Rolph, E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (Eighth Edition). USA: Cengage Learning EMEA.
- Hassani, A., and Mosconi, E. (2021). Competitive intelligence and absorptive capacity for enhancing innovation performance of SMEs. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 11(1), 19-32
- Hakeem, A., Hakeem, E., and Hakeem, M. (2024). Explore the Effect of Strategy Contents on Firm's Innovation Performance: Modeling Using PLS-SEM Approach. *Journal of Economic Studies*, 16(1), 61-76.
- Huang, Y. and Chen., (2010). The impact of technological diversity and organizational slack on innovation. *Technovation*, 30 (7-8), 420-428.
- mes-Smith, P., Coote, L. and Cunningham, E. (2006). *Structural Equation Modeling: From Fundamental to Advanced Topics*. SREAMS.
- Helm, R., Krinner, S., and Endres, H. (2020). Exploring the role of product development capability for

- transforming marketing intelligence into firm performance. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 27(1): 19-40.
- Ibrahim, A., Ahmad, S., and Abu Bakar, A. (2025). Impact of competitive intelligence on firm sustainable competitiveness and performance: strategic design collaboration's mediating role. *Management Research Review*, 48(2), 231-257.
- Jafar, M. (2020). The impact of competitive intelligence (CI) management on the competitiveness and performance of retail companies In Indonesia. *Journal of Social Science Advanced Research*, 1(2), 138-159.
- Kline, R. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2nd ed.). A Division of Guilford Press.
- Lee, S., and Shin, J. (2018). Innovation types and their performance implications in Korean service firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 4(4).
- Lin, F., Evans, R., Kharel, R. and Williams, R. (2019). Competitor intelligence and product innovation: the role of open-mindedness and inter functional coordination. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(2), 314-328.
- Mohamed, R., Jamil, C. and Abd-Mutalib, H. (2020). An Early examination of the blue ocean strategy and innovation performance in manufacturing Firms. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(5), 928-938.
- Naveed, R., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., and Al-Swidi, A. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 1-4.
- Pesqueira, A. and Sousa, M. (2020). Pharmaceuticals and Life Sciences: Role of Competitive Intelligence in Innovation. In G. Jamil, F. Ribiro, A. Da Silva and S. Lopes (Eds), *Handbook of Research on Emerging Technologies for Effective Project Management* (pp. 237-254). IGI Global.
- Ratner, B. (2009). The correlation coefficient: Its values range between + 1/- 1, or do they?. *Journal of targeting, measurement and analysis for marketing*, 17(2), 139-142.
- Schumacker, R., and Lomax, R. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tallon, P., Queiroz, M., Coltman, T., and Sharma, R. (2021). Information Technology and the Search for Organizational Agility: A Systematic Review with Future Research Possibilities. *Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 218 – 237.
- Tsuchimoto, I., and Kajikawa, Y. (2022). Competitive intelligence practices in Japanese companies: multi case studies. *Aslib Journal of Information Management*, 74(4), 631-649.
- Tseng, C., and Tseng, C. (2016). Strategy for increasing innovation at post-ipo firms. *International Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 84-99.
- Tseng, C., Chang, D., and Hung, C. (2011). Knowledge absorptive capacity and innovation performance in KIBS. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 971-983.

Biographical Statement	معلومات عن الباحث
<p>Dr. Mohammed bn Atiah Alahrbi is an Associate Professor of Business Administration, Department of Business Administration, Faculty of Business Administration, Majmaah University, the Kingdom of Saudi Arabia. Dr. Mohammed received his PhD degree in Business Administration in 2016 from La Trobe University. His research interests include Business Administration and strategic management.</p>	<p>د. محمد بن عطيه الحربي، أستاذ إدارة الأعمال المشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، (المملكة العربية السعودية). حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة لانتراب عام ٢٠١٦م تدور اهتماماته البحثية حول قضايا إدارة الأعمال والإدارة الإستراتيجية.</p>

E-mail :alharbi.ma@mu.edu.sa