

نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بحمامات السباحة في ضؤإدارة الذكاء التنافسى

*.م.أ. د/ محمد عبد المحسن أحمد

المقدمة ومشكلة البحث :

أصبحت الإدارة الحديثة من إحدى الدعائم الأساسية التي ترتكز عليها الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة في دفع معدلات النمو الاقصادى والاجتماعى والتربوى، الامر الذي جعل المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز ان تهتم بتطوير العنصر البشرى وتدريب الموارد البشرية على مواجهة المشكلات وتنمية قدراتهم على الابتكار الذي يؤدى الى تطوير هذه المنظمات.

ومن هنا يمكن النظر الى الإدارة الحديثة وعملياتها الإدارية على انها جانبا أساسيا من جوانب النظام الانتاجى والخدمى، حيث انها تهدف الى وضع اليات لتنظيم الاعمال والتكليفات بشكلها الجماعى من خلال تنمية روح الفريق، والتعاون والتنسيق بين مختلف الوظائف داخل المستويات الإدارية. (١٢ : ٧).

ويضيف جمال محمد على ٢٠١٨ ان الإدارة الحديثة في المجال الرياضى لاختلفت عن الإدارة في المجالات الاخرى من حيث كونها وسيلة أساسية تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها، كما انها تتفق مع الإدارة بوجه عام في عناصرها التخطيط، والتنظيم، التوجيه، الرقابة، الامر الذي جعل الإدارة الرياضية تلعب دورا هاما في نجاح المؤسسات الرياضية وتنفيذ اعمالها وتحقيق أهدافها. (٤ : ٤)

* أستاذ مساعد بقسم الإدارة الرياضية والترويج بكلية التربية الرياضية - جامعة سوهاج.

وفى ظل التطور والتقدم الذي طرأ على العصر الحديث، أصبح التنافس من اهم السمات التي تميز المؤسسات والمنظمات المختلفة سواء كانت منظمات خدمية او ربحية، وأصبحت التنافسية معيارا لتحديد النجاح او الفشل، وبالتالي تحتم على هذه المنظمات العمل الجاد المستمر لتحقيق وتوفير المزايا التنافسية والحفاظ على استمرار هذه المميزات والسعى لمواجهة المنافسين الحاليين والمنافسين الجدد. (٦:١١)

ومن هنا أدركت هذه المنظمات انه إذا ما تم تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ على استدامتها فانه يمكن تحقيق مكاسب عدة، ولذلك تسعى المنظمات الناجحة لاتخاذ كافة الإجراءات الإدارية اللازمة للتصدى للمنافسة داخل الأسواق التي تعمل بها، حتى تستطيع الحفاظ على حصتها التسويقية والتصدى للمواجهات التنافسية مع المنظمات المنافسة. (٩: ٢)

ويذكر احمد عزت ٢٠١١م ان تحقيق الميزة التنافسية واستدامة هذه الميزات يعد القوة الدافعة لتحديد مسارات المؤسسة، وتشكل عامل اساسى من عوامل النجاح لها، خاصة في ظل سعى اغلب المؤسسات للتفوق والتميز في مستوى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها والاعتماد على الابداع والابتكار في تطوير خدماتها من اجل التفوق على المؤسسات المنافسة التي تقدم نفس المنتج او نفس الخدمة. (٢: ١٢)

وينفق كلا من سامي احمد وسعدون الربيعي ٢٠١٩ ان الميزة التنافسية تتبع من داخل المؤسسة ومن البيئة الداخلية لها، الا انه لايمكن تجاهل البيئة الخارجية المحيطة بها والمتمثلة فى العملاء والمؤسسات المنافسة والتغيرات التي تطرأ على السوق المحيطة. (٨: ٣٥)

ويضيف سامي فارس ٢٠١٩ ان الميزة التنافسية هي احدى العوامل الهامة التي تحقق رسالة المؤسسة وان المؤسسات عليها ان تدرك جيدا ان تعدد المؤسسات

التي تقدم نفس الخدمة تمثل خطورة مباشرة على نظيرتها من المؤسسات الأخرى وتجبرها على التغيير والتطوير من أجل تحقيق ميزة تنافسية تساعد على جذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين (٧: ٣٥)

وفي ظل تطور العصر الرقمي والتغيرات التكنولوجية السريعة التي أصبحت سمة تميز الأسواق المحيطة بالمؤسسات، أصبح التنافس بين المؤسسات أمراً حتمياً وليس اختيارياً، وأجبر المؤسسات على تطبيق سياسة الكفاح من أجل البقاء والاستمرار في عالم التنافس اليومي، ومن هنا ظهرت المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي تهتم بدراسة المستقبل والتنبؤ بتحدياته والاستعداد لهذه التحديات، ويأتي على رأس هذه الأساليب الاعتماد على ما يسمى بالذكاء التنافسي. (١٨: ١٢١).

حيث يعتبر الذكاء التنافسي أحد الأدوات الاستراتيجية والأساليب الإدارية الهامة التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحليل قدرات المؤسسة والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، ودراسة حركة المنافسين بما يسمح للمؤسسة بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها بدلاً من الوقوف فقط على الاستجابة لهذه التطورات والتغيرات، بل يساعد على أن تسبق هذه التغيرات مجموعة من القرارات الاستراتيجية التي تحسن من قدرة المؤسسة على مواجهة هذه التغيرات. (٢٠: ٥٣)

وقد حظي الذكاء التنافسي باهتمام كبير من قبل المؤسسات المختلفة وساعد في ذلك الانفجار المعلوماتي على المستوى العام عبر التطبيقات التكنولوجية المتعددة، والتي أسهمت بشكل كبير في بناء ذكاء تنافسي معلوماتي بين العاملين والمديرين، وساهم بشكل مؤثر في اتخاذ القرارات التسويقية الناجحة لهذه المؤسسات. (١٢٥: ١٦)

وبالتالي أصبح الذكاء التنافسي يلعب دوراً هاماً في تحقيق أسس ودعائم بقاء المنظمات والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل تحديات بيئة العمل، كما ساعد

على وضع طرائق منهجية في جمع المعلومات عن المنافسين الحاليين والمنافسين الجدد، وتحليل ونشر هذه المعلومات الى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات التي تحقق تطوير المنظمات واستمرار مميزاتها التنافسية بين المنظمات المنافسة. (٥٩ : ٢١)

ومن خلال عمل الباحث وتردده على بعض المنشآت الرياضية التابعة لمديريات الشباب والرياضة، وخاصة حمامات السباحة، تبين له وجود بعض نواحي القصور في جودة الخدمات المقدمة من هذه الحمامات، وكذلك عدم اهتمام القائمين عليها بتلبية رغبات المستفيدين من هذه الخدمات، الامر الذي يؤثر سلبا على السمعة الطيبة لهذه الحمامات، كما لاحظ الباحث انخفاض اعداد العملاء المترددين على حمامات السباحة وبالتالي النقص الشديد في العائد المادي من تشغيل هذه الحمامات بصورة لا تتناسب مع حجم الإيرادات المتوقع لها.

ومن خلال المقابلة الشخصية مع القائمين على هذه الحمامات، تبين للباحث ضعف القدرات الإبداعية والإدارية لديهم، الامر الذي يمكن ان يؤثر سلبا على مستوى الخدمات المقدمة في هذه الحمامات ويؤدي الى عزوف العملاء عن التردد على هذه الحمامات، كما انه في ظل انتشار العديد من حمامات السباحة الخاصة في صعيد مصر، أصبح الامر يمثل خطورة مباشرة على حمامات السباحة التابعة لمديريات الشباب والرياضة، نظرا لضعف قدرتها التنافسية على مواجهة التفوق والتميز في الخدمات التي تقدمها الحمامات الخاصة.

ومن خلال اطلاع الباحث على المراجع العلمية والدراسات السابقة تبين له ان المؤسسات الأخرى قد سبقتنا في الاعتماد على الذكاء التنافسي كاحد الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية، الامر الذي دفع الباحث لإجراء دراسة بعنوان نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بحمامات السباحة في ضوء إدارة الذكاء التنافسي.

المصطلحات الواردة في البحث:

الميزة التنافسية:

قدرة المؤسسة على التميز والاختلاف على المنافسين بالإضافة الى تحقيق رضا العملاء حتى يتحقق أكبر قدر من الربحية والحفاظ على الحصة التسويقية بين المنافسين. (٩:٣)

ويعرفها الباحث:

قدرة حمامات السباحة على إضافة مميزات في مستوى الخدمة التي تقدمها، لجذب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين.

إدارة الذكاء التنافسي:

مجموعة من العمليات الإدارية التي تتضمن جمع المعلومات وتحليلها ونشرها في الوقت المناسب والتي تسهم في اتخاذ القرارات بشكل فعال بهدف تحقيق الميزة التنافسية. (١٩: ٢٦)

ويعرفها الباحث:

جمع البيانات والمعلومات عن العملاء المترددين على حمامات السباحة وعن الحمامات المنافسة وتحليل هذه المعلومات ونشرها لمتخذي القرارات الاستراتيجية التسويقية.

هدف البحث:

يهدف البحث تصميم نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية بحمامات السباحة في ضوء إدارة الذكاء التنافسي

تساؤلات البحث:

- ١- ما الواقع الفعلي للميزة التنافسية بحمامات السباحة؟
- ٢- ما متطلبات تطبيق إدارة الذكاء التنافسي بحمامات السباحة؟

٣- ما النموذج المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بحمامات السباحة

في ضوء إدارة الذكاء التنافسي؟

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

١. دراسة "عصام محمد عبد العزيز" (٢٠١٩م) (١٠) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية بمديريات الشباب والرياضة استهدفت الدراسة التعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الرياضية "، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١١٩) فردا من العاملين بمديريات الشباب والرياضة ، واستخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها :لابد من التركيز على فاعلية ادارة الموارد البشرية كمدخل فعال لتحقيق التنمية الشاملة والارتقا باداء العاملين في مديريات الشباب والرياضة .

٢. دراسة " أحمد مصطفى تغيان" (٢٠١٩م) (٣) بعنوان " الابداع التكنولوجي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للاندية الرياضية" استهدفت الدراسة التعرف على دور الابداع التكنولوجي في تحسين الميزة التنافسية للاندية الرياضية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة (١٣) نادى واجريت على القائمين على الاندية الرياضية الاهلية ، واستخدم الباحث تحليل الوثائق والسجلات والاستبانة لجمع بيانات هذه الدراسة، وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها احداث نظام يعمل على تكامل عناصر الميزة التنافسية مع تكنولوجيا المعلومات يأخذ على عاتقه التطورات التكنولوجية السريعة وتسخيرها لاعمال الاندية.

٣. دراسة " ياسر محمد خليل" (٢٠١٩م) (١٣) بعنوان " استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر" استهدفت الدراسة تقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، بالإضافة الى أسلوب التحليل البيئي الرباعي سوات (SWOT) واسفرت الدراسة عن نتائج أهمها أملاك مؤسسات التعليم العالي بمصر لجوانب قوة كثيرة، ومواطن ضعف أكثر، فضلا على أن أمامها فرصا متاحة تتساوى مع التهديدات المحتملة التي تواجهها.

٤. دراسة " محمد عبد المحسن احمد" (٢٠١٨م) (١١) بعنوان "التسويق بالعلاقات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج" استهدفت الدراسة التعرف على امكانية تطبيق اسلوب التسويق بالعلاقات لتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية)، وتمثل مجتمع البحث في: أعضاء مجلس إدارة المنشآت الرياضية بجامعة سوهاج ، والمديرين والعاملين القائمين على تقديم الخدمات بها والبالغ عددهم (٢٤) فردا و (٢٥١) فردا من العملاء المستفيدين المترددين على المنشآت الرياضية، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبانة كأداة لجمع البيانات، واسفرت النتائج أنه من الممكن تطبيق أسلوب التسويق بالعلاقات داخل المنشآت الرياضية لتحقيق الميزة التنافسية.

٥. دراسة "حازم كمال الدين" (٢٠١٦م) (٥) بعنوان " تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية فى الأنشطة الطلابية"، استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية فى الأنشطة الطلابية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع البحث على مستشارى اللجان

العليا ومنسقى الانشطه الطلابية ومديرى العموم ومديرى الادارات والاختصاصيين الرياضيين وطلاب الانشطة الطلابية بإدارات رعاية الشباب بالجامعات المصرية والبالغ عددهم (٣٧٠) فرد، واستخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأسفرت النتائج أنه توجد أهداف واضحة ومحددة للانشطة الطلابية فى ضوء فلسفة الجامعة والسياسة العامة للدولة، ووضع نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية .

٦. دراسة "أحمد اسماعيل" (٢٠١٤م) (١) بعنوان "الميزة التنافسية لتطوير الاندية الرياضية المصرية " استهدفت الدراسة وضع نموذج مقترح يمكن من خلاله تحقيق الميزة التنافسية للأندية الرياضية ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي، واشتمل مجتمع البحث على الاندية الرياضية بمحافظتي (القاهرة والحيزة)، حيث قام الباحث باختيار افراد العينة من الفئات التالية (اعضاء مجالس الادارات، مديري النشاط الرياضي، الاداريين، الاعضاء العاملين بالنادي)، وبلغت أجمالي العينة (٢٩١) فردا. واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات وأسفرت الدراسة عن نتائج أهمها وضع نموذج مقترح يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الميزة التنافسية بالاندية المصرية.

الدراسات الاجنبية:

١. دراسة (Seyyed et al) ٢٠١٧ (١٩) بعنوان الذكاء التنافسي وتطوير الميزة التنافسية المستدامة، وهدفت الدراسة التعرف على دور الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وبلغت عينة الدراسة ١٢٣ مديراً من العاملين في شركة التأمين الإيرانية في طهران. وكانت أهم نتائج الدراسة: أن الذكاء التنافسي كان له تأثير إيجابي على إنشاء ميزة تنافسية مستدامة. وتوصلت لضرورة إنشاء وحدة استراتيجية لجمع وتحليل

وتقاسم معلومات ذكية مستمدة من البيئة الداخلية والخارجية من أجل الحصول على الميزة التنافسية المستدامة.

٢. دراسة (Olszak،) ٢٠١٤ (١٨) وموضوعها لمحة عامة عن أدوات وتقنيات المعلومات لبناء الذكاء التنافسي وهدفت الدراسة إلى توفير نظرة عامة على قضية الذكاء التنافسي والتعرف على أهم أدوات تقنيات المعلومات المختلفة لبناء الذكاء التنافسي، وبلغت عينة الدراسة ١١٩ فردا من العاملين في شركات القطاع الخاص. وكانت أهم نتائج الدراسة: توجيه المؤسسات نحو استغلال الأدوات الجديدة والحديثة للحصول على نتائج أكثر جودة للرفع من مستوى الأداء العاملشركات القطاع الخاص، كما توصلت لاهم الأدوات التكنولوجية وأدوات تقنيات المعلوماتالضرورية لبناء الذكاء التنافسي.

٣. دراسة " كريستوس سيجالاس وآخرون " Christos Sigalas & et. (٢٠١٣AI) (١٥) بعنوان "تطوير مقياس للميزة التنافسية" واستهدفت الدراسة محاولة وضع مقياس للميزة التنافسية من خلال مفهوم stipulative، وهو تعريف عملي وبناء متغير للقياس، وتم استخدام المنهج الوصفي ، حيث تم تطبيق الاستبيان من خلال البريد الإلكتروني من أجل وضع مقياس صحيح وموثوق للميزة التنافسية، وأسفرت أهم النتائج ما يلي: توصلت الدراسة إلى تحديد مفهوم stipulative من الناحية النظرية، وتكوين تعريف عملي شامل وبناء متغير مما يجعل إمكانية تطوير مقياس صحيح وموثوق للميزة التنافسية، وهذا الاجراء وضع حديثا للميزة التنافسية، بحيث يتلافى المشاكل المفاهيمية في التعاريف الأخرى للميزة التنافسية، يمكن أن يستخدم المقياس لقياس الدراسات التجريبية في المستقبل في مجال الإدارة الاستراتيجية.

٤. دراسة "ماكلوري مارك" (McIlroy Mark) (٢٠١٠) (١٧) بعنوان "خلق ميزة تنافسية كنموذج مقترح فأكاديميات كرة القدم بجنوب أفريقيا"، استهدفت الدراسة الحصول على فهم أفضل للعمل المرتبط بأكاديميات كرة القدم المبني على الحاجة للتفكير والإبداع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، تكونت عينة البحث من عدد (١٢٠) فردًا من مديري الكرة الاحترافية، والمدربين، ورؤساء أكاديميات كرة القدم، ومديري الأقسام، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج ان أكاديميا كرة القدم بجنوب أفريقيا ينقصها الكثير من الإمكانيات والقدرات المطلوبة حتى تكون منافسة على المستوى الدولي. **إجراءات البحث:**

منهج البحث:

في ضوء أهداف وتساؤلات البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي (الدراسات المسحية) وذلك لمناسبته وطبيعة هذا البحث.

مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في:

- الخبراء في مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة.
- العاملين بحمامات السباحة التابعة لمديريات الشباب والرياضة بمحافظات (المنيا، أسيوط، سوهاج، قنا) والبالغ عددهم 16حمام بواقع ٣٣١ فردا.

عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من:

- الخبراء في مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية وبلغ عددهم ٧٥ خبيراً.
- العاملين بحمامات السباحة بمحافظات (المنيا، أسيوط، سوهاج، قنا)، وبلغ عدد افراد العينة ١٠٥ فردا بنسبة (٣١.٧٢%) من اجمالي المجتمع الاصلى.

- أدوات جمع البيانات:

١- المقابلة الشخصية:

إستخدم الباحث المقابلة الشخصية مع ذوي الخبرة والرأى فى مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية، وكذلك المقابلة الشخصية مع بعض مديرى حمامات السباحة.

إستمارة الإستبيان:

أ- إستمارة إستبيان للتعرف على الواقع الفعلى للميزة التنافسية بحمامات السباحة.

(من تصميم الباحث)

ب- إستمارة إستبيان للتعرف على متطلبات تطبيق ممارسات إدارة الذكاء التنافسى بحمامات السباحة. (من تصميم الباحث).

خطوات إعداد إستمارة الإستبيان:

أولاً: إستبيان الواقع الفعلى للميزة التنافسية بحمامات السباحة

١- تحليل محتوى للمراجع العلمية والدراسات السابقة التى تناولت تحقيق الميزة التنافسية.

٢- توصل الباحث لإعداد المحاور الخاصة بالإستبيان حيث توصل الباحث لعدد (5) محاور يمكن أن تقيس الواقع الفعلى للميزة التنافسية وهى (جودة الخدمات المقدمة بحمامات السباحة ، السمعة الطيبة بحمامات السباحة ، المرونة بحمامات السباحة ، تكلفة الخدمات المقدمة بحمامات السباحة ، الإبداع والابتكار بحمامات السباحة)

٣- قام الباحث بعرض محاور الإستبيان على مجموعة من الخبراء (٧) فى مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة.

وقد ترواحت نسبة موافقة الخبراء على محاور الإستبيان (٥٢.٣٨% : ١٠٠%) وتم قبول المحاور التى حصلت على نسبة مئوية اعلى من ٧٠%، وبالتالي تم رفض المحور الثالث (المرونة فى حمامات السباحة)

٤- قام الباحث بصياغة عبارات الإستبيان بعد تحليل المراجع العلمية التي تناولت الميزة التنافسية حيث توصل الباحث لصياغة عدد (٢٣) عبارة تم توزيعهم على محاور الإستبيان.

٥- المعاملات العلمية للإستبيان:

أ- صدق الإستبيان:

- صدق المحكمين: لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الإستبيان فى صورته الأولى على السادة الخبراء (٧) خبراء. وقد تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٧٦.١٩% : ١٠٠%) وبالتالي تمت الموافقة على جميع عبارات الإستبيان لحصولهم على نسبة مئوية أكثر من (٧٠%) من إتفاق الخبراء.

- صدق الاتساق الداخلى: لحساب صدق الاتساق الداخلى للإستبيان قام الباحث بتطبيق الإستبيان على عينة قوامها (30) فردا من العاملين فى حمامات السباحة، وقد تراوحت معاملات الاتساق الداخلى للإستبيان بين البنود والمحاور ٠.٧١٤ إلى ٠.٨٦٣، وكما تراوحت الارتباطات بين المحاور الرئيسية والدرجة الكلية للإستبيان الواقع الفعلى للميزة التنافسية لحمامات السباحة بين ٠.٧٨٨ : ٠.٨٦٩ وهي قيم جميعها تدل على صدق الاستبيان.

ب- ثبات الإستبيان:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بتطبيق الإستبيان على عينة قوامها (30) فردا من العاملين فى حمامات السباحة، وإستخدم الباحث لحساب الثبات معامل الفاكرونباخ، وقد تراوحت معاملات الفاكرونباخ بين (٠,٦٢٧ : ٠,٨٠٦)، كما جاء

معامل ألفا كرونباخ لمجموع المحاور (٠,٧٩٨) وهي قيم جميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١) ومن خلال قيم الثبات يتضح أن الإستهيبان يتسم بدرجة مرتفعة من الثبات مما يعطي مؤشر قوي بإمكانية الإعتماد عليه في التعرف على واقع الميزة التنافسية بحمامات السباحة.

ثانيا: خطوات إعداد إستهيبان متطلبات تطبيق إدارة الذكاء التنافسي بحمامات السباحة:

- ١- تحليل محتوى المراجع العلمية والدراسات السابقة التي تناولت إدارة الذكاء التنافسي.
- ٢-توصل الباحث لإعداد المحاور الخاصة بالإستهيبان حيث توصل الباحث لعدد (٤) محاور للتعرف على متطلبات إدارة الذكاء التنافسي بحمامات السباحة وهي (متطلبات الوعي التنظيمي بالذكاء التنافسي، متطلبات التخطيط لإدارة الذكاء التنافسي، متطلبات جمع وتحليل البيانات لتطبيق الذكاء التنافسي، متطلبات نشر المعلومات لمتخذي القرار)
- ٣- قام الباحث بعرض محاور الإستهيبان على مجموعة من الخبراء (٧) فى مجال الإدارة الرياضية والإدارة العامة وقد بلغت نسبة موافقة الخبراء على محاور الإستهيبان بلغت ١٠٠% وبالتالي تم قبول جميع محاور الإستهيبان.
- ٤- قام الباحث بصياغة عبارات الإستهيبان بعد تحليل المراجع العلمية التي تناولت إدارة الذكاء التنافسي حيث توصل الباحث لصياغة عدد (٣٤) عبارة تم توزيعهم على محاور الإستهيبان.

٥- المعاملات العلمية للإستبيان:

أ- صدق الإستبيان:

-صدق المحكمين لحساب صدق الإستبيان إستخدم الباحث صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الإستبيان فى صورته الأولى مرفق (٤) على السادة الخبراء (٧) خبراء، وقد تراوحت النسبة المئوية لآراء الخبراء حول عبارات الإستبيان ما بين (٧٦.١٩% : ١٠٠%) وبالتالي تمت الموافقة على جميع عبارات الإستبيان لحصولهم على نسبة أكثر من (٧٠%) من إتفاق الخبراء وبالتالي أصبح عدد عبارات الإستبيان (٣٤) عبارة.

-صدق الاتساق الداخلى: لحساب صدق الاتساق الداخلى للإستبيان قام الباحث بتطبيق الإستبيان على عينة قوامها (٢٠) خبير من الخبراء فى مجال الإدارة العامة والإدارة الرياضية. وقد بلغت نسبة معاملات الاتساق الداخلى للإستبيان بين البنود والمحاور تراوحت بين ٠.٧٦٩ إلى ٠.٨٩٩، وكما تراوحت الارتباطات بين المحاور الرئيسية والدرجة الكلية للإستبيان متطلبات الذكاء التنافسى بحمامات السباحة بين ٠.٧٦٩ إلى ٠.٩١٥ وهي قيم جميعها تدل على صدق الإستبيان.

ب-ثبات الإستبيان:

لحساب ثبات الإستبيان قام الباحث بتطبيقه على عينة قوامها (٢٠) فردا من العاملين بحمامات السباحة ومن خارج عينة البحث، وإستخدم الباحث لحساب الثبات معامل ألفاكونباخ وقد بلغت معاملات ثبات ألفا كرونباخ للإستبيان ككل والمحاور الرئيسية تراوحت بين ٠.٧٨٩ إلى ٠.٩١٢، وهي قيم جميعها تدل على ثبات

مرتفع للاستبيان مما يجعلنا نستطيع الاعتماد على الاستبيان لدى عينة الدراسة الحالية. الدراسة الأساسية

تطبيق الاستبيان:

قام الباحث بتطبيق الاستبيان الأول على عينة البحث من العاملين في حمامات السباحة بمحافظة (المنيا ، أسيوط ، سوهاج ، قنا) والبالغ عددهم ١٠٥ فردا ، كما تم تطبيق الاستبيان الثاني على الخبراء في الإدارة العامة والإدارة الرياضية والبالغ عددهم (٧٥) خبير .

المعالجات الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع البيانات وجولتها تم معالجتها إحصائياً، ولحساب نتائج الدراسة استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الآتية: (النسبة المئوية، معامل ألفا لكرونباخ، الميزان التقديري، الدرجة المقدره، المتوسط الموزون، الانحراف المعياري للمتوسط الموزون). وقد ارتضى الباحث مستوى دلالة عند مستوى (٠,٠١) كما استخدم الباحث برنامج Spss لحساب بعض المعاملات الإحصائية.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها:

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً للإجابة على تساؤلاته وفى حدود ماتم التوصل اليه من بيانات من خلال التحليل الإحصائى يحاول الباحث تقديم عرض للنتائج وتفسيرها ومناقشتها:

التساؤل الأول

ما الواقع الفعلى للميزة التنافسية بحمامات السباحة؟

المحور الاول: جودة الخدمات المقدمة بحمامات السباحة

ترواحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الأول (جودة الخدمات المقدمة في حمامات السباحة) مابين (٣٨.١٠% : ٨١,٥٩%) حيث جاءت العبارة

رقم (٣) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة لرقم (٨) في الترتيب الأخير. كما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل ٥٦.٩٤%.

المحور الثاني: السمعة الطيبة لحمامات السباحة

ترواحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الثاني (السمعة الطيبة في حمامات السباحة) ما بين (٤٥.٧١% : ٩٥.٥٦%) حيث جاءت العبارة رقم (٣) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة لرقم (٤) في الترتيب الأخير.

المحور الثالث: تكلفة الاستفادة من حمامات السباحة

ترواحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الثالث (تكلفة الخدمة في حمامات السباحة) ما بين (٤٧.٣٠% : ٨٤.٤٤%) حيث جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة لرقم (٣) في الترتيب الأخير. كما بلغت النسبة المئوية للمحور ككل ٦٠.٧٦%.

المحور الرابع: الإبداع والابتكار في حمامات السباحة

ترواحت النسبة المئوية لآراء عينة البحث لعبارات المحور الرابع (الإبداع والابتكار في حمامات السباحة) ما بين (٣٦.٥١% : ٦٣.٤٩%) حيث جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأخير.

التساؤل الثاني: ما متطلبات تطبيق إدارة الذكاء التنافسي بحمامات السباحة؟

المحور الأول: متطلبات الوعي بالذكاء التنافسي

ترواحت النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث حول متطلبات تطبيق إدارة الذكاء التنافسي (الوعي بالذكاء التنافسي) ما بين (٨٢.٢% : ٩٦.٤%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (١٠) في الترتيب الأول بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأخير، كما بلغ إجمالي المحور الأول ككل (٩٠.٢%).

المحور الثاني: متطلبات التخطيط لإدارة الذكاء التنافسي

تراوحت النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث حول متطلبات تطبيق إدارة الذكاء التنافسي بحمامات السباحة (التخطيط لإدارة الذكاء التنافسي) بصعيد مصر ما بين (٨٤.٤% : ٩٥.١%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (١) فى الترتيب الاول بينما جاءت العبارة رقم (٧) فى الترتيب الاخير، كما بلغ إجمالي المحور الثالث ككل (٩٠.٤%).

المحور الثالث: متطلبات جمع وتحليل المعلومات لتطبيق الذكاء التنافسي

تراوحت النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث حول متطلبات إدارة الذكاء التنافسي بحمامات السباحة (تحليل وجمع المعلومات) ما بين (٧٢.٩% : ٩٢.٩%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الاول بينما جاءت العبارة رقم (٦) فى الترتيب الاخير، كما بلغ إجمالي المحور الثانى ككل (٨٣.٧%).

المحور الرابع: نشر المعلومات لتخذي القرار

تراوحت النسبة المئوية لأستجابات عينة البحث حول متطلبات إدارة الذكاء التنافسي (نشر المعلومات لتخذي القرار) بصعيد مصر ما بين (٨٤% : ٩٣,٣%) للبنود الفرعية للمحور، حيث جاءت العبارة رقم (٢) فى الترتيب الاول بينما جاءت العبارة رقم (٣) فى الترتيب الاخير، كما بلغ إجمالي المحور الرابع ككل (٨٨.٩%).

الاستنتاجات والتوصيات:

في ضوء ماتوصل اليه الباحث من الإجابة على تساؤلات الدراسة تمكن الباحث من اعداد النموذج المقترح

نموذج مقترح لتحقيق الميزة التنافسية لحمامات السباحة

في ضوء إدارة الذكاء التنافسي

فلسفة النموذج المقترح:

تقوم فلسفة النموذج المقترح المقترح على عدة نقاط أهمها:

- إقتناع الإدارة العليا والعامين بحمامات السباحة بأهمية الذكاء التنافسي كأحد الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن ان تساعد في تحقيق الميزة التنافسية لحمامات السباحة.

- نشر ثقافة الإهتمام بجودة الخدمات المقدمة للعملاء المترددين والمستفيدين من حمامات السباحة، والعمل على تلبية رغبات واحتياجات العملاء لخلق ميزة تنافسية لحمامات السباحة.

- توفير مناخ إدارى داعم للإبداع والإبتكار من خلال قيادة واعية، تترك أهمية إحداث التغيير والتطوير واستخدام الأساليب الإدارية الحديثة.

أهداف النموذج المقترح:

يهدف النموذج المقترح إلى تحقيق المميزات التنافسية بحمامات السباحة من خلال ممارسات عمليات إدارة الذكاء التنافسي وذلك عن طريق:

- تدريب العاملين على استخدام مهارات الذكاء التنافسي في حمامات السباحة.

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية والبنية التحتية اللازمة لممارسات الذكاء التنافسي.

- معالجة نقاط الضعف في ابعاد الميزة التنافسية لحمامات السباحة ومحاولة الوصول للفرص التسويقية المتاحة حاليا ومستقبلا.

- مقارنة جودة الخدمات المقدمة من الحمام مع الخدمات المقدمة من المنافسين الحاليين والمنافسين الجدد، للبحث والوصول الى مميزات تنافسية تتناسب مع الوضع الحالي والمستقبلي.

رؤية النموذج المقترح:

خلق مميزات تنافسية بحمامات السباحة للحفاظ على العملاء الحاليين، وجذب أكبر عدد من العملاء الجدد.

رسالة التصور المقترح:

تحقيق أعلى مستوى من الحصاة التسويقية لحمامات السباحة.

المبادئ الأساسية لتطبيق التصور المقترح:

١- الاقتناع الكامل بأهمية البيانات والمعلومات والاعتماد عليها وعلى الأساليب التكنولوجية الحديثة لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي.

٢- أهمية دراسة البيئة التنافسية للمنافسين الحاليين والمنافسين الجدد، وكذلك جمع المعلومات عن العملاء الجدد والعملاء الحاليين.

٣- الاعتماد على المصادر الداخلية والخارجية لجمع البيانات والمعلومات وفتح قنوات اتصال متبادل مع المنافسين والعملاء

اليات مساهمة ممارسات الذكاء التنافسي في تحقيق الميزة

التنافسية من خلال دراسة السوق والبيئة التنافسية لحمامات السباحة:

١- تحليل المنافسين:

- تحديد وتقييم نقاط الضعف ونقاط القوة لدى حمامات السباحة المنافسة.

- تحديد وتقييم نقاط الضعف ونقاط القوة لدى المنافسين الجدد من حمامات السباحة المتوقع انشاؤها.

- التعرف على الميزات التنافسية لدى المنافسين الحاليين والمنافسين الجدد.

٢- تحديد الفرص التسويقية:

- دراسة الخدمات الحالية التي يقدمها الحمام للعملاء الحاليين.
- دراسة الخدمات التي تقدمها الحمامات المنافسة للعملاء.
- التعرف على الطبيعة الخاصة للعملاء المستفيدين من أنشطة حمامات السباحة ودراسة رغباتهم واحتياجاتهم.
- تقييم العائد المادي كمعيار يحدد حجم الاقبال على الأنشطة والخدمات التي يقدمها الحمام.
- العمل على تطوير الخدمات والأنشطة التي يقدمها الحمام لخلق وتوفير مميزات تنافسية جديدة
- الاعتماد على وسائل دعاية وإعلان حديثة ومناسبة لكسب عملاء جدد وضمان استمرار العملاء الحاليين وبالتالي ضمان زيادة الحصة التسويقية.

٣- تقييم فرص السوق المتاحة لحمامات السباحة:

- التنبؤ بالمستقبل السوقي واختيار الفرص التي تتناسب مع إمكانيات الحمام.
- تقسيم السوق المحيط الى قطاعات طبقا لاتجاهات وميول والمستوى الاقتصادي للمستفيدين من أنشطة الحمام، ثم تحديد اليات جذب كل قطاع طبقا لرغباته ومستواه الاقتصادي؟
- بناء المكانة التسويقية والوصول الى العملاء اللذين لديهم رغبة في الاستفادة من أنشطة وخدمات الحمام والعمل على تلبية رغباتهم وضمان استمرارهم كعملاء دائمين.

- الحفاظ على القيمة التسويقية المستقبلية من خلال جذب عملاء جدد واستمرار الميزات التنافسية لجودة الخدمات وتكلفتها وتفوقها على الحمامات المنافسة

متطلبات توليد الذكاء التنافسي:

١- شبكة الذكاء التنافسي والتي تتكون من:

- مصادر داخلية تتمثل في العاملين - المدربين - المنقذين - فريق الذكاء التنافسي - تقارير دورية.
- مصادر خارجية تتمثل في عاملين في الحمامات المنافسة - عملاء في الحمامات المنافسة - خبراء متخصصين في الذكاء التنافسي - صفحات ومواقع رسمية للحمامات المنافسة.

٢- قنوات الاتصال متعددة الأطراف:

- التواصل مع العملاء الحاليين.
- التواصل مع العملاء الجدد والمستقبلين.
- التواصل مع المنافسين الحاليين والمنافسين الجدد.
- التواصل مع الإدارات اداخل الحمام.
- التواصل مع متخذى القرارات الاستراتيجية التسويقية.

٣- خلق بيئة عمل تنافسية:

- تقدم الحوافز التشجيعية للعاملين بحمامات السباحة لتقديم الأفكار الإبداعية التي تحقق الميزة التنافسية
- توفير الأجهزة الالكترونية والأدوات اللازمة لعمليات الذكاء التنافسي.

٤- فريق الذكاء التنافسي:

اعداد فريق متخصص من الطاقات البشرية، وتدريبهم على جمع وتحليل البيانات والمعلومات التنافسية، ورفع التقارير التي تضمن اقتراحات تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية التسويقية.

مراحل تطبيق عمليات الذكاء التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية:

- الخطوة الأولى: نشر ثقافة الذكاء التنافسية

كى تتمكن إدارة الحمام من تطبيق الذكاء التنافسي يجب ان تدعم وتنتشر هذه الثقافة، حيث يتبنى العاملون وإدارة الحمام سياسة تبادل المعرفة والبيانات والمعلومات، مع الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية التي تحكم هذا الامر، مع الاقتناع الكامل بان القرار الاستراتيجي التسويقي لابد من دعمه بالبيانات والمعلومات حتى يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للحمام.

الخطوة الثانية: توفير البنية الأساسية للذكاء التنافسي

توفير البنية الاساسية لتحقيق عمليات الذكاء التنافسي من خلال تدريب الطاقات البشرية على عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات باستخدام الأساليب العلمية. وكذلك توفير الأجهزة الالكترونية والأدوات اللازمة لممارسات عمليات الذكاء التنافسي بحمامات السباحة.

الخطوة الثالثة: التخطيط لممارسات عمليات الذكاء التنافسي

- تحديد نوعيية البيانات اللازم الحصول عليها والتي تتمثل في بيانات ومعلومات عن (العملاء الحاليين، العملاء الجدد، المنافسين الحاليين، والجدد، الموردين، وضع السوق المحيط، وضع السوق الخاص بالمنافسين، الحصة التسويقية للحمام، الحصة التسويقية للحمامات المنافسة، أساليب الدعايا المستخدمة في الحمام، أساليب الدعايا التي تستخدمها الحمامات

المنافسة، مستوى الخدمات التي يقدمها الحمام، مستوى الخدمات التي تقدمها الحمامات المنافسة)

- تحديد مصادر وطرق الحصول على البيانات من المصادر الداخلية او الخارجية.

الخطوة الرابعة: جمع البيانات

عن طريق المصادر الداخلية والخارجية التي تم تحديدها والاتفاق عليها، مع مراعاة الالتزام بالمعايير القانونية والأخلاقية لهذا الامر، حتى لا تتعرض إدارة الحمام للمسألة القانونية او فقد السمعة الطيبة بين الحمامات المنافسة

الخطوة الخامسة: تحليل البيانات وتحويلها الى معلومات تنافسية

- الاستعانة بفريق الذكاء التنافسي في تحليل هذه البيانات من حيث (الكم - الكيف)

- تحديد أهمية هذه البيانات ومدى دقتها.

- تحديد الفئة المستفيدة من هذه البيانات

- تقسيم البيانات والمعلومات الى بيانات (حسابية، تسويقية، ترويجية)

الخطوة السادسة: نشر المعلومات الى متخذي القرارات الاستراتيجية وذلك

عن طريق

- التواصل الالكتروني مع الإدارات المعنية.

- التقارير

- الاجتماعات

- المقابلات الشخصية

مع تقديم المقترحات التي يمكن ان تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية تعمل على تحقيق المميزات التنافسية في حمامات السباحة.

تقييم عمليات الذكاء التنافسي وقياس مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية في حمامات السباحة:

وتتم عملية التقييم من خلال واحدة أو أكثر من المعايير الآتية:

١- الدقة: من حيث

- صحة البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها.
- موثوقية المصادر (الداخلية، الخارجية) التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات.

٢- قابلية الاستخدام والاستفادة:

- التأكد من مدى صلاحية ومساهمة هذه المعلومات في اتخاذ قرارات تسويقية تنافسية في الوقت المناسب
- التأكد من مدى مناسبة هذه البيانات ومستهمتها في اتخاذ قرارات تسويقية مستقبلية.

٣- الموضوعية:

- التأكد من الاعتماد على الحقائق والثوابت والأساليب العلمية في جمع هذه البيانات، والبعد عن الآهواء والآراء الشخصية.

- ٤- التوقيت: قياس مدى الحصول على هذه البيانات والمعلومات في الوقت المناسب، وقت الاحتياج لها في اتخاذ قرارات تنافسية في التوقيت المناسب

٥- مستوى دعم المعلومات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

- التأكد من مستوى مساهمة هذه المعلومات في اتخاذ قرارات استراتيجية تسويقية.
- قياس مدى مساهمة هذه القرارات في علاج بعض نقاط الضعف المؤثرة على الميزة التنافسية في حمام السباحة.

- قياس مدى مساهمة هذه القرارات في خلق وتوفير مميزات تنافسية جديدة في الحمام.

التوصيات:

في ضوء إستنتاجات البحث واستناداً إلى البيانات والنتائج التي توصل إليها الباحث يوصى بالآتي:

١. الاهتمام بتلبية رغبات العملاء المترددين على حمامات السباحة وبذل الجهود الإدارية التي تساهم في تحقيق رضا العميل كمدخل لتحقيق المميزات التنافسية لحمامات السباحة.
٢. عقد دورات تدريبية للعاملين بحمامات السباحة لتنمية قدراتهم وصقل مهارتهم للقيام بجمع البيانات وتحليل المعلومات التي تؤهلهم لتطبيق ممارسات إدارة الذكاء التنافسي.
٣. تحفيز وتشجيع العاملين بحمامات السباحة على تقديم الأفكار الإبداعية التي يمكن ان تساعد على تحقيق المميزات التنافسية.
٤. تطبيق آليات النموذج المقترح لتحقيق الميزة التنافسية بحمامات السباحة في ضوء إدارة الذكاء التنافسي واستخدام النموذج في تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الرياضية التابعة لمديريات الشباب والرياضة.

المراجع

المراجع العربية:

- ١- أحمد اسماعيل احمد: الميزة التنافسية لتطوير الاندية الرياضية المصرية، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، ٢٠١٤ م.
- ٢- أحمد زغدار عزت: المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١ م.

- ٣- أحمد مصطفى تغيان: الابداع التكنولوجي ودوره فى تحسين الميزة التنافسية للنادية الرياضية، ٢٠١٩م.
- ٤- جمال محمد علي: الإدارة الرياضية في القرن الواحد والعشرين، دار الوفاق للطباعة، ط١، أسيوط. (٢٠١٨)
- ٥- حازم كمال الدين عبد العظيم: تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية فى الأنشطة الطلابية بإدارات رعاية شباب الجامعات المصرية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، العدد (٤٢) المجلد (١)، الصفحات (٢٢٩_٢٧٨)، ٢٠١٦م
- ٦- رحاب فايز أحمد سيد قياس رأس المال المعرفي للباحثين بجامعة بني سويف: دراسة تحليلية لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة، مجلة اعلم (السعودية، يناير، العدد ١٦) (٢٠١٦).
- ٧- سامي أحمد فارس: أثر التوجه الاستراتيجي فى تحقيق الميزة التنافسية: القدرات الديناميكية متغيرا وسطا: دراسة ميدانية فى الجامعات الرسمية الاردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، ٢٠١٩م.
- ٨- سعدون الربيعاوى: الادارة الاستراتيجية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٧م.
- ٩- عاصم الزعائين: الميزة التنافسية فى المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة. رسالة ماجستير، ٧. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية. ٢٠١٠.

- ١٠- **عصام محمد عبد العزيز:** دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية بمديرية الشباب والرياضة، رسالة ماجستير، كلية التربية الرياضية بنين، جامعة حلوان، ٢٠١٩م.
- ١١- **محمد عبدالمحسن احمد:** التسويق بالعلاقات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنشآت الرياضية بجامعة سوهاج، المجلة العلمية لعلوم وفنون الرياضة، العدد ٧٦، ص ٨٩_١١٩، كلية التربية الرياضية للبنات، جامعة حلوان، ٢٠١٨.
- ١٢- **محمود عبد الفتاح رضوان:** ادارة المواهب فى المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠١٣م.
- ١٣- **ياسر محمد خليل:** استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالى بمصر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، مجلة الادارة التربوية، مصر، العدد (٢٣) المجلد (٦) الصفحات (١٢٣_١٩٨)، ٢٠١٩م.

المراجع الاجنبية:

- 14- **Silva. J., Pacheco, L. D. C. V., Negrete, K. P., (١٢٩**
Niño. J. C., Lezama. O. B. P., & Varela. N. (2019). Design and development of a custom system of technology surveillance and competitive intelligence in SMEs. *Procedia Computer Science*, 151.1231

- 15- Christos Sigalas, Victoria Pekka Economou, Nikolaos B Georgopoulos:** Developing a measure of competitive advantage, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 6 Iss: 4 pp.320 Emerald,342 Group Publishing Limited, 2013
- 16- Lee, M & Change, T. (2007).** Linking knowledge management and innovation management in e-business. *International Journal of Innovation and Learning*, 4 (2), 145-59.
- 17- Mcllroy, Mark x.** "Creating a sustainable, Competitive advantage within a winnig, football academy modal in South Africa"Master of Business Administratrion, University of Pretoria, in south Africa.2010
- 18- Olszak. C. M. (2014).** An overview of information tools and technologies for competitive intelligence building: theoretical approach. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 11(1), 139-153.
- 19- Seyyed-Amiri, N. A. D. E. R., Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017).** Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. *AD-minister*. (30). 173-194.

- 20- **Wadie, N. (2011).** Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 24 (1), 53–67.
- 21- **Wheelen, T & Hunger, D. (2012).** *Strategic Management and Business Policy*. 12th ed., Upper Saddle River: Pearson: Prentice Hall, USA.