

## أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي للمنظمات دراسة ميدانية في قطاع النقل الجوي - شركة أجنة الشام للطيران"

أ.د. مجذ صقور<sup>1</sup>، د. خلون الذيب<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أستاذ مساعد في قسم إدارة أعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.

<sup>2</sup>مدرس في قسم قوى ميكانيكية - كلية الهندسة الميكانيكية والكهربائية - جامعة دمشق.

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي لشركة أجنة الشام للطيران، إذ جرى اختيار أبعاد للذكاء الاستراتيجي بوصفه متغيراً مستقلاً، وهي الأبعاد المتمثلة في الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة، والحدس، والإبداع، في حين قسم التوجه الاستراتيجي إلى أربعة أبعاد هي: التوجه نحو العملاء، والتوجه نحو المنافسين، والتوجه نحو التكنولوجيا، والتوجه نحو الإبداع. يتالف مجتمع البحث من عينة غرضية (قصدية) من العاملين في شركة أجنة الشام للطيران، والبالغ عددهم (112) فرداً، جرى تحديدتهم مسبقاً تبعاً لطبيعة ومستوى عملهم في الشركة محل الدراسة. وقد استخدمت الاستبانة كونها أداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، ووُرّعت في الربع الثاني من عام 2021، وبلغت نسبة الاستجابة 90.1%， جرى استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، واختبار مدى صحة فرضيات

الدراسة وخلصت الدراسة إلى أنَّ الذكاء الاستراتيجي مطبق بوضوح وبدرجةٍ مرتفعة في الإدارة الوسطى والعليا في شركة أجنة الشام للطيران، وأنَّ هنالك تأثيراً معنوياً لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الإبداع) على التوجه الاستراتيجي للشركة. انطلاقاً من النتائج التي توصلت الدراسة إليها قدمت مجموعة من المقترنات لشركة أجنة الشام للطيران، وجرى إدراج مجموعة من مقترنات أخرى لدراسات مستقبلية بالاستفادة من نموذج الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاستراتيجي، التوجه الاستراتيجي، الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية.

تاريخ الإبداع: 2021/10/26

تاريخ النشر: 2021/12/21



حقوق النشر: جامعة دمشق - سوريا،

يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر

CC BY-NC-SA بموجب

# The Impact of Strategic Intelligence on the Strategic Direction of Organizations

## "A Field Study in Air Transport Companies - Cham Wings Airlines"

**Prof. Majd Sackour<sup>1</sup>Dr. khaldoon Aldeeb<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Assistant Professor at Business Administration Department - Faculty of Economics - Damascus University.

<sup>2</sup>Lecturer at the Department of Mechanical Powers - Faculty of Mechanical and Electrical Engineering - Damascus University.

### Abstract

The study aimed to test the impact of Strategic Intelligence on the strategic direction of Cham Wings Airlines. The dimensions of Strategic Intelligence were chosen as an independent variable, represented in foresight, systems logic thinking, future vision, motivation, partnership, intuition, creativity, while the strategic direction was divided into four dimensions: Customer Orientation, Competitor Orientation, Technology Orientation, and Creativity Orientation.

The research community consists of a purposive sample of employees in Cham Wings Airlines Company, numbering (112) individual, who were previously identified according to the nature and level of their work in the company under study.

The questionnaire was used as a tool for collecting data on the variables of the study, and was distributed in the second quarter of 2021, and the response rate was 90.1%. The statistical analysis program SPSS was used to analyze the data and test the validity of the study's hypotheses.

The study concluded that Strategic Intelligence is clearly and highly applied in the middle and upper management of Cham Wings Airlines, and that there is a statistically significant impact of the dimensions of Strategic Intelligence (foresight, thinking in the logic of systems, future vision, partnership, creativity) on the strategic direction of the company.

Based on the results that were reached, the study gave a set of recommendations for Cham Wings Airlines, and a set of proposals for future studies were included, by taking advantage of the study model.

Received: 26/10/2021

Accepted: 21/12/2021



**Copyright:** Damascus University- Syria, The authors retain the copyright under a CC BY- NC-SA

**Key Words:** Strategic Intelligence, Strategic Direction, Foresight, System Thinking, Visioning.

## المقدمة:

إن تسامي تأثيرات العولمة وأبعادها أظهرت مجموعة مشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها مختلف أنواع المنظمات، فبرزت الحاجة إلى التبؤ بمستقبل هذه المنظمات، كونها جزءاً من نظام محلي ضمن نظام عالمي أكثر شمولاً يؤثر على نشاطاتها وخططها واستراتيجيتها، فضلاً عن أن تلك الظروف والمتغيرات في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لها استلزمت تكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل، لذا ازدادت أهمية متابعة هذه المتغيرات، وتحليلها وإمكانية احتواها وتتجاوزها، ثم محاولة السيطرة عليها، لضمان النجاح وتحقيق التميّز والبقاء في الأسواق، واكتساب ميزات تنافسية. فبرز الذكاء الاستراتيجي بوصفه أداة فعالة لتجيئ المنظمة نحو تحقيق أهدافها على المدى البعيد، والمحافظة على مكانتها، وقراءة مستقبلها، والتكيّف مع التغيرات التي تحيط بها. فقد بدأت منظمات الأعمال العالمية والدولية تُترك أهمية الذكاء الاستراتيجي، وبدأت تُكيف حاجاتها إلى هذا النمط من الذكاء، لعظم الدور ، والفائدة ذات القيمة التي تحصل عليها في مجالات متعددة، وهذا الأمر يسمح في تحقيق أهداف أصحاب المصلحة. ستعنى هذه الدراسة بالبحث في أثر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الإستراتيجي للمنظمة (قطاع النقل الجوي)، أي أنه سيكون التركيز على كيفية استقادة المنظمة من الذكاء الاستراتيجي لبناء توجه إستراتيجي ملائم وقوى يسمح لها بالنمو والاستمرارية في بيئه تنافسية، ويساعد الإداريين في اتخاذ القرارات، وإدارة المخاطر المحتملة الناتجة عن البيئة الخارجية.

### أولاً: الإطار المنهجي للدراسة وفلسفتها:

#### 1-1. الدراسات السابقة

إن أهمية الدراسات السابقة تكمن في معرفة الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، والوقوف على أهمها، من أجل الاستقادة من النتائج التي توصل إليها الباحثون من قبل. وهي ستتوفر مؤسراً للتعرف على كثير من الدراسات، وهو الأمر الذي يمنع التداخل والتكرار مع موضوع الدراسة التي يقوم الباحثان بها، فضلاً عن التعرف على ما توصل إليه الباحثون قبله من استنتاجات، وما قدّموه من توصيات.

#### 1-1-1. الدراسات العربية

1- راضي، النفار، 2020، أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة: الجامعات الفلسطينية.

كان الهدف من هذه الدراسة معرفة مدى امتلاك أصحاب القيادات الجامعية الفلسطينية للذكاء الاستراتيجي، وقدرتهم على تحقيق الميزة التنافسية لجامعاتهم، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود أثر للذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية، بحيث تبيّن وجود تأثير معنوي لمستوى الذكاء الاستراتيجي ممثلاً بـ (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والداعية، والإبداع الاستراتيجي) لدى القيادات الجامعية في الجامعات الفلسطينية في تحقيق الميزة التنافسية، فضلاً عن أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التنافسية، وفقاً للمتغيرات (المستوى الإداري، الجامعة).

2- النجار، الحرائز، 2020، الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال - دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الاستراتيجي في إدارة استمرارية الأعمال في أمانة عمان الكبرى، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين، ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية العليا والوسطى، ولقد أظهرت نتائج الدراسة أن المنظمة محل الدراسة تهتم باستقراء المستقبل من خلال التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية.

أظهرت نتائج الفرضيات، وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، الشراكة) في إدارة استمرارية الأعمال بأبعادها مجتمعة (دعم الإدارة العليا، وتقدير وتقييم وتحفيض المخاطر، وتحليل تأثير الأعمال، والتوعية والتدريب) في أمانة عمان الكبرى (المنظمة محل الدراسة).

3- أبو إصبع، 2019، الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية - دراسة تحليلية.

هدف البحث إلى معرفة الدور المتوقع للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والتفكير المنظم، والرؤية الاستراتيجية، والشراكة، والداعية، والحدس) في اتخاذ القرارات الناجحة في الجامعات اليمنية الحكومية، وتبيّن من خلال النتائج أنّ من الأدوار التي يقوم بها الذكاء الاستراتيجي في تطوير قدرة الجامعات، العمل على دمج المهارات والموارد الجوهرية بطريقة فريدة (نكية) تمكّناً من تطبيق استراتيجية تضمن تطوير الأداء فيها لخلق القيمة والمنفعة لجميع المستفيدين، وتنمية مواردها المالية. وكذلك أهمية المعرفة التي ينتجها الذكاء الاستراتيجي، كونها ستمكن الجامعات من تحقيق ميزة تنافسية تفرد بها، وتختلف عن غيرها من المؤسسات، وتحسن الإشارة إلى أنّ عمليات الاستشراف والمسح البيئي المستخدمة لها تأثير قوي على استراتيجيات الجامعة، والعمل التنافسي، والأداء المستقبلي.

4- آل شافي، أبو قاعود، 2018، دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية.

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة) مجتمعةً في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الحكومية القطرية، وأظهرت نتائج التحليل الوصفي أنّ مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في الجامعات الحكومية القطرية جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية مهمة عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعادها: (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة) مجتمعةً في تطوير رأس المال الفكري. وقد بلغ مستوى رأس المال الفكري درجة مرتفعة، ويظهر من خلال هذه النتيجة قيام الجامعات بالسعى الدؤوب لتطوير رأس المال الفكري، من خلال تشجيع تبني الأفكار الإبداعية التي تسهم في اكتساب المعرفة، وكذلك قيام الشركة بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية منظمة لتخزين المعرفة بأشكالها وأنواعها كافة، وأن تكون متاحة لجميع العاملين.

5- صقور، 2017، قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى مديري الشركات الخاصة المتوسطة وأثرها في القرارات التنافسية.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد الذكاء الاستراتيجي لدى عينة من مديري الشركات الخاصة المتوسطة، وأثرها في القدرات التنافسية، وأعتمّد نموذج (Maccoby and Scudder, 2011) المتضمن الأبعاد الآتية: الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والداعية والشراكة. واعتمد الباحث الأسلوب الاستثنائي في عرض متغيرات الدراسة واستخلاص النتائج، وأخذت عينة ميسرة بحجم (180) مفردة، وصممت استبيانه لقياس المتغيرات، وتمثلت أهم نتائج الدراسة في أن أبعاد الذكاء الإستراتيجي تتوافر

بنسب عالية لدى المديرين في المنظمات المدروسة، مع وجود أثر إيجابي ذي دلالة معنوية لأبعاد الذكاء على القدرات التناطحية. وتبين أن الدافعية والرؤى المستقبلية كان لها الأثر الأكبر من بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي الخمسة، كذلك ظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الذكاء الإستراتيجي تعزى إلى العمر والجنس. في حين تبين وجود فروق تعزى إلى المستوى التعليمي والمركز الوظيفي.

-1-1-2. الدراسات الأجنبية

- كان الهدف الرئيس من البحث هو دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف، والرؤية المستقبلية، والشراكة الاستراتيجية، والتلفيرز، والتفكير المنظومي) على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. بحيث جرى تطبيق هذه الدراسة على شركة صناعات قطر. نستنتج من نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $p \leq 0.05$ ) للذكاء الاستراتيجي بأبعاده في المزايا التنافسية المستدامة في شركة صناعات قطر. إذ إن صناعات قطر تبني الذكاء الاستراتيجي، بروح السعي الجاد من الإدارة لاستثمار الفرص التي يوفرها سوق العمل، والإيمان المطلق بأهمية استقرار المستقبل وتأثيره على تحقيق التميز والريادة، وأن الشركة تعامل مع جميع الوحدات بوصفها نظاماً متماسكاً ومتشاركاً، مع اعتمادها على طرق جديدة للتعلم، واكتساب المعرفة من أجل تكوين منظور استراتيجي، ومواكبة المستجدات في قطاع الصناعة.

- لقد كان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة المنظمات غير الربحية لتطوير خطط لتحسين الأداء ، على أساس الذكاء الاستراتيجي . تتألف عينة البحث من 3 قادة منتظمة غير ربحية تقع في منطقة الغرب الأوسط للولايات المتحدة نفذوا مبادرات استراتيجية غير ربحية لتحسين أداء مؤسساتهم ، فقد جمعت البيانات من المقابلات شبه المنظمة ، ومراجعة الوثائق العامة والداخلية ونتائج الأداء . وقد قدمت النتائج دليلاً على أن تطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية القائمة على الذكاء الاستراتيجي يمكن أن يساعد قادة المنظمات غير الربحية في تحسين الأداء التنظيمي ، وبيان أهمية فلسفة القيادة ، والاتساق بين الرسالة والقيم والعمليات ، وفعالية الاستشراف ، والتعلم والتحسين ، ومنظور النظم لتطوير خطط فعالة لمواكبة التغيير وتحسين الأداء .

- 3- Kelidbari, Rayat. 2017, The Effects of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran).  
 كان الهدف من هذه الدراسة تحديد آثار الاستراتيجية، والهيكل التنظيمية والعمليات، والثقافة التنظيمية على فعالية التنظيم، وكذلك الدور الوسيط المهم لأنظمة ذكاء الأعمال (الذكاء الاستراتيجي والذكاء التناصفي) في شركات الطيران الإيرانية. ويشمل المجتمع الإحصائي جميع شركات الطيران الإيرانية، ولأخذ العينات، جرى استخدام طريقة أخذ العينات غير العشوائية، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً ومهماً بين متغيرات الاستراتيجية، والهيكل، والثقافة التنظيمية على فعالية المنظمة وأنظمة ذكاء الأعمال (الاستراتيجي والتناصفي) في شركات الطيران الإيرانية، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية والفعالية التنظيمية. وفقاً لنتائج البحث، فإن للثقافة التنظيمية تأثيراً إيجابياً ومهماً على فعالية أنظمة ذكاء الأعمال (الذكاء الاستراتيجي والذكاء التناصفي) في شركات الطيران الإيرانية، وكذلك لأن فعالية أنظمة ذكاء الأعمال تأثيراً إيجابياً ومهماً على الفعالية التنظيمية.

4- Waiganjo, E. 2017, Influence of Strategic Direction on Organizational Performance in Tourism Government Agencies in Kenya.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المؤسسات السياحية الحكومية في كينيا.

لقد اعتمدت الدراسة تصميم المسح الشامل باستخدام البيانات الكمية والنوعية. وسعت إلى جمع البيانات من كلٍ من الإدارة، والعاملين غير الإداريين باستخدام الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ الاتجاه الاستراتيجي له تأثير على أداء المنظمة، بحيث جرى تحديد الاتجاه الاستراتيجي من الإدارة العليا، وتسلسله إلى كوادر العاملين الأخرى، وكذلك جرى تحديد رؤية المنظمة، ورسالتها وقيمها وأهدافها من الإدارة العليا، وهي التي يكون إبلاغها لاحقاً لبقية العاملين. وأظهرت النتائج أنه يجري التخطيط الاستراتيجي والتفيذ في الغالب من المديرين كبار السن، ويرجع ذلك إلى المشاركة المحدودة للعاملين في صياغة الاستراتيجية والتخطيط. وقد تبيَّن أنَّ الاتجاه الاستراتيجي يواجه مقاومة وعدم الرغبة في التغيير عندما تطلب الاستراتيجيات هذا التغيير.

5- Esmaeili. 2014, A study on the effect of the Strategic Intelligence on the strategic Decision making and strategic planning.

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الذكاء الاستراتيجي في صنع القرار الاستراتيجي، والتخطيط الاستراتيجي في المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي في مدينة كورم آباد في إيران، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المنظمات التي تستخدم نظم الذكاء الاستراتيجي، وقد بلغ عددها (150) منظمة، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لنظم الذكاء الاستراتيجي في صنع القرارات الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، أي أنَّ الذكاء الاستراتيجي له تأثير إيجابي وهادف عند اتخاذ القرار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في الشركات والمؤسسات التي تستخدم الأنظمة الذكية في كورم آباد. يضاف إلى ذلك أهمية تعرف العوامل الفعالة في الذكاء الاستراتيجي، وذكاء الموارد البشرية، والعملية التنظيمية، والموارد التكنولوجية والمعلوماتية والمالية، والمنافس، وذكاء العملاء.

6- Seitovirta. 2011, The role of Strategic Intelligence services in corporate Decision making.

الهدف من الدراسة هو وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في الشركات، ومعرفة كيفية اتخاذ الإدارة العليا للقرارات في الشركة، وإنتاج مقتراحات حول دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات في المستقبل، وكيفية تطوير وظيفة الذكاء الاستراتيجي ضمن اتجاه أفضل لدعم اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحال، إذ كانت عينة الدراسة هي شركة XYZ الفنلندية العالمية التي تزود الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا، وكانت أهم نتائج الدراسة تمثل في أنَّ الذكاء الاستراتيجي يساعد في تكوين صورة كبيرة لبيئة الأعمال وترتيب عمليات الشركة، ليكون قاعدة لاتخاذ القرارات، وهو ويزود متذبذبي القرار بالمعلومات الداخلية والخارجية الازمة، ويعد أداة اتصال تساعده في المناقشات مع مختلف المستثمرين. ويعطي الذكاء الاستراتيجي مؤشرات للشركة، ويزود بتغذية راجعة عن رجال البيع، ويساعد في التحكم بمشاريع الشركة.

### **1-3- موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة Study Position**

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث تبيان مدى أهمية الذكاء الاستراتيجي بأبعاده، ومدى تأثيره على قطاعات مختلفة من الأعمال في بلدانٍ مختلفة. ومن هنا تأتي القيمة المضافة التي تضيفها دراستنا الحالية للدراسات السابقة، لأنَّها ستسلط الضوء على الموضوع، وستبحث في تكامل وانسجام أبعاد الذكاء الاستراتيجي بعناصره المختلفة المختارة، ومدى تأثيرها على التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وسيتحقق ذلك من خلال الدراسة الميدانية في قطاع النقل

الجوي في سوريا (شركة أجنحة الشام للطيران). نلحظ مما سبق تعدد واختلاف الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف متغيراتها، والبيئات التي تمت ضمنها هذه الدراسات، فقد لاحظ الباحثان أنّ لها أهميتها في تناول العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي بمختلف عناصره وأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (راضي، النفار، 2020)، (صقور، 2017)، وعلاقته أيضاً في إدارة استمرارية الأعمال (النجار، الحرإبة، 2020)، وفي تطوير رأس المال الفكري (آل شافي، أبو قاعود، 2018)، واتخاذ القرار (أبو إصبع، 2019)، (Seitovirta, 2011)، (Esmaeili, 2014)، وفي تحسين الأداء في المنظمة (Kirilov, 2019)، وذلك بحسب تصنيف القطاعات والدول المختلفة.

وقد تحققت الاستفادة من تلك الدراسات السابقة في توضيح مشكلة الدراسة الحالية، و اختيار منهج الدراسة و مجتمعها، وفي تصميم أداة الدراسة، مع وجوب الإشارة هنا إلى أننا سنقوم في دراستنا بأخذ سبعة أبعاد للذكاء الاستراتيجي لجعل هذه الدراسة أكثر شمولًا و اتساعاً، إذ إن أغلب الدراسات السابقة قد تناولت أربعة أو خمسة أبعاد فقط للذكاء الاستراتيجي.

## 1-2. تساؤلات الدراسة Study Inquiries

من خلال القيام بمقابلات ميدانية استطلاعية على عدد من المديرين، ورؤساء الأقسام في شركة أجنحة الشام للطيران تبين عدم وجود الوعي الكافي بضرورة اتباع منهج الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة، وعدم الإدراك الجيد لدور هذا المنهج في رسم التوجه الاستراتيجي للشركة، فأدى ذلك الأمر إلى الواقع في بعض الأخطاء الإدارية، واتخاذ بعض القرارات غير المناسبة سابقاً، وكمثال على ذلك: أعلنت شركة أجنحة الشام للطيران في شهر كانون الأول من عام 2015 عن تسبيير عدد من الرحلات الإضافية من دمشق إلى (يريفان/أرمينيا) ظناً منها أن تلك الفترة ستتشكل موسمًا جيداً للسفر إلى هذه الوجهة، ولكنها نسيت في الوقت ذاته أنه يجب دراسة هذا القرار أبعاده كافة، دون الالتفاء بقضية الموسم، فقد أدى ذلك القرار إلى فشل بعض هذه الرحلات التي حدثت برمجتها، وجرى التنسيق لها مسبقاً.

ونتيجةً لما سبق ولغير ذلك من الأسباب، فقد صيغت إشكالية الدراسة في السؤال الآتي: ما مدى تأثير الذكاء الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران؟ وللإجابة عن هذا التساؤل فقد ارتأينا تقسيمه إلى تساؤلات فرعية وفق الآتي:

1. ما هو مستوى الذكاء الاستراتيجي المتوافر لدى مديرى شركة أجنحة الشام للطيران؟
2. هل يؤثّر الذكاء الاستراتيجي بعناصره الآتية (الاستشراف، وتقدير النظم، والرؤية المستقبلية، والداعية، والشراكة، والحدس، والإبداع) في التوجه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران؟ وما قيمة هذا الأثر إن وجد؟

## 1-3. أهداف الدراسة

تتلخص أهداف البحث في النقاط الآتية:

- 1- توصيف واقع تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في شركات قطاع النقل الجوي (شركة أجنحة الشام للطيران) بوجه خاص.
- 2- بيان مدى وجود التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران.
- 3- قياس أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي على التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران.
- 4- دراسة الدلالات الإحصائية في استجابات المبحوثين حول مدى تحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران، باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس، والعمر، والتحصيل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

#### 4-1. أهمية الدراسة

تكمّن أهمية هذا البحث من خلال جانبيْن نظري وعملي:

##### الأهمية العلمية:

تبُرِزُ أهمية الدراسة في كونها تُلقي الضوء على مفاهيم تتعلّق بكل من الذكاء الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي، بوصفهما متغيرات لهذه الدراسة، ودراسة كلا هذين المتغيرين في بيئَة إحصائية، ليتناسب ذلك مع فرضيات هذا البحث وأهدافه. وتتشتمل هذه الدراسة بالحداثة والأهمية النسبية، ومن المحاولات البحثية القليلة التي تحاول الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي في منظمات وشركات قطاع النقل الجوي، ويأمل الباحثان أن تُسهم هذه الدراسة في إضافة مادة علميَّة جديدة لباحثين المهتمين في هذا المجال، وفي إثراء معلومات الباحثين أيضًا.

##### الأهمية العملية:

من المتوقَّع أن تُسهم الدراسة الحاليَّة في تزويد المديرين والمسؤولين في جميع إدارات وأقسام شركات قطاع النقل الجوي في سوريا بمعلومات عن دور الذكاء الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي، ومن المتوقَّع أيضًا أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تحقيق النقلة النوعيَّة المرجوَّة لدى هذا القطاع في موضوع تطبيق الذكاء الاستراتيجي، وما تتحقق من الوصول إلى التوجه الاستراتيجي، خاصة في ظل تعرُّض شركات قطاع النقل الجوي في سوريا إلى العديد من الأزمات، وخاصةً (انتشار فايروس كورونا والعقوبات الاقتصاديَّة الجائرة) وهي كافية لأن تُحدث خلاً في المنظومة الإدارية.

#### 5-1. فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الرئيسة الأولى H1:** لا يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي بمكوناته في شركة أجنحة الشام للطيران بدرجة مرتفعة.

**الفرضية الرئيسة الثانية H2:** لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران.

ويترن عن الفرضية الرئيسة الثانية الفرضيات الفرعية الآتية:

**H2-1:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الاستشراف بوصفه واحدًا من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**H2-2:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود تفكير النظم بوصفه واحدًا من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**H2-3:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الرؤية المستقبلية بوصفه واحدًا من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**H2-4:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الدافعية بوصفه واحدًا من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**H2-5:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الشراكة بوصفه واحدًا من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**H2-6:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الحدس بوصفه واحداً من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**H2-7:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الإبداع بوصفه واحداً من أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**الفرضية الرئيسية الثالثة H3:** لا يوجد تأثير معنوي في التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمتغيرات الديموغرافية (التحصيل العلمي، والمسمي الوظيفي، وسنوات الخبرة في الشركة) في شركة أجنحة الشام للطيران، ويقتصر عن

الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية الآتية:

**H3-1:** لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للتحصيل العلمي.

**H3-2:** لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمسمي الوظيفي.

**H3-3:** لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى لسنوات الخبرة في الشركة.

ونعرف فيما يأتي أبعاد الذكاء الاستراتيجي استناداً إلى كثير من الأدبيات مثل (Reigle, 2008; Waters, 2004; Xu, 2007):

1. **الاستشراف Foresight:** هو إمكانية إسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بإبصار تطوره مستقبلاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير والسيطرة عليه، واعتماد التوقع في إدارة التغيرات البيئية بأسلوب هادئ ومنتظم، ونجاح القادة في اعتماد السيناريوهات واستيعاب القادة للعمليات المنظمية الرئيسية.

2. **تفكير النظم System thinking:** يمثل القدرة على تركيب العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها بعضها مع بعض لتحقيق أهداف المنظمة.

3. **الرؤية المستقبلية Strategic Vision:** هي القدرة على رؤية التطورات قبل حدوثها، وهو الأمر الذي يرتبط بشيء حصل سابقاً، ويتضرر نتائجه، وتبرز أهمية الرؤية للقادة كونها إحدى سمات المدير، ومحور القيادة الاستراتيجية، وهي تساعد على مجابهة تحديات إدارة العمل المعرفي، ورأس المال الفكري لإحداث التغيير الاستراتيجي.

4. **الدافعية Aptitude:** هي قدرة القائد على دفع الأفراد، وتحفيزهم لتنفيذ الرؤى والتصورات التي وضعها، وتوجيههم نحو هدف معين لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

5. **الشراكة Partnership:** هي القدرة على إقامة تحالفات استراتيجية، وتحديد دورها في الارتفاع بقدرات المنظمات، كونها أحد اتجاهات التنظيم المعاصرة، وبوصفها إحدى آليات التأقلم مع البيئة التافيسية، وهي تعدّ إطاراً للعمل التعاوني بين الشركات.

6. **الحس Intuition:** يتمثل في إدراك عقلي سريع لظروف القرار استناداً إلى الخبرات المتراكمة بدون العودة إلى التفكير المحسوس.

7. **الإبداع Innovation:** هو قدرة الفرد على التفكير في مجال مفتوح، والقدرة على تغيير عناصر الخبرة في صورة جديدة، وقدرة المنظمة على الوصول إلى ما هو جيد، وهو يضيف قيمة، ويقدم منتجًا أفضل.

أما التوجه الاستراتيجي Strategic Direction فيُوصف بأنه التركيز الرئيس على الأهداف طويلة الأجل، وأهداف المنظمة، والإجراءات اللاحقة، والسلوكيات المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف.

## ١-٥. منهاجية الدراسة وإجراءاتها:

### ١-٥-١. مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في شركة أجذحة الشام للطيران في الإدارات العليا والوسطى من مديرى (الإدارات والمحطات الداخلية، والمحطات الخارجية، ومكاتب الحجز) ورؤساء ومسرفي الأقسام والعاملين في قسم التخطيط الاستراتيجي، وقسم التسويق في شركة أجذحة الشام للطيران، وقد جرى الاعتماد ضمن الدراسة على الاستبانة التي وزّعت على عدد من العاملين، لأنّه من الصعب الحصول على عينة كافية من المديرين لإعداد الجانب التطبيقي للدراسة. إذ تمتلك شركة أجذحة الشام للطيران مجموعة مكاتب وكلاًء بمختلف المحافظات السورية، فضلاً عن مكاتب تمثيل الشركة في كثير من المحطات الخارجية دولياً. تطلب تحديد حجم العينة الذي يُمثّل مجتمع الدراسة وجود مبحوثين مستهدفين جرى تحديدهم مسبقاً تبعاً لطبيعة ومستوى عملهم في الشركة محل الدراسة. وتوجد مجموعة طرق لتحديد حجم العينة المطلوبة ( $n$ ) لحجم مجتمع الدراسة الأصلي ( $N$ )، إذ إن  $N$  بالنسبة لحالة المدروسة (شركة أجذحة الشام للطيران) تمثل 440 عاملاً.

ولذلك جرى اختيار عينة غرضية (قصدية) من المجتمع المدروس، بحيث يبلغ حجم عينة البحث 112 مبحوثاً، وكان ذلك متناسباً مع حجم مجتمع الدراسة الأصلي ومدة البحث.

### ١-٥-٢. فلسفة الدراسة وأداتها:

تعتمد هذه الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism philosophy) مع تبني الأسلوب الاستنتاجي (Deductive Approach)، فالتفكير سيكون منصباً على الانطلاق من العام إلى الخاص، بحيث تُحَوَّل النظريّة التي تربط بين عناصر الذكاء الاستراتيجي المحددة بهذا البحث والتوجه الاستراتيجي إلى فرضيات محددة قبلة لاختبارها، وذلك لأنّ الباحثين اعتمدوا في صياغة فرضياته ومتغيراته على عدد جيد من الدراسات السابقة التي تناولت مشكلة الدراسة، والدراسة بطبعتها كمية ارتباطية، لأنّها درست العلاقة المرتبطة بين المتغيرين (المستقل والتابع)، باستخدام استبانة مصممة لها هذا البحث بوجه خاص.

### ١-٥-٣. تصميم الاستبانة :

تتضمن الاستبانة 64 عبارة متعلقة بأسئلة البحث ومقسمة على ثلاثة محاور: محاور البحث الرئيسية (مجالات الدراسة)، فضلاً عن عباراتٍ تتناول الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

تتمثل محاور البحث الرئيسية في الذكاء الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي. وتناولت الاستبانة الذكاء الاستراتيجي من خلال عباراتٍ تبحث في عملية الذكاء الاستراتيجي والوقوف على مفهومها المطبق في الشركة محل الدراسة، مع عناصر هذا الذكاء المتمثّلة في: الاستشراف، وتقدير النظم، والرؤية المستقبلية، والداعية، والشراكة، والحس، والإبداع، وكذلك تجري تناول العبارات التي تخص أبعاد وعناصر المتغير التابع (التوجه الاستراتيجي) استناداً إلى من المراجع ذكر منها على سبيل المثال (Al hamadi, 2020 / أبو أصبع، 2019 / زايدى، خذيري، 2016 / مسلم، 2015 / Esmaeili, 2014 / Kruger, 2011 / 2012 / أبو طه، 2009 / الخطيب، 2008 / Jantunen, 2008 / وصفاف، 2005) وزّعت الاستبانة على العينة الغرضية (القصدية) المؤلفة من 112 فرداً من الإدارة العليا والمتوسطة من مديرى الإدارات، ومديري المحطات الداخلية، والمحطات الخارجية ومديرى مكاتب الحجز، ورؤساء ومسرفي الأقسام، والعاملين في أقسام الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتسويق في أجذحة الشام للطيران. وقد استعيدت 104 استبانة منها،

واستبعدت ثلاثة استبيانات، لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي. فيكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 101 استبانية، وبذلك بلغت نسبة الاستجابة 90.1% دخلت جميعها في التحليل الإحصائي على برنامج SPSS لتكون ممثلةً للمجتمع المدروسة.

#### ٤-٥-٤. ثبات أداة الدراسة:

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانية، إذ يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها، وتترواح قيمته بين 0 - 1 وتعد القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر ، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (١):

الجدول رقم (١) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانية

المعامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المتغير
0.63	6	الاستشراف
0.62	6	تقدير النظم
0.62	6	الرؤى المستقبلية
0.66	6	الداعية
0.65	6	الشراكة
0.62	5	الحس
0.69	5	الإبداع
0.66	5	التوجه نحو العملاء
0.63	5	التوجه نحو المنافسين
0.69	5	التوجه نحو التكنولوجيا
0.67	5	التوجه نحو الإبداع

من النتائج الموضحة في الجدول (١) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.62-0.69 وبذلك يكون الباحثان قد تأكدا من صدق وثبات استبانية الدراسة، وحصلوا على ثقة تامة بصحة الاستبانية وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها.

وقد قام الباحثان بحساب الاتساق الداخلي للاستبانية، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانية والدرجة الكلية للمحور نفسه، فقد وجدنا ارتباطاً معنوياً بين كل فقرة من فقرات المتغيرين (المستقل والتابع) والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي له الفقرة.

ويبين الجدول (٢) معاملات الارتباط المبينة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% بين كل فقرة من فقرات محاور (أبعاد) الذكاء الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور، وكذلك بين كل فقرة من فقرات محاور (أبعاد) التوجه الاستراتيجي والدرجة الكلية للمحور .

الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور

معاملات الارتباط عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.	
محور الاستشراف	0.52 – 0.36
محور تفكير النظم	0.54 – 0.35
محور الرؤية المستقبلية	0.51 – 0.38
محور الدافعية	0.51 – 0.29
محور الشراكة	0.49 – 0.29
محور الحدس	0.57 – 0.27
محور الإبداع	0.65 – 0.33
محور التوجه نحو العملاء	0.55 – 0.24
محور التوجه نحو المنافسين	0.55 – 0.32
محور التوجه نحو التكنولوجيا	0.55 – 0.34
محور التوجه نحو الإبداع	0.47 – 0.32

### ١-٥-٥. حدود الدراسة:

- ١- **الحدود المكانية:** سينفذ البحث في شركة أجنحة الشام للطيران - مبني الإدارة العامة - المنطقة الحرة - دمشق.
- ٢- **الحدود الزمنية:** يتحدد البحث خلال فترة إنجازه في الربع الثاني من عام 2021، لذلك تعد قاعدة البيانات التي جرى استخدامها حديثة، وهي تقيس متغيرات بطيئة التغيير، فتغيرها يستغرق وقتاً طويلاً نسبياً.
- ٣- **الحدود الموضوعية:** تتعلق بالمتغيرات المدروسة:
  - أ- **المتغير المستقل:** الذكاء الاستراتيجي وفق الأبعاد السبعة الآتية: (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة، والحس، والإبداع).
  - ب- **المتغير التابع:** التوجه الاستراتيجي ويتمثل في أربعة أبعاد هي (التوجه نحو العملاء، والتوجه نحو المنافسين، والتكنولوجيا، والإبداع).
- ٤- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على عينة من العاملين في موقع الإدارة ورئيسة الأقسام والإشراف، وكذلك على العاملين في أقسام التخطيط الاستراتيجي والتسويق في شركة أجنحة الشام للطيران.

### ثانياً - الإطار النظري للدراسة:

اقتضت الدراسة تقسيم الإطار النظري إلى محاور رئيسة، لتشكل خلفية نظرية ملائمة تمهد للدراسة الميدانية، وتساعد على تفسير العلاقة بين عناصر البحث، وذلك وفق الفقرات الفرعية الآتية:

#### ٢-١. مفهوم الذكاء الاستراتيجي وأبعاده

يعد الذكاء الاستراتيجي من أهم وأحدث الأنظمة التي تكفل للمنظمات الحفاظ على مكانتها في سوق المنافسة على مستوى الحكومات والدول، إذ بدأ الباحثون والأكاديميون يدركون أهمية الذكاء الاستراتيجي، فقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين ركزوا على الاهتمام بهذا النمط من الذكاء، وتبينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ويعود هذا التباين إلى الحادثة النسبية في دراسة مختلف أبعاده وفقاً لما ورد في الجدول رقم (3):

**الجدول رقم (3) يوضح بعض مفاهيم الذكاء الاستراتيجي (مرتبة من الأقدم إلى الأحدث)**

م	الكاتب	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Liebowitz	2006	22	هو ذلك الذكاء الذي يوفر المعلومات والمعرفة من أجل صناعة قرارات استراتيجية.
2	العوازي	2008	16	الذكاء الاستراتيجي هو القدرة التي يتمتع بها قادة منظمات الخدمة من يوصوفون بـ (الرؤية المستقبلية، والاستشراف، وتفكير النظم، والشراكة، والدافعة) (القدرة على تحفيز العاملين)، والحدس، والإبداع.
3	Maccoby	2011	32	هو عبارة عن نظام متكامل من الصفات القابية، تستخدم هذه الصفات في مواجهة التحديات التي تواجه القادة والعلاقات بين القادة وشعوبهم.
4	الياسري، الشمري	2015	253	الذكاء الاستراتيجي هو حجر الأساس للتفكير الاستراتيجي الفعال، وهو الذي يمكن قادة المنظمات من امتلاك المعرفة لاتخاذ قرارات حاسمة من شأنها أن تقرر مستقبل المنظمات.
5	أبو إصبع	2019	121	فهذا الذكاء يساعد المنظمات على التخطيط طويل الأمد وبمكانتها من توقع وإدارة التغيير، ويؤهل متخذى القرار في المنظمة المضروبة لمراقبة الغيرات في البيئة ويساعدهم في البحث عن الفرص الجديدة.
6	آل شافي، أبو قاعود	2020	248	الذكاء الاستراتيجي للمنظمة هو ذكاء يتمتع به قادة المنظمة من يتصفون بصفات الرؤية المستقبلية والشراكة والإبداع وتحفيز العاملين، يساندهم نظام فعال يمكنهم من جمع البيانات، ومن ثم معالجتها، وما يمكنهم من توظيفها في رسم الخطط وبناء الاستراتيجيات، واتخاذ القرارات ذات الفاعلية والفاءة.

وتحدد أبرز أدوار الذكاء الاستراتيجي في الجوانب الآتية:

1. دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير.
2. دور الذكاء الاستراتيجي بوصفه سلاحاً تنافسياً.

#### **1-1-2. دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التغيير:**

إن القضية الأهم هي المحافظة على بقاء المنظمة في ظل التهديدات التي تواجهها، وهي التهديدات الناتجة عن التغيرات في بيئه المنظمة الداخلية والخارجية، وبعد الذكاء الاستراتيجي أداة إدارية فعالة لإدارة المستقبل، وتوقع التغيرات التي قد تحدث وتؤثر في بقاء المنظمة (Xu, 2007).

ويساعد الذكاء الاستراتيجي المنظمة على التخطيط طويل الأمد، ويمكنها من توقع التغيير وإدارته، فقد أشار رجل الأعمال هوبول إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في توقع التغيير وإدارته في المقوله الآتية: "في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تجعلنا نرى المستقبل غير واضح، فإنَّ هذا يجعل استراتيجيتنا الحالية مهددة، نحن نحتاج إلى استراتيجية متعلقة بتكون المستقبل، وليس التكيف مع التغيرات المستقبلية، الذكاء الاستراتيجي هو لإجابة الحاضر والمستقبل لا بل إنَّ هذا الذكاء يجعلنا نكون مستقبلاً ونرى النتائج".

وكذلك يوفر الذكاء الاستراتيجي للمديرين تفهاماً وتبصراً لوسائل التغيير المحتملة للسياسات والاستراتيجيات والبرامج والتشريعات، ويمكنه فحص بيئه عمل المنظمة وتحديد الأخطار والتهديدات والفرص التي تواجه المنظمة (Mc Dowell, 2009) ويوفر فرصة للمنظمة لمعرفة ما يدور ببيئه التي تعمل فيها، وهذا يساعدها في وضع الاستراتيجيات المناسبة لتكييف مع هذه التغيرات، والاستعداد التام لأي تغير مفاجئ قد يحدث، ويمكن المنظمات الاستجابة للتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية (البدلي، 2010).

#### **1-2-2. دور الذكاء الاستراتيجي بوصفه سلاحاً تنافسياً:**

برز هذا الدور في إطار توظيف هذا النمط من الذكاء في صياغة الخطط والسياسات المختلفة، وفي عمليات التغيير والتطور والارتقاء بمستوى الأعمال في بيئه ديناميكية تعمل فيها المنظمات، وتجابه التحديات المحيطة بها (صالح وأخرون، 2010)، ويساعد هذا الذكاء المنظمة في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق والتكنولوجيات الجديدة، وهذا يساعد في تشكيل الخيارات

والتوجهات الاستراتيجية، وإنَّ المنظمات التي تملك عمليات ذكاء استراتيجي فعالة هي المنظمات التي تستطيع إدارة المعلومات واستخدامها لتوقع اتجاهات السوق المستقبلية، والفرص بنجاح واستجابة لها (Xu, 2007).

وفي مناقشة أهمية الذكاء الاستراتيجي يوصفه سلحاً تنافيًا أشار (الدين تفلور) المدير التنفيذي لشركة الرؤى الاستراتيجية، وهي شركة متخصصة في استشارات الذكاء الاستراتيجي إنَّ الشركات التي تعتمد بشدة على الذكاء التنافي التقليدي لحماية موقع قيادتها قد تعرض بلايين الدولارات للخطر ، لذلك فإنَّ قادة الأعمال اليوم بحاجة إلى أكثر ما هو فقط فهم للحقائق والأحداث، فهم بحاجة إلى رؤية في دافع المنافسين لاتخاذ القرارات، حتى يتمكنوا من تفادي التأثيرات التي ترمي إليها تلك الشركات المنافسة، وفهم التهديدات المحتملة على طبيعة أعمالهم، ولি�تخذوا القرارات الاستراتيجية قبل الحدث التنافي، وبعد الحصول على هذا النوع من الرؤية، هذا هو ما يوفره الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات (العبد لي، 2010).

ويركز الذكاء الاستراتيجي في المقام الأول على تحليل المنافسين، وفهم أهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية، وفهم قدراتهم، ورسم تحركات المنافسين والزيائن الافتراضية من خلال تبادل المعلومات الإلكترونية والاستفادة من الشراكة الاستراتيجية بقواعد البيانات الإلكترونية (الطائي والخفاجي، 2009).

## 2-2. أبعاد الذكاء الاستراتيجي:

قمنا في هذه الدراسة بمراجعة أدبيات الدراسات السابقة، وبعض الكتب لاستخلاص أبعاد الذكاء الاستراتيجي، ويمكن ذكر بعضًا منها وفقًا للجدول رقم (4):

الجدول رقم (4) يوضح أبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقًا لعدد من الكتاب والباحثين

المقارنة المرجعية	إدارة المعرفة	الإبداع	الدافعية	الحس	الشراكة	الرؤية المستقبلية	تقدير النظم	الاستشراف	الأبعاد		الكتاب والباحثين	الرقم
									*	*		
		*	*	*	*	*	*	*			Alhamadi, 2020	1
	*		*			*	*	*			راضي، النفار، 2020	2
*			*	*	*	*	*	*			Kirilov, 2019	3
		*	*	*	*	*	*	*			أبو أصبع، 2019	4
			*			*		*			الإبراهيمي، 2018	5
			*	*	*	*	*	*			البوجي، 2018	6
*	*										زيدى، خذرى، 2016	7
	*		*	*	*	*	*	*			مسلم، 2015	8

## 2-3. مفهوم التوجه الاستراتيجي وأبعاده.

اختلفت تعاريفات التوجه الاستراتيجي من باحث لآخر، فقد عرفه (Morgan and Strong, 2003) على أنه تحديد موقع المنظمة على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها. إن دراسة التوجه الاستراتيجي تقدم صورة أفضل للمديرين لفهم الجيد للموارد التنظيمية وتأثيرهما على أداء المنظمة.

في حين (Li, Yan. Chuan-hoo, Tan. Hock-Hai, Teo, 2012) فقد عرفا التوجه الاستراتيجي على أنه اتجاه المنظمة لخلق السلوكيات السليمة لتحقيق التفوق في الأداء، فالتوجه نحو السوق، والتوجه نحو الإبداع يعدان من أهم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

أما (Lau, Yiu, Yeung & Lu, 2008) فرأوا أنَّ التوجه الاستراتيجي هو توجه الأعمال والأهداف التي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها داخل المنظمة، فالتوجه الاستراتيجي هو محدد أساسى لنجاح المنظمة.

كذلك أكد (Hammouda, Randa, 2014) أن التوجه الاستراتيجي أو المحتوى الاستراتيجي يعبران عن المفهوم نفسه، والمقصود منها التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة، وال الحاجة إلى تصميم مبادرات جديدة.

عرف (Ali Al-Zu’bi, Hasan, 2016) التوجه الاستراتيجي بأنه توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، والتوجه الاستراتيجي يقتضي تقاسم المعلومات ونشرها بالمنظمة، إلى جانب تخصيص الموارد التي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي. تحسن الإشارة إلى أن التوجهات الاستراتيجية يمكن أن نعدها مجموعة من القيم التي تسترشد بها المنظمة في مجال الاستراتيجية والقرارات التي تخلق السلوكيات السليمة للتفاعل مع السوق، وتتوفر للمنظمات القدرة على تحقيق المزايا التنافسية (Liu, Li, & Xue, 2011). وقد أكدت دراسة أبو طه (2012) أن التوجه الاستراتيجي يوفر بدرجة متساوية جهوداً هادفة وبعيدة الأمد، لحماية واستثمار موارد المنظمة، وضمان قدر مناسب من الرؤية والمرؤنة المطلوبتين للمديرين، لكي يكيفوا توجههم مع البيئة، وتلبية احتياجاتها، ويمكن القول: إن التوجه الاستراتيجي يعطي المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، إذ إن التوجه الاستراتيجي يعكس مستوى إدراك مديرى المنظمات للبيئة المحيطة بمنظماتهم وردة أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية.

يرى كل من (إبراهيم، سمراء عبد الجبار، ديانه علي، 2018) أن التوجه الاستراتيجي بوصفه مجموعة من السلوكيات، وكونه يعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة، ويعد أيضاً التوجه الاستراتيجي أنه المسألة الحاسمة التي يمكن أن تحدد نجاح أو فشل أي منظمة، ويمكن أيضاً النظر إلى التوجه الاستراتيجي على أنه متغير يمكن التحكم والسيطرة فيه، ولذلك فإن المنظمات قد تسعى إلى تحسينه، إذا كانت هناك بوادر لتحسين الأداء الكلي للمنظمة، وقد حدّدت الأعمال السابقة كثيراً من أشكال التوجه الاستراتيجي باستخدام مزيج الموارد لقياس القيمة والموافق بالتركيز على المقاييس السلوكية، إذ إن للتوجه الاستراتيجي تأثيراً مباشراً وغير مباشر على أداء الأعمال.

فالتوجه الاستراتيجي يُوصف بأنه التركيز الرئيس على الأهداف طويلة الأجل، وأهداف المنظمة، والإجراءات اللاحقة، والسلوكيات المتعلقة بتحقيق هذه الأهداف، فعلى سبيل المثال تقديم خدمة ممتازة للعملاء، أو العودة القوية لتحقيق مكافآت مالية على المدى القصير، وهذه النظرة لا تختلف كثيراً عن وجهة نظر (Lau and Bruton, 2010) اللذين أكدا أنه يمكن فهم التوجه الاستراتيجي على أنه الفهم المعرفي، واستيعاب وتقسيم البيئة الخارجية والموارد الداخلية، أي أنها تمثل أولوية تخصيص الموارد على المدى الطويل لنموا شروة المساهمين بوصفه الهدف النهائي. أما الافتراض الأساسي في التوجه الاستراتيجي فهو أن المعتقدات الاستراتيجية الموضوعية تدعم الإجراءات الاستراتيجية التي تخذلها المنظمة. إن هذه المعتقدات تخص التفكير الأساسي للمنظمة في ميادين عده، مثل مجال أنشطة المنظمة التي تتبعها، متى تقوم المنظمة بالعمل، وكيف تقوم بأداء العمل ضمن هذه الأساس الفلسفية، التوجه الاستراتيجي في المقابل يوجه الخيارات الاستراتيجية للمنظمة في مجموعة نطاقات. نرى مما سبق أن التوجه الاستراتيجي للمنظمة يعبر عن المسار العام الذي اختارتة المنظمة لتحقيق أهدافها العامة، وذلك مع الأخذ بالحسبان ظروف البيئة الخارجية التي تنشط بها، وكذلك مواردها المتاحة، أي النقيض بالإمكانيات المتوفّرة لديها.

### ثالثاً- الدراسة الميدانية واختبار الفرض:

#### 3-1. خصائص عينة الدراسة

ت تكونت عينة الدراسة من (112) فرداً من الإدارة العليا والمتوسطة من مديرى الإدارات، ومديرى المحطات الداخلية، والمحطات الخارجية، ومديرى مكاتب الحجز ورؤساء ومسرفي الأقسام، والعاملين في أقسام الجودة والتخطيط الاستراتيجي والتسويق في أجنة الشام للطيران، الشركة محل الدراسة. استبعدت الاستبيانات غير الصالحة وتبقى (101) استبانت، لتمثيل وحدات التحليل، والجدول الآتى رقم (5) يبيّن خصائص العينة:

الجدول رقم (5) يوضح خصائص عينة الدراسة

الجنس	العمر	التحصيل العلمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخبرة	مجموع أفراد العينة
ذكر	أقل من 30	معهد متوسط فما دون	مدير إدارة	أقل من سنة	79.2 80
أنثى	30 - 40	إجازة جامعية	رئيس قسم	سنة إلى 3 سنوات	20.8 21
	41 - 50	دراسات عليا	مشرف قسم	5 - 4 سنوات	24.8 25
	أكبر من 50		عامل	10 - 6 سنوات	37.6 38
				أكثر من 10 سنوات	16.8 17
					10.9 11
					80.2 81
					8.9 9
					47.5 48
					17.8 18
					5 5
					29.7 30
					5.9 6
					18.8 19
					27.7 28
					32.7 33
					14.9 15
					% 100 101

يُبيّن الجدول رقم (5) أنّ عدد الذكور في عينة البحث هو 80 مبحوثاً بنسبة 79.2%， وعدد الإناث 21 مبحوثاً بنسبة 20.8%، ونلاحظ أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في الإدارة المتوسطة والعليا، بسبب سعي الشركة لاحفاظ على أكبر نسبة من الذكور في ظل الظروف القائمة، وتوفير ظروف عمل مناسبة لاحفاظ على الخبرات القائمة، وأنّ النسب العمريه موزعة، إذ إن 37.6% من العاملين في عينة البحث تتنمي أعمارهم للفئة العمريه 41-50 عاماً، و24.8% كانت أعمارهم أقل من 30 عاماً، وإن 20.8% من العينة كانت أعمارهم تتنمي للفئة العمريه 40-30 عاماً، فضلاً عن وجود عدد من العاملين قد تجاوزت أعمارهم الـ 50 عاماً، بنسبة 16.8%.

إن النظر إلى الفئات العمرية التي تتنمي إليها العينة، يوضح لنا مدى محافظة الشركة على العاملين ذوي الخبرات في مستوى الإدراة المتوسطة والعليا، وتحسن الإشارة إلى أنه من الملحوظ أن شركة أجنة الشام للطيران تملك موارد بشرية فتية يمكن استثمارها بطريقة جيدة، لأن لديها القابلية للتعلم، واكتساب المهارة الالزمه للتصدي للمنافسة.

ونجد أيضاً أنَّ معظم أفراد العينة بنسبة 80.2% هم من حاملي الإجازة الجامعية، و8.9% دراسات عليا، و10.9% من حاملي شهادة المعهد المتوسط فما دون. ولذلك نستنتج أنَّه يوجد في شركة أجنة الشام للطيران موارد بشرية تتمتع بمستوى علمي مرتفع

يمكن استثماره، وجعله مورداً متميّزاً تستثمره الشركة في بناء توجهاتها الاستراتيجية، وتحقيق مزايا تنافسية حتى تتفوق على منافسيها، ويسهم أيضاً في اتخاذ القرارات بفاعلية وكفاءة.

ويُبيّن الجدول أيضاً أنَّ 5% من العينة هم من مشرفي الأقسام، وكذلك 17.8% هم من رؤساء الأقسام، أي بنسبة 22.8% من الإدارة المتوسطة، و47.5% هم من مديرى الإدارات في الشركة، ومديرى المحطات الداخلية والخارجية العائدة للشركة، و29.7% هم عاملون من أقسام التخطيط، والتسويق، والجودة في الشركة.

إذن، يمكن القول: إن العينة المدروسة أظهرت وجود مستوى جيد من الخبرة العملية، يمكن استثماره في تطوير الأعمال، أو عند ظهور أي طارئ، ويوضح لنا ذلك تركيز الشركة على توزيع المسؤوليات في المستويات الإدارية كافة، وذلك من أجل متابعة وإدارة العمليات التشغيلية بكفاءة وفعالية، تحس الإشارة إلى وجود قسم مختص بعمليات التخطيط، وهذا الأمر يؤكّد ضخامة أعمال الشركة، لكونها شركة تعمل في مجال النقل الجوي (الطيران) وهي تتضمن عمليات تشغيلية ضخمة. ونجد كذلك أنَّ النسب الأكبر كانت لدى سنوات الخبرة، فقد توزعت النسب بين 32.7% لمن هم في الشركة بين 6 – 10 سنوات، و14.9% لمن تجاوزوا 10 سنوات في الشركة، و27.7% بين 4 – 5 سنوات، و18.8% لمن عمرهم الوظيفي في الشركة بين السنة إلى 3 سنوات، وتبقى نسبة 5.9% لمن هم في الشركة منذ أقل من سنة. وتوكّد النسب السابقة التي توصلنا إليها في التوزيعات السابقة سعي الشركة للحفاظ على ذوي الخبرات في الإدارات المتوسطة والعليا، لتحسين عمليات اتخاذ القرار، والتخطيط، والتنسيق ورقابة التنفيذ بين المستويات المختلفة. وهذا مؤشر على توافر عنصر الخبرة والمهارات الازمة للعمل.

### 3-2. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يعرض الجدول الآتي رقم (6) المؤشرات التحليلية الوصفية المهمة: الوسط الحسابي بوصفها هم مؤشر بمقاييس النزعة المركزية والانحراف المعياري، وهو أيضاً أهم مؤشر بمقاييس نزعة التشتت. ونشير إلى أننا قمنا بترتيب أبعاد الذكاء الاستراتيجي وفقاً لمدى توافرها إحصائياً في عينة البحث.

**الجدول رقم (6) عناصر الذكاء الاستراتيجي وفقاً لمؤشرات الوسط الحسابي والانحراف المعياري**

الدالة الإحصائية	الوزن النسبي %	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات
0.000	84	29.50	0.41	4.22	101	الاستشراف
0.000	83	49.07	0.23	4.13	101	تقدير النظم
0.000	84	27.93	0.44	4.22	101	الرؤية المستقبلية
0.000	79	51.15	0.19	3.96	101	الداعية
0.000	83	71.25	0.16	4.13	101	الشراكة
0.000	79	45.63	0.21	3.96	101	الحدس
0.000	80	42.86	0.23	3.99	101	الإبداع
0.000	81.71	124.18	0.267	4.09	101	الذكاء الاستراتيجي (الكلي)
0.000	84	65.52	0.19	4.22	101	التوجه نحو العملاء
0.000	82	56.25	0.20	4.11	101	التوجه نحو المنافسين
0.000	83	61.63	0.19	4.15	101	التوجه نحو التكنولوجيا
0.000	80	55.05	0.18	4.00	101	التوجه نحو الإبداع
0.000	82.25	75.38	0.19	4.12	101	التوجه الاستراتيجي (الكلي)

يبين الجدول رقم (6) أن أبعاد الذكاء الاستراتيجي متوفرة بدرجة عالية لدى أفراد العينة، وذلك وفق التسلسل الآتي: فقد تصدر عنصرا الاستشراف والرؤية المستقبلية الترتيب بدرجة عالية بنسبة مئوية (84 %) وبمتوسط حسابي (4.22) لكل منهما، وهذا الأمر يدل على قيام المديرين باستشراف المستقبل، وإدارة التغييرات استناداً إلى التنبؤ وصياغة السيناريوهات الملائمة لمواجهة التغيرات، وأيضاً لتوافر رؤية بعيدة المدى لدى المديرين في تلك الشركة، وظهر عنصرا تقدير النظم والشراكة في المرتبة الثانية وهذا الأمر يشير إلى توافر النظرة الشمولية لدى المديرين، وقيامهم بدمج أجزاء وعناصر المنظمة وتحليلها بشكلها الكلي المتفاعل لتحقيق الأهداف المرسومة، ومدى توافر الوعي نحو النتائج الإيجابية المهمة للشراكة مع المنظمات ذات الصلة. ونجد عنصر الإبداع في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.99) وأهمية نسبية (80 %)، أما في المرتبة الأخيرة فنجد عنصري الداعية والحدس. ومن الواضح في الجدول (6) أن نسبة الانحراف المعياري لكل عناصر الذكاء كانت أقل من 1، وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات. وإن توافر أبعاد الذكاء الاستراتيجي بدرجات عالية يشير إلى وعي وإدراك المديرين لأهمية استشراف العوامل الخارجية، وضرورة التبصر نحو المستقبل، وتكوين رؤى استراتيجية، ودفع العاملين، وتحفيزهم لتحقيق تلك الرؤى، مع استثمار علاقاتهم لإقامة شراكات تخدم مصالح منظماتهم.

وهكذا فإن المؤشرات الإحصائية في الجدول السابق تدل إحصائياً على أن المديرين في المنظمات المستهدفة يتوافر لديهم عناصر الذكاء الاستراتيجي بنسب عالية، وبذلك لا يمكن قبول الفرضية الأولى القائلة إنه:

"لا يوجد تطبيق للذكاء الاستراتيجي بمكوناته في شركة أجنحة الشام للطيران بدرجة مرتفعة".

كذلك يبين الجدول (6) أن الشركة المستهدفة في هذه الدراسة تملك توجهاً استراتيجياً بدرجة عالية نسبياً، فقد كانت قيمة الوسط الحسابي (4.12) والانحراف المعياري أقل من 1 وهذا دليل على اتساق مقبول للبيانات.

### 3- اختبار فرضية أثر الذكاء الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي

لاختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على الآتي: "لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الاستراتيجي في التوجه الاستراتيجي لشركة أجنحة الشام للطيران".

سينفذ أولاً إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة المستقل بالتتابع، ومن ثم تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج كاملاً.

ويترى عن الفرضية الرئيسية الثانية فرضيات فرعية، وعددتها سبع فرضيات وفقاً لعدد أبعاد المتغير المستقل (الذكاء الاستراتيجي).

الجدول رقم (7) دلالات علاقات الارتباط والتفسير بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (التوجه الاستراتيجي)

Model Summary					
Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	
.017b	5.858	0.046	0.056	.236a	الاستشراف
.015b	6.150	0.049	0.058	.242a	تفكير النظم
.021b	5.506	0.043	0.053	.230a	الرؤيا المستقبلية
.101b	2.732	0.017	0.027	.164a	الدافعية
.032b	4.710	0.036	0.045	.213a	الشراكة
.213b	1.568	0.006	0.016	.125a	الحدس
.047b	4.030	0.029	0.039	.198a	الإبداع

a. Predictors: (Constant), بـعد المتغير المستقل

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط، ولدينا مقياس معامل التفسير، فمن خلال النتائج في الجدول (7) نجد أنَّ أبعاد المتغير المستقل (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والدافعية، والشراكة، والحدس، والإبداع) استطاع كل منها أن يفسّر نسبة معينة من التغييرات الحاصلة في التابع (التوجه الاستراتيجي) (Y) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

الجدول رقم (8) الدلالات الإحصائية لمعادلة التأثير أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (التوجه الاستراتيجي)

Coefficientsa						
Sig.		t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
			Beta	Std. Error	B	
0.000	17.597		0.206	3.623		(Constant)
0.017	2.420	0.236	0.049	0.118		الاستشراف
0.000	23.342		0.160	3.726		(Constant)
0.015	2.480	0.242	0.039	0.096		تفكير النظم
0.000	19.045		0.193	3.670		(Constant)
0.021	2.347	0.230	0.046	0.108		الرؤية المستقبلية
0.000	15.514		0.233	3.616		(Constant)
0.032	2.170	0.213	0.056	0.122		الشراكة
0.000	24.482		0.156	3.809		(Constant)
0.047	2.008	0.198	0.039	0.078		الإبداع

a. Dependent Variable: التوجه الاستراتيجي

**H2-1:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الاستشراف بوصفه أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة. يُظهر الجدول (8) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج كاملاً عن طريق إحصائية  $F=5.8$  ومعنوية الدالة الحسابية ( $Sig=0.017$ ) وهي أصغر من معنوية الدالة القياسية  $sig=0.05$ . وهذا الأمر يؤكد وجود قوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي أن النموذج كاملاً ذو دلالة معنوية. ومن خلال الجدول (8) نجد أن بعد المتغير المستقل (الاستشراف) له تأثير ذو دلالة معنوية في هذا النموذج وفقاً للنموذج معنوية. وبحيث دالة المعنوية  $sig<0.05$  وبحيث قيمتها  $sig=0.000$ . وبناء عليه يوجد تأثير معنوي لوجود الاستشراف بوصفه أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**وبخصوص الفرضية H2-2:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود تفكير النظم بوصفه أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة. يظهر الجدول (8) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج كاملاً عن طريق إحصائية  $F=6.1$  ومعنوية الدالة الحسابية ( $Sig=0.015$ ) وهي أصغر من معنوية الدالة القياسية للنموذج sig=0.05. وهذا الأمر يؤكد وجود قوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي أن النموذج كاملاً ذو دالة معنوية.

ومن خلال الجدول (8) نجد أن بعد المتغير المستقل (تفكير النظم) له تأثير ذو دالة معنوية في هذا النموذج وفقاً لنموذج t بحيث دالة المعنوية  $<0.05$  وبحيث قيمتها  $sig=0.000$ . وبناء عليه يوجد تأثير معنوي، لوجود تفكير النظم بوصفه أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**بخصوص الفرضية H2-3:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الرؤية المستقبلية بوصفها أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة. يظهر الجدول (8) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج كاملاً، عن طريق إحصائية  $F=5.5$  ومعنوية الدالة الحسابية ( $Sig=0.015$ ) وهي أصغر من معنوية الدالة القياسية للنموذج sig=0.05. وهذا الأمر يؤكد وجود قوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج كاملاً ذو دالة معنوية.

ومن خلال الجدول (8) نجد أن بعد المتغير المستقل (الرؤية المستقبلية) له تأثير ذو دالة معنوية في هذا النموذج وفقاً لنموذج t ، بحيث دالة المعنوية  $<0.05$  وبحيث قيمتها  $sig=0.000$ . وبناء عليه يوجد تأثير معنوي لوجود الرؤية المستقبلية بوصفها أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**بالنسبة للفرضية H2-4:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الدافعية بوصفها أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة. يظهر الجدول (8) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج كاملاً عن طريق إحصائية  $F=2.7$  ومعنوية الدالة الحسابية ( $Sig=0.10$ ) وهي أكبر من معنوية الدالة القياسية للنموذج sig=0.05. وهذا الأمر يؤكد عدم وجود قوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج كاملاً غير دال إحصائياً. وبناء عليه لا يوجد تأثير معنوي لوجود الدافعية، بوصفها أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**بخصوص الفرضية H2-5:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الشراكة بوصفها أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة. يظهر الجدول (8) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج كاملاً عن طريق إحصائية  $F=5.5$  ومعنوية الدالة الحسابية ( $Sig=0.032$ ) وهي أصغر من معنوية الدالة القياسية للنموذج sig=0.05. وهذا الأمر يؤكد وجود قوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج كاملاً ذو دالة معنوية. ومن خلال الجدول (8) نجد أن بعد المتغير المستقل (الشراكة) له تأثير ذو دالة معنوية في هذا النموذج وفقاً لنموذج t بحيث دالة المعنوية  $<0.05$  حيث قيمتها  $sig=0.000$ . وبناء عليه يوجد تأثير معنوي لوجود الشراكة بوصفها أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**بخصوص الفرضية H2-6:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الحدس بوصفه أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة. يظهر الجدول (8) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج كاملاً عن طريق إحصائية  $F=2.7$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.21$ ) وهي أكبر من المعنوية الدلالة القياسية للنموذج  $sig=0.05$ . وهذا الأمر يؤكد عدم وجود قوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، أي النموذج كاملاً غير دال إحصائياً. لذلك لا يوجد تأثير معنوي لوجود الحدس كونه أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

**بخصوص الفرضية H2-7:** لا يوجد تأثير معنوي لوجود الإبداع كونه أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة. يظهر الجدول (8) أيضاً تحليل التباين الذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج كاملاً عن طريق إحصائية  $F=5.5$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.047$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . وهذا الأمر يؤكد وجود قوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج كاملاً ذو دلالة معنوية. ومن خلال الجدول (8) نجد أن بعد المتغير المستقل (الإبداع) له تأثير ذو دلالة معنوية في هذا النموذج وفقاً لنموذج  $\beta$  حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  بحيث قيمتها  $sig=0.000$ . ولذلك يوجد تأثير معنوي لوجود الإبداع كونه أحد أبعاد الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران على التوجه الاستراتيجي للشركة.

إذن نستطيع القول: إن لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، وتفكير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والإبداع) تأثير معنوي وعلاقة ارتباط موجبة مع التوجه الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران من خلال تلك الأبعاد، فقد توافقت مع الدراسات السابقة (Kirilov 2019)، (كنوش، محمد 2015)، (Castillo, Jaime et al., 2006)، (Kruger, Jean 2010). إذ كان للشراكة الأثر الأكبر في التوجه الاستراتيجي من خلال سعي الشركة الدائم لإقامة شراكات استراتيجية مع شركات أخرى مناظرة لها محلياً وإقليمياً، وهذا الأمرا يفيد الشركة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها، وهي توفر إيجابياً على استراتيجيتها، بحيث توافقت مع الدراسات السابقة (Kelidbari, Rayat 2017)، (الطالمي، محمد جبار 2016)، وقد خالفت الدراسات (Aremu, Oyinloye 2014)، (Reigle, Jack.., 2008)، يلي الشراكة، الاستشراف وتفكير النظم في المرتبة الثانية معاً، من خلال امتلاك الإدارة العليا الإرادة والقدرة على المبادرة في ظل التصورات الجديدة، وإعادة التفكير في إجراءات العمل في ضوء التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، و لها القدرة على النظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة، واستثمار طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها، وذلك يتوافق مع دراسة (Kirilov 2019)، ويخالف دراسة (أبو محفوظ، شذى 2011)، وتأتي الرؤية المستقبلية في المرتبة الثالثة من حيث كونها محددة ومكتوبة يؤمن بها العاملون، ومبنيّة على أسسٍ منهجية قابلة للتحقيق، وتترجمُ مع نشاط الشركة وتمثل تصوّراً مستقبلياً لها، مخالفة بذلك دراسة (Coyne, William, J. 2014)، أما الإبداع فهو في المرتبة الرابعة، وذلك من خلال تبني الشركة للأفكار والمقترحات الإبداعية المقدمة من العاملين، والعمل على مكافأتهم، وحرص الإدارة العليا على الاستثمار الأمثل للجهد والوقت، وهي تتوافق مع دراسات (Kuosa, Tuomo 2010)، (زيدي 2016)، ومن جهة أخرى وجدنا أنه لا يوجد تأثير معنوي للداعية والحس على التوجه الاستراتيجي للشركة، وهذا مخالف للدراسات (ديوب، زهرة 2018)، (القيسي 2013)، ولكنه يتطابق مع الدراسة (Kruger, Jean 2010).

#### 3-4. اختبار الفروق في المتغيرات التي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

الفرضية الرئيسية الثالثة H3: لا يوجد تأثير معنوي في التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمتغيرات الديموغرافية (التحصيل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الشركة) في شركة أجنحة الشام للطيران، ويترعرع عن الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية الآتية:

H3-1: لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للتحصيل العلمي.

**الجدول رقم (9) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للمبحوث**

ANOVA					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	التجه الاستراتيجي تبعاً للتحصيل العلمي للمبحوث
0.001	7.422	0.055	2	0.111	Between Groups
			98	0.731	Within Groups
			100	0.842	Total
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	التجه الاستراتيجي تبعاً للمسمى الوظيفي للمبحوث
0.055	2.627	0.021	3	0.063	Between Groups
			97	0.778	Within Groups
			100	0.842	Total
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	التجه الاستراتيجي تبعاً لسنوات الخبرة للمبحوث
0.190	1.566	0.013	4	0.052	Between Groups
			96	0.790	Within Groups
			100	0.842	Total

يبين الجدول (9) أن قيمة دالة التباين  $F=7.4$  والدالة الإحصائية  $Sig=0.001$  أصغر من 0.05 ونقبل الفرض البديل (يوجد تأثير معنوي متعلق بتحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للتحصيل العلمي) وهو لصالح دراسات عليا ومعهد متوسط.

H3-2: لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمسمى الوظيفي.

يبين الجدول (9) أن قيمة دالة التباين  $F=7.4$  والدالة الإحصائية  $Sig=0.055$  أكبر من 0.05 ونقبل الفرض العدم (لا يوجد تأثير معنوي متعلق بتحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى للمسمى الوظيفي).

H3-3: لا يوجد تأثير معنوي في تحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى لسنوات الخبرة في الشركة.

يبين الجدول (9) أن قيمة دالة التباين  $F=7.4$  والدالة الإحصائية  $Sig=0.190$  أكبر من 0.05 ونقبل الفرض العدм

(لا يوجد تأثير معنوي متعلق بتحقيق التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران يُعزى لسنوات الخبرة).

#### رابعاً - النتائج ومقترحات الدراسة:

لقد توصلت الدراسة إلى كثير من الاستنتاجات وهي وفق الآتي:

1- إنَّ الذكاء الاستراتيجي مطبق بوضوح في الإدارة الوسطى والعليا في شركة أجنحة الشام للطيران.

2- إنَّ لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، وتقدير النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والإبداع) تأثيراً معنوباً وعلاقة ارتباط موجبة مع التوجه الاستراتيجي في شركة أجنحة الشام للطيران من خلال تلك الأبعاد.

ومن جهة أخرى وجدنا أنه لا يوجد تأثير معنوي للدافعية والحدس على التوجه الاستراتيجي للشركة.

- 3- إنَّ الذكاء الاستراتيجي المطبق في الشركة هو نتْجَة التزام من الإِدَارَة، والعاملين في الشَّرْكَة بِهَذَا الْمَنْهَج، وثُقْتَهُم بالتجوَّه الاستراتيجي المُوضَع من الإِدَارَة العلَى، لِتَحْقِيق أَهَافِ الشَّرْكَة، ورسالتها ورؤيتها، وتجَلَّ ذَلِك بِوجُود تأثيرٍ مُعْنويٍّ في تطبيق هذا الذكاء الاستراتيجي باختلاف المُتَغَيِّرَات الديموغرافية للعاملين (التحصيل العلمي، والمُسْمَى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الشَّرْكَة).
- 4- إنَّ التَّوجَّه الاستراتيجي للشَّرْكَة، ناجم عن انسجامٍ وترتِّبٍ مُجْمُوعَة عناصرٍ وأبعادٍ مُتَعَلِّقة بِهَذَا التَّوجَّه، قبل أن يكون تطبيقاً متعلقاً بِخَصائصِهِم الشَّخْصِيَّة، وأَظَهَرَت النَّتْائِج وجود تأثيرٍ مُعْنويٍّ في تطبيق هذا التَّوجَّه بالتحصيل العلمي بِوصْفِهِ مُتَغِيِّراً ديموغرافياً للعاملين، ولكنَّ أَظَهَرَت هذه النَّتْائِج أيضاً عدمَ تأثيرِ التَّوجَّه الاستراتيجي بالمسْمَى الوظيفي وسنواتِ الخبرة في الشَّرْكَة، إذ إنَّ التَّوجَّه الاستراتيجي سِيَرَّكَ مُخْتَلِفَ الْمُسْتَوَياتِ الْوَظِيفِيَّةِ للعاملين، وبغضِّ النظرِ عن سنواتِ خبرتهم في الشَّرْكَة.
- وفي الآتي سنعرض مجموعَة من المُقْرَّبات التي تهدف إلى تعزيز دور الذكاء الاستراتيجي في شركة أجنة الشام للطيران للإسهام في صياغة ودعم التَّوجَّه الاستراتيجي:
- 1- العمل على تحقيقِ تكاملِ أبعادِ الذكاء الاستراتيجي في عمليةٍ واحِدةٍ مُتَكَاملَةٍ، مستفيدةً من المعلومات التاريخية، وبمشاركة جميعِ العاملين، وذلك من خلال ربطِ عناصرِ الذكاء الاستراتيجي المُخْتَلِفَة بِإِجْرَاءٍ واحدٍ متَّفِرِّعٍ على مراحلِ عمليةٍ وزمْنِيةٍ مُخْتَلِفَةٍ في مستوياتِ إِدارِيَّةٍ مُخْتَلِفَةٍ.
  - 2- التركيز على عنصر الدافعية وإعطاءه الأولوية، لما له من أهمية في إثارةِ التَّنافُس بين العاملين لتقديم المزيد من الأعمال بفعاليةٍ عالية، ودفعهم وتحفيزهم، ويتحقق ذلك من خلال كثير من الإِجْرَاءات من جانبِ الشَّرْكَة، منها: القيام بالدورات التدريبية، وإجراء اللقاءات الدورية مع الكوادر القيادية، ومقابلةِ استشاريين في هذا المجال، وكذلك قيامِ الشَّرْكَة بِحَثِّ العاملين على المشاركة في اتخاذِ القرارات، وكذلك العمل باستمرار على خلقِ بيئة عمل تحقق الرضا الوظيفي والسعادة لكوادرها الوظيفية.
  - 3- التركيز على عنصرِ الحدس وإعطاءه الأولوية، لما له من أهمية في استبطانِ الأفكارِ الجديدة، وإِكْسَابِ الشَّرْكَة القدرة على توقعِ مشكلاتِ العمل، ومحاولةِ مواجهتها، ويتحقق ذلك من خلال سعيِ إدارةِ الشَّرْكَة إلى الدورات التدريبية وللقاءاتِ الدورية مع الاستشاريين، من أجلِ صقلِ مهاراتِ العاملين، وطرقِ تغييرِهم، وتدريبِهم على الحدسِ والاكتشاف، وتقبلِ الأفكارِ والمُقتَرَباتِ الجديدة والمبتكرة، ولو تعارضت مع الأفكارِ السائدَة في الشَّرْكَة.
  - 4- التركيز بدرجة أكبر على بُعدِ التَّوجَّه نحو الإِبْدَاع في التَّوجَّه الاستراتيجي، وتعزيزِه في الشَّرْكَة، وذلك من خلالِ تخصيصِ الشَّرْكَة ميزانيةً لتشجيعِ الإِبْدَاعِ والإِبْتكَار، وإِقامةِ الدورات التدريبية المناسبة، وكذلك من الممكِن أن تستفيدِ الشَّرْكَة من الخبراتِ الأجنبية في تقديمِ خدماتٍ متميزةٍ لها.
  - 5- العمل على تعليمِ العاملين كيفيةِ الاستفادة من الذكاءِ الاستراتيجي، وذلك من خلالِ توفيرِ جميعِ الأدواتِ والطرقِ اللازمَة، حتى تتغلبِ الشَّرْكَة على نقاطِ الضعفِ الموجودة ببيئتها الداخلية، وتتفوقَ على التَّهديداتِ الناشئة عن البيئةِ الخارجية.
  - 6- يحتاج استخدامُ الذكاءِ الاستراتيجي بيئةً مناسبةً لذلك، أو ثقافةً تنظيميةً ملائمةً، أي تغييرَ وجهةِ نظرِ العاملين وعدمِ النَّظر إلى هذا الذكاء على أنه عنصرٌ دخيلٌ على الشَّرْكَة، بل يجب جعلِهِنَّ أهمَّ مواردها ومن خلاله يمكن تحقيقِ مزاياً تنافسيةً عَدَة.

#### خامساً - مُقتَرَباتِ لِدِرَاسَاتِ لَاحِقَةٍ Suggestions for Future Researches

- 1- إنّ هذا البحث لم يغطِ جميع عناصر الذكاء الاستراتيجي، ومجالات البحث مفتوحة أمام دراساتٍ مستقبليةٍ أخرى تدرس عناصر جديدة، كإدارة المعرفة والمقارنة المرجعية.
- 2- لم يتناول هذا البحث جميع أبعاد التوجه الاستراتيجي، وكذلك فإنّ مجالات البحث مفتوحة أمام دراساتٍ مستقبليةٍ أخرى تدرس عناصر جديدة، كالتوجه التحليلي، والتوجه الهجومي، والتوجه الداعي، والتوجه الاستباقي.
- 3- أجريت الدراسة الميدانية على شركة أجنة الشام للطيران، أي طبقت الدراسة على شركة واحدة فقط، ويمكن للبحوث المستقبلية القيام بدراسة مقارنة بين شركتين أو أكثر، مع الإبقاء على النموذج نفسه في الدراسة الحالية.
- 4- أجريت هذه الدراسة على شركة ذات طابع ربحي، ويمكن للدراسات المستقبلية دراسة منظمات غير ربحية (الجامعات مثلاً)، لأنّ لكل منظمة توجهات استراتيجية، وبيئة تنافسية ولو لم تكن تسعى إلى تحقيق الربح.

## المراجع References

1. الخفاجي، عباس خضير. (2004)، "الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات"، الطبعة الأولى، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
2. الطائي، محمد عبد حسين، الخفاجي، نعمة عباس صغير. (2009)، "نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
3. الناصر. (2015)، "إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008)، "المدير - القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التفاعل مع الآخرين"، عمان، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
5. الياسري، الشمري. (2015)، "مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (الرصد البيئي، الذكاء التناصفي، المقدرات الجوهرية)", دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. جاد الرب، سيد محمد. (2012)، "القيادة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، مطبع الدار الهندسية، القاهرة.
7. صالح، أحمد. (2010)، "الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي للمنظمات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
8. أبو الغنم، خالد عبد العزيز. (2015)، "أثر الذكاء الاستراتيجي في فاعلية صنع القرارات في شركات التأمين السعودية العاملة بمدينة جدة: دراسة ميدانية". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، العدد الخامس. ص 139-172.
9. ابراهيم، سمراء عبد الجبار، ديانه علي. (2018)، "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز الثقة التنظيمية السياحية: دراسة تطبيقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 116، ص 348 - 361.
10. الظالمي، محمد جبار. (2016)، "الذكاء الاستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية في (كريلاء، بابل، النجف، الكوفة)"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18 ، العدد 1.
11. العابدي، علي رزاق جياد، الموسوي، هاشم مهدي هاشم. (2014)، "تشخيص مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال خفة الحركة الاستراتيجية، دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق" ، مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 8 ، عدد 31.
12. آل شافي، أبو قاعود. (2018) بعنوان: "دور ممارسات الذكاء الاستراتيجي في تطوير رأس المال الفكري في الجامعات الحكومية القطرية" ، جامعة مؤتة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، مجلد 20 ، العدد 2.
13. المصري، فرح. (2019) بعنوان: "دافعيّة الإنجاز وعلاقتها بالذكاء الاستراتيجي لدى طلبة جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية" ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، جامعة الملك فيصل، الرياض، السعودية، مجلد 28 ، العدد 3.

14. النجار، الحرزيزة. (2020) بعنوان: "الذكاء الاستراتيجي وأثره في إدارة استمرارية الأعمال - دراسة حالة في أمانة عمان الكبرى"، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال.
15. أمين، هنار إبراهيم. (2014)، "دور الذكاء الاستراتيجي في عمليات التصنيع الأخضر، دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من مصانع المياه المعدنية في محافظة دهوك، العراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، عدد 77.
16. جثير، سعدون حمود، العبادي، القيسى. (2013)، "صياغة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر تحقيق العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنظيمي"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 5، العدد 10.
17. ديبوب، محمد عباس، زهرة أحمد. (2018)، "دور الذكاء الاستراتيجي في صياغة استراتيجية فعالة للمنظمات دراسة مسحية لآراء عينة من مديرى المنظمات العامة في الساحل السوري"، مجلة جامعة البعث، مجلد 40، العدد 20.
18. راضي، النّقار. (2020) بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية في تحقيق الميزة التافسية - دراسة حالة: الجامعات الفلسطينية"، فلسطين، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، مجلد 2، العدد 2.
19. عمران، نضال عبد الهادي. (2015)، "أثر الذكاء الاستراتيجي على الإبداع التنظيمي"، مجلة جامعة بابل، العلوم الصرفية والتطبيقية، المجلد 23، العدد 3.
20. كنوش، محمد. (2015)، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التافسية المستدامة للمؤسسة"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد 13، الجزائر.
21. Castillo, Jaime. (2006), "Strategic Intelligence and Innovation Clusters, A Regional Policy Blueprint Highlighting the Uses of Strategic Intelligence in Cluster Policy", European regions, STRATINC project, Interreg III C.
22. Clar, G. (2008), "Strategic Policy Intelligence Tools, Enabling Better RTDI Policy-Making Europe's Regions", Steinbeis-Edition, Stuttgart/Berlin.
23. Degenaro, B. Fahey, L. Fuld, L. Klavans, D. (2000), "Strategic Intelligence Providing Critical Information for Strategic Decision", Available from: <http://www.csb.executiveboard.com>.
24. Dowell, McDowell. (2009), "Strategic Intelligence A Hand Book for Practitioners, and Users", Rev.ed, Scarecrow press, USA.
25. Haksever, Cengiz & Barry Render. (2013), "Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operation", 1st Edition, Business & Economics journal, USA.
26. Johnson, Gerry; Whittington, Richard. (2011), "Exploring Strategy: Text & Cases", Pearson, 11th Edition.
27. Lehane, James. (2011), "Integrating Strategic Intelligence with Organizational Risks Management", Australasian Environmental Law Enforcement and Regulators.
28. Liebowitz, Jay. (2006), "Strategic Intelligence Business Intelligence, Competitive Intelligence and Knowledge Management", Auerbach Publications, Network.
29. McDowell, Don. (2009), "Strategic Intelligent: A Handbook for Practitioners, Manager, and User", United State of America, Scarecrow Press, Inc.
30. McGonagle, John. Vella. Carolyn.M. (1999), "The Internt Age of Competitive Intelligence", Westport,1st ed, Quorum Books.
31. Pauker, Benjamin. (2000), "Strategic Intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions", Corporate Executive Board, Executive Inquiry.
32. Reigle, Jack. (2008), "Strategic Intelligences for Better design firm Management", United states of America, Bascom Hill Published Group.

33. Tham, Donald. Kim, Henry. (2002), "Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise Modeling & ABS", Available from: <http://www.yodal.lab.york.ca/publications>.
34. Waters, Thomas. (2004), "Introduction to Strategic Intelligence", Gia white Paper, Global Intelligence Alliance, Finland.
35. Wheelen, T., & Hunger, J. (2013), "Strategic Management and Business Policy", New Jersey, Person Education
36. Xu, Mark. (2007), "Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies", United States of America & United Kingdom, IGI.Global.
37. Aremu, Oyinloy. (2014), "Relationship between Strategic Management and Firm's Performance in Nigerian Banking Industry", International Journal of Humanities and Social Science, No 3.
38. Ali Al-Zu'bi, Hasan. (2016), "Aspects of Strategic Intelligence and its Role in Achieving Organizational Agility", An Empirical Investigation, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2016, Vol. 6, No. 4ISSN: 2222-6990.
39. Esmaeili Mahmoud Reza. (2014), "An Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning", International Journal of Asian Social Science, 2014, 4(10): 1045-1061.
40. Kelidbari, Rayat. (2017), "The Effects of Business Intelligence on the Effectiveness of the Organization (Case Study: Airline Companies in Iran)", Canadian Center of Science and Education, Vol 9, No 3.