

الذكاء الاستراتيجي واثره في تحديد الخيار
الاستراتيجي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة
العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة

الدكتورة خالدية مصطفى عطا
كلية الادارة والاقتصاد - الجامعة العراقية

المستخلص

يعد الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات المهمة في حقل الادارة الاستراتيجية لما لها من دور مهم وفعال في تحديد الخيار الاستراتيجي الامثل لذلك تفاعل متغيرين هما الذكاء الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي في تشكيل الاطار الفكري والفلسفي لهذا البحث . هدف البحث الكشف عن اثر عناصر الذكاء الاستراتيجي والمتمثلة في(الاستشراف ، تفكير النظم ، الرؤية المستقبلية ، الشراكة ، الدافعية) في استراتيجيات الخيار الاستراتيجي والمتمثلة في (استراتيجية الاستقرار ، استراتيجية الانسحاب ، استراتيجية الاندماج ، استراتيجية تطوير المنتج، استراتيجية التغلغل في السوق) في الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة، ولتحقيق أهداف البحث أثبتت عدة تساؤلات وفرضيات تم اختبارها بالاعتماد على البرامج الإحصائية الجاهزة (Spss Ver-10) المتمثلة في الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل ارتباط الرتب Spearman لقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث ومعامل الانحدار الخطي Regression Linear لقياس علاقات التأثير معتمدة الاستبانة كأداة للقياس من قبل (٥٢) مسؤولاً على مستوى القيادات الادارية العليا . تكمن أهمية البحث في تقديمه تأصيل فكري لطبيعة متغيرات البحث مستندة الى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العملي . أما ابرز النتائج التي توصل اليها الباحثان للشركة اهتمام واضح باستراتيجية التطوير من خلال تحسين خصائص المنتجات وتطوير عملياتها الانتاجية وجود علاقة ارتباط واثر معنوي للذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي. أما ابرز التوصيات فتمثلت تعميق انظار ادارة الشركة المبحوثة الى ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وجعله جزء " من ثقافتها وذلك لأهميتها لفعالة في عملية التحليل والمقارنة عند تحديد الخيار الاستراتيجي الامثل .

Abstract

Strategic intelligence is of important topics in the field of strategic management because of their important role in determining the effective and strategic choice of the optimal interaction of variables that are of strategic intelligence and strategic choice in shaping the intellectual and philosophical framework for this search .

The research aims to detect trace elements of intelligence and strategic of (Prospective , thinking systems , vision , partnership , motivation) in the strategies of the strategic choice and of (stabilization strategy , exit strategy , a strategy of integration , product development strategy , a strategy to penetrate the market) in Company General manufacturing grain of the Ministry of Commerce , and to achieve the objectives of the research raised several questions and hypotheses were tested based on statistical programs ready (Spss Ver-10) of the mean , standard deviation , coefficient of rank correlation Spearman to measure the nature of the relationship between the variables of research and coefficient linear regression linear Regression to measure the effect relationships based questionnaire as a tool for measuring by (52) is responsible for the level of the Supreme Administrative leaders .

The importance of research sponsored by rooting for the intellectual nature of the research variables based on the effort applied through the application of theoretical concepts in the practical field . The main findings of the research show that the company's interest in a clear development strategy by improving the characteristics of the products and their production processes and the development of a relationship link and significant effect of strategic intelligence in determining strategic choice . The main recommendations Vtmthelt deepen the attention of management of the company researched attention to the need for strategic intelligence and make it a part " of the culture, because it is important in the process of effective analysis and comparison when determining the optimal strategic option .

الكلمات المفتاحية: تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، استراتيجية التطوير، استراتيجية التغلغل في السوق.

المقدمة

تواجه المنظمات حاجة ملحة للنظر بمختلف المجالات التي تحيط بها، إذ أن ضغوط المنافسة المحيطة بعموم المنظمات والمنظمات الصناعية بشكل خاص زادت من أهمية وضرورة اعتمادها على آليات عمل رصينة للارتقاء بمستوى الخطط والسياسات واختيار البدائل الاستراتيجية بشكل أمثل من خلال أدراكها بأهمية التعامل مع قادة ذو ذكاء لتكون أكثر قدرة على التحكم بمصيرها وتأكيد شعورها بقدرتها على التوجه بصورة صحيحة وحيث يرتبط الذكاء الاستراتيجي بنوع مميز من القدرات العقلية التي تتيح له إمكانية التفكير بطريقة شمولية وواقعية، عليه وظفت الكثير من المنظمات العالمية الذكاء الاستراتيجي في عملية صناعة قراراتها واختيار بدائلها الاستراتيجية من خلال تدريب قياداتها على تنمية عناصره وأدائه بفاعلية وهذا ما دفع الباحثة الى دراسة أثر هذا النمط من الذكاء في تحديد الخيار الاستراتيجي وذلك لحث المنظمات الانتاجية خاصة على إعادة النظر في ما تعتمد من آليات وقدرات في صياغة استراتيجياتها وخططها، ثم توجيه اهتمامها الى النتائج الإيجابية المرتبة على توظيف ما تمتلكه من ذكاء استراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل الذي يحقق النجاح والتفوق لعموم المنظمات .وعليه تضمن هذا البحث جانبين (نظري وتطبيقي) بأربعة مباحث خصص الاول لمنهجية البحث أما الثاني فتناول الاطار النظري للبحث المتمثل بالذكاء الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي فيما خصص المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج التطبيقية (الجانب العلمي) واهتم المبحث الرابع بتقديم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول - منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

أن التحديات التي تواجه المنظمات بصفة عامة والمنظمات الصناعية بصفة خاصة وجب عليها توظيف معطيات العقل الاستراتيجي المتمثل بالذكاء الاستراتيجي لقادة منظماتها في مجابهتها والحد من تأثيراتها كونه يعد من أهم سمات قادة المنظمات الناجحة، أن بالرغم من الجهود التي بذلت في تفسير ماهية الذكاء الاستراتيجي وتحليل أبعاده إلى انه هناك عوز في اغلب المنظمات في ثقافة هذا النمط من الذكاء مع الافتقار إلى كيفية توظيفه في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل إذ لازالت تلك الخيارات بعيدة عن توظيف هذا الذكاء في توفير البدائل اللازمة لها. فضلاً عن ما يعانيه حقل الإدارة العراقية من ندرة الدراسات في هذا مجال الاستراتيجي وعليه ارتأت الباحثة تجاوز مشكلة البحث هذه من خلال أثار عدة تساؤلات هي:

١. هل يتسم جميع أفراد العينة المبحوثة بالذكاء الاستراتيجي وما هو مستوى قوة تحديد الخيار الاستراتيجي
٢. ما أهمية توجيه الذكاء الاستراتيجي في دعم عملية تحديد الخيار الاستراتيجي
٣. هل هناك علاقة ارتباط معنوية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي(الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) والخيار الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة
٤. هل تحقق عناصر الذكاء الاستراتيجي(الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) اثر ذو دلالة معنوية في اختيار الخيار الاستراتيجي.

ثانياً : أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق جملة من الاهداف أهمها:

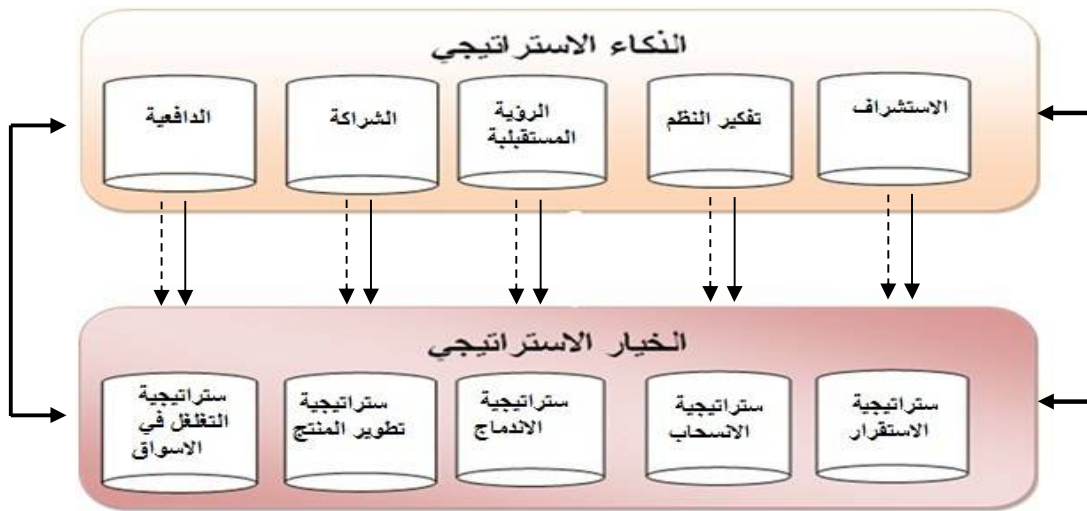
١. توفير قاعدة معلوماتية لقادة المنظمات العراقية حول ماهية الذكاء الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي لتطوير رؤاهم المستقبلية حول أهمية الذكاء الاستراتيجي في تحديد الخيار الاستراتيجي
٢. حث منظمات الأعمال على الارتقاء بمستوى الذكاء الاستراتيجي واختيار القادة والعاملين الأكثر ذكاءً لما له من دور فعال في ترسيخ السمات القيادية
٣. تحديد مستوى الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمة المبحوثة
٤. تقييم مدى تبنى المنظمة المبحوثة لاستراتيجيات الخيار الاستراتيجي
٥. تحديد طبيعة العلاقة (الارتباطية والتأثيرية) بين عناصر الذكاء الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي
٦. العمل بالتوجيهات الحديثة في مجال العمل والتفكير بمنطق المدخل الاستراتيجي الذي يؤكد على أهمية الذكاء الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي في نجاح وتطور المنظمات.

ثالثاً : أهمية البحث

١. التعرف على أهمية الذكاء الاستراتيجي ودراسة مدى تأثيره في تحديد الخيار الاستراتيجي
٢. التعرف على موضوع الذكاء الاستراتيجي والذي يعد من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة الاستراتيجية
٣. توجيه أنظار المنظمات حول أهمية الذكاء الاستراتيجي لمتخذي القرار كأداة داعمة بعملية تحديد الخيار الاستراتيجي.

رابعاً : نموذج البحث

في إطار السعي لاستكمال المعالجة المنهجية لأبعاد ومشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم بناء أنموذج افتراضي يوضح طبيعة العلاقات بين المتغيرات المبحوثة المستقلة والتابعة فضلاً عن توضيح أبعاد تلك المتغيرات وتأثيرها في المنظمة قيد البحث إذ سيكون هذا الأنموذج الموجه الأساسي لبناء فرضيات البحث وكما موضح في الشكل (١)



شكل (١) أنموذج البحث الافتراضي

خامساً : تساؤلات وفرضيات البحث

التساؤلات

١. ما هو مستوى الذكاء الاستراتيجي لدى العينة المبحوثة
٢. ما هو مستوى تطبيق استراتيجيات الخيار الاستراتيجي لدى العينة المبحوثة .

الفرضيات

- تتمثل فرضيات البحث بفرضيتين أساسيتين تنفرع منها عدد من الفرضيات الفرعية :-
- الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (١. الاستشراف ٢. تفكير النظم ٣. الرؤية المستقبلية ٤. الشراكة ٥. بالدافعية) والخيار الاستراتيجي.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر ابعاد الذكاء الاستراتيجي وبدلالة معنوية بالخيار الاستراتيجي.
- تتأثر متطلبات تحديد الخيار الاستراتيجي ايجابياً ومعنوياً (١. بالاستشراف ٢. بتفكير النظم ٣. بالرؤية المستقبلية ٤. بالشراكة ٥. بالدافعية).

سادساً: مجتمع البحث وعينته

تم اختيار الشركة العامة لتصنيع الحبوب التابعة لوزارة التجارة لكونها احدى اكبر الشركات الصناعية والانتاجية والتسويقية في العراق والتي تهدف الى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال انتاج وتوزيع الطحين لاختبار الجانب التطبيقي، وتم جمع البيانات للفترة من ٢/١ - ١/٥/٢٠١٣ وقد تمثلت عينة البحث من هم بمستوى (مدراء ورؤساء الاقسام ومسؤولي الشعب) كونهم المسؤولين عن تحديد الخيارات التي تتخذها الشركة والتي تتطلب توظيف المهارات في عملية تحديدها اذ تم توزيع (٥٢) استبانة وقد بلغت نسبة الاسترجاع (١٠٠%) .

سابعاً: أداة البحث

أعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي على استبانة ذات مقياس خماسي الاستجابة (اتفق بشدة ٥ - لا اتفق بشدة ١) وتتكون الاستبانة من محورين أساسين خصص الأول لقياس عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) التي تم اختبارها بالاستبانة بدراسة (الخفاجي، ١٩٩٨، ١١٠) و (الخفاجي والبغدادي، ٢٠٠١، ١٥٢) بالاعتماد على مقياس نموذج (٥-١) (Maccoby، ٢٠٠٤، ٢٠٠١) لل فقرات من (١ - ٢٥)، أما الثاني فقد خصص لقياس الخيار الاستراتيجي لل فقرات من (٢٦ - ٤٨) المعتمد بدراسة (الخفاجي، ٢٠٠٤) و (العارف، ٢٠٠٣) و (عوض، ٢٠٠١) و (عباس، ٢٠٠٤) وبواقع (٥) فقرات لكل بعد من الأبعاد التابعة والمستقلة ما عدا استراتيجية تطوير المنتج واستراتيجية التغلغل في السوق بواقع (٤) فقرات وللتأكد من ثبات وأتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (ألفا- كرونباخ) وكانت قيمة الذكاء الاستراتيجي (٠،٨٧٩) أما الخيار الاستراتيجي بلغ (٠،٩٠٤).

ثامناً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

لغرض تحليل نتائج البحث التي جمعت من خلال استمارة الاستبانة فقد استعملت الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المتمثلة في (الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، معامل الارتباط البسيط ، معامل الانحدار والفا-كرونباخ) .

تاسعاً : الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات الخاصة بالذكاء الاستراتيجي

١. (دراسة العبيدي والسالم ، ٢٠١٢) بعنوان :الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق، دراسة استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية. هدف البحث الوقوف على دور الذكاء الاستراتيجي للرقباء الماليين في جودة التدقيق وذلك في ضوء خصائص عينة من الرقباء العاملين في ديوان الرقابة المالية العراقية الذين تم اختيارهم عشوائياً" في هذه المنظمة، و تم تصميم استبانة وزعت على أفراد العينة الذين بلغ عددهم (٤٠) واستخدم في التحليل عدد من الاساليب الاحصائية ، وتوصل الباحثان إلى أن للذكاء الاستراتيجي تأثير جوهري في تدعيم جودة التدقيق وأوصى على ضرورة إيلاء موضوع الذكاء الاستراتيجي اهتماماً مناسباً" من قبل الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة على نحو يعزز جودة التدقيق لمكافحة الفساد الاداري والمالي على نحو عام.

٢.دراسة (Seitovirta،٢٠١١) بعنوان :

The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making

الهدف من الدراسة هو وصف دور الذكاء الاستراتيجي في اتخاذ القرارات ومعرفة كيفية اتخاذ الادارة العليا للقرارات في الشركة المبحوثة وكيفية تطوير الذكاء الاستراتيجي لدعم عملية اتخاذ القرار، واعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في الشركة الفنلندية العالمية الخاصة بتزويد الصناعات الثقيلة بالخدمات والتكنولوجيا واستخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية للاستطلاع على آراء العينة وكانت من أهم استنتاجات الدراسة بان للذكاء الاستراتيجي دور مهم باتخاذ القرارات وأهم توصياته تمثلت بضرورة دعم الذكاء الاستراتيجي لاتخاذ القرارات بشكل أكبر وتوعية متخذي القرار إلى أهمية الذكاء الاستراتيجي في عمليات التحليل والمقارنة.

ثانياً : الدراسات الخاصة بالخيار الاستراتيجي

١. دراسة(كاظم ، ٢٠٠٥) بعنوان: الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي/ دراسة مقارنة بين أداء مديري فرع دار السلام الاهلي وفرع مصرف الرشيد الديوانية. يهدف البحث الوقوف على طبيعة الصراع القائم بين فرعي مصرف الرشيد وفرع دار السلام الأهلي ولتسليط الضوء على مشكلة تعاني منها إدارات المصارف وهي غياب واختلاف التصور الشامل لديهم عن طبيعة المنافسة وكيفية تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل وتم تصميم استبانة وزعت على المديرين المفوضين ورؤساء الأقسام في فروع المصرفين وتوصلت الباحثة إلى جملة من الاستنتاجات أهمها هناك توسع ونمو ووضوح في أنشطة عمل مصرف دار السلام واستخدام الأساليب الحديثة المتبعة في المصارف المتقدمة من خلال اختيار الخيارات التنافسية الامثل، وأوصت بضرورة زيادة توجهات المديرين نحو التعرف على طبيعة المنافسة وماهية المتغيرات المؤثرة واستيعابها من اجل الاختيار العقلاني للاستراتيجية التي تتلاءم مع هذه المتغيرات.

٢. دراسة (الصائغ، ٢٠٠٩) بعنوان: القيم التنظيمية وأثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة . رمت هذه الدراسة إلى معرفة القيم التنظيمية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي في منظمات الهاتف النقال في اليمن واعتمدت الدراسة برنامج SPSS في التحليل الاحصائي مستخدمة التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واسلوب الانحدار الخطي المتعدد. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة وتأثير ذات دلالة احصائية للقيم التنظيمية في الخيار الاستراتيجي للمنظمة. وأن هناك ميل قوي للمديرين في اختيار استراتيجية التميز واستراتيجية قيادة التكلفة في عرض وتقديم الخدمات، أما أهم التوصيات تمثلت بضرورة الاهتمام بأبعاد القيم التنظيمية وتعزيزها وضرورة ان يدرك المديرون في الشركة ان استراتيجية التميز لا تعني التميز في جميع عناصر المنافسة انما التركيز على واحد أو أكثر من هذه العناصر وذلك لصعوبة تحقيق التميز في جميع العناصر في ضوء المنافسة الحالية.

المبحث الثاني - الاطار النظري

أولاً : الذكاء الاستراتيجي

المفهوم:

يعد مفهوم الذكاء الاستراتيجي من المفاهيم المهمة كونه يمثل الاساس المعياري لعملية الإدارة الاستراتيجية وممارستها العملية، وحيث بدء الباحثون يدركون أهمية الذكاء الإستراتيجي لنمو وتطور المنظمات ،عليه تعرض المفهوم كغيره من المفاهيم إلى الاختلافات في تحديد وتفسير معناه ولتعدد وجهات النظر هذه سنقوم بتميز ستة تصنيفات أساسية حسب تشابه خصائصها أذ **ركز الصنف الأول** من الباحثين على أن الذكاء الاستراتيجي يمثل القدرة على المعرفة وتطوير وتصميم الاستراتيجيات. ووفق هذا التصور وصف كل من (Tham& Kim, ٢٠٠٢, ١) الذكاء الاستراتيجي على انه القدرة على معرفة كل ما تحتاج ان تعرفه المنظمة عن بيئة اعمالها لتصنع تصورا" ازاء عملياتها الراهنة وادارة التغيرات استعداداً للمستقبل وتصميم الاستراتيجيات الملائمة لخلق قيمة للزبون وتحسين الربحية. وفي الاتجاه نفسه وصفه (Service, ٢٠٠٦, ٦) على انه القدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التأثيرات البيئية المستقبلية. ووصفه **باحثوا التصنيف الثاني** على انه احد مكونات صناعة القرار والعقل الاستراتيجي القادر على معالجة المشاكل. وانطلق من هذا المفهوم تعريف (النعيمة، ٢٠٠٨، ١٧٢) على انه احد مكونات صناعة القرار الذي يؤدي الى التميز من خلال توافر المقدرة على وضع الحلول لمشكلات العمل المعقدة. وبالاتجاه نفسه جاء تعريف (الطائي والخفاجي، ٢٠٠٩، ٢٣١) الا أنهما أكدا على انه احد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتعامل مع مكوناته كالأدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي. **واتفق التصنيف الثالث** على انه عملية منطقية أو منهجية أو مجموعة عمليات تستهدف جمع المعلومات وتنظيمها للحصول إلى قرارات هامة . ووفق هذا الاتجاه عرفه (تريكو و زيمرمان، ١٩٩٨، ١٥٦) على انه عملية منطقية لجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها على وفق نظام متسلسل يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة .ورأى (Finlanda& et.al, 12, 2005) على انه عملية منهجية مستمرة لإنتاج المعلومات الضرورية لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل وأشار (Tubke,&et.al, 2003, 7) على انه ليس عملية بل مجموعة عمليات تستهدف البحث عن

المعلومات لمعالجتها و نشرها وحمايتها لتكون في متناول الشخص والوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار المناسب. وأكد **التصنيف الرابع** على انه أداة هامة لتوفير المعلومات وتقديمها لصانع القرار في الوقت المناسب ، ووفق هذا الاتجاه وصفها كل من (Pauker & al, 2000, 71) على انها أداة لتوفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صناع القرار في الوقت المناسب .ورأى **التصنيف الخامس** على أنه عملية تفكيرية ووفق هذا المنظور يشير (العبيدي والسالم، ٢٠١٢، ٧٥٤) إلا أن عوض وصفها على أنها عملية تفكيرية أي التفكير في شيء لا يفكر فيه الآخرون وله القدرة على التخيل والاختراع والتصميم والبرمجة وربط الظاهرة بالزمن الماضي والحاضر والمستقبل. و**حاول التصنيف السادس** تفسيره على انها وظيفة تهتم بوضع المنافسين وبيئة المنظمة. ووفق هذا الاتجاه وصفه (Johanson, 2000, 1-5) على انه وظيفة تختص بتحليل المنافسين أو فهم اهدافهم المستقبلية واستراتيجياتهم الحالية وما يؤمنون به من فرضيات عن انفسهم وعن القناعة التي يعملون فيها وفهم قدراتهم وابرار مكوناتهم و وصفه (عبد اللطيف، ٢٠٠٢، ٣٢) على انه الوظيفة التي تتعامل مع بيئة السوق والطلب وهوية المنظمة. و**عبر الصنف السابع** على انه نشاط منسق ومنظم ، ووفق هذا التصور وصفه (Metayer, 2002,5) على انه نشاط منسق للبحث عن المعلومات وتحليلها وتوزيعها ومن ثم اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة.

يتضح مما تقدم :

١. يمثل الذكاء الاستراتيجي (١. نموذجاً) عقلياً قادر على التحليل والتنظيم وصناعة القرارات وصياغة الرؤى والاهداف الاستراتيجية ب. القدرة على توجيه وتغيير سلوك وعمل المنظمات)
٢. يعبر الذكاء الاستراتيجي عن الملامح الجوهرية للقيادة وانها شرط اساسي لنجاح وتطور المنظمات
٣. على الرغم من تعدد المفاهيم الا انه هناك قصور في وصف ماهية الذكاء الاستراتيجي إذ أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي مفهوم واسع ويمكن أن يمتد ليعبر عن مجالات متعددة. وعليه ترى الباحثة ان الذكاء الاستراتيجي هو القدرة على التصور والتشخيص وتصميم الاستراتيجيات بأسلوب متطور وقادر على استيعاب جميع العوامل المؤثرة على مستقبل المنظمة وتحديد الخيار الاستراتيجي الامثل لمواجهة تغيرات البيئة الحالية والمستقبلية.

أدوار وأهمية الذكاء الاستراتيجي:

حاول الكثير من المهتمين تحليل وتفسير ادوار الذكاء الاستراتيجي والوقوف على اهميتها منطلقين من ادراكهم لدورها الايجابي في نمو وتطور المنظمات، إذ يشير (تريكو وزيرمان، ١٩٩٨، ٣٣) ان للذكاء الاستراتيجي دوراً بارزاً في توفير آليات مواجهة التحديات المتزايدة التي تعيشها المنظمات ازاء القلق الاستراتيجي و ظواهر التنافس. وعد (Guimaraes، ٢٠٠٠، ١١٧) الذكاء الاستراتيجي شرطاً أساسياً في عمليات التغيير المنظمي. ويشير (Pauker، ٢٠٠٦، ٦) أن للذكاء الاستراتيجي دوراً مهماً في التشخيص المبكر للفرص والتهديدات ومن خلال مراقبه مؤشرات انبثاقها. وأظهر (Castillo & et.al، ٢٠٠٦، ٤٠) أن للذكاء الاستراتيجي دوراً في معرفة التغيرات التي قد تحدث في السوق والتكنولوجيا الجديدة وهذا يساعد في تشكيل الخيارات الاستراتيجية. ويشير (صالح وآخرون، ٢٠١٠، ١٥٣) أن للذكاء الاستراتيجي دوراً في صياغة الخطط والسياسات وعمليات التغيير والتطوير للارتقاء بمستوى الأعمال ومواجهة التحديات. ويؤكد (العبدلي، ٢٠١٠، ٥٥-٥٦) أن المنظمات التي تعمل

بالذكاء التنافسي التقليدي تعرض نفسها للمخاطر وان قادة المنظمات بحاجة إلى أكثر من مجرد فهم للحقائق والاحداث فهم بحاجة لرؤية لمعرفة دوافع المنافسين لاتخاذ القرارات وهذا النوع من الرؤى يوفره الذكاء الاستراتيجي ويشير (Maccoby&Ssuder، ٢٠١١، ٣٢) إلى ان الذكاء الاستراتيجي يعمل على اعداد القادة ومساعدتهم في قيادة المنظمة.

عناصر الذكاء الاستراتيجي:

١. **الاستشراف:** وصفه (السنبلي، ٢٠٠٣، ١٤) على انه جهد فكري علمي معمق مبني على مؤشرات كمية أو نوعية منتقاة حسب طبيعة الدراسة ويقصد منه التنبؤ بمستقبل ظاهرة معينة من خلال طرح احتمالات وبدائل تتفاوت في درجة إمكانية وقوع أي منها بالاعتماد على مناهج علمية أكثر نضجاً". ويشير (صالح وآخرون، ٢٠١٠، ١٢٨) إلى أن (Maccoby) وصفه على انه إمكانية أسقاط حالة العالم الراهنة على المستقبل بأبصار تطوره مستقبلاً وتتميز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه مستقبلاً. ويرى (Okkonen & et al، ٢٠١٠، ١٢) إلى أن الاستشراف يمكن القادة من معرفة المستقبل من خلال اهتمامه بدراسة الماضي وفهم الحاضر وهذا يتوقف بدرجة كبيرة على ما يمتلكون من خبرة في مجال العمل. وتظهر أهمية الاستشراف في توظيف الذكاء الاستراتيجي لقادة المنظمات في مجالات مختلفة من خلال (العزاوي، ٢٠٠٨، ٤٠) :-

١. اعتماده التوقع في إدارة التغييرات البيئية بأسلوب هادئ ومنظم حتى في وقت الأزمات .
٢. نجاح القادة في اعتماد السيناريوهات بتقديمها وصفاً لأحداث مستقبلية بديلة واستشعار التغييرات البيئية في صورة قوى غير مرئية .

٣. توفير طاقة استقرائية تسمح للقادة بتطوير استراتيجيات موجهة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
ب. **تفكير النظم :** هو لغة علمية خاصة ذات جودة متميزة تساعد المنظمة على التواصل مع الآخرين لفهم انواع النظم المختلفة المحيطة بها وبهذا الصدد وصفه (Maccoby, 2001, 1-3) على انه القدرة على التوليف أو دمج العناصر أكثر من فصلها إلى اجزاء أي دراسة الاجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على اسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة اهداف النظام.

ويعتمد تفكير النظم على ثلاث معايير أساسية تتمثل بالآتي: (www.eiabat)
أولاً: **الترابطية (العلاقة بين الجزء والكل):** يركز هذا المعيار على العلاقة بين الجزء والكل إذ خصائص الاجزاء المكونة لكل (النظام) يتم التعرف عليه من خلال تفاعلية هذا الكل حيث الكل هو الاصل الذي يتكون من جميع اجزائه المتفاعلة التي تعكس خصائصه.

ثانياً: **التفاعلية (من البناء إلى النشاط):** يتحكم هذا المعيار في اسلوب تفكير النظم إذ يعمل على الانتقال من البنائية إلى الانشطة اي أن منهجية تفكير النظم تتوجه نحو النشاطات والتفاعلية وأن كل جزء من المكون الذي يتم التعرف عليه يعكس نشاطاً معيناً .

ثالثاً: **القوى الخفية (القوى الغير ملاحظة):** تؤكد منهجية تفكير النظم على ضرورة البحث عن القوى الخفية والغير ملاحظة والمؤثرة في اي نظام والتي من الممكن أن تكون تافهة من وجهة نظر البعض إلى الدرجة التي لم يعار لها اي انتباه.

يحقّق تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي عدداً من الفوائد التي تتمثل في:
(Haines,2007,84-85)

١. تقديم افق تفكير قوي وحديث
٢. امكانية التوصل إلى حلول مضمونة ومحكمة تنسجم بالاستمرارية وبمنظور بعيد المدى وذلك لقدرته على تبني سياسات أو استراتيجيات جديدة ومغايرة لما هو مألوف
٣. رؤية الأحداث بشكل أكثر وضوحاً وعمقاً وذلك لاعتماد منهجية نظامه التفاعلي على تقنية الانمجة والمحاكاة.
٤. يقدم أسلوب واقعي لفهم طبيعة العلاقات التفاعلية والاعتمادية بين اجزاء ومكونات نظام ما وليس الاجزاء والمكونات نفسها ٥. اطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوب لمجابهة تعقيدات البيئة.

ج. **الرؤية المستقبلية:** وصف (النعيمي، ٢٠٠٣، ٤٨-٤٩) الرؤية المستقبلية على انها فن رؤية الاشياء غير المنظور اذ انها لا تعني مجرد تصور أو تخيل بل هي القدرة العقلانية على دراسة واقع ومستقبل المنظمة. ويشير (Strickland & Thompson، ٢٠٠٣، ٦) إلى أن الرؤية المستقبلية تعبر عن طموحات المنظمة واعمالها وتزودها بصورة واضحة عن مستقبل المنظمة وخططها المستقبلية. ويبرز دور الرؤية المستقبلية كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي، إذ يشير (Maccoby، 2004، 4) على ان الرؤية المستقبلية تمكن قادة المنظمات من رسم الخطط وتحديد اتجاهات العاملين التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، و يرى (النعيمي، ٢٠٠٨، ١٧) ان للرؤية المستقبلية القدرة على الاستعانة بالاستشراف وتفكير النظم في تعميم أنموذج أو حالة مثلى يتطلب الوصول اليها وهي لا تعني مجرد تبني موجه ما نحو صناعة المستقبل بقدر ما تهتم بتوجيه المسارات، ويشير (عبيد، ٢٠٠٩، ٥١) الى أن الرؤية المستقبلية تعد بمثابة التزام وتعهد يحول دون انحراف المنظمة وقادتها وانها تصور مستقبلي لوضع المنظمة وطموحها.

د. **الشراكة:** عرفها (Maccoby، ٢٠٠١، ١-٣) على انها قدرة القائد الذكي استراتيجياً على اقامة التحالفات الاستراتيجية ويشير (الخفاجي والبغدادى، ٢٠٠١، ١٥٢) إلى الشراكة على انها القدرة على ابرام اتفاقيات تعاونية وتحالفات و اندماجات مع شركات أخرى في صورة شبكات استراتيجية .

ويؤكد (Daft، ٢٠٠٤، ١٨٠-١٨٣) على دور هذا العنصر في الارتقاء بقدرات المنظمات اذ أسهمت في زيادة فاعلية المنظمات من خلال الاستخدام الأفضل لمواردها النادرة ويرى (Maccoby، ٢٠٠٤، ٣) على أن الشراكة أداة لتعزيز قدرات القادة الذين يتمتعون بالقوة والمقدرة على اقامة التحالفات و ابرام الصفقات.

هـ. **الدافعية:** يعبر (Maccoby، ٢٠٠١، ١-٥) عن الدافعية على انها قدرة القائد الذكي على تحفيز العاملين للأيمان بهدف عام يجمعهم لتنفيذ التصورات والرؤى، ويشير (عامر، ٢٠١١، ٢٥٥) على أنها رغبة الفرد في أظهار المجهود اللازم لتحقيق الاهداف التنظيمية بحيث يمكن ذلك الجهد من اشباع حاجات الفرد. ويرى (جلاب، ٢٠١١، ٢١٥) على أنها عملية التأثير في السلوك من حيث توجيه واستمرارية وقوة التوجه نحو الهدف والدافعية هي حاجة أو رغبة تنشيط السلوك وتوجيهها باتجاه معين . ويشير (النعيمي، ٢٠٠٨، ٢٤، ١٧٣) أن

القائد الذكي يعمل على دفع الأفراد وتحفيزهم للأيمان بهدف عام يجمعهم انطلاقاً من الرؤى والتصورات التي ينبغي أن تكون موضع التنفيذ ويتطلب ذلك التعرف على ما يحرك دافعية الافراد للعمل باتجاه تحقيق الهدف. ترى الباحثة أن توظيف عناصر الذكاء الاستراتيجي في قيادة المنظمة يساعد المنظمة على تغيير نشاطاتها وخدماتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية المحيطة بها، وعليه ولأهمية هذه العناصر سيتم اعتمادها في الجانب العملي .

ثانياً: الخيار الاستراتيجي

المفهوم:

يعد مفهوم الخيار الاستراتيجي من المفاهيم التي نالت اهتمام كثير من المختصين في تحديد معناه ونظراً لتعدد هذه المفاهيم وجدنا من الممكن تصنيفها حسب تشابه خصائصها إلى سبعة تصنيفات اذ **عبر الصنف الأول من الباحثين** على انه عملية تفاعل تسعى إلى خلق حالة المؤاممة بين العوامل الداخلية وبيئتها الخارجية. ووفق هذا التصور رأى كل من (McGleshan & Singleton, 1987, ١٢٨) الخيار الاستراتيجي على انه عملية ناتجة من تفاعل العوامل الخارجية والداخلية. ووصفه باحثوا التصنيف الثاني على انه يعكس موقع المنظمة في بيئتها الخارجية، وعليه وصفه (Tossi & et al., ١٩٩٠, ٣٥) على انه يعكس موقع المنظمة في البيئة المحيطة بها وقدرتها على استغلال مواردها ومستوى نظرتها للعوامل البيئية ومستوى تصور لها لعمليات المنظمة الداخلية واستراتيجياتها الفرعية. واتفق التصنيف الثالث على انه البديل الافضل من بين البدائل المتاحة. وعليه عبر عنه كل من (Pitts & Lei, ٢١, ١٩٩٦) على انه البديل الافضل الذي يتم انتقاؤه من بين مجموعة البدائل المتاحة وذلك لملائمة اهداف المنظمة مع بيئتها الخارجية وتقليل الفجوة الاستراتيجية القائمة. ويضيف الصنف الرابع على ما طرحه التصنيف الثالث على انه البديل الافضل الا أنه يستند على معايير محددة قابلة للتنفيذ وقادرة على تحقيق الاهداف، وضمن هذا الاتجاه عبر عنه (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧، ٤٠٠) على انه ناتج لعملية المفاضلة المستندة على معايير محددة بين البدائل الممكنة والقابلة للتنفيذ والقادرة على تحقيق النجاح لأهداف المنظمة والاطراف المرتبطة بها من خلال استغلاله لنقاط القوة واقتناص الفرص و تجنب التهديدات المحتملة. **إما الصنف الخامس** ركز على احتياجات اولويات المنظمة، و وفق هذا المفهوم وصفه (Thompson, ٦٠٦, ١٩٩٤) على انه ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات اولويات المنظمة القادرة على تحقيق اهدافها. **وعبر الصنف السادس** على انه الخيار الاساسي الذي يضمن تحقيق التفوق والنجاح ووفق هذا التصور عرفه (Macmillan, ٣٤٨, ٢٠٠٠) **وذهب الصنف السابع** بوصفه على انه القدرة على تحديد القرارات، ومن هذا المنطلق عرفه (Wheelen & Hunger, ١٩٩٥, ٢١٣) على انه القدرة على تحديد قرارات وتوجيهات استراتيجية للمنظمة من خلال المؤاممة بين مصادر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

يتضح مما تقدم

١. يمثل الخيار الاستراتيجي (١.أداة لتحقيق التوازن بين امكانات المنظمة الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية.٢.أداة لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة.٣.الدور العقلاني والواعي لتحقيق اهداف المنظمة وغاياتها).
 ٢. يعتبر الخيار الاستراتيجي عملية شاقة تحتاج إلى مزيد من التفكير والتحليل الخلاق الذي يعمل على توفير بدائل تلائم (موارد وقابليات المنظمة، تنوع وتعدد اهداف اصحاب المصالح، التوجهات الشخصية للقيادات والادارات العليا).
 ٣. يحتاج الخيار الاستراتيجي إلى العديد من المعايير الصحيحة والكفوة لتحقيق الاختيار الافضل.
- عليه ترى الباحثة ان الخيار الاستراتيجي قرار اختيار افضل البدائل المتاحة وفق معايير محددة لتحقيق رؤية المنظمة وأهدافها الحالية والمستقبلية.**

العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي:

- حدد الباحثين عدداً من العوامل المؤثرة في تحديد الخيارات الاستراتيجية والمتمثلة في: (بن حبتور ، ٢٠٠٧ ، ٢٢٦)
١. الاهداف : تشكل الاهداف الخطوات الاولى لصياغة الاستراتيجية المناسبة وعليه لابد من مراعاة الترابط والتنسيق والوثام بين هذه الاهداف.
 ٢. العوامل الخاصة بالفرص والتهديدات : عند دراسة البدائل لا بد من الاخذ بنظر الاعتبار نتائج تحليل البيئة الخارجية والنقاط الفرص واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية للوقوف أمام تهديدات أو مخاطر البيئة الخارجية والتقليل من أثارها.
 ٣. القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف : عند دراسة وتحليل الخيارات الاستراتيجية لابد من الأخذ بنتائج تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية لما لها من تأثير مباشر في عملية تحديد الخيار الاستراتيجي.
 ٤. قيم الادارة واخلاقياتها : يتوقف تحديد الخيار الاستراتيجي الملائم على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى الادارة العليا وكذلك على اتجاهاتهم وميولهم الخاصة .

استراتيجيات الخيار الاستراتيجي:

تعددت استراتيجيات الخيار الاستراتيجي وذلك للاختلاف في تحديد معايير التصنيف لهذه الاستراتيجيات ولطبيعة الاهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها. إذ صنفها (Ansof) الى أربعة استراتيجيات هي (تطوير المنتج، تطوير السوق ،التغلغل في السوق، التنويع) (Kotler،٢٠٠٠،٧٥) وأشار (٢٣ ، ٢٠٠٠ ، Macmillan & Tampoos) إلى سبعة استراتيجيات والمتمثلة في (استراتيجية عدم القيام بشيء ، الانسحاب ، الاندماج ، التغلغل في السوق ، التنويع ، تطوير المنتج ، تطوير السوق) وتناول (عبيدات، ٢٠٠٢ ، ٤٢-٤٥) أربع استراتيجيات هي (العمل الاساسي ،منتجات جديدة للأسواق المحلية ، أسواقاً جديدة للمنتجات الحالية ، التنويع) . ولبيان أهمية هذه الاستراتيجيات ارتأت الباحثة تناول بعض الاستراتيجيات التي طرحها كل من الباحثين

(Macmillan & Tampoe, ٢٠٠٠) كونها تتصف بالحدثة والشمولية وتقوم على افتراضات فلسفية مختلفة

بشأن طبيعة وأسباب تبني هذه الاستراتيجيات فضلاً عن أهميتها في مجال بحثنا هذا وكما موضح في أدناه :

١. إستراتيجية الاستقرار (عدم القيام بشيء) : تتبنى هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات الناجحة التي تعمل في بيئة ثابتة يمكن التنبؤ بها إذ تقوم بحشد مواردها في مجال الأعمال الحالية بهدف تحسين ميزتها التنافسية (٢٠٠٤-٢٠٠٦، Jauch&Glueck) وللدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نتائج ويشير (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧، ٤٠٦-٤٠٧) ان لهذه الاستراتيجية انواع عديدة هي (١. استراتيجية عدم التغير : وهي استمرار المنظمة بنفس الأعمال دون أي تغير يذكر ٢. إستراتيجية الربح : تنطلق من فكرة التضحية بالنمو من أجل زيادة الارباح إذ يركز أداؤها نحو تخفيض كلف البحث والتطوير (الخفاجي، ٢٠٠٤، ٢١٤-٢١٥) ٣ . إستراتيجية التريث : تتطوي على تخفيض مستوى أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف مواردها وطاقتها ٤. إستراتيجية الحركة البطيئة : تتبع من حالة ادراك الإدارة العليا بعدم القدرة على الاستمرار في اتباع استراتيجية النمو بسبب عوامل خارجية ٥. إستراتيجية الحصاد: تقوم هذه الاستراتيجية بتقليل حجم الانشطة والاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها ٦. إستراتيجية النمو التدريجي : تقوم المنظمة بانتخاب نوع معين من الأنشطة بعناية بحيث تكون عمليات النمو فيها ممكنة في حين باقي الأنشطة في وضع الاستقرار .

٢. استراتيجية الانسحاب (الانكماش) : تتبنى المنظمات هذه الاستراتيجية عند انخفاض معدل تحقيق الاهداف عما سبق تحقيقه إذ تعمل على تقليل خطوط إنتاجها وأهدافها وتقليص أسواقها ووظائفها وإضافة التحسينات الوظيفية وتقليل الأنشطة في الوحدات العاملة ذات التدفق النقدي السلبي (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٢٨) ويشير (الخفاجي، ٢٠٠٤، ٢١٥-٢١٦) ان هذه الاستراتيجية تتخذ انواع عديدة هي (١. استراتيجية التحول : تقوم المنظمة بتغيير أنشطة أعمالها الحالية والتحول إلى مجالات عمل جديدة الا ان هذا التحول لا يعني عدم احتفاظ المنظمة بأنشطتها القديمة ولكن التركيز ربما يكون أكثر على أنشطة الأعمال الجديدة (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٣٠) ٢. استراتيجية التخفيض وإعادة التأهيل: تقوم المنظمة بتخفيض حجم بعض أنشطة أعمالها والتكاليف الخاصة بالأعمال غير الفعالة ٣. استراتيجية المنظمة الاسيرة : تقوم المنظمة بتخفيض نطاق عملياتها الوظيفية وتركز على نشاطاتها الانتاجية إذ تتولى منظمة اخرى

عملية شراء منتجاتها بالكامل وتسويقها وفق قواعد تسليم محددة (الغالبى وادريس، ٢٠٠٧، ٤١٦)

٣. استراتيجية التصفية : تعمل المنظمة بهذه الاستراتيجية عندما تجد نفسها قد فشلت في جميع أنشطتها وبالتالي تعمل على تصفية أعمالها لمحاولة انقاذ ما يمكن انقاذه (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٣١) .

٤. استراتيجية الاندماج : يقصد بالاندماج اتفاق منظمين أو أكثر على تكوين منظمة جديدة وعليه تفقد المنظمين المستقلين شخصيتهما تماماً وتظهر للوجود منظمة جديدة (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٢٦) وعادة ما يتم الاندماج بين منظمين متقاربين في الحجم والإمكانات ويشير (يونس، ٢٠٠٦، ٥٦) الا أن (Byars عام ١٩٨٤) حدد أنواع الاندماج بالاتي :

١. الاندماج الأفقي : والذي يعني اتحاد منظمين أو أكثر تتنافس بشكل مباشر

- ب. الاندماج العمودي : اتحاد منظمتين أو أكثر بهدف تجهيز أحدهما الأخرى بما تحتاجه
- ج. الاندماج المترابط: والذي يعني اتحاد منظمتين أو أكثر لها منتجات متشابهة في المجالات التقنية
- د. الاندماج غير المرتبط: ويعني الاعتماد على أكثر من أنواع الاندماج اعلاه.
٥. **استراتيجية تطوير المنتج:** تقوم هذه الاستراتيجية على اساس ان المنظمة لا تستطيع ان تنمو أو حتى ان تبقى دون توليد المنتجات الجديدة المتطورة (الغالبى والادريسي، ٢٠٠٧، ٤٢٢) وعليه تقوم المنظمة بإضافة مميزات ووظائف جديدة على المبيعات الحالية وتقديمها بصورة جديدة. (عبدالسلام والشرمان، ٢٠٠١، ١٤٣) تسعى هذه الاستراتيجية إلى تحديد نوع وطبيعة المنافسة من حيث خصائص المنتج والتصميم والاستخدامات والجودة والتعبئة والتغليف وكذلك تحديد المنتجات المطلوب تطويرها وتحسينها والتركيز على بحوث السوق المرتبطة بها. (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٨٣-٢٨٤)
٦. **ستراتيجية التغلغل في السوق :** تسعى هذه الإستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة عن طريق زيادة معدل الاستهلاك للزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وهذا يتم من خلال تطوير المنتج وإيجاد استخدامات جديدة له مع تكثيف عملية الترويج وتخفيض الاسعار وزيادة منافع عرض السلعة وخاصة في الاماكن المستهدفة (عباس، ٢٠٠٥، ٨١). تهتم هذه الإستراتيجية بالعديد من العوامل منها اتجاهات وأذواق المستهلكين ودوافع الشراء، درجة المنافسة، خصائص المستهلك، خصائص السوق. (الدوري، ٢٠٠٥، ٢٨٣)
- ترى الباحثة على الرغم من الاختلاف بين هذه الاستراتيجيات الا انها استطاعت ان تطرح اساليباً متعددة تمكنت من خلالها المنظمات أن تعزز من قدراتها على الاختيار السليم وإعطائها فرصاً أوسع في دعم أهداف المنظمة والاختيار بفكر أوسع وبخطط واستراتيجيات واسعة ومجدية.**

المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث

اولاً: الاجابة على التساؤلات - وصف وتشخيص واقع متغيرات البحث

١. وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بالذكاء الاستراتيجي

يشير الجدول (١) الى ان هذا المتغير قد حصل على وسط حسابي عام بلغ (٤,٠٣) وهو فوق الوسط المعياري البالغ (٣)، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (٠.٣٩) (% ١٩.٨) و يشير الجدول (١) ان بعد الدافعية حصل على المرتبة الاولى اذ كان الاكثر اسهاماً في تشكيل هذا المتغير اذ حصل على اعلى وسط حسابي عام بلغ (٤,٤٨) وانسجام ذو تشتت فوق المتوسط يؤكد ان الانحراف المعياري العام البالغ (٠,٤٢) ومعامل الاختلاف (% ١٩,٤). اما على مستوى الفقرات كانت الفقرة (٢٣) (أمنح العاملين المتميزين في اداء اعمالهم حوافز مالية ومعنوية متنوعة) الاكثر اسهاماً في اغنائه إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (٤,٦٩) وبشتت فوق المتوسط يؤكد ان الانحراف المعياري (٠,٦٧) ، وقد بلغ معامل الاختلاف (% ١٤,٣) . يليه في المرتبة الثانية من حيث الابعاد تفكير النظم فقد حصل على وسط حسابي عام فوق الوسط المعياري ايضاً اذ بلغ (٤,٠٧) وبشتت فوق المتوسط يؤكد ان الانحراف المعياري البالغ (٠,٥١) ومعامل الاختلاف (% ١٢ . ٦) اما على مستوى الفقرات ساهمت الفقرة (٦) (اعمد على وصف المنظمة في صورة نظام مترابط ومتناسق الاجزاء) في اغنائه إذ

بلغت قيمة الوسط الحسابي له (٤,٢٧) وبتشتت عالي يؤكد الانحراف المعياري (٠,٨٧) وبلغ معامل الاختلاف (% ٢٠,٣). وحصل متغير الرؤية المستقبلية على المرتبة الثالثة بوسط حسابي عام بلغ (٤,٠٥) وبتشتت متوسط يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠,٤٩) ومعامل اختلاف (% ١٢.١) اما على مستوى الفقرات أعلى مستوى إجابة حققتها الفقرة (١٥) من خلال (أمتلك رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه غرض المنظمة واهدافها المستقبلية) بوسط حسابي (٤,٣٣) وبتشتت فوق المتوسط بين يؤكد الانحراف المعياري (٠,٦٢)، ومعامل الاختلاف (% ١٤,٣). وحقق بعد الشراكة المرتبة الرابعة بوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٠) وبتشتت متوسط الاجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠.٩٢) ومعامل اختلاف (% ٢٤.٣) اما على مستوى الفقرات أعلى مستوى إجابة قد حققتها الفقرة (١٨) (أعمل على اقامة تحالفات مع شركات اخرى للاستفادة مما لديها من موارد مادية أو غير مادية ومن تجربتها وخبرتها في العمل)، بوسط حسابي (٣,٨٥) وبتشتت يؤكد الانحراف المعياري (١,١٦) وبلغ معامل الاختلاف (% ٣٠,٢). يليه في المرتبة الخامسة والاخيرة بعد الاستشراف إذ حقق وسط حسابي عام فوق الوسط المعياري بلغ (٣,٧٨)، وكان الانسجام ذو تشتت فوق المتوسط يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠,٦٨)، وبلغ معامل الاختلاف (% ١٧,٩)، أما على صعيد الفقرات لهذا البعد كانت الفقرة (١) (أستقرئ تطورات البيئة الخارجية لتطوير أعمال الشركة في الامد البعيد) الاكثر اسهاما في إغنائه إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٦) وبتشتت عالي يؤكد الانحراف المعياري (١,٠٣) وبلغ معامل الاختلاف (% ٢٦).

الانحراف المعياري Std. Deviation	الوسط الحسابي Mean	معامل الاختلاف C.V. (%)	مقياس الإيجابية						الكفاءة الاستراتيجية		المقدرات الفرعية	
			5	4	3	2	لا تتفق بشدة					
							الاتفق بشدة	1				
			الاتفق بشدة	الاتفق	محايد	لا تتفق	الاتفق بشدة	الاتفق	ملاحظات			
			%	العدد	%	العدد	%	العدد				
1.03	3.96	26.0%	35%	18	38%	20	19%	10	4%	2	1-استغرق تطوير البنية الخارجية لتطوير أعمال الشركة في الامم الجديد	
0.93	3.75	24.7%	17%	9	52%	27	23%	12	4%	2	2-لدي القدرة على تقديم توقعات صافية صادقة وجدت فعلا في البنية المالية	
0.97	3.64	26.7%	13%	7	52%	27	25%	13	4%	2	3-اشخص الفرض المستقبلية بشكل يمكنني من اقتناصها واستثمارها قبل الاخرين	
1.05	3.63	28.8%	19%	10	42%	22	27%	14	6%	3	4-احدد النتائج الغير مختلفة او المتوقعة لجميع التقديرات الاسر اتجعية قبل حدوثها	
1.12	3.92	28.5%	37%	19	37%	19	13%	7	10%	5	5-استشر بجميع العوامل المؤثرة على مستقبل الشركة	
0.68	3.78	17.9%	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام للاستشراق									
0.87	4.27	20.3%	46%	24	42%	22	4%	2	8%	4	6-اصعد على وصف الشركة في صورة نظام مقر ابط ومتنطق الاجراء	
1.00	4.06	24.6%	38%	20	42%	22	6%	3	13%	7	7-اصل على دراسة الأفكار مجمعة بدلا من دراستها فرادى لتأمين قيمتها في الامم الجديد	
0.79	4.25	18.6%	42%	22	44%	23	10%	5	4%	2	8-احلل أي مشكلة يلاطر إلى اسبابها مجمعة بدلا من فصلها عن بعضها	
1.00	3.88	25.8%	27%	14	48%	25	15%	8	6%	3	9-ابحث عن القوى الدفعية (الغير ملاحظة) المؤثرة على نظام الشركة لان ذلك يساعد على رؤية الاحداث التي تحيط بالمنظمة بصورة اكبر وضوحا	
0.77	3.87	19.9%	17%	9	58%	30	19%	10	6%	3	10-اصل على دمج العناصر المختلفة في الشركة لغرض تخطيطها وفقه الكلية التي تتفاعل بمرجتها	
0.51	4.07	12.6%	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لتفكير النظم									
0.90	4.02	22.3%	35%	18	38%	20	21%	11	6%	3	0%	11-امتلك رؤية واضحة حول كيفية التعامل مع العوامل المؤثرة على مستقبل الشركة وكيفية الحد من تأثيراتها
0.80	4.02	20.0%	31%	16	42%	22	25%	13	2%	1	0%	12-اصل على تطوير اسر اتجعية الشركة بشكل يتوافق مع متطلبات التغيير المستقل
0.79	3.87	20.5%	21%	11	48%	25	27%	14	4%	2	0%	13-اأحد الاتجاهات المستقبلية للشركة وفق معايير عالية الجودة
0.75	4.02	18.8%	27%	14	50%	26	21%	11	2%	1	0%	14-اأحد الجارات الاسر اتجعية للشركة وفق التغييرات المستقبلية للبيئة الخارجة
0.62	4.33	14.3%	40%	21	52%	27	8%	4	0%	0%	—	15-اأناك رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل بلحاظ غرض المنظمة وهدافها المستقبلية
0.49	4.05	12.1%	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام للروية المستقبلية									

الانحراف المعياري Std. Deviation	الوسط الحسابي Mean	معامل الاختلاف C.V. (%)	مقاييس الإجابة										الآراء الاستدلالية	المعقبات الفرعية
			5		4		3		2		لا اتفق بشدة			
			اتفق بشدة	لا اتفق بشدة	اتفق	لا اتفق	اتفق	لا اتفق	اتفق	لا اتفق	اتفق	لا اتفق		
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
1.11	3.79	29.3%	31%	16	35%	18	21%	11	10%	5	4%	2	16-أدلى على أقلية بمرارة مع شركات أخرى لا يتعد المنظمة في تنفيذ رؤيتها وتحقيق أهدافها.	
1.04	3.79	27.3%	29%	15	35%	18	25%	13	10%	5	2%	1	17-أسفسي لإقامة شراكة استراتجية مع الشركات المنافسة محليا والعالميا للاحتياح على العالم الخارجي.	
1.16	3.85	30.2%	37%	19	31%	16	17%	9	12%	6	4%	2	18-أدلى على أقلية تحالفات مع شركات أخرى للاستفادة مما لديها من موارد مالية أو غير مالية ومن تجربتها وخبرتها في العمل.	
1.08	3.83	28.2%	35%	18	27%	14	27%	14	10%	5	2%	1	19-أدلى في الشركة مع شركات أخرى مشابهة لمجال عملنا حلا جيدا للخروج من الأزمة التي تواجهها الشركة.	
1.10	3.73	29.6%	31%	16	29%	15	25%	13	13%	7	2%	1	20-أشيع أقلية تحالفات مع شركات أخرى لا أنها تعمل على تزييز وتكعيم الموقف التنافسي للشركة.	
0.92	3.80	24.3%	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام للشريحة											
0.66	4.40	15.1%	50%	26	40%	21	10%	5	0%		0%		21-أدلى على إشارة سلوك العاملين يتجاهل تحقيق غرض المنظمة وأهدافها.	
0.74	4.35	17.1%	46%	24	46%	24	4%	2	4%	2	0%		22-أدلى على التفاعل بين العاملين والعمل ضمن فرق عمل جماعية.	
0.67	4.69	14.3%	79%	41	13%	7	6%	3	2%	1	0%		23-أشيع العاملين المتميزين في أداء أعمالهم حوافز مالية ومعنوية متنوعة.	
0.58	4.48	12.9%	52%	27	44%	23	4%	2	0%		0%		24-أدلى على حث العاملين بتجاه تنفيذ رؤية الشركة وتصوراتها الحالية والمستقبلية.	
0.70	4.46	15.7%	58%	30	31%	16	12%	6	0%		0%		25-أدلى على إشارة التنافس بين العاملين لإحراز العمل بفترة وإيجابية عالية.	
0.42	4.48	19.4%	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام للشريحة											
0.39	4.03	19.8%	اجملي الوسط ومعامل الاختلاف العام للاستراتيجية											

الفرعية

٢. وصف وتشخيص متغيرات البحث الخاصة بالخيار الاستراتيجي

يشير الجدول (٢) إلى ان هذا المتغير قد حصل على وسط حسابي عام بلغ (٣,٤٣) وهو حول الوسط المعياري البالغ (٣)، وكان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف حولهما (٠,٥٣) (١٥,٤%)، اما على مستوى المتغيرات الفرعية يشير الجدول (٢) أن استراتيجية تطوير المنتج حصلت على المرتبة الاولى اذ كانت الاكثر اسهاما في اغناء هذا المتغير اذ حصلت على وسط حسابي عام قدره (٤,١٠) وبتشتت متوسط الاجابة اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (٠,٦٥) ومعامل اختلاف (١٥,٨%) اما على مستوى الفقرات كانت الفقرة (٤٢) (قيام الشركة بتطوير منتجاتها من خلال تحسين العمليات التقانية المستخدمة في عملية الانتاج) الاكثر اسهاما في اغناء هذه الاستراتيجية اذ حصلت على وسط حسابي بلغ (٤,٢٧) وتشتت متوسط اذ بلغ الانحراف المعياري (٠,٦٩) ومعامل اختلاف (١٦,١%) وحصلت استراتيجية التغلغل في السوق على المرتبة الثانية بوسط حسابي عام قدره (٣,٨٥) وبتشتت متوسط اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري العام (٠,٨٩) ومعامل اختلاف (٢٣,١%) اما على مستوى الفقرات كانت الفقرة (٤٥) والتي ساهمت في اغناء هذه الاستراتيجية من خلال (قيام الشركة بجذب زبائن المنظمات المنافسة من خلال عمليات الترويج وتخفيض الاسعار وزيادة منافع عرض السلعة وخاصة في الاماكن المستهدفة) اذ حصلت على اعلى وسط حسابي بلغ (٣,٩٢) وتشتت عالي اذ بلغ الانحراف المعياري (١,١٢) ومعامل اختلاف (٢٨,٥%). وحصلت استراتيجية الاستقرار على المرتبة الثالثة بوسط حسابي عام بلغ (٣,٥٤) و تشتت فوق المتوسط يؤكد الانحراف المعياري البالغ (٠,٧٦) ومعامل اختلاف (٢١,٣%) اما على صعيد الفقرات كانت الفقرة (٢٦) الاكثر اسهاما في اغناء هذه الاستراتيجية من خلال (سعي الشركة على تحقيق نفس الاهداف السابقة) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (١,١٨) ومعامل اختلاف (٣٢,٠%). وحصلت استراتيجية الاندماج على المرتبة الرابعة بوسط حسابي عام قدره (٣,١٠) وانحراف معياري عام (١,١٣) ومعامل اختلاف (٣٨,٩%) اما على مستوى الفقرات لهذه الاستراتيجية حصلت الفقرة (٣٦) (تهتم الشركة بالاندماج مع شركة اخرى بهدف تكوين شركة اكثر قدرة وكفاءة) على اعلى وسط حسابي قدره (٣,٠٩) وانحراف معياري (١,٤٣) ومعامل اختلاف (٤٦,٣%) وحصلت استراتيجية الانسحاب على المرتبة الخامسة والاخيرة بوسط حسابي عام قدره (٢,٧٥) اقل من الوسط الفرضي البالغ (٣) و تشتت متوسط يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (٠,٨٦) ومعامل اختلاف (٣١,٣%) اما على مستوى الفقرات حصلت الفقرة (٣١) (الغت الشركة عدداً من المنتجات) على وسط حسابي بلغ (٢,٩٨) وانحراف معياري (١,٣١) ومعامل اختلاف قدره (٤٣,٨%)

جدول (2) التوزيع التكراري والنسب المئوية وفق الوسط الحسابي والاحزاف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة يصعد الخيار الاستراتيجي

الاحزاف المعياري Std. Deviation	الوسط الحسابي Mean	معامل الاختلاف C.V. (%)	مقياس الإجابة										الخير الاستراتيجي	الفرصة
			اتفاق بشدة 5					لا اتفاق بشدة 1						
			الاتفاق	الاتفاق	محايد	الاتفاق	الاتفاق	الاتفاق	الاتفاق	الاتفاق	الاتفاق	الاتفاق		
1.18	3.69	32.0%	31%	16	31%	16	19%	10	15%	8	4%	2	26- تسعى الشركة على تحقيق نفس الاهداف السابقة	استراتيجية النموذج
1.15	3.67	31.3%	29%	15	33%	17	17%	9	19%	10	2%	1	27- تعمل الشركة على إنتاج حجم محدد من المنتجات	
1.06	3.68	28.7%	25%	13	35%	18	29%	15	8%	4	4%	2	28- تتسم مبيعات الشركة بالاستقرار.	
1.18	3.29	35.8%	15%	8	37%	19	13%	7	31%	16	4%	2	29- تهتم الشركة بالاضافة الى منتجاتها الحالية بالزواج قليلة من المنتجات الجديدة.	
1.36	3.35	40.5%	25%	13	27%	14	17%	9	19%	10	12%	6	30- تقوم الشركة بتقليل حجم بعض الأنشطة والحفظ الأنشطة والاستبقاء عن الأنشطة لم يعد بإمكان تطويرها	
0.76	3.54	21.3%	الوسط والاحزاف ومعامل الاختلاف العام لاستراتيجية الاستقرار										استراتيجية النموذج	
1.31	2.98	43.8%	15%	8	23%	12	19%	10	29%	15	13%	7	31- البقت الشركة عددا من المنتجات	استراتيجية النموذج
1.17	2.73	43.0%	8%	4	21%	11	21%	11	37%	19	13%	7	32- قامت الشركة بتقليص حجم الإنتاج.	
1.12	2.62	42.9%	6%	3	17%	9	25%	13	37%	19	15%	8	33- تبدأ الشركة الى تقليص عدد العاملين لتخفيض التكاليف.	
1.18	2.58	45.7%	8%	4	15%	8	21%	11	38%	20	17%	9	34- تركز الشركة على العمليات الانتاجية بينما تقوم منقطة اخرى بتطوير منتجاتها.	
1.08	2.83	38.2%	6%	3	23%	12	29%	15	33%	17	10%	5	35- تهتم الشركة بتغيير بعض أنشطة أعمالها الحالية وتحولت إلى مجالات عمل جديدة.	
0.86	2.75	31.3%	الوسط والاحزاف ومعامل الاختلاف العام لاستراتيجية الانسحاب										استراتيجية النموذج	
1.43	3.09	46.3%	21%	11	25%	13	10%	5	29%	15	15%	8	36- تهتم الشركة بالانسحاب مع شركة اخرى بهدف تكوين شركة اكبر القدرة وكفاءة.	استراتيجية النموذج
1.31	3.08	44.9%	13%	7	25%	13	17%	9	29%	15	15%	8	37- قامت الشركة بالاندماج مع شركة اخرى لتنتج منتجات مشابهة لها في المجالس التقنية بهدف تجميع الشركة فيما تحتاجه العملية الانتاجية من الفاعلية التقنية.	
1.14	3.04	37.4%	8%	4	33%	17	25%	13	25%	13	10%	5	38- اندمجت الشركة مع شركة اخرى بهدف تجميع الشركة فيما تحتاجه لا تنافس الحالي.	
1.24	3.00	47.8%	8%	4	17%	9	25%	13	27%	14	23%	12	39- تسعى الشركة مع شركة اخرى لتنتج نفس منتوجاتها وتتنافس معها بشكل كبير.	
1.28	3.05	44.3%	12%	6	23%	12	25%	13	23%	12	17%	9	40- تهدف الشركة من اندماجها مع شركة اخرى لتعزيز مكانتها السوقية.	
1.13	3.10	38.9%	الوسط والاحزاف ومعامل الاختلاف العام لاستراتيجية الاندماج										استراتيجية النموذج	

الانحراف المعياري المعياري Std. Deviation	الوسط الحسابي Mean	معامل الاختلاف C.V (%)	مقياس الإجابة										الخيار الاستراتيجي	المتغيرات الفرعية
			اتفق بشدة 5		اتفق 4		محايد 3		2 لا اتفق		لا اتفق بشدة 1			
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
0.87	4.02	21.8%	31%	16	48%	25	13%	7	8%	4	0%		41.تعمل الشركة على تطوير منتجاتها الحالية وتقديرها نفس اسواقها الحالية.	استراتيجية تطوير المنتجات
0.69	4.27	16.1%	38%	20	52%	27	8%	4	2%	1	0%		42.تقوم الشركة بتطوير منتجاتها من خلال تحسين العمليات التكنولوجية المستخدمة في عملية الإنتاج.	
0.96	4.01	23.9%	35%	18	42%	22	15%	8	6%	3	2%	1	43.تقوم الشركة بتطوير منتجاتها الحالية من خلال إضافة مميزات جديدة على الشكل العام للمنتجات.	
0.91	4.10	22.3%	38%	20	40%	21	13%	7	8%	4	0%		44.تسعى الشركة لتطوير منتجاتها الحالية من خلال تحسين خصائص المزايا الاتحادي وتدعم مكونات المحتوى للمنتجات.	
0.65	4.10	15.8%	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لاستراتيجية تطوير المنتج											
1.12	3.92	28.5%	35%	18	42%	22	8%	4	12%	6	4%	2	45.تتجه الشركة الى جذب زبائن المنظمات المنافسة من خلال عمليات الترويج وتخفيف الاسعار وزيادة منافع عرض السلعة وخاصة في الأماكن المستهدفة.	استراتيجية التفاعل في الاسواق
1.02	3.85	26.4%	29%	15	42%	22	13%	7	15%	8	0%		46.تعمل الشركة على جذب زبائن جدد من الفئتين لا يستخدمون منتجات الشركة أو منتجات الشركات المنافسة المشابهة لها وذلك من خلال الاهتمام بخدق المستهلكين ودراسة الشراء وخصائص السوق	
1.01	3.81	26.5%	27%	14	40%	21	21%	11	10%	5	2%	1	47.تقوم الشركة بجذب زبائن جدد من خلال تطوير المنتجات وإيجاد استراتيجيات جديدة لها.	
1.04	3.83	27.2%	29%	15	40%	21	17%	9	12%	6	2%	1	48.تقوم الشركة بزيادة حصتها في السوق عن طريق معدل الاستهلاك الحالي للزبائن الحاليين.	
0.89	3.85	23.1%	الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف العام لاستراتيجية التفاعل في السوق											
0.53	3.43	15.4%	اجمالي الوسط ومعامل الاختلاف العام للخيار الاستراتيجي											

ثانياً : اختبار الفرضيات

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

جدول (٣) معاملات الارتباط وقيم (t) بين متغيرات الذكاء الاستراتيجي و الخيار الاستراتيجي

ابعاد الخيار الاستراتيجي													
الخيار الاستراتيجي		استراتيجية التغلغل في الاسواق		استراتيجية تطوير المنتج		استراتيجية الاندماج		استراتيجية الانسحاب		استراتيجية الاستقرار			
Y		y5		y4		y3		y2		y1			
r	t	r	t	r	t	r	t	r	t	r	t		
.37**	2.82	.27**	2.91	.22*	2.34	.34**	3.76	.20*	2.12	.27**	2.91	X	الذكاء الاستراتيجي
.22*	2.34	.27**	2.91	.27*	3.77	.37**	4.14	.20*	2.12	.27**	2.91	x1	الاستشراف
.27**	2.91	.28*	2.59	.25*	2.59	.35**	3.88	.21*	2.23	.19*	2.01	x2	تفكير النظم
.21*	2.10	.40**	4.54	.40**	4.03	.32**	3.51	.18*	1.90	.25**	2.68	x3	الرؤية المستقبلية
.18*	4.14	.26**	2.80	.12	1.07	.31**	3.39	.13	1.36	.22*	2.34	x4	الشراكة
.20*	3.88	.20*	2.12	.35**	3.34	.18	1.90	.25**	2.68	.27**	2.91	x5	الدافعية
n = ٥٢				معنوية (0.01) = ٢,٣		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة		معنوية (0.05) = ١,٦		قيمة (t) الجدولية بمستوى دلالة		** علاقة الارتباط بمستوى	
												* علاقة الارتباط بمستوى	

يوضح الجدول (٣) وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الذكاء الاستراتيجي و الخيار الاستراتيجي ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط الاجمالية (٠,٣٧)، و بلغت قيمة (t) المحتسبة (٢,٨٢) وهي أكبر من قيمها الجدولية والبالغة (٢,٣) بمستوى دلالة (٠,٠١) اما قيمة معامل الارتباط بين الذكاء الاستراتيجي وبين ابعاد الخيار الاستراتيجي (استراتيجية الاستقرار، استراتيجية الانسحاب، استراتيجية الاندماج، استراتيجية تطوير المنتج، استراتيجية التغلغل في الاسواق) فكانت على التوالي (٠,٢٧، ٠,٢٢، ٠,٣٤، ٠,٢٠، ٠,٢٧) وهذه النتائج تحقق صحة الفرضية الرئيسية الاولى اما بخصوص الفرضيات الفرعية:

يشير الجدول (٣) الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الاستشراف واستراتيجيات الخيار الاستراتيجي، اذ حققت خمس علاقات ارتباط من اصل خمسة ، بما يشكل (١٠٠%) من الفرضية الفرعية، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين الاستشراف والخيار الاستراتيجي (٠,٢٢) و بلغت قيمة (t) المحتسبة (٢,٣٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وهذا يشير الى صحة الفرضية الفرعية الاولى ويوضح الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تفكير النظم واستراتيجيات الخيار الاستراتيجي، اذ حققت خمس علاقات ايضا وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين تفكير النظم والخيار الاستراتيجي (٠,٢٧) و بلغت قيمة t المحتسبة (٢,٩١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذه يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية. ويبين الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الرؤية المستقبلية واستراتيجيات الخيار الاستراتيجي ، اذ حققت خمس علاقات ارتباط ايضا وبلغت

قيمة معامل الارتباط العام بين الرؤية المستقبلية والخيار الاستراتيجي (٠,٢١ *) وبلغت قيمة t المحتسبة (٢,١٠) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذه النتيجة تحقق الفرضية الفرعية الثالثة. ويشير الجدول ايضا " وجود علاقات ارتباط ايجابية ومعنوية بين الشراكة واستراتيجيات الخيار الاستراتيجي. اذ حققت ثلاث علاقات ارتباط، بما يشكل (٦٠%) من الفرضية الفرعية، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين الشراكة والخيار الاستراتيجي (٠,١٨ *) وبلغت قيمة t المحتسبة (٤,١٤) وهي اكبر من قيمتها الجدولية. وهذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الرابعة. ويوضح الجدول اعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين الدافعية واستراتيجيات الخيار الاستراتيجي، اذ حققت اربع علاقات ارتباط ، بما يشكل نسبة (٨٠%) من الفرضية الفرعية، وبلغت قيمة معامل الارتباط العام بين الدافعية والخيار الاستراتيجي (٠,٢٠ *) وبلغت قيمة t المحتسبة (٣,٨٨) وهي اكبر من قيمتها الجدولية . وهذه النتيجة تؤكد تحقق الفرضية الفرعية الخامسة.

٢. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

جدول (٤) تحليل تأثير الذكاء الاستراتيجي في الخيار الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي X	الخيار الاستراتيجي Y				
	الثوابت		معامل (R ²) التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية
	A	B			
	.67	.55	.45	89.9	.000

في ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالية بين قيمة المتغير الأستجابي (الخيار الاستراتيجي) (Y)، والمتغير التفسيري (الذكاء الاستراتيجي) (X)، وكانت معادلة الانحدار الخطي كالاتي: $Y = a + BX$ اما القيم لمعادلة الانحدار كالاتي:

الخيار الاستراتيجي = $0.67 + 0.55$ (الذكاء الاستراتيجي).

ويوضح الجدول (٤)، أن قيمة (F) المحسوبة بلغت قيمتها (٨٩,٩)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٩) بمستوى معنوية (٠,٠١)، ويحدود ثقة (٩٩%)، وهذا يعني أن للذكاء الاستراتيجي تأثير في الخيار الاستراتيجي. ويوضح الجدول (٤) الا ان هناك وجوداً للذكاء الاستراتيجي ما مقداره (٠,٥٥)،. واما قيمة (B= 0.67)، وهذا يشير على ان تغيراً مقداره (١) في الذكاء الاستراتيجي سيؤدي الى تغيير في الخيار الاستراتيجي بمقدار (٠,٦٧). وبلغت قيمة معامل التحديد (R²) (٠,٤٥)، وهذا يعني أن ما مقداره (٤٥%)، من التباين الحاصل في الخيار الاستراتيجي هو تباين مفسر بفعل الذكاء الاستراتيجي الذي دخل الأنموذج، وأن (٥٥%) هو تباين مفسر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. كما يشير الجدول الى المعنوية التي ظهر مقدارها (٠,٠٠٠) وهو تأكيد الى وجود تأثير عالي ومعنوي للذكاء الاستراتيجي في الخيار الاستراتيجي. وهذا يؤكد صحة الفرضية الرئيسة الثانية. وفي ضوء الفرضيات الفرعية كانت معادلات الانحدار الخطي كالاتي: $Y = a + BX1$ ،

$$Y = a + BX2, Y = a + BX3, Y = a + BX4, Y = a + BX5$$

اما القيم لمعادلة الانحدار وكما موضح في الجدول (٥) و كالاتي:

الخيار الاستراتيجي = ٠,٣٢ + ٠,٥٤ (الاستشراف). الخيار الاستراتيجي = ٠,٣٠ + ٠,٣٨ (تفكير النظم).
 الخيار الاستراتيجي = ٠,٣٢ + ٠,٤٩ (الرؤية المستقبلية). الخيار الاستراتيجي = ٠,٣٥ + ٠,٥٨ (الشراكة).
 الخيار الاستراتيجي = ٠,٢٨ + ٠,٥٤ (الدافعية).

جدول (٥) تحليل تأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي في الخيار الاستراتيجي

الذكاء الاستراتيجي	الخيار الاستراتيجي		قيمة (P)	قيمة (F) المحسوبة	(R ²) معامل التحديد	الثوابت
	A	B				
الاستشراف (x1)	.54	.32	.29	44.6	0.000	
تفكير النظم (x2)	.38	.30	.14	18.8	0.000	
الرؤية المستقبلية (x3)	.49	.32	.24	34.7	0.000	
الشراكة (x4)	.58	.35	.34	55.6	0.000	
الدافعية (x5)	.54	.28	.29	44.3	0.000	
n = 52						قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة ٠,٠١ = ٤,٩ قيمة (f) الجدولية بمستوى دلالة ٠,٠٥ = ٢,٩

ويبين الجدول (٥) أن قيمة (F) المحسوبة لـ (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، الدافعية) بلغت قيمتها (٤٤,٦، ٨,٤٤, ٧,٣٤, ٦,٥٥, ٣,٤٤) على التوالي، وهذه القيم أكبر من قيمتها الجدولية (٤,٩) بمستوى معنوية (٠,٠١)، وبحدود ثقة (٩٩%) وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين كل بعد من ابعاد الذكاء الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي كما يوضح الجدول المعنوية التي ظهر مقدارها (٠,٠٠٠) لجميع الابعاد، وهو تأكيد الى ان ابعاد الذكاء الاستراتيجي تؤثر في الخيار الاستراتيجي. وهذه النتائج تؤكد تحقق الفرضيات الفرعية الخمسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية .

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات.

١. تهتم الشركة العامة لتصنيع الحبوب في بغداد بأثارة سلوك العاملين باتجاه انجاز العمل ومنح العاملين المتميزين حوافز مادية ومعنوية وإثارة التنافس فيما بينهم لا نجاز العمل بقدرة وفاعلية عالية .
٢. تنظر الشركة المبحوثة لبيئتها في صورة نظام مترابط ومتناسق وحل مشاكلها بالنظر الى اسبابها والبحث عن القوى المؤثرة على نظام الشركة.
٣. تشير النتائج ان للشركة رؤية واضحة حول كيفية توحيد جهود العاملين للعمل باتجاه تحقيق غرض المنظمة وأهدافها وتحديد الخيارات المؤثرة على مستقبل الشركة .
٤. تتابع الشركة تطورات البيئة الخارجية والاستشعار بالعوامل المؤثرة على مستقبل الشركة.

٥. تعمل الشركة المبحوثة بإستراتيجية التطوير آذ قامت بتطوير منتجاتها من خلال تحسين خصائص منتجاتها وذلك بالعمل بمشروع تدعيم الطحين بالمغذيات و تطوير عملياتها الانتاجية و اضافة مميزات جديدة على شكل العام للمنتجات
٦. تؤكد الشركة المبحوثة على استراتيجية التغلغل في السوق اذ تعمل على جذب زبائن المنظمات المنافسة من خلال عمليات الترويج وتخفيض الاسعار والاهتمام بأذواق المستهلكين ودوافع الشراء .
٧. تسعى الشركة المبحوثة الى تحقيق حالة الاستقرار وتحقيق اهدافها.
٨. تشير النتائج الى ان الشركة المبحوثة لا تميل الى الانسحاب من السوق بل تؤكد على اختيار استراتيجية التطوير بالدرجة الاولى ومن ثم استراتيجية التغلغل في السوق والاستقرار وهذا يؤكد قدرة الشركة بالمحافظة على موقعها في السوق ومواجهة الظروف البيئية المتغيرة .
٩. اوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الاستراتيجي والخيار الاستراتيجي وهذا يؤكد ان للذكاء الاستراتيجي اهمية بالغة في تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي المناسب من بين الخيارات المتاحة وذلك من خلال الدور الذي يؤديه هذا النمط من الذكاء بعناصره الخمسة في تعزيز قدرة قادة الشركة.
١٠. تبين النتائج ان الشركة المبحوثة لها القدرة على تحديد الخيار الاستراتيجي المناسب وهذا ناتج عن الاثر الذي احدثه الذكاء الاستراتيجي والذي تمتع به قادة الشركة المبحوثة اذ جاءت اعلى مساهمات التأثير من عناصر (الشراكة، الاستشراف، الدافعية) من خلال اقامت التحالفات والاهتمام بتطورات البيئة الخارجية والتأثير بالعاملين لا نجاح العمل باتجاه غرض الشركة وأهدافها .

ثانياً: التوصيات

١. توجيه الجهود نحو استثمار قدرات الشركة وتوظيفها في تحديد الخيارات الاستراتيجية وذلك بجعل القائمين بعملية تحديد الخيار الاستراتيجي من القادة والعاملين من ذوي الخبرة والقدرة على التفكير بأفق واسع بغية التوصل الى الخيار الاستراتيجي الانسب .
٢. تعميق انظار ادارة الشركة المبحوثة الى ضرورة الاهتمام بالذكاء الاستراتيجي وجعله جزءاً من ثقافتها وذلك لأهميته الفعالة في عملية التحليل والمقارنة عند تحديد الخيار الاستراتيجي الامثل .
٣. تعميق وعي الشركة المبحوثة بخاصية الاستشراف وذلك من خلال اعداد قادة لديهم القدرة على استقراء تطورات البيئة الخارجية والاستشعار بالعوامل المؤثرة على مستقبل الشركة لكونه لم ينال الاهمية اللازمة من قبل الشركة المبحوثة.
٤. توجيه انظار الشركة المبحوثة نحو تفعيل استراتيجية الاندماج في حالة عدم قدرتها على تبني الاستراتيجيات الاخرى لاستثمار الفوائد الحاصلة من جراء عملية الاندماج وتعزيز مكانتها السوقية .
٥. تعزيز قدرة الشركة المبحوثة على ضرورة تحديد قدراتها الداخلية ودراسة اتجاهات السوق وتطورات البيئة الخارجية بهدف تحديد الخيارات الاستراتيجية التي ينبغي ان تتبناها .

المصادر

المصادر العربية :

١. ابن حبتور، عبدالعزيز ، ٢٠٠٧، الادارة الاستراتيجية / ادارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر، ط١، عمان.
٢. بنجامين ، وزيمرمان ، جون ، ١٩٩٨ ، استراتيجية الادارة العليا / ماهيتها وكيفية تشغيلها ، ترجمة ابراهيم علي البري ،مراجعة محمد الحديدي ، ط١ ، الدار الدولية للنشر والتوزيع.
٣. احسان دهش، ٢٠١١، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر، ط١، عمان.
٤. عباس خضير، ٢٠٠٤، الادارة الاستراتيجية / المدخل والمفاهيم والعمليات، ط١، دار الثقافة للنشر، عمان
٥. لxfاجي، عباس والبغدادي عادل هادي، ٢٠٠١، ملامح الشخصية الاستراتيجية للمدراء، منظور معرفي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الاول للعلوم الادارية، ٦-٧ ت ١/
٦. الدوري، زكريا مطلق حسين، ٢٠٠٥، الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
٧. السنبل ، ٢٠٠٣ ، <http://www.minbr.com> .
٨. وآخرون، ٢٠١٠، الادارة بالذكاءات / منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات ، دار وائل للنشر والتوزيع / ط١ ، عمان.
٩. الصائغ، منى عبد القوي احمد ، ٢٠٠٩ ، القيم التنظيمية واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة القاهرة.
١٠. الطائي محمد عبد حسين، xfاجي، نعمة عباس، ٢٠٠٩، نظم المعلومات الاستراتيجية / منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان.
١١. العارف، نادية، ٢٠٠٣، الادارة الاستراتيجية ، ط٢ ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر .
١٢. سامح عبداللطيف، ٢٠١١، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر للنشر ، ط١ ، عمان.
١٣. عباس، صباح ، ٢٠٠٤ ، فن الادارة ، ط١ ، دار المحجة البيضاء ودار الواحة ، بيروت .
١٤. عباس، صباح، ٢٠٠٥، الادارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية
١٥. عبدالسلام، عبدالغفور والشرمان، زياد محمد، ٢٠٠١، مبادئ التسويق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
١٦. عبداللطيف، ٢٠٠٢، ادارة الذكاء، بحوث المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية / جامعة الزيتونة، مؤتمر تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الاقتصادية، ٦-٨ ايار، (ج ٢)
١٧. العبدلي، ضرغام حسن عبد ، ٢٠١٠، صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة قسم ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة .
١٨. عبيد، عصام، ٢٠٠١، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات / دراسة تخطيطية في الاسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة / مجلة دراسات المعلومات ، ع٤ ، ص ٣١-٧٤ يناير .
١٩. عبيدات، محمد ابراهيم، ٢٠٠٢، استراتيجية التسويق / مدخل سلولي، ط٣، دار وائل للنشر ، عمان.
٢٠. العبيدي، محمد عبدالعزيز، السالم، قصي سالم ، ٢٠١٢، الذكاء الاستراتيجي لتدعيم جودة التدقيق / دورات استطلاعية لآراء عينة من الرقباء الماليين في ديوان الرقابة المالية ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة جامعة الزيتونة الاردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ٢٣-٢٦ نيسان / عمان / الاردن .

٢١. العزاوي ، بشرى هاشم محمد ، ٢٠٠٨ ، اثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وعمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجية اطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم الادارة العامة/ كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد .
٢٢. عوض، محمد احمد، ٢٠٠١، الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية
٢٣. الغالبي، ظاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد صبحي، ٢٠٠٧، الادارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر ، ط١، عمان .
٢٤. كاظم، سناء جواد، ٢٠٠٥، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة مقارنة بين اداء مديري فرع دار السلام الاهلي وفرع مصرف الرشيد الديوانية / قسم ادارة الاعمال/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الديوانية
٢٥. النعيمي، صلاح عبدالقادر، ٢٠٠٣، مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة ، م ٢٣، ع١، ص ٤٣-٧٩، يونيو.
٢٦. النعيمي، صلاح عبدالقادر، ٢٠٠٨، المدير الفكر والمفكر الاستراتيجي / فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار اثراء للنشر والتوزيع / ط١ ، عمان.
٢٧. يونس، طارق شريف، ٢٠٠٢، الفكر الاستراتيجي للقادة/ دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية ، ط١ / المنظمة العربية للتنمية الادارية / القاهرة / مصر .

المصادر الاجنبية:

1. Castillo,Jaime&et.al ,2006,strategic intelligence and innovation clusters, a regional policy blueprint high lighting the uses of strategic intelligence in cluster policy ,European regions , stratinc project interreg iii c.
2. Daft,R-L,2004,organization theory &design, 8th.ed, Thompson, south western.
3. Finlanada,A& et .aL,2005,Building strategic Intelligence capabilities through scenario planning ,The global Intelligence alliance white paper available from , <http://www-markintell.com/build-strategic-intelligence>.
4. Guimaraes,T,2000 ,The impact of competitive intelligence &Is support in changing small business organizations. LIM, VOL. 13.NO. 3.PP:117-125.
5. Haines, Stephen G,2007,strategic and systems thinking : The winning formula, systems thinking press.
6. Jauch, Lawrence, R.& GLUECK, William,F,1989,strategic management and business policy ,5th .Ed, Mc Graw Hill book Co. New York.
7. Johanson,A,2000,what is competitive Intelligence ,<http://www.aurawwdc.com>. Metayer.E,2002,Cometitives intelligence: Turning intelligence into actions to succeed GLOBALY ,What it means for SMES, competia Inc ,<http://www:saktrad.sk.ca,ca>.
8. Kotler , philib,2000,Marketing management 5th. Ed ,John Wiley &sons, New Jersey.
9. Maccaby ,Michael & Ssudder, Tim, 2011,strategic intelligence definition : conceptual system of leadership for change ,performance improvement ,VOL.50,NO.3,PP32-40.

10. Maccaby, Michael ,2001,Suscccessful Leader Employ strategic intelligence ,research Technology Management ,VOL.44,NO,3.
11. Maccoby,Michal,2004,only the brainiest succeed ,RTM, VOL.(44),NO(5),Sept-Oct ,<http://www.maccoby.com> ,p p: (1-4)
12. Macmillan ,Hugh & Tampoe , mahen, 2000, strategic management.
13. Mc Gleshan ,R& Singleton T,1987, strategic management ,Merrill publishing Co, USA Columba's.
14. Okkonen,Jussi& et.al ,2001,Triangle of business intelligence ,performance measurement and knowledge management ,Tampere university of technology ,Finland performance management Team Track: Managing performance ,available <http://www.tut.fi/academia.edu>, Jussi okkonen, papers ,accessed on June.
15. Pauker ,Benjamin &et.al,2000,strategic intelligence providing critical information for strategic decision ,corporate executive .Board, executive inquiry, August.
16. pauker Benjamin,2006, strategic intelligence providing critical information for strategic decision ,corporate Executive board ,Executive inquiry ,August.
17. Pitts, Robert &lie ,David, 1996,strategic management ,West publishing .USA.
18. Seitovirta ,laura Camilla,2011,The role of strategic intelligence services in corporate decision making ,unpublished thesis Aalto university.
19. Service ,Robert. w, 2006,The development of strategic intelligence :A Managerial perspective , international Journal of management ,VOL.23 ,NO.1,PP:61-77.
20. Strickland ,A&Thompson,B, 2003,strategic management MC-Graw, Boston ,USA
21. Tham ,k& kim ,M,2002, Towards strategic intelligence with Anthology based Enterprise modeling &ABS, Proceedings of the international business Economics Research conference Las vegas NV ,October 7-11
22. Thompson ,John L,1994,strategic management ,Awareness and change ,3rd .ed international Thomson publishing Co ,U.K.
23. Tossi, H,L& et.al.1990,managing organizational behavior ,2nd Ed ,Harper& Row publishers, Inc, New York.
24. Tubke, A,& et.al 2003,Strategic policy intelligence :S&T , intelligence for policy – making processes IPTS Report ,<http://www.iptsecrjrc.com>,pp:(1-5).
25. Wheelen ,Thomas& Hunger ,David ,1995,strategic management and business policy , Addison- Wisley publishing Co, Inc ,Canada.
26. <http://www.eiabat.google.com>.